

**INFORMACJA
W PROCESIE
ZARZĄDZANIA**

Redakcja naukowa

Zofia Wyszowska

Grażyna Voss

Rada Programowa

Zofia Wyszowska, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy – przewodniczący

Grażyna Voss, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy – z-ca przewodniczącego

Bożena Kołosowska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Killion Munyama, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wojciech Popławski, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Iwona Posadzińska, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy

Piotr Szczypa, Uniwersytet Szczeciński

Rafał Drewniak, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy

Recenzenci

Jolanta Ciak, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Lech Nieżurawski, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Piotr Prewysz-Kwinto, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Damian Walczak, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Recenzent statystyczny

Agnieszka Banaszak-Piechowska, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego
w Bydgoszczy

Sekretarz redakcji

Agnieszka Goździewska-Nowicka, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy

ISSN 2450-7385

UNIwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania
Zarządzanie i Ekonomia

1
2015

INFORMACJA W PROCESIE ZARZĄDZANIA

Opracowanie redakcyjne i techniczne
mgr Michał Górecki, mgr Patrycja Fereni-Morzyńska

Projekt okładki
mgr inż. Daniel Morzyński

© Copyright
Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
Bydgoszcz 2015

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany
ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych,
kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody
posiadacza praw autorskich.

ISSN 2450-7385

Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
Redaktor Naczelny
prof. dr hab. inż. Józef Flizikowski
ul. ks. A. Kordeckiego 20, 85-225 Bydgoszcz, tel. 52 3749482, 52 3749426
e-mail: wydawucz@utp.edu.pl <http://www.wu.utp.edu.pl>

Wyd. I. Ark. aut. 7,25. Ark. druk. 8,30.
Zakład Małej Poligrafii UTP Bydgoszcz, ul. ks. A. Kordeckiego 20

Spis treści

WSTĘP	7
Drewniak R., Michalska A. , Miejsce i rola przywódcy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem: cechy skutecznego przywódcy w świetle badań własnych.....	9
Dziadkiewicz A. , Innowacja oparta na designie w przemyśle kreatywnym – między teorią a praktyką	27
Goździewska-Nowicka A. , <i>Cloud computing</i> jako nowoczesne narzędzie zarządzania zasobami informatycznymi w organizacji.....	43
Goździewska-Nowicka A. , Komunikacja jako czynnik sukcesu zarządzania projektami	51
Posadzińska I., Wysocka E. , Społeczna odpowiedzialność w praktyce przedsiębiorstw – przypadek grup energetycznych.....	65
Tokarski M., Tokarski A. , Wdrażanie instrumentów inżynierii finansowej na przykładzie Inicjatywy JESSICA w Polsce.....	79
Voss G. , Wynik finansowy – prezentacja korekt dla celów podatkowych.....	101
Wilska E. , Informacja z perspektywy marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem.....	119

WSTĘP

Z dużą satysfakcją prezentuję Państwu pierwszy numer Zeszytu Naukowego Wydziału Zarządzania „Zarządzanie i Ekonomia”. Poruszana tematyka oscyluje wokół dwóch kluczowych zagadnień: informacji w procesie zarządzania oraz organizacji w erze informatyzacji. Nie ma bowiem wątpliwości co do tego, że obecnie nowoczesne przedsiębiorstwa opierają swoją działalność w dużej mierze na informacji. Niezbędną umiejętnością jest sprawne pozyskiwanie, definiowanie i analizowanie faktów oraz zdarzeń, które następnie przekształca się w instrumenty zarządzania organizacją. Jednak sama informacja nie wystarczy, aby przedsiębiorstwo odniosło sukces. Bardzo istotne jest budowanie na podstawie dostępnych danych informatycznych systemów informacyjnych, które pomogą dostosować funkcjonowanie przedsiębiorstwa do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia. Obecnie trudno wyobrazić sobie organizację, szczególnie taką, której działalność uzależniona jest od procesów informowania i komunikowania, nieposiadającą sprawnego i efektywnego systemu zarządzania informacją.

Mam nadzieję, że przedstawione problemy naukowe spotkają się z dużym zainteresowaniem ze strony naukowców, studentów oraz praktyków gospodarczych. Będzie to na pewno inspiracją do kontynuowania podjętego przez Wydział Zarządzania przedsięwzięcia naukowego.

Pragnę serdecznie podziękować autorom umieszczonych w tym numerze tekstów, którzy dołożyli wielu starań, aby studium to odnosiło się do empirii i rzeczywistości współczesnej gospodarki. W efekcie tych starań udało się stworzyć opracowanie charakteryzujące się dużą aktualnością omawianej problematyki oraz wysokim poziomem merytorycznym. Mam nadzieję, że zaprezentowana w tym numerze problematyka stanie się przyczynkiem do dalszych badań i dyskusji.

dr hab. inż. Zofia Wyszowska, prof. nadzw. UTP
redaktor naukowy

MIEJSCE I ROLA PRZYWÓDCY W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: CECHY SKUTECZNEGO PRZYWÓDCY W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**Rafał Drewniak, Agnieszka Michalska***Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Innowacjami Organizacyjnymi***Streszczenie**

Według współczesnych badań i definicji przywództwo jest rodzajem, formą, postacią, aspektem, przejawem, konkretną cechą lub instrumentem władzy, który ma relacyjny i uświadomiony charakter. Próba interpretacji przywództwa jako władzy personalnej oraz jako władzy osobistej przywódców to jedno z najpopularniejszych skojarzeń związanych z tym zjawiskiem. Przywództwo to przede wszystkim rola społeczna. Dlatego też oznacza szczególne umiejscowienie w systemie władzy, pozycję kierowniczą szczególnie miejsce w procesie decydowania. Ponadprzeciętna koncentracja i siła władzy to cechy charakterystyczne przywództwa. Współcześnie kompetentne kierownictwo ma duży wpływ na zaangażowanie pracowników i sukces firmy. W artykule scharakteryzowano specyfikę przywództwa w przedsiębiorstwie na podstawie wybranych modeli. Głównym celem artykułu jest identyfikacja kluczowych cech skutecznego przywódcy oraz wskazanie znaczenia przywództwa w stylu kierowania. Rozważania teoretyczne potwierdzono charakterystyką części badań empirycznych przeprowadzonych w jednym z polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: przywództwo, zarządzanie, styl kierowania, model przywództwa**WSTĘP**

Artykuł podejmuje problematykę przywództwa w organizacji. Wielowymiarowość tego zjawiska wymaga wykroczenia poza ramy nauk o zarządzaniu i zagłębienia się w koncepcje z zakresu m.in. ekonomii, socjologii, historii i psychologii. Współczesne przedsiębiorstwa próbują stawiać sobie ambitniejsze cele. Rozwój gospodarki i duża konkurencja na rynku powoduje, że ludzie wciąż muszą się uczyć i rozwijać, aby sprostać wymaganiom rynkowym i konkurencyjnym. W tym znaczeniu bardzo ważna jest sylwetka współczesnego przywódcy oraz styl, implikujący kierowanie organizacją.

Sylwetka przywódcy-kierownika jest postrzegana na wiele sposobów. Każdy inaczej wyobraża sobie obraz idealnego przywódcy. Istnieje jednak grupa podstawowych cech, którymi powinien charakteryzować się dobry przywódca. Mają one znaczący wpływ przy ostatecznym wyniku pracy zespołu, gdyż przywództwo kierownicze rozumiane jest jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami.

Przywódtwo jest od dawna przedmiotem dużego zainteresowania, a nawet fascynacji. Z osobą nowego przywódcy wiąże się na ogół oczekiwanie na zasadnicze zmiany w organizacji, a w szczególności na rozwiązanie gnębiących ją problemów. Jednocześnie możliwości przywództwa poważnie ogranicza jego organizacyjny kontekst – struktura, układ władzy, uwarunkowania środowiskowe itd. Przywództwo należy zatem badać w kontekście, w którym ma ono miejsce¹.

1. POJĘCIE I CHARAKTERYSTYKA PRZYWÓDCY

Przywódtwo najczęściej definiowane jest jako oddziaływanie na zachowania innych. Jest rodzajem społecznego wpływu, w którym przywódca może wywierać wpływ na postępowanie innej osoby, w celu pobudzenia do skutecznego działania. Jest to sztuka mobilizowania do działania. Przywództwo najczęściej polega na²:

- tworzeniu nowych wzorców zachowań,
- zapewnianiu wskazówek, które dotyczą modyfikowania zachowań,
- zmianie intensywności określonych zachowań.

Według R. Rutka przywództwo polega na wywoływaniu u pracowników emocji, które determinują ich zaangażowanie do współdziałania, tworzenia oraz realizowania wspólnych celów, zadań i misji, niezależnie od form sprawowania władzy i motywów działania podwładnych³. J. Szczupaczyński wyróżnił cztery charakterystyczne cechy przywództwa⁴:

- procesy komunikacji międzyludzkiej: jest to podstawa przywództwa; aby osiągnąć zamierzony cel przywódca przekonuje, perswaduje, mobilizuje, motywuje, daje przykład, nakłania, apeluje itp.,

¹ Prawdziwy przywódca, www.nauki-spoeczne.info/prawdziwy-przywodca stan z: 04.05.2015 r.

² K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, AlmaMer, Warszawa 2006, s. 336.

³ *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Wyd. Mfiles, Kraków 2014, s. 160.

⁴ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, wyd. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998, s. 101-102.

- przewodzenie jest zaprzeczeniem przymusu: przywództwo istnieje tylko wówczas, gdy pracownicy podporządkowują się mu dobrowolnie; aby mogło ono trwać przywódca musi posiadać określone cechy osobowości i umiejętności; formalna władza nie jest gwarancją osiągnięcia tego celu,
- stopień efektywności przywództwa mierzy się przede wszystkim skutecznością zrealizowanych celów grupy,
- porównując przywództwo z motywowaniem, to jest ono mniej instrumentalne niż przewodzenie.

Natomiast biorąc pod uwagę kryterium ewolucji czynnika efektywności wyróżnia się cztery etapy przywództwa⁵:

Przywódca – siłacz: w swojej pracy posługuje się zazwyczaj rozkazami. Dąży do tego, aby podwładni byli mu posłuszni. Wykorzystuje przy tym kary dla pracowników oraz wywiera na nich ciągłą presję. Eliminuje zachowania niepożądane w firmie.

Przywódca – kontrahent: zawsze oczekuje czegoś w zamian. Rozdaje nagrody i liczy na lepszą efektywność pracowników. Wszystko przelicza i kalkuluje. Podstawą jego działania jest mechanizm wymiany.

Przywódca – wizjoner: ma stworzoną swoją wizję organizatorską. Mierzy wysoko i tworzy ambitne cele. Liczy, że podwładni w emocjonujący sposób zaczną realizować jego wizję. Zawsze komunikuje się w porywający i motywujący sposób.

Przywódca – superlider: stara się jak najbardziej usamodzielnąć swoich podwładnych, aby stworzyć im warunki do rozwoju. Pracownicy powinni utożsamiać się z problemami organizacji i angażować się. Przywódca wpływa na psychikę i motywację.

Według M. De Pree przywódca to osoba, która umie zrezygnować z własnych aspiracji, aby dać możliwości pracownikom wprowadzania swoich wizji. To właśnie z pracowników emanuje dobre przywództwo. Jeśli przywódca dobrze oddziałuje na zespół, to ich postawy są tego wynikiem. Przywódca ma być swoistym przykładem spójności grupy i odpowiednich wartości. Jego styl działania i cenione wartości są odzwierciedleniem zaangażowania w zespół. Musi być wierny swoim wartościom i nie ulegać modzie, wtedy jest wiarygodnym wzorem do naśladowania (rys. 1). Realizując takie przywództwo, możliwa jest prawdziwa zażyłość przywódcy z pracownikami i tożsamość z wykonywaną pracą. Istotne jest więc budowanie relacji między ludźmi oraz pielęgnowanie ich⁶.

⁵ M. Mroziewski, *Styl kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 24-25.

⁶ M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Bussines Press, Warszawa 1999, s. 15.



Rys. 1. Siedem zasad skutecznego przywódcy wg S.R. Covey

Źródło: opracowanie własne na podstawie S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, wyd. Rebis, Poznań 2005.

Jedną z najbardziej współczesnych koncepcji przywództwa jest tzw. przywództwo autentyczne. Styl ten opiera się na czterech cechach⁷:

- samoświadomości – świadomość swoich słabych i mocnych cech; wiara w siebie i stałe poznawanie swoich talentów, wartości, wierzeń i pragnień,
- transparentności – zaufanie w relacjach z podwładnymi i wysoki stopień otwartości; zaufanie dla autentycznego przywódcy jest wartością najważniejszą; to właśnie nią kieruje się w życiu zawodowym, jak i prywatnym; uczy swoich pracowników zaufania do innych, ale także wpływa na ich ciągły rozwój osobisty i pozytywnie nastawia do pracy,
- moralności/etyce – podejmowanie działań zgodnie ze swoimi celami i wartościami; przywódca nie czyni tak jak inni oczekują, tylko działa według swoich przekonań; realizuje siebie w tym co robi,
- otwartości na informację zwrotną – autentyczny przywódca jest otwarty na wypowiedzi innych, a wręcz oczekuje tego, aby jego zachowanie bądź wypowiedź wywołała reakcję; wysłuchuje innych i oczekuje opinii od innych.

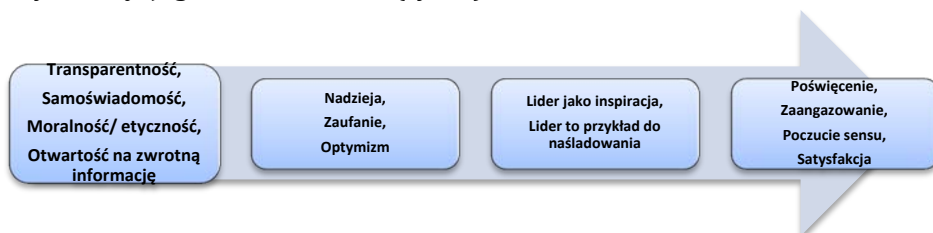
Z jednej strony przywództwo można zdefiniować jako proces, w ramach którego jednostka stara się oddziaływać na grupę dla osiągnięcia wspólnych zamierzeń. Z drugiej zaś postrzega się poprzez pryzmat charak-

⁷ Por.: B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, http://www.academia.edu/7321675/Przyw%C3%B3dztwo_polityczne_a_przyw%C3%B3dztwo_organizacyjne, stan z: 10.06.2015 r.

terologiczny (*trait leadership*). Podejście procesowe nie opiera się zatem na indywidualnych cechach przywódcy czy jego umiejętnościach, lecz raczej odwołuje się do przedmiotu aktywności, która zachodzi między kierownikiem-przywódcą a jego podwładnymi. W tym znaczeniu działania przywódcze mają na celu głównie koordynację i kierowanie pracy własnej grupy poprzez hierarchizację zależności, określoną strukturę relacji, okazywanie zainteresowania sprawami członków zespołu. Przywództwo dotyczy zatem zróżnicowanych pod względem władzy relacji między ludźmi. Inni zwracają uwagę na to, że przywództwo jest procesem tworzenia sensu i istoty współdziałania, które ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia celowości działania. Natomiast podejście charakterologiczne wiąże przywództwo z posiadaniem przez lidera zespołu szczególnych cech i umiejętności czy specyficznych uzdolnień (głównie wrodzonych), które czynią z konkretnej osoby przywódcę grupy⁸.

2. STRUKTURA I MODELE PRZYWÓDZTWA

Strukturą przywództwa nazywane są relacje poddaństwa oraz dostępność do władzy ludzi, którzy znajdują się w grupie. W zależności od realizowanego stylu kierowania może występować mniejszy lub większy wpływ na proces podejmowania decyzji. Bardzo ważne jest istnienie przywództwa formalnego, jak i nieformalnego. W literaturze zostało przedstawionych wiele modeli przywództwa. Poniżej wymieniono najbardziej znane. Przywództwo w głównej mierze powinno być oparte na zaufaniu pomiędzy przywódcą i jego zwolennikami (rys. 2).



Rys. 2. Model autentycznego przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Furmańczyk, *Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu*, „MBA”, 3/2011, Poznań 2011, s. 100.

⁸ A.G. Jago, *Leadership: Perspectives in theory and research*, „Management Science”, no. 3/1982, s. 315-336; R.L. Hughes, R.C. Ginnett, G.J. Curphy, *Leadership: enhancing the lessons of experience*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 7-9; W.H. Drath, C.J. Palus, *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*, NC: Center for Creative Leadership, Greensboro 1994, s. 4-8; B.M. Bass, *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York 1990, s. 11-20.

Autentyczny lider poprzez realizację swoich celów, realizuje cele całego zespołu i organizacji. Utożsamia się z firmą i na każdym etapie działalności stara się pomagać pracownikom w wykonywaniu zadań⁹. Zaufanie jest bardzo ważnym składnikiem determinującym rozwój więzi organizacyjnych w dzisiejszych czasach. Współcześnie, w warunkach istotnych zmian gospodarczych, społecznych i politycznych, wśród licznych możliwości rozwoju relacji międzyludzkich (w tym: wirtualnych, holograficznych czy sieciowych) organizacje mogą się rozwijać i pozyskiwać potencjał społeczny tylko w warunkach zaufania¹⁰.

Bardzo interesującą koncepcją przywództwa jest teoria „**ścieżki do celu**”. Przyjęto w niej ścisłą zależność procesów przewodzenia z motywowaniem pracowników w organizacji. Koncepcja ta polega na przedstawieniu pracownikom „drogi do celu”, do osiągnięcia określonych celów. Elementy podstawowe to uznawanie nagród, pokazanie ścieżek, którymi można je otrzymać, minimalizowanie utrudnień w wykonywaniu zadań. Dzięki temu wykonywana przez nich praca przyniesie większą satysfakcję. Istotą tej koncepcji jest odpowiedni wybór nagród oraz technik, które naprowadzają pracowników na ich osiągnięcie. Zadaniem lidera jest dostosowanie nagród do realizowanych prac, stworzenie jasnej ścieżki osiągania celów oraz formułowanie zrozumiałych przekazów. W tej koncepcji zostały wyróżnione cztery style kierowania¹¹:

Instrumentalny – menedżer swoją uwagę najbardziej skupia na ustanawianiu schematów oraz reguł, które mają na celu łączyć nagrody z wykonanymi zadaniami pracowników.

Uczestniczący – menedżer skupia swoją uwagę na tym, aby pracownicy włączali się do procesu decyzyjnego, który dotyczy nagród i zadań.

Zorientowany na osiągnięcia – menedżer stawia pracownikom coraz bardziej ambitne cele.

Zorientowany na pracowników – indywidualne potrzeby członków grupy i relacje z pracownikami są najważniejsze w pracy menedżera.

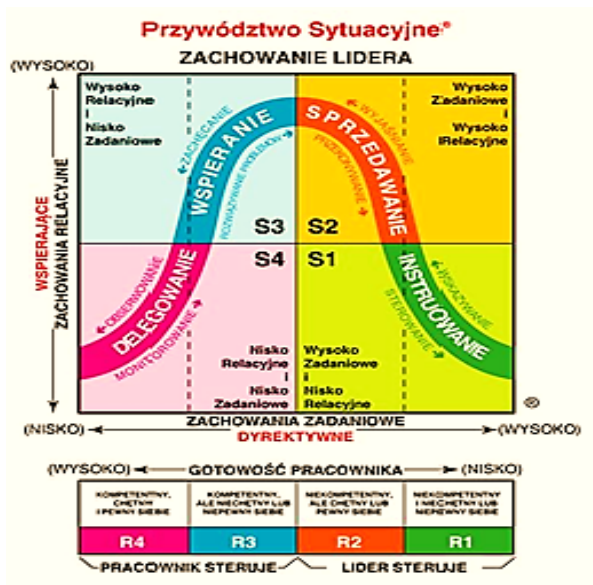
Kolejnym interesującym modelem przywództwa, który można uznać jako przeciwieństwo poprzedniego, jest **model sytuacyjny** (rys. 3). Został opracowany przez P. Herseya i H.K. Blancharda na podstawie stylu zarządzania J.W. Reddina. Opiera się na przekonaniu, że pracownicy chcą wciąż się rozwijać, ale nie istnieje taki styl przywództwa, który sprzyjałby rozwojowi we wszystkich warunkach.

⁹ J. Furmańczyk, *Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu*, „MBA”, 3/2011, Poznań 2011, s. 96-99.

¹⁰ B. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 17.

¹¹ J. Szczupaczyński, *op. cit.*, s. 108.

Podwładni nie są traktowani w ten sam sposób, ale w zależności od gotowości realizacji danego zadania. Sukces zostanie osiągnięty tylko wtedy, gdy styl przewodzenia zostanie dobrany do konkretnej osoby.



Rys. 3. Model stylów przywództwa w ujęciu sytuacyjnym

Źródło: przywództwo sytuacyjne,

www.benefactor.pl/wpcontent/uploads/2012/06/Przywództwo2.png

Poniżej przedstawiono style kierowania stworzone na podstawie modelu sytuacyjnego, które dzielą się na cztery rodzaje:

- **styl dyrektywny (S1)** tzw. instruowanie – niski stan zachowań wspierających przy wysokim poziomie zachowań dyrektywnych. W głównej mierze polega na wydawaniu jasnych i zrozumiałych poleceń i oczekiwań. Kierownik skupia się na komunikacji i dokładnym przekazie informacji, ale nie przywiązuje wagi co do zachowań wspierających;
- **styl coachingowy (S2)** tzw. sprzedawanie – lider zapewnia porady i informacje, dzieli się posiadaną wiedzą. Ma to na celu skłanianie pracownika do wykonywania zadań oraz stopniowe usamodzielnianie go, aby na kolejnych etapach potrafił już sam realizować dotychczas poznane zadania;
- **styl wspierający (S3)** tzw. wspieranie – wysoki poziom zachowań wspierających przy niskim poziomie zachowań dyrektywnych. Lider komunikuje się z pracownikami, aby szybko reagować na ich potrzeby społeczne i emocjonalne, zapewnia wsparcie. Pracownik posiada już wystarczające kompetencje zawodowe, aby móc samodzielnie wykonywać zadania, jednak lider wciąż sprawuje ścisłą kontrolę nad realizacją powierzonych zadań;

- **styl delegujący (S4)** tzw. delegowanie – lider ma dostateczne zaufanie do pracownika, w jego możliwości i motywację. Dzięki temu pracownik może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące realizacji powierzonych zadań. Z kolei lider sprawuje tylko skrupulatną kontrolę. Błędem jest pozostawianie pracownika bez kontroli, pochwał i oceny, ponieważ pozostawiony sam sobie może utracić motywację i chęci dalszego rozwoju.

Analizując rysunek 3, należy zwrócić uwagę także na skalę gotowości pracownika, w której dwoma elementami podstawowymi jest chęć oraz zdolność, odpowiednio:

- R1 – pracownik jest niepewny siebie i niechętnie podejmuje się wykonania zadania zleconego, ponieważ jego kompetencje są niewystarczające. W tym przypadku to lider steruje pracownikiem;
- R2 – pracownik ma jeszcze niskie kompetencje i jego gotowość nie jest pozytywnie odbierana. Jest jednak chętny do pracy lub pewny siebie;
- R3 – pracownik ma odpowiednie kwalifikacje i kompetencje do wykonywania pracy, jednak jest niepewny siebie lub nie jest chętny do pracy. W tej sytuacji to pracownik steruje wykonywaniem zadań, ale nie jest w pełni przekonany czy potrafi realizować je samodzielnie;
- R4 – pracownik ma dobre przygotowanie do pracy, przy jednoczesnym zaangażowaniu i chęci do pracy. Posiada wystarczające umiejętności i wystarczającą motywację zawodową.

Model sytuacyjny znajduje szerokie zastosowanie praktyczne, jednak przy realizacji modelu ważne jest dostosowanie stylu do poziomu gotowości pracownika. Ewentualne niedopracowania stylu mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji¹².

Kolejnym z modeli przywództwa jest model wykreowany przez R.L. Katza – **bazujący na umiejętnościach**. Podejście to jest zdeterminowane trzema podstawowymi grupami umiejętności:

- konceptualne – poruszanie się w świecie idei i odległych planów; umiejętność stawiania hipotez i abstrakcyjnego myślenia,
- techniczne – posiadanie odpowiedniej wiedzy oraz doświadczenie w wykonywaniu pracy,
- dotyczące istoty natury ludzkiej – współpraca z ludźmi, umiejętności komunikacji i utrzymywania relacji z ludźmi, zdolność słuchania i zrozumienia; umiejętność pracy w zespole.

Najważniejszą częścią w koncepcji opartej na kompetencjach są: umiejętności rozwiązywania problemów, wiedza oraz sztuka osądów społecznych. Koncepcja w dużej mierze przyczyniła się do rozwoju nauk o przy-

¹² R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK, Toruń 2008, s. 196-200.

wództwie. Według niej każdy pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko, a także charakter ma możliwość rozwoju oraz doskonalenia swoich kompetencji. Model ten przyczynił się do analizowania przywództwa w licznych badaniach¹³.

Spółecznie odpowiedzialne przywództwo to koncepcja, która odnosi się do emocjonalnego przywództwa i składa się z trzech elementów:

- menedżerskiego – fascynacja grą biznesową, jak również jej wynikami,
- duchowego – oparty na przestrzeganiu wartości i ochroną słabszych,
- estetycznego – zaspokajanie potrzeb osobistych i wewnętrznych aspiracji.

Na podstawie wymienionych elementów zauważyć można, że współczesne przedsiębiorstwa są odmienne od tradycyjnych. W koncepcji tej wyróżnić można dwa aspekty przywództwa:

- aspekt organizacyjny – oparty na postawach członków organizacji; trwałość organizacji zależy od jakości przywództwa, ponieważ jest oparta na odpowiedzialności kierowniczej i zespoleniu jednostek; ważne jest aby kierownik utożsamiał się z firmą i otoczeniem,
- aspekty indywidualny – odzwierciedla osobiste umiejętności; ma charakter fachowy, ściśle związany z wiedzą, umiejętnościami, wyobraźnią i techniką.

Spółecznie odpowiedzialne przywództwo może w przyszłości zostać dość popularnym stylem, w którym przedsiębiorstwa uczestniczyć będą w życiu społecznym, współpracować z otoczeniem i różnymi partnerami społecznymi, jak również rozwijać się w zakresie realizacji działań bliskiego otoczenia organizacji¹⁴.

3. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH W ZAKRESIE PRZYWÓDZTWA W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

W celu identyfikacji kluczowych cech przywódcy, przeprowadzone zostały badania empiryczne w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych, działającym w województwie pomorskim. Firma zatrudnia obecnie ponad

¹³ Model bazujący na umiejętnościach został opublikowany na łamach magazynu Harvard Business Review w 1955 roku. Dopiero późniejsze badania naukowe pod kierunkiem Mumford'a pozwoliły w pełni zrozumieć i zobrazować zapoczątkowaną przez R.L. Katz'a koncepcję. Mumford stworzył schemat oparty na kompetencjach, określany również jako model zdolności. Bazuje on na pięciu poszczególnych komponentach: kompetencje; wyniki działań przywódczych; indywidualne właściwości; doświadczenia zawodowe; wpływ środowiska. Por.: R. Karaszewski, *op. cit.*, s. 161-172.

¹⁴ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 104-108.

200 osób, a produkowane towary trafiają na rynki 40 krajów na całym świecie. **Celem** zrealizowanych badań była identyfikacja kluczowych cech skutecznego przywódcy oraz wskazanie oczekiwania pracowników w stosunku do postaw i działań kierownika-przywódcy. Do realizacji tego celu wykorzystano dwie metody badawcze. Pierwszą z nich był wywiad bezpośredni indywidualny, przeprowadzony z prezesem badanej firmy. Dotyczył on zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie i skupiał się na problematyce relacji kierownika z podwładnymi. Pytania dotyczyły realizowanego stylu kierowania, technik motywacyjnych oraz sposobów rozwiązywania konfliktów. Na podstawie przeprowadzonego wywiadu wysunięte zostały wnioski, które zobrazowały wpływ stosowanych technik przywódczych na sukces firmy. Drugą metodą była ankieta, która została przeprowadzona wśród 50 pracowników firmy. Badaniem tym objęto grupę pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

W rezultacie przeprowadzonego wywiadu można stwierdzić, że realizowany w firmie system motywacyjny został stworzony przy udziale zarządu firmy i działa już od wielu lat. Pracownicy firmy otrzymują stałą pensję oraz premie uzależnione od ich indywidualnych wyników pracy. W firmie realizowany jest również system wyboru najlepszych pracowników miesiąca, przy aktywnej współpracy całego zespołu zostają wybierani i odpowiednio nagradzani najlepsi specjaliści. Plany produkcyjne ustalane są w firmie wspólnie z kierownikami jednostek lub samodzielnymi specjalistami. Brane są pod uwagę działania niezbędne do osiągnięcia założonych rezultatów. Uwzględniane są przy tym wszystkie argumenty, tj. możliwości techniczne czy ewentualne ryzyko. Ważnym momentem w procesie planowania realizacji celów dla załogi jest wspólne podsumowanie rezultatów poprzedniego miesiąca i na podstawie ich analizy modyfikowanie planów na otwarcie zadań następnego miesiąca, co pozwala na urealnienie teoretycznych założeń i wprowadzenie niezbędnych działań korygujących. Najważniejszym celem wspólnych spotkań ze specjalistami jest nie tylko status wypełnienia zadań, ale także wspólna analiza wykrytych błędów i opracowanie planu ich wyeliminowania. Pozwala to na podniesienie poziomu samodzielności i profesjonalizmu uczestniczących w tym procesie pracowników. System spotkań pozwala na wypracowanie zasad działania w zespole, sprzyja łatwiejszej integracji nowych pracowników, a także poczucia jednostkowej odpowiedzialności za rezultaty firmy. Ponadto w badanej firmie występują dwojakiego rodzaju szkolenia: obowiązkowe, (które wynikają z wymogów danego miejsca pracy) oraz indywidualne (związane są z osobistym rozwojem kariery pracownika). Dla każdego pracownika zestawiany jest grafik szkoleń opracowany na podstawie wymagań miejsca pracy lub jego indywidualnych potrzeb – wykonanie szkoleń planowane jest w sposób najmniej „inwazyjny” dla bieżących zadań danego specjalisty. Status wykonania planu szkoleń sprawdzany jest na początku każdego kwartału.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu można także stwierdzić, że uwzględnianie w firmie indywidualnych potrzeb pracowników pozwala na najefektywniejsze wykorzystanie zasobów wewnętrznych. Pracownik widząc, że firma w pełni rozumie go i w miarę możliwości wychodzi naprzeciw jego potrzebom, daje od siebie wiele więcej dla firmy. Pracownicy na bieżąco informują o wszelkich sprawach, pytają o porady lub proszą o jakieś zdefiniowane działanie. Kierownik-przywódca jest otwarty na pracownika i mimo że mogą powstawać sytuacje konfrontacyjne nie unika problemów.

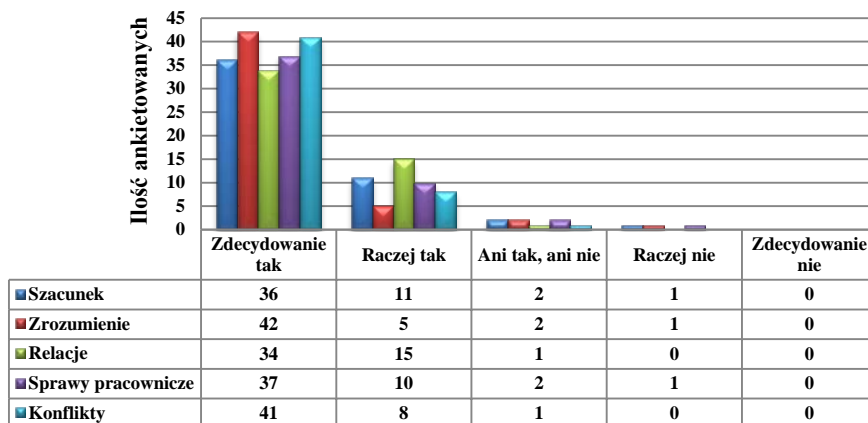
Przeprowadzony wywiad dostarczył także informacji o realizowanym stylu kierowania w firmie, który oparty jest na łączeniu kilku istotnych koncepcji. Wypełnienie zadania jest celem nadrzędnym, ale aby je zrealizować należy poprawnie zarządzać zespołem poprzez elastyczność w kierowaniu. Umiejętność dobrego kierowania kształtuje się wraz z nabytym doświadczeniem i poznaniem ludzi, z którymi się współpracuje, co przekłada się na realizację ambitnych celów. Konflikty wewnętrzne między pracownikami rozwiązywane są najczęściej dzięki rozmowie i próbie mediacji. W sytuacji konfliktowej system nakazowy nie zawsze się sprawdza, a nawet niekiedy doprowadza do zwiększenia konfrontacji między pracownikami. Jednakże w trudnych i kryzysowych sytuacjach dopuszcza się także regulaminowy system nakazowo-karny (od kar dyscyplinarnych do finansowych).

Komunikacja w firmie jest odbierana pozytywnie nie tylko przez pracowników, ale także właściciela. Bardzo ważny jest bezpośredni kontakt i codzienne spotkania z personelem. Kierownicy prowadzą rozmowy w czasie kontrolowania poszczególnych etapów procesu produkcyjnego. Formalna komunikacja (najczęściej w obecności osoby trzeciej) zalecana jest tylko w sytuacjach konfliktowych lub notorycznego braku reakcji na uwagi ze strony przełożonych.

Należy stwierdzić, że realizowany styl kierowania przynosi dobre rezultaty. Zróżnicowane i optymalne przywództwo jest zarówno dobre dla firmy jako całości, jak i dla zatrudnionych pracowników. Odpowiedni system motywacyjny, wpływ pracowników na proces decyzyjny, dobra komunikacja i przyjazna atmosfera sprawiają, że pracownicy utożsamiają się z przedsiębiorstwem. Firma stawia sobie coraz to bardziej ambitne cele, staje się liderem na rynku i zdobywa wciąż nowe zlecenia. Dobry lider potrafi odważnie poprowadzić za sobą pracowników, pokazać im odpowiednią drogę i uczy samodzielności w działaniu. Swoje cele utożsamia z podwładnymi i firmą.

Ocena relacji między przełożonym a podwładnym

Ankietowani nie tylko pozytywnie oceniają stosowaną kontrolę przez kierownika, również kontakt z kierownikiem został oceniony w większości pozytywnie. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Zestawienie odpowiedzi na pytania dotyczące szacunku, relacji, zrozumienia i konfliktów na linii kierownik–pracownik

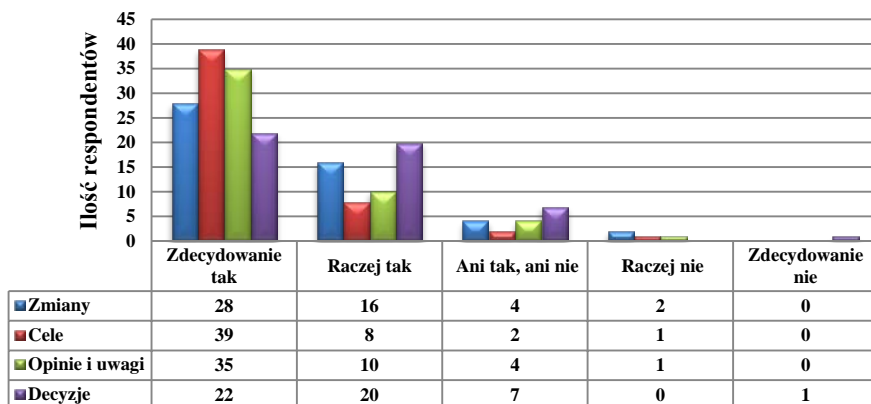
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W dobrej atmosferze łatwiej się przebywa, rozmawia i oczywiście współpracuje. Jeżeli pracownik dobrze czuje się w miejscu pracy, to zaczyna on się z nim utożsamiać, a cele, które stawia sobie firma są jednocześnie jego celami. Ma on świadomość, że jeżeli będzie miał dobre relacje ze współpracownikami, to firma nie będzie dla niego tylko miejscem przymusowej pracy. Wyniki przeprowadzonego badania dowiodły, że aż 73% ankietowanych stwierdziło, że kierownik ma dobre stosunki z pracownikami, rozumie ich potrzeby oraz potrafi z sympatią się do nich odnosić, zaś 84% ankietowanych stwierdziło, że nie mają żadnych problemów w kontaktach z przełożonym. Według ankietowanych przełożony działa czynnie, nie patrząc biernie na ich problemy. 37 osób zdecydowanie pozytywnie ocenia zachowania przełożonego w tej kwestii, 20% jest raczej zadowolona z zaangażowania kierownika.

Dobre relacje między pracownikami nie są najważniejsze w miejscu pracy, ale mogą znacznie poprawić atmosferę w pracy. Równie istotna jest komunikacja. Nierzadko zdarzają się jednak sytuacje konfliktowe. Wyniki badań wskazują także na sposób rozwiązywania konfliktów między pracownikami. Spośród ankietowanych, tylko jedna osoba nie potrafiła się jednoznacznie ustosunkować do tej kwestii. Pozostała część respondentów pozytywnie wypowiedziała się na temat konfliktów, zaznaczając odpowiednio „zdecydowanie tak” (82%) i „raczej tak” (16%).

Ocena procesu decyzyjnego

W trakcie realizacji zamierzeń badawczych starano się także określić możliwości wpływu pracownika na decyzje kierownika oraz sposób, w jaki pracownicy mogą wносить swoje pomysły do firmy (rys. 5).



Rys. 5. Zestawienie odpowiedzi dotyczących procesu decyzyjnego w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

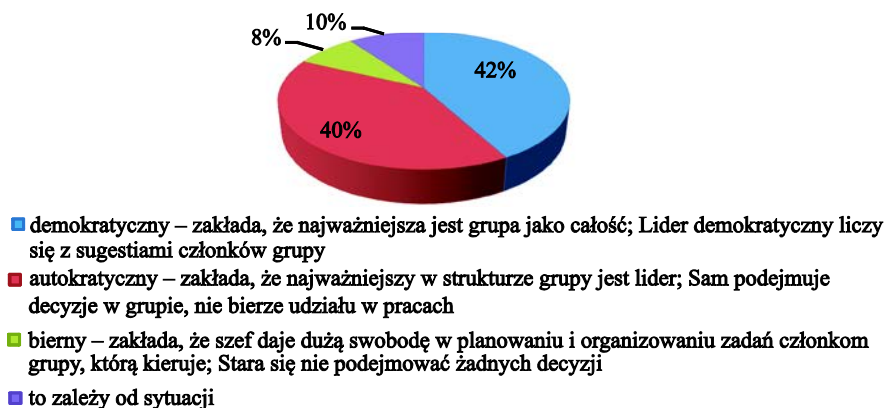
Na ogół pracownicy nie wnoszą dużo do procesu decyzyjnego w firmach, większość zależy bezpośrednio od kierowników najwyższego szczebla, dyrektorów i zarządu. Jednak w niektórych firmach zdanie pracowników niższego szczebla jest bardzo istotne, ponieważ to oni są najbliższymi tych podstawowych problemów. Pracownicy produkcji mogą wpłynąć na decyzje brygadzysty, gdy praca nie przebiega tak jak powinna.

Wyniki przedstawione na rysunku 5 wskazują, że kierownik ma szacunek do swoich pracowników i pozwala im wcześniej zapoznać się ze zmianami, które mogą wpłynąć na system ich pracy. Wspólne ustalanie celów w firmie, pozytywnie wpływa na pracę w zespole. Wszyscy znają swoje miejsce, wiedzą ile umiejętności, aby osiągnięcie wyznaczonego celu będzie bardziej realne. W analizowanym środowisku 78% ankietowanych odpowiedziało, że razem z kierownikiem wyznaczają zadania do wykonania. Tak zorganizowana współpraca może przekładać się na sukcesy firmy.

Opinie wygłaszane przez pracowników mogą być bardzo istotne przy ocenie niesprawnego systemu pracy. Znajdują się oni bliżej problemu i być może łatwiej władzom uda się znaleźć przyczyny niesprawności i opóźnień w pracy. 90% ankietowanych potwierdziło, że kierownik liczy się z ich uwagami i opiniami. 8% badanych nie potrafiło jednoznacznie wypowiedzieć się w tej kwestii.

Styl kierowania realizowany przez przełożonego

W efekcie przeprowadzonego badania starano się przypisać bezpośredniego przełożonego do określonego stylu kierowania. Wyniki przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Styl kierowania realizowany przez kierownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W głównej mierze kierownik jest rozpatrywany jako demokrata (42%) lub też jako autokrata (40% respondentów). 10% było zdania, że wszystko zależy od sytuacji (rys. 6). Biorąc pod uwagę fakt, że wszyscy ankietowani mają tego samego kierownika, wyniki okazały się dość zaskakujące. Mogą one świadczyć o tym, że kierownik stosuje zmienny styl kierowania w zależności od pracownika lub sytuacji. Z drugiej strony należy przyjąć stanowisko, że pracownicy sami nie potrafili jednoznacznie określić realizowanych technik.

Kolejne pytanie również dotyczyło stosowanego stylu kierowania, jednak jest to podział, który został zaproponowany przez William J. Reddina. Wyniki prezentują się następująco: 78% ankietowanych uznała styl przełożonego jako dyrektorski (stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym), 10% oceniła styl jako otwarty (jest ufny, deleguje uprawnienia na podwładnych), 10% wskazała styl życzliwego autokraty (realizuje zadania bez zrażania do siebie ludzi), a tylko 2% ankietowanych określiła styl biurokratyczny (przywiązuje dużą wagę do formalnych procedur i kontroli podlegającego kierownikowi personelu).

Analizując otrzymane wyniki, można wysunąć wniosek, że kierownik jest bardzo wymagający i realizuje dyrektorski styl kierowania. Aż 78% ankietowanych odpowiedziało, że kierownik odpowiednio potrafi dobierać sobie ludzi, a jego działania są bardzo skuteczne.

Oczekiwania wobec przełożonego

Pracownicy zatrudnieni w firmie są nie tylko siłą robaczą, ale również potencjałem firmy. Potrzebują dobrego środowiska pracy, aby móc realizować cele osobiste i ogólne przedsiębiorstwa. Jednym z celów badania było określenie oczekiwań pracowników w stosunku do bezpośredniego przełożonego (rys. 7). Jest to na tyle istotne, że współpraca z kierownikiem również wpływa na działania zatrudnionych. Jeżeli pracownicy mają jakiegokolwiek oczekiwania w stosunku do kierownika, może to oznaczać duże zaangażowanie w życie firmy oraz utożsamianie się pracowników z miejscem pracy.

23 osoby spośród ankietowanych oczekują od kierownika sprecyzowanych wytycznych przy realizacji zadań oraz ciągłej kontroli. 28% również oczekuje dokładnych poleceń, jednak przy większej swobodzie realizowanych działań. Jedynie 26% chciałoby samemu decydować o sposobie wykonania swojego zadania, bez dodatkowej kontroli kierownika.



Rys. 7. Oczekiwania w stosunku do kierownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone wyniki badań pozwoliły przybliżyć się do tematyki przywództwa w sensie praktycznym. W opinii prezesa badanej firmy skuteczność przywództwa w dużej mierze zdeterminowana jest stylem kierowania. Dobre relacje z pracownikami pozwalają na pracę w miłej atmosferze, w dobrze zmotywowanym zespole, przy wspólnym zrozumieniu, które przekłada się na jakość pracy. Kierownicy mają możliwość realizacji własnego stylu kierowania, jednak można stwierdzić, że najbardziej sprawdza się styl mieszany, dostosowany indywidualnie do pracownika. Dlatego zanim lider zacznie podejmować jakiegokolwiek decyzje, powinien najpierw dobrze poznać swój zespół, aby wiedzieć co motywuje pracowników najbardziej oraz jakie są ich osobiste oczekiwania w miejscu pracy.

Stosowana w firmie teoria naturalnej ewolucji, czyli możliwość wspinięcia się po szczeblach hierarchii pracowniczej od stanowisk niższego szczebla do stanowisk kierowniczych, pozwala na gruntowne zapoznanie się z polityką firmy, przy czym jasno określone są zasady i warunki awansu. Badania wykazały, że pracownicy utożsamiają się z firmą i pozytywnie wypowiadają się na jej temat, potrafią realizować cele firmy w taki sposób, że stają się one ich osobistymi celami. Są motywowani do pracy za pomocą odpowiednich narzędzi, dzięki czemu ich działania są bardziej skuteczne i przynoszą oczekiwane rezultaty. Przełożony stara się dobrze poznać swoich pracowników, aby dobrze dopasować styl kierowania do każdego z nich.

W środowisku pracowniczym istnieją duże zależności między kompetencjami kierownika a efektami pracy zespołu. Dobry przywódca potrafi poprowadzić za sobą grupę i osiągać wysoko postawione cele. Nie zawsze jest to łatwe zadanie, ponieważ wiele zależy też od pracowników, ich chęci i zaangażowania w pracę, wiedzy i specjalistycznych kompetencji oraz osobistych uwarunkowań do pracy w zespole.

Współcześnie, gdy firmy wciąż realizują coraz ambitniejsze cele przy bardzo szybkim rozwoju technologii i wysokich oczekiwaniach specjalistycznych pracowników istotna jest rola przywódcy w budowie potencjału społecznego firmy. Kompetentny przywódca będzie potrafił wśród wielu trudności stworzyć optymalne środowisko pracy do realizacji zadań pracowników i rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego bardzo ważne jest, aby kierownik udostępniał pracownikom możliwości szkoleń obowiązkowych, jak również dodatkowych, które wspierają proces samokształcenia i samorealizacji pracownika. Dzięki specjalistycznym umiejętnościom, zdobytym w miejscu pracy przy poświęconym czasie na naukę i nabieranie doświadczenia, pracownik utożsamia się z nią i czuje się dobrze, ponieważ ma świadomość, że jego wiedza dla firmy jest niezbędna.

BIBLIOGRAFIA

- Bass B.M., *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York 1990.
- Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2005.
- De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.
- Drath W.H., Palus C.J., *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*, NC: Center for Creative Leadership, Greensboro 1994.
- Furmańczyk J., *Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu*, „MBA”, 3/2011, Poznań 2011.
- Hughes R.L., Ginnett R.C., Curphy G.J., *Leadership: enhancing the lessons of experience*, McGraw-Hill, New York 2006.

- Jago A.G., *Leadership: Perspectives in theory and research*, „Management Science”, No. 3/1982.
- Kaczmarek B., *Przywódtwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, http://www.academia.edu/7321675/Przyw%C3%B3dztwo_polityczne_a_przyw%C3%B3dztwo_organizacyjne, stan z: 10.06.2015 r.
- Karaszewski R., *Przywódtwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK, Toruń 2008.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie*, AlmaMer, Warszawa 2006.
- Prawdziwy przywódca,
www.nauki-spoeczne.info/prawdziwy-przywodca, stan z: 04.05.2015 r.
- Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Wyd. Mfiles, Kraków 2014.
- Przywódtwo sytuacyjne*,
www.benefactor.pl/wp-content/uploads/2012/06/Przyw%C3%B3dztwo2.png
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*. Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998.

Abstract

According to modern research and definition of leadership it can be defined as a type, shape, form, aspect, manifestation, a particular feature or an instrument of power, which has relational and conscious character. Attempt to interpret leadership as personal power is one of the most popular connotations associated with this phenomenon. Leadership is primarily a social role. Therefore it means a special position in the system of power, position, leading a special place in the process of deciding. Above-average concentration and strength of power are the characteristics of leadership. A competent leadership has a big impact on employee engagement and business success nowadays. This article characterizes the specificity of leadership in the enterprise based on selected models. The main aim of this article is to identify the key features of an effective leader and an indication of the importance of leadership in management style. Theoretical considerations are confirmed by characteristics of the piece of empirical research carried out in one of the Polish company.

Keywords: leadership, management, management style, leadership model

**INNOWACJA OPARTA NA DESIGNIE W PRZEMYSŁE KREATYWNYM –
MIĘDZY TEORIĄ A PRAKTYKĄ****Anna Dziadkiewicz***Uniwersytet Gdański**Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu***Streszczenie**

W dzisiejszych czasach rośnie rola innowacji i kreatywności, które są napędzane przez wyzwania środowiskowe i socjologiczne. Coraz częściej też innowacje wprowadzane przez firmy nie mają charakteru technologicznego ani nie są wdrażane przy współudziale nauki. W tym wyłaniającym się trendzie widać różne podejście do innowacji, tzw. otwartą innowację, innowację skierowaną na klienta, networking, innowację opartą na designie itp. Z tych wszystkich wymienionych najciekawsza wydaje się ta ostatnia. Dlaczego? Obecni konsumenci coraz częściej kierują swoje zainteresowania w kierunku designu i kreatywności jako nowym zdolnościom, mającym na celu zaspokoić ich potrzeby i pragnienia i zmienić znaczenie nowych, dotychczas nie rozpoznanych, produktów.

Celem artykułu jest wskazanie, w jaki sposób innowacje oparte na designie są wdrażane w polskim przemyśle kreatywnym i jak w polskim przemyśle kreatywnym budowane jest podejście do designu w procesie innowacji.

Słowa kluczowe: design, przemysł kreatywny, innowacja oparta na designie, interpretator, model DDI

WSTĘP

Polski design, podobnie jak design skandynawski czy włoski, to design narodowy, rozumiany jako rozwiązania funkcjonalne i estetyczne, wyłonione i zakorzenione w kulturze polskiej. W Polsce wciąż niedoceniany i za mało promowany, pozostaje daleko w tyle za designem tworzonym w innych krajach, mimo że polskich projektów, tych dobrych, uznanych na świecie, jest coraz więcej. Przez wiele lat design w Polsce traktowano jako „udziwnienie” produktu, niemal równoznaczne z marnotrawstwem, a nawet z fanaberią, ponieważ był on synonimem braku funkcjonalności, nie pasował do ówczesnej koncepcji zarządzania wewnątrz, cechował się produkcją w krótkich seriach, co w konsekwencji dla przedsiębiorców było jednoznaczne z wysokimi kosztami i tym samym proporcjonalnie wysoką ceną dla nabywcy.

Celem głównym artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób w polskim przemyśle kreatywnym wdrażane są innowacje oparte na designie i jakie jest podejście do designu w procesie innowacji w polskim przemyśle kreatywnym. Na potrzeby publikacji przeprowadzono wywiady eksperckie z pięcioma przedsiębiorcami, wykorzystującymi design w swojej działalności (z j. ang. *designpreneurs*¹). Wyniki badań, pokrótce przedstawione w artykule, są inspiracją do dalszej pracy nad koncepcją zarządzania designem w polskich przedsiębiorstwach.

1. DESIGN JAKO PROCES

Dla większości osób design to tylko estetyka (kolor i forma), ale w rzeczywistości tak wąskie ujęcie jest tylko częścią procesu designu. Sir George Cox (były prezes Design Council) w Przeglądzie Kreatywności w Biznesie przedstawił design jako kombinację kreatywności i innowacji, gdzie kreatywność to generowanie nowych pomysłów, a innowacja to ich skuteczne wykorzystanie. Design nadaje kształt pomysłom, upraktyczniając je i przedstawiając w sposób atrakcyjny dla użytkownika lub konsumenta². Jako proces przekształca nowe pomysły w znaczące nowe propozycje dla użytkowników. Najważniejszym jego elementem wydaje się być zrozumienie potrzeb użytkownika, ponieważ design by istniał, musi być zorientowany na ludzi, a więc ma kształtować dla nich produkty tak, aby były one nie tylko pożądane, ale i użyteczne. Można sądzić, że rezultatem dobrego designu jest dobry produkt, jednak jest to daleko idące uproszczenie. Proces ten sprawia, że powstają także dobre usługi i dobre marki, które nie kończą się na pierwotnym zaprojektowaniu.

Aby zrozumieć stopień zaangażowania przedsiębiorstw w design, należy przybliżyć tzw. drabinę designu, zaproponowaną przez Duńskie Centrum Designu (rys. 1).

Dwa pierwsze „szczeble drabiny” tworzą organizacje, które nie korzystają z koncepcji designu lub wykorzystują ją tylko w wąskim ujęciu. Szczebel 3 i 4 to organizacje zorientowane na design – tzw. *design-orientated companies*, używające designu w sposób zintegrowany poprzez:

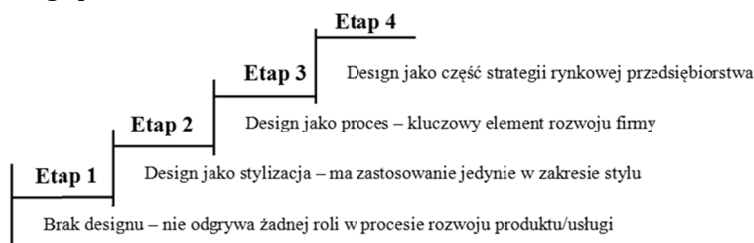
- a) kreowanie lepszych produktów, usług, działań komunikacyjnych i marki. Korzyścią z wykorzystania designu ma być poprawa doświadczeń klienta. To także unikalna prezentacja organizacji i jej produktów/usług w spójny, przekonujący sposób – odróżniający od konkurencji i atrakcyjny dla użytkownika;

¹ *Designpreneur* to połączenie dwóch rzeczowników – *designer* (projektant) i *entrepreneur* (przedsiębiorca). Jest to osoba, która jest zarówno projektantem (rozumie istotę designu), jak i prowadzi firmę.

² G. Cox, *Cox Review of Creativity In Business: building on the UK's strengths*, HM Treasury, Londyn 2005, s. 2. Raport wykonany na zlecenie Ministra Skarbu Wielkiej Brytanii jako część opracowania budżetu Wielkiej Brytanii na rok 2005.

b) radykalną innowacją – proces designu pozwala odkryć innowacyjne zastosowania produktów/usług, marek i modeli biznesowych i nadać im nowe znaczenie. Design może być wykorzystany do kreowania i testowania zupełnie nowych produktów i usług, będących odpowiedzią nie tylko na wcześniejsze badania rynkowe, ale także bazujących na własnych doświadczeniach, a nawet intuicji.

Przedsiębiorcy, którzy prowadzą działania na szczeblu 3 i 4, noszą miano designpreneurs.



Rys. 1. Drabina designu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Danish Design Centre, Case Studies in Design Policy & Programmes*, Design Wales 2011, s. 3 na podstawie raportów: *The Economic Effects of Design*, National Agency for Enterprise, Kopenhaga, wrzesień 2003; *Design Creates Value*, National Agency for Enterprise, Kopenhaga, wrzesień 2007.

2. KONCEPCJA INNOWACJI OPARTEJ NA DESIGNIE (DDI)

Koncepcja DDI (z j. ang. *design-driven innovation*) powstała w 1980 r., gdy szwedzko-amerykański zespół (Bengt-Arne Vedin i Jim Utterback) rozpoczął badania naukowe nad źródłami przyszłego rozwoju gospodarczego. Zaskakujące było to, że spośród przebadanej grupy 60 firm ze Szwecji, większość tych, które osiągały sukces rynkowy, skupiało swoje działania na innowacjach opartych na designie, nie zaś na innowacjach technologicznych³. W latach 90. podobne badania przeprowadził we Włoszech Roberto Verganti, uznany za światowego eksperta w dziedzinie innowacji, tym razem wśród producentów wykorzystujących design w całym procesie wytwórczym. Wniosek był następujący – radykalna innowacja⁴ produktowa znacząco wydłuża cykl życia produktu, podtrzymuje marżę produktu, buduje wartość marki, a w konsekwencji prowadzi do wzrostu przychodów firmy⁵.

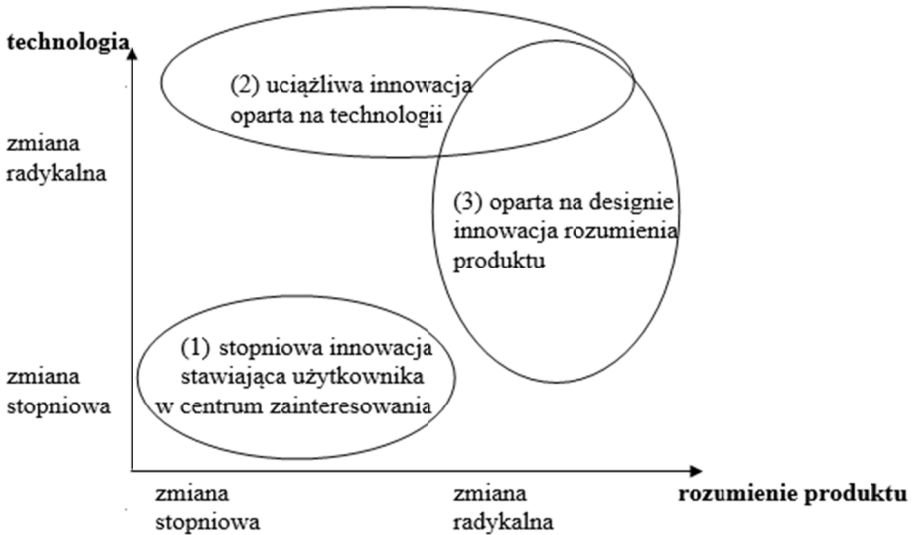
³ Por. J.M. Utterback, B.A. Vedin, E. Alvarez, S. Ekman, S. Sanderson, B. Tether, R. Verganti, *Design Inspired Innovation*, World Scientific Publishing, Nowy Jork 2006.

⁴ Więcej na temat pojęcia radykalnej innowacji m.in. [w:] A. Dziadkiewicz, *Rola designu w procesie tworzenia nowego produktu*, „Marketing i Rynek” 2014, Nr 8, s. 386-393.

⁵ Por. R. Verganti, *Design Driven Innovation*, Harvard Business School, Boston 2009.

Na podstawie tychże badań R. Verganti zidentyfikował trzy podejścia do innowacji (por. rysunek 2):

- (1) polegające na przyciąganiu rynku do firmy (z j. ang. *market-pull*),
- (2) polegające na wypychaniu technologii na rynek (z j. ang. *technology push*),
- (3) zorientowane na design (z j. ang. *design-driven*)⁶.



Rys. 2. Strategia innowacji opartej na designie

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Verganti, *Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things mean*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2009, s. 5.

Pierwsza z nich (1) polega na zidentyfikowaniu potrzeb użytkownika i następnie szukaniu takich opcji (technologicznych), które najlepiej usatysfakcjonują go, uaktualnią język produktu, aby jak najlepiej wpisywał się w najnowsze trendy. W tej koncepcji rynek jest głównym źródłem innowacji, a rozwój nowego produktu jest naturalną konsekwencją oczekiwań wskazanych przez klienta. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest

⁶ Dosłownie można byłoby przetłumaczyć „*design-driven innovation*” jako innowację designerską, jednak słowo „designerski” w języku polskim nabrało innego, niż tylko przymiotnikowego od słowa design, określenia. Designerski czy też designerski to „modny”, „gadżeciarski”, nie związany z designem, jako dobrym wzornictwem. To bardziej nachalny chwyt marketingowy niż słowo, które niesie za sobą głębsze przesłanie. Dlatego autorka zdecydowała się na określenie innowacja oparta na designie, czy też innowacja wykorzystująca design, aby wyraźnie oddzielić to co modne, od tego co użyteczne, ładne i funkcjonalne.

potrzeba jednoznacznej identyfikacji potrzeb użytkownika, które są analizowane i przełożone na język nowych produktów⁷.

Podejście polegające na wypychaniu technologii (2) każe patrzeć na innowacje z innej perspektywy. Zamiast napędzania przez rynek, proces innowacji zaczyna się wewnątrz firmy, Projektanci lub działy B+R tworzą koncepcję produktu w oparciu o posiadane zasoby, marketerzy, za pomocą badań rynkowych, sprawdzają ewentualne zapotrzebowanie na produkt, a następnie szuka się dostępnych technologii, które pozwolą wyprodukować nowy produkt⁸. W tym podejściu, produkt oceniany jest pod kątem możliwości technologicznych firmy.

Innowacja zorientowana na design (3) uzupełnia i łączy dwie pozostałe. W tym przypadku jej źródłem są emocje użytkownika⁹. W tym podejściu należy skupić się nie tylko na cechach produktu i jego funkcjach, ale także, równorzędnie, zrozumieć, jakie emocje mogą towarzyszyć osobie, która dany produkt nabywa. Przy czym należy pamiętać, że w tym podejściu nie stawia się użytkownika w centrum uwagi. W radykalnej innowacji badania działów marketingu czy też B+R są zbędne. To firma ma zaproponować użytkownikowi nowe, niespodziewane emocje, dzięki którym produkt nabierze zupełnie innego znaczenia.

3. PRZEMYSŁ KREATYWNY

Z punktu widzenia efektywności ekonomicznej, przemysł kreatywny nabiera coraz większego znaczenia, o czym pisał m.in. amerykański socjolog i ekonomista Richard Florida¹⁰. Wyodrębnił on tzw. klasę kreatywną, czyli osoby stanowiące główne źródło rozwoju postindustrialnych miast. W jej skład miały wejść zawody zaliczane do sektora kreatywnego oraz naukowcy, badacze i wynalazcy, zajmujący się tworzeniem prototypów i badań nad innowacją i designem.

Zdaniem Charlesa Landry'ego i Franco Bianchiniego, w XXI wieku przemysł będzie przede wszystkim zależeć od tzw. pokolenia wiedzy, charakte-

⁷ M. Iansiti, T. Khanna, *Technological evolution, system architecture and the obsolescence of firm capabilities*, „Industrial and Corporate Change” 1995, Nr 4(1), s. 333-361.

⁸ W. Abernathy, K.B. Clark, *Mapping the wind soft creative destruction*, „Research Policy” 1985, No. 14(1), s. 3-22.

⁹ R. Verganti, *Design as brokering of language: the Role of designers in the innovation strategy of Italian firms*, „Design Management Journal” 2003, Nr 14(3), s. 34-42; R. Verganti, *Innovating through design*, „Harvard Business Review” 2006, Nr 84(12), s. 114-122.

¹⁰ R. Florida, *The Rise of the Creative Class: And How it's transforming work, leisure, community and everyday life*, New York: Perseus Book Group, 2002, s. 118.

ryzującego się kreatywnością i otwartością na innowacje. Dzięki tym czynnikom już teraz jest odporny na kryzys gospodarczy i zawirowania rynkowe¹¹. W Polsce przemysł kreatywny dopiero zaczyna raczkować, można jednak mówić o coraz bardziej przemyślanej promocji tego nurtu. 17 stycznia 2015 r. odbyło się sympozjum pt. „Współczesna Gospodarka i Administracja Publiczna”. Na jednym z paneli dyskusyjnych pn. „Przedsiębiorczość, dizajn i Fundusze Europejskie”, wiceminister infrastruktury i rozwoju Iwona Wendeł powiedziała: „Fundusze unijne dla firm w latach 2014-2020 będą wspierać przede wszystkim te projekty, które wpisują się w tzw. inteligentne specjalizacje. Z końcem 2014 roku Inteligentne Technologie Kreatywne, a więc i wzornictwo, zostały wpisane na listę specjalizacji krajowych”¹².

W porównaniu z ogromnym potencjałem firm włoskich, skandynawskich czy holenderskich, wykorzystujących design w działaniach strategicznych, Polska wypada dosyć blado. Dlatego też wszelkie działania na rzecz designu i innowacji w branżach kreatywnych w Polsce powinny być dokładnie przemyślane i otwarte na wejście projektantów-wizjonerów, którzy kreują nowe znaczenia produktów. W odróżnieniu od podejścia technologicznego, gdzie potrzebne były zarówno zdolności ludzkie, jak i maszynowe, podejście oparte na designie potrzebuje zainwestowania w te czynniki, które będą służyć poprawie zdolności twórczych. Co więcej, polskie wzornictwo ma nie tylko bogatą historię, ale także charakteryzuje się dużym potencjałem osób kreatywnych. A przecież kreatywność jest niezmienne związana z designem.

4. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono wywiad pogłębiony niestandardyzowany z pięcioma przedsiębiorcami-ekspertami, pracującymi w przemyśle kreatywnym. Badanie miało na celu wskazanie, jaki kształt, z perspektywy menedżerskiej, ma innowacja oparta na designie w polskich sektorach kreatywnych¹³. Dodatkowo sformułowano następujące pytania pomocnicze:

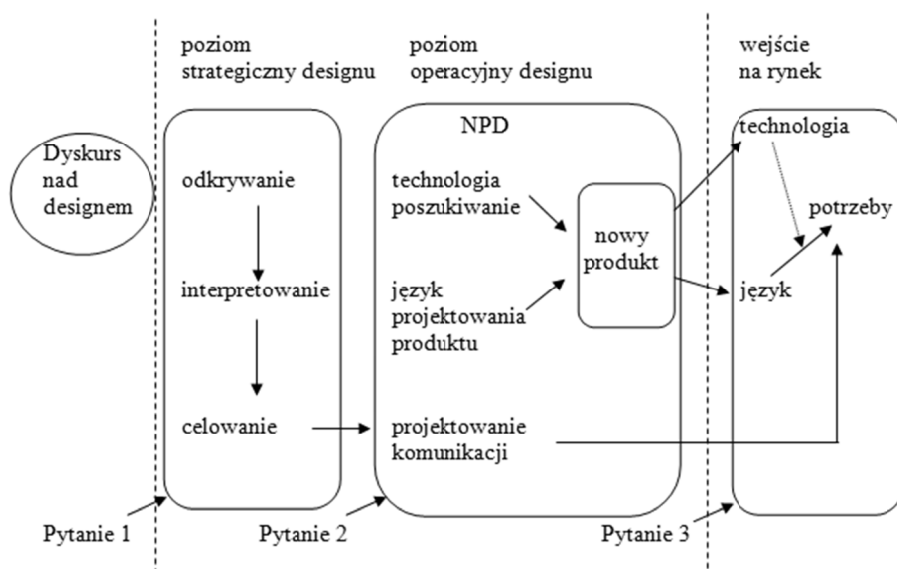
¹¹ UN, Creative Economy: A Feasible Option. Creative Economy Report 2010, http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf [dostęp online 15.07.2015]; UN, Widening Local Development Pathways, Creative Economy Report 2013, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>, [dostęp online 15.07.2015].

¹⁵ <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/wiadomosci/wsparcie-unijne-dla-firm-na-wzornictwo-przemyslowe> [dostęp online 5.06.2015].

¹³ Przykłady polskich przedsięwzięć z zakresu przemysłu kreatywnego zostały opisane m.in. [w:] A. Lipka (red.), *Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatorologii ekonomii*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako*

1. W jaki sposób przemysł kreatywny wpływa na tworzenie nowych emocji (nadawanie nowego znaczenia produktowi)?
2. W jaki sposób przemysł kreatywny przekłada nowe znaczenie produktu w nowy produkt?
3. Jak produkty mające nowe znaczenie są dostarczane na rynek?

Badanie zostało poprzedzone wyjaśnieniem istoty innowacji opartej na designie, problemu badawczego, pytań w kwestionariuszu wywiadu i ram teoretycznych procesu DDI (por. rysunek 3). Kolejnym krokiem było zebranie danych w postaci odpowiedzi respondentów, ich analiza oraz sformułowanie wniosków.



Rys. 3. Model teoretycznych ram procesu DDI

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Verganti, *Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research agenda*, "Journal of Product Innovation Management, Nr 25(5), s. 443.

Ujęcie teoretyczne składa się z dwóch subsystemów, tj. designu strategicznego i operacyjnego. Pierwszy z nich dotyczy obserwacji trendów rynkowych, zmian w stylu życia i nowych technologiach, przekształcania wyników tych obserwacji poprzez analizę i selekcję w najbardziej ciekawe pomysły, spójne z wizją firmy i jej zasobami, a następnie adresowanie

stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 9-28; S. Szultka, *Klasy w sektorach kreatywnych. Motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

najlepszych pomysłów z ich głównymi elementami, tj. wizja produktu, zrozumienie idei designu, przyszły kontekst socjo-kulturowy, na rynek do potencjalnych użytkowników. Design operacyjny związany jest zaś z rozwojem nowego produktu (z j. ang. *new produkt development*, NPD)¹⁴, wraz z poszukiwaniem technologii i projektowaniem języka produktu oraz komunikacją wartości produktu dla potencjalnych użytkowników.

Opierając się na teorii innowacji, opartej na designie, autorstwa R. Vergantiego, zdecydowano się na następujące kryteria wyboru przemysłów kreatywnych w Polsce:

1. Przemysł kreatywny, w którym do już istniejących produktów zaprojektowane zostaje nowe znaczenie.
2. Produkty lub usługi są rodzime (polskie), a ich marka jest znana na rynku.
3. Produkty zyskały uznanie społeczeństwa, są rozpoznawalne i nagradzane.

Aby zyskać pewność, że obrane kryteria są właściwe, do współpracy przy tworzeniu ram tego badania zaproszono dwóch wykładowców akademickich, którzy pomimo tego, że nie prowadzą zajęć z zarządzania designem, uczestniczą w międzynarodowym projekcie pt. Uwarunkowania transferu wiedzy i innowacyjnej działalności przedsiębiorstw (akronim COTRANS) w ramach współpracy polsko-portugalskiej. Wybrali oni pięciu przedsiębiorców, wykorzystujących design w strategii działania własnej firmy (*designpreneurs*) i co zaskakujące, zaproponowali dwóch tych samych ekspertów – jednym z nich był konsultant ds. designu, drugim – prezes firmy (profil pięciu przedsiębiorców-ekspertów został przedstawiony w tabeli 1).

Tabela 1. Profil wybranych przedsiębiorców z sektorów kreatywnych

Lp.	Stanowisko w firmie osoby - eksperta	Źródło zebranych danych	Charakterystyka DDI
P1	konsultant ds. design	wywiad bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> - konsultant zajmujący się na co dzień projektowaniem marek, strategii marketingowych, wprowadzaniem produktów na rynek, - w branży od 2009 r., - przez dwa kolejne lata będzie wprowadzał na rynek polską, nową markę modową
P2	projektant stron www	wywiad bezpośredni; firmowa strona internetowa	<ul style="list-style-type: none"> - skupiony na social media, - pracuje głównie nad stronami młodych projektantów i architektów wnętrz

¹⁴ Szerzej na temat NPD m.in. w A. Dziadkiewicz, *Rola ..., op. cit.*, s. 386-393.

cd. tabeli 1

P3	prezes agencji reklamowej	wywiad bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystuje głównie social media, - skupiony na grywalizacji jako środka motywującego zespół pracowniczy
P4	blogger kulinarny, podróżnik	firmowa strona internetowa	<ul style="list-style-type: none"> - skupiony przede wszystkim na kuchni lokalnej, zabytkach regionalnych, a nawet lokalnej drużynie sportowej, - zależy mu na promocji turystyki lokalnej
P5	projektant biżuterii/jubiler	firmowa strona internetowa	<ul style="list-style-type: none"> - projektuje biżuterię z motywami naturalnymi tj. woda, ziemia, powietrze, ogień, spadające liście, drewno, trawa itp. - biżuteria luksusowa, wyszukana, elegancka, a wzornictwo eklektyczne

Źródło: opracowanie własne.

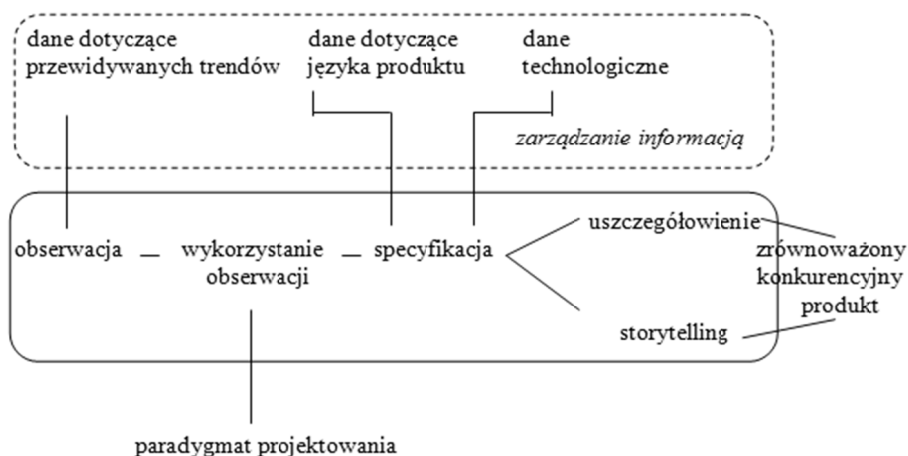
Przykładowe pytania do wywiadu pogłębionego zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Pytania do kwestionariusza wywiadu

Obserwowane koncepcje	Pytania kwestionariuszowe
Słuchanie	<p>Gdzie poszukujesz inspiracji, aby nadać produktowi nowe znaczenie lub zmienić je radykalnie? Jakie jest źródło informacji zewnętrznych? Gdzie poszukujesz technologii?</p> <p>Czy należysz do jakiegokolwiek stowarzyszenia ekspertów designu, społeczności, czy udzielasz się na konferencjach, spotkaniach, warsztatach fizycznie lub wirtualnie?</p> <p>Czy uczestniczysz w powyższych spotkaniach regularnie?</p>
Interpretowanie	Jak łączysz i szeregujesz informacje uzyskane w powyższych działach?
Celowanie (adresowanie) przekazu	Patrząc na wszystkie działania opisane powyżej, w jaki sposób wybierasz te, które są najbardziej obiecujące? Jak rozwijasz wizję NPD zgodnie ze strategią innowacji opartej na designie?
Poszukiwanie technologiczne i rozwój	W jaki sposób przekładasz wizję nowego produktu na wymagania technologiczne? W jaki sposób szukasz rozwiązań technologicznych na potrzeby NPD?
Język projektowania	W jaki sposób tłumaczysz/przekładasz wizję produktu, a dokładniej – nowe znaczenie produktu, na język projektowania?
Projektowanie komunikacji	W jaki sposób tłumaczysz/przekładasz wizję produktu, a dokładniej – nowe znaczenie produktu, na język komunikacji?
Rozwój produktu	W jaki sposób spajasz rezultat poszukiwań technologicznych, rozwoju produktu i języka projektowania w nowy produkt?

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytania zawarte w tabeli 2 pozwoliły przejść do zbudowania modelu praktycznych ram procesu DDI (por. rys 4). Składa się on z pięciu faz: detekcji (z j. ang. *sensing*) nadawanie sensu (z j. ang. *sensemaking*), specyfikacji oraz finalizowania koncepcji designu, złożonego z dwóch części: uszczegóławiania, storytellingu¹⁵.



Rys. 4. Model praktycznych ram procesu DDI

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Verganti, *Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research Agenda*, "Journal of Product Innovation Management, Nr 25(5), s. 451.

Wyniki badania wskazały trzy główne różnice pomiędzy odpowiedziami respondentów (ramy praktyczne) a studiami literaturowymi (ramy teoretyczne) – ich interpretacja znajduje się w tabeli 3.

¹⁵ Storytelling – metoda badawcza z zakresu badań jakościowych, opierająca się na analizie narracji tworzonych przez członków danej społeczności. Może polegać na przeprowadzaniu wywiadów, ze szczególnym naciskiem na historie z życia badanego, może także opierać się na analizie powtarzanych mitów, [w:] D.M. Boje, N. Boje, *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, „Administrative Science Quarterly” 1991, Nr 36(1), s. 106-126.

Tabela 3. Porównanie modelu teoretycznego i praktycznego DDI

Model teoretyczny MT	Model praktyczny MP	Różnice pomiędzy MT i MP
<p><u>Słuchanie:</u> Działania zmierzające do zdobycia wiedzy na temat nowych znaczeń produktu przez interakcje interpretatora¹⁶ (oczekuje się, że będzie nim badacz, który rozwinie unikalną wizję o tym, jakie nowy produkt może zapewnić emocje) z istotą designu</p>	<p>Obserwacja (z j. ang. <i>sensing</i>) to czynności mające na celu, poprzez podpatrywanie stylu życia w określonym kontekście socjo-kulturowym, wykrycie wszelkich, nawet nikłych zmian tak szybko jak to tylko możliwe. W rzeczywistości występują różne metody detekcji, np. <i>bodystorming</i>¹⁷, burza mózgów, badanie decyzji zakupowych, pogłębione wywiady bezpośrednie itp. Zebrane wyniki z tych badań pozwalają prognozować kierunki przyszłych trendów</p>	<p>W MP design nie jest składnikiem strategicznym, tak jak w MT. Rolę interpretatora pełni sam przedsiębiorca – <i>designpreneur</i></p> <p>W MP źródłem inspiracji do poszukiwania nowego znaczenia produktu były m.in. <i>bodystorming</i>, burza mózgów, pogłębione wywiady, dyskusja nad designem, obserwacja stylów życia, przy czym dyskusja nad designem to tylko jedna z szeregu dostępnych metod, podczas gdy w MT źródłem inspiracji do kreowania nowego znaczenia produktu była zawsze dyskusja interpretatora nad istotą designu</p>

¹⁶ Interpretatorzy badają kontekst, w jakim ludzie się rozwijają, pod względem socjo-kulturowym (powód, dla którego ludzie zmieniają swoje decyzje zakupowe) oraz technicznym (jak rozwój technologii, produktów, usług wpływa na proces zmiany decyzji konsumenckich). Firmy, które korzystają z ich porad, nie podążają zgodnie z obowiązującymi trendami. Ich propozycje zaburzają i zmieniają te trendy. Przedsiębiorca nie jest jedyny w poszukiwaniu odpowiedzi na to, jak zaspokoić potrzeby klienta. Wokół niego są inni, mający tę samą grupę docelową. Zamiast myśleć np. o wygodnym fotelu (jako producent mebli), może warto zapytać, jakich emocji będą szukać osoby, które wieczorem chciałyby odpocząć w swoim domu. Emocje te przełożą się na inne znaczenie produktu, jakim jest fotel itp.

¹⁷ *Bodystorming* – burza mózgów, wykorzystująca ciało, używana np. na warsztatach, na których używa się koncepcji design thinking.

cd. tabeli 3

<p>Interpretowanie: Proces przełożenia zdobytej wiedzy na temat nowych znaczeń produktu na możliwości firmy. Jego wynik to przełom w rozumieniu znaczenia produktu</p>	<p>Wykorzystanie obserwacji (z j. ang. <i>sensemaking</i>) to działania, mające zinterpretować spostrzeżone trendy bez przypisywania im konkretnych znaczeń. Są one ściśle filtrowane przez ustalony system zachowań i przekonań¹⁸ lub przez określoną gałąź designu, tj. design przyjazny środowisku, design emocji, nowoczesne rzemiosło, nowoczesną estetykę, <i>slow design</i>¹⁹ itp.</p>	<p>W MP źródłem informacji były wszelkie zmiany zachowań ludzkich (nawet najbardziej nikłe). Na tej podstawie interpretatorzy starają się ustalić wspólny dla wszystkich język produktu (jego wizję) i użyć go w procesie projektowania. W MT była to interakcja z interpretatorem, branie pod uwagę zasobów firmy, jej możliwości i konieczności spójności z wizją firmy</p>
<p>NPD: Złożony z elementów, tj. poszukiwanie dogodnych technologii, rozwój technologiczny, projektowanie języka produktu i rozwój produktu</p>	<p>Specyfikacja: Na tym etapie interpretator przekłada nowe znaczenia w konkretną koncepcję produktu, używając określonego języka projektowania i dobranej technologii. Od tego momentu można mówić o innowacji opartej na designie – ze względu na to, że priorytetem jest nowe lub radykalnie zmienione znaczenie produktu</p>	<p>Specyfikacja występuje tylko w MP. Etap interpretacji jest podzielony na wykorzystanie poczynionych obserwacji i specyfikację</p>

¹⁸ C.W. Choo, *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decision*, "International Journal of Information Management" 1996, Nr 16(5), s. 23-40.

¹⁹ Slow Design to nurt wywodzący się z gałęzi Slow Life, dla którego nadrzędną wartością jest kultywowanie życia jednostki jako części społeczeństwa w zgodzie ze środowiskiem naturalnym i czerpaniem z niego inspiracji, [w:] <http://slowdizajn.pl/2011/slow-dizajn/na-czym-polega-filozofia-slow-design/> [dostęp online 15.07.2015].

cd. tabeli 3

<p><u>Celowanie w target:</u> Radykalna zmiana znaczenia produktu (jako innowacja), czasem niespodziewana, zaburzająca ogólne zachowania rynkowe, a przez to nie zawsze komfortowa dla użytkownika (w pierwszej fazie)</p>	<p><u>Uszczegóławianie i rozbudowanie</u> koncepcji tak, aby była gotowa do użycia jako instrukcja techniczna do dalszej pracy nad rozwojem prototypu i wytworzeniem produktu finalnego</p>	<p>Nie ma różnic</p>
<p><u>Komunikacja:</u> Skupiona na tworzeniu najlepszej strategii, w celu zakomunikowania nowych wartości (znanie) produktu dla potencjalnego użytkownika</p>	<p><u>Storytelling:</u> Promuje nowe znaczenie produktu poprzez przekazanie potencjalnemu użytkownikowi treści opartych na przesłance, że historie i opowieści o produkcie odnoszące się do sfery emocjonalnej (empatii, współczucia, skandalu, radości) są zapamiętywane lepiej niż „suche” fakty</p>	<p>W MP nie ma zaangażowanych interpretatorów, nie ma efektu też pożądanego danego produktu. Dlatego myśl przewodnia (fabuła) jest rozwijana tak, aby wywołać u potencjalnego użytkownika takie emocje, które już tkwią w ich umysłach</p>

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, badania na temat podejścia do innowacji opartej na designie w polskim przemyśle kreatywnym wykazały, że aby zaprojektować nowe znaczenie produktu, firma musi obserwować każdy zmieniający się na rynku trend, niekoniecznie poprzez badania rynkowe. Dzięki użyciu nowoczesnych metod, tj. bodystorming, możliwe będzie wykreowanie różnych, czasem niespodziewanych rozwiązań. Następnie interpretator może pomóc firmie w zrobieniu użytku z tychże informacji, poprzez wyłonienie najlepszego (wyselekcjonowanego) znaczenia produktu i zaprojektowanie najbardziej odpowiedniego języka, który najwierniej wyrazi koncepcję nowego produktu (przy współudziale nowych technologii). Rezultat opracowania tego języka będzie stanowił specyfikację do stworzenia nowego produktu, a jego wprowadzenie na rynek będzie możliwe dzięki tzw. storytelling, niosącemu wiadomość o nowym znaczeniu produktu.

ZAKOŃCZENIE

Niniejsze badania, dopiero pilotażowe, pokazały, że wprowadzając nowe znaczenie produktu na rynek nie należy wiernie kopiować teorii R. Vergantiego. Nie potrzeba także głęboko angażować się w dyskurs na temat designu i w interakcje z interpretatorem.

Słabą stroną badania była niewielka liczba respondentów. Dlatego kolejnym krokiem będzie dokonanie pełnego badania na większą skalę, w której zakłada się oddzielenie roli przedsiębiorcy od projektanta (nie zaś jak w tym przypadku, połączenie stanowisk – *designpreneur*). Dodatkowo, badanie to znajduje się dopiero w fazie poznawczej, musi więc zostać rozbudowane tak, aby otrzymany model praktyczny jak najwierniej oddawał rzeczywistość sektorów kreatywnych, w których wdrażane są strategie innowacji.

BIBLIOGRAFIA

- Abernathy W., Clark K.B., *Mapping the wind soft creative destruction*, „Research Policy” 1985, No. 14(1).
- Boje D.M., Boje N., *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, „Administrative Science Quarterly” 1991, Nr 36(1),
- Choo C.W., *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decision*, „International Journal of Information Management” 1996, Nr 16(5).
- Cox G., *Cox Review of Creativity in Business: building on the UK’s strengths*, HM Treasury, Londyn 2005.
- Danish Design Centre, *Case Studies in Design Policy & Programmes*, Design Wales 2011.
- Design creates Value*, National Agency for Enterprise, Kopenhaga, wrzesień 2007.
- Dziadkiewicz A., *Proces tworzenia założeń dla nowego produktu (brief zleciodawcy)*, „Logistyka” 2015, Nr 2.
- Dziadkiewicz A., *Rola designu w procesie tworzenia nowego produktu*, „Marketing i Rynek” 2014, Nr 8.
- Florida R., *The Rise of the Creative Class: And How it’s transforming work, leisure, community and everyday life*, New York: Perseus Book Group, 2002.
<http://slowdizajn.pl/2011/slow-dizajn/na-czym-polega-filozofia-slow-design>.
- Iansiti M., Khanna T., *Technological evolution, system architecture and the obsolescence of firm capabilities*, „Industrial and Corporate Change” 1995, Nr 4(1).

- Lipka A. (red.), *Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatologii ekonomii*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Prahalad C.K., Santos J., Pilat D., *New Nature of Innovation*, Raport OECD, FORA OECD, Kopenhaga 2009.
- Szultka S., *Klasy w sektorach kreatywnych. Motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- The Economic Effects of Design*, National Agency for Enterprise, Kopenhaga, wrzesień 2003.
- UN, *Creative Economy: A Feasible Option*, Creative Economy Report 2010, http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf.
- UN, *Widening Local Development Pathways*, Creative Economy Report 2013, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>.
- Utterback J. M., Vedin B.A., Alvarez E., Ekman S., Sanderson S., Tether B., Verganti R., *Design Inspired Innovation*, World Scientific Publishing, Nowy Jork 2006.
- Verganti R., *Design as brokering of language: the Role of designers in the innovation strategy of Italian firms*, "Design Management Journal" 2003, Nr 14(3).
- Verganti R., *Design Driven Innovation*, Harvard Business School, Boston 2009.
- Verganti R., *Design, meanings, and radical innovation. A Metamodel and a Research Agenda*, "Journal of Product Innovation Management" 2008, Nr 25(5).
- Verganti R., *Innovating through design*, "Harvard Business Review" 2006, Nr 84(12).

Abstract

Nowadays, the role of innovation and creativity increases simultaneously with social and culture terms. There are frequently innovations, implemented by enterprises, that are both devoid of technological character or cooperation with researchers. Therefore there are different new approaches of innovations like open innovation, customer-centered innovation, networking, design-driven innovation etc. Among all mentioned, the last one seems to be the most interesting. Why? Present users are curious about design and creativity as new skills, that aim to fulfil their needs and wants or even change radically the meanings of new, unrecognizable, products.

This article is aimed to present the way, how design-driven innovations are implemented in Polish creative industry and how the approach to design-driven innovations is built in Polish creative industry.

Keywords: design, creative industry, design-driven innovation, interpreter, DDI model

**CLOUD COMPUTING JAKO NOWOCZESNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI INFORMATYCZNYMI W ORGANIZACJI****Agnieszka Goździewska-Nowicka***Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania***Streszczenie**

Od kilkunastu lat obserwuje się tworzenie nowych koncepcji zarządzania, które opierają się na organizacyjnym przygotowaniu przedsiębiorstwa do wdrożenia nowoczesnych technik informacyjnych. Za sprawą tych koncepcji rozpoczyna się proces informatyzacji nowoczesnego przedsiębiorstwa, a tym samym podkreśla się jak istotnym zasobem jest informacja.

W artykule przedstawiono model chmury obliczeniowej (ang. *cloud computing*), którego głównym zadaniem jest efektywne zarządzanie zasobami informatycznymi w przedsiębiorstwie. Dokonano podziału modelu według trzech kategorii: kategoria pierwsza opisuje infrastrukturę jako usługę, kategoria druga przedstawia platformę jako usługę oraz kategoria trzecia ukazuje oprogramowanie jako usługę. Wykonano analizę korzyści występujących dzięki zastosowaniu technologii chmury obliczeniowej.

Słowa kluczowe: informacja, zarządzanie zasobami informatycznymi, technologia informacyjna, *cloud computing*

WSTĘP

Zarządzanie to termin szeroko definiowany i niejednoznacznie rozumiany przez różne grupy interesariuszy. Przyjmując ogólną interpretację, można stwierdzić, że jest to kompleks działań służących kierowaniu organizacją. Poszczególne działania muszą być wykonane, aby zaistniała możliwość zrealizowania zadań przedsiębiorstwa, dla których zostało ono utworzone. Takie ujęcie zarządzania nazywa się funkcjonalnym, gdyż skupia ono uwagę na realizacji kluczowych funkcji zarządczych, które pozwolą osiągnąć cele przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje, należące do nich¹:

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 8.

- planowanie i podejmowanie decyzji,
- organizowanie,
- przewodzenie (motywowanie),
- kontrolowanie.

Powyższe funkcje stanowią obszar działań określanych jako czynności kierownicze, które w każdej organizacji uznawane są za podstawę prac menedżera. Niewątpliwie zakres działań i odpowiedzialności osoby zarządzającej w firmie jest bardzo szeroki. Warto jednak podkreślić, że obecnie, w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, jedną z ważniejszych ról menedżera jest rola informacyjna. Jej podstawą jest wprowadzanie, gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i udostępnianie informacji. Faktem jest, że sprawne wykonywanie ról informacyjnej jest silnie powiązane i wspomagane nowoczesnymi technologiami informatycznymi. Co więcej, można zaryzykować stwierdzenie, że we współczesnych organizacjach niemożliwe byłoby zrealizowanie wszystkich funkcji zarządczych, gdyby nie wsparcie informatyczne.

Od kilkunastu lat obserwuje się tworzenie nowych koncepcji zarządzania, które opierają się na organizacyjnym przygotowaniu przedsiębiorstwa do wdrożenia nowoczesnych technik informacyjnych. Za sprawą tych koncepcji rozpoczyna się proces informatyzacji nowoczesnego przedsiębiorstwa, a tym samym podkreśla się jak istotnym zasobem jest informacja. Dzięki wykorzystywanym w organizacjach technologiom informatycznym istnieje natomiast możliwość sprawnego zarządzania firmą. Nie można sobie zatem wyobrazić braku korelacji między zarządzaniem a informatyką. Pewne obawy jednak budzi fakt nieodpowiedniego gospodarowania zasobami informatycznymi. W wielu polskich przedsiębiorstwach obserwuje się istotne nieprawidłowości w tym zakresie lub zupełny brak polityki zarządzania zasobami informatycznymi.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu *cloud computing*, którego głównym zadaniem jest efektywne zarządzanie zasobami informatycznymi w przedsiębiorstwie.

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI INFORMATYCZNYMI

Chcąc zdefiniować poprawnie termin *zasoby informatyczne*, można posłużyć się pewną alegorią. Mianowicie, system komputerowy można potraktować jako sprawnie zarządzaną organizację. Gdyby bliżej przyjrzeć się funkcjonowaniu systemu komputerowego, to można by stwierdzić, że jest to pewien system zasobowy, którego poszczególne zasoby, takie jak: procesory, pamięć, urządzenia zewnętrzne współdziałają ze sobą, tak ażeby wszystkie programy mogły sprawnie działać. Z kolei system operacyjny mógłby stanowić zbiór procedur, służących do zarządzania tymi zasobami.

Reasumując powyższe rozważania należy podkreślić, że wydajność i przydatność tego systemu będzie uzależniona od jakości zarządzania².

Według najbardziej powszechnego kryterium podziału zasobów informatycznych, podmiotowego, można wyróżnić³:

- zasoby sprzętowe,
- zasoby programowe,
- zasoby personalne.

Mając na uwadze tematykę artykułu, opisane zostaną zasoby sprzętowe i programowe.

Do zasobów sprzętowych zalicza się całą infrastrukturę systemów informatycznych, zaczynając od indywidualnych stacji komputerowych łącznie z niezbędnymi do funkcjonowania urządzeniami wejścia-wyjścia, a kończąc na technologicznie rozbudowanych systemach sieciowych, mających odpowiednie oprogramowanie. Natomiast w skład zasobów programowych wchodzi systemy sieciowe i operacyjne, programy użytkowe, narzędzia, wszelkiego rodzaju aplikacje oraz dane. Wszystkie wymienione elementy stanowią w organizacji zasoby informatyczne i uznaje się je za ważny aspekt procesu zarządzania.

Każda organizacja mająca zasoby informatyczne zmierza do ich efektywnego wykorzystania. Jednak, aby było to możliwe, konieczne jest umiejętne nimi zarządzanie.

Obecnie rola i wartość zasobów informatycznych jest tak duża, że stały się one kluczowym aspektem w procesie zarządzania wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa. Nie ma co do tego wątpliwości, że umiejętne zarządzanie zasobami informatycznymi jest koniecznością w erze informatyzacji. Funkcjonowanie firm na rynku byłoby współcześnie niemożliwe, gdyby nie posiadanie odpowiednich zasobów informatycznych, takich jak sprzęt komputerowy, oprogramowanie, sieć komputerowa czy internet. Ponadto gwałtowny rozwój technologiczny i związana z nim zależność organizacji od rozwiązań informatycznych nakładają menedżerów, stojących na czele organizacji, do przeznaczania coraz większych środków na rozwój i utrzymanie zasobów informatycznych. Interesujący jest fakt, że w Stanach Zjednoczonych już na koniec lat 80. XX wieku, w dużych korporacjach wydawano rocznie na rozwój zasobów informatycznych, w przeliczeniu na pracownika, około 1,5 tys. dolarów. Natomiast do końca 2004 roku wartość ta została potrojona⁴. W efekcie tych działań udział nakładów na zasoby informatyczne w budżetach inwestycyjnych amerykańskich firm znacznie wzrósł i nadal utrzymuje się na wysokim poziomie.

² F. Wei, X. Jiang, *A resource sharing management system based on cloud computing middleware*, "International Review on Computers & Software" 2013, Vol. 8, Issue 1, s. 396.

³ *Ibidem*, s. 398.

⁴ A. McAfee, *Mastering the Three Worlds of IT Technology*, "Harvard Business Review" 2007, Vol. 85, Issue 2, s. 150.

Rola zasobów informatycznych w organizacji jest niezwykle istotna. Zapewne istnieje wiele takich firm, które mogły się o tym przekonać, w przypadku, gdy w wyniku awarii systemu informatycznego lub ataku hackera poniosły ogromne straty finansowe. Można jednak zidentyfikować jeszcze jedno niebezpieczeństwo związane z zasobami informatycznymi, niezwykle groźne, ponieważ trudne do szybkiego zauważenia. Jest to nieefektywne dysponowanie zasobami, co w konsekwencji może doprowadzić do niekontrolowanych inwestycji i wysokich kosztów utrzymania, a to z kolei wywiera negatywny wpływ na wynik ekonomiczny całej organizacji. Co więcej, w wyniku nieumiejętnego zarządzania zasobami informatycznymi może dojść do sytuacji, w której wzrost wydatków na rozwiązania informatyczne będzie odwrotnie proporcjonalny do ich efektywności. Istnieje wiele przykładów takich przedsięwzięć, które kończyły się niepowodzeniem, a wdrożone systemy nie realizowały funkcji oczekiwanych przez przedsiębiorstwo. W obliczu takiej sytuacji wiele firm zdecydowało się na ograniczenie wydatków na rozwój zasobów informatycznych. Sposobami pozwalającymi osiągnąć ten cel mogły być zwolnienie części pracowników działu informatyki lub konsolidacje zakupów sprzętu i oprogramowania. Takie działania stanowią jedynie jednorazowe oszczędności, a tymczasem optymalizowanie zasobów poprzez ich ograniczanie może być bardzo ryzykowne. Należy mieć na uwadze, że ograniczanie liczby zasobów informatycznych wykorzystywanych do wsparcia procesów i operacji w firmie może szybko doprowadzić do drastycznego spadku poziomu ich realizacji.

Doskonałym sposobem na efektywne zarządzanie zasobami informatycznymi w organizacji jest model *cloud computing*.

2. MODEL CLOUD COMPUTING JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI INFORMATYCZNYMI

Model *cloud computing* to innowacyjne podejście do infrastruktury informatycznej, w ramach którego udostępnia się podmiotom technologię i oprogramowanie jako usługę. Oznacza to, że inteligentne rozwiązania pobierają moc przetwarzania komputerowego nie z własnej infrastruktury informatycznej, ale z zewnętrznych zasobów dostępnych przez internet. Tradycyjny model, opierający się na własnej infrastrukturze informatycznej, cechuje się tym, że ponosi się wysokie nakłady związane z kupnem środków trwałych. Tymczasem korzystając z modelu *cloud computing* wystarczy zadeklarować liczbę użytkowników, korzystających z tego rozwiązania, sposób wykorzystania oraz liczbę przetwarzanych danych. Na podstawie tych informacji ustala się miesięczny abonament za świadczoną usługę⁵.

⁵ M. Walterbusch, B. Martens, F. Teuteberg, *Evaluating cloud computing services from a total cost of ownership perspective*, "Management Research Review" 2013, Vol. 36, Issue 6, s. 613.

Oferowane w ramach *cloud computing* rozwiązania można podzielić na trzy kategorie. Pierwszą, a zarazem najbardziej podstawową kategorią jest INFRASTRUKTURA JAKO USŁUGA (INFRASTRUCTURE-AS-A-SERVICE – IaaS), jest to serwer lub grupa serwerów zamieszczonych w chmurze, pakiet przestrzeni dyskowej o określonej przepustowości⁶. Klienci, którzy stosują IaaS to najczęściej firmy technologiczne, które mają dużą wiedzę z zakresu informatyki i potrzebują dostępu do znacznej mocy obliczeniowej, ale nie zamierzają się obciążać instalowaniem i obsługą infrastruktury.

Kolejną kategorię stanowi PLATFORMA JAKO USŁUGA (PLATFORM-AS-A-SERVICE – PaaS). Jest to platforma oparta na chmurze, której firmy mogą używać do rozwijania własnych aplikacji lub pisania oprogramowania zintegrowanego z istniejącymi aplikacjami. Środowiska typu PaaS wyposażone są w technologie do rozwijania oprogramowania, takie jak Java, .NET, Python oraz Ruby on Rails. Stwarzają one klientom możliwość bardzo szybkiego zapisania kodu. Gdy kod jest już gotowy, to wówczas dostawca bierze na siebie hosting aplikacji i jej powszechne udostępnianie. PaaS to obecnie najmniejszy segment rynku przetwarzania w chmurze⁷. Klientami tej platformy mogą być firmy mające ugruntowaną pozycję, które są zainteresowane *outsourcingiem* części własnej infrastruktury.

Trzecia kategoria rozwiązań możliwych w *cloud computing*, to OPROGRAMOWANIE JAKO USŁUGA (SOFTWARE-AS-A-SERVICE – SaaS). Ten obszar stanowi największą i najbardziej dojrzałą część modelu. Jest to aplikacja lub pakiet aplikacji umieszczonych w chmurze, zamiast na twardej dysku użytkownika czy w centrum danych⁸. W ostatnim czasie można było zauważyć, że w chmurze pojawiły się oprogramowania, które podnoszą efektywność pracy i ułatwiają współpracę. Były to arkusze kalkulacyjne i edytory tekstu, które udostępnione zostały w ramach Google Apps czy Microsoft Office 365.

Oferty, jakie udostępnione są w ramach *cloud computing* mają pewne cechy wspólne. Pierwsza z nich to wynajmowanie zasobów informatycznych, a nie kupowanie ich. Dzięki temu zasoby te nie są już wydatkami kapitałowymi, lecz operacyjnymi. Kolejna cecha to odpowiedzialność dostawcy *cloud computingu* za wszystkie działania, jakie w ramach modelu są realizowane, czyli obsługa, administracja, planowanie wydajności, diagnozowanie problemów oraz przygotowanie kopii zapasowych. Kolejna wspólna cecha to możliwość łatwego i szybkiego uzyskania od dostawcy chmury większej przestrzeni dyskowej, większej liczby projektów do obsługi czy więcej stanowisk roboczych dla użytkowników aplikacji.

⁶ A. McAfee, *Co każdy prezes musi wiedzieć o chmurze*, „Harvard Business Review Polska, marzec 2012, ISSN 1730-3591, s. 120.

⁷ *Ibidem*, s. 120.

⁸ *Ibidem*, s. 120.

Model *cloud computing*, pozwalający na częściową rezygnację z wdrożenia rozwiązań teleinformatycznych, a w zamian wykorzystanie zasobów dostępnych za pośrednictwem internetu czy sieci korporacyjnej, ma niewątpliwie wiele zalet. Przede wszystkim stwarza możliwość dostępu do zasobów obliczeniowych, bez konieczności ponoszenia na początku działania dużych nakładów. Zaś firmy, które już dokonały takich zakupów mogą bardziej efektywnie i elastycznie wykorzystać wdrożone zasoby. Ponadto model ten wprowadza nowy sposób rozliczeń, który zależy od zakresu i intensywności korzystania z zasobów, a dzięki temu firmowi użytkownicy odzyskują pełną kontrolę nad nakładami na technologie informatyczne⁹.

3. ANALIZA KORZYŚCI MODELU CLOUD COMPUTING

Dokonując analizy korzyści, jakie występują dzięki zastosowaniu *cloud computingu*, można stwierdzić, że mieszczą się one w jednej z trzech grup. Pierwszą grupę stanowią korzyści technologiczne, które przyczyniają się do usprawnienia pracy w działach informatyki, do uproszczenia procesów IT w organizacji oraz obniżenia kosztów ich realizacji. Druga grupa to korzyści biznesowe, czyli wszystkie korzystne zmiany, które polegają na uproszczeniu i przyspieszeniu pewnych działań lub zwiększeniu tempa rozwoju produktów i usług, zaobserwowane przez użytkowników systemów korporacyjnych, spoza działu IT. Trzecią grupę nazwano korzyściami pośrednimi, gdyż trudne jest jednoznaczne ich zaszeregowanie do jednej z dwóch powyższych grup, ponieważ ich efekty są odczuwane pozytywnie zarówno przez pracowników działów biznesowych, jak i technologicznych¹⁰.

W ramach korzyści technologicznych można wyróżnić trzy istotne aspekty, które pozytywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji. Pierwszą korzyścią jest automatyzacja, standaryzacja i uporządkowanie procesów IT. Umożliwia to ograniczenie czasu, jaki jest potrzebny na realizację podstawowych zadań działu informatyki. Ponadto pozwala lepiej kontrolować działania podejmowane przez użytkowników i ułatwia rozwój kompetencji działów IT, które mogą skupić się na wspieraniu mniejszej liczby rozwiązań. Kolejną korzyścią jest obniżenie całkowitych kosztów utrzymania rozwiązań technologicznych. Jest to wynikiem zredukowania liczby wykorzystywanych rozwiązań i usprawnienia sposobu zarządzania zasobami. Następną korzyścią jest wzrost elastyczności procesów IT przy jednoczesnym obniżeniu kosztów ich realizacji. Dzięki przeniesieniu rozwiązań technologicznych na platformę, zwiększa się kontrolę nad sposo-

⁹ A. Bielewicz, S. Prokurat, P. Pietrzak, *Chmura obliczeniowa: bilans korzyści i zagrożeń*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2012, raport, s. 2.

¹⁰ *Ibidem*, s. 4.

bem ich użytkowania, a dodatkowo skraca się czas wykonania podstawowych zadań związanych z utrzymaniem platformy sprzętowej oraz ułatwi monitoring usług realizowanych przez działy IT¹¹.

Wdrożenie w organizacji innowacyjnego modelu dostępu do zasobów informatycznych przynosi korzyści nie tylko działom IT, lecz również całej firmie. Niewątpliwą korzyścią biznesową jest skrócenie czasu wprowadzenia produktów lub usług na rynek. Wyraźna poprawa tego wskaźnika jest zauważalna w branżach bardzo zależnych od technologii, np. w telekomunikacji. Kolejną zaletą tego modelu jest przyczynienie się do zwiększenia produktywności w organizacji. Dzięki stosowaniu jednolitych platform przetwarzania danych, możliwe jest szybsze i bardziej sprawne realizowanie procesów wymiany informacji, a w konsekwencji możliwa jest szybsza realizacja zadań przez użytkowników systemów¹².

Ostatnia kategoria korzyści to pozytywne aspekty wynikające z zastosowania *cloud computingu*, które są korzystne zarówno dla działów IT, jak i pozostałych części organizacji. Dzięki zastąpieniu inwestycyjnego modelu zarządzania zasobami informatycznymi, modelem usługowym, zaistniała możliwość uzyskania przez firmę pełnej kontroli nad opłatami za usługi teleinformatyczne. Kolejną ważną korzyścią jest poprawa współpracy między działem IT i pozostałymi komórkami¹³.

PODSUMOWANIE

Rozwój instytucji oraz przedsiębiorstw jest coraz bardziej uzależniony od dostępu do informacji oraz umiejętnego sposobu nią zarządzania. Dlatego też poszukuje się sprawdzonych, gotowych rozwiązań, które umożliwiłyby sprawne, nowoczesne funkcjonowanie przedsiębiorstwa z zachowaniem wymaganego bezpieczeństwa przy jednoczesnej redukcji kosztów. Technologia *cloud computing* jest modelem biznesowym zapewniającym innowacyjne podejście do infrastruktury informatycznej oraz przechowywanych w niej zasobów danych. Mnogość rozwiązań i dopasowanie do konkretnych potrzeb klienta powoduje, że technologia ta jest i będzie coraz chętniej wykorzystywana w działalności nowoczesnej firmy, instytucji czy organizacji.

¹¹ S. Turner, *Benefits and risks of cloud computing*, "Journal of Technology Research" 2013, Vol. 4, s. 2.

¹² M. Walterbusch, B. Martens, F. Teuteberg, *op. cit.*, s. 615.

¹³ S. Turner, *op. cit.*, s. 3.

BIBLIOGRAFIA

- Bielewicz A., Prokurat S., Pietrzak P., *Chmura obliczeniowa: bilans korzyści i zagrożeń*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2012, raport.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- McAfee A., *Mastering the Three Worlds of IT Technology*, “Harvard Business Review” 2007, Vol. 85, Issue 2.
- McAfee A., *Co każdy prezes musi wiedzieć o chmurze*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2012, ISSN 1730-3591.
- Turner S., *Benefits and risks of cloud computing*, “Journal of Technology Research” 2013, Vol. 4.
- Walterbusch M., Martens B., Teuteberg F., *Evaluating cloud computing services from a total cost of ownership perspective*, “Management Research Review” 2013, Vol. 36, Issue 6.
- Wei F., Jiang X., *A resource sharing management system based on cloud computing middleware*, “International Review on Computers & Software” 2013, Vol. 8, Issue 1.

Abstract

For several years there has been noticed the creation of new management concepts, which are based on organizational preparation to implement modern information technologies. With these concepts begin the process of computerization of modern enterprise, and therefore stresses how important resource is information.

The article presents a model of cloud computing, which main task is to effectively manage IT resources in the enterprise. The model was divided in three categories: the first category describes infrastructure as a service, the second category shows a platform as a service and the third category shows the software as a service. Taken analysis of the benefits occurring through the use of cloud computing technology.

Keywords: information, sources management, information technology, cloud computing

KOMUNIKACJA JAKO CZYNNIK SUKCESU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI**Agnieszka Goździewska-Nowicka***Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania***Streszczenie**

Proces komunikacji składa się z nadawcy, odbiorcy wiadomości oraz kanału komunikacyjnego. To w dużej mierze od sprawności komunikacji uzależniona jest sprawność pracy nad projektem oraz sam jego sukces. Niesprawność kanału komunikacji przekładać się może na powstawanie sytuacji krytycznych i zagrożeń realizacyjnych. Po to, aby do takich sytuacji nie dochodziło, powołuje się menedżera projektu, którego zakres odpowiedzialności i obowiązków jest bardzo duży. Jednak jednym z ważniejszych jego zadań jest podejmowanie decyzji dotyczących środków komunikacji i metod komunikowania się. Menedżer projektu zdecydowaną większość swojego czasu podczas zarządzania projektem przeznaczają właśnie na komunikację. Jest to funkcja niezwykle odpowiedzialna, gdyż właściwy dobór środków komunikacji jest czynnikiem wpływającym na sprawność całego procesu.

W pracy przedstawiono komunikację jako czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami. Zaprezentowano również istotę zarządzania projektami oraz podkreślono jak ważną rolę w tworzeniu procesu sprawnej komunikacji pełni w projekcie menedżer.

Słowa kluczowe: komunikacja, informacja, zarządzanie projektem, czynnik sukcesu projektu

WSTĘP

Badania prowadzone przez psychologów i socjologów dowodzą, że błędy w komunikacji są często przyczyną nieporozumień, a nawet konfliktów. Prawie dwie trzecie czasu każdego dnia pracownik poświęca na komunikację z innymi, biorąc udział w rozmowach, korzystając z mediów, książek, prowadząc rozmowy przez telefon. Wszystkie te działania realizuje w celu uzyskania lub przekazania konkretnej informacji¹.

¹ B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009, s. 187.

Komunikowanie się pełni niezwykle ważną rolę we wszystkich relacjach między ludźmi, w różnych sferach ich życia społecznego i zawodowego. Umiejętność werbalnego i niewerbalnego przekazywania informacji jest ważna zarówno dla pełniących rolę menedżera, jak i dla każdego z członków zespołu projektowego. Co więcej, umiejętności komunikacyjne są obecnie nie mniej ważne niż posiadanie umiejętności technicznych czy doświadczenie w biznesie.

W artykule skupiono się na istocie komunikacji jako elementu, który w dużej mierze decyduje o sukcesie projektu. Proces komunikacji składa się z nadawcy, odbiorcy wiadomości oraz kanału komunikacyjnego. To właśnie od sprawności komunikacji uzależniona jest sprawność prac projektowych oraz sam sukces całego przedsięwzięcia. Niesprawność kanału komunikacji może przyczynić się do powstawania sytuacji krytycznych i zagrożeń realizacyjnych. Po to, aby do takich wydarzeń nie dochodziło, powołuje się menedżera projektu, którego zakres odpowiedzialności i obowiązków jest bardzo duży. Jednak jednym z ważniejszych jego zadań jest tworzenie sprawnego procesu komunikacji oraz podejmowanie decyzji dotyczących środków komunikacji i metod komunikowania się. Menedżer projektu przeznaczoną większość swojego czasu podczas zarządzania projektem przeznaczają właśnie na komunikację, mając przy tym świadomość, że właściwy dobór środków komunikacji jest czynnikiem wpływającym na sprawność całego procesu.

Celem artykułu jest przedstawienie komunikacji jako czynnika sukcesu w zarządzaniu projektami. Warto podkreślić, że według T. Younga czynników sukcesu jest znacznie więcej, jednak to właśnie sprawny przepływ informacji między właściwymi osobami może zadecydować o pozytywnym zakończeniu przedsięwzięcia. Zaprezentowano również istotę zarządzania projektami oraz podkreślono jak ważną rolę w tworzeniu procesu sprawnej komunikacji pełni w projekcie menedżer.

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Zarządzanie projektami jako płaszczyzna nauki nie jest dziedziną nową. Można dostrzec jej początki już w czasach drugiej wojny światowej, jednak dopiero od kilku lat dostrzega się istotny rozwój tej dyscypliny naukowej. Świadczyć mogą o tym liczne publikacje, badania naukowe i konferencje poświęcone tej tematyce.

Od pewnego czasu realizacja projektów stała się bardzo istotnym elementem działań każdej organizacji. Obecnie przedsiębiorcy prowadzący działalność są narażeni na wpływy wielu czynników. Może to być rosnąca dynamika otoczenia, wzrastająca konkurencja, coraz to nowe wymagania klientów, szybki postęp techniczny. Sprostanie wymaganiom klientów

i zaspokojenie ich potrzeb wymaga od przedsiębiorstw szybkiego reagowania na zmiany i nieustannego podążania za nowymi rozwiązaniami. Gwarancją powodzenia realizowanych przedsięwzięć w organizacji jest sprawne i umiejętne zarządzanie projektami. Nie ulega zatem wątpliwości, że zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania rośnie zainteresowanie tematyką projektów i sposobami skutecznego nimi zarządzania. Ponadto popularyzuje się metody i narzędzia, również informatyczne, ułatwiające przebieg zarządzania projektami. Konieczne zatem staje się wyjaśnienie, co rozumie się przez to pojęcie.

Najkrócej ujmując zarządzanie projektami W. Daenzer, który przez to pojęcie rozumie organizowanie i koordynowanie procesu rozwiązywania problemu². Jego zdaniem najistotniejszym elementem jest przyporządkowanie poszczególnym osobom zaangażowanym w realizację projektu zadań i odpowiedzialności.

Bardziej rozbudowane definicje zarządzania projektami opierają się na terminie zarządzania. Nauka o zarządzaniu definiuje to pojęcie w różnych, odmiennych ujęciach, na przykład jako, umiejętność osiągania zaplanowanych rezultatów, zbiór działań składający się z elementów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, proces podejmowania decyzji, którego celem jest dysponowanie zasobami organizacji lub dziedzina nauk ekonomicznych zajmująca się porządkowaniem obserwacji oraz weryfikowaniem hipotez naukowych dotyczących zasad funkcjonowania organizacji³. W efekcie również zarządzanie projektami definiowane jest różnorodnie, na przykład jako zespół działań kierowniczych związanych z realizacją projektu albo jako dziedzina wiedzy teoretyczna i praktyczna znajdująca zastosowanie w realizacji projektów⁴.

Zdaniem J. Lewisa zarządzanie projektem polega na planowaniu, opracowywaniu harmonogramów oraz kontrolowaniu działań określonych w projekcie w celu osiągnięcia założonego poziomu wyników, kosztów określonych w ramach czasowych dla danego zakresu prac przy jednoczesnym skutecznym i wydajnym wykorzystaniu dostępnych środków oraz przy wykorzystaniu sprawnie działających kanałów komunikacji⁵. Z powyższej definicji wynika, że zarządzanie projektami to nie tylko przygotowywanie harmonogramu i planu działania. Jest to także uwzględnianie parametrów czasu, kosztów oraz jakości otrzymanych rezultatów. Ponadto bardzo ważne jest, aby efektywnie i skutecznie wykorzystać środki, którymi się

² W.F. Daenzer, *Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988, s. 8.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 36-39.

⁴ M. Łada, A. Kozarkiewicz-Chlebowska, *Podstawy Controllingu Projektów*, Centrum Badań nad Projektami s.c., 2006, s. 19.

⁵ J.P. Lewis, *Project Planning, Scheduling and Control*, fourth edition: A Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget, McGraw-Hill Professional, 2006, s. 8.

dysponuje podczas realizacji przedsięwzięcia projektowego. Jednak to ostatni element, o którym wspomina J. Lewis zdaje się być najistotniejszy. Mianowicie zrealizowanie jakiegokolwiek przedsięwzięcia nie byłoby możliwe bez prawidłowego przepływu informacji. To właśnie odpowiednia komunikacja pozwala na właściwe zarządzanie zespołem ludzi, dzięki którym zrealizowane zostaną cele projektu.

2. MENEDŻER I JEGO ROLA W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM

Wzrost znaczenia projektów w zarządzaniu organizacjami w ostatnich latach spowodował tworzenie się na rynku pracy nowej specjalizacji zawodowej, jaką jest menedżer projektu. Skupia on w sobie wiele cech osób o rozległych horyzontach myślowych i wykazujących się dojrzałą osobowością. Niewątpliwie jest on osobą o niebagatelnym znaczeniu dla powodzenia przedsięwzięcia. Menedżer projektu powinien cechować się szerokimi umiejętnościami technicznymi i interpersonalnymi, ponadto powinien posiadać wiedzę z wielu różnych dziedzin. Takie przygotowanie merytoryczne będzie mu bowiem niezbędne przy realizacji licznych zadań, które należą do jego obowiązków.

Menedżera musi wyróżniać wiele zróżnicowanych kompetencji. Każdy z autorów przypisuje poszczególnym cechom nieco inną wagę. Nie można się jednak nie zgodzić ze stwierdzeniem A. Shenhara, który za kluczowe atrybuty menedżera, niezależnie od branży, podaje umiejętności planowania, komunikacji i przywódctwa⁶. Są to cechy, które spowodują, że realizacja jakiegokolwiek przedsięwzięcia nie będzie stanowiła problemu dla kierownika. Do cech niezbędnych do skutecznego zarządzania projektem należą⁷:

- duże zaplecze wiedzy technicznej,
- doświadczenie jako menedżer,
- dojrzałość,
- dostępność dla członków zespołu,
- dobre relacje z kadrą kierowniczą,
- praktyka w ramach innych działań.

Na podstawie literatury przedmiotu można wyróżnić cztery kategorie umiejętności, które są wymagane od menedżera projektu: wiarygodność, skuteczność, odporność na stres, przywództwo. Należy jednak podkreślić, że samo posiadanie tych umiejętności nie jest wystarczające. Istotne jest bowiem to, aby były one zauważane przez innych.

⁶ A.J. Shenhar, D. Dvir, *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa 2008, s. 89.

⁷ L. Huidan, *Selection of the Project manager*, „Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series I: Engineering Sciences” 2008, Vol. 1(50), s. 143.

Pierwszą kategorię stanowi wiarygodność. Można wyróżnić wiarygodność techniczną i administracyjną. Techniczna bazuje na posiadaniu przez kierownika wystarczającej wiedzy fachowej, żeby móc komunikować się z zespołem projektowym oraz kadrą zarządzającą, rozumieć technologiczne podstawy projektu, a także realizować potrzeby zleceniodawcy projektu. Wiarygodność administracyjna polega natomiast na wywiązywaniu się z obowiązków przed kadrą zarządzającą i przed zespołem projektowym. Do obowiązków administracyjnych należą: prowadzenie projektu zgodnie z harmonogramem i w ramach zaplanowanego budżetu, sporządzanie i aktualizowanie raportów, reprezentowania interesów wszystkich stron zaangażowanych w projekt⁸.

Kolejną kategorię umiejętności menedżerskich stanowi skuteczność. Menedżer powinien być wrażliwy na politykę działania danej organizacji i uwzględniać ją podczas realizacji projektu. Tylko wówczas jest w stanie zapewnić wsparcie kadry zarządzającej, a dzięki temu może zachować równowagę sił między działaniami organizacji a projektem⁹.

Zarządzanie projektami to niewątpliwie trudne zadanie. Życie menedżera projektu zazwyczaj nie należy do spokojnych, a od tego, jak będzie radził sobie ze stresem, wielokrotnie będzie zależało powodzenie projektu. Główne źródła stresu to: brak wypracowanych metod i procedur zarządzania, nadmierna liczba obowiązków, niemożność zrealizowania wytyczonych sobie celów, lęk przed zmianami¹⁰. Radzenie sobie z takimi naprężeniami i ich zmniejszenie to kwestie związane z naturą indywidualnych osób, powołanych na stanowisko kierownicze. Jest to bardzo ważny atrybut każdego menedżera.

Ostatnią kategorię stanowią umiejętności przywódcze oraz odpowiedni styl zarządzania¹¹. Menedżer może osiągać określone cele projektowe dzięki interpersonalnemu wpływowi, jaki w konkretnych sytuacjach wywiera na członków zespołu. Menedżer powinien bazować na mocnych stronach zespołu i zmierzać do ukrycia jego słabości. Powinien intuicyjnie wyczuwać, kiedy stać z boku, a kiedy przejąć kontrolę nad całym przedsięwzięciem. Ponadto musi mieć świadomość, kiedy nagradzać, a kiedy karać członków zespołu, tak aby tym samym odpowiednio ich motywować do działania. Nade wszystko jednak menedżer powinien dbać o skuteczną komunikację, a więc powinien nieustannie upewniać się, że jest dobrze

⁸ R.C. Ford, F.S. McLaughlin, *Successful Project Teams: a Study of MIS Managers*, IEEE Transactions on Engineering Management Vol. 39, No. 4, November 1992, s. 312-317.

⁹ L. Huidan, *Selection of the Project manager*, „Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series I: “Engineering Sciences” 2008, Vol. 1(50), s. 144.

¹⁰ R.C. Ford, F.S. McLaughlin, *op. cit.*, 314.

¹¹ D.P. Slevin, J.K. Pinto, *Project Leadership: Understanding and Consciously Choosing Your Style*, “Project Management Journal” 1991, Vol. 22, No. 1, s. 40.

rozumiany przez wszystkich interesariuszy, wszyscy rozumieją, czego się od nich oczekuje w całym cyklu życia projektu, wszyscy uczestnicy skutecznie się komunikują między sobą i z menedżerem projektu. Menedżer dbający o prawidłowy przekaz informacji powinien być w stanie zakomunikować zarówno dobre, jak i złe wiadomości wszystkim poziomom pracowników w różnych działach. Powinien również być w stanie określić, kto co powinien wiedzieć, kiedy i w jaki sposób dostarczyć mu informację.

H. Eisner wyróżnił również obszerną i zróżnicowaną grupę cech, jakie powinien posiadać każdy dobry menedżer. Postanowił pogrupować je na cechy własne menedżera oraz umiejętności społeczne¹². Pierwszą grupę stanowią cechy własne menedżera. Do takich z pewnością należy zaliczyć dobrą organizację, kreatywność, chęć realizowania celów projektu kosztem własnych korzyści, umiejętność delegowania uprawnień oraz wrodzony spokój i opanowanie. Kolejną grupę cech, którymi powinien się wykazać każdy menedżer projektu, stanowią swoiste umiejętności społeczne. Nie można bowiem zapominać o tym, że kierownik stoi na czele zespołu, którym musi umiejętnie zarządzać. Po to, aby wykonać to zadanie odpowiednio, powinien posiadać wiele przydatnych w tym zakresie umiejętności, takich jak: łatwość komunikowania się z innymi ludźmi, wspieranie i motywowanie współpracowników, otwartość na opinie, skuteczność w dyscyplinowaniu zespołu, trafność doboru członków grupy projektowej, chęć słuchania innych, elastyczność oraz zdolność udzielania konstruktywnej krytyki. Zanim kierownik zacznie motywować, wspierać, słuchać bądź krytykować swój zespół, musi najpierw dokonać wyboru osób, które chciałby widzieć w grupie projektowej przez siebie zarządzanej. Dobór osób o odpowiednich kompetencjach i umiejętnościach nie jest rzeczą łatwą, ale znacznie trudniej sprawić, aby każda z tych niezależnych jednostek chciała działać wraz z pozostałymi jako zespół. Chociażby jeden nieodpowiedni członek w grupie projektowej może spowodować rozżalenie pozostałych pracowników, ciągłe opóźnienia w realizacji zadań, a co najgorsze znaczny wzrost kosztów. Kierownik powinien więc poświęcić dużo czasu i uwagi odpowiedniemu doborowi kadry, z którą przez długi okres ma współpracować. Rolą kierownika projektu jest stworzenie właściwej struktury zarządzania, dzięki której strategiczne cele projektu zostaną osiągnięte, korzyści wynikające z realizacji przedsięwzięcia będą zidentyfikowane, a środki kontroli ryzyka, jakości i wydajności ustalone¹³. Rola ta w dużej mierze zależy od kompetencji menedżerskich i intelektualnych menedżera projektu.

¹² H. Eisner, *Essentials of Project and Systems Engineering Management*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2008, s. 107-112.

¹³ V. Ong, D. Richardson, D. Yanqing, H. Qile, B. Johnson, *The Role of Project Leadership in Achieving Effective Project Management*, Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 2009, s. 157-163.

Powyższe rozważania wskazują, że wymagania jakie stawia się menedżerowi projektu są bardzo zróżnicowane i jest ich bardzo dużo. Jest to wielkie wyzwanie, aby znaleźć kierownika, który sprosta wszystkim zadaniom. Zarządzanie projektem nie zakończy się sukcesem, jeśli nie znajdzie się dobrego menedżera projektu. Co więcej, prowadzone przez D. Dvira, A. Sadeha i A. Malach-Pinesa badania wykazują, że cechy osobowości kierownika projektu mają ogromny wpływ na powodzenie projektu¹⁴. Jeśli osobowość menedżera jest zbieżna z osobowością projektu, to istnieje większa szansa na to, że projekt zakończy się powodzeniem.

Wielość zagadnień przydzielonych menedżerowi sprawia, że stawia się jemu duże wymagania dotyczące jego wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Dobry menedżer powinien cechować się wiedzą fachową i metodyczną¹⁵. Wiedza fachowa wiąże się bezpośrednio z dziedziną, w ramach której projekt będzie realizowany. Jeśli menedżer nie czuje się ekspertem w danej dziedzinie, to powinien zadbać o to, aby w jego zespole projektowym znaleźli się fachowcy specjalizujący się w takim obszarze tematycznym. W takiej sytuacji wystarczy, że menedżer będzie dysponował podstawowymi kompetencjami w tym zakresie, tak aby mógł sprawnie komunikować się z grupą projektową. W przypadku wiedzy metodycznej to właśnie menedżer musi być ekspertem i specjalistą. Powinien doskonale znać wszelkie metody i techniki zarządzania projektem. Zagadnienia takie jak: planowanie procesu projektu, planowanie struktur organizacyjnych, ocena efektywności ekonomicznej projektu, zarządzanie ryzykiem czy analiza zasobów nie mogą być mu nieznanymi.

Zadania, jakie w organizacji realizuje menedżer są z reguły dość liczne i zróżnicowane. Zazwyczaj opierają się na czterech głównych funkcjach, jakie są przypisane stanowisku menedżera: planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i monitorowaniu. Rozwinięciem tych zasadniczych obowiązków mogą być następujące zadania, za realizację których odpowiada menedżer¹⁶:

- zapewnienie dobrej komunikacji w zespole,
- wykreowanie struktury organizacyjnej projektu,
- zdefiniowanie celów projektu,
- powołanie zespołu projektowego,
- stworzenie planu terminów i kosztów,
- nadzorowanie prac w projekcie, w odniesieniu do osiągnięcia planowanych celów,
- przewodzenie grupie projektowej.

¹⁴ D. Dvir, A. Sadeh, A. Malach-Pines, *Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success*, "Project Management Journal" 2006, Vol. 37, No. 5, s. 36-48.

¹⁵ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 207.

¹⁶ W. Kummer, R. Spühler, R. Wyssen, *Projekt Management*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988, s. 11.4, cyt. za: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2006, s. 205.

Większość z tych zadań menedżer musi wykonać sam, przy niektórych może liczyć na wsparcie zespołu projektowego i zleceniodawcy. Nie ulega jednak wątpliwości, że jest bardzo duża różnorodność zadań. Warto podkreślić, że ogniwnem spajającym wszystkie zadania, które zespół projektowy ma wykonać pod kierownictwem menedżera projektu jest komunikacja. Prawidłowe wypełnianie roli kierowniczej przez menedżera projektu jest możliwe tylko wtedy, gdy posiada on umiejętność skutecznego komunikowania się. To dzięki przekazywaniu i odbieraniu informacji od innych osób, umiejętności nawiązywania kontaktów z przełożonymi, podwładnymi czy interesariuszami projektu, możliwe jest zrealizowanie wszystkich zadań projektowych w wyznaczonym przedziale czasu.

3. KOMUNIKACJA JAKO CZYNNIK SUKCESU PROJEKTU

Komunikacja jest niezwykle istotnym elementem funkcjonowania nie tylko organizacji, ale również grup społecznych. Nie można bowiem wyobrazić sobie istnienia bez przekazywania informacji ustnie czy pisemnie. Według T. Pszczołowskiego komunikacja jest procesem, podczas którego jedna z osób sprawia, że jej myśli, wiedza czy dążenia stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby¹⁷. Z kolei D. Katz i R. Kahn przez ten termin rozumieją wymianę informacji i przekazywanie znaczeń, co w ich opinii jest podstawą systemu społecznego, czyli organizacji. Według D. Katza i R. Kahna wyjścia energii fizycznej zależą od informacji na jej temat, a wejścia energii ludzkiej są możliwe dzięki komunikowaniu się. Również przekształcenie energii zależne jest od komunikacji między członkami każdego z podsystemów organizacyjnych i od komunikacji między podsystemami¹⁸.

Definicji komunikacji jest bardzo wiele, jednak celem tego artykułu jest zaprezentowanie komunikacji jako czynnika sukcesu projektu, stąd termin ten będzie rozumiany jako jeden z kluczowych elementów projektu, warunkujący sprawność pracy nad projektem, jak i wpływający na jego sukces. Należy zaznaczyć, że gdy w projekcie występuje brak odpowiedniej komunikacji między członkami zespołu projektowego to może dojść do zaburzenia całego cyklu projektowania, mogą wystąpić błędy realizacyjne, konflikty między osobami zaangażowanymi w przedsięwzięcie, wydłużenia czasu trwania projektu oraz wiele innych negatywnych zdarzeń.

¹⁷ T. Pszczołowski (red.), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 100.

¹⁸ D. Katz, R. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 346.

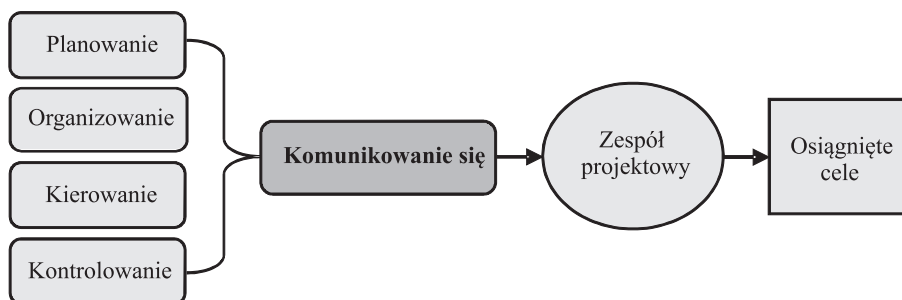
Komunikacja może być także uznawana za spoiwo, które łączy ze sobą poszczególne funkcje zarządzania. Już podczas planowania konieczne jest komunikowanie się menedżera z interesariuszami zewnętrznymi w celu ustalenia celów przedsięwzięcia, sposobów i środków ich realizacji. Następnie konieczne jest poinformowanie wykonawców o zaplanowanych szczegółach. Menedżer powinien w zrozumiały sposób przełożyć założenia planu na praktyczny język i dostosować formę i treść przekazu do członków zespołu projektowego, którzy będą te zamierzenia realizować.

Funkcja organizowania wiąże się natomiast z odbywaniem wielu spotkań, podczas których menedżer projektu stara się o pozyskanie zasobów materialnych i niematerialnych, które pozwolą mu skutecznie i zgodnie z planem zrealizować działania.

Z kolei motywowanie członków zespołu projektowego odbywa się w dużej mierze poprzez zrozumienie położenia, w jakim znajduje się aktualnie pracownik. Po to, aby poznać sytuację poszczególnych członków zespołu projektowego, zrozumieć ich potrzeby, trzeba rozmawiać z nimi, przebywać z nimi, obserwować ich zachowania podczas przekazywania im kluczowych informacji. Bliższe poznanie zespołu pozwoli menedżerowi w taki sposób kierować do nich komunikaty, że chętniej będą się angażować w działania na rzecz realizacji projektu.

Po to, aby funkcja kontroli w zespole projektowym została wykonana, niezbędne jest informacyjne sprzężenie zwrotne pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu.

Reasumując powyższe rozważania należy uznać, że realizacja podstawowych funkcji zarządzania wymaga nieustannego komunikowania się. Nie ma wątpliwości co do tego, że dzięki sprawnemu przepływowi informacji w zespole projektowym możliwe jest osiągnięcie zaplanowanych celów. Na rysunku 1 zaprezentowano prosty schemat ukazujący istotę komunikowania się w zarządzaniu.



Rys. 1. Istota komunikowania się w zarządzaniu projektem

Źródło: opracowanie własne

Przystępując do realizacji projektu, każdy menedżer stara się, aby jego zespół tak wykonał zadania, aby udało się odnieść sukces. Za przedsięwzięcie zwieńczone sukcesem należy uznać takie, które przyczyni się do realizacji nadrzędnego celu projektu w określonym czasie, w ramach założonych kosztów i przy zachowaniu wymaganej jakości. W literaturze przedmiotu można odnaleźć rozważania dotyczące krytycznych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami. Są to uwarunkowania, od których w największym stopniu zależy powodzenie realizacji wdrażanego projektu. Powołując się na wyniki prowadzonych badań, T. Young stwierdza, że na osiągnięcie sukcesu projektu mają wpływ takie elementy, jak¹⁹:

- właściwe zdefiniowanie celów, zasobów, parametrów projektu,
- wsparcie i zaangażowanie ze strony sponsora projektu,
- utrzymywanie relacji z interesariuszami projektu, informowanie ich o postępach w realizacji projektu,
- dobrze dobrany zespół projektowy, pracownicy, którzy posiadają odpowiednią wiedzę i umiejętności,
- dobrze sporządzony plan i harmonogram projektu, właściwy podział zadań i obowiązków,
- regularne monitorowanie i kontrola ryzyka w projekcie,
- rzetelne i terminowe raportowanie postępu prac,
- prawidłowa komunikacja w projekcie,
- rozwiązywanie najważniejszych problemów na najwyższym szczeblu zarządzania.

Niewątpliwie każdy z powyżej wymienionych czynników jest istotny dla powodzenia projektu. Jednak można zaryzykować stwierdzenie, że to właśnie komunikacja jest czynnikiem najistotniejszym. W literaturze przedmiotu pojawiają się podobne sugestie, często poparte badaniami. Według R. Wysockiego sukces projektu zależy od tego, czy w odpowiednim czasie, odpowiednie informacje dotrą do odpowiednich członków zespołu²⁰. Zdaniem Z. Szyjewskiego sprawna komunikacja w projekcie powinna być oparta na czterech etapach²¹:

- zaplanowanie komunikacji,
- dystrybucję informacji,
- raportowanie i dokumentowanie,
- dobór środków i metod.

¹⁹ T.L. Young, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 56.

²⁰ R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami: poznaj nowoczesne metody zarządzania projektami*. „Helion”, Gliwice 2005, s. 24.

²¹ Z. Szyjewski, *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa 2004, s. 211.

Bez wątpienia za komunikację w projekcie odpowiada menedżer, co zostało powyżej opisane. Planowaniem komunikacji jest zdefiniowanie, kto powinien być odbiorcą, a kto nadawcą informacji i o jakiej treści mają to być komunikaty. W planie uwzględniana powinna być także częstotliwość przygotowywania informacji, dystrybucji oraz sposoby ich przekazywania.

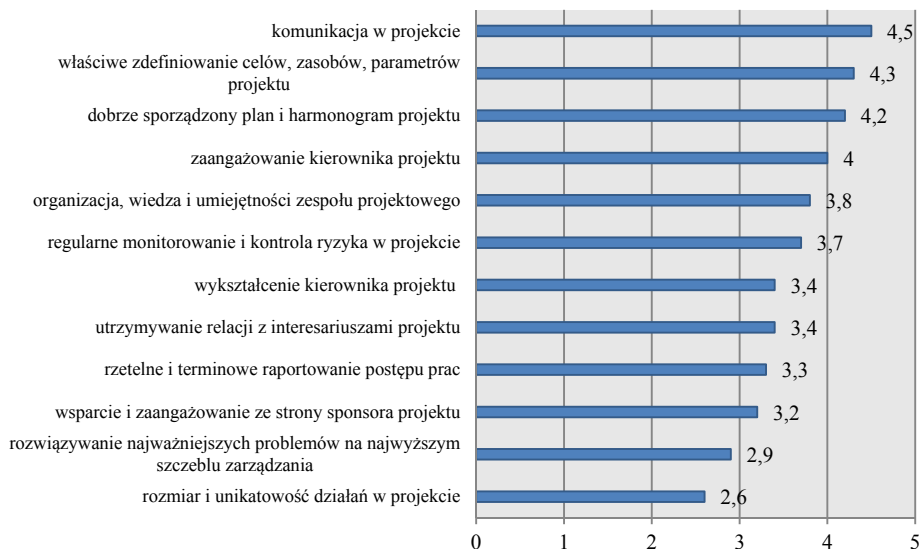
Z kolei dystrybucja to wypracowane w działaniach projektowych mechanizmy, które powodują, że informacje powstają i docierają do pożądanych uczestników procesu projektowania. Zaleca się, aby dystrybucja była okresowa podczas całego cyklu życia projektu. Jej istotnym elementem jest czynnik czasu, przez który rozumieć należy szybkość informowania o sprawach istotnych oraz dystrybucję informacji do odpowiednich osób.

Ważnym elementem skutecznej komunikacji jest przygotowywanie raportów o postępie prac projektowych oraz udostępnianie ich osobom zainteresowanym. Informacji o zaawansowaniu prac dostarczają też wykonywane okresowo przeglądy ich głównym zadaniem jest prognozowanie najbliższych działań oraz zachowań w projekcie, a także informowanie o potencjalnych zagrożeniach realizacji projektu.

Z kolei dobór środków i metod przekazywania informacji uzależniony jest od decyzji kierownika. To on wybiera najlepsze i najskuteczniejsze metody komunikacji. Od jego zaangażowania i trafności wyboru w tym aspekcie zależy sprawność całego systemu komunikacji w projekcie.

Doskonałym podsumowaniem dla powyższych rozważań na temat komunikacji uznawanej za jeden z czynników sukcesu jest wycinek z programu badawczego realizowanego na grupie 63 zespołów projektowych. Badania dotyczyły zarządzania projektami rewitalizacji obiektów przemysłowych. Jedno z pytań skierowanych do respondentów miało za zadanie wyłonić czynnik, który w opinii badanych ma największe znaczenie i najbardziej zbliża projekt do osiągnięcia sukcesu. Respondenci zostali poproszeni o ocenę każdego z czynników sukcesu, według klasyfikacji T. Younga, w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ. Uzyskane podczas badania wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 2.

Rysunek 2 przedstawia informację na temat średnich ocen uzyskanych przez poszczególne czynniki sukcesu projektu. Według respondentów czynnikiem mającym największy wpływ na odniesienie sukcesu w realizowanych przedsięwzięciach jest komunikacja (ocena 4,5). Odpowiednio zaplanowany przepływ informacji w zespole jest niewątpliwie jednym z czynników warunkujących powodzenie projektu. Informacja jest niezbędna do przeżycia we współczesnej cywilizacji. Efektywnie zorganizowane kanały komunikacyjne, pozyskiwanie oraz przekazywanie bieżących informacji są umiejętnościami, bez których żadna grupa projektowa nie odniesie sukcesu.



Rys. 2. Czynniki sukcesu projektu poddane ocenie zespołów projektowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

PODSUMOWANIE

Dobra wzajemna komunikacja, oparta na rzetelnym przepływie informacji na zasadzie sprzężenia zwrotnego, jest podstawowym warunkiem właściwej współpracy w projekcie. Taka komunikacja prowadzi do wspólnego zrozumienia określonych treści, czyli do wzajemnego zrozumienia się nadawcy i odbiorcy w zakresie przekazywanej wiadomości. Ponadto jakość komunikowania w zespole projektowym wpływa na motywację pracowników, ich zadowolenie z pracy, na ich zaangażowanie oraz efektywność.

Zaprezentowane powyżej rozważania jednoznacznie wskazują, że komunikacja w projekcie jest najistotniejszym elementem. Gdyby zabrakło sprawnego przekazywania informacji, niemożliwe byłoby zrealizowanie żadnej z funkcji zarządzania, a to oznacza, że przedsięwzięcie nie zostałoby nawet rozpoczęte. Warto zatem podkreślać rolę komunikacji w zarządzaniu projektami oraz dbać o jej właściwą realizację.

BIBLIOGRAFIA

- Daenzer W.F., *Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988.
- Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A., *Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success*, "Project Management Journal" 2006, Vol. 37, No. 5.
- Eisner H., *Essentials of Project and Systems Engineering Management*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2008.
- Ford R.C., McLaughlin F.S., *Successful Project Teams: a Study of MIS Managers*, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 39, No. 4, November 1992.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Huidan L., *Selection of the Project manager*, „Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series I: Engineering Sciences" 2008, Vol. 1(50).
- Katz D., Kahn R., *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009.
- Kummer W., Spühler R., Wyssen R., *Projekt Management*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988, za: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2006.
- Lewis J.P., *Project Planning, Scheduling and Control*, fourth edition: A Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget, McGraw-Hill Professional, 2006.
- Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Podstawy Controllingu Projektów*, Centrum Badań nad Projektami s.c., 2006.
- Ong V., Richardson D., Yanqing D., Qile H., Johnson B., *The Role of Project Leadership in Achieving Effective Project Management*, Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 2009.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Pszczółowski T. (red.), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Shenhar A.J., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa 2008.
- Slevin D.P., Pinto J.K., *Project Leadership: Understanding and Consciously Choosing Your Style*, "Project Management Journal" 1991, Vol. 22, No. 1.
- Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa 2004.
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami: poznaj nowoczesne metody zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Abstract

The communication process consists of a sender, recipient, and the communication channel. The efficiency of the project work and the success of the project depends on the communication efficiency. Malfunction of the communication channel might result in the formation of emergencies and threats realization. To not occurred to such situations, it refers to the project manager, whose responsibilities and obligations is very large. However, one of his most important tasks is to make decisions regarding the means of communication and communication methods. The project manager most of his time during project management spent on communication. It is a extremely responsible feature, since proper selection of communication is a factor in the efficiency of the whole process.

The purpose of this article is to present the communication as a factor of success in project management. It was also presented the essence of project management and highlighted the important manager's role in creating a fully efficient communication process in the project.

Keywords: communication, information, project management, project success factor

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW –
PRZYPADEK GRUP ENERGETYCZNYCH****Iwona Posadzińska, Ewa Wysocka***Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Innowacjami Organizacyjnymi***Streszczenie**

W artykule poruszono problem wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu i jej wpływu na postawy konsumentów. Zmiana w tym zakresie ma charakter ewolucyjny w odniesieniu do strategii i wdrażanych w praktyce programów. Weryfikacja empiryczna dotyczyła oceny dwóch przypadków – PGNiG i Enei – w oparciu o pilotażowe badanie ankietowe przeprowadzone w pierwszej połowie 2015 roku. Prezentowane wyniki dotyczą opinii na temat wiedzy i akceptacji obszarów CSR oraz wybranych programów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia, praktyka przedsiębiorstwa, postawy nabywców

WSTĘP

Początek etyki biznesu w Polsce sięga czasów przed II wojną światową, natomiast w nowoczesnej perspektywie idee te ujawniły się w latach 90. XX wieku. Dynamiczny rozwój idei i działań społecznie odpowiedzialnych (CSR – *Corporate Social Responsibility*) można odnotować na początku XXI wieku w związku z większym zakresem powiązań międzynarodowych w gospodarce i polityce. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce jest coraz bardziej doceniana przez instytucje w otoczeniu przedsiębiorstw, kadre menadżerską, administrację państwową czy inwestorów. CSR staje się wskaźnikiem w tworzeniu przejrzystości korporacyjnej oraz podstawą przy budowaniu pełnej strategii rozwoju firmy. Założenia koncepcji zauważone zostały przez media, które rozpropagowały je wśród większej grupy odbiorców nie tylko z branży. Liczne działania, ukierunkowane na popularyzowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, przysłużyły się do znacznego uświadomienia aspektów społecznych, środowiskowych, a także z zakresu zarządzania w trakcie prowadzenia przedsiębiorstwa oraz

zamiany dobrych praktyk i rozwoju podstawowych standardów i inicjatyw w obszarze zrównoważonego rozwoju¹.

Artykuł ma na celu identyfikację zmian w postrzeganiu idei społecznej odpowiedzialności w praktyce gospodarczej. Stale aktualne pozostaje pytanie – na ile nabywcy dóbr czy usług dostrzegają tego typu aktywność i biorą pod uwagę podejmując decyzję o zakupie? Weryfikacja empiryczna dotyczyła oceny dwóch przypadków – PGNiG i Enei – w oparciu o pilotażowe badanie ankietowe przeprowadzone w pierwszej połowie 2015 roku.

1. IDEA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Postępowanie w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz częściej regularną praktyką przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy są świadomi, że wyłączna troska o jakość usług i wyrobów, choć niezastąpiona, nie jest już wystarczająca. Ważne są także:

- dbałość o środowisko naturalne,
- troska o interesy lokalnej społeczności,
- dbałość o całe społeczeństwo,
- piecza nad bezpieczeństwem pracowników.

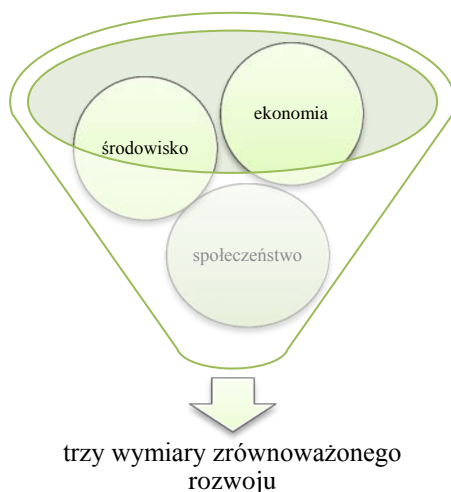
Termin społecznej odpowiedzialności biznesu jest relatywnie nowy, choć podstawy tej teorii filozoficznej mają długą historię. Stosunek do CSR uległ zmianie w ciągu kilku lat ze względu na różne okoliczności i uwarunkowania, które wspomagały rozwój tej myśli. Nowe podejście do traktowania odpowiedzialności społecznej dotyczy ujęcia strategicznego. Argumenty po stronie zwiększonego zainteresowania koncepcją CSR odnoszą się zwłaszcza do ciągle ewoluującego otoczenia przedsiębiorstw oraz²:

- zwiększenia aktywności społeczeństwa w wymiarze globalnym, metamorfozy usposobienia konsumentów, które zmienia się z biernego na zaangażowane,
- wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstw, które polegają na poszukiwaniu coraz nowszych metod konkurencyjności opartych na zaufaniu,
- przemiany nastawienia inwestorów, którzy oczekują czegoś więcej niż wyniki finansowe.

Wymienione przekształcenia zachodzące w otoczeniu organizacji spowodowały, że działalność gospodarcza podąża w kierunku modelu zrównoważonego rozwoju, który dotyczy trzech wymiarów (rys. 1).

¹ Ministerstwo Gospodarki, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Europa 2020, s. 2, http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf, stan z dnia 22.05.2015.

² M. Żemigąła, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 101.



Rys. 1. Wymiary zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 161.

Na rysunku 1 przedstawiono trzy wymiary zrównoważonego rozwoju, z których wyraźnie wynika, że rozwój gospodarczy nie zależy wyłącznie od zwiększenia dochodów, ale również innych aspektów dostatku społecznego.

Zagadnienia zrównoważonego rozwoju znajdują odzwierciedlenie w tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu – idei, która zawiera pewną filozofię oraz zbiór instrumentów pomagających dotrzeć do stanu równowagi w przedsiębiorstwie. Skutkiem tych starań w dalszym okresie są nie tylko korzyści społeczne i środowiskowe, ale także gwarancja długookresowego wzrostu potencjału firmy³.

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi nową misję organizacji w otaczającym go społeczeństwie, zupełnie nowatorski sposób patrzenia na sferę partnerstwa. Społeczne zaangażowanie jest w stanie zniwelować większość ryzyk, które istnieją w sferze funkcjonowania przedsiębiorstwa, przede wszystkim ryzyko związane z wizerunkiem firmy oraz z działalnością podstawową, obejmującą proces produkcyjny. Wiele przedsiębiorstw zorientowało się, że postrzeganie wizerunku oraz rzetelność są ciągle poddawane ocenie. Najkorzystniejszym sposobem działania w tej sytuacji jest zastosowanie strategii opartej na przeciwdziałaniu ryzyku, czyli rzetelnym i przejrzystym postępowaniu. Renoma w większości zależy od wykorzystania norm społecznej odpowiedzialności biznesu. Efektywne zarządzanie

³ S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 162.

renomą skutkuje przewycięzeniem zaistniałych zdarzeń niekorzystnych dla przedsiębiorstwa i w konsekwencji podniesieniem renomy⁴.

2. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W UJĘCIU STRATEGICZNYM

A.B. Carroll wraz ze współpracownikami postrzegają strategię przedsiębiorstwa jako zamierzającego stworzyć wartość dodatnią dla klientów przez legitymizację własnych czynności oraz istnienie w przyszłości. Ogniwem składowym tak określonej koncepcji są klienci, dla nich właśnie jest tworzona wartość dodatnia, a także konkretne korzyści, będące następstwem działań⁵. Koncepcja odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa podtrzymywana jest na filarach, które są kompatybilne. Umożliwia zaspokojenie istniejących potrzeb wewnętrznych firmy przy równoczesnym postępowaniu w zgodzie z przeświadczeniem otoczenia zewnętrznego (tabela 1).

Tabela 1. Filary społecznej odpowiedzialności biznesu

Filary społecznej odpowiedzialności			
kapitał ludzki	zarządzanie strategiczne	kapitał związany z klientami	otoczenie i środowisko
wizja sposobów zatrudnienia pracowników	zdolność do <i>scanning</i> strategicznego	lokalne społeczności	redukcja kosztów i ryzyka
stosunki międzyludzkie	adaptacje	instytucje regulujące	wartość marki
motywacja pracowników	wskaźniki / monitoring	relacje z klientami	wzrost udziału w rynku
zdolność do innowacji	tradycyjne problemy <i>governance</i>	partnerzy biznesowi	lojalność klientów
rozwój wiedzy	najlepsze międzynarodowe praktyki		efekt innowacji
			efektywność procesów

Źródło: D. Jamali, A.M. Safieddine, M. Rabbath, *Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationship*, "Corporate Governance" 2008, Vol. 16, No. 5, s. 447.

⁴ E. Głuszek, *Ochrona reputacji przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie tematami*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, WZUG FRUG, Sopot 2009, t. 2, s. 533.

⁵ M. Mezner et al., *Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprizes Strategy Classification*, *Academy of Management Best Papers Proceedings 1990*, s. 333-334.

3. WYBRANE WYNIKI BADANIA EMPIRYCZNEGO

Badanie ankietowe o charakterze pilotażowym zrealizowano w pierwszej połowie 2015 roku w grupie 100 respondentów w odniesieniu do dwóch przedsiębiorstw z rynku energetycznego – Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa SA (PGNiG) oraz Enea SA.

Podstawowe informacje o Polskim Górnictwie Naftowym i Gazownictwie SA

Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA jest liderem rynku gazu ziemnego w Polsce, spółką notowaną na giełdzie, która jest obecna w indeksach 20 największych polskich firm (WIG 20). Zajmuje się wyszukiwaniem i pozyskiwaniem ropy naftowej, gazu ziemnego oraz za pośrednictwem kluczowych spółek także dystrybucją, importem, magazynowaniem oraz sprzedażą paliw płynnych i gazowych, produkcją energii elektrycznej i produkcją ciepła. PGNiG dysponuje udziałami w 29 spółkach, które świadczą usługi specjalistyczne wiertnicze – serwisowe i geofizyczne, wysoko cenione na międzynarodowym rynku⁶.

Misja firmy PGNiG opiera się na stałym postępie w wydobywaniu ropy naftowej i gazu ziemnego, a także spożytkowaniu infrastruktury do zaopatrzenia klientów w przyjazną środowisku energię, co sprawia, że wartość firmy dla pracowników i akcjonariuszy znacznie rośnie⁷.

Tradycje społecznej odpowiedzialności biznesu w Grupie Kapitałowej PGNiG sięgają połowy XIX wieku i zostały zapoczątkowane przez Ignacego Łukasiewicza – prekursora przemysłu naftowego na skalę światową. Z inicjatywy Łukasiewicza powstała w latach 70. XIX wieku pierwsza w Europie instytucja ubezpieczeniowa na wypadek inwalidztwa, starości lub choroby – Brackie Kasy. Pracownicy zaczęli korzystać z bezpłatnej lekarskiej opieki, otrzymując również wynagrodzenie za czas, gdy chorowali. Po dwudziestu latach pracy w kopalni pracownicy przechodzili na emeryturę. W przypadku gdy pracownik zginął w wypadku podczas pracy, rodzina mogła liczyć na wypłatę zapomogi oraz zwrot kosztów pogrzebu. Łukasiewicz dzięki swoim działaniom został określony mianem ojca, co najlepiej oddaje poziom relacji, jakie łączyły pracowników z szefem. Oprócz odpowiedzialności za własnych robotników Łukasiewicz zaangażował się również w potrzeby lokalnej społeczności. Był znany jako dobroczyńca i wspomniały filan-

⁶ Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA, <http://www.pgnig.pl/pgnig/onas>, stan z dnia 15.06.2015.

⁷ Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA <http://www.pgnig.pl/pgnig/onas/misja>, stan z dnia 15.06.2015.

trop i w związku z tym został patronem fundacji PGNiG, która działa nieprzerwanie od 2004 roku⁸.

Bogate zwyczaje społecznej odpowiedzialności biznesu w Grupie Kapitałowej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa przenoszą się na skonkretyzowane działania spółek i oddziałów w czterech obszarach: klient i rynek, środowisko, pracownicy, społeczeństwo lokalne i partnerzy.

Podstawowe informacje o Grupie Energetycznej Enea SA

Historia firmy rozpoczęła się w 1904 roku w Poznaniu, gdy 31 października uroczyście otwarto pierwszą poznańską elektrownię, która przez kolejne 50 lat dostarczała prąd mieszkańcom miasta. Na początku pieczę nad pierwszymi elektrowniami znajdującymi się w Poznaniu sprawowały Zakłady Siły, Światła i Wody, przekształcone z Zakładu Gazowni i Wodociągów. Po zakończeniu wojny cała infrastruktura przeznaczona do produkcji energii elektrycznej została przekazana Zjednoczonemu Energetycznemu Okręgowi Poznańskiemu. Po kilku latach dołączono również Szczecin i firmę przekształcono w zakłady Energetyczne Okręgu Zachodniego. Kolejne lata przyniosły wiele zmian organizacyjnych, które zakończyły się powstaniem w 1976 roku Zakładu Energetycznego Poznań.

Zasadnicze zmiany zaszły po 2002 roku w wyniku decyzji Ministra Skarbu Państwa o połączeniu Energetyki Szczecińskiej SA, Energetyki Poznańskiej SA, Zakładu Energetycznego Gorzów SA, Zakładu Energetycznego Bydgoszcz SA, Zielonogórskich Zakładów Energetycznych SA w Grupę Zachodnią. Po upływie roku została ona przekształcona w Grupę Energetyczną Enea SA. Enea debiutowała na giełdzie w 2008 roku, jej akcje wchodziły w skład indeksu WIG 30. W marcu 2015 roku weszła do indeksu największych spółek WIG 20.

Aktualnie Grupa Energetyczna Enea SA jest jednym z liderów rynku energetycznego. Enea łączy obszary dystrybucji, wytwarzania oraz sprzedaży energii. Jest ona sprzedawcą 16% energii wykorzystywanej na terenie Polski oraz 8% krajowej produkcji. Firma jest w posiadaniu sieci dystrybucji, która obejmuje 20% powierzchni kraju, co gwarantuje pewność dostaw⁹.

Grupa Enea działa na podstawie zaktualizowanych Strategii Korporacyjnych, które ogłoszone były w październiku 2013 roku i realizowane będą do 2020 roku. Firma postawiła sobie główne cele, do których chce dążyć w kierunku:

⁸ Odpowiedzialny Biznes PGNiG, <http://www.pgnig.pl/dzialania-spoeczne/odpowiedzialny-biznes>, stan z dnia 16.06.2015.

⁹ Historia Grupy Enea, <https://www.enea.pl/pl/grupaenea/o-grupie/informacje-o-enea/historia-grupy-enea>, stan z dnia 15.06.2015.

- 1) budowania wartości dla akcjonariuszy,
- 2) zapewnienia klientom podstaw bezpieczeństwa dostaw energii,
- 3) osiągnięcia najwyższego poziomu usług,
- 4) skutecznego oferowania usług i produktów.

Finalny scenariusz rozwoju przyjęty przez Grupę Enea zakłada, że najważniejszą ideą w działaniach firmy będzie tworzenie wartości dla akcjonariuszy oraz zapewnienie klientom podstaw bezpieczeństwa dostaw energii. Cel ten wspierany będzie przez rozwój we wszystkich elementach energetycznego łańcucha wartości, koncentrację działalności na energooszczędnym rynku, budowę silnej pozycji na rynku w długim czasie, zagwarantowanie pełnej integracji operacyjnej w Grupie Enea, akwizycję w sytuacji występujących okazji rynkowych oraz ciągłe podejmowanie działań na rzecz poprawy funkcjonowania i jej efektywności.

Wprowadzanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Grupie Enea byłoby niemożliwe bez uwzględnienia potrzeb otoczenia, tzn. interesariuszy. W ciągu dwóch ostatnich lat dokonano dwa razy analizy otoczenia. Relacje, które zachodzą w firmie Enea, dotyczą takich aspektów, jak relacji z klientami, wpływu na środowisko naturalne, relacji z pracownikami i społeczeństwem¹⁰.

Opinie na temat społecznej odpowiedzialności biznesu na rynku energetycznym

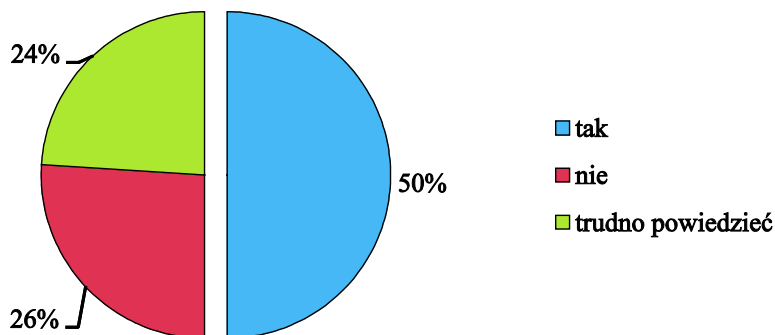
Na rysunku 2 zaprezentowano opinie, które wskazują główny cel, jaki powinny obrać przedsiębiorstwa. Zdaniem 87% respondentów głównym celem było dążenie do zysku w zgodzie z etycznymi zasadami. Jedynie 8% badanych stwierdziło, że ważniejszym celem były zasady etyczne i przestrzeganie prawa niż zysk. Kolejny cel wskazany przez 4% ankietowanych oznaczał zysk ponad wszystko, a najmniej liczną grupę stanowili (1%) respondenci niemający zdania w tej sprawie.

¹⁰ Raport CSR GK Enea 2013, <http://raportcsr.enea.pl/2013/pl#start>, stan z dnia 15.06.2015.



Rys. 2. Główne cele realizowane przez przedsiębiorstwa w opinii respondentów
Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3 przedstawiono opinie ankietowanych dotyczące wpływu działań społecznych na decyzje zakupowe. Największa grupa badanych (50%) stwierdziła, że działania społeczne stanowiły czynnik wyboru produktów. Druga część prawie równo podzielona była na dwie grupy – 26% respondentów zadeklarowało, że działania społeczne firmy nie zachęcały do zakupów, a 24% nie miało zdania w tej sprawie.



Rys. 3. Wpływ działań społecznych na decyzje zakupowe respondentów
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4 przedstawia opinie ankietowanych na temat korzyści, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo dzięki zastosowaniu strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. Najliczniejsza grupa – 28% ogółu badanych – stwierdziła, że wprowadzenie strategii CSR może pozytywnie wpłynąć na wizerunek firmy. Kolejne grupy osób zadeklarowały, że zastosowanie ww. strategii wpłynie pozytywnie na wzrost zainteresowania interesantów

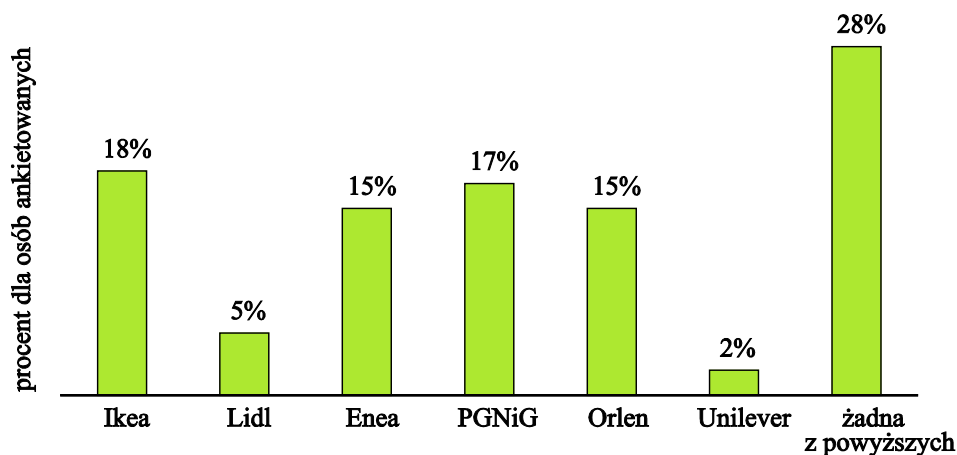
(20%) oraz poprawę relacji z otaczającym społeczeństwem (19%). Inne korzyści wskazane przez 12% respondentów, to zwiększenie lojalności konsumentów, przez 10% – wzrost konkurencyjności oraz 8% – pozyskiwanie coraz lepszych pracowników. Najmniejszą grupą osób ankietowanych (2%) byli respondenci, którzy nie wskazali żadnej z powyższych korzyści.



Rys. 4. Korzyści przedsiębiorstwa związane ze stosowaniem strategii CSR w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne.

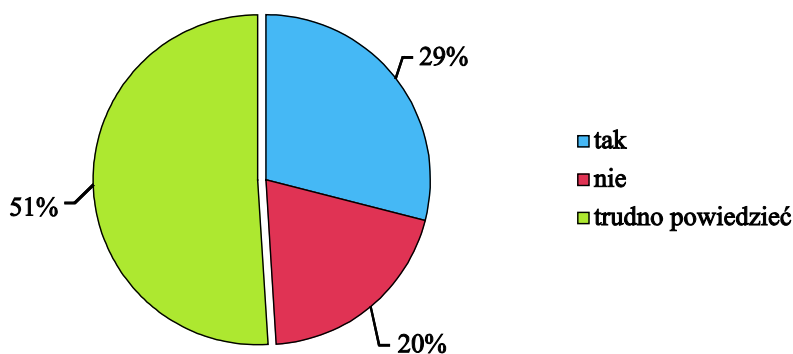
Odpowiedzi respondentów dotyczące ich wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności wybranych przedsiębiorstw, uznawanych za liderów w tej kategorii zaprezentowano na rysunku 5. Największa grupa ankietowanych (28%) odpowiedziała, że nie kojarzyła żadnej firmy z działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Grupa 18% badanych wskazała firmę Ikea, 17% – PGNiG, 15% – Enea i Orlen. Najmniej liczna grupa (2%) odniosła się do działalności Unilever.



Rys. 5. Wiedza o społecznej odpowiedzialności wybranych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6 zawiera zestawienie opinii respondentów dotyczących znajomości działań CSR realizowanych przez PGNiG. Ponad połowa – 51% badanych – stwierdziła, że trudno określić, czy takie działania występowały, a jedna piąta, że ich nie zauważyła. Jedynie niespełna 30% potwierdziło znajomość działań społecznie odpowiedzialnego biznesu realizowanych przez PGNiG.



Rys. 6. Świadomość działań CSR realizowanych przez PGNiG

Źródło: opracowanie własne.

Duża grupa respondentów (40%) nie знаła żadnego z programów CSR realizowanych przez PGNiG (rys. 7). Najbardziej rozpoznawalny okazał się projekt „mamy haka na raka” (16%) oraz „ciepło z natury” (15%). Kolejne trzy akcje: prowadzenie dialogu społecznego związanego z poszukiwaniem gazu łupkowego, „gaz ziemny od PGNiG to pieniądz dla Ciebie”, „bądź bezpieczny, zgłoś nielegalny pobór gazu” zostały ocenione przez 7% ankietujących.

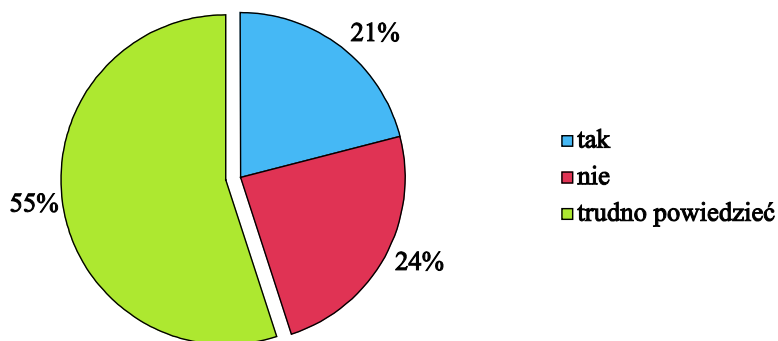
cych jako projekty związane z PGNiG. Jedynie 4% respondentów wskazało projekt „zagrzewamy do nauki” oraz szkoła dla ekorozwoju, a 1% – festiwal recyklingu.



Rys. 7. Znajomość wybranych programów CSR prowadzonych przez PGNiG

Źródło: opracowanie własne.

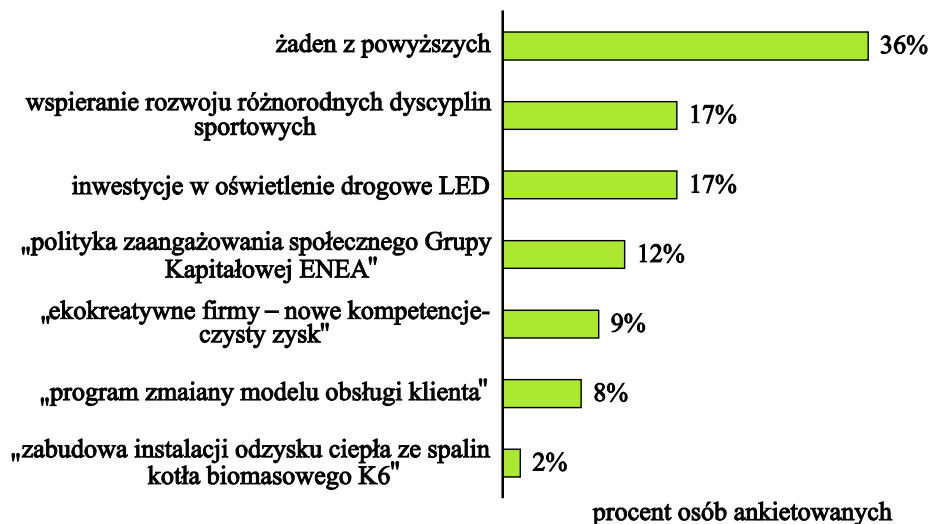
Badano także opinie respondentów związane ze znajomością społecznie odpowiedzialnego biznesu Grupy Enea (rys. 8). Najlicniejsza grupa (55%) stwierdziła, że trudno powiedzieć, czy Enea prowadzi działania CSR, a 24% nie miała żadnych skojarzeń. Najmniej liczna grupa konsumentów (21%) zadeklarowała znajomość podejmowanej przez Enea działalności społecznie odpowiedzialnej.



Rys. 8. Świadomość działań CSR realizowanych przez Grupę Enea SA

Źródło: opracowanie własne.

Największa grupa respondentów (36%) stwierdziła, że nie znała żadnego z wymienionych programów CSR (rys. 9). Najbardziej rozpoznawalne okazały się takie działania, jak wspieranie rozwoju różnorodnych dyscyplin sportowych oraz inwestycje w oświetlenie drogowe LED (każde po 17% wskazań). Kolejne programy zyskały następujące poparcie: „polityka zaangażowania społecznego Grupy Kapitałowej ENEA” – 12%, „ekokreatywne firmy – nowe kompetencje – czysty zysk” – 9%, „program zmiany modelu obsługi klienta” – 8%. Najmniej liczna grupa osób ankietowanych (2%) wskazała „zabudowę instalacji i odzysku ciepła ze spalin kotła biomasowego K6”.



Rys. 9. Znajomość wybranych programów CSR realizowanych przez Enea SA

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Poziom świadomości i wiedzy konsumentów dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu stopniowo się zmienia, konsumenci są coraz lepiej wykształceni i bardziej wrażliwi na problemy etyczne i ekologiczne. Przeprowadzone badanie dowodzi, że zmiany zachodzą ewolucyjnie, stopniowo. W przypadku grup energetycznych PGNiG i Enea tylko w niewielkim stopniu podjęte działania CSR były rozpoznawalne i miały wpływ na decyzje konsumentów. Zdecydowana większość respondentów nie słyszała o programach społecznej odpowiedzialności biznesu. Ustalenie przyczyn takiego stanu rzeczy pozwoli obu przedsiębiorstwom zwiększyć skuteczność podjętych działań pozabiznesowych. Powinny one także być umiejętnie włączone w proces komunikacji marketingowej.

Konsumenci podkreślali wagę zasad etycznych oraz korzystny wpływ stosowania działań społecznie odpowiedzialnych na poprawę wizerunku. CSR stał się wyznacznikiem strategii szczególnie dużych przedsiębiorstw, takich jak badane grupy energetyczne.

BIBLIOGRAFIA

- Głuszek E., *Ochrona reputacji przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie tematami*, [w:] Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji, t. 2, red. B. Nogalski, J. Rybicki, WZUG FRUG, Sopot 2009.
- Historia Grupy Enea,
<https://www.enea.pl/pl/grupaenea/o-grupie/informacje-o-enea/historia-grupy-enea>, stan z dnia 15.06.2015.
- Jamali D., Safieddine A.M., Rabbath M., *Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationship*, "Corporate Governance" 2008, Vol. 16, No. 5.
- Meznar M. et al., *Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprises Strategy Classification*, Academy of Management Best Papers Proceedings 1990.
- Ministerstwo Gospodarki, Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce, Europa2020, s. 2,
http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf, stan z dnia 22.05.2015.
- Odpowiedzialny Biznesy PGNiG,
http://www.pgnig.pl/dzialania_spoeczne/odpowiedzialny-biznes, stan z dnia 16.06.2015.
- Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA,
<http://www.pgnig.pl/pgnig/o-nas>, stan z dnia 15.06.2015.
- Raport CSR GK Enea 2013 <http://raportcsr.enea.pl/2013/pl#start>, stan z dnia 15.06.2015.
- Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kulwer, Warszawa 2011.
- Żemigała M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kulwer, Kraków 2007.

Abstract

It the problem of initiation of idea of social responsibility of business in article was moved was and her influence on consumers' attitude. The change in this range has the evolutionary character in reference to strategy and initiated in practice of programmes. Empirical verification concerned opinion two cases – PGNiG and Enei – in support about pilotage questionnaire conducted in first half 2015 year investigation. The presented results concern on subject of knowledge the opinion and the acceptance of areas the CSR as well as the chosen of programmes realized through studied enterprises.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), strategy, practical working of enterprise, consumers' behaviour

**WDRAŻANIE INSTRUMENTÓW INŻYNIERII FINANSOWEJ¹
NA PRZYKŁADZIE INICJATYWY JESSICA W POLSCE****Maciej Tokarski, Andrzej Tokarski***Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
Katedra Finansów i Rachunkowości***Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie roli instrumentów inżynierii finansowej na przykładzie Inicjatywy JESSICA. Analizę oparto na literaturze przedmiotu oraz danych statystycznych publikowanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego, dotyczących konstrukcji podziału oraz wykorzystania JESSICA w Polsce. Pomimo iż dotychczas w ramach instrumentów inżynierii finansowej wykorzystywane były produkty pożyczkowe i gwarancyjne istnieje również przestrzeń do opracowania innych produktów, w tym również kapitałowych, które do tej pory nie były w Polsce wykorzystywane i wdrożenie ich w perspektywie 2014-2020.

Zalety instrumentów inżynierii finansowej przemawiają za zwiększeniem ich udziału w finansowaniu w ramach funduszy Unii Europejskiej. Nie może to jednak oznaczać całkowitej rezygnacji z dotacji, które są niezbędne do finansowania wielu typów projektów. Decyzja o objęciu finansowaniem zwrotnym zamiast dotacyjnym określonych przedsięwzięć powinna być poprzedzona analizą, która pozwoli zidentyfikować lukę finansową w danym sektorze wymagającym wsparcia.

Słowa kluczowe: luka finansowa, instrumenty zwrotne, instrumenty inżynierii finansowej, Inicjatywa JESSICA

¹ Pojęcie inżynierii finansowej odnosi się w tym przypadku do mechanizmów finansowania zwrotnego, stworzonych na bazie połączonych środków z funduszy unijnych i kapitału prywatnego, takich jak JEREMIE, JESSICA i JASMINE. Do instrumentów finansowych inżynierii finansowej Komisja Europejska zalicza kredyty, pożyczki, poręczenia i udziały kapitałowe oferowane beneficjentom w ramach tych mechanizmów. Pojęcia inżynierii finansowej nie należy w tym przypadku utożsamiać z wykorzystywaniem zaawansowanych narzędzi nauki o finansach typu derywaty, instrumenty pochodne i inne instrumenty alternatywne.

WSTĘP

Władze samorządowe stają w obliczu rosnących potrzeb inwestycyjnych przy ograniczonych możliwościach ich finansowania. W tej sytuacji niezbędne staje się poszukiwanie alternatywnych form finansowania za pomocą których możnaby je zrealizować. W tym celu Komisja Europejska, Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) oraz Bank Rozwoju Rady Europy (CEB) wypracowały w 2005 roku formułę instrumentu JESSICA, który pozwala samorządom na wykorzystanie części środków przydzielonych w ramach funduszy strukturalnych na inwestycje w fundusze odnawialne (rewolwingowe), pozwalające na wielokrotne wykorzystanie przydzielonych środków umożliwiających wsparcie rozwoju obszarów miejskich poprzez realizację projektów umożliwiających ich trwały rozwój w zakresie rewitalizacji i rozwoju obszarów miejskich w wymiarze ekonomicznym i społecznym. Projekty realizowane są za pośrednictwem instrumentów zwrotnych takich jak pożyczki, gwarancje czy też wkłady kapitałowe. W odróżnieniu od większości instrumentów wsparcia dostępnych w ramach kończącej się w 2015 roku perspektywy finansowej 2007-2013, pomoc publiczna na realizację projektów miejskich w ramach Inicjatywy JESSICA udzielana jest w formie preferencyjnych pożyczek². W przeciwieństwie do projektów finansowanych tradycyjnie z funduszy strukturalnych w formie pomocy bezzwrotnej, celem JESSICA jest przekształcenie dotacji w inwestycje przynoszące dochody.

Celem opracowania jest ukazanie roli instrumentów inżynierii finansowej na przykładzie Inicjatywy JESSICA, która była wdrażana w perspektywie finansowej 2007-2013 w pięciu województwach w Polsce. Analizę oparto na literaturze przedmiotu oraz danych statystycznych publikowanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) oraz Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju (MliR) dotyczących konstrukcji podziału oraz wykorzystania JESSICA w Polsce. Realizacji postawionego celu posłużyła prezentacja i analiza wyników dotychczas zrealizowanych projektów w ramach inicjatywy w pięciu województwach, które ją wdrożyło.

Analiza literatury przedmiotu oraz obserwacja praktyki gospodarczej pozwoliły sformułować tezę, iż zastosowanie instrumentów pozadotacyjnych stanowi skuteczny mechanizm pozwalający zwiększyć efektywność absorpcji unijnego wsparcia. Wykorzystanie środków instrumentów inżynierii

² W okresie 2007-2013 dla pierwszych trzech lat wdrażania programów operacyjnych wprowadzono **zasadę n+3**. Oznacza to, że środki, które przyznano Polsce na rok 2007 (rok n) można wydatkować do roku 2010 (n+3), środki na rok 2009- do roku 2012, a środki na rok 2010- do roku 2013. W kolejnych latach (czyli 2011-2013) obowiązywała zasada **n+2** co oznacza, że ostateczny okres wydatkowania środków zakończy się w 2015 roku.

finansowej, w tym zaprezentowanej w artykule Inicjatywy JESSICA jest co prawda w Polsce w zależności od regionu na zróżnicowanym poziomie, co wynika przede wszystkim z faktu, iż w dotychczasowych perspektywach zdecydowanie preferowane były dotacje bezzwrotne dostępne w ramach programów współfinansowanych ze środków UE, a województwa zdobywały doświadczenia w ich realizacji. Niemniej w aktualnej perspektywie 2014-2020, według szacunków Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju w Polsce przeznaczony się na pomoc zwrotną 10% środków przyznanych z budżetu ogólnego UE na politykę spójności (dla porównania – w kończącej się perspektywie 2007-2013 było to poniżej 2%), a większość dotacji będzie miała charakter zwrotny³. W przypadku instrumentów inżynierii finansowej w okresie 2007-2013 pomoc zwrotną województwa mogły zastosować tylko w dwóch obszarach (przy wspieraniu sektora małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Inicjatywy JEREMIE oraz przy miejskich projektach rewitalizacyjnych w ramach Inicjatywy JESSICA). W latach 2014-2020 będzie to możliwe właściwie we wszystkich tzw. obszarach interwencji i w całym programie.

1. INICJATYWA JESSICA – ISTOTA, WDROŻENIE I WYKORZYSTANIE W POLSCE

JESSICA (ang. *Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*) czyli Wspólne Europejskie Wsparcie na rzecz Trwałych Inwestycji na Obszarach Miejskich), jest to pozadotacyjny, zwrotny instrument inżynierii finansowej, stworzony w 2005 roku przez Komisję Europejską, Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) oraz Bank Rozwoju Rady Europy (CEB) w celu wspierania trwałych i zrównoważonych inwestycji, rozwoju i zatrudnienia na obszarach miejskich, odnowy zaniedbanych i zdegradowanych obszarów miast oraz pobudzenia ich rozwoju gospodarczego i społecznego⁴. Inicjatywa ta umożliwia państwom członkowskim finansowanie

³ M. Bobrowska, *Fundusze Europejskie w formie pomocy zwrotnej*, „Fundusze Europejskie w Polsce”, nr 31, wrzesień 2013, s. 2, a także D. Czykier-Wierzba, *Inicjatywa Jeremie w polityce spójności Unii Europejskiej na lata 2007-2013 i jej funkcjonowanie w Polsce*, „Journal of Management and Finance” 2013, no. 2, part 3.

⁴ Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC), No 1260/1999, art. 36. W aktach prawnych UE nie pojawia się nazwa „Inicjatywa JESSICA” – mowa jest o instrumentach inżynierii finansowej. System realizacji instrumentów inżynierii finansowej regulują następujące akty prawne i dokumenty:

inwestycji na obszarach miejskich w formie instrumentów zwrotnych (pożyczek, wkładów kapitałowych i gwarancji)⁵. W odróżnieniu od klasycznych środków z budżetu Unii Europejskiej, pomoc oferowana przez wskazane wyżej instytucje w ramach JESSICA nie ma charakteru bezpośredniego bezzwrotnego dofinansowania, ale udzielana jest w formie zwrotnych rynkowych instrumentów finansowych (np. preferencyjnych, nisko oprocentowanych kredytów, pożyczek, poręczeń czy instrumentów kapitałowych). Opiera się na środkach zwrotnych i odnawialnych (rewolwingowych), czyli takich, którymi można wielokrotnie obracać, których dysponentami są działający lokalnie pośrednicy finansowi, niekomercyjne instytucje poręczeniowe i pożyczkowe. W przeciwieństwie do projektów finansowanych tradycyjnie z funduszy strukturalnych w formie pomocy bezzwrotnej, celem JESSICA jest przekształcenie dotacji w inwestycje przynoszące dochody.

-
- rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności oraz uchylające rozporządzenie nr 1260/1999,
 - rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999 (Dz.Urz. UE L 210 z 31.7.2006, str. 12),
 - rozporządzenie Komisji (WE) nr 1828/2006 ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności oraz rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (sprostowanie Dz.Urz. UE L 45 z 15.2.2007, str. 4),
 - nota wyjaśniająca w zakresie instrumentów inżynierii finansowej zgodnie z artykułem 44 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006,
 - rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylającego rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz.Urz. UE L 347 z 20.12.2013 r., str. 320, z późn. zm.), zwanego dalej „rozporządzeniem ogólnym”,
 - ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz. U. poz. 1146, z późn. zm.).
- ⁵ Na podstawie Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 (art. 44) w celu realizacji programów operacyjnych kraje członkowskie UE mogą stosować instrumenty inżynierii finansowej, w tym Fundusze Rozwoju Obszarów Miejskich – oraz – opcjonalnie Fundusze Holdingowe.

JESSICA umożliwia realizację projektów, które nie kwalifikowałyby się do finansowania ze środków pomocowych przy pomocy tradycyjnego mechanizmu dotacji. Mogą się o nią ubiegać zarówno jednostki publiczne, jak i prywatni inwestorzy. Ważnym kryterium jest funkcja społeczna realizowanych inwestycji. Mogą one dotyczyć m.in. rewitalizacji obszarów miejskich, tworzenia placówek kulturalnych lub innych form poprawy przestrzeni miejskiej.

Podstawowe fazy wdrażania Inicjatywy JESSICA obejmują⁶:

1. Opracowanie studiów wykonalności.
2. Wybór Funduszy Powierniczych (opcjonalnie).
3. Wybór Funduszy Rozwoju Obszarów Miejskich/Urban Development Funds (FROM/UDF).
4. Wybór projektów miejskich.

Wsparcie w ramach inicjatywy udzielane jest przez tzw. Fundusze Rozwoju Obszarów Miejskich (**FROM**), wybierane w wyniku otwartych konkursów przez Fundusz Powierniczy (w Polsce we wszystkich regionach do pełnienia roli Funduszu Powierniczego wybrany został EBI⁷). FROM-y nie mają konkretnej formy prawnej. Mogą funkcjonować jako odrębne podmioty prawa lub wydzielone jednostki finansowe w ramach istniejących już instytucji finansowych. Funkcję FROM-ów mogą pełnić m.in.: banki krajowe i międzynarodowe, fundusze inwestycyjne, menadżerowie funduszy, organy i instytucje publiczne oraz deweloperzy działający na rynku nieruchomości. FROM-y mogą być tworzone na szczeblu lokalnym, miejskim lub regionalnym. Nie ma także ograniczeń co do ich liczby. FROM-y przy użyciu zwrotnych instrumentów: pożyczek, wkładów kapitałowych i gwarancji udzielają wsparcia finansowego projektom miejskim zapisanym w Lokalnych Programach Rewitalizacji, które są odpowiednikiem Zintegrowanych Planów Rozwoju Obszarów Miejskich. Fundusze celowe FROM tworzone są przez miasta ze środków z Funduszu Powierniczego na który składają się środki własne samorządów, środki unijne, a także środki innych partnerów publicznych i prywatnych przy stosowaniu ściśle określonych umów.

Inicjatywa w Polsce jest wdrażana w 5 województwach: wielkopolskim, zachodniopomorskim, pomorskim, śląskim oraz mazowieckim, co przedstawiono w tabeli 1.

⁶ http://www.funduszeuropejskie.2007-2013.gov.pl/RPO/Aktualnosci/-Strony/Jessica_240310.aspx.

⁷ EBI zarządza 18 Funduszami Powierniczymi JESSICA w 9 krajach UE o całkowitej wartości około 1,75 mld EUR. Operacje JESSICA bez udziału EBI obejmują: Fundusz Powierniczy na poziomie krajowym (Estonia) inwestujący w 2 FROM oraz 3 FROM utworzone bez powoływania Funduszu Powierniczego (Brandenburgia, East Midlands, Walia).

Tabela 1. Alokacja środków na Inicjatywę JESSICA w Polsce w perspektywie 2007-2013

Wyszczególnienie	Wielkopolska	Zachodniopomorskie	Pomorskie	Śląskie	Mazowieckie
Alokacja	66,3 mln EUR	33 mln EUR	57 mln EUR	60 mln EUR	40 mln EUR
Status	Rozpoczęte inwestycje w projekty miejskie	Rozpoczęte inwestycje w projekty miejskie	Rozpoczęte inwestycje w projekty miejskie	Rozpoczęte inwestycje w projekty miejskie	Rozpoczęte inwestycje w projekty miejskie
FROM	BGK	BZ WBK (w SOM) BOŚ (poza SOM czyli Szczeciński Obszar Metropolitalny)	BGK (miasta powiatowe) BOŚ (pozostałe miasta)	BOŚ	BGK
Partner lokalny	-	ZARR S.A. (BZ WBK) KARR S.A. (BOŚ)	Agencja Rozwoju Pomorza S.A. (BGK) AMT Partner S.A. (BOŚ)	Centrum Projektów Rewitalizacji S.A.	Agencja Rozwoju Mazowska S.A. Mazowiecka Agencja Energetyczna Sp. z o.o.

Źródło: Opracowanie własne oraz <http://www.jessica.mazovia.pl/jessica/o-jessica/>

Ogółem na implementację Inicjatywy JESSICA w 5 polskich województwach przekazano równowartość 256,3 mln EUR. Pieniędźmi wyasygnowanymi przez piątkę województw zarządzają tzw. fundusze rozwoju obszarów miejskich (FROM). Ich rolę pełnią trzy banki: BGK, BOŚ i BZ WBK. Co ciekawe, w Zachodniopomorskim BOŚ, podpisując dziewięć umów na 65,8 mln zł jako pierwszy FROM w Europie wykorzystał pełną pulę środków z Inicjatywy JESSICA.

Do podmiotów uprawnionych do ubiegania się o wsparcie w ramach Inicjatywy należą:

- jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia,
- podmioty, w których większość udziałów lub akcji posiadają jednostki samorządu terytorialnego lub ich związki i stowarzyszenia,
- podmioty działające na zlecenie jednostek samorządu terytorialnego wybrane zgodnie z prawem zamówień publicznych,
- szkoły wyższe,
- kościoły i związki wyznaniowe oraz osoby prawne kościołów i związków wyznaniowych,
- organizacje pozarządowe,
- jednostki zaliczane do sektora finansów publicznych, posiadające osobowość prawną (nie wymienione wyżej),

- spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty mieszkaniowe,
- przedsiębiorcy,
- tbs,
- administracja rządowa,
- porozumienia ww. podmiotów,
- podmioty działające w oparciu o umowę o partnerstwie publiczno-prywatnym.

O wsparcie finansowe w ramach projektu mogą ubiegać się także spółki prawa handlowego, przedsiębiorstwa, i wszelkie podmioty prowadzące działalność gospodarczą (także osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą). Finansowanie odbywa się w formie długoterminowych pożyczek, które dzięki atrakcyjnemu oprocentowaniu są świetną i korzystną alternatywą dla komercyjnego finansowania inwestycji majątkowych.

Do grupy projektów, które mogły ubiegać się o wsparcie w ramach Inicjatywy JESSICA można zaliczyć m.in.: przekształcanie zdegradowanych i nieużytkowanych obiektów przemysłowych, w których będą mogły mieścić się np.: galerie, teatry, sale koncertowe, kina, centra konferencyjne, kawiarnie, księgarnie czy biblioteki multimedialne. Po to, aby zwiększyć rentowność odnowionych obiektów, możliwe będzie stworzenie w nich przestrzeni dla działalności komercyjnej, np.: powierzchni biurowych, czy punktów handlowo-usługowych. Innym rodzajem inwestycji możliwych do wsparcia w ramach inicjatywy były przedsięwzięcia zakładające odnowę powojkowych i poprzemysłowych obszarów. Tego typu inwestycje obejmowały rewitalizację starych i zdegradowanych obszarów, charakteryzujących się brakiem dostępu do wysokiej jakości usług, powierzchni biurowej dla MŚP czy infrastruktury rekreacyjno-sportowej. Do tej grupy inwestycji zaliczyć można również projekty zakładające rewitalizację obszarów miejskich, z włączeniem zdegradowanych centrów małych miast, zdewastowanych dzielnic większych miast oraz zdekapitalizowanej infrastruktury miejskiej, w szczególności w odniesieniu do budynków o wartości historycznej bądź architektonicznej.

Najciekawsze, wybrane projekty miejskie finansowane w ramach JESSICA ukazano poniżej⁸:

⁸ <http://www.umww.pl/jessica-inwestycje-w-poznaniu-pleszewie-oraz-korniku>;
<https://www.umww.pl/inicjatywa-jessica-wesprze-cztery-kolejne-projekty-w-wielkopolsce>;
<http://www.jessica.mazovia.pl/klastry/aktualnosci/art,57,inicjatywa-jessica-na-mazowszu-wspiera-rozwoj-klastra-centrum-inzynierii-biomedycznej-wojskowej-akademii-technicznej-.html>;
http://wyborcza.pl/1,91446,16265183,Slaskie_23_projekty_realizowane_dzieki_inicjatywie.html#ixzz3gA0uVGGI<http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-artykul/jessica-w-woj-slaskim-realizowane-sa-23-projekty-rewitalizacji/print>

Wielkopolska

Wielkopolska był pierwszym regionem w Polsce, który rozpoczął wdrażanie Inicjatywy JESSICA. W ramach Inicjatywy:

- Sfinansowano rewitalizację obszarów poprzemysłowych w centrum Leszna poprzez budowę „Galerii Goplana”; maj 2011 r.
- W lutym 2012 r. zostały wypłacone środki na realizację pierwszej inwestycji – Centrum Kultury w Koźminie Wielkopolskim.
- Przekształcenie obiektów dawnego folwarku na zespół oddziałów rehabilitacyjno-opiekuńczo-pielęgnacyjnych w Lesznie. Zadaniem utworzonej placówki będzie całodobowa pielęgnacja oraz leczenie osób przewlekle chorych, niewymagających dalszej hospitalizacji na oddziale szpitalnym. W wyniku realizacji projektu otwarte zostaną m.in. oddziały rehabilitacji, pielęgnacyjno-opiekuńczy ogólny, rehabilitacji kardiologicznej, dla osób wentylowanych mechanicznie, osób po wypadkach komunikacyjnych oraz osób chorych na Alzheimera.
- Browar City Czarnków – rewitalizacja zabytkowego browaru w Czarnkowie. Wartość projektu: 22,0 mln zł . Pożyczka JESSICA: 16,5 mln zł. Przedmiotem projektu była rewitalizacja zabytkowego browaru i przystosowanie go do współczesnych wymogów rynkowych poprzez połączenie dotychczasowej funkcji (produkcja piwa w unikalnej technologii otwartych kadzi) z funkcjami handlowo-usługowymi. Obok historycznego układu zabudowań browaru, wzniesione zostaną nowe budynki mieszczące galerię handlową, biura oraz hotel. Na teren Browaru City Czarnków prowadzić będzie trakt łączący centrum miasta z Mariną Czarnków – przystanią wodną na rzece Noteć. Przeszklony dach rozpostarty nad pasażem łączącym budynki umożliwi organizację imprez kulturalnych. W ramach projektu powstanie także niewielkie muzeum, poświęcone historii zabytkowego browaru oraz tradycyjnym procesem produkcji piwa.
- Minicentrum Przedsiębiorczości w Lesznie. Wartość projektu/pożyczka JESSICA: 3,56 mln zł/2,6 mln zł. Projekt zakładał zakup, modernizację i znaczącą rozbudowę istniejącej nieruchomości handlowo-magazynowej. Dzięki środkom z pożyczki w centrum miasta powstanie atrakcyjna, nowoczesna powierzchnia biurowa dla nowopowstałych mikroprzedsiębiorstw. Będzie tu można wynająć biuro i skorzystać z licznych usług, takich jak: wspólny sekretariat, sala konferencyjna i szybki internet.
- Budowa parkingu i budynku usługowo-biurowego w lokalizacji przy ul. Za Bramką w Poznaniu – Inwestor: Wielkopolskie Centrum Wspierania Inwestycji Sp. z o.o. (WCWI Sp. z o.o.), będące w 100% własnością Miasta Poznań. Inwestycja ta nie tylko poprawi sytuację parkingową w centrum miasta, ale także pozwoli nadać nowe funkcje temu miejscu, wpływając na poprawę jego atrakcyjności. Łączny koszt brutto tego przedsięwzięcia wynosi 70,6 mln zł, w tym udział pożyczki JESSICA 37,5 mln zł. Oprocentowanie pożyczki wynosi 1,12% w skali roku.

- Rewitalizacja płyty rynku w Kórniku – Inwestor: Gmina Kórnik. Rewitalizacja rynku w Kórniku to przedsięwzięcie realizowane na obszarze ok. 17 tys. m². W ramach projektu nastąpi nie tylko poprawa wizerunku miasta i jego walorów estetycznych, ale także m.in.: wymiana sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, montaż nowego oświetlenia, modernizacja infrastruktury drogowej. Koszt brutto przedsięwzięcia wynosi 10,4 mln zł, w tym udział pożyczki JESSICA 8,4 mln zł. Oprocentowanie pożyczki wynosi 1%.
- Budowa hali sportowej przy Zespole Szkół Publicznych nr 3 w Pleszewie – Inwestor: Sport Pleszew Sp. z o.o., spółka komunalna będąca własnością Gminy i Miasta Pleszew. W ramach inwestycji powstanie wielofunkcyjna hala sportowa z pełną infrastrukturą udostępnianą na potrzeby mieszkańców Gminy. Kompleks będzie częścią nowoczesnego zespołu obiektów oświatowo-sportowych w Pleszewie. Całkowity koszt brutto inwestycji wynosi 10,1 mln zł, w tym udział pożyczki 8,2 mln zł. Oprocentowanie pożyczki wynosi 1%.
- „Rewitalizacja budynku dworca PKP w Wągrowcu i jego otoczenia oraz budowa parkingów” ma na celu, oprócz modernizacji budynku, przystosowanie części powierzchni użytkowej dla lokalu gastronomicznego oraz salonu prasowego. Przedsięwzięcie nawiązywać będzie architektonicznie do okolicznej zabudowy śródmiejskiej. Po zakończeniu realizacji projektu, powstała infrastruktura stanowić będzie własność Inwestora – Gminy Miejskiej Wągrowiec. Koszt przedsięwzięcia wynosi 8,55 mln zł, w tym udział pożyczki JESSICA 6,41 mln zł (oprocentowanie 0,75%).
- Zwiększenie atrakcyjności Centrum Rekreacji Oborniki poprzez budowę nowych form rekreacji. Zakłada modernizację i rozbudowę istniejącego obiektu oraz stworzenie oferty nowych usług takich jak: centrum konferencyjne, SPA, basen, squash, kręgielnia, a także zagospodarowanie otaczającego terenu. Inwestorem jest PWiK Sp. z o.o., spółka komunalna będąca własnością Gminy i Miasta Oborniki. Koszt przedsięwzięcia to 4,38 mln zł, w tym udział pożyczki JESSICA 3,28 mln zł (oprocentowanie 1,50%).
- Projekt „Modernizacja stacji uzdatniania wody Zaborowo” (Inwestor: MPWiK Sp. z o.o. – spółka komunalna będąca własnością Gminy i Miasta Leszno) zakłada stworzenie nowej, atrakcyjnej przestrzeni miejskiej umożliwiającej edukację i aktywizację mieszkańców miasta. W ramach projektu oprócz utworzenia ośrodka edukacji ekologicznej zostanie również unowocześniony proces uzdatniania wody. Całkowity koszt brutto inwestycji wynosi 11,3 mln zł, w tym udział pożyczki 7,35 mln zł (oprocentowanie 1,00%).

- „Adaptacja dawnego hotelu POLONEZ pod nowe funkcje społeczno-gospodarcze”. Zakłada on modernizację budynku hotelowego tak, aby mógł on świadczyć usługi zbiorowego zakwaterowania dla studentów poznańskich uczelni. W zrewitalizowanym obiekcie obok hotelu studenckiego oferowane będą usługi krótkoterminowego zakwaterowania dla turystów. Ponadto wynajmowane będą inne obiekty powstałe w wyniku realizacji projektu tj. miejsca parkingowe oraz powierzchnie handlowo-usługowe. Całkowity koszt brutto inwestycji wynosi 46,9 mln zł, w tym udział pożyczki 18,2 mln zł (oprocentowanie 0,89%).

Pomorskie

W ramach Inicjatywy:

- Rewitalizacja Dworca PKP w Sopocie, w tym budowa nowego budynku dworca, parkingów oraz kompleksowa modernizacja układu komunikacyjnego. W wyniku projektu powstaną również budynki o funkcji handlowo-usługowej. Jest to pierwszy w Europie i jeden z nielicznych projektów realizowanych w formule PPP, który uzyskał finansowanie ze środków JESSICA.
- Muzeum Emigracji w Gdyni. W wyniku realizacji projektu, w zabytkowym budynku dawnego Dworca Morskiego w Gdyni stworzona zostanie nowoczesna instytucja kultury, łącząca funkcje wystawiennicze z edukacją. Muzeum będzie dokumentowało i przedstawiało losy polskiej emigracji.
- Przebudowa i wyposażenie Hali ERGO ARENA. Celem inwestycji było rozszerzenie funkcji hali poprzez instalację systemu kurtyn przysłaniających w ramach głównej areny, zwiększenie pojemności płyty, budowa systemu napełniania trybun, wykonanie dodatkowej szatni dla widzów. W ramach projektu rozbudowany zostanie także system informacyjny i reklamowo-identyfikacyjny hali oraz nagłośnienie. Koszt tej inwestycji oszacowany został na poziomie ok. 5 mln zł netto, a 75% tego kosztu (ok. 3,7 mln zł) finansuje pożyczka JESSICA.
- Gdyńska Szkoła Filmowa. Wartość projektu/pożyczka JESSICA: 30,64 mln zł/21,91 mln zł.

Umowę podpisano 6 września 2013 r. Przedmiotem projektu była budowa siedziby Gdyńskiej Szkoły Filmowej w Gdyni z parkingiem podziemnym pod Placem Grunwaldzkim i zagospodarowanie terenu Placu Grunwaldzkiego wraz z budową kolejki torowej na Kamienną Górę. W budynku, oprócz siedziby Gdyńskiej Szkoły Filmowej, będzie działało biuro Pomorskiej Fundacji Filmowej, kino studyjne, restauracja i pomieszczenia biurowe. Inwestycja stanowić będzie uzupełnienie oferty kulturalnej Gdyni, obok Teatru Muzycznego, Muzeum Miasta Gdyni i Muzeum Marynarki Wojennej oraz planowanego Forum Kultury

(na terenie obecnego Parku Rady Europy). Budowa parkingu podziemnego umożliwi swobodny dostęp do wszystkich obiektów zlokalizowanych w tym rejonie. Inwestycja pozwoli miastu Gdynia rozwinąć funkcje miejskie i metropolitalne.

- "Reduta Wysok" – rewitalizacja XIX-w. zabytkowego budynku na Dolnym Mieście w Gdańsku.

Wartość projektu: 0,64 mln zł. Pożyczka JESSICA: 0,48 mln zł. Przedmiotem projektu jest przebudowa i zmiana sposobu użytkowania budynku mieszkalnego na budynek biurowy wraz z zagospodarowaniem terenu. W budynku utworzona zostanie przestrzeń użytkowa typu „open space” dla nowopowstałych przedsiębiorstw kreatywnych różnych branż. Projekt zakłada również działania związane z poprawą efektywności energetycznej – w związku ze zmianą ogrzewania na niskoemisyjne, ograniczona zostanie emisja gazów i pyłów do atmosfery, co wpłynie na poprawę jakości powietrza, środowiska naturalnego i zdrowia mieszkańców Gdańska.

Mazowieckie

W ramach Inicjatywy:

- Rozwój Klastra Centrum Inżynierii Biomedycznej Wojskowej Akademii Technicznej. W Warszawie. Przedmiotem inwestycji jest stworzenie warunków dla działalności członków Klastra Centrum Inżynierii Biomedycznej. W wyniku realizacji inwestycji podmioty wchodzące w skład klastra zyskają dostęp do innowacyjnych produktów oraz technologii, ułatwiona zostanie współpraca w obszarze komercjalizacji wyników badań naukowo-przemysłowych w diagnostyce chorób nowotworowych, ortopedycznych i układu krążenia. Koszt inwestycji wyniesie 30 mln zł, z czego 22,5 mln zł stanowi preferencyjna, niskooprocentowana (0,5% w skali roku) pożyczka w ramach Inicjatywy JESSICA.
- Rewitalizacja Miasta Kazimierzowskiego w Radomiu. Wartość projektu/pożyczka JESSICA: 5,07 mln zł/3,80 mln zł . Projekt obejmuje remont XVIII w. kamienicy przy ul. Rwańskiej. W jej sieni znajduje się oryginalny fragment fortyfikacji miejskich z czasów lokacji Radomia na prawach miejskich w 1364 r. Dzięki środkom z pożyczki JESSICA historyczne mury zostaną poddane renowacji i zostaną wyeksponowane publicznie. Powstanie tu 12 lokali usługowo-biurowych oraz Centrum Informacji Turystycznej. Inwestor planuje również zagospodarować sąsiednią działkę przy ul. Wałowej. Spółka zamierza wybudować tu nowy obiekt, w którym mieścić się będą lokale usługowe.
- Rewitalizacja zabytkowej kamienicy Branickich przy ul. Smolnej w Warszawie. Rewitalizowana kamienica położona w samym centrum Warszawy przy ul. Smolnej 40 wybudowana została w latach 1901-1903

na zlecenie hrabiego Ksawerego Branickiego. W odnowionym obiekcie inwestor udostępnić będzie nowoczesną powierzchnię biurową oraz przestrzeń z przeznaczeniem na działalność kulturalną miasta. Koszt realizacji całej inwestycji wyniesie 52,28 mln zł. Pożyczka JESSICA została udzielona w wysokości 16,87 mln zł.

- Rewitalizacja i termomodernizacja budynku dworca PKP w Płocku. Pożyczka w wysokości 10 mln zł zostanie przeznaczona na rewitalizację budynku i terenów dworcowych oraz na poprawę efektywności energetycznej budynku. Inwestycja to nowoczesny dworzec kolejowy i autobusowy oraz hotel z pokojami dla kierowców, punkty gastronomiczne oraz parkingi. Zagospodarowany zostanie też teren wokół dworca – zmodernizowana będzie zajezdnia autobusowa wraz z budową wiat osłaniających stanowiska dla autobusów.
- Modernizacja bazy edukacyjnej Centrum Rehabilitacji, Edukacji i Opieki Towarzystwa Przyjaciół Dzieci „Helenów” w Warszawie, w tym remont, adaptacja i rozbudowa obecnie nieużytkowanego budynku kolegium nauczycielskiego oraz dobudowa sali sportowo-widowiskowej. W zmodernizowanym obiekcie będzie mieściła się Szkoła Przysposabiająca do Pracy oraz Liceum Ogólnokształcące. Nowe obiekty posłużą nie tylko podopiecznym tych szkół, ale całej społeczności uczniowskiej „Helenowa”, docelowo ok. 170 osobom niepełnosprawnym. Jest to jedyny w Polsce projekt realizowany przez organizację non-profit przy wsparciu finansowym ze środków JESSICA.

Zachodniopomorskie

W ramach Inicjatywy:

- Przebudowa dawnego kina Goplana na Centrum Kultury w Połczynie Zdroju. Całkowita wartość projektu: 5 139 060 PLN. Pożyczka w ramach Inicjatywy JESSICA: 3 690 000 PLN Beneficjent: Gmina Połczyn Zdrój. Przedmiotem projektu będzie przebudowa budynku dawnego kina Goplana i stworzenie nowoczesnego obiektu kulturalno-edukacyjno-kongresowego poprzez nadanie mu nowych funkcji: usługowej, turystycznej i administracyjnej. Przedmiotowa inwestycja, stworzy gminie między innymi warunki do organizacji zróżnicowanych wydarzeń oraz imprez kulturalnych, zaktywizuje środowiska twórcze i poprawi atrakcyjność turystyczną. Jak widać, JESSICA nie tylko sukcesywnie rewitalizuje obszary zdegradowane, ale też wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy regionu.
- Przebudowa i rozbudowa budynku bazy zabiegowej w Zakładzie Lecznictwa Uzdrawiskowego „Borkowo”, na działce nr 2/4 przy ul. Sobieskiego, a także przebudowa części gastronomicznej w punkcie żywienia „Gryf” w Połczynie Zdroju. Pierwszy element inwestycji obejmuje przebudowę i rozbudowę bazy zabiegowej w Zakładzie Lecznictwa Uzdrawi-

skowego „Borkowo”, co ma na celu wzbogacenie programu użytkowego sanatorium, podniesienie jego atrakcyjności w zakresie usług lecznictwa uzdrowskiego oraz poprawę jakości technicznej istniejącego budynku. W ramach przedmiotowej inwestycji zaplanowano także zmianę sposobu użytkowania niektórych pomieszczeń i przystosowanie ich do pełnienia funkcji bazy zabiegowej.

Drugi element inwestycji dotyczy przebudowy i modernizacji zaplecza gastronomicznego Sanatorium „Gryf”, co ma skutkować przede wszystkim maksymalizacją operacyjności zakładu. W ramach projektu inwestor planuje remont ogólnobudowlany, kanalizacyjny, wentylacyjny i elektryczny Uzdrowiska oraz zakup wyposażenia gastronomicznego. Całkowita wartość projektu: 4 805 495,64 PLN. Pożyczka w ramach Inicjatywy JESSICA: 3 523 248 PLN. Beneficjent: Uzdrowisko Połczyn S.A.

- Modernizacja i rozbudowa hotelu Widok wraz ze stworzeniem centrum rekreacyjno-sportowego w miejscowości Wałcz. Całkowita wartość projektu: 9 525 465 PLN Pożyczka w ramach Inicjatywy JESSICA: 5 260 500 PLN. Beneficjent: WIDOK Kacprzak sp. z o.o. Spółka Komandytowa. Dzięki pożyczce uzyskanej ze środków JESSICA inwestor planuje rozbudować i nadbudować istniejący, aczkolwiek zdewastowany obecnie obiekt hotelowy, zbudować parkingi oraz podjazd dla gości i obsługi hotelowej, a także stworzyć plenerowy plac widokowy oraz rampy i platformy dla niepełnosprawnych. Ponadto, w ramach inwestycji zarówno dla turystów, jak i mieszkańców miasta powstanie trzytorowa kręgielnia, boisko do squasha oraz świetlica i bawialnia dla dzieci, a całość dostosowana zostanie do osób niepełnosprawnych. Realizacja zadań wynikających z projektu pozwoli nie tylko na dostosowanie bazy turystycznej w Wałczu do oczekiwanych standardów w branży turystycznej, ale też wpłynie na wzrost liczby turystów i ich większe zainteresowanie atrakcjami oferowanymi przez miasto. W wyniku realizacji inwestycji, mieszkańcy i turyści Wałcza uzyskają dostęp do infrastruktury sportowo-rekreacyjnej, a tym samym obecna oferta programowa miasta wzbogaci się o nowe usługi sportowe, rekreacyjne i turystyczne. Ponadto, poprzez przyciągnięcie do miasta większej liczby turystów i zapewnienie nowych miejsc pracy, projekt wpłynie na zwiększenie potencjału gospodarczego miasta oraz zwiększy jego bezpieczeństwo dzięki objęciu terenu inwestycji monitoringiem.

Śląskie

W ramach Inicjatywy:

- Budowa centrum handlowo-usługowego na terenie dawnej kopalni Jaworzno w ścisłym centrum miasta. Projekt o wartości 191,5 mln zł netto otrzymał 72 mln zł.

- Adaptacja dawnej kopalni Porąbka-Klimontów w Sosnowcu na centrum kulturalno-sportowo-rekreacyjne.
- Rewitalizacja pięciu placów zabaw wraz z budową kortu tenisowego, dwóch boisk do gry w badmintona i ringo oraz instalacja monitoringu na terenie zasobów mieszkaniowych Górnicy Spółdzielni Mieszkaniowej w Jastrzębiu-Zdroju", która 21 grudnia 2012 r. została zatwierdzona do finansowania w ramach Inicjatywy JESSICA. Dzięki projektowi udało się zrewitalizować pięć placów zabaw znajdujących się na terenie należącym do Górnicy Spółdzielni Mieszkaniowej w Jastrzębiu-Zdroju i utworzyć przestrzeń miejską dla potrzeb rekreacyjno-sportowych. W ramach projektu powstał kort tenisowy i dwa boiska do gry w badmintona/ringo. Ponadto wprowadzono monitoring na niezagospodarowanych obecnie i niszczących terenach w mieście Jastrzębie-Zdrój na ulicach, gdzie powstały place zabaw i boiska w ramach projektu, a także tam, gdzie istnieją już place zabaw. Realizacja projektu przyczyni się do zwiększenia aktywności ruchowej szczególnie młodych mieszkańców osiedla, poprawy stanu ich zdrowia, poprzez propagowanie aktywnego trybu życia oraz będzie miała wpływ na walory estetyczne najbliższego otoczenia.
- Modernizacja targowiska w ścisłym centrum Zabrze.
- Częstochowskie placówki oświatowe. Dzięki środkom z programu JESSICA IV Liceum Ogólnokształcące im. Henryka Sienkiewicza będzie mogło gruntownie zmodernizować halę sportową i bieżnię, a przy Zespole Szkół im. dr W. Biegańskiego powstanie nowoczesna sala gimnastyczna.
- Centrum medyczne w Chorzowie. Celem wartego ponad 72 mln zł przedsięwzięcia jest rewitalizacja nieużytkowanych obszarów w centralnej części miasta oraz powstanie nowoczesnego obiektu, oferującego usługi lecznicze, rehabilitacyjne i sportowe. Kompleks pomieści też część konferencyjną i usługowo-handlową oraz bibliotekę z czytelnią. Pożyczka ze środków Inicjatywy JESSICA to przeszło 29 mln zł. Chorzowski projekt to pierwsze zakwalifikowane do Inicjatywy JESSICA przedsięwzięcie w dziedzinie ochrony zdrowia.
- Inne pożyczki przeznaczono m.in. na budowę nowoczesnego centrum hotelowo-konferencyjnego w Dąbrowie Górnicy (za ok. 60 mln zł, z czego ponad 33 mln zł to pożyczka z Inicjatywy JESSICA), modernizację zdewastowanego biurowca w Gliwicach (za ponad 5,5 mln zł, z czego ponad 1,7 mln zł to środki z Inicjatywy JESSICA) czy przekształcenie dawnego Hotelu Śląskiego w centrum Katowic w kompleks turystyczno-kulturalny (za 14,7 mln zł, w tym 6,4 mln zł z pożyczki).
- Budowa Centrum Inicjatyw Społecznych i Wsparcia Rodziny w Częstochowie.

Z ukazanych powyżej przykładów wynika, iż JESSICA pozwala na wsparcie celów komercyjnych przy jednoczesnej realizacji celów publicznych ważnych dla lokalnych społeczności. Nie bez znaczenia jest fakt, że wspierane w ramach inicjatywy projekty muszą być przemyślane i skrupulatnie przeanalizowane nie tylko ze względu na koszty i cele biznesowe, pod kątem spłaty pożyczki, ale też celów prospołecznych, wpisujących się w potrzeby mieszkańców.

2. JESSICA A INNE FORMY FINANSOWANIA INWESTYCJI

JESSICA wypełnia lukę na rynku pomiędzy dotacjami a kredytami i innymi instrumentami bankowymi:

- pozwala na lepsze wykorzystanie środków strukturalnych UE,
- zapewnia trwałość i bezpieczeństwo inwestycji,
- umożliwia realizację projektów, które nie miałyby szans na kredyt komercyjny,
- jest atrakcyjną formą pozyskania środków na realizację inwestycji przez JST.

W tabeli 2 zaprezentowano alternatywne możliwości pozyskania środków na realizację inwestycji przez JST.

Według danych BGK mimo późnego startu (2010 r.) Inicjatywa JESSICA cieszyła się tak dużym zainteresowaniem inwestorów, że wartość złożonych wniosków trzykrotnie przekroczyła dostępną pulę środków. Powierzone Bankowi przez władze Wielkopolski, Mazowsza i Pomorza środki pochodzące z regionalnych programów operacyjnych pozwoliły na stworzenie oferty atrakcyjnego finansowania projektów miejskich (BGK oferuje preferencyjne pożyczki, z oprocentowaniem od 0,5% do maksymalnie 2,5% w skali roku, okresem spłaty nawet do 20 lat oraz bez opłat i prowizji).

Tabela 2. JESSICA a inne formy finansowania inwestycji

Wyszczególnienie	Dotacja	JESSICA	Kredyt inwestycyjny dla JST
Nabór	Konkurs	Ciągły do wyczerpania środków	Oferta banków
Przeznaczenie środków	Koszty kwalifikowane zgłoszonego projektu	Koszty kwalifikowane zgłoszonego projektu	Finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych zgodnie ze wskazanym w umowie kredytowej
Trwałość	5 lat	5 lat	Nie wymaga
Pomoc publiczna	Tak	Stanowi różnicę w wysokości oprocentowania pożyczki	Nie
Wymóg dochodowości projektu	Wykluczona	Tak	Tak
Zwrot	Bezzwrotna	Do 20 lat	Zgodnie ze specyfikacją istotnych warunków zamówienia (SIWZ)
Koszt	Koszt pozyskania wkładu własnego	Stopa referencyjna NBP z możliwością obniżenia zależnie od poziomu wskaźnika spotecznego bez dodatkowych opłat i prowizji	WIBOR+ marża, opłaty i prowizje zgodne z regulaminem banku
Wkład własny	15-70% w zależności od działania	25% z możliwością montażu finansowego	0%
Uruchomienie finansowania	refundacja	Wypłacane jednorazowo lub w transzach	Wypłacane jednorazowo lub w transzach
Zadłużenie JST	Nie	Tak	Tak
Karencja w spłacie	-	Do 1 roku po zakończeniu realizacji projektu	Zależne od SIWZ

Źródło: opracowanie własne

Łącznie BGK finansuje 80 miejskich projektów inwestycyjnych o łącznej wartości 680 mln zł: 34 pożyczki zostały udzielone w województwie wielkopolskim, 19 w województwie pomorskim, a 27 – na Mazowszu; $\frac{2}{3}$ inwestycji realizowanych jest w miastach poniżej 50 tys. mieszkańców; ponad 66% z finansowanych projektów to przedsięwzięcia sektora publicznego (głównie samorządów i spółek komunalnych); 20 projektów dotyczy rewitalizacji obiektów zabytkowych; najmniejsza pożyczka w wysokości 90 tys. zł przeznaczona została na termomodernizację wielorodzinnego budynku, a największa – blisko 42 mln zł na rewitalizację dworca PKP w Sopocie; największy udział stanowią projekty dotyczące rewitalizacji, w tym obiektów oświatowych, poprawy efektywności energetycznej oraz tworzenia powierzchni biurowych i usługowych; sfinansowanych zostało również szereg projektów inwestycyjnych z zakresu transportu publicznego, zagospodarowania przestrzeni publicznych oraz ochrony zdrowia⁹.

W odróżnieniu od większości instrumentów wsparcia dostępnych w ramach obecnej perspektywy finansowej, pomoc publiczna na realizację projektów miejskich w ramach Inicjatywy JESSICA udzielana jest w formie preferencyjnych pożyczek. Wartość wnioskowanej pożyczki może stanowić maksymalnie 75 proc. całkowitych kosztów kwalifikowalnych projektu, natomiast oprocentowanie ustalane jest indywidualnie przez każdy Fundusz Rozwoju Obszarów Miejskich oraz w zależności od charakteru projektu ubiegającego się o dofinansowanie. Im większe są generowanie korzyści społeczne, tym niższe oprocentowanie może otrzymać projekt. Wnioskodawca musi zapewnić wniesienie wkładu własnego, odpowiadającego co najmniej 25 proc. wydatków kwalifikowanych projektu, pochodzących ze środków własnych lub zewnętrznych źródeł finansowania (w formie pozabawionej wsparcia ze środków publicznych). Może to nastąpić np. poprzez wniesienie środków własnych do przedsiębiorstwa lub pozyskanie finansowania dłużnego na zasadach komercyjnych. Zabezpieczenie spłaty pożyczki ustanawiane jest w formie weksla własnego in blanco wraz z innym zabezpieczeniem, zaproponowanym przez wnioskodawcę. Preferowane formy zabezpieczeń to: hipoteka, zastaw oraz przeniesienie wierzytelności z umowy najmu lub innych umów, kaucja środków pieniężnych czy blokada środków pieniężnych na rachunku bankowym. Podobnie jak w przypadku instrumentów dotacyjnych, w przypadku otrzymania preferencyjnego finansowania zwrotnego wielkość pomocy publicznej wyliczana jest w formie ekwiwalentu dotacji brutto. W przypadku pożyczki lub kredytu preferencyjnego ekwiwalent dotacji brutto wyznaczany jest jako różnica pomiędzy zdyskontowaną wartością odsetek od pożyczki oprocentowanej na warunkach rynkowych oraz zdyskontowaną wartością odsetek od pożyczki udzielanej w ramach Inicjatywy JESSICA. W celu dokonania wyliczeń odsetek

⁹ Biuletyn Informacyjny BGK, NR 3(11)/2014 (WRZESIEŃ 2014), s. 2.

od pożyczki oprocentowanej na warunkach rynkowych przyjmuje się oprocentowanie na poziomie stopy referencyjnej, ustalonej przez Komisję Europejską dla poszczególnych krajów Unii powiększonej o marżę zależną od kategorii ratingu danego przedsiębiorstwa oraz oferowanego poziomu zabezpieczeń zgodnie z Komunikatem Komisji Europejskiej w sprawie metody ustalania stóp referencyjnych i dyskontowych. Otrzymana w ten sposób wartość stanowi pomoc publiczną i nie może przekraczać limitów określonych dla poszczególnych województw. Warunki finansowe możliwe do uzyskania przy aplikowaniu o pożyczkę w ramach Inicjatywy JESSICA są korzystniejsze niż te oferowane przy finansowaniu komercyjnym. Należy podkreślić przede wszystkim korzystne oprocentowanie możliwe do uzyskania przez wnioskodawcę (poniżej 3% w skali roku), długi okres spłaty pożyczki z możliwą karencją w spłacie kapitału oraz brak opłat i prowizji przy udzielaniu i obsłudze pożyczki. Powyższe sprawia, iż instrument oferowany w ramach Inicjatywy JESSICA jest atrakcyjną alternatywą finansowania miejskich projektów rewitalizacyjnych. Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 oraz ukazanych kosztów na podstawie oferty BGK wynika, że JESSICA jest atrakcyjną formą finansowania projektów miejskich, pozyskania środków na realizację inwestycji przez JST.

Instrumenty pozadotacyjne, w tym szczególnie tzw. instrumenty inżynierii finansowej, będą odgrywały znacznie większą rolę w kolejnym okresie programowania polityki spójności UE (lata 2014-2020). Dla zapewnienia efektywnego wykorzystania w Polsce środków zwrotnych niezbędne będzie nie tylko opracowanie odpowiednich programów i procedur. Potrzebne będzie także przekonanie beneficjentów – firm, samorządów, wyższych uczelni, organizacji pozarządowych do finansowania projektów środkami zwrotnymi. Niezwykle istotne będzie także odpowiednie przygotowanie instytucji centralnych i regionalnych, w tym przede wszystkim funduszy pożyczkowych, poręczeniowych i banków spółdzielczych, za pośrednictwem których środki będą trafiały do inwestorów, do efektywnego wydatkowania środków.

PODSUMOWANIE

Instrumenty inżynierii finansowej, w tym Inicjatywa JESSICA, która została zaprezentowana w artykule to szansa na zwiększenie dostępu samorządów do kapitałów niezbędnych na finansowanie ich rozwoju. To szansa na zmniejszenie luki kapitałowej w zakresie finansowania w krajach Unii Europejskiej.

Włączenie instrumentów zwrotnych w system dystrybucji środków europejskich wiąże się przede wszystkim ze wzrostem efektywności wykorzystywanych środków, z uwagi na rewolwingowy charakter tych instru-

mentów co jest niezaprzeczalnym atutem tego typu środków. Ważne jest także ograniczanie zjawiska tzw. luki kapitałowej¹⁰, poprzez wzrost dostępności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do finansowania, w szczególności tych rozpoczynających działalność i przedsiębiorstw innowacyjnych, nieposiadających odpowiednich zabezpieczeń kredytowych. Najważniejszą cechą instrumentów zwrotnych jest ich większy zasięg niż dotacji i poprawa warunków kredytowania¹¹.

Zalety instrumentów inżynierii finansowej przemawiają za zwiększeniem ich udziału w finansowaniu w ramach funduszy Unii Europejskiej. Nie może to jednak oznaczać całkowitej rezygnacji z dotacji, które są niezbędne do finansowania wielu typów projektów. Decyzja o objęciu finansowaniem zwrotnym zamiast dotacyjnym określonych przedsięwzięć powinna być poprzedzona analizą, która pozwoli zidentyfikować lukę finansową w danym sektorze¹².

Polska według Goetza von Thaddena, dyrektora Wydziału ds. Instrumentów Finansowych w Europejskim Banku Inwestycyjnym jest wraz z Litwą liderem we wdrażaniu Inicjatywy JESSICA w Unii Europejskiej. Jego zdaniem podobny instrument powinien i ma szansę znaleźć się w nowych programach operacyjnych polskich regionów, choć nie we wszystkich¹³. W nowym okresie programowania 2014-2020, projekty z zakresu rozwoju obszarów miejskich oraz ich rewitalizacji będą nadal wspierane – podkreślił Paweł Orłowski – wiceminister w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju¹⁴. Jednocześnie zaznaczył, że nie będzie już funkcjonował tzw. brand-name JESSICA. Ponadto, w perspektywie 2014-2020 wsparcie poprzez instrumenty finansowe będzie mogło obejmować także rozwój obszarów wiejskich. – Z uwagi na niewątpliwie korzyści finansowania projektów miejskich w formule zwrotnej, należy zachęcać do jej szerszego stosowania.

¹⁰ Luka wiąże się z problemem braku podaży kapitału, przy istniejącym popycie ze strony przedsiębiorstw, które posiadają ciekawe projekty inwestycyjne. Problem luki kapitałowej dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw znajdujących się we wczesnych fazach rozwoju oraz podmiotów innowacyjnych.

¹¹ Nicolaides P., *Financial Engineering Instruments and their Assessment Under EU State Aid Rules*, College of Europe, Department of European Economic Studies, „Bruges European Economic Policy Briefings” 2013, No. 26.

¹² W. Pełka, *Rola instrumentów inżynierii finansowej w alokacji funduszy Unii Europejskiej*, „Studia BAS”, nr 3(31) 2012, s. 238.

¹³ Osiecki A., *Nowa Jessica bardzo pożądana*, <http://www.ekonomia.rp.pl/arttykul/706235,1118017-Jessica---inicjatywa-Jessica-powinna-byc-kontynuowana-w-latach-2014-2020.html?referer=redpol> [dostęp 14.06.2015].

¹⁴ <http://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/inicjatywa-jessica-w-polsce-na-finiszu,64212.html>.
https://www.mir.gov.pl/media/3827/biuletyn_mir_nr42_391.pdf.

Tym bardziej, że nowa perspektywa stwarza w tym zakresie nowe możliwości, m.in. możliwość łączenia instrumentów finansowych z dotacjami – stwierdził Orłowski¹⁵. 3 lipca 2015 r. weszły w życie wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020. Na szeroko rozumiane działania rewitalizacyjne na lata 2014-2020 przewidziano co najmniej 25 mld zł, z czego ok. 22 mld zł będzie pochodzić z programów unijnych, a ok. 3 mld ze środków budżetu państwa oraz budżetów samorządów. Głównym źródłem finansowania projektów rewitalizacyjnych (wynikających z programów rewitalizacji) są środki regionalnych programów operacyjnych (EFRR i EFS), natomiast wsparcie z krajowych programów operacyjnych jest uzupełniające i odbywa się głównie poprzez formułowanie preferencji dla projektów wynikających z programów rewitalizacji¹⁶.

BIBLIOGRAFIA

- Bobrowska M., *Fundusze Europejskie w formie pomocy zwrotnej*, „Fundusze Europejskie w Polsce”, nr 31, wrzesień 2013.
- Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC), No 1260/1999, art. 36.
- Czykier-Wierzbza D., *Inicjatywa Jeremie w polityce spójności Unii Europejskiej na lata 2007-2013 i jej funkcjonowanie w Polsce*, „Journal of Management and Finance” 2013, no. 2, part 3.
- Mechanizmy inżynierii finansowej w podnoszeniu efektywności absorpcji środków UE i ich znaczenie w polityce spójności po 2013 roku, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.
- Nicolaides P., *Financial Engineering Instruments and their Assessment Under EU State Aid Rules*, College of Europe, Department of European Economic Studies, „Bruges European Economic Policy Briefings” 2013, No. 26.
- Osiecki A., *Nowa Jessica bardzo pożądana*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/706235,1118017-Jessica-inicjatywa-Jessica-powinna-byc-kontynuowana-w-latach-2014-2020.html?referer=redpol> [dostęp 14.06.2015].

¹⁵ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Biuletyn Informacyjny nr 42/2014 (391), 27 października-2 listopada 2014 r., s. 1-2.

¹⁶ https://www.mir.gov.pl/strony/zadania/polityka-rozwoju-kraju/rewitalizacja/#Wytyczne_w_zakresie_rewitalizacji_w_programach_operacyjnych_na_lata_2014-2020 [dostęp 05.07.2015] a także Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020, MliR/H 2014-2020/20(01)/07/2015, Warszawa 2015.

Pełka W., *Rola instrumentów inżynierii finansowej w alokacji funduszy Unii Europejskiej*, „Studia BAS” 2012, 3(31).

Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 26.10.2011 r. w sprawie udzielania pomocy ze środków instrumentów inżynierii finansowej w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych, Dz.U. Nr 245, poz. 1461.

Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz.U. poz. 1146, z późn., zm.).

Abstract

The main aim of the paper is to present the role of the financial engineering instruments exemplified by the JESSICA Initiative. The analysis was based upon the professional literature on the matter and the statistics published by Bank Gospodarstwa Krajowego on the division structure and the utilization of JESSICA Initiative in Poland. Despite the fact that there were loan and guarantee instruments used within the financial engineering instruments, there is also some space for the formulation of other tools, including capital ones, which so far have not been utilized in Poland and their implementation in the 2014 – 2020 financial perspective.

The advantages of the financial engineering instruments speak in favour of the amplification of their share in financing within the European Union Funds. However, it shall not mean giving up on subsidies which are indispensable for the financing of various projects. The decision whether to apply the returnable or subsidized financing of the specific undertakings shall be preceded by a detailed analysis, which enables to identify the financial gap in the given sector requiring support.

Keywords: financial gap, returnable instruments, financial engineering instruments, JESSICA Initiative

**WYNIK FINANSOWY – PREZENTACJA KOREKT
DLA CELÓW PODATKOWYCH*****Grażyna Voss****Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania***Streszczenie**

Jednostki gospodarcze prezentując sprawozdania finansowe przedstawiają sytuację majątkową, finansową i wynik działalności. Szczególnie uzyskane wyniki finansowe są źródłem zainteresowania użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego jednostki gospodarcze sporządzając raporty roczne, w tym rachunek zysków i strat, mają na uwadze odmienne podejście w świetle prawa bilansowego i podatkowego. Prezentacja wyniku finansowego dla celów podatkowych i bilansowych różni się pod względem określenia przychodów i kosztów ich uzyskania oraz momentu ich ujęcia w okresie sprawozdawczym. Różnice w uregulowaniach prawnych powodują, że w poszczególnych latach mogą powstać różnice mające charakter przejściowy lub trwałe. W celu ustalenia podstawy opodatkowania i kwoty podatku dochodowego jednostki gospodarcze muszą dokonać odpowiednich korekt. Niniejszy artykuł charakteryzuje zasady prezentowania wyniku finansowego dla celów bilansowych i podatkowych. Głównym celem publikacji jest prezentacja dokonanych korekt oraz różnic powstających przy prezentacji wyniku finansowego dla celów podatkowych i bilansowych.

Słowa kluczowe: rachunek zysków i strat, korekta wyniku finansowego, przychody i koszty

WSTĘP

Podmioty gospodarcze dążą do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, które prezentowane są jako wynik finansowy. W zależności od podejścia bilansowego czy podatkowego może on przybierać takie same lub różne wartości. Wysokość wyniku finansowego odzwierciedla poziom rentowności, świadczy o skutecznym zarządzaniu oraz określa perspektywy dalszego rozwoju przedsiębiorstwa i przedstawiany jest w rachunku zysków i strat, obrazującym operacje gospodarcze, jakie miały miejsce w trakcie okresu obrachunkowego. Sprawozdanie prezentuje poszczególne pozycje przychodów, koszty ich uzyskania oraz obciążenia podatkowe. Będąc wiary-

godnym źródłem informacji odzwierciedlającym poszczególne pozycje w ich rzeczywistej wartości, sporządzane jest na podstawie rzetelnych zapisów księgowych, prowadzonych w oparciu o przepisy prawa bilansowego i prawa podatkowego, które nie we wszystkich aspektach ujmowania i uznania przychodów i kosztów są spójne.

Zasadnicze różnice w pojęciu przychodów i kosztów w ujęciu bilansowym i podatkowym wynikają przede wszystkim z funkcji systemu podatkowego oraz odmienności stosowanych zasad ich ujmowania.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości¹ ujmuje się przychody i koszty zgodnie z zasadą memoriałową. Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych² w niektórych przypadkach przychodów i kosztów stosuje zasadę kasową. W celu ustalenia wyniku finansowego dla celów podatkowych jednostki w wyniku bilansowym dokonują odpowiednich korekt, a powstałe różnice mogą być przyczyną prezentowania w sprawozdaniu finansowym fałszywego obrazu kondycji przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie różnic trwałych i przejściowych, które wynikają z różnego momentu powstania kosztów i przychodów w prawie bilansowym i podatkowym.

1. RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT W UJĘCIU BILANSOWYM

Artykuł 3 ust. 1 pkt 30 ustawy o rachunkowości określa pojęcie przychodów i zysków, przez które rozumie się uprawdopodobnione powstanie w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości, w formie zwiększenia wartości aktywów albo zmniejszenia wartości zobowiązań, które doprowadzą do wzrostu kapitału własnego lub zmniejszenia jego niedoboru w inny sposób niż wniesienie środków przez udziałowców lub właścicieli. Przychody powstają w momencie sprzedaży towarów, wyrobów gotowych, usług, praw majątkowych, papierów wartościowych, wierzytelności, z najmu, dzierżawy i leasingu innych środków trwałych lub inwestycji w nieruchomości, z odsetek, dywidend od udziałów posiadanych w innych jednostkach, otrzymania dotacji, kar, odszkodowań itp. Powstają również na skutek wzrostu wartości rynkowej posiadanych przez jednostkę aktywów mających charakter inwestycji, jeżeli aktywa te wyceniane są w cenie rynkowej lub inaczej ustalonej wartości godziwej³.

¹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 2015, poz. 4).

² Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, (Dz.U. z 2014, poz. 851).

³ Zamknięcie roku 2013, SKwP, Warszawa 2013, s. 193-194.

Na podstawie analizy rachunku zysków i strat wyróżnić można następujące źródła przychodów:⁴

- **przychody z działalności operacyjnej:** otrzymane bądź należne ze sprzedaży produktów i towarów, wyrażone w rzeczywistych cenach sprzedaży, z uwzględnieniem dotacji, opustów, rabatów i innych zwiększeń lub zmniejszeń, bez podatku VAT,
- **przychody z pozostałej działalności operacyjnej:** związane z działalnością operacyjną, w tym ze zbycia środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, środków trwałych w budowie, nieruchomości oraz wartości niematerialnych i prawnych, zaliczanych do inwestycji, z odpisania przedawnionych lub umorzonych zobowiązań, rozwiązania rezerw, otrzymanych kar, grzywien, odszkodowań, darowizn, dotacji, subwencji itp.,
- **przychody finansowe:** to przychody z dywidend i udziałów w zyskach, odsetek, zbycia aktywów finansowych oraz różnic kursowych dodatnich,
- **zyski nadzwyczajne:** to przychody powstające niepowtarzalnie, powstałe w sposób trudny do przewidzenia poza działalnością operacyjną jednostki.

W art. 3 ust. 1 pkt 31 uor ustawodawca określa koszty i straty jako uprawdopodobnione zmniejszenia w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów albo zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia jego niedoboru w inny sposób niż wycofanie środków przez udziałowców lub właścicieli.

Koszty to wyrażone w pieniądzu celowe zużycie składników majątkowych, a także niektóre wydatki nieodzwoiercedlające wzrost zużycia np. podatki i opłaty⁵.

Koszty można podzielić na następujące grupy:⁶

- **koszty operacyjne:** związane są bezpośrednio z działalnością operacyjną (produkcyjną, handlową, usługową),
- **pozostałe koszty operacyjne:** dotyczą działalności socjalnej, zbycia środków trwałych, środków trwałych w budowie i wartości niematerialnych i prawnych, odpisania należności przedawnionych, umorzonych lub nieściągalnych, utworzenia rezerw, odpisów aktualizujących, zapłaconych kar, grzywiny, przekazanych darowizny,
- **koszty finansowe:** to odsetki, aktualizacja wartości inwestycji finansowych, ujemne różnice kursowe,

⁴ Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 186.

⁵ Olchowicz I., *Rachunkowość podatkowa*, Difin SA, Warszawa 2011, s. 114.

⁶ Gabrusewicz W. (red.), *Rachunkowość finansowa dla profesjonalistów*, SKwP, Warszawa, 2011, s. 263.

- **straty nadzwyczajne:** odzwierciedlają negatywne skutki finansowe zdarzeń powstających niepowtarzalnie, poza zwykłą działalnością operacyjną (np. strata z wyceny bilansowej),
- **obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego:** tj. podatek dochodowy od osób prawnych (pozycja ta nie występuje w rachunku zysków i strat osób fizycznych, spółek osobowych, gdyż podatnikiem nie jest jednostka sporządzająca sprawozdanie finansowe, ale jej właściciele).

Ustawa o rachunkowości pozwala na wybór wariantu rachunku zysków i strat porównawczego lub kalkulacyjnego⁷. Wybór ten zależy od stosowanych przez jednostkę zasad ewidencji kosztów operacyjnych i wchodzi w zakres przyjętych przez nią zasad (polityki) rachunkowości (tabela 1).

Tabela 1. Rachunek zysków i strat, wariant porównawczy i wariant kalkulacyjny dla ustalenia zysku/straty na sprzedaży

Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)	Rachunek zysków i strat (wariant kalkulacyjny)
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	I. Przychody netto ze sprzedaży produktów
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	II. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	I. Koszt wytworzenia sprzedanych produktów
B. Koszty działalności operacyjnej	II. Wartość sprzedanych towarów i materiałów
I. Amortyzacja	C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A - B)
II. Zużycie materiałów i energii	D. Koszty sprzedaży
III. Usługi obce	E. Koszt ogólnego zarządu
IV. Podatki i opłaty	F. Zysk (strata) ze sprzedaży (C - D - E)
V. Wynagrodzenia	
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie zał. 1 do ustawy o rachunkowości.

⁷ Świdorska G.K. (red.), *Wzorcowy plan kont*, Wolters Kluwer business, Kraków 2012, s. 571.

Porównując warianty rachunku zysków i strat, należy jeszcze zwrócić uwagę na pewną specyficzną kategorię wyniku finansowanego, która jest ustalana w wariantcie kalkulacyjnym, natomiast nie występuje w wariantcie porównawczym. Jest to zysk (strata) brutto ze sprzedaży, będąca różnicą między przychodami netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów a kosztami sprzedanych produktów, towarów i materiałów. Wielkość ta pomniejszona o koszty sprzedaży oraz koszty ogólnego zarządu daje zysk (stratę) ze sprzedaży. Pozostałe składowe rachunku zysków i strat są wspólne dla obu wariantów sporządzanego rachunku zysków i strat (tabela 2).

Tabela 2. Rachunek zysków i strat, wariant porównawczy i wariant kalkulacyjny – pozostałe składowe

Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy i wariant kalkulacyjny)
Zysk (strata) ze sprzedaży
+ pozostałe przychody operacyjne
- pozostałe koszty operacyjne
= Wynik z działalności operacyjnej
+ przychody finansowe
- koszty finansowe
= Wynik z działalności gospodarczej
+ zyski nadzwyczajne
- straty nadzwyczajne
= Zysk (strata) brutto
- podatek dochodowy od osób prawnych
= Zysk (strata) netto

Źródło: opracowanie własne na podstawie zał. nr 1 ustawy o rachunkowości.

Wynik z działalności operacyjnej, w tym z tytułu pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych, stanowi różnicę między przychodami ze sprzedaży produktów, towarów i usług z uwzględnieniem dotacji, opustów i rabatów, bez podatku od towarów i usług, oraz pozostałymi przychodami operacyjnymi a wartością sprzedanych produktów, towarów i materiałów wycenionych w kosztach wytworzenia albo cenach nabycia, albo zakupu, powiększoną o całość poniesionych od początku roku obrotowego kosztów ogólnych zarządu, sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz pozostałych kosztów operacyjnych.

Wynik operacji finansowych stanowi różnicę między przychodami finansowymi, a w szczególności z tytułu dywidend (udziału w zyskach), odsetek, zysków ze zbycia inwestycji, aktualizacji wartości inwestycji, nadwyżki dodatnich różnic kursowych nad ujemnymi, a kosztami finansowymi, w szczególności z tytułu odsetek, strat ze zbycia inwestycji, aktualizacji wartości inwestycji, nadwyżki ujemnych różnic kursowych nad dodatnimi.

Wynik zdarzeń nadzwyczajnych stanowi różnicę między zyskami nadzwyczajnymi a stratami nadzwyczajnymi.

Obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego z tytułu podatku dochodowego, którego płatnikiem jest jednostka, i płatności z nim zrównanych, na podstawie odrębnych przepisów stanowią bieżące i odroczone obciążenia podatkowe, których płatnikiem jest jednostka, a także dywidendy płacone na rzecz Skarbu Państwa, które traktowane są jako podatek, a nie element podziału wyniku finansowego netto⁸.

Podatek składa się z dwóch części bieżącej i odroczonej. Część odroczonej nie występuje we wszystkich jednostkach (jednostki nie podlegające obowiązkowemu badaniu mogą odstąpić od ustalania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego).

W rachunku zysków i strat wartość przychodów i związanych z nimi kosztów, a także zysków i strat wykazuje się w odrębnych pozycjach, bez dokonywania kompensaty. Wyjątkiem od tej zasady są przychody i koszty z tytułu różnic kursowych oraz przychody i koszty uzyskane ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych. Pozycje te wykazuje się w rachunku zysków i strat „per saldo”⁹.

Niezależnie od przyjętego wariantu rachunku zysku i strat przez jednostkę, wartość wyniku na sprzedaży, wyniku działalności operacyjnej i gospodarczej, wyniku nadzwyczajnego, wyniku brutto oraz netto jest taka sama. Polskie jednostki gospodarcze sporządzają rachunek wyników stosując metodę mieszaną¹⁰, stanowiącą połączenie metody netto i brutto.

2. RÓŻNICE W USTALANIU WYNIKU FINANSOWEGO W PRAWIE BILANSOWYM I PODATKOWYM

Prawo podatkowe w odróżnieniu od prawa bilansowego odmiennie klasyfikuje pojęcie przychodów i kosztów. Do celów podatkowych niezbędna jest prawidłowa identyfikacja i klasyfikacja przychodów i kosztów. Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych nie podaje definicji pojęcia przychodów podatkowych. Jednak w art. 12 ust. 1 i 4 przedstawiony został katalog różnych kategorii przychodów, zdarzeń gospodarczych.

W artykule 15 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, za koszty uzyskania przychodów uznaje się koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów lub zachowania albo zabezpieczenia źródła przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych w art. 16 ust. 1., czyli nieuwzględnianych za koszty uzyskania przychodów¹¹.

⁸ Helin A., *Ustawa o rachunkowości komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 464-465.

⁹ <http://www.sgk.gofin.pl> Dodatek nr 16 do, *Zeszyty metodyczne rachunkowości* nr 24 z 20.12.2013, s. 83.

¹⁰ Gabrusewicz W., Remlein M., *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2011, s. 171.

¹¹ Olchowicz I., *op. cit.*, s. 117.

Różnice występujące w przepisach prawa bilansowego i podatkowego, dotyczące przychodów i kosztów, powodują rozbieżność pomiędzy wartościami wykazanymi w wyniku finansowym rachunkowym i podatkowym. Dzięki czemu można wyróżnić:

- różnice dodatnie (przychody rachunkowe są wyższe od przychodów podatkowych lub koszty rachunkowe są niższe od kosztów podatkowych),
- różnice ujemne (przychody rachunkowe są niższe niż przychody podatkowe, koszty rachunkowe są wyższe niż koszty podatkowe).

Kolejnym kryterium ustalania różnic jest horyzont czasowy wyodrębniający różnice trwałe (stałe) i różnice przejściowe (okresowe).

Różnice trwałe w przychodach i kosztach są nieodwracalne, oznacza to, że prawo podatkowe nie uznaje poniesionych kosztów bilansowych i uzyskanych przychodów bilansowych.

Różnice przejściowe wynikają z innego momentu uznania przychodu i kosztu wg prawa podatkowego i bilansowego, przy czym różnice te wyrównują się w kolejnych okresach, dlatego dokonywane jest ich rozliczenie w czasie.

Znając różnice trwałe i przejściowe w przychodach i kosztach, wynik finansowy dla celów podatkowy ustala się w oparciu o korekty danych o wcześniej ustalone różnice. Zakres dokonywania korekt przedstawiono na rysunku 1.

Wynik finansowy brutto	
	-
Dodatnie różnice trwałe w przychodach	
	-
Dodatnie różnice przejściowe w przychodach	
	-
Dodatnie różnice trwałe w kosztach	
	-
Dodatnie różnice przejściowe w kosztach	
	+
Ujemne różnice trwałe w przychodach	
	+
Ujemne różnice przejściowe w przychodach	
	+
Ujemne różnice trwałe w kosztach	
	+
Ujemne różnice przejściowe w kosztach	
	=
Wynik podatkowy	

Rys. 1. Korekta wyniku bilansowego o różnice trwałe i przejściowe w przychodach i kosztach

Źródło: opracowanie własne.

Ustalając wynik finansowy dla celów podatkowych należy liczyć się z ryzykiem związanym z prawidłową klasyfikacją przychodów i kosztów podatkowych, wynikającą z indywidualności procesów gospodarczych zachodzących w jednostce w porównaniu z zapisami zawartymi w ustawie o podatku dochodowym.

Ponadto jednostka powinna zwrócić uwagę na rezerwę na odroczony podatek dochodowy, który spełnia rolę bufora pomiędzy wynikiem finansowym a korektami doprowadzającymi do dochodu podatkowego. Obowiązek tworzenia tej rezerwy mają jednostki podlegające obowiązkowemu badaniu sprawozdań finansowych.

3. USTALANIE WYNIKU FINANSOWEGO W ŚWIETLE PRAWA BILANSOWEGO I PODATKOWEGO NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI Z O.O.

Działająca w Polsce Spółka z o.o. z kapitałem niemieckim z branży chemii gospodarczej ponosi wydatki inwestycyjne na unowocześnienie parku maszynowego oraz zwiększenie powierzchni produkcyjnej i magazynowej. Działania te pozwolą na wzrost ilości produkowanych produktów i możliwości realizacji większej liczby zamówień, a w konsekwencji na utrzymanie stabilnej pozycji firmy na rynkach unijnych, poprzez zachowanie wysokiej jakości produktów oraz aktualnego wzornictwa.

Jakość wyrobów gwarantuje wykwalifikowana kadra pracownicza, nowoczesny park maszynowy oraz surowce spełniające kryteria jakości. Stale pogłębianą jest wiedza na temat, kto jest klientem firmy i jakie stawia wymogi. W sposób ciągły udoskonalana jest oferta oraz dopasowywana do warunków rynkowych.

Jednostka opracowała zasady rachunkowości zgodnie z art. 10, ust. 1 ustawy o rachunkowości, a w sprawach nieuregulowanych polityką rachunkowości stosuje rozwiązania dopuszczone w Krajowych Standardach Rachunkowości i Międzynarodowych Standardach Rachunkowości. Sporządza rachunek zysków i strat w wariantcie kalkulacyjnym.

Na podstawie opisanych w polityce rachunkowości zasad ewidencji operacji wynikowych w ciągu okresu oraz zasady ustalania wyniku według wariantu kalkulacyjnego przygotowano schemat powiązań poszczególnych pozycji rachunku zysków i strat z kontami syntetycznymi z planu kont (rys. 2).

Nazwa pozycji rachunku zysków i strat		Symbol konta syntetycznego
A	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	
	- od jednostek powiązanych	700 „Sprzedaż produktów” 702 „Sprzedaż towarów” 740 „Sprzedaż materiałów”
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	700 „Sprzedaż produktów”
II	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	702 „Sprzedaż towarów” 740 „Sprzedaż materiałów”
B	Koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:	
	- od jednostek powiązanych	710 „Koszt sprzedanych produktów” 712 „Wartość sprzedanych towarów” 741 „Wartość sprzedanych materiałów”
I	Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	710 „Koszt sprzedanych produktów”
II	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	712 „Wartość sprzedanych towarów” 741 „Wartość sprzedanych materiałów”
C	Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A - B)	
D	Koszty sprzedaży	523/710 „Koszty sprzedaży”
E	Koszty ogólnego zarządu	555/710 „Koszty zarządu”
F	Zysk (strata) ze sprzedaży (C - D - E)	
G	Pozostałe przychody operacyjne	
I	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	760 „Pozostałe przychody operacyjne” 761 „Pozostałe koszty operacyjne”
II	Dotacje	760 „Pozostałe przychody operacyjne”
III	Inne przychody operacyjne	760 „Pozostałe przychody operacyjne”
H	Pozostałe koszty operacyjne	
I	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	760 „Pozostałe przychody operacyjne” 761 „Pozostałe koszty operacyjne”
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	761 „Pozostałe koszty operacyjne”
III	Inne koszty operacyjne	761 „Pozostałe koszty operacyjne”
I	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (F + G - H)	
J	Przychody finansowe	
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	750 „Przychody finansowe”
	- od jednostek powiązanych	750 „Przychody finansowe”
II	Odsetki, w tym:	750 „Przychody finansowe”
	- od jednostek powiązanych	750 „Przychody finansowe”

III	Zysk ze zbycia inwestycji	750 „Przychody finansowe” 751 „Koszty finansowe”
IV	Aktualizacja wartości inwestycji	750 „Przychody finansowe”
V	Inne	750 „Przychody finansowe” 751 „Koszty finansowe”
K	Koszty finansowe	
I	Odsetki, w tym: – od jednostek powiązanych	751 „Koszty finansowe” 751 „Koszty finansowe”
II	Strata ze zbycia inwestycji	750 „Przychody finansowe” 751 „Koszty finansowe”
III	Aktualizacja wartości inwestycji	751 „Koszty finansowe”
IV	Inne	750 „Przychody finansowe” 751 „Koszty finansowe”
L	Zysk (strata) z działalności gospodarczej (I + J + K)	
M	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (M.I – M.II)	
I	Zyski nadzwyczajne	771 „Zyski nadzwyczajne”
II	Straty nadzwyczajne	772 „Straty nadzwyczajne”
N	Zysk (strata) brutto (L + / - M)	
O	Podatek dochodowy	870 „Podatek dochodowy od osób prawnych”
P	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	
R	Zysk (strata) netto (N - O - P)	

Rys. 2. Specyfikacja powiązań pozycji rachunku zysków i strat z kontami syntetycznymi planu kont

Źródło: opracowanie własne na podstawie planu kont spółki.

Uzyskane wyniki finansowe stanowią podstawę do szczegółowej analizy i oceny sytuacji finansowej jednostki, która służy do podejmowania bieżących decyzji przez wszystkich interesariuszy (tabela 3). Na podstawie przedstawionych danych ustalono wskaźniki rentowości zaprezentowane w tabeli 4, które świadczą o dobrej kondycji spółki.

Tabela 3. Rachunek zysków i strat za lata 2011-2013

Lp.	Wyszczególnienie	Kwoty za okres (PLN)		
		01.01.2013- 31.12.2013	01.01.2012- 31.12.2012	01.01.2011- 31.12.2011
A	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w tym:	172 608 338,18	164 169 614,88	189 044 142,49
	– od jednostek powiązanych	155 319 540,00	146 508 041,27	175 199 766,77
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	169 498 969,11	159 440 585,34	175 944 230,94
II	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	3 109 369,07	4 729 029,54	13 099 911,55
B	Koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:	153 534 145,09	147 387 522,36	163 804 204,46
	– jednostkom powiązanym	138 155 856,44	131 528 624,95	151 808 239,28
I	Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	151 545 591,52	144 030 878,36	153 402 608,22
II	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	1 988 553,57	3 356 644,00	10 401 596,24
C	Zysk/strata brutto ze sprzedaży (A - B)	19 074 193,09	16 782 092,52	25 239 938,03
D	Koszty sprzedaży	7 783 002,10	7 849 320,68	8 818 256,12
E	Koszty ogólnego zarządu	3 864 728,97	4 914 818,43	2 889 616,83
F	Zysk/strata ze sprzedaży (C - D - E)	7 426 462,02	4 017 953,41	13 532 065,08
G	Pozostałe przychody operacyjne	583 864,96	726 391,61	1 097 655,94
I	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	6 000,00	1 500,00	0,00
II	Dotacje	0,00	0,00	0,00
III	Inne przychody operacyjne	577 864,96	724 891,61	1 097 655,94
H	Pozostałe koszty operacyjne	103 823,06	443 039,20	1 070 882,92
I	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
III	Inne koszty operacyjne	103 823,06	443 039,20	1 070 882,92

cd. tabeli 3

I	Zysk/strata z działalności operacyjnej (F + G - H)	7 906 503,92	4 301 305,82	13 558 838,10
J	Przychody finansowe	23 215,31	121 053,56	27 930,47
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym: – jednostek powiązanych	0,00 0,00	0,00 0,00	0,00 0,00
II	Odsetki, w tym: – od jednostek powiązanych	23 215,31 0,00	121 053,56	27 930,47 0,00
III	Zysk ze zbycia inwestycji	0,00	0,00	0,00
IV	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00	0,00
V	Inne	0,00	0,00	0,00
K	Koszty finansowe	613 173,23	1 400 998,27	3 547 138,79
I	Odsetki, w tym: – dla jednostek powiązanych	31 402,52 0,00	15 559,10 0,00	220 518,62 0,00
II	Strata ze zbycia inwestycji	0,00	0,00	0,00
III	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	280 000,00	0,00
IV	Inne	581 770,71	1 105 439,17	3 326 620,17
L	Zysk/strata z działalności gospodarczej (I + J - K)	7 316 546,00	3 021 361,11	10 039 629,78
M	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (M.I - M.II)	0,00	0,00	0,00
I	Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00
II	Straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00
N	Zysk/strata brutto (L + / - M)	7 316 546,00	3 021 361,11	10 039 629,78
O	Podatek dochodowy	1 503 598,00	782 342,00	1 977 330,00
P	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00
R	Zysk/strata netto (N - O - P)	5 812 948,00	2 239 019,11	8 062 299,78

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Spółki.

Tabela 4. Wskaźniki rentowności w latach 2011-2013

Lp.	Treść	2013	2012	2011
1	Rentowność netto sprzedaży (wynik finansowy netto/przychody ze sprzedaży produktów i towarów)	3,37%	1,36%	4,26%
2	Rentowność brutto ze sprzedaży (wynik na sprzedaży produktów i towarów/przychody netto ze sprzedaży produktów i towarów produktów i towarów)	4,30%	2,45%	7,16%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Spółki.

W celu ustalenia dochodu do opodatkowania spółki za lata 2011-2013 dokonano korekty różnic dodatnich i ujemnych z uwzględnieniem horyzontu czasowego w ich występowaniu, które ustalono na podstawie ewidencji znajdującej się w księgach rachunkowych w badanych okresach. Do ewidencji księgowej wprowadzono konta służące wyselekcjonowaniu przychodów i kosztów dla celów podatkowych. Pozwoliły one na wyodrębnienie: różnic kursowych, rezerw, kosztów niestanowiących kosztów uzyskania przychodu dla celów podatkowych, wydatki na udziałowców, różnice w odpisach amortyzacyjnych i innych (tabela 5).

Tabela 5. Zestawienie korekt w rachunku zysków i strat w lata 2011-2013

Lp.	Tytuł	Treść	Kwota (PLN)		
			2013	2012	2011
1		Przychody	175 236 744,91	167 579 284,55	202 855 993,28
		niezrealizowane dodatnie różnice kursowe dotyczące lat ubiegłych	10 071,90	154 340,52	515 423,64
		dodatnie różnice kursowe na dzień bilansowy/środki pieniężne, należności, zobowiązania/	-21 584,78	-10 071,90	-154 340,52
		Razem przychody	175 225 232,03	167 579 284,55	203 217 076,40
		Koszty	167 920 198,91	164 557 923,44	192 816 363,50
2		niezrealizowane ujemne różnice kursowe dotyczące lat ubiegłych	97 450,75	0,00	351 188,81
		rozwiązanie rezerw roku minionego, które były n kup w roku minionym	861 446,95	563 834,96	493 233,22
		ujemne różnice kursowe na dzień bilansowy/środki pieniężne, należności, zobowiązania/	-300 597,78	-97 450,75	0,00
		koszty nie stanowiące k.u.p.	-65 990,46	-53 087,38	-119 247,71
		wydatki na udziałowców	-7 433,74	-10 484,93	-755,00
	art. 16 ust 1 pkt 4	różnica amortyzacji samochodu osobowego do 500 kg w części przekraczającej 20.000 Eur	-8 550,04	-8 546,04	-8 546,04
	art. 16 ust 1 pkt 49	składki na ubezpieczenie samochodu osobowego w proporcji przekraczającej 20.000 Eur	-1 275,02	-1 364,62	-1 672,34
	art. 16 ust 1 pkt 27	rezerwy utworzone na poczet przyszłych kosztów	-1 147 951,48	-861 446,95	-563 834,96
	art. 16 ust 1 pkt 14	darowizny i ofiary	-15 431,52	-24 867,38	-36 380,39
	art. 16 ust 1 pkt 36	wpłaty na PFRON	-277 079,00	-274 711,00	-267 284,00
art. 16 ust 1 pkt 21	odsetki budżetowe	0,00	-49,86	0,00	

cd. tabeli 5

	ZUS pracodawca	358 255,34	321 046,96	332 406,60
art. 16 ust 1 pkt 57a	ZUS pracodawca	-421 361,20	-358 255,34	-321 046,96
	Odpis aktualizacyjny wartość aktywów finansowych	0,00	-280 000,00	0,00
	Odpis aktualizacyjny należności	0,00	-354 581,98	0,00
3	Koszty skorygowane	166 991 681,71	163 117 959,13	192 674 424,73
4	Dochód	8 233 550,32	4 461 325,42	10 542 651,67
5	Darowizna (kult religijny) 10% dochodu	12 037,45	17 649,56	20 445,46
6	Darowizna (działalność pożytku publicznego i wolontariat) 10% dochodu	3 394,07	7 217,82	15 934,93
7	Dochód	8 218 118,80	4 436 458,04	10 506 271,28
		8 218 119,00	4 436 458,00	10 506 271,00
8	Podatek wg stawki 19%	1 561 442,61	842 927,02	1 996 191,49
		1 561 443,00	842 927,00	1 996 191,00
9	Wpłacone zaliczki	1 581 742,00	1 116 442,00	3 174 018,00
10	Do wpłaty/zwrotu pozostało	-20 299,00	-273 515,00	-1 177 827,00

różnice stałe (trwałe)

różnice przejściowe

Źródło: opracowanie na podstawie danych Spółki.

Na podstawie dokonanych korekt spółka ustalała wysokość dochodu podlegającego opodatkowaniu podatkiem dochodowym 19% (tabela 6).

Tabela 6. Poziom różnic stałych względem dochodu w latach 2011-2013

Rok	Dochód (PLN)	Różnice stałe (PLN)
2011	10 506 271	397 505
2012	4 436 458	348 244
2013	8 218 119	360 328

Źródło: opracowanie na podstawie danych Spółki.

Przeprowadzona analiza dowodzi, że w prezentowanym okresie poziom osiągniętego dochodu nie ma wpływu na wartość różnic trwałych. Wynika to z zakupu środków transportu powyżej 20.000 Euro oraz amortyzacji i ubezpieczenia tego środka (przekroczenie wskazanej kwoty nie stanowi kosztu uzyskania przychodu i dotyczy całego okresu użytkowania). Różnice trwałe dotyczą również wpłaty na PFRON, które uzależnione są od wielkości zatrudnienia. Związane są również z kosztami niestanowiącymi kosztów uzyskania przychodu (np.: koszty poniesione na usługi gastronomiczne, składki na rzecz organizacji, do których przynależność jest nieobowiązkowa).

Różnice przejściowe odznaczają się dużą zmiennością i dotyczą dodatnich i ujemnych różnic kursowych, rezerwy na poczet przyszłych kosztów (świadczenia emerytalne i podobne) oraz ZUS pracodawcy. Różnice te są tylko przesunięte w czasie, a osiągnany dochód nie ma wpływu na ich poziom.

Spółka w latach 2011-2013 wykazywała dochód podatkowy, jednak na skutek ponoszonych kosztów niestanowiących kosztów uzyskania przychodów wykazuje straty (tabela 7).

Tabela 7. Wyniku finansowego brutto w ujęciu bilansowym i podatkowym

Lp.	Wyszczególnienie	Kwota PLN		
		2013	2012	2011
1	Wynik finansowy ustalony zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości	7 316 546,00	3 021 361,00	10 039 630,00
2	Dochód podatkowy ustalony zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych	8 218 119,00	4 436 458,00	10 506 271,00
3	Różnica (1-2)	-901 573,00	-1 415 097,00	-466 641,00

Źródło: opracowanie na podstawie danych Spółki.

Przedstawione wyniki wskazują, że wynik bilansowy jest niższy od podatkowego, co oznacza, że w spółce w kolejnych latach występowały różnice trwałe i przejściowe o charakterze ujemnym. Miało to wpływ na wielkość dochodu i tym samym na wartości podatku dochodowego od osób prawnych.

ZAKOŃCZENIE

XXI w. odznacza się wzmożonym zapotrzebowaniem na informacje finansowe, w tym na wyniki finansowe jednostki, będące miernikiem efektywności działania oraz skuteczności zarządzania przez kadrę kierowniczą. Różnice w określeniu przychodów i kosztów ich uzyskania w prawie bilansowym i podatkowym oraz moment ich ujęcia sprawiają, że jednostki gospodarcze w poszczególnych latach mogą przedstawiać różne ich wartości, co przyczynia się do zniekształcenia obrazu prezentowanej sytuacji finansowej jednostki. Jednak rachunkowość daje jednostkom prawo wyboru, dzięki czemu mogą kreować w ujęciu bilansowym wynik finansowy. Dlatego dla użytkowników zewnętrznych, w szczególności banków i instytucji finansowych dokonujących analizy finansowej, poza sprawozdaniem finansowym niezbędne są roczne zeznania podatkowe¹².

BIBLIOGRAFIA

- Bucior G., *Wynik finansowy brutto jako wynik podatkowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Helin A., *Ustawa o rachunkowości komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Gabrusewicz W. (red.), *Rachunkowość finansowa dla profesjonalistów*, SKwP, Warszawa 2011.
- Gabrusewicz W., Remlein M., *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2011.
- Olchowicz I., *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2011.
- Świdarska G.K. (red.), *Wzorcowy plan kont*, Wolters Kluwer business, Kraków 2012.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 2015, poz. 4).
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2014, poz. 851).
- Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

¹² Bucior G., *Wynik finansowy brutto jako wynik podatkowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2007.

www.sgk.gofin.pl, Dodatek nr 16 do: Zeszyty metodyczne rachunkowości nr 24 z 20.12.2013.

Zamknięcie roku 2013, SKwP, Warszawa 2013.

Abstract

Entities presenting the financial statements present the financial position and results of operations. Especially obtained financial results are a source of interest to internal and external users. Therefore, entities preparing annual reports including profit and loss have in mind a different approach in the light of the accounting law and tax law. Presentation of financial results for tax and balance sheet differs in terms of determining the revenues and costs of obtaining them and when to recognize revenue in the reporting period. Differences in legal regulations mean that in individual years may arise differences in the nature transitory or permanent. In order to determine the tax base and income tax business entities must make the appropriate adjustments. This article is characterized by the principle of presenting financial results for the balance sheet and tax. The main aim of this article is to present the adjustments made and the differences that arise in the presentation of financial results for tax purposes and balance sheet.

Keywords: profit and loss account, the adjustment of the financial result, income and expenses

**INFORMACJA Z PERSPEKTYWY MARKETINGOWEGO ZARZĄDZANIA
PRZEDSIĘBIORSTWEM****Ewelina Wilska***Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Interdyscyplinarne Centrum Nowoczesnych Technologii***Streszczenie**

Marketing należy do elementów działalności przedsiębiorstwa, które w dużej mierze decydują o jego charakterze oraz o odnoszonych sukcesach. Współcześnie od marketingu wymaga się nie tylko zaprojektowania dobrego produktu, po atrakcyjnej cenie i udostępnienia go klientom. Istotna jest również komunikacja przedsiębiorstwa, która dotyczy wymiany informacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem. W artykule podjęto próbę uchwycenia znaczenia komunikacji i samej informacji dla efektów osiągniętych poprzez podejmowane działania marketingowe, a tym samym wpływ na skuteczność funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiono zagadnienia związane z marketingowym zarządzaniem przedsiębiorstwem, systemem komunikacji marketingowej oraz systemem informacji marketingowej. Warto podkreślić, że skuteczność organizacji na rynku wynika nie tylko z doskonałej znajomości potrzeb nabywców czy dostarczania produktów najwyższej jakości. Konieczne jest bowiem nieustanne komunikowanie się przedsiębiorstw z odbiorcami za pomocą strategicznie ukierunkowanych form komunikacji. Zatem zdolność komunikowania, czyli przekazu informacji pozyskanej w ramach systemu informacji marketingowej wspomaga realizację celów organizacji oraz ma istotne znaczenie w nawiązywaniu i utrzymywaniu dialogu przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Słowa kluczowe: informacja, marketingowe zarządzanie w przedsiębiorstwie, system komunikacji marketingowej, system informacji marketingowej

WSTĘP

Marketing należy do elementów działalności przedsiębiorstwa, które w dużej mierze decydują jego charakterze oraz o odnoszonych sukcesach. Współcześnie tylko te przedsiębiorstwa mogą przetrwać, pokonując przy tym konkurencję, które znają potrzeby rynku zarówno krajowego, jak i zagranicznego oraz potrafią do nich dostosować swoją ofertę pod względem: produkcji, dystrybucji, ceny i serwisu¹. Zatem obecnie, od marketingu

¹ A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 17.

wymaga się nie tylko zaprojektowania dobrego produktu, po atrakcyjnej cenie i udostępnienia go klientom. Istotna jest również komunikacja przedsiębiorstwa, która dotyczy wymiany informacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Celem artykułu jest próba uchwycenia znaczenia komunikacji i samej informacji dla efektów osiągniętych poprzez podejmowane działania marketingowe, a tym samym wpływ na skuteczność funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiono zagadnienia związane z marketingowym zarządzaniem przedsiębiorstwem, systemem komunikacji marketingowej oraz systemem informacji marketingowej.

1. ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Według Nowej Encyklopedii Powszechnej PWN marketing to „działania gospodarcze dotyczące sprzedaży, dystrybucji, reklamy, planowania produkcji, badań rynku (...) obejmuje określanie potrzeb, kształtowanie produktu z punktu widzenia potrzeb nabywców, tworzenie i utrzymywanie popytu, ustalanie polityki rynkowej, finansowanie i kredytowanie obrotu oraz działania związane z fizycznym ruchem towarów”². Natomiast według jednego z najwybitniejszych teoretyków współczesnej nauki marketingu – P. Kotlera – marketing jest procesem społecznym i zarządczym, który pozwala konkretnym osobom i grupom otrzymać to, czego potrzebują i pragną osiągnąć, poprzez kreowanie, oferowanie i swobodną wymianę posiadających wartość produktów i usług³.

Pojęcie potrzeby, według powyższej definicji, oznacza podstawowe wymagania człowieka. Potrzeby przeistaczają się w pragnienia wówczas, gdy są skierowane na określone obiekty, które pozwolą je zaspokoić. Popyt natomiast jest pragnieniem posiadania określonych produktów, ograniczonym przez możliwości finansowe. Produkt jest tym, co przedsiębiorstwo może zaoferować w celu zaspokojenia popytu lub pragnienia⁴. Z analizy definicji i definicji pojęć można wywnioskować, iż marketing pozwala kształtować pragnienia i popyt.

Celem marketingu, który określany jest jako nauka i sztuka badania, tworzenia i oferowania z zyskiem⁵, jest „zarządzanie popytem, czyli tworzenie korzystnych relacji z klientami”⁶ oraz „...tworzenie wartości dla klienta w zamian za zysk”⁷. Relacje, które w powiązaniu z marketingiem

² Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, Edycja 2004.

³ P. Kotler, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 6.

⁴ P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 9-11.

⁵ P. Kotler, *P. Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 14.

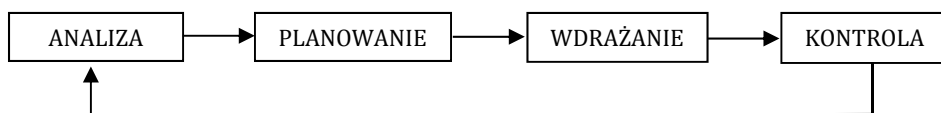
⁶ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 48.

⁷ *Ibidem*, s. 53.

oznaczają budowanie obustronnie korzystnych, długotrwałych stosunków z kluczowymi stronami, tj. klientami, dostawcami i dystrybutorami, w celu uzyskiwania korzyści finansowych oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa⁸.

Jedną z ważniejszych definicji **zarządzania marketingowego** jest definicja przyjęta przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu w 1985 r., według której „zarządzanie marketingowe jest procesem planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji”⁹. Owa definicja zakłada, iż proces marketingowego zarządzania składa się z czterech etapów: analizy, planowania, wdrażania i kontroli. Zarządzanie marketingowe według P. Kotlera jest „sztuką i nauką wyboru rynków docelowych oraz pozyskiwania i powiększania grupy klientów poprzez kreowanie wyższej wartości, dostarczanie jej i informowanie o niej klienta”¹⁰. Zadaniem, przed jakim stoi marketingowe zarządzanie, jest kształtowanie popytu, jego struktury oraz ustawienie go w czasie w sposób, który pozwoli organizacji osiągnąć jej cele¹¹. Zatem obok kształtowania popytu, zarządzanie marketingowe ma za zadanie kształtować: warunki zakupów, odpowiednich relacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz odpowiednich relacji z otoczeniem¹².

W literaturze występuje wiele podejść do omawianego zagadnienia, co pociąga za sobą występowanie różnych modeli procesu zarządzania marketingowego. Za wzór do niniejszych rozważań posłużył model zaproponowany przez P. Kotlera, który jako pierwszy ujął zarządzanie marketingowe, jako następujące etapy: analiza, planowanie, wdrażanie oraz kontrola¹³, co zostało przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Etapy zarządzania marketingowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 47.

⁸ P. Kotler, *Marketing...*, s. 13.

⁹ P. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 11.

¹⁰ P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 9.

¹¹ P. Kotler, *Marketing, Analiza...*, s. 12.

¹² E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *Zarządzanie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 24.

¹³ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing...*, s. 47.

Pierwszym etapem zarządzania marketingowego, który pozwala na efektywne zarządzanie, jest analiza wszystkich czynników, mających wpływ na sytuację marketingową przedsiębiorstwa. Dla tej fazy procesu fundamentalną jest analiza SWOT. Owa analiza jest zarówno koncepcją, jak i metodą. Pozwala na identyfikację i ocenę zarówno szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jak również określa strategiczną sytuację przedsiębiorstwa. Dodatkowo analizę makrootoczenia można uzyskać za pomocą metody PEST oraz metody kluczowych czynników sukcesu (KCS), a analizę rynku – za pomocą modelu pięciu sił Portera. Natomiast analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa za pomocą: profilu strategicznego przedsiębiorstwa, cyklu życia produktu, modelu BCG oraz wieloczynnikowego modelu portfelowego. Kolejnym etapem zarządzania marketingowego jest planowanie marketingowe, które określane jest jako metodyczny proces rozpoznawania i rozwiązywania przyszłych problemów. Etap ten pozwala na określenie celów, środków i zasobów niezbędnych do realizacji zadań. Następną funkcją, jaką jest wdrożenie, powinna doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów marketingowych w danym przedsiębiorstwie, poprzez dostosowanie i koordynowanie poszczególnych instrumentów marketingu¹⁴. Fazą zamykającą proces zarządzania marketingowego – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – jest kontrola. Umożliwia ona bieżące regulowanie i systematyczne udoskonalanie funkcjonowania całego systemu działalności marketingowej w firmie¹⁵.

Sprawne marketingowe zarządzanie zależy od przepływu informacji między poszczególnymi elementami procesu i pozwala m.in. na poznanie potrzeb klientów, także w zakresie pożądanej jakości wyrobów. Ułatwia podejmowanie decyzji w procesie zarządzania jakością.

2. SYSTEM KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

Komunikację, którą w najprostszym ujęciu można przedstawić jako proces przekazywania informacji między sprzedawcą a kupującym, w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa można rozpatrywać za A. Davisem z perspektywy trzech kategorii¹⁶:

- komunikacji kierowniczej (*management communication*), która jest prowadzona głównie przez wszystkich kierowników w obrębie organizacji, ale również na zewnątrz, gdzie prezesi i dyrektorzy naczelni lub generalni reprezentują swoją organizację,

¹⁴ A. Pomykalski, *Zarządzanie i planowanie...*, s. 26.

¹⁵ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 24.

¹⁶ A. Davis, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 38.

- komunikacji marketingowej (*marketing communication*), która dotyczy wszystkich działań promocyjnych w ramach marketingu, w tym MPR, reklamy, sprzedaży bezpośredniej, marketingu bezpośredniego i promocji sprzedaży,
- komunikacji organizacyjnej (*organization communication*), która określa ogólny termin opisujący wszystkie formy komunikacji stosowane przez organizację z wyłączeniem komunikacji marketingowej. Obejmuje ona pozamarketingowe elementy PR oraz komunikację wewnętrzną zarówno między pracownikami, jak i skierowaną na zewnątrz.

Z upływem czasu, począwszy od lat 50., można było zaobserwować ewolucję form rozwoju komunikacji przedsiębiorstw, która dowodzi tendencji do integrowania komunikacji umożliwiającej wzrost jej efektywności (tabela 1).

Tabela 1. Fazy rozwoju komunikacji przedsiębiorstw

Faza rozwoju	Główne zadanie komunikacji	Najważniejsze grupy docelowe	Główny przedmiot komunikacji
komunikacja niesystematyzowana (lata 50.)	informowanie, przypominanie o „starych” markach	stosunkowo nieodróżniane, ukierunkowanie na konsumentów	pojedyncze produkty i marki
komunikacja związana z produktem (lata 60.)	wspieranie sprzedaży	na znaczeniu zyskuje komunikacja ukierunkowana na handel	produkty i grupy produktów
komunikacja ukierunkowana na grupy docelowe (lata 70.)	ukazanie korzyści ściśle określonej grupie docelowej	marketing wertykalny: komunikacja ukierunkowana na konsumentów i handel	różne strategie marek
komunikacja konkurencyjna (lata 80.)	profilowanie komunikacji względem marek konkurencyjnych	rozszerzenie grup docelowych o opinię publiczną	obok produktu przedsiębiorstwo jako całość
komunikacja konkurencyjna oraz komunikacja zintegrowana (od lat 90.)	przekazywanie spójnego obrazu przedsiębiorstwa	integrowanie komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną	produkt, a poprzez produkt przedsiębiorstwo

Źródło: B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 352.

B. Rozwadowska wskazuje, że aktualnie komunikacja zintegrowana jest dynamiczną kategorią i umożliwia kształtowanie pewnych relacji z otoczeniem¹⁷. Z kolei specyficzną kategorią komunikowania się jest komunikacja marketingowa, w której dokonuje się przekazania informacji (treści symbolicznych) pomiędzy przedsiębiorstwem (nadawcą) a otoczeniem, w którym funkcjonuje (odbiorcą, interesariuszem) poprzez określony kanał i środki komunikacji¹⁸. W komunikacji marketingowej konieczne jest podkreślenie dwukierunkowego przepływu informacji¹⁹. Oznacza to, że w komunikacji marketingowej występuje sprzężenie zwrotne ze strony adresatów działań, będące odpowiedzią na odebrany przekaz od nadawcy. Dzięki temu w dzisiejszych czasach proces komunikowania się jest dynamiczny i interaktywny, przez to umożliwiający współczesnym organizacjom odpowiednie reagowanie na zachodzące zmiany rynkowe, rosnące wymagania konsumentów oraz szybki rozwój mediów elektronicznych.

System komunikacji marketingowej, którym zarządza nowoczesne przedsiębiorstwo, rozumiany jest jako zespół osób, urzędów oraz procedur, które służą do wymiany informacji dotyczących firmy i jej oferty, w rezultacie przyczyniających się do osiągania podstawowych celów przedsiębiorstwa²⁰. Celem owego systemu jest budowanie relacji z klientami, dostawcami, kooperantami, pośrednikami oraz innymi podmiotami.

Komunikacyjna aktywność, poparta uznaniem jednakowej ważności wszystkich uczestników wymiany informacji, która jest dodatkowo obustronna, może przynieść efekty w postaci długotrwałych związków partnerskich, relacji formalnych i nieformalnych²¹. Ideą systemu jest z jednej strony umożliwienie rozpowszechniania informacji o przedsiębiorstwie, z drugiej pozyskiwanie informacji zwrotnych, by móc zweryfikować i ewentualnie dokonać modyfikacji działań prowadzonych przez firmę. Tak rozumiany system komunikacji rozróżnia trzy grupy adresatów informacji, są to: klienci, zarówno obecni, jak i potencjalni, pozostałe podmioty otoczenia przedsiębiorstwa, np.: pośrednicy, dostawcy itp., oraz pracownicy danego przedsiębiorstwa²². System komunikacji marketingowej przedstawiony został na rysunku 2.

¹⁷ B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 351-358.

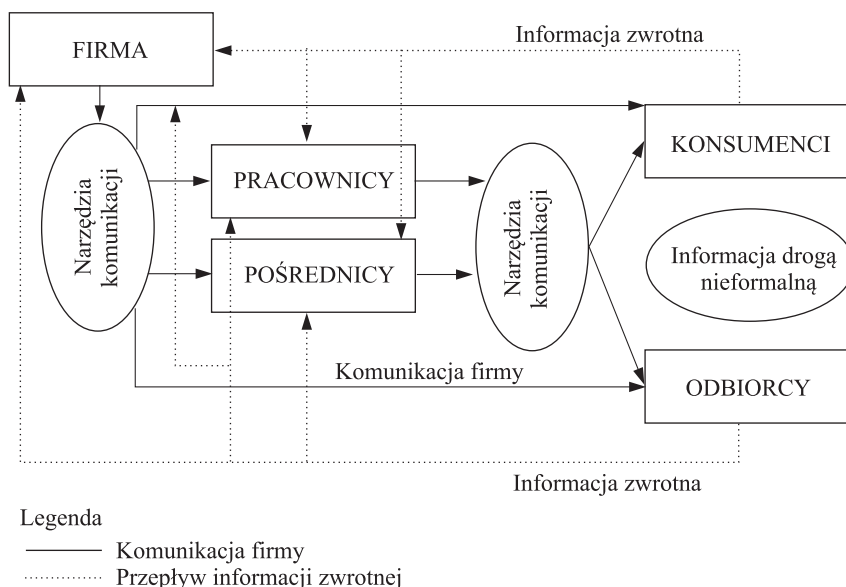
¹⁸ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 11.

¹⁹ T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s.17.

²⁰ M. Malinowska, *System komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 10, s. 7.

²¹ G. Koniorczyk, I. Sztangret, *Promocja a komunikacja marketingowa przedsiębiorstw innowacyjnych*, [W:] *Marketing. Przełom wieków*, materiały kongresowe, pod red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 149.

²² E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, ..., *op. cit.*, s. 193.



Rys. 2. System komunikacji marketingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 825.

W ramach systemu komunikacji marketingowej firma komunikuje się ze swoimi pracownikami, pośrednikami oraz klientami. Dodatkowo komunikacja przebiega od pracowników i pośredników do konsumentów i odbiorców. Przekazanie informacji występuje również, a w dzisiejszych czasach przede wszystkim między klientami. Każda z grup przekazuje informację zwrotną.

Biorąc pod uwagę elementy procesu komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, można zauważyć, że obejmuje on komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Komunikacja zewnętrzna dotyczy kontaktowania się z klientami oraz pozostałymi podmiotami otoczenia. Celem jest osiągnięcie obojętnych korzyści poprzez wymianę informacji. Natomiast celem komunikacji wewnętrznej jest podnoszenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, podnoszenie stopnia utożsamiania się z firmą²³.

W celu usprawnienia komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwo może np.: organizować spotkania kierownictwa z personelem, wydawać czasopiśma firmowe o charakterze wewnętrznym, umieszczać tablice ogłoszeń, wykorzystywać intranet, pocztę elektroniczną, skrzynki pomysłów i zażeń oraz organizować imprezy integracyjne²⁴. Rodzaje komunikacji zewnętrznej, stosowane przez przedsiębiorstwa, przedstawione zostały w tabeli 2.

²³ *Ibidem*, s. 195.

²⁴ E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *op. cit.*, s. 206-207.

Tabela 2. Formy komunikacji marketingowej

Reklama	Promocja sprzedaży	Public relations	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni i interaktywny
Reklamy drukowane i emitowane	Konkursy, gry, zakłady, loterie	Pakiety informacyjne dla prasy	Prezentacje oferty	Katalogi
Materiały reklamowe dołączane	Nagrody i prezenty	Przemówienia	Spotkania handlowe	Reklama przesyłana faksem
Materiały reklamowe insertowane	Próbki, degustacje	Seminaria	Programy motywacyjne	Telemarketing
Filmy	Targi	Raporty roczne	Próbki	Reklama głosowa
Broszury i foldery	Wystawy	Działalność charytatywna	Targi i pokazy handlowe	Reklama elektroniczna
Plakaty i ulotki	Pokazy	Sponsorowanie	Komunikacja werbalna	Mailing – poczta bezpośrednia
Informatory	Kupony, rabaty	Publikacje	Komunikacja niewerbalna	e-mailing
Tablice reklamowe billboardy	Nisko oprocentowane finansowanie	Korespondencja okolicznościowa		Zakupy drogą elektroniczną
Znaki wystawowe	Sprzedaże wiązane	Lobbing		
Ekspozycja w miejscu sprzedaży	Dogodne formy płatności	Identyfikacja wizualna		
Materiały audiowizualne	Programy lojalnościowe	Czasopisma firmowe		
Symbole i logo		Imprezy		
Reklama na CD-rom		Ambient media		
Reklama w prasie specjalistycznej, branżowej		Obecność w rankingach prasowych		
Advertainment		Rekomendacje klientów		
Reklama szokująca				
Infomercial				

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, Marketing..., s. 574, M. Malinowska, B. Kucharska, Formy komunikacji marketingowej w procesie obsługi klienta, http://mup.pomocprawna.info/mup_document,36.html (11.07.2015).

Do podstawowych narzędzi komunikacji zewnętrznej należą: reklama, czyli wszelka płatna forma nieosobowej prezentacji i promocji produktów; promocja sprzedaży, czyli różnorodne krótkoterminowe bodźce mające na celu zachęcenie do wypróbowania lub kupna produktu; public relations, czyli działania, których celem jest promowanie bądź ochrona wizerunku firmy lub jej konkretnych produktów; sprzedaż osobista, czyli osobista lub bezpośrednia prezentacja produktu przez sprzedawcę potencjalnemu klientowi, udzielanie odpowiedzi na pytania i zebranie zamówień; marketing bezpośredni i interaktywny, tj. wykorzystywanie reklamy, telefonu, faksu, reklamy elektronicznej i internetu, w celu wywołania reakcji lub nawiązania dialogu z potencjalnymi i istniejącymi klientami²⁵.

Komunikacja zewnętrzna zawiera formy typowe oraz mniej typowe, jednak coraz częściej stosowane w obecnych firmach. Przykładem może być ambient media, czyli ekspozycja reklamy w miejscu, w którym klient najmniej się tego spodziewa, czy infommercial, tj. połączenie programów informacyjnych z reklamą. Natomiast łączenie reklamy z rozrywką nazywane jest advertaitment²⁶.

W dzisiejszych czasach znaczenia nabiera tzw. smart shopping, czyli kupuj z głową. Coraz większa liczba konsumentów przed zakupem droższych produktów, np.: samochodu, aparatu cyfrowego, jak i kosmetyków, korzysta z opinii dostępnych na forach internetowych i w specjalistycznych serwisach www²⁷. Odpowiednie wykorzystanie tych dróg komunikacji pozwoli uzyskać informacje zwrotne odnośnie produktów i działalności danego przedsiębiorstwa. Obecnie na rynku pojawiła się firma świadcząca usługi z zakresu pozyskiwania informacji. Klienci zwani „Ekspertami Streetcomu” otrzymują m.in.: próbki produktów i reklamy, które oceniają poprzez wypełnienie kwestionariusza ankietowego bądź poprzez wypowiedź na forum dyskusyjnym. W ten sposób pozyskane informacje pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać wiarygodne informacje odnośnie, np. nowego opakowania, które zamierza wprowadzić na rynek. Komunikacja marketingowa jest elementem całej koncepcji zarządzania marketingowego.

3. SYSTEM INFORMACJI MARKETINGOWEJ

Strukturę systemu komunikacji marketingowej należy rozszerzyć o system informacji marketingowej, ze szczególnym uwzględnieniem badań marketingowych, które wraz z innymi elementami systemu komunikowania się, nabierają specyficznego znaczenia dla przedsiębiorstw funkcjonujących w zmiennym otoczeniu.

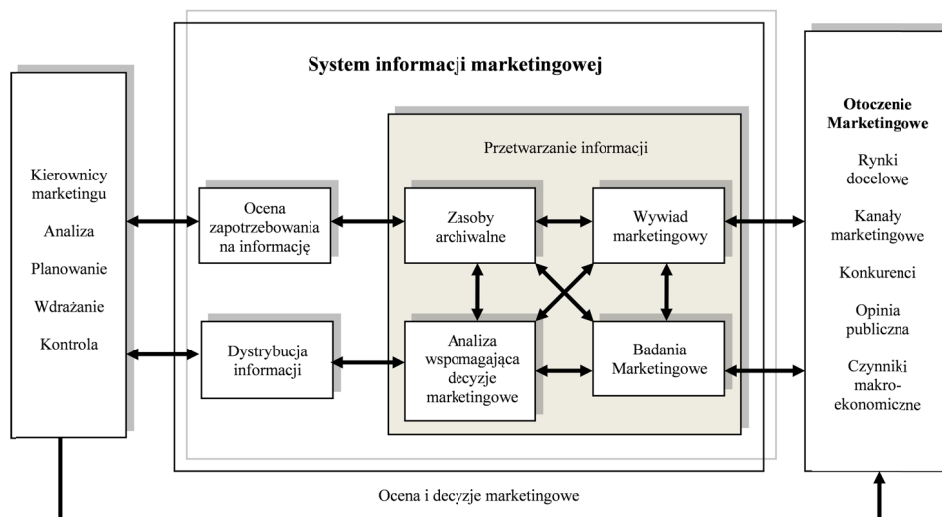
²⁵ *Słownik mediów, reklamy i marketing*, „Media & Marketing Polska” 2006.

²⁶ Jw.

²⁷ M. Kałdunek-Soroczyńska, T. Wygański, *Konsument: sprytny, modny, niezależny*, „Media & Marketing Polska. Raport Marketerzy” 2006, październik, s. 2.

Niejednokrotnie w potocznym rozumieniu badania marketingowe utożsamia się z marketingowymi systemami informacyjnymi. Warto jednak podkreślić, iż pierwsze stanowi podstawę drugiego, czyli systemu informacji marketingowej. Zasadniczą funkcją badań marketingowych jest zbieranie, analizowanie i prezentowanie danych z różnych źródeł, natomiast system informacji marketingowej pozwala na zamianę otrzymanych danych na informację dla użytkownika. Dokładniej S. Kaczmarczyk definiuje system informacji marketingowej jako: „skoordynowany zespół ludzi, działań i narzędzi, głównie systemów komputerowych, którego celem jest wytwarzanie, przechowywanie i wykorzystywanie danych dostarczanych przez badania marketingowe. Dzięki organizacji sieci przepływu danych w ramach przedsiębiorstwa decydenci otrzymują na bieżąco niezbędne informacje”²⁸.

W literaturze tematu można znaleźć różne koncepcje systemu informacji marketingowej. Do tych bardziej znanych można zaliczyć koncepcję opracowaną przez P. Kotlera, według którego „składa się on z ludzi, sprzętu oraz technik gromadzenia, porządkowania, analizy u oceny, a następnie przekazania na czas potrzebnej i dokładnej informacji (z otoczenia do firmy i z firmy na zewnątrz) do osób podejmujących decyzje dotyczące marketingu”²⁹. Prezentacji P. Kotler dokonał za pomocą schematu przedstawionego na rysunku 3.



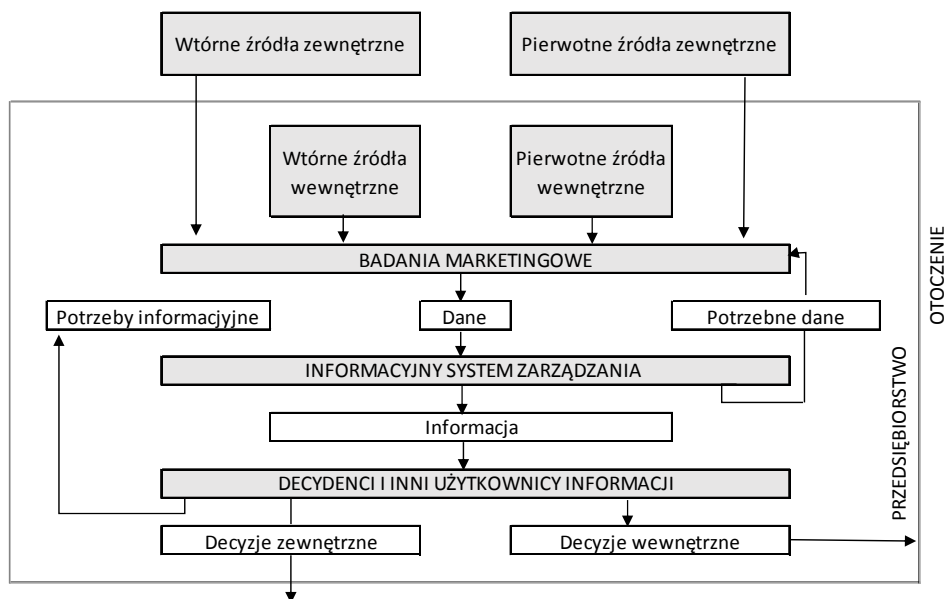
Rys. 3. Schemat systemu informacji marketingowej według P. Kotlera

Źródło: P. Kotler, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999 s. 116.

²⁸ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 24.

²⁹ P. Kotler, *Marketing: Analiza, ..., s. 115.*

S. Kaczmarczyk obrazując swoje postrzeganie systemu informacji marketingowej (rys. 4), co warto zaznaczyć zbliżone, choć nie tożsame z podejściem, P. Kotlera, podkreśla znaczenie „danych” i „informacji”. Koniecznym zatem wydaje się w tym miejscu rozróżnienie tych dwóch terminów. Dane można określić jako surowiec niezbędny do powstania informacji, są wprowadzane i przechowywane w bazie danych. Baza danych, zwana również bankiem danych, umożliwia systematyzowanie i ujmowanie w pewną strukturę danych, do których umożliwiony jest prosty dostęp i bieżące ich uzupełnianie czy aktualizowanie³⁰. Informacje z kolei są to dane, które przetworzone w odpowiedni sposób stają się użyteczne dla odbiorcy. Za S. Kaczmarczykiem można stwierdzić, że informacje są zawarte w danych³¹.



Rys. 4. Schemat systemu informacji marketingowej według S. Kaczmarczyka

Źródło: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 25.

Głównym celem systemu informacji marketingowej jest ustalenie, kto potrzebuje informacji, jakiej, w jakim terminie (kiedy) i w jakiej formie. Z perspektywy całego systemu ważna jest wartość informacji, która wynika z wartości jej wpływu na decyzje podejmowane przez decydentów, pomniejszonej o koszt potrzeby do otrzymania tej informacji. Dodatkowo informacje powinny być dostępne dla decydentów i innych użytkowników informacji w chwili podejmowania decyzji wewnętrznych czy zewnętrznych.

³⁰ T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Łódź 1998, s. 75-82.

³¹ S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 24.

Dla zapewnienia zarządzającym możliwie pełnych, komplementarnych i aktualnych informacji o rynku, umożliwiających podejmowanie trafnych decyzji marketingowych, tj. pozwalających na minimalizację ryzyka oraz maksymalizację zysku, konieczne jest spełnienie przez dział marketingu następujących warunków³²:

1. Zbieranie informacji dotyczących kompletu problemów marketingowych przedsiębiorstwa. Trzeba więc zdefiniować w chwili budowania tego systemu, właściwy, odpowiadający typowi strategii przedsiębiorstwa sposób zhierarchizowania i zintegrowania informacji wytwarzanych przez system.
2. Plan badań marketingowych zapewniający systematyczne zbieranie informacji marketingowych (monitorowanie zmian), zbieranie ich przy tym w taki sposób, by informacje nadawały się do uporządkowania, tj. zhierarchizowania i zintegrowania, a zatem, by były porównywalne (zwłaszcza w czasie) i komplementarne (jednorodność modeli stojących u podstaw metodologii służącej zbieraniu informacji).
3. Metody badań pozwalające tworzyć informacje o powyższych właściwościach.
4. Metody przetwarzania danych (właściwe modele teoretyczno-metodologiczne, odpowiadające im metody statystyczne oraz oprogramowanie, pozwalające realizować złożone zadania analizy danych, wynikające z zastosowania tych modeli i metod statystycznych), pozwalające uzyskiwać wnioski stanowiące odpowiedzi na postawione pytania (problemy) i pozwalające je integrować i syntetyzować w zbiory umożliwiające podejmowanie decyzji o działaniach rynkowych: przekładalność informacji o rynku na rekomendacje marketingowe.
5. Metody komunikowania zarządowi uzyskanych informacji (wniosków z analizy danych) i rekomendacji marketingowych, pozwalające w sposób zrozumiały, syntetyczny zintegrowany, zrozumiały i ścisły przekazać informacje i rekomendacje (zwłaszcza ważna jest czytelność i ekspresywność grafiki, którą zapewnia oprogramowanie).

S. Kaczmarczyk dodaje w celu zapewnienia efektywnego systemu informacji marketingowej konieczność spełnienia poniższych warunków³³:

1. System nie powinien dostarczać informacji zbędnej i w nadmiarze, co może wynikać ze źle zaprojektowanej sieci przepływu danych oraz z braku ścisłej współpracy z decydentami. Dane powinny być dokładnie oceniane i agregowane zgodnie z potrzebami informacyjnymi.

³² J. Jerschina, *Całościowy system informacji marketingowej w przedsiębiorstwach i instytucjach finansowych*, StatSoft Polska,

<http://www.statsoft.pl/portals/0/Downloads/ma4.pdf> (01.08.2015).

³³ S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 24-25.

2. Zarówno użytkownicy, jak i dostawcy informacji muszą być świadomi podejmowanych decyzji i znać potrzeby informacyjne na każdym etapie procesu podejmowania decyzji. Obie strony muszą się rozumieć i widzieć wspólne interesy.
3. Samo dostarczenie informacji w ramach systemu informacji marketingowej nie wystarczy. Użytkownicy informacji często oczekują pomocy w podejmowaniu decyzji i kontrolowaniu jej rezultatów. Dzięki temu zdobywają doświadczenie i uczą się podejmować decyzje obarczone ryzykiem.
4. Użytkownicy informacji powinni akceptować i rozumieć system informacji marketingowej, a nawet uważać go za swój system. Przekonanie to ułatwia współpracę i przyczynia się do zmniejszenia obaw związanych z ryzykiem podejmowania decyzji.
5. System informacji marketingowej jest zawsze elementem przedsiębiorstwa, podczas gdy badania marketingowe mogą być prowadzone na zlecenie przez firmy profesjonalne. Badania są więc coraz częściej traktowane jako element systemu informacji marketingowej. Budowa efektywnego systemu musi mieć ponadto poparcie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa.

Wiarygodne, kompletne informacje i dostarczone na czas decydyntom pozwalają na lepsze dostosowywanie się przedsiębiorstwa, ograniczenie niepewności wynikającej ze zmiennej sytuacji rynkowej oraz zmian preferencji i postępowania nabywców.

PODSUMOWANIE

Informacja w zarządzaniu pozwala na podjęcie decyzji na różnych szczeblach zarządzania. Kluczowe jest nie tylko samo pozyskanie, przetworzenie danych, ale także przekaz informacji odpowiednim osobom, w odpowiedniej formie i w odpowiednim czasie. System komunikacji marketingowej ułatwia porozumienie nie tylko między sprzedawcą a kupującym i pozostałymi uczestnikami otoczenia zewnętrznego, ale również w ramach własnego przedsiębiorstwa. System komunikacji i informacji marketingowej łącznie pozwalają na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, poprzez m.in.: wzrost tempa analizy problemów i podejmowania decyzji, eliminację błędnych decyzji i zmniejszenie strat informacyjnych, dostarczenie wiedzy o otoczeniu oraz budowanie długotrwałych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Warto podkreślić, że skuteczność organizacji na rynku wynika nie tylko z doskonałej znajomości potrzeb nabywców czy dostarczania produktów najwyższej jakości. Konieczne jest bowiem nieustanne komunikowanie się przedsiębiorstw

z odbiorcami za pomocą strategicznie ukierunkowanych form komunikacji. Zatem zdolność komunikowania, czyli przekazu informacji, pozyskanej w ramach systemu informacji marketingowej, wspomaga realizację celów organizacji oraz ma istotne znaczenie w nawiązywaniu i utrzymywaniu dialogu przedsiębiorstwa z otoczeniem.

BIBLIOGRAFIA

- Davis A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Domański T., Kowalski P., *Marketing dla menedżerów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Łódź 1998.
- Frąckiewicz E., Karwowski J., Karwowski M., Rudawska E., *Zarządzanie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Jerschina J., *Całościowy system informacji marketingowej w przedsiębiorstwach i instytucjach finansowych*, StatSoft Polska, <http://www.statsoft.pl/portals/0/Downloads/ma4.pdf> (01.08.2015).
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Kałodunek-Soroczyńska M., Wygański T., *Konsument: sprytny, modny, niezależny*, Media & Marketing Polska. Raport Marketerzy” 2006.
- Koniorczyk G., Sztangret I., *Promocja a komunikacja marketingowa przedsiębiorstw innowacyjnych*, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, [W:] *Marketing. Przełom wieków*, materiały kongresowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
- Kotler P., *P. Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Malinowska M., *System komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 10.
- Malinowska M., Kucharska B., *Formy komunikacji marketingowej w procesie obsługi klienta*, http://mup.pomocprawna.info/mup_document,36.html (11.07.2015).
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- Nowa Encyklopedia Powszechna* PWN, Edycja 2004.
- Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2009.

Słownik mediów, reklamy i marketing, „Media & Marketing Polska” 2006.

Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.

Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001.

Abstract

Marketing is one of the elements of the company's activities, which largely determine his character and past successes. Nowadays, marketers are required to not only develop a good product at an attractive price and make it available to customers. It is also important communication company, which deals with exchange of information between the company and the environment. This article attempts to grasp the importance of communication and the same information for the effects achieved through ongoing marketing activities and thus impact on the performance of the entire enterprise. The paper presents the issues related to marketing enterprise management system, marketing communication and marketing information system. It is worth noting that the effectiveness of the organization in the market stems not only from the excellent knowledge of the needs of buyers, or delivering products of the highest quality. It is necessary because companies constantly communicate with customers through strategically targeted forms of communication. Thus, the ability to communicate, or transfer of information, acquired as part of a marketing information system supports the objectives of the organization and has significant importance in establishing and maintaining business dialogue with the environment.

Keywords: information, marketing management in the enterprise, marketing communication system, marketing information system