



Olimpiada
Wiedzy Ekonomicznej

Zbiór zagadnień do Olimpiady Wiedzy Ekonomicznej

XXX Edycja

Blok Zarządzanie

Niniejszy zbiór zagadnień został opracowany przez studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej zaangażowanych w działalność **Studenckiego Koła Naukowego Ludzie - Biznes - Technologie** oraz **Studenckiego Koła Naukowego Podstawowych Problemów Techniki**.



Politechnika
Łódzka



POLITECHNIKA ŁÓDZKA
WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA



Ludzie Biznes Technologie



REDAKCJA NAUKOWA

dr hab. Anna Adamik

mgr inż. Michał Nowicki

Łódź, 2016

WYKAZ ZAGADNIEŃ

1. STRATEGIE I KONCEPCJE ZARZĄDZANIA

s. 5 - 14

- 1.1. Pojęcie strategii i istota zarządzania strategicznego
- 1.2. Poziomy i rodzaje strategii
- 1.3. Proces budowy strategii
- 1.4. Misja, wizja i cele przedsiębiorstw
- 1.5. Istota nowoczesnych koncepcji zarządzania (*Lean management, Benchmarking, Outsourcing, TQM, Reengineering, Just in time*)

2. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI I ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

s. 15 - 25

- 2.1. Istota i cechy decyzji
- 2.2. Struktura procesu decyzyjnego
- 2.3. Rodzaje decyzji
- 2.4. Techniki podejmowania decyzji
- 2.5. Powody występowania "oporu przed zmianą"
- 2.6. Metody i techniki łagodzenia "oporu przed zmianą"

3. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

s. 26 - 44

- 3.1. Pojęcie i cechy procesu zarządzania
- 3.2. Funkcje i płaszczyzny procesu zarządzania
- 3.3. Istota i cechy organizacji
- 3.4. Rodzaje organizacji w praktyce gospodarczej
- 3.5. Nowoczesne typy organizacji
- 3.6. Otoczenie organizacji i jego wpływ na organizację
- 3.7. Cykl życia organizacji
- 3.8. Struktura zasobów organizacji - ogólna klasyfikacja zasobów i klasyfikacja wg podatności zasobu na zużycie
- 3.9. Sprawność i skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem
- 3.10. Klasyczne i nowoczesne struktury organizacyjne przedsiębiorstw

4. PRACA MENEDŻERA I PRZEDSIĘBIORCY

s. 45 - 56

- 4.1. Cechy i formy pracy kierowniczej
- 4.2. Role i zadania kierownicze
- 4.3. Kompetencje kadry kierowniczej
- 4.4. Style i techniki kierowania
- 4.5. Przywództwo i modele przywództwa
- 4.6. Typy menedżera

5. UWARUNKOWANIA PODEJMOWANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

s. 57 - 72

- 5.1. Źródła finansowania działalności gospodarczej
- 5.2. Charakterystyka etapów procedury rejestracyjnej podmiotu gospodarczego
- 5.3. Determinanty wyboru optymalnej formy organizacyjno - prawnej działalności gospodarczej
- 5.4. Działalność gospodarcza - co jest, a co nie jest działalnością gospodarczą ?
- 5.5. Rejestruję spółkę - umowa cywilna a umowa potwierdzona notarialnie
- 5.6. Podatek dochodowy osób prowadzących działalność gospodarczą
- 5.7. Rejestracja jako płatnik podatku VAT
- 5.8. Rejestracja w ZUS - przedsiębiorca jako "mały" płatnik składek

6. BIZNESPLAN I JEGO NARZĘDZIA

s. 73 - 78

- 6.1. Struktura biznesplanu
- 6.2. Zadania i funkcje biznesplanu
- 6.3. Narzędzia wspierające tworzenie biznesplanu

7. PROJEKTY

s. 79 - 88

- 7.1. Rodzaje projektów
- 7.2. Proces realizacji projektu
- 7.3. Metodyki zarządzania projektami
- 7.4. Dobór i budowanie zespołu projektowego
- 7.5. Zarządzanie ryzykiem w projekcie

8. INNOWACJE I TECHNOLOGIE INFORMACYJNE

s. 89 - 100

- 8.1. Definiowanie, typologia innowacji oraz efekty wdrażania innowacji
- 8.2. Innowacje produktowe - definicja i przykłady
- 8.3. Innowacje procesowe - definicja i przykłady
- 8.4. Innowacje organizacyjne - definicja i przykłady
- 8.5. Zarządzanie innowacjami - istota, rola
- 8.6. Rola innowacji we współczesnej gospodarce

9. KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ

s. 101 - 119

- 9.1. Koncepcje konkurencji w ekonomii
- 9.2. Kryteria oceny konkurencji
- 9.3. Globalny wymiar konkurencji
- 9.4. Relacja konkurencja a konkurencyjność
- 9.5. Rodzaje i poziomy konkurencyjności
- 9.6. Konkurencyjność przedsiębiorstw - ujęcie modelowe
- 9.7. Przewaga konkurencyjna - istota, źródła
- 9.8. Rodzaje przewag konkurencyjnych
- 9.9. Strategie konkurencji – klasyfikacja ogólna i ujęcie sposobu zachowania się przedsiębiorstwa na rynku
- 9.10. Metoda SWOT jako metoda analizy przydatności zasobów przedsiębiorstw do budowy przewagi konkurencyjnej

10. ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI LUDZKIMI

s. 120 - 136

- 10.1. Proces budowy zespołu
- 10.2. Istota pracy zespołowej
- 10.3. Grupa a zespół - różnice w funkcjonowaniu
- 10.4. Cechy skutecznego zespołu
- 10.5. Cykl życia zespołu
- 10.6. Motywowanie zespołu do pracy
- 10.7. Komunikacja w zespole
- 10.8. Efektywność pracy zespołowej

11. RELACJE INTERPERSONALNE I KOMUNIKOWANIE SIĘ

s. 137 - 144

- 11.1. Istota i modele procesu komunikowania się
- 11.2. Komunikacja werbalna i niewerbalna - istota i techniki
- 11.3. Komunikacja wewnątrz i międzyorganizacyjna- istota, rola, metody
- 11.4. Bariery w procesie komunikacji interpersonalnej

12. MARKETING I KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTEM

s. 145 - 158

- 12.1. Istota i rola marketingu w organizacjach, rola marketingu mix
- 12.2. Zarządzanie marketingowe
- 12.3. Cykl życia produktu
- 12.4. Strategia marketingowa
- 12.5. Pojęcie produktu - definicja wg ujęcia Levitta
- 12.6. Pojęcie marki i proces jej kreowania
- 12.7. Wybrane metody budowy relacji z klientami

13. WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW Z INNYMI PODMIOTAMI

s. 159 - 171

- 13.1. Istota i znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej
- 13.2. Korzyści współpracy międzyorganizacyjnej
- 13.3. Motywy współpracy między organizacjami
- 13.4. Formy i płaszczyzny współpracy między organizacjami
- 13.5. Współpraca z partnerami konkurującymi
- 13.6. Współpraca z partnerami niekonkurującymi
- 13.7. Koopetycja a kooperacja

14. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MIĘDZYNARODOWA

s. 172 - 181

- 14.1. Alianse strategiczne z partnerami zagranicznymi
- 14.2. Współpraca sieciowa - istota i rodzaje
- 14.3. Formy współpracy międzynarodowej
- 14.4. Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne - istota i rodzaje
- 14.5. Istota, metody i motywy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw

15. ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I ETYKA BIZNESU

s. 182 - 202

- 15.1. Istota i rola etyki biznesu
- 15.2. Podstawowe zasady społecznej odpowiedzialności biznesu
- 15.3. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu- jej wady i zalety
- 15.4. Rodzaje i płaszczyzny społecznej odpowiedzialności biznesu
- 15.5. Narzędzia budowy społecznej odpowiedzialności biznesu
- 15.6. Zrównoważony rozwój organizacji i koncepcja work-life ballance
- 15.7. Źródła problemów z zachowaniami etycznymi organizacji
- 15.8. Zasady kształtowania etyki w biznesie
- 15.9. Kodeks etyczny firmy / kodeks dobrej praktyki - elementy składowe
- 15.10. Podstawowe determinanty doboru narzędzi CSR/SOB

AUTORZY OPRACOWAŃ POSZCZEGÓLNYCH ZAGADNIEŃ

SEKCJA TEMATYCZNA	AUTOR OPRACOWANIA	KOŁO NAUKOWE
1. Strategie i koncepcje zarządzania	Karolina Kołacz	LBT
2. Proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów	Taida Dziadczyk	
3. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem	Marcin Marciniak (3.1 ÷ 3.5) Angelika Augustyniak (3.6 ÷ 3.10)	
4. Praca menedżera i przedsiębiorcy	Daria Kafarska	
5. Uwarunkowania podejmowania działalności gospodarczej	Monika Gajowiak (5.1) Gaspar Borkowski (5.2 ÷ 5.8)	
6. Biznesplan i jego narzędzia	Łukasz Adamczyk	
7. Projekty	Daria Kafarska	
8. Innowacje i technologie informacyjne	Łukasz Adamczyk (8.1 ÷ 8.2) Monika Gajowiak (8.3 ÷ 8.6)	
9. Konkurencja i konkurencyjność	Daniel Komorowski (9.1 ÷ 9.5) Aleksandra Mikina (9.6 ÷ 9.10)	PPT
10. Zarządzanie zespołami ludzkimi	Filip Żylak (10.1 ÷ 10.5) Marta Garbacz (10.6 ÷ 10.8)	LBT
11. Relacje interpersonalne i komunikowanie się	Taida Dziadczyk	
12. Marketing i kształtowanie relacji z klientem	Przemysław Marciniak (12.1 ÷ 12.3) Gaspar Borkowski (12.4 ÷ 12.7)	
13. Współpraca przedsiębiorstw z innymi podmiotami	Marta Garbacz (13.1 ÷ 13.2) Justyna Saganiak (13.3 ÷ 13.7)	
14. Przedsiębiorczość międzynarodowa	Wiktor Welfe	PPT
15. Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu	Emila Kałużna (15.1 ÷ 15.5) Martyna Kostrzewa (15.6 ÷ 15.10)	

Opracowanie graficzne, łamanie i skład: mgr inż. Michał Nowicki

ISBN: XXXX - YYYY

Wydawnictwo ABCD

Druk DCBA

Łódź, 2016

STRATEGIA - w znaczeniu ogólnym pojęcie to oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Dla jednostki jest ona zbiorem celów (*zadań*), ujętych w programy i plany. Dla kierownictwa systemu stanowi wytyczną postępowania w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu.

Jest tworzona, by jak najkorzystniej wyróżnić dane przedsiębiorstwo na tle konkurentów, uwzględniając przy tym własny potencjał kadrowy, finansowy, organizacyjny i techniczno-produkcyjny. Każde przedsiębiorstwo opracowuje i wdraża różnego rodzaju przedsięwzięcia rozwojowe (*mniej lub bardziej kompleksowe*), aby dostosować się do wciąż zmieniającego się otoczenia. Ważne jest, aby przedsięwzięcia te były opracowywane i wdrażane racjonalnie, z uwzględnieniem obiektywnych zasad rozwoju organizacji. Bez strategii nie ma zatem rozwoju.

H. Mintzberg określił strategię przez pryzmat **5P**, jako:

- ✓ **plan**, a więc świadomie zamierzony i przygotowany kierunek przyszłego działania, drogowskaz dla firmy powstały na skutek patrzenia w przyszłość;
- ✓ **pattern**, czyli model, wzorzec przyszłego działania oparty na sprawdzonych i ugruntowanych wcześniejszych zachowaniach i doświadczeniach;
- ✓ **ploy**, to jest podstęp, sztuczka, manewr mający na celu przechytrzenie konkurentów;
- ✓ **position**, czyli pozycja, miejsce na tle konkurentów, sposób, w jaki firma odnosi się do swojego otoczenia, określony relacjami produkt – rynek;
- ✓ **perspective**, to znaczy opis pożądanego stanu firmy w przyszłości w wyniku spojrzenia do wnętrza organizacji i oceny jej kultury; to także sposób, w jaki kadra kierownicza identyfikuje siebie i otaczający ją świat.

Opis

W polskiej literaturze istnieją różne typy postrzegania zarządzania strategicznego. Jedną z najbardziej powszechnie stosowanych jest typologia szkół zarządzania strategicznego według K. Obłoja.

Autor ten wyróżnił następujące szkoły :

- ✓ **planistyczną** (*strategia to długookresowy plan działania, powstający w wyniku przewidywania przyszłości firmy i który ma jej zapewnić osiągnięcie przez nią zamierzonych celów*);
- ✓ **ewolucyjną** (*strategia jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy*);
- ✓ **pozycyjną** (*strategia jako pozycja zajmowana przez organizację względem jej otoczenia konkurencyjnego, podczas gdy proces formułowania strategii jest sformalizowany*);
- ✓ **zasobów, umiejętności i uczenia się** (*strategia jako najlepszy sposób wykorzystania zasobów, zdolności i umiejętności*);
- ✓ **prostych reguł** (*strategia jako innowacyjne wykorzystywanie okazji w otoczeniu za pomocą kilku prostych reguł powstałych na skutek procesu budowania i realizacji strategii*);
- ✓ **realnych opcji** (*strategia postrzegana w kategoriach sekwencji realnych opcji, które powstają za sobą w różnych relacjach, lub portfela opcji wykreowanych przez inwestycje*).

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – to ciągły i dynamiczny proces monitorowania otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa, mający na celu rozwój i zwiększenie konkurencyjności firmy w długim okresie. W jego obrębie następuje podejmowanie decyzji, nastawionych na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa, opartych na świadomości mocnych i słabych stron organizacji.

Decyzje strategiczne, podejmowane przez kierujących, dotyczą wszystkich sfer działalności firmy. Zarządzanie strategiczne w skrócie można określić jako oddziaływanie na rozwój przedsiębiorstwa przez zastosowanie narzędzia, którym jest strategia.

Rola planowania, organizowania, motywacji i kontroli jest wspomagająca, zaś działaniem na rzecz rozwiązywania kluczowych problemów jest proces informacyjno- decyzyjny.

Głównym zadaniem zarządzania strategicznego jest zapewnienie długoterminowego przetrwania organizacji.

Do zarządzania strategicznego zalicza się zazwyczaj:

Opis

- ✓ formułowanie wizji, misji i celów strategicznych organizacji;
- ✓ konkretyzację strategii (ang. *Strategy Deployment*), zazwyczaj do postaci polityki kierownictwa;
- ✓ zapewnienie kluczowych zasobów: finansowanie organizacji, zapewnienie personelu, kształtowanie harmonijnych relacji z kluczowymi kontrahentami społecznymi;
- ✓ formułowanie strategii walki konkurencyjnej i kierowanie (*albo co najmniej nadzór nad*) realizacją tej strategii;
- ✓ zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie rozwojem organizacji;
- ✓ zarządzanie zmianą i wizją;
- ✓ zarządzanie kryzysowe;
- ✓ zarządzanie wartością firmy;
- ✓ formułowanie polityki przejęć i fuzji (ang. *Mergers and Acquisitions*,) oraz realizacja tej polityki.

Przykładowe pytanie

1. Strategia postrzegana przez pryzmat 5P. Rozwiń i wyjaśnij ten skrót.
2. Wyjaśnij, jak rozumiesz pojęcie zarządzania strategicznego.
3. Wymień i syntetycznie omów elementy składowe procesu zarządzania strategicznego.

Literatura

- [1] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Kraków 2000
- [2] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- [3] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2004
- [4] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- [5] Oblój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2014

Autor opracowania

Karolina Kołacz, KN LBT

Przeważnie wyróżnia się trzy poziomy w systemie zarządzania strategicznego. Są to:

- ✓ poziom przedsiębiorstwa / poziom korporacji (*corporate level / CLS*), czyli strategię rozwoju przedsiębiorstwa
- ✓ poziom biznesu (*business level*) – strategię konkurencji strategicznych jednostek biznesu (SJB)
- ✓ poziom funkcjonalny (*functional level*) – strategię funkcjonalne

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa to strategię tworzone i wdrażane przez poszczególne działy (komórki) występujące w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Obejmują opracowanie, wdrożenie, kontrolę i weryfikację strategii funkcjonalnych w procesie działalności przedsiębiorstwa.

Strategie SJB służą sterowaniu interesami i działaniami pojedynczych jednostek gospodarczych. Zarząd strategicznej jednostki biznesu integruje i koordynuje strategię funkcjonalne swojej jednostki. Najistotniejszą kwestią, jaką obejmują strategię SJB jest opracowanie i wdrożenie strategii konkurencyjnej danej jednostki. **Strategie funkcjonalne** przygotowywane są na podstawie założeń i koncepcji ogólnych strategii konkurencji, opracowywanych na trzecim i drugim poziomie zarządzania. Strategia ta polega na określeniu, w jaki sposób dana funkcja ma być realizowane, by sprzyjała uzyskaniu pożądanej przewagi konkurencyjnej, oraz na koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami. Obejmuje ona strategię: marketingowe, finansowe, produkcji i zaopatrzenia, rozwoju kadr i innowacji.

Strategie na poziomie korporacji (CLS) można różnicować wykorzystując:

- ✓ kryterium typu rozwoju określa wielkość wzrostu rozmiarów działalności, co pozwala wyróżnić strategię: wzrostu, stabilizacji i defensywne;
- ✓ kryterium kierunku rozwoju określa – po pierwsze, wybór między specjalizacją a dywersyfikacją rynku (*strategia specjalizacji lub dywersyfikacji rynku*), a po drugie – wybór między specjalizacją a dywersyfikacją produktu (*strategia specjalizacji lub dywersyfikacji produktu*), po trzecie zaś – zakres integracji pionowej rynku (*strategia pełnej lub selektywnej integracji, strategia organizacji szczupłej*);
- ✓ kryterium sposobu rozwoju określa metodę (*drogę*) rozwoju organizacji, pozwalając na wyróżnienie strategii rozwoju: wewnętrznego, zewnętrznego i mieszanego.

Opis

Strategie na poziomie jednostki biznesu, mogą zaś przyjąć postać:

- ✓ Strategii zróżnicowania (*dywersyfikacji, przywództwa jakościowego*) polegającej na proponowaniu klientowi unikatowej oferty, przez co skupia zasoby i uwagę firmy na wyróżnianiu jej produktów wobec produktów konkurencyjnych.
- ✓ Strategii przywództwa kosztowego (*niskich kosztów, czołowej pozycji kosztowej*) opierającej się na minimalizowaniu kosztów, dzięki czemu skupia uwagę na tym, by operacje przebiegały sprawniej niż u konkurentów.
- ✓ Strategii koncentracji odnoszącej się do wybranego segmentu (*grupy klientów*), gdzie w zależności od przewagi konkurencyjnej dzieli się ją na: strategię koncentracji zróżnicowania (*firma skupia się na jednym segmencie rynku*) oraz strategię koncentracji kosztowej (*firma działa w jednym segmencie rynku i dąży do tego, by być w nim dostawcą oferującym najniższe ceny*).

Na poziomie funkcjonalnym wyróżnić można natomiast:

- ✓ Strategię działalności podstawowej, koncentrującą się na problematyce wytwarzania dóbr i/lub świadczenia usług, a także poprawie jakości i wydajności pracy;
- ✓ Strategię marketingowe, skupiającą się na problemach związanych z tworzeniem asortymentu produkcji, pozycji rynkowej, kanałów dystrybucji, promocji sprzedaży oraz kształtowania cen i wizerunku firmy w otoczeniu;
- ✓ Strategię finansowe, przywiązującą uwagę do kształtowania struktury kapitałowej, zadłużenia, procedur zarządzania aktywami oraz polityki wypłaty dywidend;
- ✓ strategię personalne, podkreślające znaczenie problemów z doбором kadr, motywowaniem pracowników i kształtowaniem systemu wynagrodzeń, a także oceną wyników i rozwojem kadr, w tym polityką szkoleniową.

- ✓ strategie logistyczne, koncentrujące się na przepływie rzeczy i informacji, celem których jest optymalizacja fizycznego przepływu dóbr rzeczowych, obniżenie kosztów logistycznych, utrzymanie optymalnych zapasów oraz usprawnienie procesów informacyjno-decyzyjnych.
- ✓ strategia badawczo-rozwojowe, skupiające się na przewidywaniu nowości technicznych, licencjonowaniu oraz polityce patentowej.

Najpopularniejszymi ujęciami podziału strategii na różne ich rodzaje są:

- | | |
|-------------|--|
| Opis | <ol style="list-style-type: none"> 1. podział ze względu na kierunek zmian zachodzących w organizacji, pozwalający wyróżnić strategie: <ul style="list-style-type: none"> ✓ rozwojowe - dowodzi ekspansywności firmy przez inwestycje, udział w rynku, dywersyfikację produkcji; ✓ stabilizujące - stabilna pozycja firmy w otoczeniu, "gra na zwłokę", oczekiwanie na bardziej sprzyjający moment działania; ✓ naprawcze - z jednej strony nastawiona na reorganizację (w związku ze stwierdzonymi błędami działania firmy), z drugiej strony ukierunkowana na stworzenia mechanizmów zabezpieczających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zakłóceniami; ✓ defensywne - orientacja nastawiona na przetrwanie; ✓ kombinowane - połączenie powyższych rodzajów strategii; 2. podział ze względu na rynek i produkt wg H.I. Ansoff'a (<i>penetracja rynku - ekspansja rynkowa</i>), pozwalający na wyróżnienie: <ul style="list-style-type: none"> ✓ rozwój rynku - ekspansja rynkowa; ✓ rozwój produktu - ekspansja technologiczna; ✓ dywersyfikacja - ekspansja rynkowa i technologiczna; 3. podział ze względu na relacje między przedsiębiorstwami, wyróżniający strategie: <ul style="list-style-type: none"> ✓ konkurencji (<i>walka, porozumienie, unikanie, ignorowanie</i>); ✓ współpracy. |
|-------------|--|

1. Wymień i scharakteryzuj poziomy strategicznego zarządzania.

Przykładowe pytanie

2. Czym różnią się strategie z poziomu funkcjonalnego od strategii z poziomu biznesu ?
3. Wymień rodzaje strategii biorąc pod uwagę podział na kierunek zmian w organizacji.

Literatura

- [1] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- [2] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- [3] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- [4] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001
- [5] Żółtowska I., *Konspekt wykładu ZAH*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne*, Żółtowska I. (red.), Warszawa 2009

Autor opracowania

Karolina Kołacz, KN LBT

Budowa strategii organizacji jest procesem analitycznym. Obejmuje on następujące etapy:

1. **Określenie wizji i misji organizacji** - *podjęcie decyzji odnośnie tego, co zamierzamy osiągnąć i dla kogo zamierzamy to osiągnąć*. Należy uwzględnić interesy zarówno właścicieli, jak i wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Sformułowanie wizji i misji ułatwia określenie celu strategicznego lub długofalowego kierunku rozwoju instytucji. Z wizji i misji w pewnym stopniu wynika strategia instytucji. Właściwe ich sformułowanie i konsekwentna realizacja prowadzą do ukształtowania osobowości instytucji i jej społecznego wizerunku. Sformułowanie misji powinno być zwięzłe i na tyle konkretne, by nie stało się sloganem, który mógłby być przypisany do jakiegokolwiek instytucji (*społeczności*).
2. **Analiza i ocena elementów otoczenia** - *ocena zewnętrznych warunków i czynników, czyli szans i zagrożeń*. W procesie tworzenia strategii analiza i ocena otoczenia jest bardzo ważnym i odpowiedzialnym etapem, który umożliwia rozpoznanie przyszłych szans (*okazji*) i zagrożeń (*ograniczeń*) funkcjonowania i rozwoju instytucji. Szczególnie cenne są informacje o wzajemnym oddziaływaniu otoczenia i instytucji, ponieważ dają możliwość ustosunkowania się danego przedsiębiorstwa względem otoczenia.
3. **Analiza i ocena potencjału organizacji** - *ocena wewnętrznych kompetencji i możliwości, czyli atutów i słabości*. Do posiadających podstawowe znaczenie czynników twórczych potencjału organizacji należy zaliczyć: ilość i jakość posiadanych zasobów materialno-energetycznych, ilość i jakość zasobów pracy i zasobów informacyjnych, sposoby ich wykorzystania, sprawność systemów informacyjnych, wewnętrzny system motywacyjny, a także zdolności i umiejętności, potrzeby, postawy i przekonania dominujące zwłaszcza wśród personelu kierowniczego. W procesie formułowania strategii ważną rolę odgrywa analiza i ocena wewnętrznej sytuacji firmy – bada się tu głównie różnorodne zasoby i ocenia kompetencje (*zdolności, umiejętności*). Przedmiotem analizy i oceny potencjału organizacji jest ustalenie jej profilu. Umożliwia to z kolei dokonanie wyboru kluczowych wyznaczników (*ważnych wydarzeń lub trendów*) oraz głównych czynników je kształtujących. Analizy dokonywane w tym etapie odnoszą się do środowiska wewnętrznego i zawierają najistotniejsze w danym przedsiębiorstwie elementy, np. silna marka, czy słabe zaplecze kapitałowe.
4. **Ustalenie celu ogólnego (strategicznego) lub głównego kierunku działania** - *określenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania*. Etap ten pozwala obrać właściwy kierunek działań prac wewnątrz firmy. Po dokonaniu analizy i oceny elementów otoczenia oraz analizy i oceny potencjału – zasobów i umiejętności instytucji – ustala się cel strategiczny. Powinien on uwzględniać długofalowe działania organizacji w szybko zmieniającym się otoczeniu, zwłaszcza rynkowym. Ustalając cele, należy wziąć pod uwagę wszystko to, co instytucja chce osiągnąć w przyszłości (*stany kluczowych wielkości – czynników i elementów*), oraz to, co powinna zrobić, aby zapewnić sobie warunki sprawnego funkcjonowania i długotrwałej egzystencji – przetrwania i rozwoju. Cele te mogą dotyczyć różnorodnych spraw – stanów kluczowych wydzielonych wielkości, na przykład osiągnięcie określonego zysku, rentowności, udziału w rynku, użyteczności produktów, ochrony środowiska, rozwoju i innych.
5. **Sformułowanie strategii** - *sformułowanie strategii (wariantów) lub metodyk postępowania i wybór najkorzystniejszych*. Po wyznaczeniu celu strategicznego projektuje się różne strategie alternatywne (*scenariusze*) i warianty posunięć strategicznych. Opracowania te powinny umożliwiać skuteczne i efektywne reagowanie na zmiany w otoczeniu, a także konsekwentną realizację założonych celów.

Opis

Określenie strategii polega na interdyscyplinarnym podejściu do zagadnień strategicznych, to jest stałych i ważnych rzeczy oraz procesów zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych i na tworzeniu wielowariantowych koncepcji, opisujących przyszłe sytuacje i spodziewane kierunki rozwoju. Jest to kierowany proces wyobraźni podbudowany odpowiednimi informacjami o przyszłości, umożliwiający tworzenie różnych wizji i programów działania, do scenariuszy strategicznych włącznie. Jest więc działaniem przedsiębiorczym, twórczym, innowacyjnym, obarczonym określonym ryzykiem. Strategia – oprócz celu ogólnego – powinna eksponować metody i sposoby działania oraz niezbędne zasoby, które będą użyte w procesie realizacji założonych przedsięwzięć.

W procesie formułowania strategii poszukuje się odpowiedzi na pytania:

Opis

- ✓ co powinniśmy i co chcemy robić oraz dla kogo ?
- ✓ gdzie jesteśmy ?
 - co sprzyja realizacji założonych celów i jak to można wzmocnić ?
 - co utrudnia realizację celów i jak to można osłabić lub usunąć ?
 - co należy wprowadzić nowego? z czego zrezygnować ?
- ✓ gdzie chcemy być? dokąd podążamy ?
 - co zamierzamy osiągnąć ?
 - dokąd zmierzamy ?
- ✓ jakie działania i zasoby zastosować, by osiągnąć cel ogólny ?
 - jakie wartości wyznajemy ?
 - jaką wybrać politykę ?
 - jakie przyjąć procedury postępowania ?
 - jakie zasoby są potrzebne ?

1. Wymień i syntetycznie scharakteryzuj podstawowe etapy budowy strategii organizacji.

Przykładowe pytanie

2. Dlaczego formułując strategię należy analizować zarówno elementy otoczenia jak i wewnątrz organizacji ?

3. Na jakie główne pytania powinno się poszukiwać odpowiedzi dokonując formułowania strategii ?

Literatura

[1] Demecki W., Żukowski O., *Budowa strategii jako narzędzie innowacyjnego zarządzania organizacją*, [w:] *Prace Komisji Geografii Przemysłu Nr 15*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), Warszawa-Kraków 2010

[2] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2004

[3] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

[4] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001

Autor opracowania

Karolina Kołacz, KN LBT

Misja i wizja należą do ogólnych postaci kategorii celu działania przedsiębiorstw. Obydwa te terminy są pokrewne zarówno w rozumieniu obiegowym, jak i w zakresie zarządzania strategicznego.

Misja przedsiębiorstwa to swoista „wizytówka” firmy, prezentująca domenę działania, cele i ambicje, cechy wyróżniające firmę oraz jej posłannictwo. Misja określa, jaki jest nasz biznes, jaki będzie i jaki powinien być. Ponadto informuje o produktach, rynkach i wiodących technologiach w danej organizacji. Sformułowanie misji, wyrażające jasny, ambitny, porywający cel, mobilizuje pracowników do jej realizacji, jednoczy jednostki i grupy w dążeniach i wspólnych wysiłkach na rzecz realizacji celów. Ponadto wyzwala inicjatywę i pomysłowość. Pełni również ważną rolę w procesie kontroli i weryfikacji działań. Rezultaty wdrożenia strategii możemy badać przez ocenę stopnia realizacji celów strategicznych oraz zgodność ze sformułowaną misją. Ma ona duże znaczenie marketingowe, bowiem buduje wizerunek firmy, tworząc renomę przedsiębiorstwa godnego zaufania. Misja przedsiębiorstwa powinna powstać po szczegółowym rozpoznaniu jego zasobów wewnętrznych oraz otoczenia, w którym działa i być zaczątkiem oraz wyznacznikiem tworzonej strategii działania.

Na ogół misja składa się z następujących elementów:

- ✓ zakresu produktowego obsługiwanych segmentów rynku;
- ✓ geograficznego obszaru działalności;
- ✓ sposobu osiągnięcia przywództwa konkurencyjnego obecnie i w przyszłości.

Misja firmy nabiera strategicznego znaczenia, gdy:

- ✓ wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości;
- ✓ wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników;
- ✓ proces jej realizacji jest wiarygodny.

Opis

Wizja przedsiębiorstwa to wyobrażenia o przyszłości firmy, nakreślone przez pożądaną przyszłą pozycję i rolę w otoczeniu oraz ogólnie określoną domenę działania i model organizacji. Stanowi ona wyobrażenie o celach i kierunkach rozwoju firmy, przedstawionych jako pożądaný stan, zawierający ambitne cele, marzenia i dążenia właścicieli i zarządu organizacji. Wizję tą zazwyczaj kreuje lider organizacji, jest to intelektualna koncepcja rozwoju firmy. W wizji brane są pod uwagę przyszłe sukcesy firmy, obraz przyszłości organizacji i jej miejsce w otoczeniu.

Cele przedsiębiorstw to wykaz podstawowych zadań dla przedsiębiorstwa, których realizacja powinna skutkować zapewnieniem warunków sprzyjających jego długotrwałej działalności i rozwojowi. Chcąc osiągnąć z góry ustalone cele, jednostka gospodarcza musi prowadzić właściwą politykę w dziedzinie zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, inwestycji, gospodarki finansowej. Często jako główny cel działalności przedsiębiorstwa przyjmuje się maksymalizację wartości dla właścicieli, czyli pomnażanie ich bogactwa. Na ten cel składa się szereg celów szczegółowych. Wzajemne powiązania celów, ich złożoność i współzależność tworzą system celów przedsiębiorstwa.

Przykładowa hierarchia celów w przedsiębiorstwie, może przyjąć następującą postać:

- ✓ **Cel nadrzędny** = maksymalizacja bogactwa właścicieli przedsiębiorstwa;
- ✓ **Cele podstawowe** = maksymalizacja zysku bilansowego, zachowanie płynności finansowej; umocnienie pozycji na rynkach oraz zapewnienie wysokiej innowacyjności;
- ✓ **Subcele** = wysokie przychody i zyski, niskie koszty i straty, dobra płynność środków finansowych, tworzenie nowych produktów, realizacja inwestycji rozwojowych, maksymalizacja stopnia zaspokojenia wymagań i potrzeb klienta, zwiększanie efektywności reklamy i marketingu.

- Przykładowe pytanie**
1. Czym różni się wizja od misji przedsiębiorstwa ?
 2. Czy Twoim zdaniem przedsiębiorstwo może działać bez określenia misji ?
 3. Czy przedsiębiorstwa posiadają jeden cel działania, czy kilka ?

- Literatura**
- [1] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
 - [2] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków 2000
 - [3] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola.*, Difin, Warszawa, 2001
 - [4] Buczkowska A., *Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań* [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 684 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 45*, W. Gos (red.), Szczecin 2012

Autor opracowania Karolina Kołacz, KN LBT

Lean management to koncepcja szczupłego, odchudzonego zarządzania, polegająca na dążeniu do uzyskania dużej efektywności funkcjonowania oraz sprawności zarządzania. Dokonuje się tego poprzez integrację celów, zadań i funkcji organizacji oraz wprowadzenie różnorodnych działań takich jak : pełne wykorzystanie możliwości produkcyjnych, minimalizacja zapasów, szybkie wprowadzanie nowych produktów na rynek docelowy, spłaszczanie hierarchii organizacyjnej poprzez likwidację zbędnych szczebli i stanowisk kierowniczych lub administracyjnych.

Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań biznesowych z najlepszymi (wzorcowymi) firmami po to, aby ulepszać i doskonalić swoją organizację poprzez uczenie się od innych oraz wzorowanie się na już sprawdzonych, sprawnych i skutecznych rozwiązaniach. Zasadniczym celem benchmarkingu jest nieustanne porównywanie procesów, modeli biznesowych, produktów lub usług z ich odpowiednikami (*u czołowych podmiotów*) dla określenia możliwych działań ulepszających, które jako przedsięwzięcia ambitne, ale i realistyczne, prowadzą do stania się wzorcowym przedsiębiorstwem na rynku w określonym czasie.

Outsourcing to przekazanie innym podmiotom gospodarczym pewnych działań z wewnętrznej struktury organizacyjnej firmy. Pozwala to na wykorzystanie kompetencji i umiejętności wyspecjalizowanych partnerów zewnętrznych (*firm usługowych*) do wykonywania zadań (*procesów lub funkcji*), które są ważne dla ciągłości działalności gospodarczej, jednak najczęściej nie są związane z kluczowym obszarem tj. kreującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Total quality management (TQM) oznacza kompleksowe zarządzanie jakością, które stanowi filozofię skoncentrowaną na uzyskaniu możliwie najwyższej jakości działań i procesów. Poprzez pracę zespołową, zaangażowanie i stałe podnoszenie kwalifikacji w procesie nieustannego doskonalenia uczestniczą wszyscy pracownicy i kierownictwo. Celem zarządzania TQM jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są: zadowolenie klienta oraz korzyści dla przedsiębiorstwa, jego członków oraz dla społeczeństwa.

Reengineering to proces fundamentalnego przemyślenia od nowa i gruntownego przeprojektowania procesów przebiegających w przedsiębiorstwie. Prowadzi on do radykalnej poprawy osiąganych wyników (*koszty, jakość, serwis, szybkość*). Podstawowym założeniem tej koncepcji jest przeprojektowanie i przekształcenie układu funkcjonalnego przedsiębiorstwa, składającego się z klasycznych działów (*zaopatrzenia, produkcji, marketingu*), w układ procesowy, łączący poszczególne podsystemy przedsiębiorstwa. Firma skupia swoją uwagę na stworzeniu wartości przedsiębiorstwa w oczach klienta. Ważnym zadaniem staje się ciągle ulepszanie i wzbogacanie procesów o tzw. wartość dodaną (*np. poprawa jakości, redukcja kosztów, kreowanie dodatkowej użyteczności*).

Just in time (dostawa na czas) to jedna z technik w zarządzaniu poprzez jakość. Dotyczy obszaru produkcji. Obejmuje całkowite wyeliminowanie marnotrawstwa, poprzez dostarczanie każdemu procesowi produkcyjnemu wszystkich potrzebnych elementów w wymaganym momencie i wymaganej ilości. Główną korzyścią związaną z JIT jest zredukowanie czasu realizacji do minimum, co przynosi istotne oszczędności związane z redukcją zapasów. Skuteczność wdrażania tej metody zależy od znalezienia równowagi pomiędzy elastycznością dostawców a stałością użytkowników, przy właściwym zaangażowaniu kierownictwa, pracowników oraz wykorzystaniu zalet pracy zespołowej.

Opis

- Przykładowe pytanie**
1. Wymień i syntetycznie scharakteryzuj najpopularniejsze nowoczesne koncepcje zarządzania.
 2. Benchmarking a Reengineering - różnice i podobieństwa.
 3. Wyjaśnij, na czym polega outsourcing. Jakie są jego zalety, a jakie wady ?

Literatura

- [1] Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002
- [2] Szymańska K. (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2015
- [3] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, K. Bolesta-Kukuła (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- [4] Matejun M., *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Dylematy organizacji gospodarczych*, W. Matwiejczuk (red.), Diffin, Warszawa 2011
- [5] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

Autor opracowania

Karolina Kołacz, KN LBT

Podejmowanie decyzji towarzyszy nieustannie wszystkim ludziom. Jest to proces nieunikniony. Codziennie podejmujemy setki decyzji nie zdając sobie z tego sprawy. Podjęcie decyzji jest konieczne w momencie, gdy trzeba rozstrzygnąć zaistniałą problematyczną sytuację. Można wybierać spośród różnych dogodnych opcji, których nie można zastosować jednocześnie. Określamy najkorzystniejszą drogę do celu, odrzucamy coś z powodu nadmiaru. Dokonywanie podziału, czy określenie kolejności wykonywania czynności ze względu na ich pilność jest również związane z procesem podejmowania decyzji.

W zarządzaniu osobę podejmującą decyzję nazywa się **decydentem**. A sama **decyzja** jest nielosowym, wolnym i świadomym wyborem jednego działania spośród pewnej liczby możliwych w danym momencie działań popartym analizą decyzyjną.

Do **głównych cech decyzji** należą:

- ✓ wolny, świadomy wybór;
- ✓ wybór przyszłych celów działania;
- ✓ wybór sposobu działania dający prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonego celu;
- ✓ wybór oparty na preferencjach i porównaniach;
- ✓ wybór z pewnej liczby alternatywnych rozwiązań;
- ✓ wybór prowadzący do rozstrzygnięcia sytuacji problemowej;
- ✓ wybór, którego dokonano podczas prowadzonych w danych okolicznościach działań.

Opis

Istotną determinantą procesu decyzyjnego są **warunki podejmowania decyzji**, do których należą:

- ✓ pewność - decydent z dużym prawdopodobieństwem zna rezultaty dostępnych wariantów i może wybrać najbardziej korzystne rozwiązanie;
- ✓ ryzyko - osoba podejmująca decyzję z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem zna konsekwencje dostępnych wariantów;
- ✓ niepewność - sytuacja, w której efekt możliwych decyzji nie jest znany.

Ważnym aspektem pomagającym minimalizować ryzyko podczas podejmowania decyzji jest **reguła 4F**, która pozwala wprowadzić standardowe procedury postępowania, eliminując możliwość popełnienia błędu. W skład reguły 4F wchodzi cztery zasady:

- ✓ focus - decydent powinien skupiać się na tych obszarach, które należą do jego kompetencji;
- ✓ fast - szybkie reagowanie na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne;
- ✓ first - koncentrować się na zaspokajaniu potrzeb przejawianych przez klientów;
- ✓ flexibility - elastyczność, innowacyjność i zmiany na poszczególnych płaszczyznach.

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie "decydent".
2. Wymień i scharakteryzuj podstawowe cechy decyzji.
3. Wymień i scharakteryzuj warunki podejmowania decyzji.
4. Nazwij i opisz regułę pozwalającą minimalizować ryzyko. Jakie są jej podstawowe zasady ?

Literatura

- [1] Adamik A., Nowicki M., *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, Zakrzewska - Bielawska A. (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Koźmiński A. K. , Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN ,Warszawa 2013
- [4] Buhler P., *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Zarządzanie*, Buhler P. (red.), Helion, Gliwice, 2002
- [5] Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław, 2003

**Autor
opracowania**

Taida Dziadczyk, KN LBT

Proces decyzyjny dzielony jest na pięć etapów, które pomagają zrozumieć sytuację problemową oraz podjąć właściwą decyzję. Są to:

1. Określenie problemu, czyli najtrudniejszy, a zarazem najważniejszy etap - od niego zależy skuteczność dalszego postępowania. Należy pamiętać, że to co może wydawać się bardzo ważnym elementem w istocie może być nieznaczącym symptomem. Dlatego nie podczas diagnozy problemu nie należy się śpieszyć. Według W. Kieżuna istotne jest skompletowanie wiarygodnych informacji pozwalających właściwie zdefiniować problem; ustalić przyczyny problemu - uzasadnić przyczynę jego powstania; określić cele podejmowania decyzji.

2. Analiza problemu to etap polegający na pozyskaniu większej świadomości problemu poprzez analizę zebranych informacji dotyczących problemu. Można wyróżnić tu dwie fazy pierwszą dotyczącą kwalifikacji problemu. Określeniu, kogo dotyczy, kto powinien być decydentem, kogo należy poinformować oraz komu zlecić wdrożenie rozwiązania. W przedsiębiorstwie należy pamiętać, że decyzja powinna być podejmowana na jak najniższym szczeblu, przez grupę osób, której problem bezpośrednio dotyczy. Druga faza obejmuje zebranie informacji. Ustalamy jakie informacje pozwolą nam podjąć decyzję, określamy ich zakres oraz wagę, podejmujemy kroki do pozyskania brakujących informacji.

3. Opis możliwych rozwiązań to etap, w którym zebrane informacje przetwarza się w dane pozwalające określić jak największą liczbę potencjalnych rozwiązań. Ważne jest by nie były to rutynowe sposoby rozwiązania problemów. Pomocne staje się zebranie informacji na temat konsekwencji związanych z wyborem poszczególnych opcji. Pamiętać należy, że nie podjęcie żadnej decyzji również jest decyzją, w wielu przypadkach słuszną.

4. Wybór najlepszego rozwiązania, to kolejny problematyczny etap. Trudno jest wybrać najlepsze rozwiązanie, ponieważ rzadko kiedy zdarza się sytuacja, w której mamy jasność. Należy zatem wybrać to rozwiązanie, które niesie ze sobą najmniej niekorzystnych konsekwencji - jest optymalne. Można to ustalić za pomocą ustalenie kryteriów wyboru w hierarchii ich ważności. Przy wyborze potencjalnego rozwiązania pomocne jest ocenienie następujących składowych:

- ✓ ryzyka, poprzez porównanie go z korzyściami i ustaleniu stosunku między nimi;
- ✓ ekonomii wysiłku: porównanie wysiłku z rezultatami;
- ✓ czasu: opracowanie najbardziej czasochłonnych działań;
- ✓ ograniczoności zasobów :ciągłe doskonalenie pracowników w celu poprawienie trafności podejmowanych przez nich decyzji.

5. Przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie, to ostatni etap, i jednocześnie etap realizacji podjętej decyzji. Przekształcenie rozwiązania w działanie należy do wykonawców, od których również zależy skuteczność procesu wdrażania. Aby przebiegało to sprawnie oraz przyniosło korzystne rezultaty decydent musi umieć przekazać decyzję oraz wytłumaczyć w jaki sposób wykonać zadanie. Zorganizować pracę tak, by była możliwie najłatwiejsza do wykonania . Ponadto zmotywować wykonawców i sprawić żeby podjętą decyzję uznali za własną, co sprawi, że rozwiązanie zostanie właściwie zrealizowane.

Opis

- Przykładowe pytanie**
1. Proszę wymienić etapy procesu decyzyjnego.
 2. Proszę opisać istotę etapu analizy problemu.
 3. Proszę wymienić składowe, które należy ocenić przed wyborem najlepszego rozwiązania.

- Literatura**
- [1] Adamik A., Nowicki M., *Podjęmowanie decyzji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, Zakrzewska - Bielawska A. (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
 - [2] Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011
 - [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013
 - [4] Buhler P., *Podjęmowanie decyzji*, [w:] *Zarządzanie*, Buhler P. (red.), Helion, Gliwice, 2002
 - [5] Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław, 2003

Autor opracowania Taida Dziadczyk, KN LBT

Rodzaj podejmowanej decyzji ma wpływ na metodę, z której należy skorzystać aby rozwiązać problem. Rezultatem podjęcia decyzji jest osiągnięcie zamierzonego celu, dzięki wykonaniu działania przez jedną osobę, bądź grupę ludzi. Stosując różnorodne kryteria podziału wyróżnić można wiele specyficznych typów decyzji. Wśród podstawowych kryteriów klasyfikacji decyzji najczęściej wyróżnia się:

1. kryterium funkcji kierowniczych, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji związanych z funkcją planowania: wybór strategii rozwoju firmy, ustalenie obszarów inwestowania i harmonogramu działań;
- ✓ decyzji związanych z funkcją organizowania: ustalenie zakresu obowiązków pracowników, negocjacje warunków dostaw niezbędnych surowców do firmy;
- ✓ decyzji związanych z funkcją motywowania: ustalenie systemu płac, nagród w postaci szkoleń, dofinansowania do nauki, awanse, projektowanie ścieżek kariery;
- ✓ decyzji związanych z funkcją kontroli: dział kontroli jakości, okresowe sprawdzanie pracownika.

2. kryterium struktury podmiotu, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji grupowych podejmowanych przez grupę ludzi, najczęściej większą ilością głosów (*np. organy kolegialne, zarząd firmy*);
- ✓ decyzje indywidualne, czyli takie, w których decyduje jedna osoba (*np. zamówienie spinaczy do biur – specjalista do spraw zaopatrzenia*).

3. kryterium okoliczności, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji podejmowanych dobrowolnie, z reguły podejmowanych w celu wykorzystania sprzyjającej okazji;
- ✓ decyzji problemowych, występujących w odpowiedzi na zaistniałą sytuację problemową;
- ✓ decyzji kryzysowych, dotyczących usprawnienia pracy w firmie podczas działania niekorzystnego czynnika.

4. kryterium rodzaju rozwiązanych problemów, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji dobrze ustrukturyzowanych → dobrze rozpoznana struktura, problem został zdiagnozowany oraz opracowano modele postępowania i narzędzia pomiaru np. ustalenie ilości produkowanych komponentów według zamówienia złożonego przez klienta;
- ✓ decyzji nieustrukturyzowanych → sytuacja dotyczy problemów jakościowych, które należy opisać słownie, ponieważ trudno je zmierzyć np. satysfakcja pracowników firmy;
- ✓ decyzje słabo-ustrukturyzowanych → grupa obejmuje problemy mieszane, które w przewadze składają się z obszarów związanych z jakością.

5. kryterium typu wyniku decyzji (*według teorii gier – działu matematyki zajmującego się badaniem optymalnego zachowania*), pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji o sumie zerowej → sytuacja, w której decydujący pierwszy (*gracz pierwszy*) zyskuje tyle ile traci decydujący drugi (*gracz drugi*), np. utrata klientów jednego przedsiębiorstwa na rzecz drugiego – możliwość konfliktu interesów;
- ✓ decyzji o sumie dodatniej → każdy uczestnik procesu zyskuje w zależności od zaangażowania w sytuację np. przyznanie wszystkim pracownikom działu sprzedaży premii zgodnie z osiągniętymi przez nich wynikami;
- ✓ decyzji o sumie ujemnej → każdy uczestnik zaangażowany w proces traci np. spadek kursu akcji danej firmy, w efekcie którego każdy posiadacz akcji traci jakąś część swoich pieniędzy w zależności od ilości posiadanych akcji - im więcej akcji tym większa strata.

Opis

6. kryterium kontekstu decyzji, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji podejmowanych w kontekście nieciągłym → decyzje jednoetapowe;
- ✓ decyzji podejmowanych w kontekście ciągłym → decyzje złożone, wieloetapowe.

7. kryterium norm postępowania, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji programowalnych → decyzje podejmowane często w warunkach pewności, posiadające procedury, według których należy postępować;
- ✓ decyzji nieprogramowalnych → decyzje dotyczące sytuacji jednorazowych, niepowtarzalnych, unikatowych.

8. kryterium stałości lub zmienności sytuacji decyzyjnej, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji podejmowanych w sytuacjach dynamicznych → decyzje należy podjąć szybko, ponieważ od nich zależy jakość oraz możliwość dalszej pracy np. decyzja o naprawie lub zakupie nowej drukarki w drukarni;
- ✓ decyzji podejmowanych w sytuacjach statycznych → decydenci mają czas na przeprowadzenie dogłębnej analizy problemu, który często związany jest ze strategią i rozwojem danej organizacji.

Opis

9. kryterium rozległości wiedzy i/lub warunków podejmowania decyzji, pozwalające na wyróżnienie:

- ✓ decyzji podejmowanych w warunkach pewności;
- ✓ decyzji podejmowanych w warunkach ryzyka,
- ✓ decyzji podejmowanych w warunkach niepewności.

Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie można też podzielić wg **hierarchii pracowników**, na:

- ✓ decyzje strategiczne: podejmowane przez naczelne kierownictwo, związane z określeniem głównego celu oraz kierunków działania przedsiębiorstwa, charakteru produkcji, finansowania działań – decyzje te związane są z dużym ryzykiem oraz działaniami długoterminowymi;
- ✓ decyzje taktyczne: kierownictwo średniego szczebla decyduje w jaki sposób, za pomocą jakich metod i technik, wykonać cele założone przez kierownictwo naczelne, decyzje te dotyczą funkcjonowania firmy;
- ✓ decyzje operacyjne: dotyczą rozwiązania problemów nagłych, zaistniałych podczas wykonywania wcześniej zaplanowanych działań;
- ✓ decyzje wykonawcze: decyzje podejmowane przez wyspecjalizowanych pracowników wykonawczych podczas bieżących operacji.

Przykładowe pytanie

1. Proszę wymienić podstawowe kryteria klasyfikacji decyzji.

2. Proszę przedstawić podział decyzji wg 3 dowolnie wybranych kryteriów klasyfikacji decyzji.

3. Proszę przedstawić podział decyzji wg hierarchii pracowników przedsiębiorstwa.

Literatura

[1] Adamik A., Nowicki M., *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, Zakrzewska - Bielawska A. (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012

[2] Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011

[3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013

[4] Buhler P., *Podejmowanie decyzji*, [w:] *Zarządzanie*, Buhler P. (red.), Helion, Gliwice, 2002

[5] Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław, 2003

Autor opracowania

Taida Dziadczyk, KN LBT

Techniki podejmowania decyzji związane są z rodzajem decyzji, którą należy podjąć. W przypadku decyzji programowalnych osoby podejmujące decyzję posiadają szablony postępowania lub tworzą nowe typy rozwiązań w przypadku pojawienia się decyzji nieprogramowalnych.

Rodzaj decyzji	Decyzje programowalne	Decyzje nieprogramowalne
Technika podejmowana decyzji	procedury, techniki adaptacyjne, zaawansowane narzędzia technologiczne	techniki algorytmiczne, techniki heurystyczne

Procedura → określone reguły postępowania, ustalające zakres działania, przebieg całego procesu oraz osoby odpowiedzialne za jego wykonanie.

Techniki adaptacyjne → techniki polegające na przystosowaniu znanych rozwiązań do nowo zaistniałych problemów. W przypadku występowania problemów machinalnych najłatwiej jest podjąć decyzję, kiedy decydent posiada wyselekcjonowany zbiór informacji, który może wykorzystać przy pojawianiu się różnych sytuacji problemowych.

Zaawansowane narzędzia technologiczne → przykładem jest komputerowy system wspomagania decyzji, który pomaga kadrze kierowniczej nabywać informacji poprzez wyszukiwanie zasobów rozmieszczonych w różnych siedzibach firmy, scalać te zasoby. Ponadto komunikacja wewnątrz organizacji staje się efektywniejsza, dochodzi do współpracy oddziałów. Istotnym aspektem jest rozwój Internetu sprzyjający rozwojowi przedsiębiorstw.

Opis

Techniki algorytmiczne → oparte głównie na modelach matematycznych, które mają znaczenie przy rozwiązywaniu problemów dotyczących optymalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

Techniki heurystyczne → wykorzystywane do rozwiązywania problemów innowacyjnych, czyli takich, z którymi decydent nigdy wcześniej nie miał do czynienia i na nowo kreuje sposób rozwiązania problemu. Techniki te służą do generowania twórczych rozwiązań dzięki wykorzystaniu:

- ✓ **TECHNIKI OSBORNA** → wykorzystujących burze mózgów składającą się z sesji twórczości (intensywnej pracy zespołu ludzi nad problemem) oraz sesji oceny pomysłów (podczas, której występuje ocena pomysłów i wybór najlepszego);
- ✓ **ANALOGII GORDONA** → analogia oznacza podobieństwo pod pewnym względem, w tym przypadku znalezione między znaną sytuacją, a nową w celu odwzorowania i wykorzystania informacji zgromadzonych w znanej sytuacji problemowej i przeniesienia ich do nowej rzeczywistości.

W analogii Gordona dodatkowo wyróżnia się 4 specyficzne typy. Są to:

- 1) **Analogia bezpośrednia** → obiekty są podobne ze względu na jakąś cechę lub funkcję, najczęściej spotykane porównania to porównywanie do natury np. etapy istnienia produktu do etapów życia (narodziny, wzrost, dojrzałość, schyłek życia)
- 2) **Analogia symboliczna** → użycie symbolu jako oznaczenia problemu, który może wpłynąć na sposób rozwiązania. Dobrze dobrany symbol może zainspirować decydenta i prowadzić do innowacyjnego rozwiązania, np. oznaczenie
- 3) **Analogia personalna** → polega na wcieleniu się w rolę nadanego problemu, identyfikację z problemem np. zastanawiając się jak trafić do kobiet sięgających po daną markę kosmetyków, wcielić się w potencjalną kobietę i zastanowić się w jaki sposób namówić kobiety by sięgały po tą konkretną markę.

4) Analogia fantastyczna → poszukiwanie niekonwencjonalnych rozwiązań, często w świecie abstrakcji stworzonym przez osoby podejmujące decyzję. Odbywa się to przez wprowadzenie do realnego świata sytuacji baśniowych, co pobudza wyobraźnię i kreatywność w szukaniu innowacyjnych rozwiązań.

Opis

Kolejną techniką podejmowania decyzji, o której należy wspomnieć jest coraz bardziej popularne w ostatnich czasach **mapowanie procesu decyzyjnego**. Mapowanie stanowi szczególny rodzaj zapisywania informacji mający na celu zwiększenie efektywności, kreatywności pracowników, wspomóc ich proces zapamiętywania oraz uaktywnić intuicję. Mapowanie procesu decyzyjnego to przedstawienie problemu w postaci graficznej, za pomocą krótkich haseł bądź rysunków, której kojarzą się z daną sytuacją. Rysowanie mapy myśli rozpoczynamy od określenia problemu za pomocą krótkiego hasła, bądź kojarzącego się z nim rysunku. Dalej za pomocą linii łączymy centrum z przykładami rozwiązań. Rozwiązania łączymy z działaniami jakie należy podjąć i tak dalej, aż będziemy mieć pełen obraz sytuacji. Zaletą systemu mapowania jest wizualizacja problemu oraz usystematyzowanie zebranych informacji.

Przykładowe pytanie

1. Wymień techniki podejmowania decyzji związane z decyzjami programowalnymi.
2. Wymień techniki podejmowania decyzji związane z decyzjami nieprogramowalnymi.
3. Opisz analogię Gordona wraz z charakterystyką jej czterech podtypów.

Literatura

- [1] Adamik A., Nowicki M., *Podjęmowanie decyzji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, Zakrzewska - Bielawska A. (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Koźmiński A. K. , Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN ,Warszawa 2013
- [4] Buhler P., *Podjęmowanie decyzji*, [w:] *Zarządzanie*, Buhler P. (red.), Helion, Gliwice, 2002
- [5] Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław, 2003

Autor opracowania

Taida Dziadczyk, KN LBT

Wprowadzenie zmian jest procesem stosunkowo trudnym. Mimo, że zmiany są elementem występującym w życiu każdego człowieka, kojarzone są z czymś nieprzyjemnym. Najwięcej negatywnych emocji związane jest z wprowadzeniem zmian w miejscu pracy. Wdrożenie nowych technologii w organizacji budzi obawy ze pracowników, jednak nie można ich unikać, ponieważ przedsiębiorstwo przestałoby się rozwijać.

Zatem co determinuje opór przed zmianą ? Jakie czynniki wywołują niechęć do nowo podjętych działań mających na celu modyfikację dotychczasowej pracy ? Opór oznacza, że podwładni robią wszystko, aby zmiana nie zaistniała lub w momencie kiedy zmiana nastąpi nie utrzymała się, czyli została szybko wycofana. Dzieje się tak, dlatego że ludzie obawiają się pogorszenia aktualnej sytuacji. Ważną rolę odgrywają w tym momencie kierownicy wyższego szczebla, którzy powinni być dobrze przygotowani do wprowadzenia zmiany. Podwładni mogą mieć obawy co do wprowadzenia np. nowych technologii lub nowego systemu ułatwiającego pracę. Natomiast kierownicy nie mogą okazywać cienia wątpliwości związanego ze skutecznością wprowadzenia nowych metod. Ponadto powinni posiadać dobrze zaplanowany i przemyślany projekt, w którym znajdą się badania potwierdzające słuszność wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, aby przekonać do nich pozostałych pracowników.

Siła oporu przed zmianą jest zależna od typu (*sytuacji*) zmiany. Najsilniejszy opór wywołują:

1. zmiany związane z nowymi wymaganiami dotyczącymi kwalifikacji pracowników, gdy umiejętności pracownika nie są wystarczające, by sobie poradzić z nadchodzącą zmianą;
2. zmiany w wyniku których słabnie pozycja (*siła przetargowa*) pracownika, czyli przykładowo zmiana stanowiska na niższe w hierarchii organizacji (*degradacja stanowiskowa*), w konsekwencji której najprawdopodobniej wynagrodzenie za pracę ulegnie zmniejszeniu;
3. zmiany awansowe powiązane ze znacznym zwiększeniem się ilości obowiązków i stopnia odpowiedzialności pracownika, co prowadzi do powstawania obaw, a w konsekwencji oporu;
4. dobre pomysły rywalizujących współpracowników, co ma swoje źródło w fakcie, że konkurujący między sobą pracownicy organizacji, obawiając się o swoją pozycję (*prestiz*), są mniej skłonni do wyrażania aprobaty w stosunku do pomysłów i propozycji współpracowników, z którymi rywalizują o pozycję (*uznanie przełożonego*).

Omawiając istotę oporu przed zmianą wskazać również należy na znaczącą rolę ryzyka jakie niesie ze sobą dana modyfikacja (*zmiana*). Klasyfikacja oparta na badaniach R.M. Kantera rzetelnie obrazuje powody występowania oporu przed zmianą, wskazując na:

- ✓ niesprecyzowane cele i oczekiwania,
- ✓ możliwość utracenia dotychczasowych przywilejów,
- ✓ poczucie zagrożenia pozycji, występowanie lęku, strachu przed zwolnieniem,
- ✓ występowanie słabych stron wdrażania danego rozwiązania,
- ✓ utrata kontroli nad sytuacją,
- ✓ lenistwo - niechęć wzmożonego wysiłku.

Dodatkowo opór może występować w momencie braku zrozumienia sytuacji w wyniku spoglądania na zmianę ze złej perspektywy. Podsumowując, przyczyn powstawania oporu przed zmianą jest wiele, zaś samo zjawisko powstawania oporu należy traktować jako immanentne dla zmiany tj. zawsze towarzyszące zmianie.

**Przykładowe
pytanie**

1. Co jest główną przyczyną występowania oporu przed zmianą?
2. Jakie zmiany wywołują najsilniejszy opór ?
3. Jakie są powody występowania oporu przed zmianą według wyników badań M. Kantera ?

Literatura

- [1] Centkowska M., *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: *Organizacja i zarządzanie*, 2015, Nr kol. 1927
- [2] Potocki A., *Opory przy wdrażaniu zmian organizacyjnych w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski - badania pilotażowe*, [w:] *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Zeszyt 44 (4/2015), część 2, M. Sarama, Hales C. F. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015
- [3] Grabus M., *Opór wobec zmian - źródła indywidualne i uwarunkowania organizacyjne*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 2, 2013
- [4] Kegan R., Laskow - Lahey L., *Prawdziwe przyczyny oporu przed zmianą*, Harvard Business Review Polska, Nr 106-107, Wydawnictwo ICAN, Warszawa 2011/2012

**Autor
opracowania**

Taida Dziadczyk, KN LBT

Każdy opór przed wdrożeniem nowego, innowacyjnego rozwiązania należy wyeliminować lub w znacznym stopniu zmniejszyć. Aby móc pokonać wszelkie obawy przed zmianą, należy zdefiniować ich przyczynę. Wtedy prościej jest dobrać odpowiednią metodę walki z lękiem przed nieznanym. Zanim wybierzemy technikę, dobrze jest przeprowadzić badania i dokonać analizy.

Istnieją cztery **metody** łagodzenia oporu przed zmianą:

- ✓ metody manipulacji - polityka kadrowa - dobór ludzi poprzez system awansowania, przenoszenia i zwalniania;
- ✓ metody realizacji zmiany - szybkie wdrożenie nowych rozwiązań;
- ✓ metody partycypacyjne - polegające na zbieraniu opinii pracowników, prowadzenie dyskusji, czynny udział w przeprowadzaniu zmian;
- ✓ metody długotrwałego oddziaływania na ludzi - celem jest zmiana ich nastawienia i poglądów.

Techniki, których celem jest przezwyciężenie lęku przed modyfikacją dotychczasowych warunków obrazują bardziej szczegółowe podejście:

Opis

- ✓ poznanie stanowisk oraz obaw uczestników procesu;
- ✓ ulepszenie procesu komunikowania się i przepływu informacji w celu wyeliminowania niejasności;
- ✓ angażowania pracowników w proces planowania, wdrażania, by poczuli się w pewnym stopniu kreatorami nowej rzeczywistości oraz jej nieodłącznym elementem;
- ✓ wspieranie procesu zmian przez kierownictwo
- ✓ jawne lub ukryte zmuszanie;
- ✓ wykorzystanie negocjacji, aby zmienić nastawienie pracowników na sprzyjające podjęciu działania w celu wprowadzenia zmiany;
- ✓ stosowanie nakłaniania;
- ✓ poszerzanie wiedzy pracowników na każdym etapie wdrażania.

Zakres działań jakie można podjąć w celu eliminacji oporu przed zmianą jest szeroki. Należy jednak pamiętać, że przed zastosowaniem którejkolwiek z metod lub technik, ważne jest przeprowadzenie analizy całej sytuacji. Istotnym etapem jest uświadomienie pracownikom, że są integralną częścią procesu zarządzania.

**Przykładowe
pytanie**

1. Wymień podstawowe metody łagodzenia oporu przed zmianą.
2. Wymień podstawowe techniki łagodzenia oporu przed zmianą.

Literatura

- [1] Wojciechowska M., *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach, Digitalizacja - kierunki działań Europy i Polski. Badania, teorie, wizje*, Nr 4/2006 (74), Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich KWE, Warszawa 2006
- [2] Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2012
- [3] Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999
- [4] *Znaczenie oporu wobec zmian w procesie zarządzania zmianą*, Białystok 2013, dokument on line: http://www.natura2000.efort.pl/pliki/znaczenie_oporu_wobec_zmian.pdf, (dostęp: 22.11.2016)

**Autor
opracowania**

Taida Dziadczyk, KN LBT

Zarządzanie to proces polegający na:

- Planowaniu i podejmowaniu decyzji
- Organizowaniu
- Motywowaniu i przewodzeniu
- Kontrolowaniu

Powyższy zestaw działań skierowany jest na zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe, organizacyjne, relacyjne oraz intelektualne) z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów w sposób sprawny i skuteczny.

Opis

Cechy **procesu zarządzania**:

- zarządzanie dotyczy przede wszystkim **ludzi**;
- zarządzanie jest głęboko **osadzone w kulturze**;
- zarządzanie wymaga **prostych i zrozumiałych** wartości, celów działania i zadań;
- zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna **do uczenia się**;
- zarządzanie wymaga **komunikowania się**;
- zarządzanie wymaga rozbudowanego **systemu wskaźników**;
- zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy najważniejszy rezultat, jakim jest **zadowolony klient**.

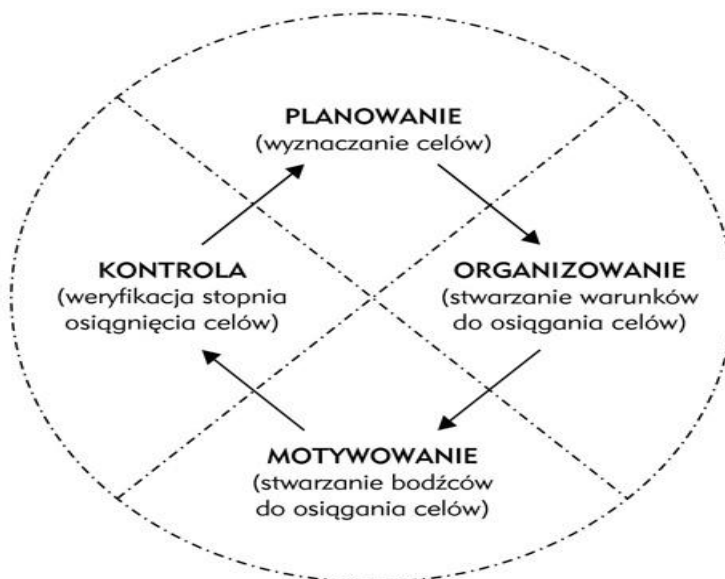
**Przykładowe
pytanie**

1. Wymień cechy procesu zarządzania.
2. Wymień główne składowe (etapy) procesu zarządzania.
3. Na czym polega istota zarządzania ?

Literatura

- [1] Zakrzewska–Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Koźmiński A. K. , Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011
- [3] Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Proces zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Koncepcje - strategię – zastosowania*, Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., (red.), Wydawnictwo PWN SA, Warszawa, 2009
- [4] Drucker F. P., *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 1976

W literaturze wskazuje się na **cztery** podstawowe **funkcje zarządzania**



Opis

- ✓ **PLANOWANIE I PODEJMOWANIE DECYZJI** to wytyczanie celów organizacji, przewidywanie przyszłych warunków, wskazywaniu środków, za pomocą których mają być realizowane przyszłe cele i zadania, z uwzględnieniem hierarchii planów w celu integracji i koordynacji poszczególnych działań.
- ✓ **ORGANIZOWANIE** to proces wyznaczania zadań, przydzielania zasobów i porządkowania oraz koordynowania czynności poszczególnych osób i grup, zmierzających do wykonania planów. Dzięki organizowaniu kierownicy przekształcają plany w działania poprzez definiowanie zadań, przydzielanie ich pracownikom i wspomaganie za pomocą technologii i innych zasobów.
- ✓ **MOTYWOWANIE I PRZEWODZENIE** to proces wzbudzania u ludzi entuzjazmu do wykonywania ciężkiej pracy nad realizacją planów i osiąganiem celów organizacji. Przewodząc, menadżerowie inspirują podwładnych do działań prowadzących do celów, żeby możliwie najlepiej pracowali na rzecz przedsiębiorstwa.
- ✓ **KONTROLOWANIE** jest procesem mierzenia skuteczności, porównywania wyników z założonym planem i w razie potrzeby korygowanie wszelkich znaczących odchyleń w celu osiągnięcia pożądaných wyników.

W literaturze wskazuje się na **siedem** podstawowych **plaszczyzn zarządzania**. Są to:

- ✓ **plaszczyzna podmiotowa** → odnosi się do typu zarządzanej organizacji. Rozróżniamy takie typy organizacji jak: organizacja gospodarcza (*przedsiębiorstwo*), organizacja non profit, jednostka administracji państwowej lub samorządowej, organizacja policyjna i wojskowa, organizacja społeczna, a także organizacja religijna.
- ✓ **plaszczyzna instytucjonalna** → dotyczy grupy osób, posiadających uprawnienia do wydawania poleceń.
- ✓ **plaszczyzna instrumentalna** → nawiązuje do doboru oraz wykorzystania odpowiednich instrumentów zarządzania (*metody, techniki, narzędzia*) o zróżnicowanym charakterze, w celu osiągnięcia ustalonych z góry celów.

Opis

- ✓ **płaszczyzna procesowa** → nawiązuje do procesów przebiegających w organizacji. Odnosi się do procesów podstawowych, takich jak: badanie rynku i oczekiwań klientów lub pozyskiwanie kontrahentów, jak również procesów pomocniczych dotyczących zarządzania informacją, zasobami ludzkimi, finansami itp.
- ✓ **płaszczyzna zasobowa** → odnosi się do zasobów występujących w danej organizacji (*zarówno materialnych, jak i niematerialnych*).
- ✓ **płaszczyzna poziomy zarządzania** → obejmuje najczęściej trzy poziomy: strategiczne, taktyczne i operacyjne zwane również wykonawczym.
- ✓ **płaszczyzna zasięgu** → nawiązuje do obsługiwanych rynków geograficznych i organizacji działających na obszarach międzynarodowych. Wyróżniamy zarządzanie międzypaństwowe oraz globalne.

Przykładowe pytanie

1. Wymień i opisz funkcje zarządzania.
2. Wymień i scharakteryzuj płaszczyzny zarządzania.

Literatura

- [1] Zakrzewska–Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012;
- [2] Koźmiński A. K. , Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011
- [3] Schermerhorn J. R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Tłumaczenie Ehrlich A, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008;
- [4] Stabryła A. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków, 2012

Autor opracowania

Marcin Marciniak, KN LBT

Organizacja jest to zbiór ludzi współpracujących w ramach podziału pracy w dążeniu do zrealizowania wspólnego zamierzenia. Dzięki temu jej członkowie mogą wykonywać zadania, znacznie przekraczające możliwości jakiegokolwiek osoby pracującej w pojedynkę.

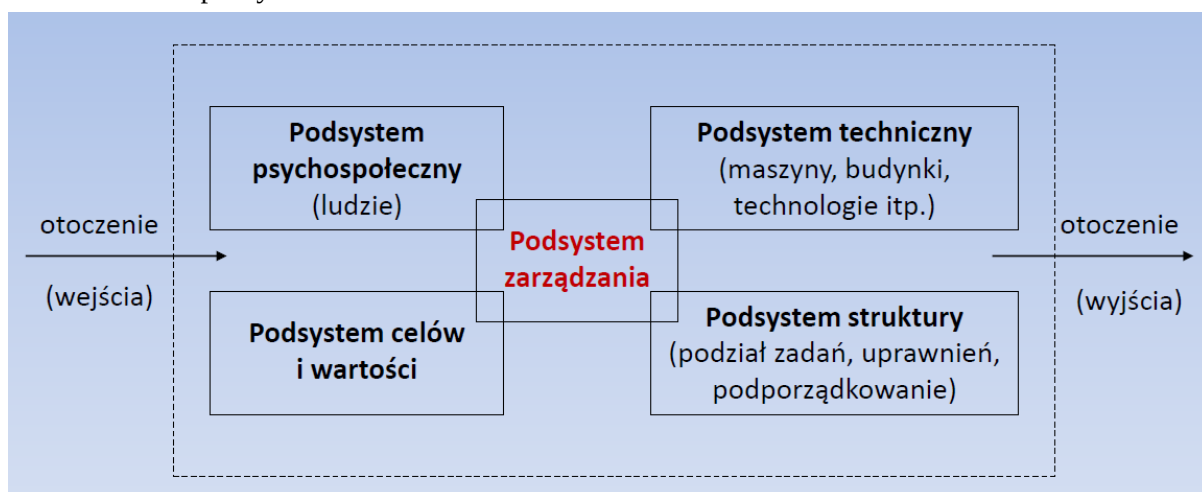
KLASYCZNE sposoby postrzegania organizacji:

- ✓ **Rzeczowe** (przedmiotowe) traktują organizację jako całość (*wyodrębniony z otoczenia obiekt o charakterystycznych cechach*). W ujęciu rzeczowym, organizacja to instytucja np. urząd skarbowy, przedsiębiorstwo, czy nawet drużyna sportowa.
- ✓ **Czynnościowe** zakładające, że organizacja to pewien zestaw czynności, celem otrzymania pożądanego efektu.
- ✓ **Atrybutowe** przedstawiające organizację jako pewien zestaw cech, które możemy uzyskać dzięki sprawnemu wykonywaniu najważniejszych czynności dla danego działania. Zdarzają się również przypadki, w których to nie udaje się uzyskać określonego zestawu cech.
 - Patrząc na organizację z punktu atrybutowego, możemy określać jej budowę, jakość działań i wyniki a także kreować plany rozwojowe.

NOWOCZESNE sposoby postrzegania organizacji:

- ✓ **Systemowe** traktujące organizację jako zestaw współgrających ze sobą elementów, zwanych podsystemami. Organizacja w tym ujęciu jest systemem społeczno-technicznym szczegółowo uporządkowanym. Elementami organizacji postrzeganej przez pryzmat ujęcia systemowego są:
 - **podsystem celów i wartości** – tworzą go osobowości poszczególnych pracowników, subkultury tworzone w firmie małych grup i ich wpływ na jednostkę, indywidualne cele, interesy i wartości pracowników, wytworzona kultura organizacyjna;
 - **podsystem psychospołeczny** – składają się nań ludzie i grupy w działaniu i wzajemnych interakcjach;
 - **podsystem techniczny** – to technika i technologia używana w organizacji;
 - **podsystem struktury** – zawiera relacje między wszystkimi składnikami organizacji: ludźmi i elementami rzeczowymi; określa podział zadań oraz sposób ich koordynacji i integracji;
 - **podsystem zarządzania** – łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji, utrzymuje równowagę między organizacją a otoczeniem oraz między wszystkimi podsystemami.

Opis



- ✓ **Sytuacyjne** zakładające, że organizacja traktowana jest jako układ pewnych relacji kreowanych w związku z powstaniem, funkcjonowaniem i rozwojem danej całości w pewnych warunkach otoczenia (*bliższego i dalszego*).

Podstawowe cechy organizacji:

Opis

- ✓ **celowość i rozmyślność działania** → organizacje są nastawione na osiągnięcie postawionego celu (*jednego lub więcej*), zachowują się rozmyślnie, będąc zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany pierwotnie wyznaczonych celów, gdy jest to konieczne;
- ✓ **specyficzny sposób zorganizowania** → celowe połączenie składników ludzkich, czasowych, rzeczowych oraz przestrzennych dających strukturę organizacyjną całości;
- ✓ **wyodrębnienie z otoczenia i jednocześnie powiązanie z nim** → organizacje czerpią z otoczenia: ludzi, materię i energię, informacje i wartości, a przekazują doń: dobra, usługi, informacje oraz wartości;
- ✓ **poddanie kierowaniu i hierarchizacja** → w organizacjach podział autorytetu pomiędzy stanowiska określa formalne stosunki odpowiedzialności, które wyznaczają drogi komunikacji;
- ✓ **podział pracy** – organizacje posiadają jasny sposób podziału i przydziału czynności różnym członkom organizacji na różnych poziomach hierarchii, jak i sposoby grupowania stanowisk pracy w takie jednostki organizacyjne, jak działy (*produkcji, zakupów*) i sekcje.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie „organizacja” oraz opisz istotę jej postrzegania wg klasycznych ujęć ?
2. Zdefiniuj pojęcie „organizacja” oraz opisz istotę jej postrzegania wg nowoczesnych ujęć ?
3. Wymień i opisz podstawowe cechy organizacji.

Literatura

- [1] Zakrzewska-Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Romanowska M., Dworzecki Z., *Teoria i praktyka zarządzania*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania. Praca zbiorowa pod redakcją Marii Romanowskiej*, Romanowska M., (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2002
- [3] Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Proces zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Koncepcje - strategie – zastosowania*, Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (red.), Wydawnictwo PWN SA, Warszawa, 2009
- [4] Koźmiński A. K. , Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011

Autor opracowania

Marcin Marciniak, KN LBT

Organizacje ze względu na **FUNKCJĘ GENOTYPOWĄ** (cel funkcjonowania) dzieli się na:

- ✓ **organizacje gospodarcze** → są to przedsiębiorstwa i związki przedsiębiorstw, których nadrzędnym celem jest generowanie zysku;
- ✓ **organizacje użyteczności publicznej** → są to instytucje o charakterze non profit (*szkoły, szpitale*);
- ✓ **organizacje administracyjne państwowe i samorządowe** → np. agencje rządowe, ministerstwa, urzędy;
- ✓ **organizacje militarne i policyjne** → mają na celu dbanie o bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne;
- ✓ **organizacje społeczne** → należą do nich partie polityczne, fundacje, związki zawodowe lub stowarzyszenia;
- ✓ **organizacje religijne** → na przykład kościoły, klasztory, związki wyznaniowe.

Podział organizacji ze względu na **RELACJE MIĘDZY LUDŹMI A ORGANIZACJĄ**:

- ✓ **organizacje przymusowe** → uczestnictwo ma charakter zobowiązujący, a sprawowanie władzy może nawet uwzględniać stosowanie przemocy. Przykładem takich organizacji może być więzienie, gdyż więźniowie (*członkowie organizacji*) muszą się podporządkować panującym w organizacji zasadom, i zwykle przebywają w więzieniu wbrew swej woli. Innymi przykładami takich organizacji mogą być szpitale psychiatryczne, ośrodki resocjalizacyjne lub domy dziecka.
- ✓ **organizacje utylitarne** → mają charakter kalkulacyjny, czyli taki który nastawiony jest na uzyskanie zysku w zamian za wykonywaną pracę. Podstawą jej działania jest umowa o charakterze więzi intencjonalnej między uczestnikami. Podstawą systemu sprawowania władzy jest możliwość dysponowania środkami na nagrody, jak również sformalizowany system kar. Za przykład organizacji utylitarnych możemy podać przedsiębiorstwa, czyli organizacje, których głównym celem jest generowanie zysku.
- ✓ **organizacje normatywne** → uczestnictwo w nich opiera się na samorealizacji i zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu. Władza wynika głównie z norm moralnych i przekonań. Wszyscy uczestnicy posiadają wspólny system norm i wartości. Przykładem takich organizacji są stowarzyszenia społeczne, kościoły, partie polityczne, fundacje o charakterze wolontarystycznym i charytatywnym.

Opis

Podział organizacji ze względu na **FORMĘ WŁASNOŚCI**:

- ✓ **przedsiębiorstwa państwowe** → można je podzielić na przedsiębiorstwa skarbu państwa, podmioty stanowiące własność państwowych osób prawnych oraz firmy z przewagą kapitału państwowego (*Skarbu Państwa*);
- ✓ **przedsiębiorstwa samorządu terytorialnego** → przedsiębiorstwa stanowiące własność gmin, powiatów i województw;
- ✓ **przedsiębiorstwa spółdzielcze** → przedsiębiorstwa funkcjonujące jako dobrowolne i samorządne grupy o nieograniczonej liczbie uczestników, zmiennym składzie osobowym oraz zmiennym funduszu udziałowym;
- ✓ **przedsiębiorstwa prywatne** → przedsiębiorstwa mogące należeć do osób fizycznych lub prywatnych osób prawnych.

Podział organizacji ze względu na **SEKTOR I BRANŻĘ DZIAŁANIA**:

- ✓ **według rodzaju działalności** → handlowe, usługowe, budowlane, produkcyjne;
- ✓ **według branży** → motoryzacyjne, muzyczne, informatyczne, poligraficzne, transportowe, finansowe itd.

Podział organizacji ze względu na **FORMĘ ORGANIZACYJNO-PRAWNĄ**:

- ✓ **przedsiębiorstwa osób fizycznych** (jednoosobowa działalność gospodarcza);
- ✓ **spółki cywilne**;
- ✓ **spółki prawa handlowego** (osobowe spółki handlowe oraz kapitałowe spółki handlowe);
- ✓ **inne formy organizacyjno-prawne**: stowarzyszenia, fundacje, przedsiębiorstwo państwowe.

Podział organizacji ze względu na **ZŁOŻONOŚĆ ORGANIZACYJNĄ**:

- ✓ **organizacje jednozakładowe**, działające w jednym, z góry ustalonym miejscu;
- ✓ **organizacje wielozakładowe**, mające pewną liczbę oddziałów w różnych lokalizacjach;
- ✓ **organizacje sieciowe** stanowiące w istocie organizacje wielozakładowe, których rozmieszczenie terytorialne (*ich liczba sięga nawet kilkuset*) jest tak duże, że staje się ich istotą. Organizacje sieciowe to również bardzo duże przedsiębiorstwa, których oddziały znajdują się w wielu krajach.

Opis

Podział organizacji ze względu na **STOPIEŃ INTERNACJONALIZACJI**:

- ✓ **krajowe**, które można dodatkowo podzielić na lokalne i regionalne;
- ✓ **międzynarodowe**, zlokalizowane w jednym kraju, pozyskujące zasoby i przychody z działalności funkcjonującej na terenach innych państw;
- ✓ **wielonarodowe**, uzyskiwane przez nie zasoby, przeprowadzane operacje finansowe odbywają się na rynku światowym;
- ✓ **globalne**, wykraczające poza granice państwa i niezwiązane z jednym krajem.

Przykładowe
pytanie

1. Wymień kryteria pozwalające wyróżnić poszczególne rodzaje organizacji w praktyce gospodarczej.
2. Scharakteryzuj podział organizacji ze względu na <**kryterium podziału**>.

Literatura

- [1] Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012
- [2] Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Proces zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Koncepcje - strategie – zastosowania*, Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (red.), Wydawnictwo PWN SA, Warszawa, 2009
- [3] Schermerhorn J. R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Tłumaczenie Ehrlich A., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008

Autor
opracowania

Marcin Marciniak, KN LBT

Analizując organizacje ze względu na ich specyficzne cechy współcześnie wyróżnia się sześć podstawowych Nowoczesnych Typów Organizacji. Są to:

Organizacje WIRTUALNE, które cechuje:

- ✓ działalność oparta na bazie Internetu, intranetu i ekstranetu oraz zasobach informatyczno – informacyjnych;
- ✓ gospodarowanie zasobami niematerialnymi w większym stopniu niż materialnymi;
- ✓ koncentracja na tworzeniu wartości niematerialnych;
- ✓ kreowanie wartości odbywa się w przestrzeni zarówno fizycznej, jak i informacyjnej.

Organizacje SIECIOWE, które cechuje:

- ✓ wzajemna koordynacja działań w ramach sieci w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury;
- ✓ gospodarowanie zasobami następuje w oparciu o decyzje indywidualne oraz wspólne w wyznaczonych obszarach współpracy;
- ✓ forma pośrednia między rynkiem a organizacją;
- ✓ dobrowolność szerokokorozumianej wymiany międzyorganizacyjnej;
- ✓ wzajemna dostępność informacji na temat organizacji współpracujących w sieci;
- ✓ działają w oparciu o potencjał synergiczny partnerów.

Organizacje FRAKTALNE, które cechuje:

- ✓ samoorganizacja;
- ✓ budowanie samopodobnych struktur organizacyjnych nastawionych na ciągłą transformację;
- ✓ funkcjonowanie wg zasady samooptymalizowania zasobów oraz procesów;
- ✓ pełna dostępność do środków i metod organizacyjno-zarządczych;
- ✓ uelastycznienie form pracy.

Opis

Organizacje PROCESOWE, które charakteryzuje:

- ✓ funkcjonowanie organizacji sprowadza się do realizacji procesów zmierzających do zaspokajanie konkretnej potrzeby klientów;
- ✓ likwidacja pozaprocesowych elementów zarządzania;
- ✓ zorientowanie się na zmiany;
- ✓ kryterium procesu jest decydującym przy łączeniu stanowisk;
- ✓ struktury organizacyjne składają się z grup komórek obsługujących konkretne procesy;
- ✓ odejście od standaryzowanych działań;
- ✓ delegowanie uprawnień na stanowiska obsługujące procesy.

Organizacje UCZĄCE SIĘ, które cechuje:

- ✓ myślenie systemowe;
- ✓ doskonalenie osobiste;
- ✓ modele myślowe;
- ✓ wspólna wizja;
- ✓ zespołowe uczenie się.

Organizacje HIPERTEKSTOWE stanowiące dogodne narzędziem w procesie kreowania wiedzy, wykorzystującym klasyczną strukturę organizacyjną, oraz odwróconą strukturę zespołów projektowych. Specyfika organizacji hipertekstowej osadza się na dążeniu do maksymalizacji w wykorzystaniu zalet technologii ujednoliconej komunikacji i współpracy (UCC).

Pracownik wiedzy nominalnie osadzony w strukturze klasycznej, de facto przemieszcza się w strukturze warstw i znaczeń organizacji:

Opis

- ✓ warstwy systemu biznesu – w skład której wchodzi normalne rutynowe działania mogące być ujęte w biurokratyczne ramy strukturalne.
- ✓ warstwy zespołów projektowania (zespoły zadaniowe składające się z pracowników z różnych komórek systemu biznesu współpracujących ze sobą w ramach określonych horyzontów czasowych)
- ✓ warstwy zwanej „podstawą wiedzy” – w której wiedza wytworzona poprzez dwie wcześniejsze warstwy jest kategoryzowana

Organizacje hipertekstowe kładą również nacisk na szerokie wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych ułatwiających gospodarowanie wiedzą oraz funkcję wizji i kultury organizacyjnej jako kierunkowskazów działania każdego pracownika. Specyfikę systemu zarządzania taką organizacją przedsiębiorstwa można porównać do systemu zarządzania bazą danych. Jednocześnie, sama metabaza danych firmy, rozumiana czysto technologicznie, jest także jej centrum komputerowego wspomaganie organizacji. Mamy tu do czynienia ze sprzężeniem widocznym w całym rozwoju informatyki: technologie IT są odpowiedzią na potrzeby organizacyjne, ale jednocześnie zmieniają struktury zarządzania przedsiębiorstwami.

Przykładowe pytanie

1. Wymień typy nowoczesnych organizacji
2. Scharakteryzuj specyfikę Nowoczesnego Typu Organizacji <typ organizacji>

Literatura

- [1] Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- [3] Stabryła A. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania - podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2012
- [4] Schermerhorn J. R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Tłumaczenie Ehrlich A., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008

Autor opracowania

Marcin Marciniak, KN LBT

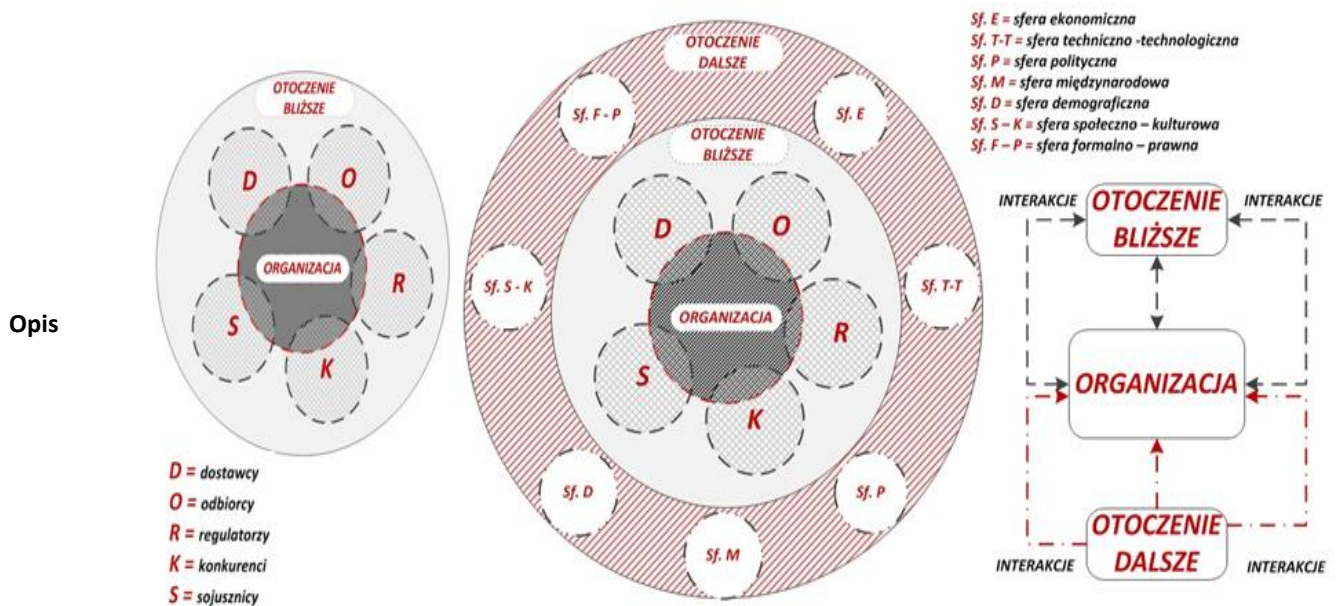
Otoczenie organizacji to wszystko to, co znajduje się poza jej granicami i oddziałuje na nią. Na otoczenie organizacji składają się wszystkie zdarzenia, zjawiska i sytuacje, a także obiekty oraz podmioty, które nie stanowią jej elementów tworzących, lecz mają wpływ na jej działanie. W literaturze podstawowe ujęcie pozwala na wyróżnienie dwóch głównych poziomów otoczenia:

- ✓ **otoczenie bliższe** inaczej mikroekonomiczne, tworzone jest przez zjawiska, procesy i podmioty oddziałujące na organizację w sposób bezpośredni. Najważniejszymi elementami otoczenia bliższego organizacji są: dostawcy, klienci i nabywcy, konkurenci, instytucje państwowe i samorządowe bezpośrednio wpływające na organizację (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne), lokalny rynek pracy, czynniki techniczne i społeczne. Specyficzną cechą otoczenia mikroekonomicznego jest sprzężenie zwrotne między jego elementami a organizacją. Oznacza to, że zarówno podmioty mikrootoczenia, jak i organizacja mają możliwość aktywnego wpływania na siebie nawzajem.
- ✓ **otoczenie dalsze**, zwane również makroekonomicznym to zbiór warunków funkcjonowania organizacji wynikający z działania w określonym miejscu (kraju i regionie), pewnej strefie klimatycznej, w danym układzie systemowym i prawnym oraz w danej branży i sektorze itd. Otoczenie makroekonomiczne składa się z siedmiu podstawowych sfer:
 - *Ekonomiczna* - ogólna sytuacja gospodarcza, z uwzględnieniem inflacji, poziomów dochodów, produktu krajowego brutto, bezrobocia i innych wskaźników stanu gospodarki.
 - *Społeczno-kulturowa* to ogólny stan przeważających wartości społecznych w takich sprawach jak: prawa człowieka i środowisko naturalne, trendy w wykształceniu i związanych z nim instytucjach społecznych, tendencje demograficzne.
 - *Prawno-polityczna* jest to ogólny stan obowiązującej filozofii i celów rządzących partii politycznych, a także przepisy prawa i regulacje rządowe.
 - *Technologiczna* jest ogólnym stanem rozwoju i dostępności technologii w danym środowisku, w tym osiągnięć naukowych.
 - *Środowiska naturalnego* będąca ogólnym stanem warunków środowiska przyrodniczego, w tym poziom troski społeczeństwa wyrażający się w ruchach ekologicznych.
 - *Demograficzna*, która związana jest ze strukturą i zmianami w populacji danego społeczeństwa np. zmiany struktury wiekowej i zawodowej społeczeństwa.

Opis

Organizacja i otoczenie wpływają na siebie w różnorodny sposób. Wpływ otoczenia na organizację może być wyrażony miarą niepewności, siłą konkurencji i zakłóceń otoczenia. Organizacja przystosowuje się do swojego otoczenia wykorzystując reakcje strategiczne, zarządzanie informacją, przejścia, sojusze i elastyczność. Wiedzieć jednak należy, że:

- ✓ interakcje zachodzące między organizacjami, a ich otoczeniem bliższym są wzajemnie zależne, co oznacza, że warunki dyktowane przez otoczenie zadaniowe wpływają na organizację, ale jednocześnie organizacje te mają możliwość kreowania sygnałów pozwalających wywierać wpływ na mikrootoczenie;
- ✓ w przeciwieństwie do warunków właściwych dla otoczenia bliższego, na te dyktowane przez otoczenie dalsze pojedyncza organizacja (niezależnie od wielkości) nie ma wpływu i nie jest w stanie ich zmieniać (odmioty gospodarcze mogą jedynie aktywnie reagować na przesłanki płynące z makrootoczenia, uprzednio je przewidując, rozpoznając i klasyfikując, jako potencjalne szanse bądź zagrożenia);
- ✓ relacje i interakcje zachodzące w otoczeniu bliższym, w przeciwieństwie do tych dyktowanych przez otoczenie dalsze (makrootoczenie), są łatwiejsze do przewidzenia i aktywnego kształtowania.



1. Wymień sfery otoczenia dalszego organizacji.
2. Opisz otoczenie bliższe organizacji.
3. Jaki wpływ na organizację ma jej otoczenie ?

- [1] Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012

- [2] Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2013

- ## Literatura

- [3] Koźmiński A. K. , Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011
- [4] Sidowski M. (red.), 5.4. *Otoczenie przedsiębiorstwa-instytucje rynkowe i pozarynkowe*, [w:] *Przedsiębiorczość w praktyce*, Wydawnictwo Fundacja Wrota Edukacji – EduGate, www.podrecznik.edugate.pl, Poznań 2014 (dostęp: 14.11.2016)
- [5] Schermerhorn J. R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Tłumaczenie Ehrlich A, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008

**Autor
opracowania**

Angelika Augustyniak, KN LBT

Cykl życia organizacji jest to sekwencja etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie swego istnienia.

Cykl życia organizacji porównywalny jest często do cyklu życia ludzkiego, ponieważ zarówno w jednym jak i drugim przypadku następuje:

- ✓ narodzenie
- ✓ wzrastanie
- ✓ osiągnięcie dojrzałości
- ✓ proces starzenia się, śmierć

Powyższe etapy różnią się od siebie zarówno pod względem czasowym, jak i też jakościowym. Są one stymulowane przez różnego rodzaju siły wewnętrzne i zewnętrzne.

Przykładowe modele cyklu życia organizacji:

Model cyklu życia organizacji wg. R.H. Milesa jest to jeden z prostszych czteroetapowych konstruktywów teoretycznych zgodnie z którym kolejne etapy to:

- ✓ narodziny oznaczające wejście na rynek
- ✓ młodość z dużą dynamiką wzrostu
- ✓ wiek średni, który charakteryzuje się mniejszym tempem wzrostu
- ✓ okres dojrzałości, przy którym następuje osiągnięcie stabilizacji

G. L. Lippitt i Warren H. Schmidt to przedstawiciele podobnej koncepcji cyklu życia organizacji składającego się z trzech następujących etapów:

- ✓ narodziny ukierunkowane na utworzenie organizacji i na przetrwanie, przy założeniu określonego poziomu ryzyka
- ✓ koncentracja zarządzających na stabilizowaniu organizacji i wyrabianiu jej dobrej reputacji rynkowej
- ✓ dojrzałość związana z osiągnięciem wyjątkowości, zdolności przystosowawczej i świadczeniem na rzecz społeczeństwa.

Opis

Cykl życia organizacji według **R.E. Quinn i K.S. Cameron** to czteroetapowy model rozwoju organizacji:

- ✓ przedsiębiorczość wykazująca dużą ilość pomysłów
- ✓ praca zespołowa wykazująca duże zaangażowanie we wspólne działanie
- ✓ formalizacja i stabilność
- ✓ rozszerzenie działalności i przekształcenie struktury

Cykl życia organizacji według **L. Greinera**:

W przypadku Greinera cykl podzielony jest na fazy oraz kryzysy, a mianowicie każda faza kończy się kryzysem. W fazie przedsiębiorczości podstawowym celem jest przetrwanie i wzrost. Organizacja zabiega o stworzenie i sprzedaż własnego produktu. W tej fazie organizacja potrzebuje kierownictwa specjalistów, ponieważ z czasem jej złożona struktura nie pozwala na koncentrację kontroli w ręku jednej osoby. Niechęć przedsiębiorcy do podejmowania działań menadżerskich i zaniedbywanie potrzeby integracji skutkuje kryzysem przywództwa. W fazie kolektywności główny nacisk położony jest na ustalenie celów i procedur. Tak samo jak w poprzedniej fazie następuje wzrost organizacji. Źródłem pojawiania się problemów w tej fazie jest coraz bardziej niesprawne podejmowanie decyzji i celowe opóźnianie procesu decentralizacji. Dochodzi tutaj to kryzysu autonomii, którego rozwiązaniem jest delegowanie uprawnień decyzyjnych. W fazie formalizacji pojawia się biurokracja. Organizacja rośnie w organizmy kontroli, a jej struktura jest coraz bardziej zintegrowana i sformalizowana. Charakterystycznymi cechami są stabilność i przewidywalność organizacji. Tendencja do nadużywania biurokracji natomiast doprowadza do pojawienia się kryzysu teczowego. Dochodzi wtedy do sytuacji, w której to pracownicy nie rozumiejąc systemów i regulaminu buntują się przeciw niemu. Organizacja w swoim rozwoju przechodzi następnie w fazę współpracy. Następuje tu przełamanie rutyny. Organizacja zaczyna wykorzystywać pracę zespołową. Zbyt trudne i zbyt złożone sprawy można w tej fazie poddać reorganizacji i przekształcić w mniejsze jednostki. Następnym etapem jest wystąpienie kryzysu odnowy, który zachodzi w wyniku zbyt dużego otwarcia na zewnątrz.

Specyficzne wyróżniki poszczególnych cykli życia organizacji to:

- ✓ **Faza narodzin (utworzenia) przedsiębiorstwa**, w której to głównym celem przedsiębiorstwa jest walka o przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Podmiot jest mały i prosty, zarządzany przez jednego. Strategia, jaka jest realizowana, polega na nastawieniu się na szybkie wykorzystanie pojawiających się szans. Czas trwania od kilku dni do roku, a w niektórych przypadkach do kilku lat. W tej fazie występują dwa aspekty tworzenia przedsiębiorstwa.
- ✓ **Faza młodości przedsiębiorstwa** nacechowana jest wzrostem i ekspansją, elastycznością, szybkością działania a także innowacyjnością i kreatywnością. Jeżeli przedsiębiorstwo rozwija się prawidłowo, następuje szybkie i odczuwalne zwiększenie zysku oraz profesjonalizacja działalności, co doprowadza często do zwiększenia rozmiarów organizacji.
- ✓ **Faza młodości (rozwaju) przedsiębiorstwa** przebiega z reguły przez kilka lub więcej lat, zwiększa wielkość sprzedaży oraz wzrasta jej udział w rynku. Konieczne jest reagowanie na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie (*wielkość firmy, zróżnicowanie procesów produkcyjnych itd.*). Czynniki te powodują konieczność dokonania zmian w sposobach zarządzania, które umożliwiają zachowanie tej fazy uniemożliwiając zahamowanie wzrostu lub przejście do fazy dojrzałości lub schyłku.
- ✓ **Faza dojrzałości przedsiębiorstwa** cechuje się stabilizacją obrotów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo będące na tym etapie rozwoju ma wypracowaną pozycję na rynku, czerpie korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu. Ponadto organizacje takie mają często możliwość rozporządzania znacznymi zasobami, posiadają doświadczoną kadrę kierowniczą.
- ✓ **Faza schyłku przedsiębiorstwa** informuje o tym, że przedsiębiorstwa schyłkowe charakteryzują się tym, iż znajdują się w kryzysie, który wskutek kumulacji wielu zjawisk zagraża pozycji konkurencyjnej na rynku oraz zdolności generowania zysku, a w konsekwencji egzystencji danej jednostki gospodarczej. Przyczyny kryzysu mogą być zewnętrzne takie jak np. spadek popytu na oferowane dobro i wewnętrzne np. błędy w zarządzaniu. Aby uchronić przed schyłkiem, muszą zostać podjęte odpowiednie działania, gdy przedsiębiorstwo jest na etapie dojrzałości.

Opis

Przykładowe
pytanie

1. Wymień cykle życia organizacji.
2. Co to jest cykl życia organizacji.
3. Scharakteryzuj etapy cyklu życia wg modelu <model>

[1] Flaszewska S., Szymańska K., *Organizacja w rozwoju - od narodzin do dojrzałości organizacji*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2013

[2] Strużycki M., *Podstawy Zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie- Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2008;

Literatura

[3] Peszko A., *Problematyka reorganizacji* [w:] *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydanie czwarte, Wydawnictwa AGH, Kraków, 2002

[4] Marjański A., *Konspekt wykładowy: Cykl życia organizacji (Metody planowania organizacji)*, dostęp on-line: http://amarjanski.spoleczna.pl/userfiles/file/Nauki%20o%20organizacji%20MPO-04-Cykl%20zycia%20org_.pdf, (dostęp: 18.11.2016)

Autor
opracowania

Angelika Augustyniak, KN LBT

Zasobami organizacji określamy wszystko to, co pozostaje w jej dyspozycji i wpływa na jej funkcjonowanie. Za zasoby można uznać czynniki wytwórcze wykorzystywane w procesie gospodarczym do tworzenia dóbr i usług celem zaspokajania materialnych i niematerialnych potrzeb ludzkich. Ogólnie mówiąc zasoby możemy podzielić na dwie główne grupy:

- ✓ **materialne.**
- ✓ **niematerialne.**

ZASOBY MATERIALNE posiadają fizyczną postać, możemy je policzyć, oszacować ich wartość. Są one bardzo dobrą podstawą do przeprowadzania analiz i bezpośrednich porównań rywali rynkowych. W skład zasobów materialnych wchodzi:

- ✓ **aktywa trwale** → to majątki, środki gospodarcze, zasoby jednostki, które są wykorzystywane do czerpania (*osiągania*) korzyści ekonomicznych w pewnym okresie czasu, przykładowo: budynki, urządzenia techniczne, maszyny, środki transportu, zdolności produkcyjne itd.;
- ✓ **finanse** podmiotów gospodarczych → pozwalają na pełnienie funkcji ekonomicznych, i występują pod postacią: środków pieniężnych, udziałów i akcji, papierów wartościowych, a także udzielonych i/lub posiadanych pożyczek;
- ✓ **zapasy** → to rzeczowa ilość środków obrotowych określana miarami ilościowymi lub wartościowymi, czyli środki będące w posiadaniu przedsiębiorstwa, które mogą być sprzedane lub wykorzystane w procesie produkcji, należą do nich: produkty finalne, czynniki wytwórcze, produkcja w toku, grunty i nieruchomości przeznaczone na sprzedaż.

Opis

Zasoby niematerialne są trudne do policzenia, a ich wartość jest trudna do oszacowania. Są to: unikalne, nieposiadające postaci fizycznej składniki majątku, obejmują prawa własności intelektualnej (*np. patenty*), tajemnice handlowe, kontrakty i licencje, bazy danych, informacje organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedzę pracowników, doradców, dostawców i dystrybutorów, reputację firmy i marki produktów oraz kulturę organizacyjną. Ogólna systematyzacja pozwala na wyróżnienie następujących grup zasobów niematerialnych:

- ✓ kompetencje czyli wiedza, doświadczenie, zdolności;
- ✓ relacje przedstawiające stosunki interpersonalne pracowników, stosunki między służbami funkcjonalnymi, stosunki przełożonych z podwładnymi, struktura organizacyjna, formalizacja działań, centralizacja/decentralizacja uprawnień, stosunki z dostawcami, klientami, władzami, organami kontroli, instytucjami dysponującymi wiedzą, mass mediami, związkami zawodowymi;
- ✓ systemy funkcjonalne czyli systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem, zarządzania poszczególnymi funkcjami, wiedzą, rekrutacji i polityki kadrowej, motywacji, szkoleń, zapewnienia jakości, informacji, komunikacji);
- ✓ postawy nakłaniające do: innowacji, zmian, pracy, klientów, współpracowników, przełożonych, podwładnych itp., kultura: techniczna, pracy, jakości, skłonności do: współpracy i ryzyka, wartości i normy, zachowania aktywne i pasywne;
- ✓ możliwości dające dostępność do zasobów, możliwe zastosowania zasobów, układ władzy w przedsiębiorstwie.

Cechy zasobów niematerialnych:

- Opis**
- ✓ mogą być wykorzystywane równocześnie w wielu miejscach;
 - ✓ nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, lecz przeciwnie – najczęściej następuje ich wzbogacenie;
 - ✓ zasoby niematerialne i umiejętności trzeba w firmie i jej otoczeniu bardzo długo wypracowywać.

Zwykle jedynymi sposobami zdobycia w krótkim czasie danego zasobu niematerialnego jest „podkupienie” menedżerów lub zakup całej firmy, która go posiada (*ale nawet wtedy nie mamy gwarancji, że w nowej strukturze tak pozyskany zasób będzie równie efektywny, jak w starej*).

- Przykładowe pytanie**
1. Co określamy mianem zasobów organizacji?
 2. Na czym polega specyficzna różnica pomiędzy zasobami materialnymi, a niematerialnymi.
 3. Scharakteryzuj elementy składowe zasobów materialnych.
 4. Scharakteryzuj elementy składowe zasobów niematerialnych.

Literatura

- [1] Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów - ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2013
- [2] Szymonik A. (red.), *Zarządzanie zapasami i łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa, 2013
- [3] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004
- [4] Adamik A., *Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu*, Tom IV, Zeszyt 2, J. Różański (red.), Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2003
- [5] Kusa R., *Materiały wykładowe: Nauki o organizacji*, AGH Wydział Zarządzania, dostęp on-line: http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/W_NO_W3A_dz.pdf (dostęp: 17.11.2016)

**Autor
opracowania**

Angelika Augustyniak, KN LBT

Sprawność oraz skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem to kryterium osiągnięcia zamierzonych celów.

- ✓ **Sprawność** jest to robienie rzeczy we właściwy sposób, oznacza to prawidłowe wykonywanie zadań, przemyślanie bez zbędnego marnotrawstwa (*minimalne zużycie zasobów umożliwiające na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa*).
- ✓ **Skuteczność** oznacza robienie właściwych rzeczy, co oznacza wykonywanie odpowiednich zadań, które doprowadzą do zrealizowania prawidłowo określonych celów (*pomyślnie działanie*).

Pojęcie sprawności i skuteczności jest ze sobą wzajemnie powiązane lecz nie oznacza tego samego. Można być skutecznym (*wyznaczać prawidłowe cele, realizować je*), a jednocześnie być niesprawnym (*osiąganie wyników niewspółmiernych do nakładów zużytych na ich realizację*). Przedsiębiorstwa mogą być również sprawne (minimalizacja kosztów zasobów) a także nieskuteczne (*nie osiągają celów, stawiają sobie niewłaściwe cele*). W zarządzaniu przedsiębiorstwem ważne jest aby jednocześnie być sprawnym i skutecznym, czyli efektywnym.

Cechy sprawnego działania :

- ✓ **skuteczność** czyli osiągnięcie rezultatu zgodnie z zamierzonym celem;
- ✓ **korzystność** oznaczającą różnicę między wartością rezultatu (*użytecznego wyniku działania*) a poniesionymi nakładami (*kosztami działania*);
- ✓ **ekonomiczność** wyrażająca stosunek rezultatu (*użytecznego wyniku działania*) do nakładów (*kosztów działania*).

Opis

Skuteczność działania możemy oceniać na podstawie analizy osiągniętych celów, które były wcześniej postawione. Skuteczność jest płynna, osiąga różne poziomy. Dzieje się tak ze względu na to, że do wytyczonych celów można dotrzeć lub w pewnym stopniu zbliżyć się, a także z powodu zmierzania do celów pośrednich, dążących do celu ostatecznego. Wyróżniamy :

- ✓ **działanie skuteczne**, gdy cel został osiągnięty;
- ✓ **częściowo skuteczne**, oznacza częściowe zbliżenie się do celu;
- ✓ **bezskuteczne**, występuje w momencie niezblizania się do zamierzonego celu, a więc pozostaje ono cały czas w sferze zamiaru;
- ✓ **przeciwskuteczne**, oznacza to nie zbliżanie się do zamierzonego celu, a wręcz oddalanie się od niego;
- ✓ **obojętne pod względem skuteczności**, występuje w momencie, gdy nasze działanie jest ani skuteczne, ani przeciwskuteczne.

W niektórych przypadkach skuteczność jest niestopniowalna. Oznacza to, że działanie może być jedynie w pełni skuteczne lub bezskuteczne. Przykładem takiej skuteczności jest np. podpisanie umowy z kontrahentem lub jej nie podpisanie.

**Przykładowe
pytanie**

1. Co to jest skuteczność i sprawność zarządzania przedsiębiorstwem ?
2. Wymień i opisz cechy sprawnego działania.
3. Wymień i scharakteryzuj poziomy skuteczności działania (*poziomy skuteczności działań*).

Literatura

- [1] Zakrzewska–Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Proces zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Konceptje - strategie – zastosowania*, Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (red.), Wydawnictwo PWN SA, Warszawa, 2009
- [3] Schermerhorn J. R., *Zarządzanie. Kluczowe konceptje*, Tłumaczenie Ehrlich A, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008

**Autor
opracowania**

Angelika Augustyniak, KN LBT

Struktura organizacyjna jest to układ stanowisk i składających się z nich komórek organizacyjnych wewnątrz organizacji. Może ona dotyczyć organizacji kilku różnych zewnętrznych komórek, które pracują wspólnie a nawet komórek zewnętrznych, które mają własną organizację, jednak zorganizowały współpracę poszczególnych swoich części, np. działów czy brandów.

KLASYCZNE STRUKTURY ORGANIZACYJNE to:

1. **STRUKTURA LINIOWA**, która opiera się na jedności rozkazodawstwa (*każdy pracownik ma jednego przełożonego*) i charakteryzuje się dominacją więzi służbowych (*liniowych, hierarchicznych*), które pokrywają się w tym wypadku z więziami funkcjonalnymi, a więzi techniczne i informacyjne je uzupełniają. Może mieć ona zastosowanie tylko w małych organizacjach, o prostych zadaniach, gdzie konieczna jest duża dyscyplina pracy, a kierownik jest w stanie zapanować nad całością spraw podległej mu komórki organizacyjnej. Charakterystyczna jest dla organizacji działających w prostym i stabilnym otoczeniu
2. **STRUKTURA FUNKCJONALNA** opiera się na daleko posuniętej specjalizacji pracy kierowniczej i zasadzie wielości rozkazodawstwa (*każdy podwładny ma przynajmniej dwóch lub więcej przełożonych w określonych sprawach merytorycznych*). Charakteryzuje ją dominacja więzi funkcjonalnych, które tworzą tzw. hierarchię merytoryczną. Współcześnie struktura funkcjonalna nie znajduje powszechnego zastosowania, występuje jedynie w małych organizacjach o ograniczonym asortymencie wyrobów, w których jeden przełożony jest w stanie koordynować działanie całej organizacji.
3. **STRUKTURA LINIOWO-SZTABOWA** łączy zalety struktury liniowej i funkcjonalnej. Opiera się ona na jedności rozkazodawstwa, a jednocześnie tworzy się w niej stanowiska i komórki sztabowe, które wspomagają kadrę kierowniczą w podejmowaniu decyzji w zakresie określonych funkcji. Charakteryzuje ją dominacja więzi służbowych, które pozostają w swoistej równowadze z więziami funkcjonalnymi. Najczęściej znajduje zastosowanie w małych i średnich przedsiębiorstwach, ale spotyka się ją także w dużych organizacjach.
4. **STRUKTURA DYWIZJONALNA** opiera się na wydzieleniu w organizacji centrali oraz jednostek organizacyjnych o dużym stopniu autonomii, tzw. dywizjonów. Centrala składa się z członków naczelnego kierownictwa i wyspecjalizowanych komórek doradczych (*marketing, kadry, finanse, badania i rozwój, inwestycje itp.*) i odpowiada za koordynację działań dywizjonów, wytyczanie celów strategicznych i alokację zasobów dla dobra całej organizacji. Dywizjony mają swoich kierowników i podlegają naczelnemu kierownictwu, ale cechuje je wysoki poziom samodzielności w zakresie działalności taktycznej i operacyjnej. Dywizjony mogą być wyodrębniane ze względu na różne kryteria, takie jak: grupy produktów, rodzaje klientów, regiony geograficzne itp. Struktura dywizjonalna stosowana jest najczęściej w dużych organizacjach o zdywersyfikowanym profilu działalności lub też o dużym, w sensie geograficznym, zasięgu działania.
5. **STRUKTURA ZADANIOWA (PROJEKTOWA)** opierająca się na powoływaniu stałych lub czasowych zespołów międzyfunkcyjnych w celu wykonania złożonych, wielowymiarowych zadań. Zespół projektowy na ogół składa się z pracowników firmy, ale w jego skład mogą wchodzić także specjaliści z zewnątrz, gdyż podstawowym kryterium powoływania do zespołu są kwalifikacje, wiedza i umiejętności. W zależności od specyfiki i zakresu przedsięwzięcia zespoły w strukturze projektowej mogą przybrać formę:
 - ✓ zespołu z kierownikiem koordynatorem;
 - ✓ zespołu z pełnym oddelegowaniem i podporządkowaniem jego członków kierownikowi zespołu;
 - ✓ zespołu kierowanego przez grupę decyzyjno-koordynacyjną.
6. **STRUKTURA HYBRYDOWA** stanowi połączenie dwóch lub większej liczby różnych rozwiązań strukturalnych. Dlatego też jej odmian jest nieograniczenie wiele, a jej przymioty i słabości są wynikami zalet i wad łączonych ze sobą struktur.
7. **STRUKTURA PROCESOWA** jest płaska i właściwie pozbawiona hierarchii. Zamiast komórek funkcjonalnych występują tam zespoły odpowiedzialne za proces lub jego podprocesy. Na czele każdego zespołu stoi właściciel procesu, który dobiera skład zespołu, odpowiada za stworzenie dogodnych warunków do jego pracy, koryguje i kontroluje przebieg procesu, jest doradcą i trenerem.

Opis

8. **STRUKTURA MACIERZOWA** składa się z dwóch części: stałej, która określa układ stałego podporządkowania służbowego i przybiera postać komórek funkcjonalnych, typowych dla struktur liniowo-sztabowych (*np. zaopatrzenie, produkcja, marketing, kadry itp.*), oraz zmiennej, która określa podział pracy i podporządkowania służbowego w ramach przedsięwzięć podejmowanych przez organizację, a tworzą ją doraźne zespoły wyodrębniane według produktu, klientów, rynku czy projektu (*zadania*). Jej istotą jest odejście od zasady jedności rozkazodawstwa, przez co podwładni podlegają zarówno kierownikowi funkcjonalnemu (*na czas nieokreślony*), jak i kierownikowi przedsięwzięcia (*na okres jego realizacji*).

W strukturze macierzowej wyodrębnia się cztery typy ról organizacyjnych:

- ✓ rolę kierownictwa najwyższego szczebla (*zarządu*);
- ✓ rolę kierownictwa komórek funkcjonalnych;
- ✓ rolę kierownictwa komórek zadaniowych (*przedsięwzięć*);
- ✓ rolę pracowników wykonawczych.

NOWOCZESNE STRUKTURY ORGANIZACYJNE to:

Opis

1. **STRUKTURA WIRTUALNA**, która tworzona jest na zasadzie dobrowolności, której uczestnicy wchodzą ze sobą w różnego rodzaju związki, by osiągać wspólne cele, przy czym ważną rolę w koordynacji ich działań odgrywa technologia informacyjna. Struktura ta jest więc siecią powiązanych ze sobą autonomicznych, wyspecjalizowanych podmiotów, które działają na własne ryzyko i zazwyczaj mają niewielkie rozmiary. Stanowią one dla siebie zespół dostawców i odbiorców, a dzięki sprawnej i rozbudowanej sieci powiązań informacyjnych mają ze sobą stały i szybki kontakt.
2. **STRUKTURA FRAKTALNA** to idea bardzo zdecentralizowanego przedsiębiorstwa funkcjonującego w układzie holdingowym jest fundamentem struktury fraktalnej, przebiegającej poziomo i zorientowanej na proces. Fraktal jest samodzielnie działającą jednostką, przy czym fraktalem może być zarówno całe przedsiębiorstwo, nazywane wówczas makrofraktalem, jak i wchodzące w jego skład części (*mikrofraktale*). Struktura tego typu jest płaska i bardzo elastyczna, a hierarchia obejmuje jedynie szczebel najwyższego kierownictwa oraz menadżerów zarządzających fraktalami, przy czym pełnią oni funkcje koordynatorów i ekspertów, a nie nadzorców, jak w organizacjach hierarchicznych.

Przykładowe pytanie

1. Co to jest struktura organizacyjna?
2. Scharakteryzuj specyfikę wybranej klasycznej struktury organizacyjnej.
3. Wymień i opisz nowoczesne struktury organizacyjne

Literatura

- [1] Zakrzewska-Bielawska A., *Typy struktur organizacyjnych*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Kubiak K., *Struktura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie*, M. Kugiel (red.), Wydawnictwo WSP, Warszawa, 2010
- [3] Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacyjne*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, 2007
- [4] E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2004

Autor opracowania

Angelika Augustyniak, KN LBT

Praca kierownicza stanowi podstawę każdej organizacji. Jest elementem koniecznym, aby praca w przedsiębiorstwie mogła sprawnie funkcjonować, a co za tym idzie, aby przedsiębiorstwo mogło realizować swoje cele. Planowanie, analiza oraz sterowanie jest nieodłącznym elementem ją charakteryzującym. Dlatego, jeżeli mówimy o pracy kierowniczej w organizacji to należy przyjrzeć się bliżej aspektom takim jak:

- ✓ cele (*plany, zadania, które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć na przestrzeni czasu*);
- ✓ działanie (*dysponowanie, kierowanie, planowanie, kontrolowanie czynności, które są niezbędne do realizacji celów*);
- ✓ władza (*kierownik, zwierzchnik oraz style ich kierowania i zakresy odpowiedzialności*);
- ✓ zasoby (*wiedzy, ludzkie, finansowe, rzeczowe*);
- ✓ obiekt (*organizacja, motywacje, potrzeby pracowników*).

Ponieważ to właśnie w tych obszarach praca kierownicza jest najbardziej istotna i definiuje kierunek działania przedsiębiorstwa jako całości.

Praca kierownicza polega przede wszystkim na wzajemnym oddziaływaniu przełożonego na podwładnych, o jej cechach świadczyć będzie wpływ takich czynników jak:

- ✓ osobowość oraz doświadczenie kierownika;
- ✓ zachowania przełożonego;
- ✓ ogół wymagań i zadań oraz wzajemne oczekiwania;
- ✓ kultura organizacyjna i zasady postępowania w przedsiębiorstwie.

Opis

Jej głównym zadaniem jest komenderowanie, czyli kierowanie zespołem które ma na celu osiągnięcie przyjętych do realizacji zadań i uzyskanie jak najlepszego efektu. Dodatkowo praca kierownicza polega na korygowaniu pojawiających się błędów bądź szumów informacyjnych, aby sprawnie realizować działania oraz komunikować się w zespole, co zapewnić ma porozumienie wewnątrz organizacji. Istotna na tym etapie jest funkcja kontroli oraz motywacji, ponieważ dzięki nim praca kierownicza może przyjmować formę ciągłego doskonalenia się pracy zespołowej i poprawy wydajność działań podjętych do realizacji.

Praca kierownicza polega zatem na koordynacji aktywności pracowniczej w celu wytwarzania określonych dóbr i usług przy zastosowaniu odpowiednich metod, technik oraz narzędzi. Jej specyfika zależy w pewnym stopniu od szczebla zarządzania. Nieco inaczej kształtuje się ona na niskim szczeblu w porównaniu z wysokim, nie mniej jednak zawiera się ona w tych samych obszarach, a różni je tylko siła oddziaływań w konkretnych aspektach. Dzieje się tak, ponieważ niski szczebel zarządzania wymaga więcej wiedzy i umiejętności z zakresu problematyki technicznej niż szczebel wysoki.

**Przykładowe
pytanie**

1. Wymień co najmniej 3 czynniki wpływające na cechy pracy kierowniczej.
2. Wymień 4 zasoby, które są niezbędne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
3. Czy praca kierownicza posiada te same funkcje na każdym szczeblu ?

[1] Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Łódź, 2005

[2] Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2010

Literatura

[3] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2008

[4] Kozusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005

**Autor
opracowania**

Daria Kafarska; KN LBT

Role kierowniczą rozumie się jako przewidywalny sposób zachowania ze strony określonej osoby objętej ogólnie znaną pozycją na szczeblu kierowniczym. Zestaw określonych ról stanowi strukturę, która determinowana jest przez relacje oraz stosunki między poszczególnymi jednostkami. Nie mniej jednak znajomość wszystkich podstaw, osobowości i zachowań ludzi w organizacji wyznacza rolę kierowniczą, ponieważ organizacja stanowi jedność, której elementy oddziałują na siebie ze wzajemnością. Ułatwia ona przełożonym kierowanie pracownikami oraz wspólne działanie mające na celu realizację określonych zadań i reprezentowanie tych samych wartości.

Kierownik powinien mieć zawsze na uwadze wypracowanie odpowiedniego kompromisu pomiędzy interesami organizacji a interesami pracowników. Powinien szukać optymalnych rozwiązań, aby osiągnąć obopólne korzyści dla każdej ze stron, ponieważ tylko wtedy można będzie uzyskać efekt synergii. Zaangażowanie w prace podwładnych jest kwestią istotną, ponieważ to dzięki ich pracy uzyskujemy wartość dodaną. Zatem kierownik powinien przyjąć taką postawę, która pozwoli mu realizować role:

- ✓ przywódcy;
- ✓ motywatora;
- ✓ kontrolera;
- ✓ członka zespołu.

Opis

Wówczas kierowanie osiągnie miano kierowania twórczego, które charakteryzuje się wyborem właściwych dróg realizacji celów przy zebraniu wszystkich tych zasobów, które dzięki wysiłkom pracowników spowodują uzyskanie efektywnych rezultatów przy udziale najlepszych rozwiązań i metod.

Każdy z członków organizacji powinien dążyć do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, a zwłaszcza kierownicy, którzy szczególną uwagę powinni zwrócić na czynności kierownicze, a co za tym idzie na kreowanie swojego stylu zarządzania.

Jednak należy uważać, aby zachować logikę i realizm sytuacyjny, aby wymagania względem podwładnych były odpowiednio skonstruowane i możliwe do osiągnięcia, ponieważ zawyżony poziom aspiracji skutkuje niepowodzeniem działań. Dostrzec go można zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z młodymi i niedoświadczonymi kierownikami, którzy chcą się jak najszybciej wykazać zapominając o racjonalności swoich decyzji.

Zatem zadaniem kierownika jest poznanie możliwości zespołu (*jego słabych i mocnych stron*) oraz kreowanie działań zgodnych z nimi. Kolejny etapem jest motywacja, kontrola i ocena pracowników oraz zapewnienie przepływu wszystkich informacji, a oprócz tego wypracowanie przyjaznej atmosfery pracy.

Typologie ról organizacyjnych można przedstawić odnosząc się do konkretnych kryteriów:

1) Priorytetu zadań

- ✓ role zachowawcze (*wynikają z codziennych problemów, prowadzą do wykreowania konkretnych postaw*);
- ✓ role kreatywne (*nastawione na ekspansje organizacji oraz samorealizacje menedżerów*).

2) Zachowań rynkowych

- ✓ role strategiczne (związane z realizacją celów strategicznych);
- ✓ role organizacyjne (*umożliwiają realizację funkcji organizacyjnych zgodnie z oczekiwaniami*).

3) Pełnienia funkcji kierowniczych

Opis

- ✓ role interpersonalne (*można wyróżnić role: reprezentanta, przywódcy i łącznika*);
- ✓ role informacyjne (*zbieranie, przetwarzanie i przekazywanie informacji; role: obserwatora, propagatora, rzecznika*);
- ✓ role decyzyjne (*podejmowanie decyzji; role: przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów, negocjatora*).

Przy czym należy pamiętać, że wiele z tych ról jest odgrywane jednocześnie, a ich nauka wiąże się z oddziaływaniem otoczenia oraz stawianiem im różnych wymagań.

Przykładowe pytanie

1. Wyjaśnij termin „rola kierownicza”.
2. Wymień role jakie kryją funkcje kierownicze.
3. Jakie role przyjmować może menedżer podczas pełnienia funkcji interpersonalnych ?

[1] Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2010

[2] Lachiewicz S., Walecka A., *Rola i kompetencje menedżerskie*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer bussiness / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012

Literatura

[3] Mroziwski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Łódź, 2005

[4] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005

[5] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2008

Autor opracowania

Daria Kafarska; KN LBT

Model cech i zachowań jest ściśle powiązany z kompetencjami kierowniczymi. Aby efektywnie realizować wszystkie podstawowe funkcje zarządzania (*planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolowanie*) przełożony powinien posiadać szereg umiejętności. Ich podział najczęściej występuje pod postacią umiejętności ogólnych i konkretnych.

Zwykle za umiejętności ogólne przyjmuje się umiejętności:

- ✓ techniczne
- ✓ interpersonalne
- ✓ koncepcyjne
- ✓ polityczne

Umiejętności techniczne stanowią podstawę do wykonywania pracy lub do samego zrozumienia procesów zachodzących podczas realizacji zadań. Do umiejętności tych zalicza się również wyspecjalizowaną wiedzę, która stanowi zasób o charakterze konkurencyjnym.

Wobec ciągłych zmian i pojawiania się szans oraz zagrożeń kierownik powinien przede wszystkim posiadać umiejętność szybkiego uczenia się. Dodatkowo niewątpliwie przydatna jest wiedza z zakresu ekonomii, a także orientacja w sprawach politycznych i prawnych. Wymaga to eklektycznej wiedzy i chęci ciągłego poszerzania swoich horyzontów.

Opis

Kompetencje zależą również od szczebla zarządzania, to on determinuje zakres i kierunek rozwoju pracowników. Kadra kierownicza najwyższego szczebla jest najbardziej związana z planowaniem i organizowaniem strategii działania przedsiębiorstwa, dlatego też powinna posiadać szeroką wiedzę z zakresu otoczenia w jakim funkcjonuje. Natomiast kadra kierownicza niższego szczebla powinna zajmować się nieco bardziej zagadnieniami związanymi z wiedzą specjalistyczną, odnoszącą się do obszaru działań.

Umiejętności interpersonalne kształtują formę i rodzaj współpracy zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim. Dzięki nim możliwe jest nawiązywanie i utrzymywanie relacji oraz motywowanie i rozumienie potrzeb poszczególnych jednostek. Efektywna komunikacja z pracownikami jest kluczowym elementem współpracy, definiuje ona stosunki międzyludzkie i wpływa na zachowania organizacyjne. Często metodą, wpływającą na poprawę stosunków interpersonalnych jest polityka otwartych drzwi, która umożliwia łatwy kontakt z przełożonym. Działanie to wymaga również od menedżera poszukiwania informacji u swoich pracowników poprzez zadawanie pytań. Niezbędna w tym procesie jest umiejętność aktywnego słuchania, ponieważ analiza odebranych informacji pozwala wyciągać wnioski i podejmować na ich podstawie decyzje. Kolejny kluczowy element stanowi umiejętność zwięzłego i jednoznacznego przekazywania informacji, aby uniemożliwić pojawianie się szumów informacyjnych, przez które buduje się nierzetelny obraz sytuacji.

Umiejętności koncepcyjne pozwalają widzieć organizację jako całość (*każdy element jest połączony i oddziałuje na siebie tworząc jeden organizm*). Pozwala to analizować zależności pomiędzy elementami i wykorzystywać tę wiedzę do sprawnego zarządzania organizacją. Wpływ na nie mają m.in. zdolności do abstrakcyjnego myślenia, ponieważ niezwykle ważna jest umiejętność spojrzenia na sytuację w szerszej perspektywie. Pomaga to w zrozumieniu złożonej struktury napotykanym problemom, ale przede wszystkim pozwala je rozwiązać.

Umiejętności polityczne kreują własną pozycję, pozwalają kształtować taką postawę u innych, aby uzależnić ich od swoich działań i decyzji. Nie mniej jednak umiejętności te polegają przede wszystkim na nawiązywaniu odpowiednich kontaktów. Umiejętne reprezentowanie swoich postaw pozwala nakierować na konkretny odbiór danej osoby, co pozwala kształtować ocenę działań przywódcy.

Wszystkie te umiejętności są istotne i pozwalają kreować postać profesjonalnego menedżera. Nie mniej jednak stopień hierarchii organizacyjnej wpływa na rozkład tych zdolności, ponieważ im wyższy szczebel, tym większą wagę przywiązuje się do umiejętności koncepcyjnych i politycznych. Przyczyną jest dominujący charakter funkcji zarządzania oraz planowania i organizowania. Oprócz tego na każdym szczeblu wymagane są umiejętności interpersonalne, gdyż na każdym etapie występuje motyw współpracy z ludźmi. Najniższy szczebel zarządzania zawiera przede wszystkim funkcje kierowania i kontrolowania, dlatego też istnieje największy nacisk na umiejętności techniczne, ponieważ to je on weryfikuje i kontroluje u swoich podwładnych.

Opis

Przykładowe pytanie

1. Wymień cztery kluczowe umiejętności kierownicze.
2. Opisz jedną z umiejętności kierowniczych i podaj na jakim szczeblu ma ona największe znaczenie.
3. Czy umiejętności polityczne są niezbędne w pracy menedżera ?

Literatura

- [1] Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2008
- [2] Lachiewicz S., Walecka A., *Role i kompetencje menedżerskie*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [3] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Przywództwo i style kierowania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [4] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005
- [5] Mroziwski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa, 2005

Autor opracowania

Daria Kafarska; KN LBT

Kluczową rolą kierownika zespołu jest reprezentowanie interesów zarówno jednostek, jak i całej organizacji. Sposób, w jaki osiąga tę funkcję wpływa na efektywność działań. Najczęściej stosowana bywa typologia stylów kierowania Likerta, która wyróżnia cztery podstawowe rodzaje **stylu kierowania**:

- ✓ **Styl AUTORYTARNO-DESPOTYCZNY** → występuje tu system nagród i kar, zespół podporządkowany jest kierownikowi, rzadko zdarza się aby członkowie zespołu mogli rozwiązywać zadania inaczej niż to przewidziane ogólnie. Występuje często brak swobody w komunikacji oraz teza, że kontrola jest jedną z najważniejszych funkcji w zarządzaniu pracą ludzką.
- ✓ **STYL AUTORYTARNO-ŻYCZLIWY** → styl ten opiera się na stylu autorytarno-despotycznym, nie mniej jednak zachowane są tu pozory współpracy i partnerstwa z zespołem, który na podstawie złudzeń ma w stopniu znacznie efektywniejszym pracować.
- ✓ **STYL KONSULTATYWNY** → kierownik zachęca pracowników do rozmowy na temat problemu, chętnie wysłuchuje ich opinii i pomysłów, często bierze je pod uwagę w trakcie podejmowania decyzji. Jest jednocześnie przełożonym jak i członkiem zespołu.
- ✓ **STYL DEMOKRATYCZNY** → kierownik jest silnie nakierowany na współpracę z zespołem i chce przekazać mu wszystkie potrzebne bodźce motywacyjne, aby zrealizować cele organizacji. Stara się być aktywnym członkiem zespołu, który pomaga innym zrozumieć istotę problemu i wspólnie mu przeciwdziałać.

Opis

Oprócz powyższych stylów, w zarządzaniu często wykorzystuje się różnorodne **techniki zarządzania**:

- ✓ zarządzanie przez **cele** → wspólne kreowanie zadań z przydzieleniem indywidualnej odpowiedzialności;
- ✓ zarządzanie przez **wyniki** → ocena pracownika poprzez rozliczenie go z rezultatów prac;
- ✓ zarządzanie przez **delegowanie** → przekazanie władzy podwładnym w celu zwiększenia ich motywacji i poczucia obowiązku;
- ✓ zarządzanie przez **partycypację** → współuczestniczenie podwładnych w funkcji planowania;
- ✓ zarządzanie przez **inspirację** → kreowanie idei wśród pracowników;
- ✓ zarządzanie przez **system** → oparcie się na dwóch podsystemach: społecznym i technicznym w celu osiągnięcia synergii;
- ✓ zarządzanie przez **innowację** → szereg innowacji produktowych, organizacyjnych, technologicznych i ekonomicznych w systemie;
- ✓ zarządzanie przez **instruowanie** → przekształcanie więzi służbowych w związki funkcjonalne;
- ✓ zarządzanie przez **integrację** → zespolenie formalnych i nieformalnych więzi organizacyjnych;
- ✓ zarządzanie przez **konferencje** → podejmowanie decyzji wspólnie z kierownikiem na różnego rodzaju posiedzeniach i naradach;

Opis

- ✓ zarządzanie przez **kontrolę** → obejmuje ona kierownictwo, sprawowanie władzy, ale także samokontrolę;
- ✓ zarządzanie przez **wyjątki** → integracja w sytuacjach nadzwyczajnych;
- ✓ zarządzanie przez **zysk** → celem jest wypracowanie jak największego zysku, głównym motywatorem jest chęć zarobku;
- ✓ oraz wiele innych technik, które wpływają na style kierowania...

Przykładowe pytanie

1. Wymień 4 podstawowe style kierowania wg Likerta.
2. Opisz 1 styl kierowania, który uważasz za najlepszy przy kierowaniu zespołem.
3. Wymień 5 technik zarządzania, które wpływają na style kierowania.

Literatura

- [1] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005
- [2] Lachiewicz S., Walecka A., *Role i kompetencje menedżerskie*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer bussiness / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [3] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Przywództwo i style kierowania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer bussiness / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [4] Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa, 2005
- [5] Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2010

Autor opracowania

Daria Kafarska; KN LBT

Przywództwo to oddziaływanie na zachowania innych przejawiające się w ustanawianiu nowych wzorów, zmianie zachowań już występujących oraz kierowanie i modyfikowanie postawami innych.

Proces przywództwa opiera się na nieprzymuszonej, ale ukierunkowanej i skoordynowanej zmianie działań dla osiągnięcia zbiorowych celów. Możliwe jest ono do osiągnięcia za sprawą różnorodnych cech osobowościowych, które odróżniają zwykłego kierownika od przywódcy. Przywództwo jest zatem procesem realizacji wizji rozwoju podwładnych oraz co za tym idzie całej organizacji.

Dodatkowo wyróżnić możemy przywództwo formalne i nieformalne, które dotyczy naturalnych predyspozycji, często występujących u członków zespołu, którzy angażują się w rolę lidera, choć formalnie nie mają prawa do pełnienia tej funkcji.

H. P. Sims i CH. C. Manz określili przywódcę w czterech różnych typach:

- ✓ **Przywódcę - siłacza**, który dowodzi swojej władzy poprzez rozkazy i wydawanie poleceń. Dąży do pozyskania posłuszeństwa w oparciu o strach i respekt, jego celem jest wymierzanie kar i eliminacja niepożądanych zachowań wśród podwładnych.
- ✓ **Przywódcę - kontrahenta**, który działa w oparciu o zasadę wzajemności. Jest w stanie nagradzać pracowników za określone zachowania, liczy się dla niego ich posłuszeństwo wynikające z czystej kalkulacji zysków.
- ✓ **Przywódcę - wizjonera**, który kreuje ambicje wśród załogi poprzez stawianie im atrakcyjnych celów. Dodatkowo motywuje ich do działania i wpływa na emocje poszczególnych pracowników, odwołując się do ich indywidualnych potrzeb.
- ✓ **Przywódcę - superlidera**, który stawia nacisk na pracę indywidualną, która wypracować ma samodzielność wśród jednostek. Stwarza on również możliwości rozwoju zaangażowania wśród kadr oraz zwraca szczególną uwagę na rolę motywacji jako czynnika psychologicznego, który związany jest z poczuciem przynależności do organizacji.

Opis

Koncepcje przywództwa wyróżniają przywództwo transakcyjne oraz transformacyjne. Pierwsze koncentruje się na takim działaniu, które wspomogłoby realizację działań bieżących i zapewni nieprzerwalność działań. Natomiast przywództwo transformacyjne opiera się na charyzmie kierownika, jego indywidualnej motywacji do pracy. Warunkuje je wspólna wizja celów i ich realizacji z podwładnymi, a także ukierunkowanie na rozwój organizacji jako całości.

**Przykładowe
pytanie**

1. Wyjaśnij pojęcie „przywództwo”.
2. Scharakteryzuj specyficzne typy przywódców wg ujęcia Simsa i Manza.
3. Czym różni się przywództwo transakcyjne od transformacyjnego ?

Literatura

- [1] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005
- [2] Lachiewicz S., Walecka A., *Role i kompetencje menedżerskie*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer bussiness / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [3] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Przywództwo i style kierowania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer bussiness / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [4] Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa, 2005
- [5] Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2010

**Autor
opracowania**

Daria Kafarska; KN LBT

Menedżerem nazywamy osobę, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania. Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje:

- ✓ planowanie i podejmowanie decyzji;
- ✓ organizowanie;
- ✓ przewodzenie; kierowanie ludźmi;
- ✓ kontrolowanie;

W zależności od szczebla zarządzania wyróżniamy menedżerów pierwszej linii, średniego oraz najwyższego szczebla. **Menedżerowie najwyższego szczebla** stanowią względnie niewielką grupę kadry kierowniczej kontrolującej organizację. Są zobligowani do wyznaczenia celów organizacji, scharakteryzowania ogólnej strategii, a także polityki organizacji. **Menedżerowie średniego szczebla** odpowiadają przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz do ich zadań należy nadzorowanie i koordynacja działań **menedżerów niższego szczebla**. Ci zaś jako swoje główne zadanie przyjmują nadzór nad realizacją zadań przez pracowników wykonawczych.

Podział typów menedżerów według obszarów zarządzania kształtuje się następująco:

Opis

- [1] **Menedżerowie marketingu** → do ich obowiązków należy przede wszystkim pozyskiwanie konsumentów i klientów, którzy uczestniczyć będą w procesie nabywania produktów i usług wytworzonych przez organizację.
- [2] **Menedżerowie finansów** → odpowiadają za realizację działań w zakresie rachunkowości, zajmują się zarządzaniem zasobami pieniężnymi, szeroko rozumianymi inwestycjami itp.
- [3] **Menedżerowie eksploatacji** → zajmują się tworzeniem systemów wytwarzających produkty i usługi oraz ich kontrolą w zakresie zapasów, jakości i projektów zakładowych.
- [4] **Menedżerowie zasobów ludzkich** → dokładają wszelkich starań za realizację zadań związanych z zatrudnianiem i rozwojem pracowników. Zajmują się: planowaniem zasobów ludzkich, rekrutacją, doбором pracowników, szkoleniami (rozwojem kadr), a także projektowaniem systemów wynagrodzeń i premii oraz formułowaniem systemów oceny wyników zespołów i ich członków.
- [5] **Menedżerowie administracyjni** → sprawują nadzór i koordynują pracę biura poprzez zarządzanie pracą podległego zespołu.
- [6] Inne typy menedżerów.

Każdy typ menedżera jest istotny i ważny z punktu widzenia różnych działów. Obszar działań pracy menedżera jest bardzo szeroki i skupia wiele cech osobowościowych, które wyznaczają role i style kierowania zespołem.

**Przykładowe
pytanie**

1. Dokonaj podziału typów menedżera zależności od szerokości zarządzania.
2. Wymień typy menedżerów ze względu na obszar zarządzania.
3. Scharakteryzuj krótko działania menadżera wybranego typu (ze względu na obszar działania).

Literatura

- [1] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005
- [2] Lachiewicz S., Walecka A., *Role i kompetencje menedżerskie*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer bussiness / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [3] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Przywództwo i style kierowania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer bussiness / Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, 2012
- [4] Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa, 2005
- [5] Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2010

**Autor
opracowania**

Daria Kafarska; KN LBT

Każda działalność gospodarcza w praktyce wymaga posiadania i wykorzystywania „jakiegoś” zaplecza i wyposażenia materialnego. Aby rozpocząć działalność i funkcjonować na rynku, każda jednostka gospodarcza musi posiadać odpowiedni kapitał. Oznacza to, że musi zgromadzić odpowiednią sumę pieniędzy, która będzie stanowić podstawę do rozpoczęcia działalności, a także umożliwi dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wymagana wysokość kapitału początkowego jest zależna od kilku czynników. Przede wszystkim będzie to rodzaj wykonywanej działalności gospodarczej (*i konieczne do poniesienia nakłady inwestycyjne*), a także forma organizacyjno-prawna firmy, która decyduje o dostępności i możliwości szybkości zgromadzenia oraz powiększenia kapitału. Kapitał jest potrzebny, gdyż zwykle w początkowym okresie działalności przedsiębiorstwa, koszty będą dominować nad przychodami. Zakładając działalność gospodarczą należy wiedzieć, że wydatki można podzielić na specyficzne kategorie:

- ✓ **wydatki jednorazowe** poniesione na „start”;
- ✓ powtarzalne **wydatki ponoszone cyklicznie** (*np. co miesiąc*) związane z utrzymaniem działalności gospodarczej przy życiu;

Użyteczne jest również inne kryterium, pozwalające wyróżnić wydatki (*koszty*):

- ✓ **koszty stałe**, czyli nakłady, które musi ponosić przedsiębiorca, niezależnie od wielkości produkcji (*np. czynsze dzierżawne, procenty od kredytów, koszty konserwacji, płace strażników i służb administracyjnych, często pensje pracownicze*);
- ✓ **koszty zmienne**, czyli koszty przedsiębiorcy wykazujące reakcję na zmiany wolumenu działalności przedsiębiorstwa (*np. koszty bezpośrednie tj. surowce, towar, czy niektóre koszty wydziałowe tj. energia lub paliwo na cele technologiczne i napędowe*). Koszty zmienne rosną, gdy wzrasta liczba jednostek wolumenu a zmniejszają się gdy ta liczba zmniejsza się.

Opis

Mając na uwadze powyższe przedsiębiorcy powinni być skuteczni w pozyskiwaniu środków na utrzymanie i rozwijanie prowadzonej przez siebie działalności. W tym celu mogą skorzystać z wielu źródeł, m. in.:

- ✓ **środków własnych** tj:
 - swoje zasoby (*zgromadzony dotychczas majątek prywatny*);
 - pieniądze pożyczone od rodziny i znajomych;
 - finansowanie z zysku;
 - odpisy amortyzacyjne.
- ✓ **kapitału obcego** (*finansowanie zewnętrzne, na ogół instrumenty bankowe długoterminowe*):
 - kredyty bankowe;
 - kredyty obrotowe;
 - kredyty inwestycyjne;
 - kredyty wekslowe;
 - kredyty preferencyjne;
 - kredyty kupieckie.

Istnieją również dodatkowe możliwości pozyskania środków finansowych. Wśród najczęściej wykorzystywanych wskazać należy:

- Opis**
- ✓ **leasing** → sposób korzystania ze środków trwałych bez konieczności dokonywania ich zakupu (w pewnym sensie długotrwały wynajem składnika majątku za stałą opłatą)
 - ✓ **faktoring** → jest rodzajem specjalistycznego pośrednictwa handlowego, w którym wyspecjalizowana instytucja finansowa (z reguły spółka z udziałem banku) nabywa w drodze cesji od przedsiębiorstw handlowych lub przemysłowych roszczenie o zapłatę należnych im kwot z różnego rodzaju źródeł zobowiązanych, a zwłaszcza sprzedaży.
 - ✓ fundusze pożyczkowe;
 - ✓ **fundusze europejskie** → dotacje i subwencje.

- Przykładowe pytanie**
1. Wskaż i syntetycznie scharakteryzuj podstawowe źródła finansowania działalności gospodarczej
 2. Na czym polega faktoring ?
 3. Zdefiniuj pojęcie koszty stałe i koszty zmienne. Podaj przykłady.

- Literatura**
- [1] Wrońska-Bukalska E., *Finansowanie działalności przedsiębiorstwa. Aspekty podatkowe księgowe i finansowe*, Difin, Warszawa 2016
- [2] Szlęzak-Matusiewicz J., Felis P. (red.), *Finansowanie przedsiębiorstwa. Ujęcie teoretyczno-praktyczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014
- [3] Szelańska A., Pruchnicka-Grabias I. (red.), *Finansowanie działalności gospodarczej w Polsce. Wybrane aspekty*, CeDeWu, 2008
- [4] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010
- [5] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013

Autor opracowania Monika Gajowiak, KN LBT

Procedura rejestracyjna nowego podmiotu gospodarczego zasadniczo składa się z pięciu (5) etapów:

WYBÓR FORMY ORGANIZACYJNO PRAWNEJ

Mając opracowany biznesplan przyszły przedsiębiorca dysponuje pokaźną bazą informacji i założeń, które powinny umożliwić dokonanie pierwszej z podstawowych decyzji - określenie formy organizacyjno-prawnej. Wśród form krajowych wyróżni się: przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej (*jednoosobowa działalność gospodarcza*), spółkę cywilną, jawną, partnerską, komandytową i komandytowo-akcyjną, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjną, stowarzyszenie, spółdzielnię, fundację. Wybór formy determinuje m.in. sposób rejestracji przedsiębiorstwa lub spółki oraz zasady organizacji, czyli jego strukturę organizacyjną. W przypadku chęci zarejestrowania spółki, konieczne jest spisanie umowy - należy zrobić to przed przystąpieniem do rejestracji w urzędzie ewidencyjnym, gdyż umowa będzie jednym z dokumentów, które należy załączyć do wniosku rejestracyjnego. Umowa winna zachować formę dokumentu pisanego, przy czym dla wybranych form umowę należy sporządzić w postaci aktu notarialnego.

REJESTRACJA W ORGANIE EWIDENCYJNYM

Opis

Procedura, której ilość etapów i skomplikowanie zależy od wybranej wcześniej formy organizacyjno - prawnej. Przedsiębiorcy zakładający jednoosobową działalność gospodarczą oraz spółkę cywilną osób fizycznych rejestrują się w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). W praktyce rejestracja taka oznacza najczęściej obowiązek wypełnienia jednego, prostego formularza zgłoszeniowego, a największą jej zaletą jest bezpłatność. W przypadku rejestracji pozostałych form zmienia się organ rejestrujący na Krajowy Rejestr Sądowy (KRS), zaś sama procedura staje się bardziej skomplikowana i płatna. Rejestrację można przeprowadzić zarówno w formie tradycyjnej (*składając formularze w formie papierowej w stosownym organie ewidencyjnym osobiście lub poprzez pełnomocnika*), jak i w formie elektronicznej (*przez Internet*). Na etapie tym przedsiębiorca uzyskuje (rejestruje) unikalne oznaczenia tj. firma, NIP, REGON.

WYROBIENIE PIECZĄTKI i ZAŁOŻENIE FIRMOWEGO KONTA BANKOWEGO

Zgodnie z obowiązującymi przepisami kodeksu cywilnego oraz ustawy o swobodzie działalności przedsiębiorca powinien potwierdzać dokumenty firmowe pieczęcią firmową zawierającą (przynajmniej) następujące dane: nazwę swojej firmy (zgodnie z wpisem CEIDG), swoje imię i nazwisko, dane adresowe siedziby firmy (zgodnie z wpisem do CEIDG) oraz Numer Identyfikacji Podatkowej (NIP).

Założenie firmowego rachunku bankowego jest obowiązkiem usankcjonowanym przepisami prawa, bowiem przedsiębiorcy muszą realizować obowiązek zapłaty składek ZUS w drodze obciążenia firmowego konta bankowego przedsiębiorcy. Ponadto dokonywanie lub przyjmowanie płatności związanych z wykonywaną działalnością gospodarczą następuje za pośrednictwem rachunku bankowego przedsiębiorcy w każdym przypadku, gdy stroną transakcji, z której wynika płatność, jest inny przedsiębiorca oraz wartość transakcji, przekracza równowartość 15 000 euro.

**ZGŁOSZENIE
W ZAKŁADZIE
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH
(ZUS)**

Każda osoba fizyczna rozpoczynająca dowolną aktywność zawodową podlega obowiązkowi ubezpieczenia w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Przedsiębiorca występuje tu w podwójnej roli, gdyż rejestrując działalność gospodarczą dokonuje się zgłoszenia jako „płatnika składek”, oraz jako „osobę ubezpieczoną” (*zgłoszenie innym, stosownym drukiem*). Formalności w ZUS należy dokonać po złożeniu wniosku do CEIDG lub KRS, ale nie później niż 7 dni od momentu powstania obowiązku ubezpieczenia (*czyli daty rozpoczęcia działalności, jaką się wpisało we wniosku CEIDG / KRS, i/lub zatrudnienia pracownika*). Samą procedurę można przeprowadzić w dowolnym oddziale ZUS.

Opis

**OPCJONALNIE
DOKONANIE
ZGŁOSZEŃ
W POZOSTAŁYCH
ORGANACH
PAŃSTWOWYCH
REGULUJĄCYCH
FUNKCJONOWANIE
PRZEDSIĘBIORSTW**

W związku z nowelizacją przepisów, Państwowa Inspekcja Pracy i Państwowa Inspekcja Sanitarna uzyskują informacje z danych zgromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny oraz Zakład Ubezpieczeń Społecznych, zaś pracodawcy nie muszą już dokonywać, dotychczas obowiązkowych, zgłoszeń do tych instytucji. Niemniej, podobnie jak w sytuacji obowiązku wyrobienia pieczętki (*teoretycznie brak podstaw prawnych zobowiązujących do tego czynu*) zgłoszenia te warto poczynić, zwłaszcza że są bezpłatne i stosunkowo proste. Zasada ta obowiązuje szczególnie w przypadku rozpoczynania prowadzenia działalności w zakresie prowadzenia: obiektów sezonowych, sklepów branży spożywczej, punktów gastronomicznych i restauracji, zakładów fryzjerskich i kosmetycznych, gabinetu lekarskiego, ośrodka SPA, apteki, sklepu mające w swoim asortymencie środki ochrony roślin. Wtedy też na zgłoszenie przedsiębiorcy przysługuje 14 dni od daty rozpoczęcia działalności i/lub zatrudnienia pierwszego pracownika.

**Przykładowe
pytanie**

1. Opisz poszczególne etapy procedury rejestracyjnej podmiotu gospodarczego.
2. Czy rejestrując działalność gospodarczą przedsiębiorca ma obowiązek zarejestrować się w Państwowej Inspekcji Pracy oraz Państwowej Inspekcji Sanitarnej ?
3. Kiedy nowy podmiot gospodarczy rejestruje się za pośrednictwem CEIDG, a kiedy poprzez KRS ?

Literatura

- [1] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010
- [2] Markowski W., *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź, 2013
- [3] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013
- [4] Portal CEIDG, <https://prod.ceidg.gov.pl>, (dostęp 25.11.2016)

**Autor
opracowania**

Gaspar Borkowski, KN LBT

Mając opracowany biznesplan przyszły przedsiębiorca dysponuje pokazną bazą informacji i założeń, które powinny umożliwić dokonanie pierwszej z podstawowych decyzji - określenie formy organizacyjno-prawnej. Wśród form krajowych wyróżni się: przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej (*jednoosobowa działalność gospodarcza*), spółkę cywilną, jawną, partnerską, komandytową i komandytowo-akcyjną, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjną, stowarzyszenie, spółdzielnię, fundację. Każda z powyższych nakłada na prowadzoną działalność specyficzne uwarunkowania, nieraz są to rozwiązania korzystne dla przedsiębiorcy (*zalety formy, szanse*), nieraz rozwiązania ograniczające swobodę podejmowania decyzji (*wady formy, ograniczenia*). Wybór formy determinuje m.in. sposób rejestracji przedsiębiorstwa lub spółki oraz zasady organizacji, czyli jego strukturę organizacyjną. Z tego też względu dokonując wyboru formy należy wcześniej przeprowadzić analizę kilku aspektów. Wśród najważniejszych zwykle wskazuje się:

**CZY POTRZEBUJĘ
WSPÓLNIKÓW
i KIM ONI MOGĄ BYĆ
?**

Wyróżnia się podmioty wieloosobowe (*spółki*) i jednoosobowe (*jednoosobowa działalność gospodarcza*). Rozważyć należy rodzaj wspólnika, gdyż pewne formy wymagają pełnego zaangażowania wszystkich wspólników, a inne wręcz celowo ograniczają taką możliwość (*komandyt*).

Opis

**SPOSÓB
REPREZENTACJI**

Od formy organizacyjno prawnej zależy kto może (musi) reprezentować przedsiębiorstwo. Przykładowo dla przedsiębiorstwa prywatnego osoby fizycznej osobą reprezentującą przedsiębiorstwo zawsze będzie przedsiębiorca-właściciel (*ewentualnie upoważniona przez niego osoba - prokurent*), zaś w przypadku spółek (*w zależności od formy*) może być to reprezentacja przez wspólników, albo przez zarząd (*wspólnicy nie muszą wchodzić w skład zarządu spółki*).

**KWESTIE
FINANSOWE
I MAJĄTEK SPÓŁKI**

Aspekt ważny ze względu na ewentualność chęci / konieczności posiadania elastyczności w swobodnym kształtowaniu (*zmienianiu*) składu i wysokości majątku przedsiębiorstwa (*przykładowo w spółce z o.o. istnieją ograniczenia odnośnie swobody zmiany wkładów poszczególnych wspólników oraz majątku spółki, a każda zmiana musi być sformalizowana i opisana oraz zarejestrowana stosownymi dokumentami - wymaga to naturalnie czasu i ponoszenia kosztów*). Ponadto jest jeszcze kwestia dolnej granicy wysokości wkładu założycielskiego (*kapitał zakładowy przedsiębiorstwa*), aby założyć spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością należy zgromadzić kapitał przekraczający 5 000 zł, dla spółek komandytowo-akcyjnych dolna granica to 50 000, a dla spółek akcyjnych 100 000 zł.

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ZA ZOBOWIAZANIA**

Od formy organizacyjno prawnej zależy to czy przedsiębiorca jest odpowiedzialny za zobowiązania w pełni, całym swoim majątkiem (*również prywatnym*), czy ta odpowiedzialność jest w jakiś sposób ograniczona (*np. spółka z o.o., spółki komandytowe*), i ewentualnie w jaki (*odpowiedzialność solidarna i/lub subsydiarna*).

KWESTIE PODATKOWE

Opis

Kolejny niezwykle ważny aspekt. W zależności od wybranej formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorca będzie dysponował możliwością dokonania wyboru spośród różnych sposobów opodatkowania podatkiem dochodowym. Przedsiębiorca - osoba fizyczna może wybrać spośród wszystkich dostępnych form opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych (*PDOF*, *PIT*), czyli wybrać formę zryczałtowaną: kartę podatkową lub ryczałt, oraz zasady ogólne: skalę podatkową lub stawkę liniową, podczas gdy przedsiębiorca - osoba prawna musi wybrać formę opodatkowania podatkiem od osób prawnych (*PDOP*, *CIT*) i ewidencję w formie pełnej księgowości. Wybór formy opodatkowania bezpośrednio determinuje wysokość podatków dochodowych jakie przedsiębiorca odprowadza do Urzędu Skarbowego.

KOSZTY ROZPOCZĘCIA DZIAŁALNOŚCI

W zależności od formy organizacyjno prawnej przedsiębiorca na etapie rejestracji poniesie koszty różnej wysokości. Najtańszą formą do zarejestrowania jest jednoosobowa działalność gospodarcza (*nie licząc rejestracji jako płatnik podatku VAT, która z natury rzeczy nie jest obowiązkowa, jest to procedura darmowa*), podczas gdy rejestracja poprzez KRS jest już płatna. Najdroższe w rejestracji są formy o-p wymagające podpisania aktu notarialnego, gdyż wysokość taksy notarialnej (*opłaty*) zależy od kapitału zakładowego.

Przykładowe pytanie

1. Scharakteryzuj najważniejsze determinanty wyboru optymalnej formy organizacyjno - prawnej.
2. Na czym polega subsydiarna odpowiedzialność za zobowiązania ?
3. Wskaż minimalną wysokość kapitałów zakładowych dla poszczególnych form org.-prawnych.

Literatura

- [1] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010
- [2] Markowski W., *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź, 2013
- [3] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013
- [4] Szupłata M., *Kodeks spółek handlowych z komentarzem 2015*, Wiedza i Praktyka, 2015
- [5]<https://www.biznes.gov.pl>, (dostęp: 15. 09. 2015)

Autor opracowania

Gaspar Borkowski, KN LBT

Podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa (Art 6 Ust. 1 Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej). Ograniczenie wolności działalności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny (Art 22 Konstytucja RP).

Działalnością gospodarczą jest **zarobkowa** (*generowanie zysku jest jednym z celów prowadzenia przedsiębiorstwa*) działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w **sposób zorganizowany** (*działalność gospodarcza jest ujęta w ramy organizacyjne - posiada określoną formę organizacyjno-prawną*) i **ciągły** (*jest wykonywana w sposób powtarzalny, a nie jednorazowy*). Działalnością gospodarczą **nie jest** działalność wytwórcza w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwo, warzywnictwo, leśnictwo i rybactwo śródlądowe, oraz wynajem pokoi, sprzedaż posiłków domowych i świadczenie w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów **przez rolników** (*osoby posiadające status rolnika*). Działalnością gospodarczą **nie jest również działalność charytatywna** (*niekomercyjna*), w przypadku której dochody są przeznaczane na realizację celów statutowych (*najczęściej wyróżnia się tu działalność fundacji i stowarzyszeń prowadzących działania społeczne – pomoc dla biednych, chorych, niepełnosprawnych, etc.*). **Działalność gospodarczą prowadzą przedsiębiorcy, realizując ją poprzez swoje przedsiębiorstwa.** Przedsiębiorcą może być:

Opis

- ✓ **osoba fizyczna** - osoba pełnoletnia o pełnej zdolności do czynności prawnych, zindywidualizowana z imienia i nazwiska, miejsca zamieszkania, miejsca prowadzonej działalności i innych właściwości (*np. numer NIP – Numer Identyfikacji Podatkowej*);
- ✓ **osoba prawna** - osoby prawne mogą być powoływane wyłącznie w celu prowadzenia zarobkowej działalności gospodarczej (*np. przedsiębiorstwo państwowe*), dla innych taka możliwość jest tylko dozwolona, a nie zakazana (*np. fundacje, stowarzyszenia*), dla innych jest zabroniona (*partie polityczne*). Osoby prawne występują samodzielnie w obrocie, mogą nabywać prawa i zaciągać zobowiązania, mają swój majątek, płacą swój podatek dochodowy, mogą wchodzić w spółki z innymi podmiotami, itp. Stroną czynności prawnej dokonywanej w ramach działalności gospodarczej jest w tym przypadku zawsze konkretna osoba prawna reprezentowana przez osoby / organy uprawnione do jej reprezentowania.
- ✓ **jednostka nie będąca osobą prawną** - co do zasady przedsiębiorcą może zostać również jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, ale posiadająca zdolność do czynności prawnych, w odróżnieniu od przedsiębiorców-osób prawnych, jednostki takie nie są podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych (*bo nie są osobami prawnymi*), a za zobowiązania takich podmiotów swoim majątkiem osobistym / prywatnym odpowiadają ich założyciele (*choć czasem ta odpowiedzialność może być ograniczona*).
- ✓ **wspólnik spółki cywilnej** - spółka cywilna jako podmiot (*jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej*) nie jest uznawana za przedsiębiorcę !!! Dzieje się tak, gdyż spółka cywilna nie posiada zdolności prawnej i jest traktowana jako umowa pomiędzy wspólnikami (*wspólnikiem w spółki cywilnej może być osoba fizyczna, os. prawna, bądź jednostka niebędąca osobą prawną*).

**Przykładowe
pytanie**

1. Co jest działalnością gospodarczą ?
2. Co nie jest działalnością gospodarczą ?
3. Kto może prowadzić działalność gospodarczą (*być przedsiębiorcą*) ?

Literatura

- [1] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010
- [2] Markowski W., *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź, 2013
- [3] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013

**Autor
opracowania**

Gaspar Borkowski, KN LBT

Rejestrując nowy podmiot gospodarczy - spółkę zawsze należy spisać umowę spółki w formie pisemnej. Umowa musi być zawarta pomiędzy minimum dwoma (2) stronami (*wspólnikami*), choć może być ich więcej. Stroną umowy może być zarówno osoba fizyczna, prawna, jednostka niebędąca osobą prawną, jak i wspólnik (*innej*) spółki cywilnej. Kodeks Cywilny stanowi, że powyższa umowa **powinna zawierać następujące elementy składowe:**

1. Data zawarcia umowy;
2. Informacje o wspólnikach (*imiona i nazwiska, lub nazwy, wspólników - stron umowy*);
3. Cel gospodarczy, który spółka ma realizować
4. Nazwa i siedziba spółki
5. Regulacje dotyczące wysokości wkładów poszczególnych wspólników - majątku spółki (*w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością należy określić wysokość kapitału zakładowego z przeliczeniem przypadającej nań ilości i wartości nominalnej udziałów, a także określić czy poszczególny wspólnik może posiadać więcej niż jeden udział, a jeśli tak, to ile ich obejmuje w momencie powstania spółki*)
6. Regulacje dotyczące podziału zysków
7. Kwestie prowadzenia spraw spółki i jej reprezentacja na zewnątrz
8. Czas trwania spółki (*określony / nieokreślony*)
9. Sposób rozwiązania spółki
10. Podpisy stron umowy spółki cywilnej

Opis

Warto również rozważyć umieszczenie **zapisów dodatkowych**, tj.:

1. wzmianka o podwyższeniu /obniżeniu kapitału zakładowego bez konieczności aneksowania umowy spółki;
2. zasada, że głos Prezesa jako dominujący w przypadku „remisu” podczas głosowania nad uchwałami;
3. zasada, że zbycie udziałów przez wspólnika wymaga zgody pozostałych wspólników (*zapis służący jako mechanizm ochronny przed niekontrolowanym dopuszczaniem nowych udziałowców*);
4. regulacje dotyczące tworzenia kapitałów zapasowych i rezerwowych

Rejestrując podmioty gospodarcze przyjmujące pewne, określone formy organizacyjno - prawne (*spółka komandytowa, komandytowo – akcyjna, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjna*) umowa założycielska powinna być podpisana w formie aktu notarialnego (czyli *zawarta u notariusza i potwierdzona notarialnie przez niego*). Fakt potwierdzenia notarialnego w dużo lepszym stopniu zabezpiecza interesy poszczególnych stron, ale jednocześnie jest to procedura generująca dodatkowe koszty. Uwaga jeśli umowa winna być podpisana w formie aktu notarialnego, a obowiązek ten nie został dochowany, to z mocy prawa umowa ta, i zawarte w niej zapisy, nie są obowiązujące (*umowa nie posiada mocy prawnej*).

**Przykładowe
pytanie**

1. Omów wymagane elementy składowe typowej umowy spółki.
2. Rejestracja jakich form organizacyjno prawnych bezwzględnie wymaga podpisania umowy w formie aktu notarialnego ?
3. Jakie są konsekwencje niedochowania obowiązku podpisania umowy w formie aktu notarialnego ?

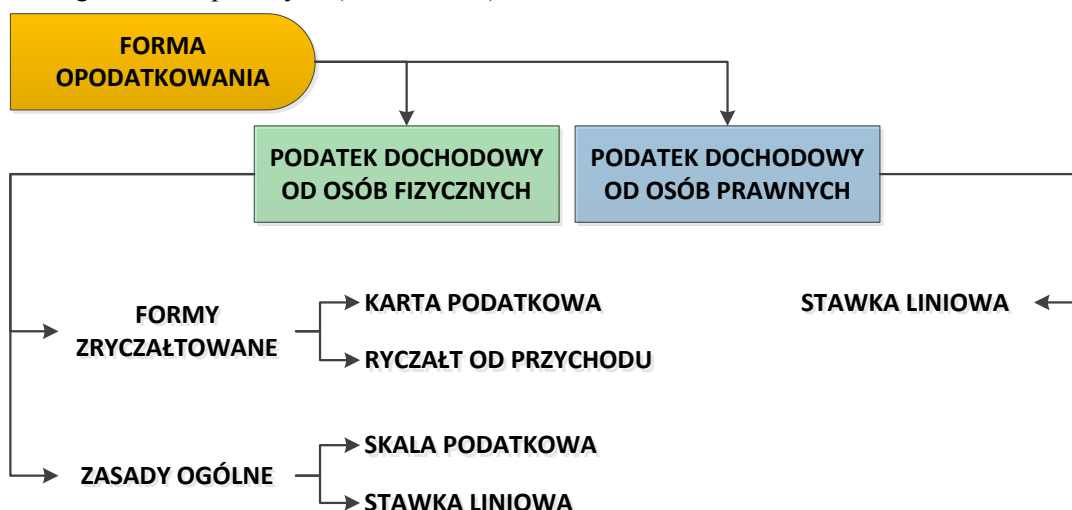
Literatura

- [1] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010
- [2] Markowski W., *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź, 2013
- [3] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013

**Autor
opracowania**

Gaspar Borkowski, KN LBT

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością rozliczania się przedsiębiorcy z podatku dochodowego. W zależności od przyjętej formy organizacyjno-prawnej (*i tego kim jest przedsiębiorca*) rozliczać się można wedle zasad podatku dochodowego od osób fizycznych (PDOF / PIT), taką formę mogą wybrać przedsiębiorcy - osoby fizyczne, lub wedle zasad podatku dochodowego od osób prawnych (PDOP / CIT).



Karta podatkowa - uproszczona forma rozliczania podatku dochodowego dostępna dla osób fizycznych prowadzących działalność samodzielnie, ew. w formie spółki cywilnej. Wysokość podatku (kwotowo) jest określana przez Urząd Skarbowy na podstawie stosownego rozporządzenia Ministra Finansów - **nie zależy od wielkości uzyskanych przychodów lub dochodów z działalności**, lecz od:

- [1] rodzaju działalności (*tylko wybrane PKD oraz możliwość wpisania tylko 1 kodu...*);
- [2] liczby mieszkańców gminy (*na terenie której działalność jest prowadzona*);
- [3] liczby zatrudnionych pracowników (*tzw. oznaczenie stawki, max 3 pracowników*).

Podatek wpłaca się do **7 dnia następnego miesiąca niż miesiąc rozliczany** (wyjątek grudzień = do 28 grudnia), nie składa się miesięcznych deklaracji, tylko jedną deklarację za cały rok podatkowy.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych - podstawę opodatkowania stanowi przychód bez pomniejszania o koszty uzyskania przychodu. Wysokość podatku wylicza się:

$T_{AX} = \text{podstawa opodatkowania} * \text{stawka ryczałtu}$, gdzie stawka ryczałtu jest zależna od rodzaju prowadzonej działalności:

- ✓ 3 % przychodu z działalności usługowej w zakresie handlu, z działalności gastronomicznej (*bez alkoholu*);
- ✓ 5,5 % przychodu z działalności wytwórczej, budowlanej, lub w zakresie przewozów ładunków taborem samochodowym o ładowności powyżej 2 ton;
- ✓ 8,5 % od przychodu z działalności usługowej, w tym przychodów z działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, przychodów ze świadczenia usług związanych z prowadzeniem przedszkoli [...], prowizji uzyskanej przez komisanta ze sprzedaży na podstawie umowy komis;
- ✓ 17 % od przychodu ze świadczenia niektórych usług niematerialnych np. pośrednictwa w sprzedaży pojazdów mechanicznych, pośrednictwa w handlu hurtowym, wynajmu samochodów osobowych, usługi hotelu świadczonej przez obiekty noclegowe turystyki oraz inne miejsca krótkotrwałego zakwaterowania;
- ✓ 20 % od przychodów osiąganych w zakresie wolnych zawodów.

Wybierając ogólne zasady opodatkowania, wpłaca się do Urzędu Skarbowego **podatek od dochodu, a nie od przychodu**, jak w przypadku ryczałtu. Dochodem jest nadwyżka sumy przychodów nad kosztami ich uzyskania osiągnięta w roku podatkowym czyli mówiąc inaczej jest to ZYSK, który stanowi podstawę opodatkowania.

W przypadku rozliczania podatku dochodowego w oparciu o **mechanizm skali** podatnika obowiązują jedna z dwóch stawek:

- ✓ podstawa podatku < 85 528 → podatek roczny kształtuje się na poziomie 18 % minus kwota zmniejszająca podatek (tzw. *kwota wolna od podatku*)
- ✓ podstawa podatku > 85 528 → podatek roczny kształtuje się na poziomie 14 838,02 zł + 32 % liczone od nadwyżki ponad 85 528 zł

Opis

Drugą formą opodatkowania w ramach zasad ogólnych jest **metoda stawki liniowej**. Przedsiębiorca rozliczający się w ten sposób jest zobowiązany odprowadzić do US (w skali roku) podatek dochodowy w wysokości **19% od uzyskanego dochodu**. W praktyce oznacza to, że czym wyższe (*przekraczające 85 528 zł w skali roku*) dochody przedsiębiorca generuje z prowadzonej działalności gospodarczej, tym bardziej korzystne staje się dla niego rozliczanie podatku dochodowego w oparciu o metodę stawki liniowej. Jednak nie każdy może ją wybrać. Forma ta jest niedostępna przede wszystkim dla osób, które jako przedsiębiorcy wykonują pracę na rzecz byłego pracodawcy, a także dla osób, które prowadząc działalność gospodarczą korzystają z ograniczonej odpowiedzialności za zobowiązania. Ponadto wybierając podatek liniowy traci się możliwość korzystania z ulg podatkowych oraz rozliczanie się wspólnie z małżonkiem.

Zaliczkę na podatek dochodowy odprowadza się do **20 dnia** miesiąca następującego po miesiącu lub kwartale (*w przypadku rozliczania się kwartalnego*) rozliczanym, za wyjątkiem grudnia - składkę odprowadza się do 20 grudnia wraz z zaliczką listopadową (*w praktyce jest to podwojona kwota za listopad*), a następnie w styczniu robi się korektę.

Przykładowe pytanie

1. Scharakteryzuj dostępne dla przedsiębiorców formy opodatkowania podatkiem dochodowym.
2. Od czego zależy wysokość podatku dochodowego odprowadzanego z zastosowaniem karty podatkowej ?
3. W jakiej sytuacji opodatkowanie stawką liniową będzie korzystniejszym rozwiązaniem od opodatkowania metodą mechanizmu skali ? Kto nie może skorzystać z metody stawki liniowej ?

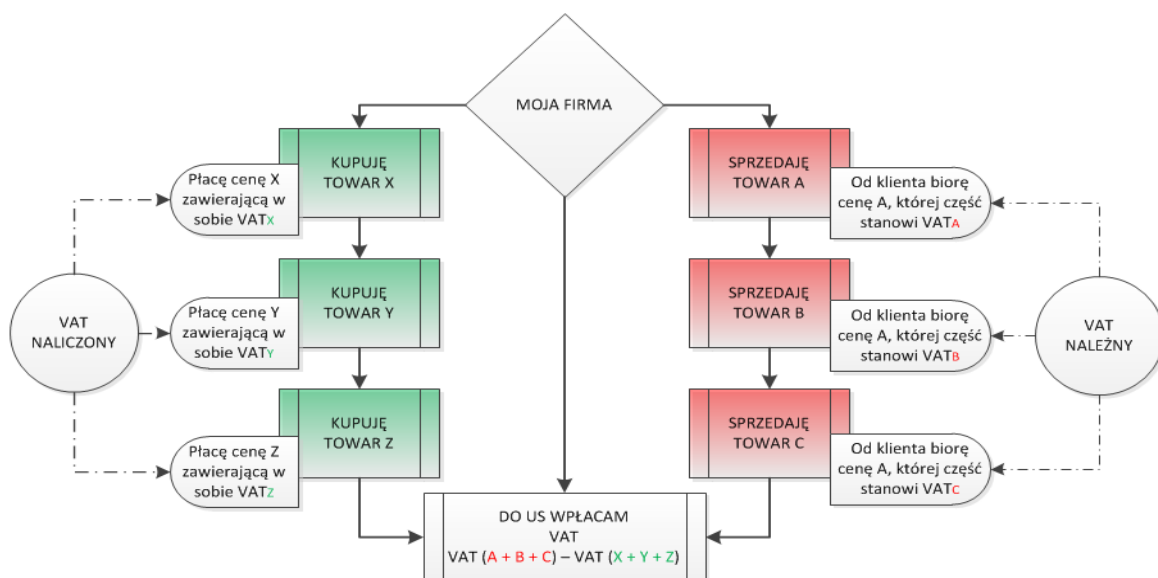
Literatura

- [1] Ministerstwo Finansów, www.finanse.mf.gov.pl/pit/informacje-podstawowe, dostęp 27.11.2016
- [2] Ministerstwo Finansów, www.finanse.mf.gov.pl/cit/informacje-podstawowe, dostęp 27.11.2016
- [3] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010
- [4] Markowski W., *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź, 2013
- [5] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013

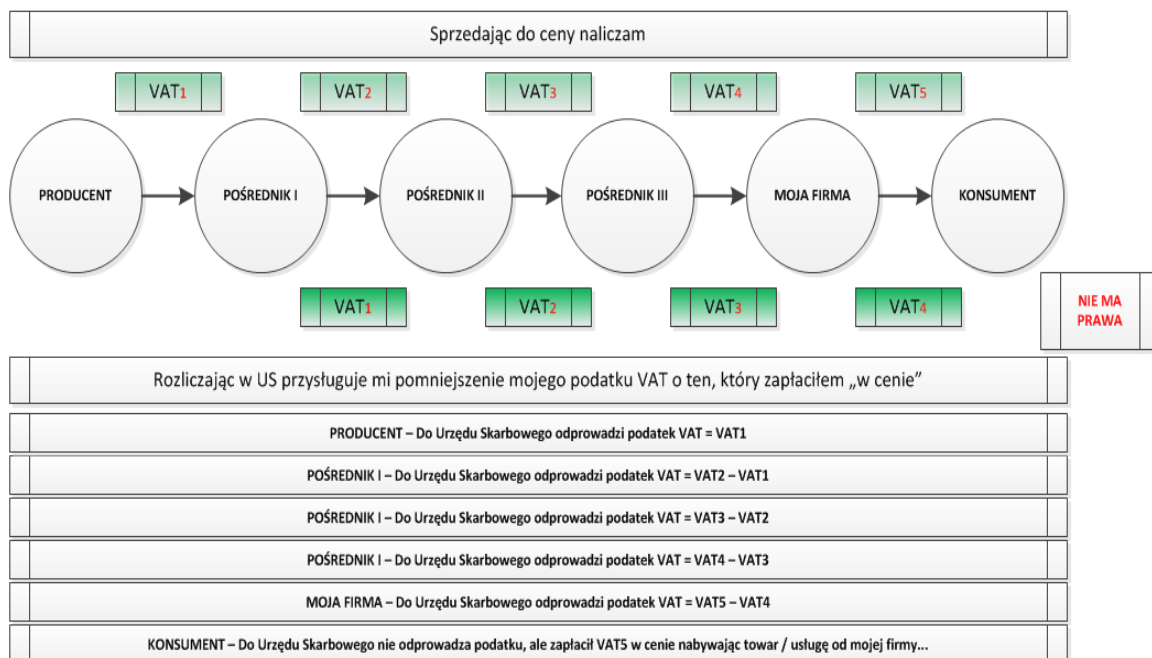
Autor opracowania

Gaspar Borkowski, KN LBT

VAT to podatek od towarów i usług, który stanowi główne źródło dochodów budżetu państwa. Podatnik sam oblicza i wpłaca do właściwego urzędu skarbowego podatek. Podatek VAT stanowi, co do zasady, różnicę pomiędzy VAT uzyskanym ze sprzedaży towarów klientom (*podatek należny*) a VAT zapłaconym przy zakupie towarów (*podatek naliczony*). VAT jako powszechny podatek obrotowy obciążający tzw. wartość dodaną na każdym etapie produkcji i dystrybucji poszczególnych dóbr (towarów i usług) w Polsce obowiązuje od 1993 r. Od 1 maja 2004 r. jego kształt dostosowano do wspólnego unijnego systemu podatku od wartości dodanej.



Opis



Większość przedsiębiorstw w momencie rejestracji działalności gospodarczej jest z reguły zwolniona z obowiązku bycia płatnikiem podatku VAT (*rozliczania podatku VAT*), ale decyduje się dobrowolnie z tego zwolnienia zrezygnować. Wtedy też do Urzędu Skarbowego należy złożyć wypełniony formularz VAT-R oraz ponieść koszt opłaty skarbowej w wysokości 170 zł.

Podatnik, który zrezygnuje ze zwolnienia, może do niego powrócić dopiero po upływie 3 lat od daty rezygnacji, podobnie jak w przypadku utraty prawa do ww. zwolnienia. Zwolnienie od podatku od towarów i usług przysługuje podatnikom, u których wartość sprzedaży opodatkowanej nie przekroczyła łącznie w poprzednim roku podatkowym kwoty 150 000 zł. Zwolnień podatkowych VAT nie stosuje się gdy podmiot gospodarczy zajmuje się:

- ✓ importem towarów i usług
- ✓ wewnątrz-wspólnotowym nabyciem towarów bez wynagrodzenia
- ✓ dokonywaniem dostaw (sprzedażą): wyrobów z metali szlachetnych lub z udziałem tych metali, niektórych wyrobów akcyzowych, nowych środków transportu, terenów budowlanych oraz przeznaczonych pod zabudowę
- ✓ świadczeniem usług: prawniczych, w zakresie doradztwa, jubilerskich

Opis

Ponadto zwolnień podatkowych VAT nie stosuje się względem podatników niemających siedziby lub miejsca zamieszkania na terytorium kraju (Polski).

Podstawowa stawka opodatkowania podatkiem VAT wynosi **23%**. Inne stawki to:

- ✓ **8 %** → przykładowo import dzieł sztuki, przedmiotów kolekcjonerskich oraz antyków;
- ✓ **7 %** → VAT w transakcjach z rolnikiem ryczałtowym ;
- ✓ **5 %** → żywność nieprzetworzona, książki i czasopisma specjalistyczne, podstawowe produkty żywnościowe;
- ✓ **0 %** → VAT dla towarów i usług wymienionych w art.83 ustawy o VAT i załączniku nr 8 do tej, przykładowo: dostawa sprzętu komputerowego dla placówek oświatowych, dla organizacji humanitarnych, charytatywnych lub edukacyjnych [...];
- ✓ **sprzedaż zwolniona** → przykładowo dostawa, i wewnątrzwspólnotowe nabycie oraz import złota inwestycyjnego.

Przykładowe pytanie

1. Opisz istotę podatku VAT. Jak podatek ten funkcjonuje w praktyce obrotu gospodarczego ?
2. Czy rejestrując nowy podmiot gospodarczy przedsiębiorca jest zobligowany dokonać rejestracji siebie jako płatnika podatku VAT ? Ile taka rejestracja kosztuje ? Co trzeba zrobić aby się zarejestrować ?
3. Kiedy przedsiębiorca nie może skorzystać ze statusu zwolnienia z podatku VAT ? Kiedy taki status się traci (*przy założeniu, że przedsiębiorca dobrowolnie wcześniej nie zrezygnował*) ?

[1] Ministerstwo Finansów, <http://www.finanse.mf.gov.pl/vat/stawki-podatkowe>, dostęp 27.11.2016

[2] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010

Literatura

[3] Markowski W., *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź, 2013

[4] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013

Autor opracowania

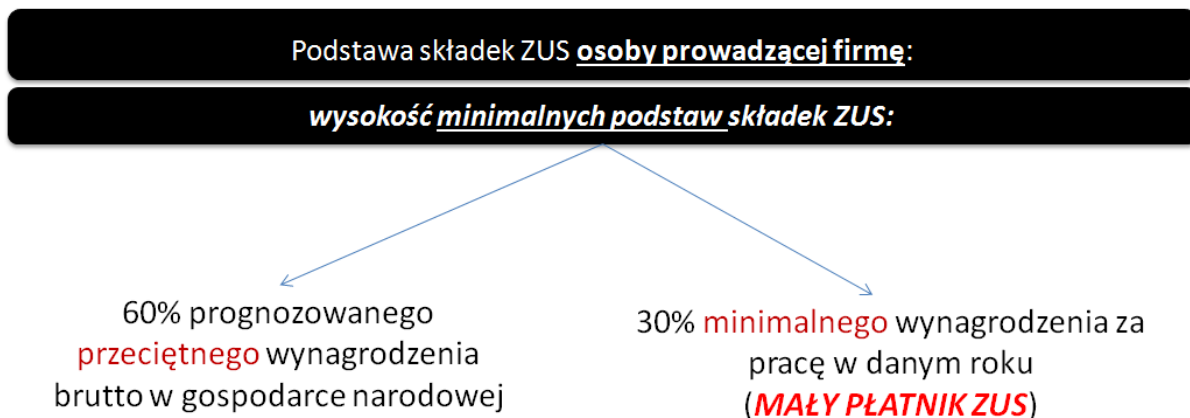
Gaspar Borkowski, KN LBT

Każda osoba fizyczna rozpoczynająca dowolną aktywność zawodową (*rozpoczęcie pracy na podstawie umowy o pracę, zlecenia, o dzieło, rozpoczęcie kariery posła, senatora, zawodowego sportowca, podjęcie działalności gospodarczej - założenie przedsiębiorstwa*) podlega obowiązkowi ubezpieczenia w ZUS (*Zakład Ubezpieczeń Społecznych*).

Druki zgłoszeniowe można składać w dowolnych oddziałach ZUS. Należy to uczynić po złożeniu wniosku CEIDG (*lub KRS*), ale nie później niż **7 dni od momentu powstania obowiązku ubezpieczenia** (*czyli daty rozpoczęcia działalności, jaką się wpisało we wniosku CEIDG / KRS*). W zależności od tego kto i w jakim celu rejestruje się w ZUS stosuje się różne formularze. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej osoby fizycznej płatnikiem będzie osoba fizyczna - przedsiębiorca (*zgłoszenie poprzez druk CEIDG-1 oraz ZFA*), który jednocześnie dodatkowo musi zarejestrować się jako osoba ubezpieczona ! W przypadku spółki płatnikiem będzie ta spółka jako osoba prawna lub jednostka nie będąca osobą prawną. Zgłasza się jako płatnik na formularzu ZUS ZPA (*za pośrednictwem KRS*), nie rejestruje się natomiast jako osoba ubezpieczona.

Przedsiębiorca rejestrując się w ZUS musi podjąć decyzję o wysokości podstawy w oparciu o którą będzie naliczana wysokość miesięcznych stawek. Podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne przedsiębiorców w 2016 r. stanowi kwota zadeklarowana, nie niższa niż 2433 zł (*60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego*), lub w szczególnych okolicznościach (*tzw. mały płatnik ZUS*) stanowi zadeklarowana kwota, nie niższa niż 555 zł (*30% kwoty minimalnego wynagrodzenia*).

Opis



Aby móc skorzystać z rozliczeń na zasadzie małego płatnika, przedsiębiorca:

- ✓ przez ostatnie 60 miesięcy nie prowadził żadnej działalności gospodarczej, w tym również jako wspólnik w spółce;
- ✓ nie będzie wykonywał świadczeń na rzecz swojego byłego pracodawcy;
- ✓ działalność gospodarczą zarejestrował jako przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej (*jednoosobowa działalność gospodarcza*), lub w formie spółki cywilnej.

Status małego płatnika ZUS przysługuje na okres **3 lat**, zaś sens rejestracji jako mały płatnik ZUS

Naturalnie **sprowadza się do obniżenia obciążeń finansowych związanych z odprowadzeniem składki na ubezpieczenia społeczne** (odprowadzane przez przedsiębiorcę "za siebie", podstawą naliczania składek za pracowników / zleceniobiorców / wykonawców dzieła zawsze będzie płaca brutto / wynagrodzenie).

Opis	WYSOKOŚĆ SKŁADKI MIESIĘCZNEJ [zł]		
	ZWYKŁY PODATNIK	MAŁY PODATNIK	RÓŻNICA
Emerytalne	474,92	108,34	366,58
Rentowe	194,64	44,40	150,24
Chorobowe	59,61	13,60	46,01
Wypadkowe	43,79	9,99	33,8
Fundusz pracy	59,61	59,61	0
Zdrowotne	288,95	288,95	0
łącznie	1121,52	524,89	596,63

Wadą podjęcia decyzji o byciu małym płatnikiem ZUS jest zgromadzenie mniejszego kapitału na koncie ZUS, a więc potencjalnie emerytura mniejszej wysokości...

- Przykładowe pytanie**
1. Opisz procedurę rejestracji w ZUS.
 2. Co to jest podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne ? Jakie są dwa warianty jej wyliczenia ?
 3. Jakie warunki należy spełnić, aby móc zarejestrować się jako tzw. "mały płatnik ZUS" oraz jakie korzyści i niekorzyści niesie decyzja o zarejestrowaniu się jako tzw. "mały płatnik ZUS" ?

[1] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, <http://www.zus.pl>, dostęp 27.11.2016

[2] Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk, 2010

Literatura

[3] Markowski W., *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź, 2013

[4] Jeleńska A., *Własna firma jak założyć i poprowadzić*, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków, 2013

**Autor
opracowania**

Gaspar Borkowski, KN LBT

W literaturze przedmiotu istnieje wiele ujęć prezentujących różnorodne formy biznesplanów. Jedno z najpopularniejszych ujęć wskazuje, że modelowy biznesplan w swej strukturze powinien zawierać 9 modułów (*obszarów tematycznych*). Są to:

<i>Moduł</i>	<i>Opis</i>
1. STRESZCZENIE 1.1 Autorzy 1.2 Zakładane kierunki rozwojowe 1.3 Planowane nakłady 1.4 Planowane wyniki	Biznesplan rozpoczyna się od streszczenia, które jest syntetyczną informacją o zakładanych kierunkach rozwojowych przedsiębiorstwa i planowanych wynikach.
2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA 2.1 Nazwa i forma organizacyjno-prawna 2.2 Przedmiot działalności 2.3 Siedziba 2.4 Charakterystyka właścicieli 2.5 Historia przedsiębiorstwa	Moduł uwzględniający przede wszystkim nazwę przedsiębiorstwa, przyjętą formę organizacyjno-prawną, przedmiot działalności, adres siedziby, charakterystykę właścicieli pod względem życiorysu biznesowego i udziału procentowego w kapitale firmy oraz główne fakty dotyczące przeszłości przedsiębiorstwa z datami.
3. ANALIZA STRATEGICZNA 3.1 Analiza elementów otoczenia 3.2 Analiza rynku 3.3 Analiza sektora 3.4 Wybór strategii 3.5 Wdrożenie strategii (misja, cele strategiczne)	Najpopularniejszą analizą strategiczną jest analiza SWOT, która zawiera identyfikację i syntetyczną ocenę atutów i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń związanych z otoczeniem, w którym działa firma. Przyjęta strategia przedsiębiorstwa zawiera elementy: misji, wizji i celów strategicznych.
4. PLAN MARKETINGOWY 4.1 Produkt (wyrób lub usługa) 4.2 Ceny 4.3 Dystrybucja 4.4 Promocja	Moduł skupiający się na opisie elementów tzw. „mieszanki marketingowej” → produktu, ceny, dystrybucji, promocji (4P). Dodatkowo omówieniu podlegają tu przewidywania co do trendów rozwoju sytuacji rynkowej. Bardzo istotna jest również identyfikacja klienta docelowego (<i>odbiorców produktów / usług oferowanych przez przedsiębiorstwo</i>).
5. PLAN DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ 5.1 Uzasadnienie wyboru lokalizacji 5.2 Technologia 5.3 Nakłady inwestycyjne 5.4 Źródła finansowania inwestycji 5.5 Zdolności produkcyjne 5.6 Plan ilościowy produkcji 5.7 Zaopatrzenie	Plan działalności operacyjnej to w zależności od rodzaju działalności plan produkcji lub plan świadczenia usług. W planie działalności operacyjnej omawiamy głównie następujące elementy: uzasadnienie wyboru lokalizacji, technologia produkcji, nakłady inwestycyjne i źródła ich finansowania oraz zaopatrzenie.
6. PLAN ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA 6.1 Struktura organizacyjna 6.2 Metody zarządzania 6.3 Plan zatrudnienia 6.4 Struktura zatrudnienia 6.5 Płace 6.6 Szkolenia 6.7 Harmonogram głównych zamierzeń	Opis zadań struktury organizacyjnej oraz metod zarządzania. Plan zatrudnienia zawierający specyfikację pracowników firmy, systemy wynagrodzeń i motywacyjne oraz program szkoleń pracowników. Harmonogram głównych zamierzeń powiązujemy z celami firmy zawierający wyszczególnione zadania w okresie, na którym opracowano plan, wraz z terminami ich realizacji.

7. PLAN FINANSOWY

- 7.1 Plan przychodów
- 7.2 Plan kosztów
- 7.3 Plan rachunku wyników
- 7.4 Plan nakładów inwestycyjnych
- 7.5 Plan źródeł finansowania działalności
- 7.6 Plan przepływów pieniężnych
- 7.7 Plan bilansu

Plan finansowy pełni główną rolę całego biznesplanu. Wskazuje na finansowe implikacje strategii wybranej przez przedsiębiorstwo. Należy przedstawić przynajmniej plan rachunku wyników, plan bilansu i plan przepływów pieniężnych. W celu większej czytelności sporządzić plan przychodów, kosztów i nakładów inwestycyjnych.

Opis**8. OCENA FINANSOWA**

- 8.1 Analiza wskaźnikowa
- 8.2 Ocena opłacalności

Ocena finansowa składa się z dwóch części: oceny na podstawie tabel planu finansowego oraz oceny wskaźnikowej.

9. PODSUMOWANIE

Opis ogólnych zagrożeń i sposobów ich łagodzenia w planowanym przedsięwzięciu.

Przykładowe pytanie

1. Wymień 9 obszarów tematycznych, których opis powinien znaleźć się w każdym biznesplanie.
2. Scharakteryzuj zawartość jaką należy ująć w poszczególnych modułach biznesplanu
3. Dlaczego plan finansowy pełni główną rolę biznesplanu?

Literatura

- [1] Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku*, Wydawnictwo CeDeWu, 2012
- [2] Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, Wydawnictwo CeDeWu, 2012
- [3] Polska Fundacja Przedsiębiorczości, Jak napisać dobry biznesplan ?, dokument on-line: http://www.pfp.com.pl/fmeuo_jak_napisac_biznes_plan.htm, dostęp 24.11.2016
- [4] Zakrzewska - Bielawska A. (red.), *Podstawy Zarządzania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2012

Autor opracowania

Łukasz Adamczyk, KN LBT

Głównym zadaniem biznesplanu jest dostarczenie niezbędnych informacji w formie dokumentu, który poprowadzi działania przedsiębiorstwa potrzebne do realizacji założonych celów. Należyce sporządzony biznesplan powinien spełniać następujące **ZADANIA**:

- ✓ wspierać przedsiębiorcę w rozwijaniu jego pomysłów oraz projektów przedstawionych do realizacji;
- ✓ być podstawowym dokumentem pomocnym przy prowadzeniu rozmów z kontrahentami umożliwiającymi zdobywanie nowych środków finansowych;
- ✓ stanowić spójną i logiczną wizję rozwoju przedsiębiorstwa, jego struktury i funkcjonalności;
- ✓ służyć jako narzędzie do monitorowania, przeglądów i korekt.

Biznesplan spełnia różne **FUNKCJE** w przedsiębiorstwie. Analizujemy je według dwóch przyjętych kryteriów. Pierwsze z nich dzieli funkcję biznesplanu na funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną, gdzie:

- ✓ funkcja **wewnętrzna** → mówimy o niej w momencie gdy biznesplan wykorzystywany jest przez kadrę kierowniczą danego przedsiębiorstwa, bądź przez inwestora, podczas zarządzania przedsięwzięciem inwestycyjnym jako wewnętrzny dokument planistyczny.
- ✓ funkcja **zewnętrzna** → ukazuje się w prezentacjach przedsiębiorstw od jak najlepszej strony by pozyskać nowych inwestorów. Pozwala podmiotom zewnętrznym w podejmowaniu decyzji w stosunku do przedsiębiorstwa.

Opis

Biznesplan spełnia również funkcje które klasyfikujemy według kryterium istotności. Gdy obierzemy istotność za kryterium funkcji naszego biznesplanu musimy wyróżnić funkcje główne i wspomagające, gdzie:

- ✓ funkcje **GLÓWNE** to:
 - f. **decyzyjna** → wszystkie przedsięwzięcia wyznaczone przez kierownictwo firmy oraz te zawarte w biznesplanie;
 - f. **informacyjna** → zawiera informacje o obecnych i przyszłych osiągnięciach firmy oraz o planach na przyszłość, kierowanych do szerokiego grona zainteresowanych odbiorców;
 - f. **rachunku ekonomicznego** → projektowanie przyszłości firmy na podstawie kryteriów efektywnościowych;
 - f. **kierowania** → koordynowanie przez zarząd jednostki zadań, rozpisanych w biznesplanie na poszczególne komórki funkcjonalne przedsiębiorstwa;
 - f. **twórcza** → opracowywanie biznesplanu pobudza do twórczego myślenia.
- ✓ funkcje **WSPOMAGAJĄCE** to:
 - f. **organizacyjna** → porządkowanie i organizowanie pracy w przedsiębiorstwie;
 - f. **narzędziowa** → wykorzystanie odpowiednich metod i sposobów działania pozwalających osiągniecie zamierzonych celów.

**Przykładowe
pytanie**

1. Jakie są zadania biznesplanu?
2. Czego dotyczy funkcja wewnętrzna?
3. Wymień funkcje biznesplanu klasyfikowane według istotności i opisz jej funkcje główne.

[1] Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku*, Wydawnictwo CeDeWu, 2012

[2] Matejun M., Sochacka M., *Wykorzystanie biznes planu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009

Literatura

[3] Kowalczyk J. (red.), *Biznesplan*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2010

[4] Zakrzewska - Bielawska A. (red.), *Podstawy Zarządzania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2012

**Autor
opracowania**

Łukasz Adamczyk, KN LBT

Zanim zaczniemy realizować nasz biznesplan należy poddać ocenie, czy dany projekt jest opłacalny tzn. czy przyniesie inwestującym w niego środki oczekiwane efekty. Jako narzędzia wspierające tworzenie biznesplanu możemy użyć tradycyjnych narzędzi wskaźnikowej oceny finansowej. Ocena ta ma na celu przełożenie liczbowych projekcji finansowych na interpretowalne wartości wskaźników oceniających różne obszary finansowe projektowanego przedsiębiorstwa.

ANALIZA WSKAŹNIKOWA oparta jest na czterech głównych obszarach, a dokładniej na ocenie:

- ✓ płynności finansowej;
- ✓ sprawności działania;
- ✓ rentowności;
- ✓ struktury finansowania i zadłużenia.

PLYNNOSCIĄ FINANSOWĄ nazywamy zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych. Najczęściej wykorzystywane wskaźniki płynności to: wskaźnik płynności bieżącej, wskaźnik płynności szybkiej oraz wskaźnik płynności natychmiastowej. Niska wartość w/w wskaźników płynności mówi nam o zwiększonym ryzyku utraty płynności finansowej lecz zbyt wysoki poziom wskaźnika nie jest dobrą informacją gdyż oznacza nieefektywne gospodarowanie. Wzory wskaźników:

Opis

w. płynności bieżącej	w. płynności szybkiej	w. płynności natychmiastowej
$WCPF = \frac{AB}{ZB}$	$WSPF = \frac{IK+NK}{ZB}$	$WNPF = \frac{IK}{ZB}$
AB = aktywa bieżące ZB = zobowiązania bieżące	IN = inwestycje krótkoterminowe NK = należności krótkoterminowe ZB = zobowiązania bieżące	IK – inwestycje krótkoterminowe ZB = zobowiązania bieżące

SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA obrazuje stan wykorzystania zasobów materialnych i zasobów intelektualnych w spółce, a także pozwala stwierdzić czy spółka zgromadziła odpowiednią ilość aktywów w porównaniu do prowadzonej przez siebie działalności. Wyróżnia się dwie grupy wskaźników sprawności działania:

- ✓ **wskaźniki cyklu obrotowego (cykl zapasów / należności / regulacji zobowiązań)** → mają za zadanie określić jak sprawnie przedsiębiorstwo gospodaruje posiadanymi zasobami;
- ✓ **wskaźniki rotacji aktywów** → informują jaka sprzedaż zostanie wygenerowana z 1 złotówki kapitału lub ulokowana w aktywach

$$rotacja_{AO} = \frac{PNZS}{\text{śr. SAO}}$$

PNZS - przychody netto ze sprzedaży
śr. SAO - średni stan aktywów ogółem

$$rotacja_{AS} = \frac{PNZS}{\text{śr. SAS}}$$

śr. SAS - średni stan aktywów stałych

$$rotacja_{AB} = \frac{PNZE}{\text{śr. SAB}}$$

śr. SAB - średni stan aktywów bieżących

$$rotacja_{\text{zapasów}} = \frac{PNZS}{\text{śr. SZ}}$$

śr. SZ - śr. stan zapasów

$$rotacja_{\text{należności}} = \frac{PNZS}{\text{śr. SN}}$$

śr. SN - średni stan należności

$$rotacja_{KW} = \frac{PNZS}{\text{śr. SKW}}$$

śr. SKW - średni stan kapitałów własnych

$$rotacja_{KS} = \frac{PNZS}{\text{śr. SKS}}$$

śr. SKS - średni stan kapitałów stałych

$$rotacja_{ZO} = \frac{PNZS}{\text{śr. SZO}}$$

śr. SZO - średni stan zobowiązań ogółem

O korzystnej sytuacji w przedsiębiorstwie mówi się, w sytuacji gdy wskaźnik cyklu zapasów i wskaźnik cyklu należności ulega skróceniu, gdy wskaźnik cyklu zobowiązań wydłuża się, lub wskaźniki rotacji aktywów stale rosną.

RENTOWNOŚĆ pozwala ocenić opłacalność danego przedsięwzięcia czyli zdolność do wygenerowania zysków na poziomie oczekiwanym przez inwestorów. Analiza rentowności przedsiębiorstwa stanowi jedną z najcenniejszych informacji na temat jego kondycji finansowej. Dostarcza informacji na temat wyników finansowych ze sprzedaży dóbr i usług, rentowności kapitałów własnych, obcych. Analiza rentowności składa się z trzech obszarów: analizy rentowności sprzedaży, majątku oraz kapitałów własnych przedsiębiorstwa.

Opis
C.D.

rentowność sprzedaży	rentowność aktywów	rentowność kapitałów własnych
$ROS = \frac{zysk_n}{PzS} * 100$	$ROA = \frac{zysk_n}{AO} * 100$	$ROE = \frac{zysk_n}{KW} * 100$

Wysoka wartość wskaźnika rentowności zapewnia opłacalność danego przedsięwzięcia.

Wskaźnik STRUKTURY FINANSOWANIA I ZADŁUŻENIA koncentruje się na pasywnej stronie bilansu rozpatrując udział kapitału własnego, zobowiązań długoterminowych jak i zobowiązań krótkoterminowych w ogólnej sumie pasywów. Analiza zadłużenia jest poszerzeniem analizy płynności finansowej.

Przykładowe
pytanie

1. Jaki jest cel wskaźnikowej oceny finansowej i jakie obszary ona obejmuje ?
2. Jakie mierniki wykorzystuje się w celu dokonania oceny płynności finansowej i rentowności ?
3. Jakie mierniki wykorzystuje się w celu dokonania oceny sprawności działania przedsiębiorstwa ?

Literatura

- [1] Ejsmont A., Ostrowska D., *Analiza wskaźnikowa działalności przedsiębiorstw - wybrane elementy*, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki, 2011
- [2] Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza i diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Monografie - Politechnika Lubelska, Lublin 2014
- [3] Kowalczyk J. (red.), *Biznesplan*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2010
- [4] Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku*, Wydawnictwo CeDeWu, 2012

Autor
opracowania

Łukasz Adamczyk, KN LBT

Projektem określa się tymczasowe przedsięwzięcie, którego elementem wyjściowym ma być nowy produkt lub usługa.

Istnieje sześć kryteriów klasyfikacji projektów:

- [1] ze względu na **PRZEZNACZENIE** wyróżniamy projekty zewnętrzne i wewnętrzne;
- [2] ze względu na **NATURĘ** dokonujemy podziału na projekty techniczne, administracyjne, finansowe, handlowe itp.;
- [3] ze względu na **OCZEKIWANIA**, wówczas mamy do czynienia z projektami kompleksowymi lub wycinkowymi;
- [4] ze względu na **WIELKOŚĆ**, określa się projekty duże oraz małe. Do dużych zaliczymy np. budowę dworca, a do małych zmianę oświetlenia w pracowniach;
- [5] ze względu na **OBSZAR ZASTOSOWAŃ** wskazuje się na naprawy, nowe produkty, informatykę, badania i rozwój;
- [6] ze względu na oczekiwaną **RENTOWNOŚĆ** tj. zwiększenie wydajności, modernizacja parku maszynowego, redukcja kosztów produkcji, wprowadzenia nowego produktu, badania itp.

Wewnątrz grup projektów można dokonać kolejnego podziału na:

Opis

- [1] **Projekty ORGANIZACYJNE** → dotyczą procesu zmian wewnątrz firmy, określają jej sposób funkcjonowania oraz system pracy. Projekty te mają na celu reorganizację struktury wewnętrznej, usprawnienie pracy i przepływu informacji oraz poprawę wydajności.
- [2] **Projekty ROZWOJOWE** → są powiązane z przedmiotem działalności danej organizacji. Często rozumie się jako projekty nowych produktów lub usług, którym towarzyszy planowanie strategii marketingowej, opracowywanie systemu „HOME BANKING”, czy też projektowanie techniczne wyrobu.
- [3] **Projekty INWESTYCYJNE** → związane są z infrastrukturą techniczną danej organizacji i polegają na wdrażaniu zmian w zakresie warsztatu pracy. Mogą to być projekty uzupełniające i rozszerzające dotychczasową infrastrukturę, ale i realizujące do tej pory nowe inwestycje przemysłowe. Typ ten charakteryzuje się realizacją zadań w oparciu o zlecenia zewnętrzne.

Przyjmując za kryterium cechy produktu końcowego, możemy wyróżnić projekty twarde i miękkie. Projekty twarde to przedsięwzięcie inwestycyjne, którego efektem końcowym jest wyrób o cechach materialnych. Natomiast projekt miękki dotyczy produktów nie mających cech materialnych, np. program komputerowy.

**Przykładowe
pytanie**

1. Opisz podstawowe kryteria klasyfikacji projektów. Jakiego typu projektów kryteria te pozwalają wyróżnić ?
2. Opisz istotę podziału projektów na projekty organizacyjne, rozwojowe i inwestycyjne.
3. Czym różnią się projekty "twarde" od "miękkich" ?

Literatura

[1] Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014

[2] Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Difin, Warszawa, 2014

[3] Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarniano-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź, 2003

**Autor
opracowania**

Daria Kafarska; KN LBT

Projekt powinien być zaplanowany w taki sposób, aby fazy, które doprowadziły go do tego etapu (*tworzenie koncepcji, definiowanie projektu, opracowanie planu projektu*) były na tyle szczegółowe i możliwe do wdrożenia dla fazy realizacji. Faza realizacji to przede wszystkim działanie mające na celu uzyskanie efektów zgodnych z planem, na jej proces składają się takie zadania jak:

- ✓ zatwierdzenie wstępne projektu;
- ✓ wykonanie projektu w oparciu o założony model prac, przy czym istotne jest już na tym etapie bieżąca kontrola mająca na celu monitorowanie projektu;
- ✓ śledzenie i zarządzanie zmianą w projekcie;
- ✓ sprawne zarządzanie zespołem projektowym;
- ✓ testowanie i sprawdzanie jakości wyrobów projektu;
- ✓ uzyskanie akceptacji odnośnie produktu projektowego;
- ✓ tworzenie dokumentacji projektowej.

Opis

Rozpoczęcie wdrażania prac projektowych jest zdeterminowane przez zatwierdzenie planu projektu przez osoby do tego upoważnione, może ono nastąpić tylko i wyłącznie w oparciu o dane, które zostały przeanalizowane na bazie tego projektu. Aby plan wykonania projektu był pełny należy upewnić się czy wszystkie niezbędne działania zostały w nim zamieszczone. Należy dodatkowo sprawdzić, czy mamy gwarancje osiągnięcia zaplanowanych rezultatów na takiej, a nie innej podstawie założonych działań poprzez m.in. analizę wydajności projektu i zasobów. W celu formalnego zatwierdzenia projektu sporządza się dokument, który zobligowany jest podpisać sponsor w wyniku akceptacji. Jego wygląd i szczegółowa specyfika zależą od przyjętej metody działań wg której realizowany jest projekt. Oprócz niego załączona zostaje pełna dokumentacja, w której skład wchodzi harmonogramy bazowe z przydzielonymi zasobami, zaplanowane koszty, opisy pakietów zadań itp. Harmonogramy bazowe pozwalają na śledzenie postępu prac związanych z projektem i wprowadzanie ewentualnych poprawek oraz pozwalają porównywać stan aktualny z tym, który występuje w planie. Zaakceptowana dokumentacja stanowi bazę do rozpoczęcia prac związanych z realizacją projektu. Prace związane z realizacją procesu projektowego wymagają odpowiedniej kontroli i monitoringu, ponieważ są to integralne elementy całości działań w tym zakresie. Przystępując do monitorowania i kontroli projektu należy z góry określić jakie narzędzia zostaną wykorzystane i jakie parametry będziemy chcieli za ich pomocą zmierzyć. Istotną kwestią jest wyznaczenie osoby, która realizować będzie to zadanie oraz wyznaczyć okresy w jakich będzie to ona tę funkcję pełnić. Dodatkowo należy określić jej uprawnienia, a co za tym idzie także stopień odpowiedzialności. Po zakończeniu fazy realizacji następuje faz zamknięcia projektu i przegląd powykonawczy.

**Przykładowe
pytanie**

1. Opisz elementy składowe fazy realizacji projektu.
2. Co to jest harmonogram bazowy projektu i czemu on służy ?
3. Opisz istotę kontrolowania i monitoringu realizacji projektu.

[1] Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014

[2] Wirkus M., *Zarządzanie projektami I procesami. Teoria i przypadki praktyczne*, Difin, Warszawa, 2013

Literatura

[3] Janasz K., Wiśniewska J., *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa, 2014

[4] Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012

**Autor
opracowania**

Daria Kafarska; KN LBT

Usprawnianie procesów realizacji projektów możliwe jest dzięki zastosowaniu różnorodnych metod, technik oraz narzędzi zarządzania. Metody te mogą mieć charakter uniwersalny (*niezależny od sektora gospodarki*), bądź też, mogą być nastawione na konkretny model.

Podejście metodyczne stanowi wypracowaną zależność między określoną metodyką zarządzania, stopniowo zdobywanym doświadczeniem oraz intuicją. Metodyka zarządzania projektami stanowi uporządkowane podejście, które ułatwia sprawne i skuteczne osiągnięcia zamierzonych celów przy ich jednoczesnej kontroli. Obejmuje ona podstawowe zasady dotyczące wytycznych, co do sposobu realizacji projektu. Jest trybem postępowania według którego następuje racjonalny i logiczny proces wywiązywania się z procedur. Zawiera rozwiązania organizacyjne skupiające zasady pracy, zakresy obowiązków, uprawnienia oraz odpowiedzialności poszczególnych pracowników oraz zespołów. Określa rodzaje zależności między nimi oraz konieczne powiązania. Jest zbiorem metod i technik wspomagających zarządzanie poszczególnymi częściami jak i obszarami, które pojawiają się przy pracach związanych z projektem. Elementem ułatwiającym metodyczne zarządzanie projektem jest włączenie do działań komputerowego wspomaganie zarządzania.

Opis

W ramach metodycznego podejścia do zarządzania projektem kluczowym podziałem okaże się podział metod i standardów na grupę metod:

- [1] klasycznych (*twardych*);
- [2] zwinnych (*miękkich*).

Do grupy **METOD KLASYCZNYCH** zaliczamy metody uniwersalne, z których wyróżnić możemy:

- ✓ metodykę PRINCE2;
- ✓ metodykę PMBOK;
- ✓ metodykę IPMA.

Kolejną grupę stanowią metodyki sektorowe, czyli dostosowane do konkretnych działów, specjalistyczne (*FIDIC, IFS zarządzanie projektami*). Istnieje również grupa metodyk firmowych. Są to metody wypracowane przez organizacje, których środowisko projektowe jest naturalnym środowiskiem.

Do najbardziej znanych **METODYK ZWINNYCH** należą:

- ✓ adaptacyjne zarządzanie projektem;
- ✓ ekstremalne zarządzanie projektami;
- ✓ metodyka SCRUM, CRYSTAL, DSDM.

- Przykładowe pytanie**
1. Co rozumiesz pod pojęciem „metodyki zarządzania projektem”
 2. Wymień i scharakteryzuj podstawowe metodyki zarządzania projektami.

[1] Janasz K., Wiśniewska J., *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa, 2014

[2] Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014

Literatura

[3] Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012

Autor opracowania Daria Kafarska; KN LBT

Zespół definiuje się jako grupę osób wspólnie realizującą jakieś zadanie. Zespół projektowy stanowią zatem pracownicy specjalnie wybrani do wykonania danego zadania, których kwalifikacje i umiejętności będą wspomagać proces projektowy. Nie mniej jednak budowa tego zespołu opiera się na założeniu osiągnięcia konkretnego celu, a po jego wykonaniu zostaje rozwiązana.

Zespół projektowy posiada zatem swoją specyficzną charakterystykę:

- ✓ tworzy go nieliczne grono osób;
- ✓ wiedza i umiejętności poszczególnych jednostek wzajemnie się uzupełniają, mając na celu uzyskanie efektu synergii;
- ✓ działanie w zespole jest zwykle dobrowolne i odznacza się chęcią współdziałania i osiągania tych samych celów;
- ✓ członkowie grupy posiadają silne zaangażowanie odnośnie działań;
- ✓ cechują się równomierną odpowiedzialnością.

Dodatkowo wewnątrz zespołu występują określone reguły, normy postępowania, które wpływają na minimalizację konfliktów, a także określenie i zrozumienie wzajemnych zależności. Praca zespołowa poprawia komunikację między pracownikami oraz buduje wzajemne zaufanie.

Opis

W zarządzaniu projektami niezwykle istotna kwestia jest niepowtarzalność problemów personalnych. Na etapie tworzenia się zespołu ludzie poznają się ze sobą i obowiązującymi normami pracy w grupie. Wśród członków zespołu może występować atmosfera niepewności i podejrzliwości, wzajemne obserwacje działań oraz otoczenia. Kolejnym etapem rozwoju grupy jest walka o dominację w zespole. To wówczas zauważamy konflikty wewnętrzne i kształtowanie się poszczególnych ról.

Najważniejsze jest natomiast ustanowienie i opracowanie na samym początku pracy nad projektem macierzy ról i obowiązków, aby zapewnić racjonalizację prac.

Określenie ról jest konieczne do wykonania przydzielonych zadań i obowiązków. Warunek konieczny stanowi zaangażowanie danej osoby do pracy przy projekcie odpowiadającej jej kwalifikacjom.

Dobieranie członków zespołu do realizacji projektu opiera się na podziale zakresu pracy na zadania cząstkowe i względem nich należy precyzyjnie określić konieczne wymagania, które warunkują wykonanie pracy. Precyzyjnie określone wymagania stanowią kryterium doboru kandydata, który w jak największym stopniu im sprosta.

Na etapie działania zespół projektowy uznaje się za dojrzały. Członkowie grupy są wobec siebie lojalni, identyfikują się z grupą, nabierają większej pewności siebie oraz mają świadomość obopólnych korzyści. Etap rozstania to wyciągnięcie wniosków z wykonanej pracy i relacji, które powstały. Często też zachowanie kontaktów ze współpracownikami projektu.

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie "zespół projektowy" ?
2. Omów specyfikę zespołu projektowego.
3. Omów proces budowy zespołu projektowego.

Literatura

- [1] Janasz K., Wiśniewska J., *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa, 2014
- [2] Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014
- [3] Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012
- [4] Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Difin, Warszawa, 2014

**Autor
opracowania**

Daria Kafarska; KN LBT

Ryzyko projektu określamy jako pojawienie się możliwości rozwoju przedsięwzięcia w taki sposób, który nie jest zgodny z wcześniej zaplanowanym. Może to dotyczyć terminu zakończenia projektu, zmian kosztów lub specyfiki produktu finalnego. Rozbieżności te są trudno akceptowalne, a nawet często niedopuszczalne. Ryzyko jest zatem bezpośrednio związane z prawdopodobieństwem wystąpienia takiego zdarzenia, jak i z konsekwencjami dotyczącymi przebiegu projektu.

Ryzyko związane z zarządzaniem projektem może wynikać z nieodpowiedniej jakości planu realizacji projektu, a także ze niedostatecznego wykorzystania specjalistycznej wiedzy. Kolejnym powodem może być brak umiejętności efektywnego wykorzystania czasu i zasobów oraz niepoprawnie zaplanowany budżet projektu.

Zarządzanie ryzykiem w projekcie to często ciągły i powtarzany proces pozwalający na identyfikację oraz analizę, a co za tym idzie także ocenę i hierarchizację pojawiających się zagrożeń.

Na proces zarządzania ryzykiem składa się pięć podstawowych etapów:

[1] Identyfikacja i analiza zagrożeń → na etapie tym wykorzystuje się techniki:

- ✓ analiza istniejącej dokumentacji;
- ✓ organizowanie spotkań, burz mózgów, zapoznavanie się z bazami danych dotyczących wcześniejszych rozpoznanych już zagrożeń;
- ✓ konsultacje z ekspertami z danych dziedzin;
- ✓ używanie wcześniej przygotowanych list kontrolnych i kwestionariuszy dla poszczególnych części projektu.

[2] Ocena i kwalifikacja pojawiających się zagrożeń → na etapie tym wykorzystuje się sposoby:

- ✓ metoda prawdopodobieństwo - skutek;
- ✓ arkusze ryzyka;
- ✓ metoda ocen eksperckich;
- ✓ drzewa decyzyjne;

[3] Podejmowanie działań zapobiegawczych → celem tego etapu jest eliminacja potencjalnych zagrożeń oraz znalezienie sposobu ich opanowania oraz wypracowanie dostatecznego poziomu.

[4] Śledzenie i kontrola zagrożeń → na etapie tym uzupełnia się charakterystyki zagrożeń, opisuje możliwość wpływania na ich poziom oraz możliwość kontrolowania przedsięwziętych działań zapobiegawczych i obserwacji ich skutków.

[5] Kapitalizacja i dokumentacja zagrożeń → na etapie tym wykonuje się konstrukcję zestawień finansowych.

Opis

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie "ryzyko projektu".
2. Scharakteryzuj etapy składające się na proces zarządzania ryzykiem w projekcie.
3. Wymień techniki wykorzystywane przy identyfikacji i analizie zagrożeń.

**Literatura
(3 – 5 pozycji)**

- [1] Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź, 2003
- [2] Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014
- [3] Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Difin, Warszawa, 2014

**Autor
opracowania**

Daria Kafarska; KN LBT

Pojęcie innowacji wprowadził do nauk ekonomicznych w początkach bieżącego stulecia J. A. Schumpeter. Rozumiał on innowacje szeroko, jako:

- ✓ wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- ✓ wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- ✓ otwarcie nowego rynku,
- ✓ zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- ✓ zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- ✓ wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Schumpeter rozumiał innowacje jako tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces. Wszelkie upowszechnianie innowacji stanowi zdaniem Schumpetera, odrębny rodzaj zmian, które określane są mianem imitacji. Oznacza to, iż innowacja stanowi każdorazowo zmianę niepowtarzalną (*jednorazową, nieciągłą*), natomiast zmiany o charakterze imitacyjnym lub inwencyjnym mają ciągły, powtarzalny przebieg. Odmienne stanowisko prezentuje M.E. Porter, wskazując, że innowacje definiuje się jako pomyślną ekonomicznie eksploatację nowych pomysłów. Innowacje są tutaj traktowane jako kontinuum zmian techniczno-organizacyjnych, obejmujące z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk (*które mogą być nowe dla firmy ale niekoniecznie dla przemysłu*) do fundamentalnie nowych produktów i procesów z drugiej (*które są nowe tak dla przemysłu, jak i dla firmy*). Realizacja innowacji angażuje cały szereg czynności naukowych, technologicznych, organizacyjnych, finansowych i handlowych.

Opis

Ze względu na różnice zdań w środowiskach akademickich, za powszechnie obowiązującą definicję innowacji uważa się tą zawartą w podręczniku Oslo Manual. Jest to zalecany w krajach OECD i UE metodologiczny, międzynarodowy podręcznik opisujący tematykę badań statystycznych innowacji. Według definicji tej innowacją jest wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (*wyrobu lub usługi*), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy, bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Takie ujęcie, nadal jednak pozostawia szerokie pole interpretacyjne, co pozwala na stosowanie różnorodnych kryteriów klasyfikacji innowacji i identyfikację ich specyficznych typów. Wśród najpopularniejszych wskazać należy:

- ✓ Kryterium **obiektu innowacji** pozwala wyróżnić innowacje:
 - produktowe → produkt do tej pory nie znany lub produkt znacznie zmodernizowany;
 - technologiczne → modyfikacja czynników i właściwości procesów wytwórczych;
 - organizacyjne → nowe lub unowocześnione systemy organizacyjne;
 - społeczne → zmiany w zakresie technik motywacyjnych;
 - marketingowe → udoskonalenie systemów marketingowych;
- ✓ Kryterium **skali zmian** pozwala wyróżnić innowacje:
 - wielkie (*przełomowe*) → dotyczą zmian strategicznych, mogą wpłynąć na cały sektor gospodarki, zwykle powstają w wyniku długotrwałych prac badawczo-rozwojowych;
 - średnie (*przyrostowe*) → dotyczą reorganizacji przedsiębiorstwa spowodowanej przez unowocześnienie produktu lub technologii;
 - drobne (*przyrostowe*) → dotyczą ulepszenia produktu, technologii lub procesów, które wpływa na bieżącą działalność przedsiębiorstwa;
- ✓ Kryterium **stopnia oryginalności zmian** pozwala wyróżnić innowacje:
 - kreatywne → powstają w wyniku prac naukowo-badawczych, dotyczą nowych produktów lub procesów i silnie wpływają na rozwój gospodarki;
 - imitujące → wzorowane na wcześniej powstałych produktach i procesach;
 - pozorne → w rzeczywistości nie są to innowacje, a jedynie drobne zmiany oferujące rzekome nowości;

Opis

- ✓ Kryterium **stopnia złożoności zmian** pozwala wyróżnić innowacje:
 - wiązane → zmiana jednej gałęzi gospodarki wpływa na kształtowanie się innej;
 - izolowane → dana innowacja nie pociąga za sobą zmian w innych sektorach;
- ✓ Kryterium **sposobu finansowania** pozwala wyróżnić innowacje:
 - inwestycyjne → dotowane z funduszy inwestycyjnych;
 - bezinwestycyjne → wydatki organizacyjne uwzględniają koszty, jakie pociąga za sobą wprowadzenie innowacji;
- ✓ Kryterium **stosunku do środowiska przyrodniczego** pozwala wyróżnić innowacje:
 - proekologiczne → dotyczą działalności nastawionej na rozwój ekologii;
 - obojętne → nie mają wpływu na otoczenie przyrodnicze;
 - naruszające równowagę ekologiczną → wpływają negatywnie na środowisko naturalne;
- ✓ Kryterium **uczestników procesu innowacji** pozwala wyróżnić innowacje:
 - sprzężone → zespół prowadzący badania złożony jest z naukowców reprezentujących różne gałęzi gospodarki;
 - niesprężone → realizowane przez niewielką grupę osób, zwykle reprezentujących tą samą gałąź gospodarki.

Do efektów, które najczęściej towarzyszą wdrażaniu innowacji zalicza się:

- ✓ zwiększenie funkcjonalności, użyteczności produktów i usług;
- ✓ unowocześnienie przestarzałych systemów;
- ✓ udoskonalenie technologii;
- ✓ usprawnienie komunikacji międzyludzkiej;
- ✓ optymalizację czasu pracy;
- ✓ ochronę środowiska naturalnego.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie innowacji wg najpowszechniejszych ujęć (*Schumpeter / Porter / Oslo Manual*).
2. Wymień kryteria podziału innowacji oraz wskaż jakie rodzaje innowacji można dzięki nim zidentyfikować.
3. Scharakteryzuj efekty najczęściej towarzyszące wdrażaniu innowacji.

Literatura

- [1] Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [2] Jurczyk-Bunkowska M., Boratyńska-Sala A., Knosala R., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014
- [3] Tidd J. , Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013
- [4] Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa 2012
- [5] Wziątek-Kubiak A. (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2011
- [6] Bogdanienko J., *Wiedza i innowacje w firmie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 2011.
- [7] OECD / Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Paryż, 2005
- [8] Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl>, dostęp 30.11.2016

Autor opracowania

Łukasz Adamczyk, KN LBT

Innowacje produktowe w rozumieniu jako technologia uważane są za najważniejsze, gdyż przynoszą największą wartość dodaną oraz najwyższe dochody przedsiębiorcy, będące jednak także najbardziej kosztownymi. Technologiczne innowacje produktowe zawierają wdrożenie nowych produktów lub usług jak także udoskonalenie istniejącej już technologii.

Innowacje produktowe powstają w wyniku pozyskania nowej wiedzy i technologii jak również mogą powstać w wyniku nowej kombinacji istniejącej już wiedzy i technologii. Mikroprocesory i kamery cyfrowe to typowe przykłady nowych wyrobów wykorzystujących nowe technologie. Jako przykład nowego produktu stanowiącego istniejącą już wcześniej technologię możemy uznać odtwarzacz MP3 wykorzystujący oprogramowanie i technologie zminiaturyzowanego twardego dysku. Modernizacja obecnych na rynku już produktów obejmuje zmiany w zastosowanych materiałach i częściach składowych, a także inne zmiany charakterystyki produktu, które poprawiają jego funkcjonalność. Jako przykład tego typu innowacji polegających na częściowych zmianach lub dodatkach do już istniejących podsystemów technicznych może być system nawigacyjny GPS (*Global Positioning System*) w samochodach. Innowacje produktowe znajdują swoje zastosowanie w kategorii ulepszenia sposobów dostarczania usług pod względem ich szybkości, a co za tym idzie wydajności, powstanie nowych funkcji i rozwiązań dotychczas nie istniejących. Dobrym przykładem tego zjawiska mogą być ciągle ulepszane usługi świadczeń bankowych za pośrednictwem Internetu co wiąże się w głównej mierze z prędkością i łatwością korzystania z tych usług. W przypadku zmiany we wzornictwie, które nie powodują zmian w parametrach technicznych lub zastosowaniach produktów nie są osadzane w kategorii innowacji produktowej, jedynie mowa tu w tym przypadku o innowacji marketingowej.

Opis**Wśród innowacji produktowych wyróżnić możemy m.in.:**

- ✓ innowacje w kategorii produktu (*dobra*):
 - zastępowanie materiałów komponentami o podwyższonych parametrach (*np. przyjazne dla środowiska syntetyczne materiały biodegradowalne, materiały kompozytowe np. kevlar, włókna szklane*);
 - globalne systemy określenia położenia (*GPS*) w wyposażeniu środków transportowych;
 - aparaty fotograficzne w telefonach komórkowych i smartphony;
 - wbudowana sieć bezprzewodowa w laptopach;
 - produkty ze znacząco zmniejszonym zużyciem energii (*energooszczędne lodówki*);
 - telefony z wbudowanym IP (*protokół internetowy VOIP*);
- ✓ innowacje w kategorii **usługi**:
 - video rozmowy poprzez szerokopasmowy Internet;
 - bankowość internetowa, bankowość samoobsługowa;
 - nowe formy gwarancji, takie jak przedłużony termin gwarancji na nowe lub używane wyroby;
 - nowe typy pożyczek, na przykład pożyczki o zmiennej stopie procentowej;
 - tworzenie nowoczesnych stron internetowych WEB 3.0;
 - wprowadzenie kart magnetycznych i plastikowych kart wielorakiego użytku.

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie "innowacje produktowe".
2. Podaj przykłady innowacji produktowych w kategorii produktu (*dobra*).
3. Podaj przykłady innowacji produktowych w kategorii usługi.

Literatura

- [1] Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [2] Jurczyk-Bunkowska M., Boratyńska-Sala A., Knosala R., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014
- [3] Tidd J. , Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013
- [4] Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa 2012
- [5] Wziętek-Kubiak A. (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2011
- [6] Bogdanienko J., *Wiedza i innowacje w firmie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 2011.
- [7] OECD / Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Paryż, 2005
- [8] Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl>, dostęp 30.11.2016

**Autor
opracowania**

Łukasz Adamczyk, KN LBT

Innowacja procesowa (*proces innovation*) to „innowacja w obrębie procesu, to wdrożenie/przyjęcie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji albo dostarczania produktów. Mogą się z tym wiązać zmiany w zakresie sprzętu, zasobów ludzkich, metod pracy lub kombinacja tych zmian” [Podręcznik OSLO]. Również do kategorii innowacji procesowych można zaliczyć znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania.

Do najważniejszych **celów innowacji** w obrębie procesów są:

- ✓ obniżenie kosztów jednostkowych produkcji;
- ✓ udoskonalenie jakości.

Również do celów można zaliczyć produkcję albo dostarczanie nowych bardziej udoskonalonych produktów. Do podanych w powyższej definicji metod produkcji zaliczamy oprogramowanie, urządzenia jak również techniki wykorzystywane do produkcji wyrobów bądź usług. Przykładami nowych metod produkcji są:

- ✓ urządzenia, które automatyzują proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej;
- ✓ do opracowywania i rozwoju produktów stosuje się wspomaganie komputerowe.

Natomiast **logistyka** przedsiębiorstwa jest związana z metodami dostawy i obejmuje urządzenia, techniki i odpowiednie oprogramowanie, które są wykorzystywane do nabycia środków produkcji, alokowania zasobów (w firmie) lub dostarczania produktów końcowych. Jednym z przykładów nowej metody dostarczania, który warto przytoczyć jest wdrożenie systemu kontroli przepływu towarów, który jest oparty na technologii radiowej identyfikacji towarów w skrócie RFID lub na kodach kreskowych.

Opis

Zmiany oprogramowania i sprzętu, który jest stosowany w firmach usługowych, również zmiany technik lub procedur stosowanych do świadczenia usług to nowe lub istotnie udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług, które zaliczamy do innowacji w obrębie procesu. Dobrym przykładem może być wprowadzenie w firmie doradczej nowych technik zarządzania projektami lub na bazie systemu GPS urządzeń lokalizacyjnych w firmie transportowej. Również w działalności pomocniczej można dostrzec innowacje w: zaopatrzeniu, obsłudze informatycznej, księgowości oraz pracach konserwacyjnych.

Ponadto w zakresie innowacji procesowych wyróżnia się **cztery rodzaje projektów rozwojowych**:

1. **projekty pochodne** → skupiają się na udoskonaleniu produktu tudzież procesu;
2. **projekty płaszczyznowe** → tworzą projekt i części, które są wspólna zarówno dla zmian w produkcji, jak i procesie produkcyjnym;
3. **projekty przemysłowe** → określają nowe centralne produkty i procesy, które zdecydowanie różnią się od wcześniejszych generacji;
4. **badania i rozwój** → tworzenie know - how oraz know - why nowych materiałów i technologii.

Należy podkreślić fakt, iż różnica występująca pomiędzy innowacjami często jest dość nieostra i ciężko odróżnić, których dotyczy, ponieważ może posiadać cechy kilku typów innowacji. Przykładowo wprowadzenie nowego produktu na rynek będzie związane zarówno z innowacjami procesowymi, jak i produktowymi. To samo można powiedzieć w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo decyduje się pierwszy raz na wdrożenie nowej technologii wytwarzania, a co za tym idzie nową metodę organizacyjną, tak więc realizuje innowacje w obrębie procesu, jak i organizacji.

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie innowacja procesowa i wskaż cel wdrażania innowacji tego typu.
2. Wskaż konkretne przykłady innowacji procesowych w przedsiębiorstwach.
3. Wskaż i opisz cztery charakterystyczne rodzaje procesów rozwojowych.

Literatura

- [1] Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [2] Jurczyk-Bunkowska M., Boratyńska-Sala A., Knosala R., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014
- [3] Tidd J. , Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013
- [4] Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa 2012
- [5] Wziętek-Kubiak A. (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2011
- [6] Bogdanienko J., *Wiedza i innowacje w firmie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 2011.
- [7] OECD / Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Paryż, 2005
- [8] Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl>, dostęp 30.11.2016

**Autor
opracowania**

Monika Gajowiak, KN LBT

Według podręcznika OSLO innowacja organizacyjna (*organisational innovation*) to „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem” [Podręcznik OSLO]. Do głównych **celów stosowania innowacji organizacyjnych** należą:

1. osiągnięcie lepszych wyników poprzez zredukowanie kosztów transakcyjnych lub administracyjnych, a także obniżenie kosztów dostaw;
2. podniesienie poziomu zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, a jednocześnie wydajność pracy;
3. uzyskanie dostępu do aktywów, które nie są przedmiotem wymiany handlowej np. do nieskodyfikowanej wiedzy zewnętrznej.

Innowacje organizacyjne są związane z zastosowaniem takiej **metody organizacyjnej**, która nie była jak dotąd stosowana w przedsiębiorstwie, a także która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez kierownictwo. Innowacje te mogą dotyczyć:

1. **zasad działania przedsiębiorstwa** (*business practices*) → wdrożenie nowych metod organizacji rutynowych procedur oraz działań, które regulują pracę firmy np. wprowadzenie systemów zarządzania produkcją, dostawami, wprowadzenie systemów zarządzania jakością lub systemów odchudzonej produkcji (*lean production*);
2. **innowacji w zakresie organizacji miejsca pracy** (*workplace organisation*) → te innowacje mogą polegać na wprowadzeniu nowych metod podziału zadań oraz uprawnień decyzyjnych pracowników danego pionu lub pomiędzy pionami oraz wdrożenie nowych koncepcji w zakresie strukturyzowania działalności firmy np. może to być wdrożenie po raz pierwszy systemów produkcji na zamówienie;
3. **innowacji w zakresie stosunków z otoczeniem** (*external relations*) → odnoszą się do nawiązania nowego rodzaju współpracy z klientami, dostawcami lub placówkami badawczymi. Są to również pierwsze podzlecenia dla firm zewnętrznych obejmujące np. produkcję, dystrybucję, zaopatrzenie bądź rekrutację nowych pracowników.

Opis

Współcześnie, zaczyna się coraz bardziej doceniać rolę innowacji organizacyjnych, co podkreśla cytata: „ekonomiści zakładają, że zmiana organizacyjna stanowi odpowiedź na zmianę techniczną, podczas gdy w istocie innowacja organizacyjna może być koniecznym warunkiem wstępnym dla innowacji technicznej” [OECD]. Innowacje organizacyjne są nie tylko czynnikiem wspierającym innowacje produktowe bądź i procesowe, lecz same znacząco oddziałują na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Również wywierają wpływ na: podniesienie jakości oraz wydajności pracy, podniesienie zdolności firmy do uczenia się i wykorzystywania nowych technologii i wiedzy, a także zintensyfikowanie wymiany informacji.

Warto też zwrócić uwagę na to, **co nie jest uważane za innowację organizacyjną**. Należy do tego fuzja z innymi firmami i przejęcia innych przedsiębiorstw (*nawet gdy dokonano fuzji lub przejęcia po raz pierwszy*). Natomiast jeśli w procesie fuzji lub przejęcia przedsiębiorstwo wprowadza i opracowuje nowe metody organizacyjne można już mówić o innowacji organizacyjnej. Również innowacją organizacyjną nie jest samo sformułowanie strategii zarządzania. Ponadto innowacje organizacyjne nie obejmują zmian (*w przyjętych przez firmę zasadach działania, w stosunkach z otoczeniem lub w organizacji miejsca pracy*), które są oparte na metodach stosowanych już wcześniej przez przedsiębiorstwo.

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie innowacja organizacyjna i wskaż cel wdrażania innowacji tego typu.
2. Wskaż konkretne przykłady innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach.
3. Co nie jest uznawane za innowację procesową ? Dlaczego innowacjom procesowym zaczyna się przypisywać coraz większe zainteresowanie ?

Literatura

- [1] Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [2] Jurczyk-Bunkowska M., Boratyńska-Sala A., Knosala R., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014
- [3] Tidd J. , Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013
- [4] Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa 2012
- [5] Wziętek-Kubiak A. (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2011
- [6] Bogdanienko J., *Wiedza i innowacje w firmie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 2011.
- [7] OECD / Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Paryż, 2005
- [8] Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl>, dostęp 30.11.2016

**Autor
opracowania**

Monika Gajowiak, KN LBT

Wiele przedsiębiorstw staje przed pytaniem jak zarządzać innowacjami ? Wynika to z natury tej dziedziny, gdyż w procesie tworzenia innowacji biorą udział specjaliści wywodzący się z różnych dyscyplin naukowych, zatem wnoszą swój własny, unikalny wkład związany z konkretną specjalizacją naukową. W związku z powyższym powstają różnice zdań, m.in. co do celów i metod.

Dominują dwa ogólne poglądy:

1. Innowacje można zaplanować, przez co mogą być zarządzane przez organizację, tak aby osiągnąć przewidywane i optymalne rezultaty.
2. Innowacje są powiązane z ryzykiem płynącym z trudnego do przewidzenia zapotrzebowania rynku, reakcji potencjalnej konkurencji oraz potrzeb konsumentów oraz nie można zapomnieć o ryzyku związanym z samym przedsięwzięciem inwestycyjnym.

Warto podkreślić, iż należy zapoznać się z wieloma przypadkami innowacji odnajdując tym samym odzwierciedlenie obu poglądów. Wiele przedsiębiorstw posiada swoje własne metody zarządzania innowacjami, lecz nie daje to gwarancji na sukces, lecz zmniejsza prawdopodobieństwo niepowodzenia. Należy podkreślić, iż istotne w tym jest odróżnienie „zarządzania” od „kierowania”. Mniej ważne jest kto ma zarządzać, istotną kwestią jest jak zarządzać. Według P. F. Drucker’a innowacja to „praca zorganizowana, systematyczna i racjonalna”, w związku z tym przedsiębiorstwa powinny wprowadzić zarządzanie innowacją, gdyż organizacja i struktura firm powinna stymulować rozwój innowacji, a nie je hamować. Znaczące jest systematyczne poszukiwanie i realizacja szans innowacji, a nie przypadkowość. W przypadku innowacji „zarządzanie sprowadza się do oddziaływania bardziej na proces niż na pojedyncze zachowania”. Aby móc mówić o efektywnym zarządzaniu innowacją należy zapoznać się dokładnie z etapami, jakie przechodzi nowy produkt bądź usługa oraz jakie wymogi ten nowy produkt będzie stawiał firmie.

Opis

Proces innowacji dzieli się na kilka faz, istotne jest, aby odpowiednio nimi zarówno zarządzać, jak i monitorować przejście z jednego etapu w kolejny, dzięki czemu będzie on sprawnie przebiegał. Są to:

1. **Faza I** → analiza zarówno makro, jak i mikrootoczenia, dzięki czemu firma będzie posiadała zbiór informacji o potencjalnym popycie na innowację, ważne są tu potrzeby klientów, zachowania konkurencyjnych przedsiębiorstw oraz wyniki badań marketingowych.
2. **Faza II** → opierając się na zebranych informacjach należy wybrać te koncepcje, które dadzą największe szanse na stworzenie przewagi konkurencyjnej, a także do których przedsiębiorstwo posiada potrzebne zasoby.
3. **Faza III** → na tym etapie przedsiębiorstwo musi wykorzystać nie tylko posiadaną wiedzę, lecz również doświadczenie potrzebne do wdrożenia danej innowacji. Musi również zagwarantować odpowiednie zasoby do realizacji poprzez działalność badawczo-rozwojową lub przez transfer technologii (*tworzone są pierwsze prototypy, testy i udoskonalenia*).
4. **Faza IV** → wdrożenie innowacji na rynek zewnętrzny jako nowy produkt bądź nową usługę lub jako nową metodę, czy proces wewnątrz przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, iż podział na powyższe etapy zależy od firmy → od jej wielkości, sektora prowadzonej działalności oraz od tego, z jakiej pozycji rozpoczyna proces innowacji.

Podsumowując „innowacja nie jest jednorazowym działaniem, ale procesem całościowym złożonym ze spokrewnionych ze sobą kilku pomniejszych procesów. To nie jest jedynie nowy pomysł, ani wynalazek nowego urządzenia, ani też rozwój nowego rynku. Proces ten, to wszystkie zagadnienia, które są zintegrowane w działaniu”

**Przykładowe
pytanie**

1. Jakie są dwa specyficzne poglądy na temat innowacji i zarządzania nimi ?
2. Co jest najważniejsze w zarządzaniu innowacjami ?
3. Scharakteryzuje 4 specyficzne fazy procesu zarządzania innowacją.

Literatura

- [1] Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [2] Jurczyk-Bunkowska M., Boratyńska-Sala A., Knosala R., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014
- [3] Tidd J. , Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013
- [4] Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa 2012
- [5] Wziętek-Kubiak A. (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2011
- [6] Bogdanienko J., *Wiedza i innowacje w firmie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 2011.
- [7] OECD / Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Paryż, 2005
- [8] Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl>, dostęp 30.11.2016

**Autor
opracowania**

Monika Gajowiak, KN LBT

W dzisiejszych czasach można dostrzec rosnącą rolę innowacji. Przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć sukces i ciągle się rozwijać, doskonalić powinno wykazywać proinnowacyjne nastawienie, co oznacza posiadanie zdolności do podejmowania oraz wdrażania innowacji. Na rozwój innowacji wpływają czynniki takie jak: kapitał, który jest potrzebny do opracowania oraz wprowadzenia na rynek nowych procesów, produktów oraz organizacji; wysiłek ludzki. Stąd innowacja staje się zarówno sprawą samego przedsiębiorstwa oraz organów władzy publicznej (*państw, regionu*). Bardzo ważna w tym jest kompleksowa interakcja między indywidualnymi jednostkami, a organizacjami uwzględniając przy tym czynniki otoczenia.

Dochodzi do globalizacji procesów innowacji, co jest kształtowane przez różne czynniki m.in.:

1. rozwój innowacji poprzez rozwój sfery B+R oraz rosnące znaczenie transferu technologii;
2. rozwój nowoczesnych gałęzi produkcji i usług;
3. konkurencja międzynarodowa, wzrastający popyt na innowacje ze strony globalnie konkurujących przedsiębiorstw.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury dotyczącej dziedziny innowacji można stwierdzić, iż innowacyjność to zdolność, a także skłonność rozumiana jako motywacja do nieustającego poszukiwania oraz zastosowania w praktyce nowych koncepcji. Innowacje w przedsiębiorstwie mogą odnosić się do różnych aspektów m.in. :

- ✓ doskonalenia oraz dalszego rozwoju wyrobów, które są już wytwarzane;
- ✓ doskonalenia oraz dalszego rozwoju procesów produkcyjnych, które są już stosowane;
- ✓ wprowadzenia nowych metod produkcyjnych, które są oparte na najważniejszych osiągnięciach nauki;
- ✓ doskonalenia organizacji pracy, produkcji, zarządzania, jak i marketingu;
- ✓ doskonalenia logistyki produkcji, a także dystrybucji;
- ✓ wprowadzenia nowych wyrobów, które są oparte na nowych technologiach.

Opis

Warto również przedstawić podejście do innowacyjności organizacji **Business Center Club**. W jej rozumieniu innowacyjność to:

- ✓ celowa zmiana stanu zjawiska o zastosowaniu praktycznym;
- ✓ zmiana pierwszy raz zastosowana w społeczności np. w regionie, sferze działania, firmie;
- ✓ określony efekt techniczny, ekonomiczny bądź społeczny uzyskany w efekcie dokonanych zmian;
- ✓ zastosowanie wiedzy naukowej do przeprowadzenia zmian.

Innowacje prowadzą do ciągłego uczenia się, poprawy konkurencyjności, a także pozycji firmy na rynku. Również wpływają na sukces komercyjny przedsiębiorstwa, lecz jednocześnie zwiększają ponoszone ryzyko, a co za tym idzie mogą pojawić się dodatkowe koszty.

Podsumowując, bardzo istotne we współczesnej gospodarce są zarówno wiedza, jak i kwalifikacje, które stają się podstawowym źródłem przewagi komparatywnej. Aby być producentem innowacji trzeba posiadać odpowiednie umiejętności oraz kwalifikacje, aby stworzyć nowe produkty i usługi zarządzać skomplikowanymi procesami. Ponadto przedsiębiorstwo działające we współczesnej gospodarce i chcące się utrzymać na odpowiednim poziomie, musi być tak zarządzane i idealnie koordynować wszystkie działy (*m.in. wynalazek, wzornictwo, produkcja, logistyka, sprzedaż*), aby konkurencja nie była w stanie tego tak zorganizować.

**Przykładowe
pytanie**

1. Do jakich obszarów mogą odnosić się innowacje w przedsiębiorstwie ?
2. Czym jest innowacja wg ujęcia Business Center Club ?
3. Jaka jest rola innowacji we współczesnej gospodarce ?

Literatura

- [1] Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [2] Jurczyk-Bunkowska M., Boratyńska-Sala A., Knosala R., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014
- [3] Błażlak R., Owczarek K., *Modele transferu technologii*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2013
- [4] Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa 2012
- [5] Wziętek-Kubiak A. (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2011
- [6] Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004
- [7] OECD / Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Paryż, 2005
- [8] Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl>, dostęp 30.11.2016

**Autor
opracowania**

Monika Gajowiak, KN LBT

Choć na przestrzeni lat powstało wiele, niekiedy odmiennych w swych założeniach, ujęć postrzegania konkurencji, ten bazowy dla konkurencyjności termin współcześnie najpowszechniej definiuje się jako przejaw zjawiska rywalizacji między sobą uczestników procesu konkurencji w dążeniach do analogicznych celów. Konkurencja stanowi istotny element rynkowy, proces, podczas którego uczestnicy rynku dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty dotyczące: ceny, produkcji, lub innych charakterystyk wpływających na zawarcie transakcji, tym samym powodując, że działania podejmowane, przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (*a nawet niekiedy uniemożliwiają*) osiągnięcie takich samych celów innym (*przykładowo producenci dóbr i sprzedawcy konkurują między sobą o klientów i/lub czynniki wytwórcze, konsumenci konkurują między sobą o dobra, a pracownicy o intratne miejsca pracy*). Konkludując, konkurencja rynkowa tworzy system, w którym potrzeby i wymagania nabywców oraz dążenia sprzedawców do realizacji swoich własnych interesów wzajemnie na siebie oddziałują, system ten jest też jednym z „najbardziej naturalnych i wyrazistych przejawów orientacji rynkowej i przedsiębiorczości na rynku”.

W systemie gospodarki rynkowej wyróżnia się kilka podstawowych koncepcji konkurencji:

- 1) **konkurencja doskonała** → przedsiębiorstwo posiada bardzo dużo konkurentów produkujących te same dobra;
- 2) **konkurencja monopolistyczna** → przedsiębiorstwo posiada wielu konkurentów produkujących zróżnicowane względem naszych dobra;
- 3) **oligopol** → przedsiębiorstwo posiada kilku konkurentów produkujących podobne lub zróżnicowane dobra;
- 4) **monopol** → na rynku funkcjonuje jedno przedsiębiorstwo produkujące dane dobro.

Opis

Konkurencja monopolistyczna, oligopol i monopol są często określane jako **konkurencja niedoskonała**. Powyższy podział można przedstawić w postaci tabeli obrazującej charakterystykę poszczególnych koncepcji:

	KONKURENCJA DOSKONAŁA	KONKURENCJA MONOPOLISTYCZNA	OLIGOPOL	MONOPOL
LICZBA PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU	Bardzo dużo	Wiele	Kilku	Jedno
RODZAJ PRODUKTU	Te same dobra	Zróżnicowane	Podobne lub zróżnicowane	Brak substytutów
INFORMACJA RYNKOWA	Doskonała przejrzystość, sprzedający i kupujący dysponują pełną wiedzą o rynku, produktach i cenach	Wysoki stopień nieprzejrzystości rynku ograniczona wiedza o rynku	Kupujący mogą być dobrze poinformowani, ale nie musi tak być, wysoki stopień nieprzejrzystości rynku	Z uwagi na jednego producenta zakres informacji duży
WPŁYW PRODUCENTÓW NA CENĘ	Brak	Niska	Znaczna	Bardzo wysoka
KONKURENCYJNOŚĆ	Zerowa	Niska	Znaczna	100%
METODY KONKUROWANIA	Wyłącznie konkurencja cenowa	Konkurencja pozacenowa oparta na promocji, jakości, udogodnieniach w sprzedaży, itd.	Konkurencja pozacenowa oparta na promocji, jakości, udogodnieniach w sprzedaży, itd.	Brak konkurencji

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie konkurencji.
2. Porównaj pod względem specyfiki poszczególne warianty konkurencji
3. Co określa się mianem konkurencji niedoskonałej.

Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2005

Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa 2011

Literatura

Michael E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006

Ewelina Nojszewska, *Podstawy ekonomii*, WSiP, Warszawa 2013

**Autor
opracowania**

Daniel Komorowski, KN PPT

Ocenę konkurencji możemy rozpatrywać według następujących kryteriów:

- 1) **ARENA konkurencji** → areną konkurencji nazywamy obszar, w którym zachodzi proces konkurencji między określonymi podmiotami. Według tego kryterium możemy podzielić konkurencję na:
 - ✓ rynkową
 - ✓ pozarynkową
- 2) **PODMIOTY konkurencji** → kryterium podmiotu określa, z kim konkurują poszczególne PODMIOTY rynku. Patrząc z tej perspektywy możemy wyróżnić:
 - ✓ konkurencję między państwami (*gospodarkami narodowymi*)
 - ✓ przedsiębiorstwami,
 - ✓ poszczególnymi działami w przedsiębiorstwie oraz pracownikami
 - ✓ poszczególnymi pracownikami w przedsiębiorstwie
- 3) **PRZEDMIOT konkurencji** → przedmiot konkurencji określa, o co toczy się konkurencja. W zasadzie konkurencja przejawia się „na wejściach” i „na wyjściach” konkurujących podmiotów. Przedmiotem konkurencji „na wejściach” są szeroko rozumiane zasoby. Warunkiem koniecznym jest fakt, iż muszą mieć one charakter dóbr rzadkich. Przedmiotem konkurencji „na wyjściach” jest oferta, a właściwie jej akceptacja przez odbiorców. Aby wystąpił proces konkurencji muszą być spełnione następujące warunki:
 - oferty muszą być substytucyjne względem siebie
 - rynek danego dobra musi być rynkiem nabywcy
- 4) **ZAKRES konkurencji** - zakres konkurencji odnosi się głównie do sytuacji, w których podmiotami konkurencji są przedsiębiorstwa i służy do wyznaczenia granic obszaru obecnej lub planowanej ich aktywności. Wyróżniamy:
 - ✓ zakres gałęziowy
 - ✓ zakres asortymentowy
 - ✓ zakres segmentu rynku
 - ✓ zakres pionowy
 - ✓ zakres geograficzny
 - ✓ zakres kompetencji
- 5) **CHARAKTER konkurencji** → ze względu na charakter konkurencji możemy wyróżnić konkurencję doskonałą i niedoskonałą, jednak w praktyce występuje tylko konkurencja niedoskonała (*np. oligopol, monopol*), a konkurencja doskonała służy do teoretycznych rozwiązań dotyczących struktury i charakteru rynku.
- 6) **INTENSYWNOŚĆ konkurencji** → kryterium intensywności opisuje skłonność oraz zdolność podmiotu do płynnej adaptacji do nowych warunków i wymogów rynku. Możemy ją wyrazić za pomocą powiązanych ze sobą zjawisk:
 - ✓ stopnia zależności podmiotu od postępowania konkurentów
 - ✓ stopnia możliwości i zdolności wywierania przez podmiot wpływu na konkurentów.

Opis

- Przykładowe pytanie**
1. Wymień kryteria konkurencji jakimi można posłużyć się w celu oceny konkurencji.
 2. Scharakteryzuj istotę kryterium oceny konkurencji <kryterium>

[1] Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń , 2005

[2] Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa 2011

Literatura

[3] Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa 2012

[4] Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa, 1997

[5] Begg B., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, PWE, Warszawa, 1993

Autor opracowania Daniel Komorowski, KN PPT

Konkurencja globalna zmusza zarząd międzynarodowych korporacji do zmiany metod prowadzenia przedsiębiorstwa. Metody, które były efektywne w momencie, kiedy firma prowadziła indywidualne działalności w wielu krajach, teraz może okazać się nieskuteczna. Skuteczny konkurent globalny zarządza swoimi firmami w różnych krajach, traktując je jako jedność a nie jako kilka niezależnych jednostek. W sektorze globalnym stosowanie nieodpowiedniej strategii takiej jak rozdzielanie przedsiębiorstwa na elementy ogólnoświatowego portfela najczęściej przynosi katastrofalne skutki. Konkurent globalny musi wykorzystywać wysoką pozycję na jednym rynku ażeby wzmacniać swoją pozycję na innym.

Firma globalna stara się mieć kontrolę nad kluczowymi punktami przewagi. Niekiedy poprzez podejmowanie ryzykownych, niekonwencjonalnych działań, tj. obniżanie cen ważnego wyrobu albo cen na kluczowych rynkach, firma doprowadza do sytuacji, w której reakcja konkurentów będzie dla nich trudniejsza i o wiele bardziej kosztowna. Głównym celem przedsiębiorstw globalnych jest zwiększenie własnej efektywności i osłabienie konkurentów.

Opis

Nie wszystkie przedsiębiorstwa powinny prowadzić strategię globalną. Jest to spowodowane faktem, iż pomimo ogromnych profitów płynących z prowadzenia takiej polityki, ryzyko niepowodzenia jest ogromne i nie każda firma może pozwolić sobie na takie warunki. Konkurencja w skali globalnej wymaga niekiedy stosowania niekonwencjonalnych sposobów zarządzania korporacjami, do takich działań mogą należeć:

- 1) dokonywanie dużych inwestycji o zerowym a niekiedy ujemnym zwrocie;
- 2) budowanie fabryk produkcyjnych w krajach o wysokich jak i niskich kosztach płac;
- 3) wprowadzanie na rynek dóbr o zawyżonym standardzie lub zaniżonych cenach;
- 4) traktowanie pozycji na poszczególnych rynkach jako wzajemnie zależnych a nie jako poszczególnych elementów ogólnoświatowego portfela (*ograniczenie lub zwiększenie pozycji w zależności od rentowności*).

Przed wejściem na arenę globalną należy się zastanowić czy sektor, w jakim działa przedsiębiorstwo ma sprzyjające warunki do prowadzenia konkurencji globalnej. Wiele firm nie zdoła funkcjonować na skalę globalną ze względu na to, że ich sektor jest pozbawiony tych cech. Jednakże duże grono międzynarodowych firm ma potencjał do globalnej konkurencji. Firma musi dostrzec takie możliwości i przejść z indywidualnej konkurencji na poszczególnych rynkach, na konkurencję globalną gdyż profity płynące z tej zmiany mogą być ogromne.

Przykładowe
pytanie

1. Podaj istotę konkurencji globalnej?
2. Jakie niekonwencjonalne działania podejmują konkurenci globalni ?

[1] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa, 2001

[2] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń , 2005

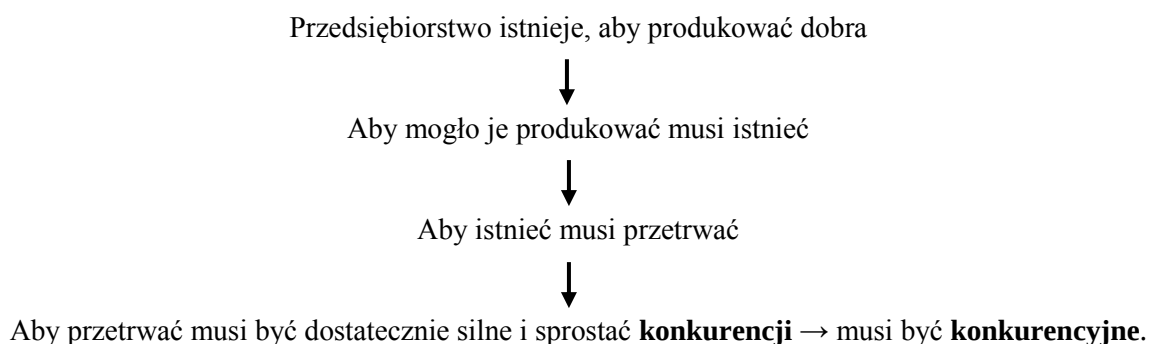
Literatura

[3] Michael E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010

[4] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006

**Autor
opracowania**

Daniel Komorowski, KN PPT

**Konkurencja ≠ Konkurencyjność**

Konkurencja to zjawisko, proces, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniu do tego samego celu. Konkurencja na rynku przejawia się jako:

Opis

- 1) współzawodnictwo przedsiębiorstw o zwiększenie udziałów w rynku i zysku;
- 2) rywalizacja przedsiębiorstw o stworzenie sobie jak najkorzystniejszych warunków zapewniające najwyższe profity z prowadzonej działalności.

Przejawem konkurencji jest konkurowanie (*czynność*). By w procesie konkurowania mimo przeszkód tworzonych przez konkurentów osiągnąć wyznaczone cele należy być konkurencyjnym.

Konkurencyjność to atrybut, cecha i umiejętność, może się przejawiać w:

- 1) możliwości zaoferowania niższej ceny, wyższej jakości lub innych atrakcyjnych cech produktu bardziej korzystnych od rywali;
- 2) umiejętności utrzymania i powiększenia udziałów w rynku;
- 3) zdolności do skutecznego realizowania celów;
- 4) zdolności do podnoszenia wewnętrznej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa niekonkurencyjne, niezdolne do tworzenia co najmniej na poziomie normalnym muszą upaść, dlatego kluczowym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem jest zapewnienie mu odpowiedniego poziomu konkurencyjności.

**Przykładowe
pytanie**

1. Czym różni się konkurencja od konkurencyjności ?
2. Konkurencyjność to cecha czy zjawisko ?

Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa 2011

Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i s-ka, Warszawa 1999

Literatura

Porter Michael E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa, 2010

Urbańska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007

Konkurencyjność to potencjał, możliwości oraz umiejętność przedsiębiorstw, przemysłów, regionów, krajów oraz ponadnarodowych ugrupowań do sprostania konkurencji oraz do zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji. W odniesieniu do samych przedsiębiorstw można byłoby określić konkurencyjność, jako sprostanie konkurencji ze strony innych jednostek gospodarczych na tym samym polu ich funkcjonowania. Z uwagi na fakt, iż pojęcie konkurencyjności odnosi się do różnych obiektów, podmiotów i grup, wyodrębnia się określone poziomy konkurencyjności, tj. poziom mikro-mikro, mikro, mezo, makro, mega i meta.

KONKURENCYJNOŚĆ POZIOMU:

- 1) **meta** → to poziom konkurencyjności przyszłości
- 2) **mega** → to konkurencyjność rozpatrywana na poziomie gospodarek międzynarodowych
- 3) **makro** → to konkurencyjność rozpatrywana na poziomie gospodarki narodowej
- 4) **mezo** → to konkurencyjność rozpatrywana na poziomie branż, gałęzi, działów gospodarki i/lub regionów
- 5) **mikro** → to konkurencyjność rozpatrywana na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw
- 6) **mikro-mikro** → to konkurencyjność rozpatrywana na poziomie poszczególnych towarów i usług;

Konkurencyjność w sensie mikroekonomicznym analizuje pozycję danego podmiotu - jego zasoby, możliwości, szanse i potencjał w stosunku do struktury rynku. W takim rozumieniu możemy rozróżnić kilka podstawowych rodzajów konkurencyjności, które mogą się przejawiać w:

Opis

- 1) **konkurowaniu produktem** → polega na rywalizacji cechami produktu tj. cechami fizycznymi, zakresem zastosowań (*związkami, jakie zachodzą między produktami*), przydatnością do zaspokojenia określonych potrzeb klienta, marką i opakowaniem;
- 2) **konkurowaniu cenami** → najprościej mówiąc polega na zwrócenie uwagi klienta poprzez obniżenie cen przy zachowaniu odpowiednio wysokiej jakości produktu. Jednakże stosując tę strategię należy brać pod uwagę typy odbiorców i ich wrażliwość na zmianę ceny produktu w zależności od ich rodzaju, związków między produktami (*substytucyjny lub komplementarny*) oraz fazy w cyklu życia produktu;
- 3) **konkurowaniu poprzez relacje z klientami** → stworzenie dogodnych dla klienta warunków sprzedaży takich jak lokalizacja i funkcjonalność jednostek handlowych, technikę i organizację sprzedaży, oferowanie produktów w najczęściej wybieranych przez grupę docelową punktach sprzedaży (*również za pomocą stron internetowych*);
- 4) **konkurowaniu jakością produktu** → traktowanie jakości jako czynnika decydującego o zdolności produktu do zaspokajania potrzeb klienta (*jakość wykonania i jakość techniczna*);
- 5) **konkurowaniu na płaszczyźnie informacji** → najczęściej wykorzystuje różne metody akwizycji (*reklamy, public relations, przedstawiciele handlowi*) aby dotrzeć do aktualnych i przyszłych klientów w celu zwrócenia ich uwagi na produkowane przez przedsiębiorstwo produkty.

W teorii makroekonomii funkcjonuje pojęcie konkurencyjności międzynarodowej, która analizę przenosi do poziomu ponadnarodowego badając i porównując konkurencyjność gospodarek poszczególnych krajów.

- Przykładowe pytanie**
1. Jakie wyodrębniamy poziomy konkurencyjności ?
 2. Czym różni się konkurencyjność w makro a mikroekonomii ?

[1] Borowiecki R, Siuta-Tokarska B., *Wyzwania i dylematy społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*, TNOiK, Toruń, 2012

[2] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa, 2001

[3] Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji, Gebethner i s-ka*, Warszawa 1996

Literatura

[4] Urbańska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007

[5] Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa 2012

Autor opracowania Daniel Komorowski, KN PPT

Konkurowanie jest niczym innym jak współzawodnictwem między rywalami. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest cechą, którą uzyskuje się w procesie rywalizacji uczestników w dążeniach do analogicznych celów. Cele te są związane z dominacją nad innymi przedsiębiorstwami działającymi na rynku. Wiadome jest, że współczesne przedsiębiorstwa mają utrudnione to zadanie, ze względu na dynamiczny rozwój i ciągłe zmiany otoczenia.

Konkurencyjność jest cechą efektywnie działającego przedsiębiorstwa. Bycie konkurencyjnym jest wynikiem skutecznego konkurowania i osiągania założonych celów pomimo przeszkód tworzonych przez konkurentów. Przedsiębiorstwo powinno zadbać o odpowiedni poziom konkurencyjności. Poziom ten umożliwia osiąganie ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych, które pozwalają na zdobycie przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi firmami z branży.

Konkurencyjność przedsiębiorstw może być rozumiana jako:

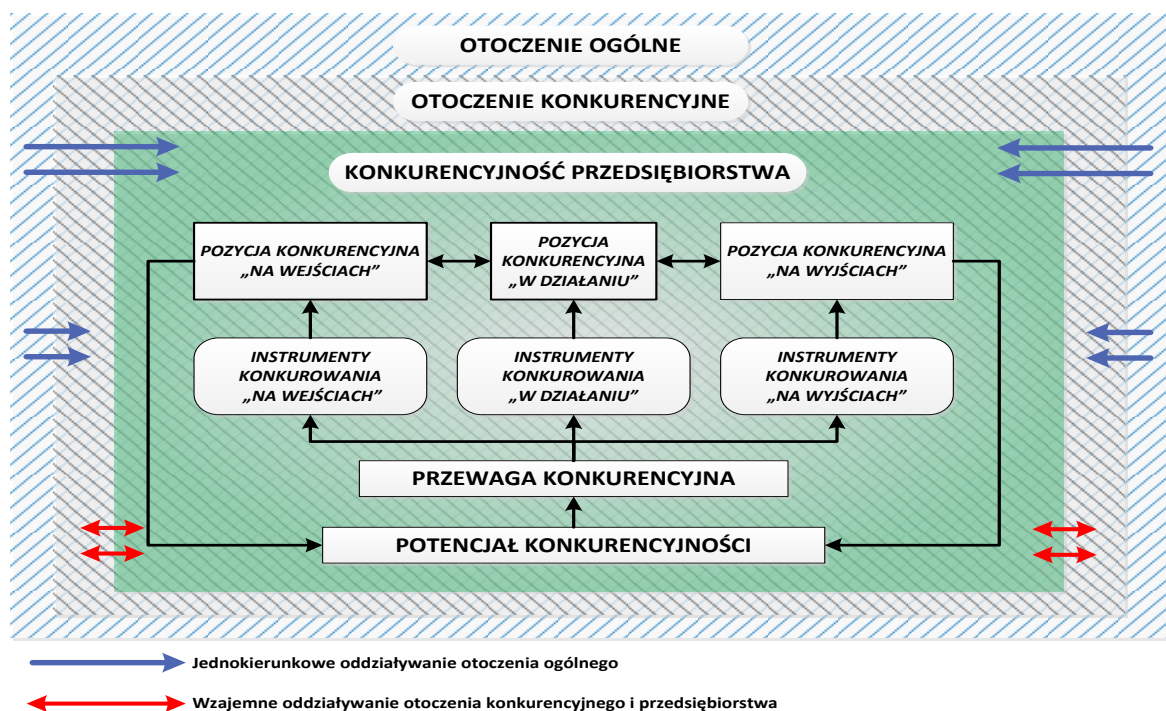
- ✓ atrybut, cechę, czyli rezultat działań przedsiębiorstwa;
- ✓ realizowanie procesu konkurowania.

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA jest to między innymi:

- ✓ zdolność do oferowania towarów bądź usług o odpowiedniej jakości i cenie, we właściwym czasie, czyli nic innego jak efektywniejsze niż konkurencja zaspokajanie potrzeb klientów;
- ✓ zdolność do efektywnego realizowania postawionych celów, które zwiększają wyniki ekonomiczne firmy, wyróżniając ją pozytywnie spośród innych;
- ✓ pozycja jednego przedsiębiorstwa w stosunku do pozostałych działających na rynku, ustalona na podstawie porównania jakości działania i rezultatów w zakresie wyższości nad innymi.

Opis

Elementami budującymi konkurencyjność są przede wszystkim zasoby i umiejętności, zwane potencjałem konkurencyjności, oraz przewaga i pozycja konkurencyjna oraz instrumenty konkurowania.



Opis

Kształtując i zarządzając konkurencyjnością przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności należy zaplanować i jasno określić cele strategiczne oraz specyfikę przyszłej pozycji konkurencyjnej, jaką przedsiębiorstwo pożąda osiągnąć. Wyznaczyć należy również domenę strategiczną, czyli rynki i produkty (*i/lub usługi*), jakie przedsiębiorstwo zamierza oferować. W konsekwencji elementem o podstawowym znaczeniu na etapie tym, jest wewnątrzorganizacyjny potencjał konkurencyjności, który w głównej mierze warunkuje możliwości budowy przewagi konkurencyjnej, jednocześnie wpływając na jej trzy podstawowe wymiary tj.: wielkość, rodzaj oraz trwałość. Następnie, posiadając wiedzę o podstawie na bazie której przedsiębiorstwo będzie starało się zbudować przewagę konkurencyjną, można przystąpić do kolejnego etapu. Jest nim przygotowanie kompleksowej i dobrze przemyślanej oferty, która w możliwie pełnym stopniu będzie odpowiadać na potrzeby i oczekiwania klientów. Na etapie tym niezwykle cennym jest również umiejętność doboru adekwatnych, efektywnych i wygodnych dla przedsiębiorstwa, instrumentów konkurowania, które stanowią wyraz funkcji przewagi konkurencyjnej. Aby tego dokonać konieczne jest uwzględnienie zaleceń i wniosków płynących z analizy, zarówno wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa, czyli pozostających do dyspozycji zasobów i umiejętności, jak i dostępnych w otoczeniu. Na tej podstawie określone zostają szerokość wachlarza możliwości wyboru specyficznych / określonych instrumentów, a także poziom ich skuteczności, szczególnie w relacji do kosztów. Jeśli dobór instrumentów okaże się właściwy, a oferta przedsiębiorstwa, w porównaniu z działaniami i ofertą rywali, zostanie uznana przez rynek za atrakcyjną, to przedsiębiorstwo powinno osiągnąć określoną / pożądaną pozycję konkurencyjną. Co ważne, z każdym kolejnym cyklem przedsiębiorstwo skutecznie kształtujące swoją konkurencyjność powinno być zdolne do udoskonalania i bazowania na wypracowanych w poprzednim cyklu elementach składowych systemu (*czyt. potencjał, przewaga, instrumenty, pozycja konkurencyjna*), a także do coraz sprawniejszego angażowania w ten proces różnorodnych (*źródeł*) zasobów oraz strategii.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie konkurencyjność przedsiębiorstwa ?
2. Omów proces kształtowania konkurencyjności.

Literatura

- [1] Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa, 2012
- [2] Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa
- [3] Famiec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Kraków, 1997
- [4] Mączyńska E., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw- aspekty strukturalne* [w:] *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Cz. Glinkowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997
- [5] Brodowska - Szewczuk J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce, 2009

Autor opracowania

Aleksandra Mikina, KN PPT

Pojęcie przewagi konkurencyjnej związane jest z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie "dlaczego istnieją firmy, które stale osiągają znacznie lepsze wyniki niż większość podmiotów w branży", oraz poszukiwaniem obecnych, jak i przyszłych wyróżników, powodujących, że jedne przedsiębiorstwa potrafią być bardziej atrakcyjnym partnerem dla odbiorców niż inne firmy w danej domenie.

Osiągnięcie stanu przewagi konkurencyjnej stanowi „efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (*uwzględniającego uwarunkowania otoczenia*), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania”. Przewagę konkurencyjną posiada to przedsiębiorstwo, które ma zdolność do odnoszenia sukcesów w konkurowaniu, które posiada pewien aspekt, produkt czy usługę pozytywnie je wyróżniające, które zdolne jest osiągać lepsze rezultaty niż konkurenci. Przewaga konkurencyjna w ujęciu J.A.F Stoner’a stanowi efekt oddziaływań sił i słabości organizacji na tle oddziaływań sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych przyszłych konkurentów, J.B. Barney uznaje, iż objawia się ona, jako zdolność realizacji takiego wariantu strategii, jakiej nie są w stanie wdrożyć obecni i potencjalni konkurenci. Przewagę konkurencyjną można również definiować, jako „zdolność przedsiębiorstwa do świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikalnych zasobów i umiejętności (z zakresu wszystkich realizowanych w organizacji ogniw łańcucha wartości), które będąc poszukiwanymi i cenionymi na rynku nie są dostępne w takim samym zakresie konkurentom”.

Opis

Przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną, jeśli potrafi ono generować i wykorzystywać potencjał konkurencyjności, w sferze materialnej i niematerialnej, w taki sposób, że daje on możliwość stworzenia skutecznych instrumentów konkurowania i oferty rynkowej tak atrakcyjnej, że zapewniają one przedsiębiorstwu powstanie wartości dodanej.

Osiągnięcie stanu przewagi konkurencyjnej jest (*a przynajmniej powinno być*) celem strategicznym każdego przedsiębiorstwa. Ze względu na szybko zmieniające się otoczenie rynkowe, warunkiem koniecznym do harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa jest umiejętność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i utrzymanie jej w dłuższej perspektywie czasu. Budowanie przewagi konkurencyjnej wymaga wykorzystania wszelkich unikalnych zasobów i umiejętności będących w zasięgu przedsiębiorstwa. Konieczna jest również adaptacja do wymagań otoczenia. Niestety czasami samo zgromadzenie tych zasobów jest kłopotliwe, a co dopiero utrzymanie ich w ramach jednego przedsiębiorstwa. W dzisiejszych czasach, czasach nowoczesnych technologii, posiadanie przewagi konkurencyjnej jest jedną z najcenniejszych zdolności, jakie może posiadać organizacja.

By zyskać przewagę wśród konkurencji współczesne fabryki korzystają z najnowszych technologii dostępnych na rynku, dzięki czemu produkują więcej, lepiej a także czasami taniej. Producenci są też bardziej uczuleni na potrzeby klientów, co pozwala na szybszą reakcję w celu ich zaspokajania.

W literaturze przedmiotu identyfikuje się bardzo bogaty katalog elementów składowych (czynników) mogących warunkować skuteczność przedsiębiorstwa w dochodzeniu do przewagi konkurencyjnej. Jedno z najpopularniejszych ujęć pozwala te źródła rozróżnić na:

- ✓ źródła wewnętrzne
- ✓ źródła zewnętrzne

Źródła wewnętrzne to czynniki mikroekonomiczne stanowiące część organizacji, tworząc jedyne w swoim rodzaju warunki charakterystyczne dla konkretnej firmy pozwalają wyróżnić się firmie na rynku:

- ✓ wykwalifikowani pracownicy
- ✓ długi staż pracy, doświadczenie
- ✓ lokalizacja
- ✓ odpowiednie wyposażenie, sprzęt, technologia.

Opis

Źródła zewnętrzne to czynniki mikroekonomiczne wykraczające poza obszar przedsiębiorstwa, mające znaczący wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej:

- ✓ posiadanie sprawniejszego potencjału zasobów i umiejętności firmy
- ✓ wysoki poziom zbytu (zapotrzebowania) na oferowane przez przedsiębiorstwo produkty / usługi
- ✓ czynniki makroekonomiczne mogące wzmocnić lub osłabić przewagę konkurencyjną, np. uregulowania prawne, subsydia państwowe (*umowy międzynarodowe o opodatkowaniu, bariery taryfowe, parataryfowe, pozataryfowe, polityka konkurencji, rozwoju*).

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa.
2. Czego wymaga świadoma budowa przewagi konkurencyjnej ?
3. Jakie znasz źródła przewagi konkurencyjnej i czego dotyczą ?

Literatura (3 – 5 pozycji)

- [1] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006
- [2] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2011
- [3] Pierścionek Z., artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa
- [4] Brodowska - Szewczuk J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce, 2009
- [5] Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa, 2012

Autor opracowania

Aleksandra Mikina, KN PPT

Wyróżniamy trzy podstawowe rodzaje przewag konkurencyjnych:

- [1] **Przewaga cenowa (kosztowa)** → dotyczy działań z zakresu obniżania kosztów organizacyjnych, bądź rynkowych firmy. Charakteryzuje się wykorzystaniem tych instrumentów marketingowych, które pozwalają na osiągnięcie wyższej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów i ma za zadanie przyciągnąć klientów poprzez kształtowanie cen na niższym poziomie, lub zachęcenie ich przez wykorzystanie instrumentów takich jak promocja i utrzymanie ich na wyższym poziomie niż konkurenci. Należy pamiętać, że spadek ceny produktu nie może mieć wpływu na obniżenie jego jakości.
- [2] **Przewaga jakościowa** → dotyczy działań prowadzących do wyróżnienia wyrobu bądź usługi od tych proponowanych przez konkurentów. Charakterystyczne są dla niej instrumenty marketingowe ulegające zmianom, np. produkt, opakowanie, dystrybucja, usługi i warunki oferowania. Zmiany można nadać poprzez wzornictwo wyrobu, wysoką jakość produktu bądź materiałów, których nie są w stanie zaoferować konkurenci.
- [3] **Przewaga informacyjna** → wynika z lepszego dostępu firmy do informacji o kliencie, jego potrzebach i upodobaniu. Przedsiębiorstwo informuje także nabywców o wyższym poziomie działań takich jak obsługa klienta, wyższej jakości wyrobów, usług czy materiałów, oraz o niższym poziomie cen produktów niż u konkurentów, a także innych korzyściach oferowanych klientom.

Opis

Pozostałe rodzaje przewag konkurencyjnych stanowiące uzupełnienie powyższych to:

- [1] **Przewaga koncentracji** → wynika z zamierzonego ograniczenia działalności przedsiębiorstwa do określonego segmentu rynku. Skoncentrowanie na określonej grupie klientów pozwala na niezwykle dobrą obsługę tego obszaru. Przedsiębiorstwo koncentrując się na spełnieniu oczekiwań klientów danej grupy jest w stanie obsłużyć ich sprawniej i na lepszym poziomie.
- [2] **Przewaga zasobowa** → opiera się na rozwoju materialnych i niematerialnych zasobów firmy, a także oferowaniu produktów bądź usług z nich wytworzonych.
- [3] **Przewaga naturalna** → osiągnięcie tej przewagi wymaga posiadania trzech źródeł przewagi: lokalizacji, dostępu do zasobów naturalnych i regulacji prawnych. W wyniku tych trzech źródeł, przedsiębiorstwo jest w stanie realizować oczekiwania klientów w szerszym stopniu niż konkurencyjna firma, dzięki czemu wpływa ona na zadowolenie z ich strony i lepszą ocenę działalności.
- [4] **Przewaga relacyjna** → pomaga podnieść jakość działań firmy poprzez umiejętność nawiązywania relacji z odpowiednimi partnerami.
- [5] **Przewaga elastyczności** → jest to zdolność do elastycznego dopasowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków rynkowych. Dotyczy głównie technologii, umiejętności, systemów produkcyjnych, organizacyjnych, dostosowania się kadry zarządzającej do istniejących warunków.

[6] Przewaga czasowa → wynika z umiejętnego skracania czasów trwania procesów zachodzących w ramach projektowania, wytwarzania oraz dostarczania zamówień klientom.

[7] Przewaga wytwarzania → dotyczy działań w strefach funkcjonalno-zasobowych takich jak dział B+R, produkcja, logistyka, zarządzanie jakością. Budowana jest ona na inwestycjach kapitałowych w majątek trwały, wspomagana rozwojem kompetencji z zakresu projektu i procesu w obszarze technologii.

Opis
C.D.

[8] Przewaga oferowania → dotyczy relacji przedsiębiorstwa z kontrahentami rynkowymi, które muszą być lepsze niż u konkurencyjnej firmy. Związana jest z prognozowaniem potrzeb klientów, kreowaniem instrumentów marketingowych, docieraniem z ofertą do potencjalnych odbiorców a także tworzeniem pozytywnych interakcji z klientem.

[9] Przewaga zarządzania → uzyskiwana jest dzięki lepszemu zarządzaniu przedsiębiorstwem w odniesieniu do konkurencji, poprzez wyższy poziom kompetencji kadry zarządzającej, lepszą sprawność systemów zarządzania oraz umiejętności formułowania i wdrażania strategii.

Przykładowe
pytanie

1. Wymień i opisz podstawowe rodzaje przewag konkurencyjnych.
2. Wymień i opisz uzupełniające rodzaje przewag konkurencyjnych.
3. Który rodzaj przewagi konkurencyjnej mówi o konieczności dostosowania się przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku ?

Literatura
(3 – 5 pozycji)

[1] Urbanowska-Sojkin E., *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011

[2] Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa, 2012

[3] Urbanowska-Sojkin E., Banaszczyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

[4] Styś A., *Strategiczne planowanie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

Autor
opracowania

Aleksandra Mikina, KN PPT

Najbardziej ogólna klasyfikacja opracowana przez M.E. Portera, odwołująca się do celu konkurencyjnego i rodzaju posiadanej przewagi konkurencyjnej pozwala na wyróżnienie:

- ✓ różnorodnych wariantów **strategii przywództwa kosztowego** / wiodącej pozycji kosztowej (tzw. *strategie cenowe*);
- ✓ różnorodnych wariantów **strategii koncentracji / specjalizacji** (tzw. *strategie produktowo-rynkowe*);
- ✓ różnorodnych wariantów **strategii zróżnicowania**;

STRATEGIE PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO

Strategia przywództwa kosztowego zakłada osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów i przyciągnięcie klientów niższą ceną produktu, bez obniżenia jakości wyrobu. Stosowanie strategii niskich kosztów bardzo często wymaga - oprócz obniżania kosztów i zwiększenia produkcji - stosunkowo dużego względnego udziału w rynku lub posiadania innego rodzaju przewagi. Zazwyczaj wymaga także doskonalenia technologii wyrobów oraz rozszerzania asortymentu produktów pokrewnych w celu rozłożenia kosztów i zwiększenia wielkości sprzedaży. Wyróżnia się 5 podstawowych wariantów strategii przywództwa kosztowego / wiodącej pozycji kosztowej: strategię **dumpingu, dominacji, parasola, przechwycenia, porzucenia**.

STRATEGIE KONCENTRACJI / SPECJALIZACJI

		RYNKI		
		DOTYCHCZASOWE	NOWE	
PRODUKTY	DOTYCHCZASOWE	Penetracja rynku ²	Rozszerzenie (rozwój) rynku ³	<i>Strategie koncentracji (specjalizacji)</i>
	NOWE	Innowacje produktowe ⁴	Dywersyfikacja ⁵	<i>Strategie zróżnicowania</i>

	R1	R2	R3		R1	R2	R3		R1	R2	R3		R1	R2	R3		R1	R2	R3
P1				P1				P1				P1				P1			
P2				P2				P2				P2				P2			
P3				P3				P3				P3				P3			
Strategia specjalizacji produktowej				Strategia specjalizacji rynkowej				Strategia specjalizacji selektywnej				Strategia koncentracji jednosegmentowej				Strategia pełnego pokrycia			

Gdzie P_{1,2,3} – produkt, a R_{1,2,3} to rynek

STRATEGIE DYWERSYFIKACJI (pionowej, poziomej i równoległej)

Strategia dywersyfikacji jest formą strategii rozwoju przedsiębiorstwa poprzez równoczesne realizowanie działań mających na celu rozwój nowych rynków i produktów. Jej realizacja zakłada wchodzenie w nowe dla przedsiębiorstwa dziedziny działalności, nabywanie nowych kompetencji i opanowywanie nowych rynków. W klasycznym rozumieniu strategia dywersyfikacji to "przedsięwzięcie polegające na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości. Wymaga zaangażowania się w branże, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi. W skrócie, dywersyfikacja oznacza rozproszenie działalności przedsiębiorstwa na kilka wybranych dziedzin (*np. kilku specyficznych, odrębnych produktowo-rynkach*) i podział między nie całego potencjału organizacyjnego. Wyróżnia się 3 podstawowe warianty strategii.

Inny sposób klasyfikacji, uwzględniający kontekst relatywnej pozycji przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów oraz istoty przejawianej przez przedsiębiorstwo aktywności (*sposobu zachowania się na rynku*), pozwala natomiast na wyróżnienie wariantów:

STRATEGIE OFENSYWNYCH (AKTYWNYCH, EKSPANSYWNYCH) → głównym ich celem jest doprowadzenie do rozwoju przedsiębiorstwa na obecnie zajmowanych rynkach (w oparciu o dotychczasowe przewagi konkurencyjne) lub ekspansji na rynki nowe. Istotę strategii ofensywnych najlepiej reprezentują te opracowane przez H.I. Ansoffa i P.F. Druckera:

- [1] **strategia penetracji rynku** → rozwój w oparciu o wykorzystanie pełni możliwości wynikających z dotychczasowych produktów i rynków (*np. zwiększenie sprzedaży lub obniżka cen*);
- [2] **strategia rozwoju rynku** → rozwój przedsiębiorstwa zakładający wejście na nowe rynki lub dotychczas nieobsługiwane segmenty obecnego rynku, bądź wniknięcie na rynki dodatkowe dzięki opracowaniu nowych zastosowań dla własnych produktów;
- [3] **strategia rozwoju produktu** → rozwój przedsiębiorstwa zakładający oferowanie na dotychczasowych rynkach nowych lub zmodernizowanych produktów, bądź dywersyfikacji produktu ze względu na jakość wykonania, czy modele;
- [4] **strategia dywersyfikacji** → rozwój przedsiębiorstwa zakładający wejście na nowe rynki z nowymi produktami, wzbogacenie dotychczasowego asortymentu wraz ze zmianą kierunku działalności przedsiębiorstwa.

Opis
C.D.

STRATEGIE DEFENSYWNYCH (KONSOLIDACJI, ODWROTU) → sprowadzających się do obrony pozycji rynkowej (*zwiększenie jej stabilizacji i umocnienie stopnia sprawowanej nad nią kontroli*) lub wręcz przeciwnie pozwalających na stopniowe wycofywanie się z rynku z jednoczesną maksymalizacją stopnia wykorzystywania nadarzających się szans i okazji. Istotę strategii defensywnych najlepiej reprezentują te opracowane przez M.E. Portera:

- [1] **strategia lidera** → dążenie do uzyskania dominującej pozycji na rynku dzięki ponoszeniu nakładów w sferze cen (*przywództwo cenowe / przywództwo cenowe*) lub marketingu, prowadzące do eliminacji konkurentów (*lub co najmniej redukcji ich liczby*);
- [2] **strategia niszy** → zakładająca opanowanie wybranego segmentu rynku rokującego względnie stały poziom popytu (lub powolny spadek), a następnie przystąpienie do realizacji strategii lidera;
- [3] **strategia żniw** → sprowadzająca się do maksymalizacji zysków i jednoczesnej minimalizacji kosztów przy założeniu, że przedsiębiorstwo wycofuje się z danego rynku, a wygenerowany w ramach żniw kapitał ulokuje w innych sektorach, zarówno nowych (*wejście na nowy rynek*), jak i tych dotychczasowych (*wzmocnienie pozycji konkurencyjnej*);
- [4] **strategia wycofania się** → zakłada sprzedaż swych aktywów po korzystnej cenie przed wejściem branży w fazę schyłku, przekazanie swych zobowiązań konkurentom;
- [5] **strategia koncentracji** → polegająca na skoncentrowaniu się firmy na określonej grupie nabywców, umacnianiu pozycji.

Przykładowe
pytanie

1. Scharakteryzuj strategię konkurencyjności wg ujęcia ogólnego
2. Scharakteryzuj strategię konkurencyjności wg ujęcia sposobu zachowania się przedsiębiorstwa na rynku.

Literatura

- [1] Jasiński M., *Metoda identyfikacji podejść do strategii. Method of identifying approaches to strategy*, [w:] *Nauki o zarządzaniu. Management science*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2015
- [2] Janasz W., *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody. Strategie*, K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Decpczyńska (red.), Difin, Warszawa, 2010
- [3] Zakrzewska – Bielawska A., *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009
- [4] Porter M. E., *Strategia konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2010
- [5] Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001

Autor
opracowania

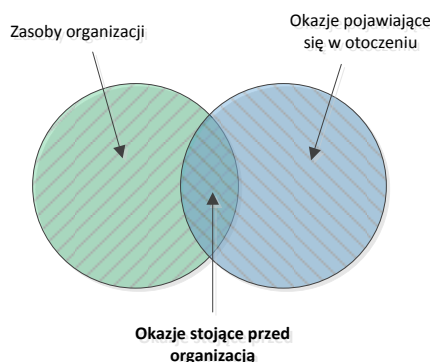
Aleksandra Mikina, KN PPT

Istotą analizy SWOT jest poszukiwanie, gromadzenie i porządkowanie danych o czynnikach warunkujących strategię, oraz ich prezentacja w przejrzystej i czytelnej formie. W celu tym, analizę rozpoczyna się identyfikacją czynników oddziałujących na badany obiekt (np. przedsiębiorstwo, inicjatywa, projekt, produkt, etc.), które można określić jako uwarunkowania: najistotniejsze i rozłączne względem siebie. Następnie rozpoznane uwarunkowania należy poklasyfikować w zbiory, tworząc w ten sposób charakterystyczną macierz składającą się z czterech pól skupiających w swym obrębie czynniki stanowiące:

- [1] **mocne strony** (*siły*) → czynniki wewnętrzne (*cechy badanego obiektu i/lub zależne od niego*) stanowiące atut, zaletę analizowanego obiektu, uwarunkowania pozytywnie oddziałujące, które pozwalają na budowanie przewagi (*siły*), to umiejętności lub potencjał umożliwiający rozumienie strategii i wprowadzanie jej w życie;
- [2] **słabe strony** (*słabości*) → uwarunkowania wewnętrzne (*cechy badanego obiektu i/lub zależne od niego*), stanowiące słabość, wadę badanego obiektu, czyli determinanty negatywnie oddziałujące na budowę przewagi (*siły*) lub wręcz stanowiące barierę tego procesu, to brak pewnej umiejętności lub zdolności, który nie pozwala dokonać wyboru i wdrażać strategii;
- [3] **szanse** → czynniki zewnętrzne (*cechy otoczenia i/lub aspekty jego oddziaływania na badany obiekt*) stwarzające dla analizowanego obiektu szanse na korzystną zmianę i osiągnięcie założonego celu; są to wszelkie zjawiska i tendencje zachodzące w otoczeniu, które stanowią impuls rozwoju i środek ograniczający zagrożenia, jeśli tylko zostaną odpowiednio wcześnie i prawidłowo zidentyfikowane i wykorzystane, szanse pobudzają możliwości osiągnięcia bardzo dobrych wyników działania;
- [4] **zagrożenia** → uwarunkowania zewnętrzne (*cechy otoczenia i/lub aspekty jego oddziaływania na badany obiekt*) stanowiące utrudnienia i bariery stwarzające dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo wystąpienia zmiany niekorzystnej, a więc zmiany oddalającej od osiągnięcia założonego celu lub powodującej konieczność poniesienia dodatkowych kosztów, wysiłków i nakładów; zagrożenia to obszary w otoczeniu, które zwiększają trudności napotymane w trakcie działania i ograniczają możliwości osiągania dobrych wyników.

Opis

Metoda strategicznej diagnozy stanowi procedurę pozwalającą na określenie najlepszych kierunków rozwoju badanego obiektu w kontekście oddziaływania sił i uwarunkowań wywodzących się z otoczenia obiektu, jak również jego wnętrza. Celem prowadzenia audytu (*analizy*) z wykorzystaniem ww. instrumentu jest zidentyfikowanie najbardziej istotnych, wewnętrznych sił i słabości obiektu, przy jednoczesnym uwzględnieniu zagrożeń i szans tkwiących zarówno w jego otoczeniu, jak i w nim samym. Dzięki temu możliwe staje się dokonanie oceny całkowitej pozycji strategicznej obiektu oraz jego otoczenia, co czyni analizę SWOT kompleksową metodą służącą do badania otoczenia obiektu i analizy jego wnętrza. W praktyce, instrument ten zazwyczaj stanowi punkt wyjścia w procesach formułowania strategii, dostarcza informacji o czynnikach mogących ułatwiać osiąganie celów danego obiektu analizy, a także o uwarunkowaniach stanowiących przeszkody, które należy przezwyciężyć lub zminimalizować chcąc osiągnąć pożądany rezultat - wykorzystać szanse stojące przed obiektem.



Niezwykle, czytelne i użyteczne zestawienie obszarów, którym warto jest się przyjrzeć podczas prowadzenia analizy SWOT opracował E. Michalski:

Opis	Potencjalna siła wewnętrzna (S - mocne strony)	Potencjalne słabości wewnętrzne (W - słabe strony)
	Wyróżniające kompetencje	Niejasne strategie rozwoju
	Wystarczające zasoby finansowe	Przestarzały park maszynowy
	Dobre umiejętności konkutowania	Obniżająca się opłacalność i ekonomika produkcji
	Dobra opinia (marka) wśród nabywców	Brak utalentowanej kadry kierowniczej
	Pozycja uznanego lidera na rynku	Problemy z właściwym wdrażaniem strategii
	Dobre, optymalnie dobrane strategie działalności	Wewnętrzne problemy działalności
	Możliwość uzyskania efektu ekonomii skali	Zapóźnienie i braki w sferze B + R
	Umiejętność uniknięcia silnego napięcia konkurencyjnego	Wąski asortyment oferowanych produktów i/lub usług
	Posiadanie zastrzeżonej technologii (patenty)	Wąska sieć dystrybucji i kanałów sprzedażowych
	Zarząd posiadający kompetencje i doświadczenie	Zły (słaby) wizerunek na rynku
	Wysokie umiejętności i kompetencje pracowników	Braki w umiejętnościach marketingowych i promocyjnych
	Umiejętność cięcia kosztów, koszty niższe niż u konkurentów	Brak podstawowych kompetencji wśród przeważającej części pracowników.
	Wzrastające zdolności wytwórcze	Zła sytuacja finansowa uniemożliwiająca wdrożenie nowych strategii rozwoju
	Umiejętność projektowania i prowadzenia udanych kampanii promocyjnych	Zbyt wysokie koszty ogólne w stosunku do kosztów ponoszonych przez konkurentów
	Dostęp do nowoczesnych technologii i innowacji	
	Potencjalne szanse zewnętrzne (O - szanse)	Potencjalne zagrożenia zewnętrzne (T - zagrożenia)
	Możliwość obsługi dodatkowych grup nabywców	Recesja i/lub podatność gospodarki na recesję
	Integracja pionowa	Wzrastająca siła negocjacyjna nabywców i/lub dostawców
	Możliwość zróżnicowania grup produktowych	Wzrastająca sprzedaż i popyt na substytuty
	Usunięcie barier handlowych na atrakcyjnym rynku zagranicznym	Pojawienie się na rynku nowych konkurentów, zwłaszcza tych o niższych kosztach funkcjonowania

Przykładowe pytanie

1. Opisz istotę (*ideę*) analizy SWOT
2. Opisz specyfikę poszczególnych czynników identyfikowalnych w analizie SWOT (*mocne / słabe strony i szanse i zagrożenia*)
3. Wskaż przynajmniej po 3 obszary (w *każdej z kategorii S, W, O, T*), którym warto jest się przyjrzeć podczas prowadzenia analizy SWOT.

Literatura

- [1] Nowicki M., SWOT, [w:] *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, K. Szymańska (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2015
- [2] Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2013

Autor opracowania

Aleksandra Mikina, KN PPT

Budowanie zespołu (*ang. team building*) jest procesem długotrwałym i złożonym. W czasie tego procesu zachodzą nieuchronne, etapowe zmiany w stosunkach i relacjach międzyludzkich, które wywołują zmiany w funkcjonowaniu całego zespołu. Najbardziej rozpowszechnionym modelem budowy zespołu jest model faz rozwoju „Team Performance Model” według Tuckmana. Wyodrębnił on cztery fazy życia zespołu i opisał charakterystyczne procesy w nich zachodzące: formowanie, docieranie, normowanie, realizacja. W toku dalszej pracy dodał jeszcze piątą fazę: zawieszenie.

1. **Formowanie** (*ang. Forming*) → etap poznawania współpracowników zespołu, ich charakterów, preferencji, każdy z członków szuka i określa swoją pozycję w zespole; następuje wprowadzenie do zadań. Faza najmniej efektywna ze względu na brak poznania i zaufania w zespole.
2. **Docieranie** (*ang. Storming*) → etap powstawania pierwszych interakcji (*często konfliktogennych*), chęć pokazania swojej indywidualności, ustalane są zasady i reguły przez wszystkich członków.
3. **Normowanie** (*ang. Norming*) → etap otwierania się na innych członków, powstawania zaufania, dobro zespołu jest celem nadrzędnym. Wypracowywane są metody pracy oraz przyjmowane są role. Następuje otwarta wymiana zdań, poglądów.
4. **Realizacja** (*ang. Performing*) → etap efektywnej pracy, zespół posiada poczucie siły oraz ma chęć osiągania nieprzeciętnych wyników, występuje tutaj delegacja obowiązków. Przyjęte wcześniej role są elastyczne i funkcjonalne, temat struktury został rozstrzygnięty. Faza najbardziej efektywna.
5. **Zawieszenie** (*ang. Adjourning*) → etap zawieszenia, występuje smutek oraz niepokój związany ze zbliżającym się końcem prac (*rozdzieleniem się członków zespołu*). Następuje samoocena oraz zbierane są wnioski.

Opis

Osoby dokonujące wyboru członków nie wpływają na zmiany, przeobrażenia zachodzące w grupie. W związku z tym, aby zbudować zespół należy stworzyć odpowiednią dla niego podstawę, dzięki której, w toku przeobrażeń zostanie on stworzony.

Podobną koncepcję przedstawił Cohen i inni (Cohen i in., 1990). Wyodrębnił on pięć faz: deklaracja członkostwa, wyłamanie subgrup, konfrontacja, zaznaczanie różnic indywidualnych, współpraca. W stosunku do modelu Tuckmana, model Cohena i innych został poszerzony o fazę wyłamania subgrup. Przekładając to na model Tuckmana, faza ta wystąpiłaby przed fazą docierania, a po fazie formowania. Powyższa faza charakteryzuje się zawieraniem relacji z osobami podobnymi do siebie, w skutek czego wzrasta zaufanie i następuje zawiązywanie koalicji. W tej fazie nie występują konflikty. Model Cohena i innych nie zawiera odpowiednika fazy zawieszenia u Tuckmana.

Model Cohena i innych:

1. Deklaracja członkostwa,
2. Wyłamanie subgrup,
3. Konfrontacja,
4. Zaznaczanie różnic indywidualnych,
5. Współpraca

**Przykładowe
pytanie**

1. Czym jest budowanie zespołu ?
2. Opisz proces budowy zespołu w ujęciu Tuckmana.
3. Opisz proces budowy zespołu w ujęciu Cohena.

Literatura

- [1] Kossowska M., Sołtysińska I., Budowanie zespołów, Wolters Kluwer, 2011
- [2] Blair S., ABC Jak zbudować zespół który zwycięża, Instytut Praktycznej Edukacji, 2011
- [3] Olejniczak W., *Zespół – Kultura – Człowiek*, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, 2009
- [4] Adair, J., *Budowanie zespołu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2001
- [5] MindTools, *Forming, Storming, Norming, and Performing. Understanding the Stages of Team Formation*, dostęp on - line: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm

**Autor
opracowania**

Filip Żylak, KN LBT

Człowiek jest istotą społeczną i jego sprawne funkcjonowanie zależy od kontaktów z innymi ludźmi. Ludzie mają potrzebę bycia akceptowanymi, lubianymi. Zespół umożliwia budowanie relacji międzyludzkich opartych na akceptacji, zaufaniu czy wzajemnej sympatii. Głównym powodem tworzenia zespołów **jest efekt synergii** ($2 + 2 = 5$) → sytuacja, w której efekt generowany przez zespół jest większy niż suma efektów wygenerowanych przez pojedyncze jednostki. Praca zespołowa to praca stanowiąca podstawową, a zarazem wyższą formę organizacji pracy. Polega na powierzeniu określonej grupie pracowników czynności lub operacji wydzielonych z procesów pracy. Pracę zespołową cechuje przede wszystkim współdziałanie wykonawców - współpraca, udzielanie sobie pomocy, pełnienie różnych funkcji i zbiorowa odpowiedzialność za wyniki pracy. Staje się koniecznością, gdy nie można rozdzielić zadań między indywidualnych wykonawców wtedy, gdy proces ma charakter ciągły, kiedy ilość pracy przekracza możliwości jednej osoby lub istnieje duża współzależność realizowanych zadań. Praca zespołowa jest istotnym elementem sukcesu w biznesie. Zespoły powoływane są do wykonania jak największej ilości zadań w jak najkrótszym czasie. Przy tym muszą poradzić sobie ze wszystkimi aspektami związanymi z osiągnięciem sukcesu. Bez względu na to czy w firmie pracuje jeden zespół, czy też kilka zespołów znajdujących się w różnych miejscach, wszystkie one odpowiedzialne są za współpracę zmierzającą do osiągnięcia wspólnego celu.

Praca zespołowa (A. Sejhiewicz) → *jest to podstawowa forma organizacji pracy przez którą rozumiemy określony stopień organizacyjnego zespolenia wykonawców w procesie pracy dla wykonania określonych zadań.*

Opis

Praca zespołowa (B. House) → *to taki rodzaj działań zbiorowych gdzie wykonanie pewnych uporządkowanych zbiorów czynności i operacji powierza się określonej grupie osób lub gdy pewna grupa osób wykonuje zespołowo zadania zlecone indywidualnie na każdego z nich.*

Determinanty dobrej pracy w zespole to m. in.:

1. Umiejętność komunikacji

- ✓ charakteryzuje ją jasny i zrozumiały przekaz informacji,
- ✓ przekazywanie pełnego zestawu informacji,
- ✓ aktywnym słuchaniem,
- ✓ używanie języka, który jest dla każdego czytelny i dla nikogo obraźliwy,

2. Otwartość na potrzeby innych → praca w zespole wymaga współdziałania, aby współpraca była efektywna potrzebna jest umiejętność empatii, stawiania się w czyjejś sytuacji – zrozumienia kogoś.

3. Odpowiedzialność za pracę własną i pracę zespołu → jedna z najbardziej ważnych rzeczy w pracy zespołowej, decyduje ona o tym, czy zadanie zostanie wykonane.

4. Zdolność do kompromisu**5. Umiejętność budowania dobrej atmosfery**

Ponadto działalność w zespole pozwala uniknąć negatywnych efektów związanych z subiektywnym charakterem procesów percepcji. Skuteczność działalności zespołu jest uzależniona od wielu czynników takich jak skład zespołu, atmosfera, łatwość komunikacji, wzajemne zaufanie czy pełnione przez członków role grupowe. Umiejętność pracy w zespole jest jedną z najważniejszych cech, których poszukuje podczas rekrutacji.

1. Opisz istotę pracy zespołowej.

2. Co wpływa na dobrą atmosferę w zespole ?

3. Jaki są cele tworzenia zespołów ?

**Przykładowe
pytanie**

- [1] Szyczak B., *Praca zespołowa a tworzenie, formy działania, korzyści i budowa zespołu*, Wydawnictwo: Wiedza i Praktyka, 2013
- [2] Lubrańska A., *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa, 2008
- [3] Belbin R. M., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
- [4] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2013
- [5] Blog InfoPraca, *5 elementów skutecznej pracy w zespole*, dostęp on - line w dniu 29.11.2016: www.weblog.infopraca.pl/2014/11/5-elementow-skutecznej-pracy-zespole

Literatura
(3 – 5 pozycji)

**Autor
opracowania**

Filip Żylak, KN LBT

Nie każda grupa jest zespołem, ale każdy zespół jest grupą. Grupa liczy sobie dwie lub więcej osób, między którymi zachodzi interakcja przez dłuższą chwilę. Oni sami wzajemnie na siebie oddziałują i spostrzegają siebie w kategoriach „my”.

Wyróżniamy pewne czynniki, za pomocą których można uznać (*właściwości zespołu*) grupę za zespół:

- ✓ wzajemny wpływ;
- ✓ wspólny cel;
- ✓ współpraca;
- ✓ wspólny system wartości i norm;
- ✓ struktura;
- ✓ wzajemne wsparcie i zbiorowa odpowiedzialność.

Wg B. Kozusznik „zespół to specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji, powiązana formalnym i nieformalnymi więzami, wykonująca wybrane zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji (*materialnej i niematerialnej*)”. Inną definicję podają natomiast J. Katzenbach i D. Smith, wskazując, że „zespół to mała liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, oddanych wspólnemu celowi, osiągnięciu określonych rezultatów i podejściu, za które wzajemnie przed sobą odpowiadają”

Opis

Pomiędzy zespołem, a grupą wskazać można szereg specyficznych różnic, przykładowo:

	ZESPÓŁ	GRUPA
Cel powstania	kolektywne działanie, zadanie	wymiana informacji, więzi interpersonalne
Sposób działania	członkowie zespołu mają wpływ na wykonywane zadania	członkowie grupy nie są ukierunkowani na realizację wspólnego celu
Struktura (przywództwo)	dobrze wyodrębniona, rola lidera, podział ról i obowiązków, zadań	słabo wyodrębniona
Efekt synergii	występuje	raczej nie występuje
Komplementarność umiejętności	tak	raczej nie
Motywowanie	poprzez nagrody materialne	poprzez więzi interpersonalne
Odpowiedzialność	indywidualna i wspólna	indywidualna

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie zespołu oraz zidentyfikuj różnice w funkcjonowaniu grup i zespołów

[1] Szyczak B., *Praca zespołowa a tworzenie, formy działania, korzyści i budowa zespołu*, Wydawnictwo: Wiedza i Praktyka, 2013

Literatura
(3 – 5 pozycji)

[2] Lubrańska A., *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa, 2008

[3] Belbin R. M., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003

[4] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2013

**Autor
opracowania**

Filip Żylak, KN LBT

Zgodnie z definicjami, zespół to grupa wykonująca pracę kolektywną, wymagającą wspólnych wysiłków, generująca pozytywną synergę. Aby być skutecznym, tj. móc efektywnie wykonywać powierzane mu zadania, zespół powinien posiadać pewne specyficzne cechy. Zgrany, efektywny, skuteczny zespół:

- [1] **Posiada wspólny cel** → ludzie, którzy nie mają wspólnego celu, to grupa, a nie zespół. W biznesie na ogół nie ma problemu z wyznaczeniem wspólnego celu, gdyż w większości przedsiębiorstwa jest on z góry określony. Kłopot w tym, aby cel dostrzegali członkowie zespołu, a nie tylko lider. Problemem bywa też umiejętność ustąpienia z celami indywidualnymi na rzecz celu zespołowego.
- [2] **Posiada dobrego (naturalnego) lidera** → bez niego zespół nie będzie donikąd zmierzał. Albo członkowie zespołu pójdą w różnych kierunkach, albo nie pójdą nigdzie. Dobrze jeśli lider posiada specyficzne cechy charakteru, sprawiające że otoczenie postrzega go jako osobę o naturalnych predyspozycjach do przewodzenia, kierowania, koordynowania pracy innych ludzi.
- [3] **Występuje w nim wola współpracy** → bez niej cel pozostanie tylko na papierze. Lider zespołu musi potrafić motywować członków zespołu, skutecznie wykorzystując dostępne mu zasoby i narzędzia motywacyjne, tak aby wzbudzić entuzjazm i energię wśród członków zespołu.
- [4] **Panuje w nim dobra komunikacja** → rzecz tak oczywista, że nie wymaga komentarza. Jednak ta oczywista cecha dobrego zespołu często szwankuje, przeważnie dlatego, że ludziom wydaje się, iż sprawne komunikowanie się jest umiejętnością naturalną i wrodzoną. Wiele szkoleń dotyczących problematyki pracy w zespole tak naprawdę w 60 % poświęconych jest komunikacji. Na tego typu szkoleniach najpierw uświadamia się ludziom typowe błędy w komunikacji, a dopiero potem ćwiczy się prawidłowe zachowania. Ponadto zespół powinien być gotowy na otwartą i szczerą wymianę informacji, myśli i opinii oraz idei (*nawet w sytuacji, gdy nie są one przychylne dla zespołu jako całości i/lub poszczególnych jego członków*).
- [5] **Występuje podział zadań w zespole** → konieczność dzielenia zadań pomiędzy członków zespołu jest oczywiste. Rolą lidera zgranego zespołu jest takie rozdzielanie zadań i odpowiedzialności, aby poszczególni członkowie zespołu posiadali odpowiednie kompetencje do ich wykonania. Nie ma nic gorszego jeśli podział zadań w zespole jest chaotyczny, nieprzemyślany i niekontrolowany, lub gdy nie ma go wcale (*wszyscy robią wszystko → sytuacja związana z marnotrawstwem sił i zasobów, obciążona ryzykiem, że część zadań nie zostanie zrealizowana, gdyż wszyscy myśleli, że ktoś inny był odpowiedzialny za zrobienie tego co nie zostało wykonane...*).
- [6] **Występują w nim (co najmniej) poprawne relacje w zespole** → bez dobrych relacji trudno będzie utrzymać zespół w pozytywnej atmosferze zaufania, otwartości i bez większych konfliktów.
- [7] **Członkowie zespołu to osoby fachowe** → członkowie zespołu posiadają komplementarne względem siebie doświadczenie i umiejętności potrzebne do rozwiązywania nawet najbardziej złożonych problemów.
- [8] **Członkowie zespołu to osoby posiadające poczucie przynależności do zespołu i zaangażowanie osobiste** → zespół zbudowany z indywidualistów i/lub osób posiadających predyspozycje do pracy zespołowej, ale z jakichś względów nie potrafiące (nie chcące) odnaleźć się w tym konkretnym zespole, z całą pewnością nie będzie skuteczny. Ponadto ważnym jest, aby członkowie zespołu samoczynnie przejawiali zainteresowanie, aktywność, inicjatywę i zaangażowanie, a nie czekali, aż zostanie im to nakazane przez lidera (*przełożonego*).

Opis

- Przykładowe pytanie**
1. Opisz cechy jakimi charakteryzuje się skuteczny zespół.
 2. Dlaczego zbudowanie skutecznego zespołu jest wymagającym i trudnym zadaniem ?

- Literatura**
- [1] Szczepanik R., *Budowanie zespołu. Organizacja szkoleń team building i wypraw incentive. Poradnik dla menedżera personalnego*, Onepress, 2013
- [2] Ćwiek K., *Praca zespołowa* (materiały szkoleniowe „Nowoczesność i doświadczenie. Akademia rozwoju kompetencji pracowników HS Wrocław Sp. z o. o.”), dostęp on - line w dniu 28.11.2016, http://www.hs.dobrekadry.pl/docs/Praca_zespolowa-Cwik.pdf
- [3] Olejniczak W., *Zespół – Kultura – Człowiek*, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, 2009

Autor opracowania Filip Żyłak, KN LBT

Porównywalnie jak organizacja, czy produkt, tak i zespół przechodzi przez określony cykl życia. W ramach cyklu życia możemy wyodrębnić charakterystyczne etapy, zróżnicowane pod względem efektywności zespołu czy odmienności problemów. Podstawowe ujęcie CKŻ zespołu to ujęcie **4-fazowe**. Wskazuje on, że w życiu każdego zespołu ma miejsce:

[1] **Faza pierwsza** → na tym etapie ludzie z różnymi oczekiwaniami, potrzebami i doświadczeniami rozpoczynają wspólną pracę. Dojrzałość funkcjonalna (w zakresie kompetencji) oraz dojrzałość psychologiczna (w zakresie utrzymywania relacji z ludźmi) są niewielkie. Ponieważ uczestnicy nie znają się między sobą, wymagają od osoby kierującej dookreślenia struktur, ról, wzajemnych zależności, jak również norm obowiązujących w grupie. Grupa wymaga też zarówno jasnego określenia celów swojej działalności, jak i klarownego podawania zadań. Na tym etapie ujawnia się duże zapotrzebowanie na informacje zwrotne na temat sposobu wykonywania zadań przez każdego z uczestników. Ponieważ dojrzałość w zakresie kompetencji jest jeszcze niewielka, każdy z uczestników potrzebuje przede wszystkim informacji na temat swojego funkcjonowania – co robi dobrze, co źle i co może robić, by lepiej wykonywać swoje zadania. Ważne by informacje były jak najbardziej szczegółowe, a zespół na każdym etapie zadania dokładnie kontrolowany. Stąd niebywale ważna na tym etapie jest rola lidera, który kontroluje, dostarcza informacji zwrotnych oraz stanowi ogniwo spajające członków grupy.

Opis

[2] **Faza druga** → na tym etapie dojrzałość funkcjonalna członków grupy jest znacznie większa, niż w poprzednim etapie. Większość członków grupy posiada już spore doświadczenie w zakresie wykonywanej przez siebie pracy. W związku z tym nie wymagają już tak dokładnego instruowania w zakresie konkretnych zadań, potrafią też sami ocenić jakość wykonanej przez siebie pracy. Nie wymagają też aż tak dużej kontroli – można zatem ograniczyć się do konsultacji na temat sposobu wykonania poszczególnych zadań i powierzyć im odpowiedzialność za ich wykonanie. Jeżeli grupa ma nadal się rozwijać, należy stawiać przed nią zadania skonsultowane tak, by w toku ich wykonywania uczestnicy byli nawzajem od siebie zależni. Dzięki temu rozwija się proces wzajemnej współpracy, rozwija się też struktura komunikacyjna. Zadaniem lidera na tym etapie jest inicjowanie jak największej ilości bezpośrednich kontaktów między członkami grupy.

[3] **Faza trzecia** → na tym etapie grupa osiągnęła już dojrzałość funkcjonalną, dojrzewa teraz głównie w obszarze kontaktów międzyludzkich. Większość członków grupy stanowią samodzielni specjaliści. W związku z tym nie wymagają już oni instruktażu, i w zasadzie mogą wykonywać większość zadań sami. Następuje zatem kolejne przesunięcie w zakresie odpowiedzialności za wykonywane zadania – członkowie grupy sami odpowiadają za swoją pracę. Grupa gwałtownie dojrzewa również w obszarze kontaktów interpersonalnych, co oznacza znaczny wzrost ilości konfliktów między członkami grupy (*przy czym konflikty te nie dotyczą wizji, celów czy norm, dotyczą kontaktów międzyludzkich*). W grupie ujawnia się tendencja do ujawniania i podejmowania konfliktów, pojawia się też zapotrzebowanie na skuteczne sposoby ich rozwiązywania. W związku z tym głównym zadaniem lidera na tym etapie jest koncentracja na sprawach interpersonalnych i pomoc w wypracowaniu sposobów rozwiązywania konfliktów. Na tym etapie jest on dla większości członków grupy partnerem, posiadającym jedynie nieco więcej władzy niż pozostali jej uczestnicy.

[4] **Faza czwarta** → na tym etapie mamy do czynienia z dojrzałym zespołem. Charakteryzują go następujące cechy:

- ✓ jasno sprecyzowane cele i zadania, zarówno dla jednostek jak i całej grupy lub instytucji (*znane, rozumiane i podzielane przez cały zespół*);
- ✓ sprawny przepływ informacji pomiędzy liderem i grupą (*zadawanie pytań, słuchanie, wspólne wyciąganie wniosków*) – komunikowanie się;
- ✓ sprawny przepływ informacji pomiędzy współpracownikami – członkami grupy;
- ✓ możliwość brania i dawania wsparcia o charakterze społeczno-emocjonalnym;
- ✓ istnienie i akceptacja dla wspólnych wartości (*norm, celów, oczekiwań, potrzeb*) przez wszystkich członków grupy;
- ✓ relacje grupowe nie utrudniają koncentracji na zadaniach – tworzą klimat twórczej współpracy, sprawny podział ról i funkcji w ramach przydzielonych zadań (*uzgadnianie indywidualnych sugestii czy pomysłów w ramach realizacji określonego zadania*);
- ✓ umiejętności wykorzystywania i uwzględniania indywidualnych cech i predyspozycji w dzieleniu się zadaniami – mające na celu jak najlepsze wykorzystywanie wszystkich posiadanych przez członków grupy umiejętności (*rozpoznawanie przez grupę indywidualnych uzdolnień, umiejętności i mocnych stron poszczególnych jej członków*);
- ✓ wymiany poglądów i współpracy (*grupa nie popada w skrajność – z jednej strony brak tendencji do przekształcania się w grupę towarzyską, z drugiej strony nadmierna sztywność i wzajemne animozje nie zakłócają pracy*). Zadaniem lidera na tym etapie jest obserwowanie grupy (czy i jak sobie radzi z powierzonymi jej zadaniami). Ważne jest jednak, by powstrzymywał się od nieuzasadnionych ingerencji i pozwalał członkom grupy na swobodne działanie.

Opis

Powszechnie spotykaną koncepcją jest również ujęcie **5-cio fazowe**. Pozwala ono na wyróżnienie następujących faz:

- ➔ **Faza I** obejmująca: formowanie się grupy, zbieranie informacji, poznawanie zasad, zadań i metod oraz onieśmienie członków grupy wobec siebie.
- ➔ **Faza II** obejmująca: awanturę (*burzę*) stanowiącą efekt "docierania się" członków zespołu, powstanie wewnętrznych konfliktów, pojawienie się celów osobistych poszczególnych członków, konstruktywne zarządzanie konfliktem.
- ➔ **Faza III** obejmująca: normalizowanie się grupy, zażegnywanie konfliktu, rozwijanie się współpracy, powstanie nowych form, wymiana swoich poglądów, większy stopień znajomości członków grupy, określenie ról grupowych oraz struktury organizacyjnej.
- ➔ **Faza IV** obejmująca: realizację zadań - zespół istnieje, występuje elastyczność ról, znajdowanie i wdrażanie rozwiązań, swobodny klimat, sprzyjający osiągnięciu celów.
- ➔ **Faza V** obejmująca: zawieszenie, ostatni etap rozwoju zespołu, rozwiązanie zespołu spowodowane osiągnięciem celów lub odejścia jego członków, rozluźnienie więzi, planowanie dalszej współpracy

1. Opisz cykl życia zespołu w ujęciu 4 - fazowym
2. Opisz cykl życia zespołu w ujęciu 5 - fazowym
3. Opisz cechy właściwe dojrzałemu zespołowi.

Przykładowe
pytanie

Literatura

- [1] Janiec Ł., *Efektywny zespół – etapy tworzenia zespołu*, dostęp on - line w dniu 29.11.2012, <http://4pm.pl/artykuly/efektywny-zespol-etapy-tworzenia-zespolu>
- [2] Ćwiek K., *Praca zespołowa* (materiały szkoleniowe „Nowoczesność i doświadczenie. Akademia rozwoju kompetencji pracowników HS Wrocław Sp. z o. o.”), dostęp on - line w dniu 28.11.2016, http://www.hs.dobrekadry.pl/docs/Praca_zespolowa-Cwik.pdf
- [3] Olejniczak W., *Zespół – Kultura – Człowiek*, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, 2009

**Autor
opracowania**

Filip Żylak, KN LBT

J. S. Borkowska wskazuje, że motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (*celów działania*) dla osiągnięcia celu motywującego. Z tej, jak i innych, definicji motywowania, wynika, że jest to działanie zarządcze, polegające na takim oddziaływaniu na innych, aby dążyli w kierunku przez nas wyznaczonym. Motywacja zaś jest stanem gotowości człowieka do podjęcia działania i wysiłku, aby działanie to zrealizować, przy nakierowaniu na cel.

Najbardziej rozbudowany instrument wsparcia stanowią metody motywowania (*uporządkowane, systematyczne postępowanie*). Techniki motywowania są sposobami postępowania przeznaczonymi do realizacji etapów metody motywowania. Zasady i procedury w motywowaniu ukazują umyślny dobór zasobów i narzędzi motywowania oraz kolejność ich stosowania. Sposoby motywowania przy określonych środkach motywowania to narzędzia. Czynniki motywującymi pracowników są bodźce i motywatory. Dobry menedżer musi znać cele i oczekiwania pracowników, aby móc dysponować jak najszerszym zakresem środków motywacyjnych oraz wiedzieć, jak je skutecznie wykorzystać.

Opis

OBSZAR motywowania pracowników w przedsiębiorstwie obejmuje:

- ✓ aspekty kierowania pracownikami;
- ✓ wynagradzanie materialne;
- ✓ wynagradzanie niematerialne;
- ✓ ocenianie pracowników.

PARAMETRY motywacji:

- ✓ kierunek (*co pracownik chce osiągnąć*);
- ✓ wysiłek (*jak bardzo się stara, aby to osiągnąć*);
- ✓ wytrwałość (*jak długo i z jaką determinacją się o to stara*);
- ✓ stan emocjonalny (*pozytywne lub negatywne uczucia związane ze spełnieniem pragnień lub obaw pracownika*).

RODZAJE motywacji:

- ✓ wewnętrzna i zewnętrzna;
- ✓ pozytywna i negatywna.

ASPEKTY motywacji:

- ✓ **oczekiwania pracowników wobec pracy** → największym efektem zwiększania wynagrodzenia będzie efektywna praca, a system motywacyjny zbudowany jest w sposób, że każdy pracownik wie, jak i dlaczego jego wysiłek i efekt pracy zostanie oceniony;
- ✓ **cel pracy** → pracownicy powinni być informowani o celach, zadaniach i misji przedsiębiorstwa;

- ✓ **potrzeby i wartości** → podstawową potrzebą pracownika jest płaca za wykonywaną pracę, ale dla odpowiedniej motywacji należy również zaspokajać inne jego potrzeby;
- ✓ **kary i nagrody** → pracownik musi wiedzieć jakie nagrody może otrzymać za dobrze wykonaną pracę i jakich kar może się spodziewać.

SYSTEMY motywacyjne w organizacji:

Opis

- ✓ **indywidualna motywacja pracownika** → związana jest z osobistymi potrzebami pracownika, takimi jak hobby, rodzina, na które firma nie ma większego wpływu.
- ✓ **wzajemna motywacja pracowników** → uwzględnia pracę w zespołach, w których tworzą się pozytywne relacje międzyludzkie, bez pomocy firmy.
- ✓ **motywacja firmy** → firma wywiera wpływ na pracownikach poprzez wsparcie, nagradzanie, osiągnięcia.

Przykładowe pytanie

1. Czym jest motywowanie ? Jakie są parametry i rodzaje motywacji ?
2. Co obejmuje obszar motywowania pracowników w przedsiębiorstwie?
3. Jakie znasz aspekty motywacji i systemy motywacyjne ?

Literatura

- [1] Walecka A., *Podstawy motywowania pracowników*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska – Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012
- [2] Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007
- [3] Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa, 2006
- [4] Kozioł L., *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa - Kraków, 2002

Autor opracowania

Marta Garbacz, KN LBT

Komunikacja jest dynamicznym procesem przekazywania informacji między nadawcą a odbiorcą za pomocą symboli. Prowadzi to do nawiązania kontaktu. Ma na celu przekazanie myśli, informacji, dzielenie się ideami. Komunikowanie oznacza przekazywanie informacji, a komunikowanie się wymieniać się informacjami z drugą osobą.

Komunikacja w dobrym zespole jest interaktywna. Skutkuje to możliwością rozbudowy pomysłów poprzez wymianę sugestii i opinii. W zespołach muszą pojawiać się kontrowersje, dlatego konieczna jest zdolność do rozpoznawania otwartego konfliktu. Umiejętności wzajemnego komunikowania się członków zespołu prowadzą do rozwoju zespołu.

Proces komunikacji w zespole polega na przesyłaniu informacji od nadawcy do odbiorcy poprzez zakłócenia (zniekształcają/blokują przekaz komunikacyjny) i otrzymywaniu informacji zwrotnej. Jest to proces złożony i wielokierunkowy. Ważnym elementem komunikacji jest aktywne, świadome, otwarte i empatyczne słuchanie. Wpływa na odbiór komunikatu, angażując naszą uwagę, aby zrozumieć to, co rozmówca chce przekazać.

Wyróżniamy dwa **RODZAJE komunikacji**:

- Opis**
- ✓ **komunikacja werbalna** → komunikacja ustna (*posługuje się językiem w formie mówionej*) i pisemna (*w formie pisemnej*);
 - ✓ **komunikacja niewerbalna** → nadaje czytelność i wyrazistość wypowiedzi, przekazuje informacje przy pomocy: dotyku, zapachu, smaku, wzroku i gestów.

BARIERAMI SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI są m.in.:

- ✓ nieostrożność
- ✓ zniekształcenie motywu
- ✓ nadmierne zaabsorbowanie sobą
- ✓ brak zaufania
- ✓ nastawienie do nadawcy
- ✓ różnice językowe

Komunikowanie zespołu to *komunikowanie grupowe*. Może mieć charakter formalny lub nieformalny. Zamiast formalnej komunikacji pionowej pomiędzy przełożonym a podwładnymi i komunikacji poziomej pomiędzy działami, w zespołach projektowych tworzy się system przekazywania informacji oparty na wzajemności i powszechności informacji. Komunikacja w zespołach charakteryzuje się dużą dynamiką i zmiennością. Wymaga tworzenia charakterystycznych kanałów komunikacyjnych (*kontakt bezpośredni, nowe technologie*).

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie komunikacja i komunikowanie się.
2. Na czym polega proces komunikacji w zespole ?
3. Jakie znasz bariery skutecznej komunikacji ?

Literatura

(3 – 5
pozycji)

- [1] Walecka A., *Komunikacja w zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska – Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012
- [2] Matejun M., Szczepańczyk M., *Komunikacja w zespołach projektowych – studium przypadku*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009
- [3] Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2001

**Autor
opracowania**

Marta Garbacz, KN LBT

Efektywność to zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia określonych celów. Jest ona określana m.in. przez: pozytywne wyniki, sprawność, wydajność, funkcjonalność, czy podstawowy element rozwoju człowieka i organizacji. Kojarzona jest również z wydajnością i produktywnością. Mc Grath uważa efektywność za kombinację wyników działania (*szybkość, jakość, błędy*) oraz subiektywne odczucia i wyniki (postawa, satysfakcja). Mamy do czynienia z dwoma wymiarami efektywności: statyczną – koncentrującą się na jak najlepszej alokacji zasobów i unikania marnotrawstwa oraz dynamiczną – koncentrującą się na perspektywie długookresowego rozwoju.

Głównym powodem tworzenia zespołów jest chęć osiągnięcia efektu synergii (*współdziałanie kilku osób generuje większy efekt, niż działanie w pojedynkę, dzięki połączeniu wiedzy, umiejętności, wysiłków i doświadczenia poszczególnych jednostek*).

Praca zespołowa jest formą organizacji pracy, polegającą na powierzeniu grupie pracowników czynności/operacji wydzielonych z procesów pracy.

Cechy pracy zespołowej:

- ✓ współdziałanie
- ✓ współpraca
- ✓ udzielanie wzajemnej pomocy
- ✓ zbiorowa odpowiedzialność za rezultaty pracy
- ✓ możliwość pełnienia funkcji w zależności od kwalifikacji i umiejętności

Opis

Aby praca zespołowa była efektywna, zespół musi mieć jasno określony cel, kierunek i priorytety działania. Ważna jest atmosfera zaufania i otwartości, w której każdy z członków zespołu może szczerze wyrazić swoje myśli, idee oraz przekazać informacje. Skuteczna, otwarta komunikacja przyswiera efektywności. Wszystko składa się na poczucie przynależności do zespołu, co skutkuje większym zaangażowaniem w decyzje i działanie zespołu. Efektywny zespół charakteryzuje się występowaniem wszystkich wytypowanych przez siebie ról. Każda osoba powinna znać swoje miejsce i rozumieć swoją rolę. Istotne, aby każdy wiedział za co jest odpowiedzialny. Ważną rolę w każdym zespole jest lider, czyli osoba sprawująca kontrolę nad resztą. Motywacja członków zespołu jest czynnikiem wpływającym w dużym stopniu na efektywność pracy zespołowej. Warto dopingować swój zespół, zachęcać do działania, chwalić oraz dziękować za wykonaną pracę.

Działanie zespołu należy wspierać przez kontrolę postępów. Pomoże to wychwycić ewentualne błędy oraz wprowadzić ulepszenia.

**Przykładowe
pytanie**

1. Jaka jest główna przyczyna tworzenia zespołów w organizacji ?
2. Jakie są cechy pracy zespołowej ?
3. Jakie warunki musi spełnić praca zespołowa, aby była efektywna ?

Literatura
(3 – 5
pozycji)

- [1] Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", Zeszyt Nr 230, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2015
- [2] Ćwiek K., *Praca zespołowa* (materiały szkoleniowe „Nowoczesność i doświadczenie. Akademia rozwoju kompetencji pracowników HS Wrocław Sp. z o. o.”), dostęp on - line w dniu 28.11.2016, http://www.hs.dobrekadry.pl/docs/Praca_zespolowa-Cwik.pdf
- [3] Katzenbach J. R., Smith D. K., *Sila zespołów. Wpływ siły zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, 2001

**Autor
opracowania**

Marta Garbacz, KN LBT

Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji, którego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami, ideami. Zachodzi ono na różnych poziomach, przy użyciu rozmaitych środków i wywołuje określone skutki.

Komunikowanie społeczne to najszerszy system komunikowania, w którym mieszczą się wszystkie procesy związane z porozumiewaniem się jednostek ludzkich.

Komunikacja jest pojęciem najszerszym, który zawiera w sobie komunikowanie oraz komunikowanie się. Komunikowanie oznacza przekazywanie informacji, natomiast komunikowanie się oznacza wymienianie się informacjami z drugą osobą. Komunikowanie różni się od komunikowania się sprzężeniem zwrotnym. Aby doszło do komunikowania się musi nastąpić interakcja między przynajmniej dwoma osobami, które świadomie chcą się wymienić informacją.

Proces komunikacji składa się z takich elementów jak: kontekst, uczestnicy, komunikat (*przekaz*), kanał, szumy informacyjne i sprzężenie zwrotne.

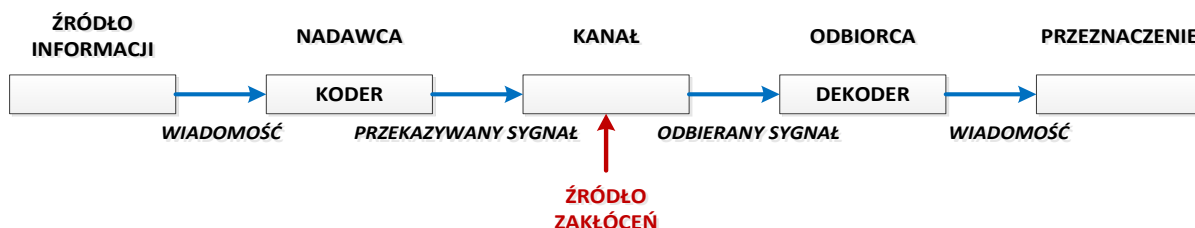
CECHY KOMUNIKOWANIA się:

- ✓ proces społeczny odnoszący się do przynajmniej dwóch jednostek, przebiega zawsze w środowisku społecznym,
- ✓ posiada określony kontekst społeczny, który warunkuje liczbę i charakter uczestników procesu (*interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy*),
- ✓ kreatywność objawiająca się w budowaniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o otaczającym świecie,
- ✓ dynamiczny charakter, polegający na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji,
- ✓ proces o charakterze ciągłym, trwający przez całe życie człowieka,
- ✓ proces o charakterze symbolicznym, uczestnicy posługują się tymi samymi oznaczeniami i znakami,
- ✓ interaktywność występująca między uczestnikami procesu,
- ✓ proces wieloetapowy,
- ✓ proces nieodwracalny.

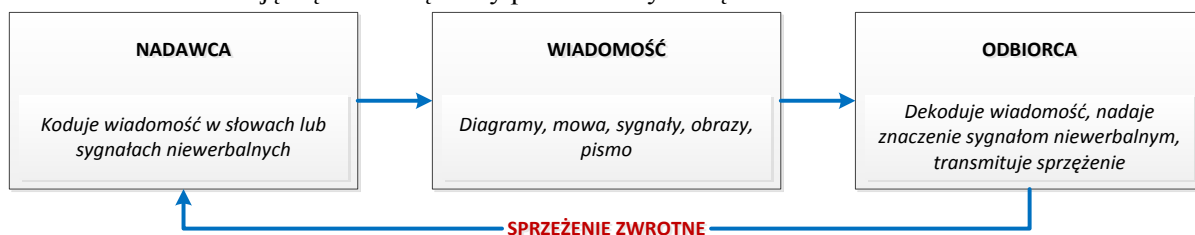
Opis

MODELE KOMUNIKACJI

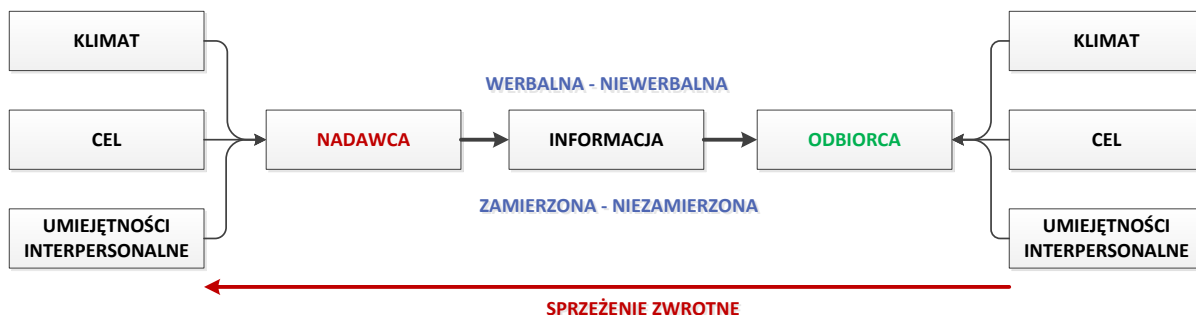
1. Według **C. Shannona i W. Weavera** komunikacja jest procesem jednokierunkowym, w którym nadawca wywiera wpływ na odbiorcę. W przedstawionym modelu pierwszym elementem jest źródło informacji, z którego przez nadawcę kanałem komunikacyjnym płynie do odbiorcy sygnał, który jest zniekształcony przez źródła zakłóceń.



2. Według **D. Umstona** proces komunikacji jest bardziej złożony, w tym przypadku nadawca koduje informację, która przepływa przez kanał komunikacyjny i jest dekodowana przez odbiorcę. Ostatnim etapem jest sprzężenie zwrotne, gdzie następuje odwrócenie sytuacji i odbiorca staje się nadawcą i cały proces zaczyna się od nowa.

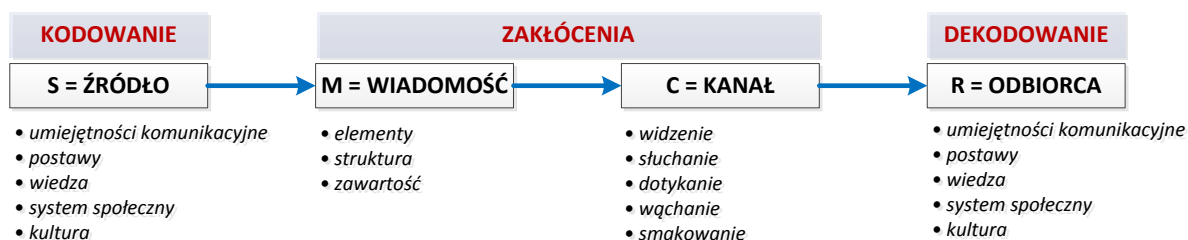


3. Według **A. Sanforda, G. Hunta, H. Braceya** istotnym aspektem są zmienne sytuacje, które mają wpływ na komunikację. Czynniki, które mają wpływ na formę zakodowania informacji to cel nadawcy, charakter oraz umiejętności interpersonalne. Te same czynniki mają wpływ na to jak wiadomość zostanie zinterpretowana przez odbiorcę, na którego działają również zakłócenia i czynniki wewnętrzne np. emocje. Dalej występuje sprzężenie zwrotne, czyli zamiana ról.



Opis

4. Ph. I. Morgan proponuje najbardziej rozwinięty model komunikacji. Według niego proces składa się z pięciu elementów do których należą źródło - nadawca, wiadomość, kanał, odbiorca i skutek czyli sprzężenie zwrotne. Aby komunikacja była efektywna intencje nadawcy muszą pokrywać się z wiadomości jaką otrzymuje odbiorca, co zdarza się rzadko. Nadawca ma pośredni wpływ na odbiór przekazywanej informacji, gdyż przekazuje samą informację, a nie jej intencję.



Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie komunikacji, komunikowania i komunikowania się.
2. Wymień cechy komunikowania się.
3. Syntetycznie opisz budowę modeli komunikowania się.

[1] Walecka A., *Komunikacja w zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012

Literatura

- [2] Buhler P., *Komunikacja organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie*, P. Buhler (red.), Helion, Gliwice, 2002
- [3] Kulczycki E., Wendland M. (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2012

Autor opracowania

Taida Dziadczyk, KN PPT

Podstawowym środkiem komunikacji werbalnej jest język. Dzięki niemu można przekazać informację, jednak istotnym warunkiem jest to, żeby odbiorcy posługiwali się tym samym językiem, co nadawcy.

Do podstawowych pojęć łączących się z językiem są:

- ✓ **denotacja**, czyli bezpośrednie znaczenie słowa pozwalające zidentyfikować desygnat (*inne określenie danego obiektu np. desygnatem słowa firma jest przedsiębiorstwo*). Wiele słów posiada odmienne definicje w zależności od źródła (*słowniki, encyklopedie*). Znaczenie przypisywane jest w zależności od kontekstu, którego nieznajomość powoduje występowanie pewnych nieporozumień;
- ✓ **konotacja** dotyczy obszaru emocji, uczuć i wartości związanych z poszczególnymi słowami. Ma większe znaczenie w komunikacji interpersonalnej.

Do **FORM KOMUNIKACJI WERBALNEJ** zaliczamy:

- ✓ **komunikację ustną**, czyli bezpośrednią rozmowę, konwersacje - sytuacje, w których do przekazania treści wykorzystujemy słowo mówione,
- ✓ **komunikację pisemną**, czyli notatki, listy i inne środki, które wykorzystywane są w okolicznościach, w których informacje przekazywane są pisemnie.

Opis

Wybór środka komunikacji powinien zależeć od sytuacji. Kiedy wiadomość ma charakter osobisty i związany powinniśmy posłużyć się komunikacją ustną. Sprzyja ona reakcji zwrotnej i wymienione poglądów, ponadto jest łatwiejsza w użyciu. Natomiast kiedy treść przekazu jest bardziej bezosobowa i dłuższa lepiej zastosować formę pisemną, która zwykle jest dokładniejsza, niż komunikacja ustna oraz pozostawia trwały ślad w postaci zapisu. Komunikacja niewerbalna wspiera proces komunikacji werbalnej poprzez nadanie jej czytelności oraz wyrazistości. Przekaz niewerbalny trudniej kontrolować, dlatego jest o wiele bardziej prawdziwy. Kiedy odbiorca potrafi odczytywać znaki i gesty może pozyskiwać więcej informacji niż nadawca przekazuje werbalnie.

W obrębie **KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ** można wyróżnić następujące **FORMY**:

- ✓ **kinezytyka** (*inaczej mowa ciała*) → informacje są wysyłane przez gesty, mimikę twarzy, postawę oraz kontakt wzrokowy. Uwagę należy zwrócić na następujące części ciała: twarz i głowę, ułożenie ciała, ramiona, ręce, nogi;
- ✓ **parajęzyk** → cechy głosu, należą do nich ton, barwa głosu, wysokość, napięcie, głośność, modulacja, tempo mówienia, wzajemnie oddziaływanie na siebie głosów oraz dźwięki poza językowe takie jak "uf", "ach" itp.;
- ✓ **samoprezentacja człowieka** → wygląd, budowa ciała, ubranie, fryzura i inne, np. dodatki;
- ✓ **dotyk** (*uścisk dłoni, poklepywanie*) → co świadczy o relacji między rozmówcami, zależy to zarówno od uprzejmości, kultury osobistej, kultury regionu oraz wychowania;
- ✓ **proksemika** → czyli zbudowanie interpersonalnego dystansu i przestrzeni między rozmówcami, może wynikać ze struktury i charakteru relacji - formalnego bądź nieformalnego;
- ✓ **chronemika** → określenie czasu jako cechy komunikowania się, np. punktualność, oczekiwanie, czas trwania konwersacji;
- ✓ **elementy otoczenia** (*temperatura, oświetlenie, kolory ścian*) → czynniki te mogą wpływać na zachowanie rozmówców.

Podczas dialogu, uważnie obserwując rozmówcę, można odczytać jego **STAN EMOCJONALNY**:

- ✓ dominacja i siła (*przenikliwy wzrok, dłonie oparte na talii, siedzenie, gdy inni stoją*);
- ✓ podporządkowanie i nerwowość (*niecierpliwe ruchy, ograniczony kontakt wzrokowy, chrząkanie, dotykane ust*);
- ✓ niezgoda i sceptycyzm (*wskazywanie palcami, odchylone ciało, skrzyżowane nogi*);
- ✓ znudzenie, brak zainteresowania (*brak kontaktu wzrokowego, uderzenie palcami w stół, spoglądanie na zegarek, rozglądanie się*);
- ✓ niepewność, niezdecydowanie (*odchylanie głowy, zdziwiony wyraz twarzy*);
- ✓ nieuczciwość lub podejrzliwość (*zasłanianie ust, unikanie kontaktu wzrokowego, skrzyżowane ramiona, dotykane nosa podczas mówienia*);
- ✓ pewność siebie, zaufanie (*otwarte ramiona i dłonie, uśmiech na twarzy, ciało pochylone do przodu*).

Opis

Ważnym aspektem komunikacji jest przestrzeń interpersonalna, czyli odległość między rozmówcami. **Przestrzeń** określana **intymną** jest zarezerwowana dla osób, z którymi łączą się bliskie relacje, określona jest przedziałem od 15 do 46 centymetrów. **Przestrzeń osobista** jest zastrzeżona dla przyjaciół, krewnych, współpracowników mieści się w przedziale od 46 do 120 centymetrów. **Przestrzeń społeczna**, czyli kolejny przedział mieszczący się między 120, a 360 centymetrami związany jest z relacjami społecznymi oraz służbowymi czyli, przełożony - podwładny lub pracownik - pracownik. Ostatnia to **przestrzeń publiczna**, czyli ponad 360 centymetrów, zachowująca oficjalny charakter. Przestrzeń jest istotnym czynnikiem wpływającym na przebieg rozmowy. Naruszenie jej może wywołać efekt przeciwny do zamierzonego.

Przykładowe pytanie

1. Scharakteryzuj pojęcia: denotacja, konotacja.
2. Wymień formy komunikacji niewerbalnej.
3. Wymień i scharakteryzuj krótko przestrzenie wyszczególniane w procesie komunikacji.

Literatura

- [1] Walecka A., *Komunikacja w zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Buhler P., *Komunikacja organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie*, P. Buhler (red.), Helion, Gliwice, 2002
- [3] Kinsey G. C., *Komunikacja pozawerbalna. Znaczenie mowy ciała w miejscu pracy*, Wydawnictwo Studio EMKA, 2014
- [4] Zimnol A., *Komunikacja interpersonalna*, Wydawnictwo Poligraf, 2012

Autor opracowania

Taida Dziadczyk, KN LBT

Komunikacja jest warunkiem istnienia każdej organizacji. Ludzie komunikują się w celu zaspokojenia swoich potrzeb oraz by utrzymać oraz rozwijać organizację, w której pracują. Konkurencyjność przedsiębiorstw w znacznym stopniu uzależniona jest od uzyskanej w procesie komunikacji informacji, którą na poziomie przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako:

- a) **komunikację wewnętrzną** → odnosi się do interakcji między członkami organizacji;
- b) **komunikację zewnętrzną** → przebiega między organizacją, a jej otoczeniem.

Komunikowanie w organizacji może mieć charakter interpersonalny lub grupowy.

Komunikowanie interpersonalne → to połączenie kontaktów osobistych ludzi będących w systemie z przekazaniem zapowiedzi od wyższej jednostki w dół struktury. Skuteczność w tym aspekcie zależy od intensywności relacji między członkami systemu. W sposobie komunikowania interpersonalnego możemy wyróżnić następujące **typy wyższych jednostek - KIEROWNIKÓW** :

- 1) **typ autokratyczny** → nie ma tu sprzężenia zwrotnego, kierownik blokuje kreatywność pracowników, zachowany jest istotny dystans w relacji przełożony - podwładny;
- 2) **typ pesymistyczny (introwertyczny)** → mało otwarty z racji braku umiejętności wyrażania uczuć, występuje sprzężenie zwrotne;
- 3) **typ samolubny** → realizujący tylko swoje własne pomysły i idee, zamknięty na propozycje pracowników;
- 4) **typ demokratyczny** → otwarty na sprzężenie zwrotne, najbardziej efektywny w procesie porozumiewania się z podwładnymi.

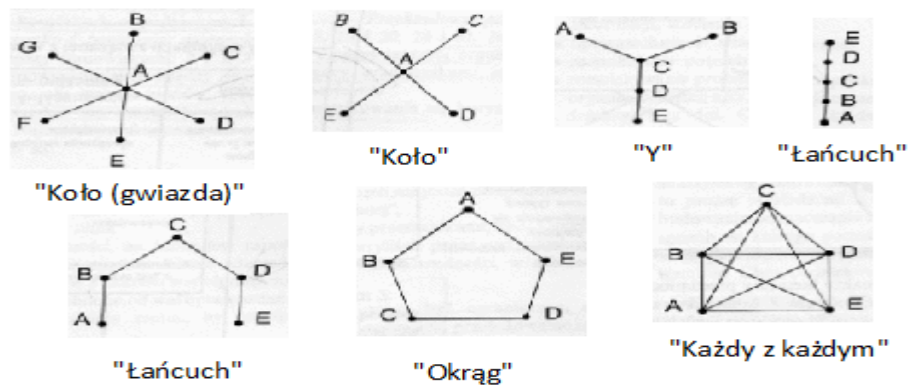
Opis

Komunikowanie grupowe → następuje niezależnie od charakteru oraz rozmiaru organizacji, jest jej stałą częścią. Można wyróżnić komunikowanie grupowe: formalne (*zespoły zadaniowe*) i nieformalne (*grupy przyjaciół*). Obszar komunikowania się w firmie można uporządkować w zależności od kierunku komunikacji. Wyróżniamy zatem:

- 1. **Komunikację pionową** → przebiega w górę oraz w dół, towarzyszy hierarchii zależności służbowej, komunikacja w górę to komunikacja podwładnego z przełożonymi, zaś komunikacja w dół to komunikacja przełożonego z podwładnymi (*kierunek wiadomości*). Zarówno komunikacja w górę, jak i w dół obejmuje przekazywanie informacji, dbanie o relacje oraz odbieranie informacji.
- 2. **Komunikację poziomą** → obejmuje komunikowanie się na równym poziomie, osób zajmujących równorzędne stanowiska,
- 3. **Komunikację ukośną** → komunikacja jednostek różniących się pozycją tj. niepołączonych więzami bezpośredniego podporządkowania.

Sieć komunikowania się to wzorzec porozumiewania się w grupach pracowniczych, można wyróżnić formalne i nieformalne.

TYPY SIECI KOMUNIKOWANIA SIĘ w organizacji



Opis

Struktura typu "**Kółko (gwiazda)**" lub "**Kółko**" charakteryzuje się wysokim stopniem symetryczności, w którym istnieje również jednostka centralna, która otrzymuje informację od pozostałych, owa informacja dociera do niej bezpośrednio, z racji tego, że nie ma możliwości wymiany informacji między pozostałymi jednostkami. Sieć typu "**Y**" - pozycja jednego pracownika (E) jest peryferyjna w stosunku do pozostałych, ponieważ otrzymuje informacje przetworzone przez pracodawcę (D). W sieciach typu "**Łańcuch**" przepływ informacji jest wyrównany między wszystkimi osobami biorącymi udział w procesie. W sieci typu "**Każdy z każdym**" następuje decentralizacja. Wszyscy członkowie w równym stopniu uczestniczą w komunikacji, ewentualnie wybrany przywódca nie zyskuje wyeksponowanej pozycji. Struktura typu "**Okrąg**" obrazuje sytuację, kiedy pracownicy mają jednakowe położenie w porównaniu z innymi i każdy kontaktuje się z dwoma osobami.

Komunikowanie się w organizacji spełnia następujące funkcje:

- ✓ **informacyjną** → dostarczone informacji pomagają w podjęciu decyzji oraz nadzorowaniu działań;
- ✓ **instruktażową** → przekazywanie poleceń oraz wyjaśnianie podejmowanych działań;
- ✓ **integracyjną** → łączenie wszystkich jednostek w całą organizację;
- ✓ **kontrolną** → precyzowanie zadań, rozdzielenie władzy;
- ✓ **motywacyjną** → wzbudzanie zaangażowania wśród członków organizacji.

Przykładowe pytanie

1. Scharakteryzuj typy kierowników w procesie komunikowania w organizacji.
2. Scharakteryzuj specyficzne typy sieci komunikacyjne w organizacji.
3. Scharakteryzuj funkcje komunikowania się w przedsiębiorstwie.

Literatura

- [1] Walecka A., *Komunikacja w zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
- [2] Czarniecki S., *Znaczenie komunikacji w organizacji*, „*Młoda Humanistyka*”, Numer 1/2016 (6), Rzeszów
- [3] Cybulska J., *W świecie komunikacji. Komunikacja wewnętrzna w organizacji*, „*Nauki Humanistyczne i Społeczne Na Rzecz Bezpieczeństwa*”, Centrum Naukowo - Badawcze Ochrony Przeciwpowodzi im. Józefa Tuliszkowskiego, Józefów

Autor opracowania

Taida Dziadczyk, KN LBT

Barierami w procesie komunikacji nazywa się wszystko to, co zniekształca bądź blokuje przekaz komunikacyjny. Zakłócenia w znacznym stopniu wpływają na odbiór przekazywanych treści, deformują i utrudniają jego zrozumienie, bywa, że powodują jego brak.

Wśród **ZAKŁÓCEŃ** skutecznej komunikacji wyróżnia się:

- [1] **nieostrożność** → innymi słowy mówienie bez zastanowienia, co często może prowadzić do sprawienia przykrości słuchaczowi, w odwrotnym przypadku, słuchacz nieostrożnie słuchając może sprawić przykrość rozmówcy;
- [2] **zniekształcenie motywu** → wybiórcze słuchanie, czyli słuchanie uważnie treści, z którymi się zgadza, ignorując pozostałe; również nadawca może zniekształcać motyw podkreślając w swojej wypowiedzi informacje, które według niego są najważniejsze;
- [3] **nadmierne zaabsorbowanie sobą** → mówienie o sobie i do siebie, treść nie jest tak istotna jak wywarłe wrażenie;
- [4] **przejawianie zachowań obronnych** → występujące w momencie poczucia zagrożenia, objawiającego się np. słowami krytyki, postawa ta zakłóca poprawną komunikację;
- [5] **brak zaufania** → występuje w momencie postrzegania nadawcę jako osobę niewiarygodną bądź zatrzymującą istotne informacje dla siebie;
- [6] **negatywne bądź zbyt pozytywne nastawienie do nadawcy** → powodujące od góry określenie opinii na jego temat, bez zagłębiania się w jego przekaz;
- [7] **emocje nadawcy** → zniekształcają rzeczywisty przekaz;
- [8] **różnice językowe** → używanie niezrozumiałego żargonu lub słów niezrozumiałych dla odbiorcy.

Opis

TRUDNOŚCI jakie można napotkać podczas procesu komunikacji:

- ✓ **stwierdzenie rozbieżności** → analiza tej samej sytuacji, ale pod innym kątem;
- ✓ **stosowanie odmiennych skal oceny tego samego obiektu** → ocenie podlegają odmienne wartości;
- ✓ **rozbieżność przekonań** → stereotypy lub indywidualne systemy wartości;
- ✓ **niezgodność podejmowanych działań** → różne intencje, motywacje i cele działania;
- ✓ **trudności metakomunikacyjne** → poważny odbiór komunikatu przekazanego w ironiczny sposób;
- ✓ **wyraźny brak spójności tematycznej w wypowiedzi rozmówcy** → występująca w konwersacjach wielowątkowych;
- ✓ **wypowiedzi uwłaczające, poniżające** → trudne warunki komunikacyjne spowodowane zawartością negatywnej oceny w wypowiedzi rozmówcy;
- ✓ **akty wewnętrznie sprzeczne** → sprzeczne sygnały wysyłane przez nadawcę;
- ✓ **wpływ kontekstu** → kontekst emocjonalny - wewnętrzny (*zły nastrój rozmówców*) lub kontekst zdaniowy - zewnętrzny.

Najczęściej występujące w organizacji **BARIERY** w procesie komunikowania się, to:

Opis

- ✓ **bariera skierowania informacji ku górze** → pracownicy, którzy chcą przedstawić przełożonym informację w jak najlepszym świetle, często ją zniekształcają;
- ✓ **bariera skierowania informacji ku dołowi** → wyspecjalizowane słownictwo, którym posługują się kierownicy, może być niezrozumiałe dla pracowników;
- ✓ **bariery horyzontalne** → pracownicy tego samego szczebla, pochodzący z innych działów posługują się innym żargonem, co może stanowić zakłócenie w procesie komunikacji między działami;
- ✓ **błędy percepcyjne** → wynikające ze złej interpretacji mowy ciała.

Przykładowe pytanie

1. Co nazywamy barierami w procesie komunikacji ?
2. Wskaż i scharakteryzuj zakłócenia skutecznej komunikacji.
3. Wskaż i scharakteryzuj trudności w skutecznej komunikacji.
4. Wskaż i scharakteryzuj bariery skutecznej komunikacji.

[1] Walecka A., *Komunikacja w zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012

[2] Buhler P., *Komunikacja organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie*, P. Buhler (red.), Helion, Gliwice, 2002

Literatura

[3] Kinsey G. C., *Komunikacja pozawerbalna. Znaczenie mowy ciała w miejscu pracy*, Wydawnictwo Studio EMKA, 2014

[4] Zimnol A., *Komunikacja interpersonalna*, Wydawnictwo Poligraf, 2012

Autor opracowania

Taida Dziadczyk, KN LBT

Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów.

W praktyce marketing jest procesem służącym do:

- ✓ definiowania otoczenia rynkowego organizacji;
- ✓ określenia ilościowego potrzeb grup konsumentów (*segmentacji na tych rynkach*);
- ✓ określania wartości przedsięwzięcia zaspokajającego potrzeby klientów;
- ✓ komunikowania wartości przedsięwzięć wszystkim pracownikom w organizacji odpowiedzialnym za jej dostarczenie klientom, a także biorącym udział w jego zakupie;
- ✓ spełniania właściwej funkcji służącej przekazaniu wartości przedsięwzięć do wybranego segmentu rynku;
- ✓ monitorowania wartości aktualnie dostarczanych na rynek.

Marketing mix – jest zbiorem ściśle powiązanych ze sobą instrumentów, dzięki którym stosując orientację rynkową organizacja oddziałuje na wybrany rynek docelowy. Do elementów marketingu-mix w podstawowym ujęciu McCarthy'ego zalicza się cztery instrumenty (*marketing mix 4P*):

1. **produkt (product)** → rozumiany jako agregat pewnych właściwości, spełnia określone funkcje podstawowe i dodatkowe, jak i może być rozpatrywany w różnych aspektach: np. rynkowym, techniczno-technologicznym, umiejscowienia wśród pozostałych ofert, cyklu życia. Przy jego analizowaniu zwraca się również uwagę na jakość, markę, opakowanie, gwarancję, jak jest postrzegany przez konsumentów i czy zaspokaja ich potrzeby;
2. **cenę (price)** → jest z punktu widzenia nabywców, wydatkiem, który musi być przez nich poniesiony, aby wejść w posiadanie produktu. Natomiast dla przedsiębiorstwa jest wynagrodzeniem za poniesione nakłady;
3. **dystrybucję (place)** → obszar opisuje sposoby rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i oferowania ich w sprzedaży (*kanały dystrybucyjne - układy wzajemnie zależnych organizacji zaangażowanych w proces udostępnienia produktu bądź usługi konsumentom lub odbiorcom przemysłowym*);
4. **promocje (promotion)** → obszar obejmuje zagadnienia związane z:
 - ✓ **reklamą** → płatną i bezosobową formą promocji adresowaną do masowego odbiorcy;
 - ✓ **public relations (propaganda marketingowa)** → ogół działań związanych z utrzymaniem jak najlepszych stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem;
 - ✓ **sponsorowanie** → organizowanie środków finansowych, rzeczowych, usług na wspieranie różnorodnej działalności dla osiągnięcia określonych celów marketingowych;
 - ✓ **sprzedaż osobista (bezpośrednia)** → komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem oraz wspierania sprzedaży związanych z bezpośrednimi kontaktami sprzedawcy z nabywcą;
 - ✓ **promocja sprzedaży** → działania i środki, które podwyższają stopień skłonności konsumentów do zakupu np. produktu przez zwiększenie jego atrakcyjności.

Zgodnie z teorią 4P, marketing-mix, służy do produkcji właściwego i posiadającego odpowiednie cechy produktu, dostępnego we właściwym czasie i miejscu, przy właściwych rozmiarach promocji i posiadaniu właściwej ceny. Powyższą koncepcję współcześnie uzupełnia się o trzy dodatkowe „P”, otrzymując w ten sposób *marketing mix 7 P*, zawierający oprócz czterech wcześniej scharakteryzowanych elementów, również:

5. **ludzie (people)** → Pierwszym składnikiem, który jednocześnie jest najbardziej istotnym w każdej firmie jest czynnik ludzki. Mowa tutaj nie tylko o pracownikach obsługujących klienta, ale również kierownikach, dyrektorach oraz klientach. Nowa formuła marketingowa kładzie większy nacisk na ludzi, którzy swoim zachowaniem, oddaniem i pasją wpływają na rozwój firmy i sprzedaż produktów np. poprzez umiejętne stosowanie taktyk sprzedażowych.

6. **procesy (proces)** → formuła 7P zwraca uwagę na marketingową kwestię realizacji działalności poprzez wykonywanie jej w określony sposób (*opisanej jako proces*). Należy tak ustalać procesy w firmie, żeby klient, który chce coś od nas kupić, był zadowolony. Procesy dotyczą nie tylko sprzedaży, ale obsługi po sprzedażowej. Właściciel firmy musi wypracować pewną kulturę prowadzenia działalności i ustalić procesy, które jasno będą mówiły pracownikowi, jak ma pracować. Idealnym przykładem jest salon samochodowy, który już z chwilą pojawienia się potencjalnego klienta stara się wzbudzić potrzebę posiadania samochodu tej konkretnej marki, którą reprezentuje. Tym samym po dokonaniu zakupu auta salon oferuje do dyspozycji klienta swój serwis w razie zepsucia, bądź uszkodzenia pojazdu.
7. **świadection materialne** (*physical evidence*) → czynniki, które kształtują nasze wyobrażenie o firmie. Dowód materialny, to kształtowanie pozytywnego wizerunku w oczach potencjalnego klienta na tle materialnym oraz estetycznym. Siedziba firmy w prestiżowej lokalizacji, ochrona wokół posesji, gustownie urządzone wnętrza, zawsze schludnie i elegancko ubrani pracownicy firmy to czynniki, które bezapelacyjnie wpływają na naszą pozytywną ocenę przedsiębiorstwa. Świadection materialne to nic innego jak fizyczna i namacalna część firmy. Są to budynki, lokale, identyfikacja wizualna (*logo, kolory, wyposażenie*).

Opis

Inny sposób patrzenia na marketing mix to ujęcie **4C**.

Formuła wskazuje, że zamiast skupiać się na przedsiębiorstwie i jego składnikach lepszym rozwiązaniem jest poświęcenie uwagi klientowi i projektowanie oferty uwzględniając:

1. **wartość dla klienta (customer value)** → definicja wartości dla klienta opiera się na zasadzie: klient nie kupuje rzeczy, kupuje wartość i dlatego też oferowane produkty/usługi powinny posiadać w sobie jak najwięcej nośników wartości postrzeganej (*pożądaney*) przez klienta.
2. **koszt jaki ponosi klient (customer cost)** → to odpowiednik ceny, jeżeli popatrzymy na cenę od strony kosztów klienta, to z pewnością stworzy się w ten sposób szansę na lepsze jego poznanie i zrozumienie (*jeżeli klient musi ponieść wysoki koszt to oczekuje w zamian na uzyskanie większej wartości*);
3. **wygoda nabycia (convenience)** → bardzo ważny czynnik w sprzedaży stanowiący wyraz tego czy produkt/usługa oferowana przez przedsiębiorstwo jest właściwie dostarcza na rynek – tak, aby klient nie musiał trudności w jej odszukaniu;
4. **komunikacja z rynkiem (communication)** → w przeciwieństwie do modelu 4P/7P, model 4C zakłada zastąpienie promocji poprzez dwukierunkową komunikację. Przedsiębiorstwo powinno nie tylko promować i dostarczać informacji, ale również słuchać, uczyć się od klientów, brać pod uwagę ich opinie i sugestie, być gotowym na współtworzenie.

1. Zdefiniuj pojęcie marketing i marketing-mix oraz wskaż jaką rolę pełni proces marketingu.

Przykładowe pytanie

2. Omów elementy marketing-mix w ujęciu 4P i 7P.
3. Omów elementy marketing-mix w ujęciu 4C.

[1] Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, REBIS, Poznań, 2012

[2] Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016

Literatura

[3] Michalski E., *Marketing Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012

[4] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, 2003

[5] Baran R., Tkaczyk J., *Istota i podstawowe założenia marketingu*, [w:] *Marketing – przewodnik*, L. Gabarski (red.), WSPiZ im. L.K., Warszawa, 2004

Autor opracowania

Przemysław Marciniak, KN LBT

Zarządzanie marketingowe Ph. Kotler definiuje jako analizę, planowanie, wdrażanie i nadzorowanie programów zmierzających do tworzenia, rozbudowywania i utrzymywania korzystnej wymiany z docelowymi nabywcami, a w jej wyniku do osiągnięcia celów organizacji (*ma na celu stworzenie na rynku więzi wzajemnie korzystnych, pozwalających z jednej strony, przedsiębiorstwu zrealizować jego cele, z drugiej zaś, przynieść korzyści pozostałym uczestnikom rynku*). Zarządzanie marketingowe obejmuje więc zarządzanie popytem, co z kolei zawiera w sobie zarządzanie relacjami z klientami. Zarządzanie marketingowe jest działalnością celową polegającą na przystosowaniu i skoordynowaniu podstawowych elementów marketingowych przedsiębiorstwa (*elementów w koncepcji 4P/7P i/lub 4C*). Marketing w tej sytuacji nie może być traktowany jako jeden z elementów działalności przedsiębiorstwa, lecz powinien przenikać przez całokształt jego działań. Zarządzanie marketingowe w skrócie należy rozumieć, jako zarządzanie wszystkimi procesami w firmie, które są niezbędne by zdefiniować, wykreować i dostarczyć wartość klientom, przy czym pamiętać należy, że żadne przedsiębiorstwo nie będzie efektywnie prowadzić działalności marketingowej nie posiadając systemu zarządzania marketingowego pozwalającego osiągać w długim horyzoncie czasowym (*okresie*) wcześniej wyznaczone cele biznesowe.

Opis

Do najważniejszych elementów marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem należą:

1. zarządzanie marką oraz reklamą;
2. kształtowanie relacji z klientem;
3. kształtowanie inteligencji cenowej przedsiębiorstwa;
4. kształtowanie polityki cenowej;
5. określenie celów marketingowych;
6. zrozumienie zachowania klientów na rynku;
7. segmentacja rynku i identyfikacja potrzeb, preferencji i możliwości nabywców;
8. opracowanie strategii marketingowej produktu.

We współczesnym marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem często wykorzystuje się również techniki analityczne do bieżącego analizowania interakcji odbiorców z serwisami internetowymi, a także techniki zarządzania kampaniami wielokanałowymi, które bardziej angażują klienta dzięki interaktywnym kanałom cyfrowym, mobilnym czy społecznościowym.

**Przykładowe
pytanie**

1. Zdefiniuj pojęcie zarządzanie marketingowe.
2. Zidentyfikuj najważniejsze elementy marketingowe zarządzania przedsiębiorstwem.
3. Na czym polega celowość marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem.

[1] Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016

[2] Michalski E., *Marketing Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012

[3] Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002

Literatura

(3 – 5 pozycji)

[4] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, 2003

[5] Kaczmarczyk S., *Zarządzanie marketingowe czy zarządzanie marketingiem w Polsce*, [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego*, J. Altkorn (red.), AE w Krakowie, Kraków, 1999

[6] Gabarski L., *Kontrowersje wokół marketing w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, WSPiZ im. L.K., Warszawa, 2004

**Autor
opracowania**

Przemysław Marciniak, KN LBT

Cykl życia produktu obejmuje okres od chwili wejścia produktu na rynek do chwili jego wycofania z rynku. Czas przechodzenia przez poszczególne etapy jest zróżnicowany i zależy od rodzaju produktu, jego przeznaczenia, oddziaływania konkurencji, podatności na zmiany związane z modą i sezonowością, możliwościami wprowadzania zmian w produkcie i opakowaniu, postępem technicznym itp. Istnienie cyklu życia uświadamia, że:

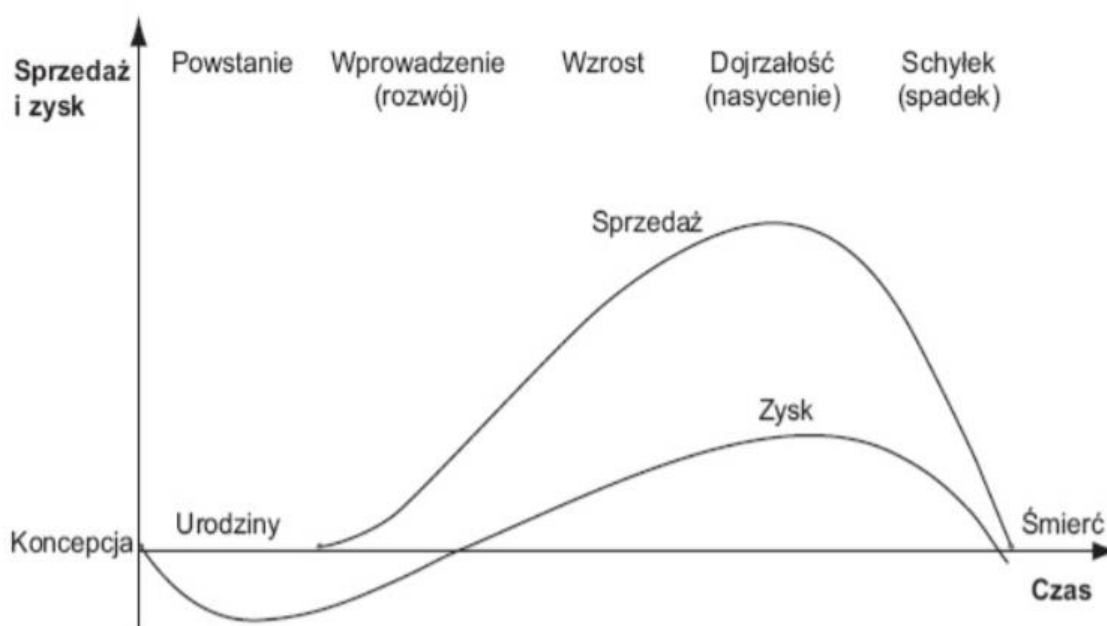
- ✓ poszczególne produkty mają ograniczoną i różnorodną długość istnienia (*życia*);
- ✓ sprzedaż produktu przechodzi przez odrębne fazy, a każda z nich stwarza inne szanse sprzedaży;
- ✓ w różnych fazach cyklu życia produktu następuje wzrost lub spadek zysku;
- ✓ w każdej fazie cyklu życia produkty wymagają odmiennej strategii marketingowej, finansowej, produkcyjnej, strategii zakupów i polityki kadrowej.

Cykl życia produktu może wynosić od kilku tygodni do kilkudziesięciu lat. Koncepcja życia produktu wymaga przyjęcia długoterminowej perspektywy przy tworzeniu strategii marketingowej firmy. Zależnie od etapu, na którym znajduje się produkt, powinny być stosowane inne argumenty w reklamie, inne strategie cenowe oraz różne metody promocji.

Klasyczny cykl życia produktu składa się z czterech faz:

- ✓ I faza → wprowadzenie produktu na rynek;
- ✓ II faza → rozwój sprzedaży produktu;
- ✓ III faza → dojrzałość (*nasycenie rynku*);
- ✓ IV faza → spadek sprzedaży.

Opis



FAZA WPROWADZANIA PRODUKTU NA RYNEK z reguły charakteryzuje się intensywną kampanią reklamową, niskim poziomem produkcji, niskim popytem, oraz utrudnioną dystrybucją. Rentowność na tym etapie jest bardzo niska, a wręcz ujemna. Jest to najtrudniejsza dla przedsiębiorstwa faza. W fazie wprowadzenia na rynek sprzedaż jest mała i rośnie także powoli. Zysk jest prawie zerowy. Produkt nie jest jeszcze dobrze znany na rynku, dlatego też sprzedaż rośnie powoli. Dystrybucja jest utrudniona. Potrzebne są duże nakłady, które zwrócą się dopiero w dalszych etapach rozwoju produktu. Na tym etapie bardzo ważna jest współpraca i kontakt z klientem - zwłaszcza ten bezpośredni. Dlatego istotną rolę odgrywa promocja, która polega na informowaniu nabywców o walorach produktu i zachęcaniu ich do jego wypróbowania. Nabywcami są głównie tzw. "nionierz" - czyli ludzie przychylnie nastawieni do nowości

FAZA WZROSTU SPRZEDAŻY to etap, gdy nowy produkt znajduje coraz większą rzeszę odbiorców. Faza ta cechuje się szybkim wzrostem sprzedaży jak i zysku, co wynika z akceptacji produktu i zwiększania się liczby konsumentów. Występuje konieczność zwiększenia ilości produktu na rynku oraz miejsc jego sprzedaży. Na skutek coraz silniejszej konkurencji powstaje potrzeba ulepszania produktu. Dzięki efektowi skali wydatki marketingowe rozkładają się na coraz większą liczbę jednostek produktu i spadają również jednostkowe koszty wytwarzania. Pojawienie się konkurencji wymaga wprowadzenia w produkcję ulepszeń oraz zmniejszenia ceny, zwiększenia ilości punktów dystrybucji i dalsze rozpowszechnienie produktu na rynku. W trakcie **ETAPU DOJRZAŁOŚCI PRODUKTU**, wielkość sprzedaży produktu osiąga punkt kulminacyjny, po którym następuje powolny jej spadek, co za tym idzie spadek zysków. Nabywcami w tej fazie w dużej mierze są klienci stali przywiązani do danego produktu. Działania polegają na modyfikacji produktu i modyfikacji elementów marketingu-mix. Ostatnia faza, czyli **SPADEK SPRZEDAŻY PRODUKTU**, oznacza, że następuje duży spadek wielkości sprzedaży oraz gwałtowne zmniejszenie się zysków firmy. Produkt kończy swe życie na rynku i wraz z nim znika źródło zysków dla przedsiębiorstwa. Dotychczasowa reklama i promocje przestają działać na klientów, a sprzedaż produktu stanie się nie opłacalna. W tej fazie ogranicza się produkcję, dystrybucję i aktywizację sprzedaży.

Opis

Uzasadnienia istnienia cyklu życia produktu dostarcza teoria dyfuzji i wprowadzenia innowacji. Kiedy nowy produkt jest wprowadzany na rynek, przedsiębiorstwo musi oddziaływać kolejno na świadomość, zainteresowanie, chęć spróbowania i zakup. Wymaga to znacznego czasu i w fazie wprowadzenia tylko niewiele osób (*innowatorzy*) go kupi. Jeżeli produkt odpowiada wymaganiom odbiorców, na rynek wchodzi duża liczba nabywców wcześniej akceptujących dany produkt. Wejście konkurentów na rynek przyspiesza proces akceptacji produktu przez zwiększenie świadomości na rynku. Do zakupu zachęca także spadek cen. W miarę, jak produkt zyskuje powszechną akceptację, na rynek wchodzi dalsi nabywcy, tak zwana wczesna większość lub rozważni. W końcu, kiedy liczba nowych potencjalnych kupujących zbliża się do zera, tempo wzrostu sprzedaży spada. Sprzedaż stabilizuje się na poziomie wskaźnika zakupów restytucyjnych. W końcu, w miarę jak pojawiają się nowe klasy, formy i marki produktów, następuje odwrócenie zainteresowania kupujących od dotychczasowych produktów i spadek sprzedaży.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie cykl życia produktu
2. Wymień i scharakteryzuj poszczególne etapy (fazy) w cyklu życia produktu
3. W jaki sposób teoria dyfuzji i wprowadzenia innowacji tłumaczy przebieg cyklu życia produktu ?

Literatura

- [1] Kotler Ph., *Marketing. Analizowanie, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa, 1999
- [2] Dębski D., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw cz. 2*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2006
- [3] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, 2003
- [4] Mruk H., *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001
- [5] Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002

Autor opracowania

Przemysław Marciniak, KN LBT

Strategia marketingowa to coś, od czego powinno zaczynać się budowanie marki. Jest to zespół jasno określonych działań i zasad postępowania, które przedsiębiorstwo musi spełnić, aby efektywnie prowadzić swoją działalność i osiągnąć maksymalizację zysku. Strategia marketingowa w odniesieniu do określonego przedsiębiorstwa oznacza zestaw średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych postępowania, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych, to scenariusz opisujący możliwe reakcje na zadania stojące przed przedsiębiorstwem w sferze produkcji i sprzedaży jego wyrobów, a także (*pośrednio*) na „kłopoty” związane z wygospodarowaniem zysku pozwalającego na dynamiczny rozwój lub utrzymanie pozycji rynkowej. Strategia marketingowa jest to proces, który koncentruje ograniczone zasoby firmy na szansach jakie stwarza rynek, których realizacja ma na celu zwiększenie sprzedaży, a w konsekwencji stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej. Inaczej nazywana jest strategią rynkową, w centrum której znajduje się konsument – jego potrzeby i preferencje. Tak naprawdę istnienie każdej firmy uzależnione jest właśnie od konsumenta. Formułowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa to proces decyzyjny, polegający na wytyczeniu najistotniejszych problemów oraz określeniu sposobów ich rozwiązań. Podstawowym zadaniem strategii marketingowej jest wyróżnienie produktu w sposób, który najlepiej odpowiada na potrzeby klienta oraz daje przewagę w stosunku do konkurencji. Mówiąc inaczej strategia marketingowa powinna dawać odpowiedź na pytania:

Opis

1. W jaki sposób komunikować klientowi korzyści wynikające ze skorzystania z oferty przedsiębiorstwa ?
2. Jak sprawić, aby powyższa komunikacja przebiegała sprawniej niż robi to konkurencja ?
3. Jaka jest grupa docelowa (*potencjalni klienci*) oferty przedsiębiorstwa ?

Tworzenie strategii marketingowej obejmuje przeprowadzenie:

- ✓ oceny sytuacji rynkowej;
- ✓ identyfikację i weryfikację rynku (*klienta*) docelowego;
- ✓ badanie szans i zagrożeń;
- ✓ dokonywanie wyboru instrumentów marketingu mix.

W podstawowym ujęciu [[Macierz Ansoffa](#)], przedsiębiorstwo może funkcjonować na rynku w oparciu o strategię:

- ✓ **penetracji rynku** → ma na celu zwiększenie sprzedaży wcześniej oferowanego produktu na dotychczasowym rynku;
- ✓ **rozwoju rynku** → polega na wejściu z dotychczas produkowanymi produktami na nowe, wcześniej nie obsługiwane segmenty rynku;
- ✓ **rozwoju produktu** → polega na obsłudze dotychczasowego rynku przez przedsiębiorstwo oferujące nowy lub zmodyfikowany produkt;
- ✓ **dywersyfikacji działalności** → polega na wejściu na nowy rynek z nowym produktem.

Wśród korzyści wynikających z faktu posiadania dobrze przemyślanej strategii marketingowej wskazuje się to, że:

- ✓ strategia marketingowa daje jasną informację, jak pozycjonować się (*ofertę przedsiębiorstwa*) w stosunku do konkurencji (*dla jakiego segmentu klientów przeznaczona jest oferta, jakie są potrzeby tego segmentu i w jaki sposób te potrzeby należy / można zaspokoić*);
- ✓ strategia marketingowa daje spójne wytyczne dla wszystkich działań z zakresu marketingu mix, czyli od kształtowania samego produktu i jego ceny po działania promocyjne i sprzedażowe;
- ✓ dzięki strategii marketingowej sprzedający wie, co należy powiedzieć klientowi o produkcie, jakich argumentów ma użyć, i które kanały dotarcia do klientów wybrać;
- ✓ strategia marketingowa podpowiada, jak reagować na nowe ruchy rynku i konkurencji (*czy i jeśli tak to w jakich działaniach ich naśladować, a w jakich nie, czy i na jakie zachowania reagować, i w jaki sposób*);
- ✓ strategia marketingowa pozwala na identyfikację szans, które przedsiębiorstwo powinno wykorzystać i zagrożeń, które przedsiębiorstwo powinno starać się unikać;
- ✓ strategia marketingowa identyfikuje narzędzia skutecznego zwalczania konkurencji w zdobywania udziałów w rynku;
- ✓ strategia marketingowa pozwala oszczędzać czas i pieniądze, gdyż wskazuje które z metod promocji, jak i kiedy będą stosowane;
- ✓ jest fundamentem wszelkich kampanii reklamowych, a także pomaga w efektywnym komunikowaniu się z klientami i partnerami biznesowymi.

Opis

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie strategia marketingowa.
2. Jakie etapy obejmuje proces tworzenia strategii marketingowej i jakie podstawowe typy strategii przedsiębiorstwo może realizować [ujęcie Ansoffa].
3. Jakie korzyści wynikają z faktu posiadania dobrze przemyślanej strategii marketingowej ?

[1] Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016

[2] Michalski E., *Marketing Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012

[3] Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002

Literatura
(3 – 5 pozycji)

[4] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, 2003

[5] Kaczmarczyk S., *Zarządzanie marketingowe czy zarządzanie marketingiem w Polsce*, [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego*, J. Altkorn (red.), AE w Krakowie, Kraków, 1999

[6] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. A., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, 2000

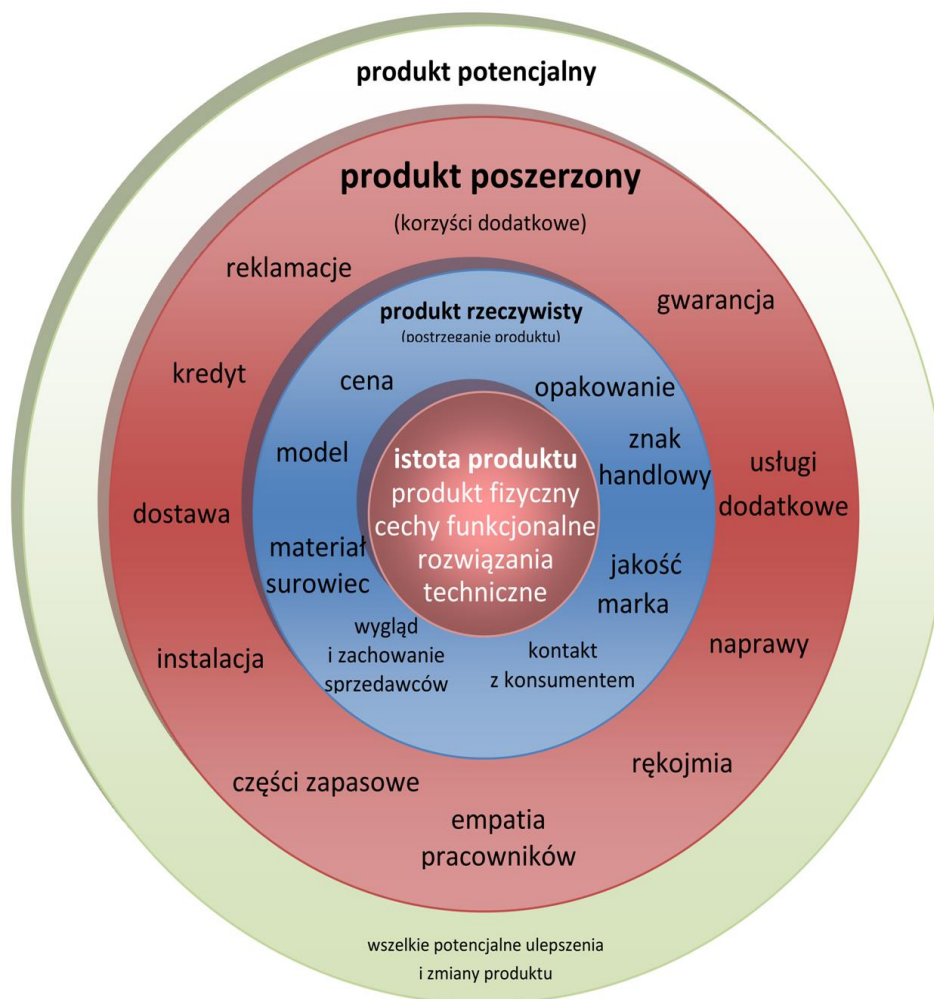
Autor opracowania

Gaspar Borkowski, KN LBT

Podejmując działalność gospodarczą należy możliwie precyzyjnie scharakteryzować produkt i/lub usługę oferowaną przez przedsiębiorstwo. Konieczne jest określenie cech charakterystycznych i użytkowych produktu i/lub usługi, tak aby możliwe było precyzyjne wskazanie grupy docelowej i/lub rynku docelowego, do których ów produkt / usługa będzie adresowana. Niezwykle pożytecznym narzędziem pozwalającym precyzyjnie dostosować ofertę przedsiębiorstwa do poszczególnych grup klientów, jest opis produktu zgodnie z koncepcją T. Levitta, wedle której każdy produkt składa się z:

1. rdzenia produktu (*istota produktu*);
2. warstwy produktu rzeczywistego (*produkt formalny*);
3. warstwy produktu poszerzonego (*produkt wzbogacony*);
4. warstwy produktu potencjalnego

Opis



- ✓ **Rdzeń produktu (*istota produktu*)** → opisuje jego główne funkcje, istotę celu działania, cechy funkcjonalne oraz pewne rozwiązania techniczne. Są to zatem właściwości uzasadniające celowość istnienia produktu.

Opis	✓ Warstwa produktu rzeczywistego (produkt formalny) → wszystko co ma wpływ na postrzeganie towaru (usługi) przez konsumenta, czyli szereg pozostałych (w stosunku do rdzenia) ważnych, ale mniej istotnych cech towarzyszących produktowi powodujących, że jest on określony i pozytywnie postrzegany przez potencjalnego nabywcę. ✓ Warstwy produktu poszerzonego (produkt wzbogacony) → szereg elementów okołosprzedażowych i posprzedażowych towarzyszących produktowi, czyli korzyści dodatkowe dla konsumenta kupującego dany produkt. ✓ Warstwa produktu potencjalnego → wszystkie modernizacje jakim może zostać poddany produkt w przyszłości.
Przykładowe pytanie	1. Z jakich „warstw” składa się produkt ? 2. Wymień i syntetycznie opisz elementy składowe poszczególnych „warstw” produktu

[1] Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, REBIS, Poznań, 2012

[2] Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016

- Literatura**
- [3] Michalski E., *Marketing Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
- [4] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, 2003

Autor opracowania	Gaspar Borkowski, KN LBT
--------------------------	--------------------------

Marka to nazwa, symbol, termin, wzór, znak graficzny lub ich kombinacja stworzona w celu oznaczenia i odróżnienia dóbr lub usług od innych produktów konkurencyjnych. Marka to zbiór elementów funkcjonalnych i symbolicznych które pomagają w budowaniu lojalnego grona klientów oraz umożliwiają osiągnięcie posiadaczowi marki wiodącej pozycji na rynku.

Funkcje i cele, dobrej marki to:

- ✓ pozwala potencjalnemu nabywcy identyfikować produkty poszczególnych producentów oraz w jasny i przejrzysty sposób dostarcza kluczowe przesłanie do potencjalnych klientów wskazując na wartości dostarczane przez producenta (*f. identyfikacyjna*);
- ✓ potwierdza wiarygodność przedsiębiorstwa (*oferowanych produktów i/lub*), może służyć jako narzędzie gwarantowania nabywcy określonego poziomu jakości (*f. gwarancyjna*);
- ✓ motywuje nabywcę, przyciąga jego uwagę, zachęca do zakupu (*f. promocyjna*);
- ✓ przywiązuje potencjalnych klientów emocjonalnie, a więc utwierdza lojalność użytkownika.

Marka może składać się z części werbalnej (*nazwy*) i niewerbalnej (*symbolu, logo*). Przedsiębiorstwa powinny starać się tak kreować markę, aby umożliwiała ona szybkie rozpoznanie i skojarzenie produktu (*usługi*), przedsiębiorstwa i pozytywnych haseł, które kojarzą się nam z ich produktem, mając jednak na uwadze, że w dzisiejszych czasach elementy funkcjonalne marki są łatwe do skopiowania, przedsiębiorstwa koncentrują swoją uwagę głównie na elementach symbolicznych i emocjonalnych, takich jak: skojarzenia z marką, poglądy, postawy, wartości psychologiczne i społeczne. Na markę składa się nie tylko nazwa, czy logo, ale także elementy komunikacyjne, behawioralne i wizualne, które to określają przedsiębiorstwo. Do elementów komunikacyjnych, zaliczają się wszystkie elementy, które firma komunikuje, takie jak nazwa, slogan, fanpage na facebooku, czy inne treści. Do elementów behawioralnych zaliczyć można wszelkie zachowania przedsiębiorstwa wobec konsumenta, takie jak: polityka zwrotów, zachowanie pracowników, obsługa klienta i tym podobne. Do elementów wizualnych zalicza się wszelkie elementy wizualne, w szczególności logo, kolorystyka, sposób rozmieszczania elementów, wygląd opakowań produktów, wygląd wszystkich elementów reklamowych.

Opis

Kreowanie marki to proces długotrwały, który wymaga podejmowania decyzji strategicznych wiążących się z koniecznością dokonania wyboru docelowego segmentu rynku i pożądanej pozycji produktu wśród konkurentów. Często marki pojawiają się na rynku i po krótkim czasie znikają, gdyż osiągnięcie sukcesu uwarunkowane jest odpowiednim zarządzaniem. Obecnie świadomość potrzeby nadawania marki jest powszechna. Istnieje niewiele produktów, które nie byłyby oznaczone jakimś znakiem. Istotną decyzją w procesie kreowania marki jest wybór podmiotu finansującego markę. Na rynku polskim przeważają marki producentów. W handlu coraz częściej alternatywą dla nich stają się marki własne.

W połowie lat 80. rozpoczęto działania marketingowe, które zmieniły znaczenie marki (*szczególnie w stosunku do odzieży*). Marka stała się symbolem statusu, przynależności do grupy społecznej, wyznawanej ideologii. Z powodu wzbudzonej potrzeby (*a nawet obsesji*) posiadania, nabywcy stali się skłonni płacić nie za produkty, lecz za stworzony działaniami marketingowymi wizerunek. Od lat 90. XX w. coraz popularniejsza, zwłaszcza wśród młodzieżowych subkultur alternatywnych, ale także w wielu innych środowiskach, jest kontestacja marek jako symbolu konsumpcyjnego, bezrefleksyjnego stylu życia. Kontestacja ta jest regułą w środowiskach alterglobalistycznych, które uważają światową dominację „wielkich” marek (*np. McDonald's, Nestlé czy Nike*) za jeden z ważniejszych elementów „złej” globalizacji. Polityczno-społeczny sens takiego postrzegania marki znalazł m.in. wyraz w spopularyzowanym przez Barbera określeniu „makdonaldyzacja”, oznaczającym m.in. bezwzględne niszczenie kultur lokalnych przez rozlewającą się uniformizację sterowaną przez międzynarodowe (*globalne*) koncerny.

Marka, jako słowo wybrane przez kierujących przedsiębiorstwem do promowania produktów:

- ✓ powinna sugerować korzyści, skuteczność, jakość produktu;
- ✓ powinna być łatwa do zapamiętania, wymówienia, rozpoznania;
- ✓ powinna odróżniać się od marek konkurentów;
- ✓ powinna być dopasowana do wymogów / standardów językowych danego kraju/miejsca wykorzystywania → doskonałym przykładem są tu wypadki koncernów samochodowych, szczególnie na rynku hiszpańskim: Chevrolet Nova (*nie jeździ*), Mazda LaPutra (*kobieta lekkich obyczajów*), Opel Ascona (*macica*), czy Toyota Fiera (*wyjątkowo mało urodziwa kobieta, potocznie babsztyl*).

Opis

ZALETY posiadania silnej marki:

- ✓ niższe koszty marketingowe dzięki większemu zaufaniu klientów i wyższej ich lojalności;
- ✓ utrzymanie wyższego poziomu cen, ponieważ jej jakość jest postrzegana wyżej;
- ✓ łatwość rozszerzania linii produktu;
- ✓ ochrona w konkurencji cenowej.

WADY (*trudności*) posiadania silnej marki:

- ✓ wysokie koszty promocji, reklamy, obsługi handlowej;
- ✓ potrzeba ciągłego testowania i rozwoju;
- ✓ potrzeba ciągłego szukania różnic między towarami.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie marka. Jakie są zalety i wady posiadania silnej marki ?
2. Opisz proces kreowania marki. Jakie są zasady tworzenia marki (*jakie wymagania obowiązują podczas tworzenia marki*) ?

Literatura

- [1] Zieliński M., Kubacki M., *Marka we współczesnej gospodarce.*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr.803, 2014.
- [2] Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, REBIS, Poznań, 2012
- [3] Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [4] Michalski E., *Marketing Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
- [5] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, 2003

Autor opracowania

Gaspar Borkowski, KN LBT

PUBLIC RELATIONS (PR) polega na zwróceniu na siebie uwagi w mediach, które dotrą do docelowych grup ludzi, którzy to mogą być zainteresowani naszą firmą. PR to nie tylko promowanie, ale też ochrona wizerunku marki. Atrakcyjność polega głównie na podaniu jak największej ilości informacji w tym co możemy zauważyć w reklamie. PR stara się dotrzeć do potencjalnych klientów, którzy unikają reklam i sprzedawców. Dotyczą kształtowania stosunków publicznie działającego podmiotu z jego otoczeniem. Zapewnianie zrozumienia działalności firmy i przez to kreowanie jej pozytywnego wizerunku w otoczeniu. Public Relations to:

- ✓ próba skonstruowania publicznego wsparcia dla działania, przypadku, ruchu lub instytucji, poprzez informację, perswazję i dostosowania się [E. Bernays].
- ✓ sztuka i nauka osiągania harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji [S. Black].
- ✓ funkcja zarządzania, która ustanawia i utrzymuje wzajemnie korzystne stosunki pomiędzy organizacją i różnymi grupami jej otoczenia, od których zależy jej sukces lub niepowodzenie [S.M. Cutlip, A.H. Center i G.M. Broom]
- ✓ świadome, celowe, planowe, systematyczne i długoterminowe oddziaływanie organizacji, władz, zrzeszeń na publiczność, zwaną otoczeniem, skierowanym na ukształtowanie z nią specyficznej jakości stosunków i układów przy użyciu komunikowania i pielęgnowania kontaktów jako jedynej, klasycznej metody, i podporządkowanie tych wpływów rygorom etycznym [K. Wojcik]

Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi PR zalicza się: komunikację wewnętrzną, audyt komunikacyjny, relacje z mediami (*media relations*), lobbying, identyfikację wizualną firmy, produktu i usługi (*corporate identity*), budowanie wizerunku pracodawcy (*employer branding*), organizacja imprez, spotkań (*eventów*), relacje z inwestorami (*investors relations*), e-PR, monitorowanie mediów (*media tradycyjne i elektroniczne*), sponsorowanie, zarządzanie kryzysowe (*crisis management*).

Opis

PROMOCJA SPRZEDAŻY (*promocja uzupełniająca / akwizycja sprzedaży*) to forma promocji obejmująca krótkookresowe bodźce zachęcające nabywcę do przyspieszenia decyzji zakupu lub nabywania większej ilości promowanych produktów. Podstawową zaletą tej formy promocji jest relatywnie szybkie sprzężenie zwrotne oznaczające wzrost sprzedaży. Promocja sprzedaży obejmuje różnorodne narzędzia, spośród których najczęściej stosowane są:

- a) **promocje konsumenckie** → próbki, kupony, konkursy, loterie, obniżki cen, premie, podarunki;
- b) **promocje handlowe** → upusty, rabaty, darmowe produkty, wsparcie finansowe, itp.;
- c) **promocje skierowane do personelu sprzedaży** → premie konkursy, spotkania sprzedawców, wyjazdy, wycieczki;
- d) **promocje biznesowej** → targi i wystawy, spotkania biznesowe, etc.

Badania nad promocją sprzedaży doprowadziły do następujących wniosków:

1. Promocja sprzedaży nie zmienia przyzwyczajień nabywczych lojalnych klientów marek konkurencyjnych.
2. Promocja sprzedaży nie prowadzi do pozyskania nowych długookresowych klientów lecz przyciąga głównie tych klientów, którzy zmieniają marki gdy stanie się to opłacalne (*klienci skaczący z marki na markę*).
3. Promocja sprzedaży, w przeciwieństwie do reklamy, dostarcza rezultatów (*danych i informacji*) możliwych do szybkiej analizy i wnioskowania (łatwych do oszacowania).
4. Na rynkach o wysokim zróżnicowaniu marek produktów promocja sprzedaży może zwiększyć udział w rynku w sposób bardziej trwały.
5. Promocja sprzedaży zwiększa wrażliwość cenową konsumentów.
6. Promocja sprzedaży może prowadzić do zniszczenia wizerunku marki, gdyż często i nadmiernie promowane produkty zaczynają być postrzegane jako tanie, masowe, być może gorsze niż inne, które nie są tak agresywnie promowane (*przekonanie, że sprzedawcy zależy, aby pozbyć się towaru*).
7. W okresie promocji producenci ponoszą dodatkowe koszty by sprostać zamówieniom (*praca na 3 zmiany, nadgodziny*), a po okresie promocji następuje gwałtowny spadek sprzedaży, gdyż wszyscy zainteresowani kupili na zapas (*nawet na kilka miesięcy jeśli charakter produktu na to pozwala – np. długi termin przydatności do spożycia*).

MARKETING BEZPOŚREDNI polega na wysyłaniu bezpośrednich komunikatów kierowanych do starannie wybranych, pojedynczych klientów, często w indywidualnym kontakcie, w celu uzyskania bezpośredniej reakcji (*odpowiedzi*). Oprócz tworzenia wizerunku marki, celem marketingu bezpośredniego jest uzyskanie bezpośredniej, najczęściej natychmiastowej i dającej się zmierzyć reakcji konsumenta. Podstawowe formy marketingu bezpośredniego to:

1. telemarketing → wykorzystanie telefonu do bezpośredniego kontaktu i sprzedaży;
2. sprzedaż / prezentacja produktu w domu u klienta;
3. listy i katalogi wysyłkowe;
4. marketing za pośrednictwem telewizji → telezakupy (*np. Mango 24*);
5. marketing on-line → marketing wykorzystujący Internet (*prezentacja, sprzedaż, informowanie, dialog oraz poczta elektroniczna*);

Korzyści z marketingu bezpośredniego

Opis
C.D.

❖ **dla klientów:**

- ✓ wygodne i niekłopotliwe dokonywanie zakupów w domu;
- ✓ możliwość porównywania w jednym miejscu wielu ofert produktów;
- ✓ może być przeprowadzona w każdym, najdogodniejszym dla klienta, terminie;
- ✓ możliwość podjęcia decyzji zakupu wraz z rodziną;

❖ **dla przedsiębiorstw:**

- ✓ możliwość dokładnego dopasowania oferty do poszczególnych konsumentów;
- ✓ możliwość stworzenia trwałych więzi z klientem;
- ✓ większe zainteresowanie ofertą i skuteczność działań marketingowych ze względu na adresowanie oferty do pojedynczych klientów lub małej ich grupy;
- ✓ możliwość łatwego przetestowania skuteczności komunikatów i środków przekazu;
- ✓ zapewnienie prywatności stosowanych ofert i strategii przez co SA one trudne do kopiowania przez konkurentów;
- ✓ relatywnie niskie koszty kampanii reklamowej, możliwość oceny efektów kampanii na podstawie liczby odpowiedzi-zamówień.

Przykładowe
pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie Public Relations i wskaż najczęściej wykorzystywanych narzędzia PR.
2. Czym jest i na czym polega promocja sprzedaży ? Jakie są jej formy i narzędzia ?
3. Czym jest i na czym polega marketing bezpośredni ? Jakie korzyści niesie ta forma budowy relacji z klientami ?

Literatura
(3 – 5 pozycji)

- [1] Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing*, REBIS, Poznań, 2012
- [2] Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2016
- [3] Michalski E., *Marketing Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
- [4] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, 2003
- [5] Baran R., Tkaczyk J., *Istota i podstawowe założenia marketingu*, [w:] *Marketing – przewodnik*, L. Gabarski (red.), WSPiZ im. L.K., Warszawa, 2004

Autor
opracowania

Gaspar Borkowski, KN LBT

„Współpraca” to działanie wielopodmiotowe. To zdolność tworzenia więzi, kooperacja, w trakcie której wszyscy uczestnicy współdziałają, aby realizować i osiągnąć wzajemnie niesprzeczne cele. Przewiduje się wtedy częściowy podział pracy nad poszczególnymi zadaniami, podejmowane są działania wzajemnie zgodne i uzupełniające się, a przy tym pozytywnie wpływające na działalność organizacji. Nie zapominajmy, że przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w jednych obszarach i odnoszące z tej współpracy korzyści, nadal są konkurentami w innych. Ze względu na kooperacyjną specyfikę są to działania o charakterze ciągłym, kompleksowym i wielostronnym.

Na gruncie zarządzania strategicznego bliskość oznacza podobieństwo cech, własności, atrybutów organizacji i jest traktowana jako zmienna wyjaśniająca procesy współdziałania. Hipoteza bliskości zakłada, że im bliższe są sobie organizacje, tym większe mają szanse na skuteczne współdziałanie. Bliskość przyczynia się do zwiększania prawdopodobieństwa osiągnięcia korzyści współdziałania (*wyższa efektywność sieci oraz jej członków, szybsze tworzenie wiedzy, wyższa skuteczność więzi*) oraz do minimalizacji zagrożeń współpracy w sieci (*osłabienie barier komunikacyjnych*)

„Więzi międzyorganizacyjne” – wzajemna relacja i oddziaływanie (wykształcone na podstawie współpracy partnerów), w których zachodzi wymiana: informacyjna, materialna lub energetyczna. Do podstawowych zakresów współpracy i współdziałania zalicza się:

Opis

- ✓ zaopatrzenie organizacji w zasoby wytwórcze, gotowe, półprodukty i usługi;
- ✓ wspólna sprzedaż i prowadzenie działań marketingowych;
- ✓ kooperację i integrację działań;
- ✓ dezintegrację pionową działalności, np. outsourcing;
- ✓ tworzenie sieci organizacji;
- ✓ tworzenie sieci organizacji wirtualnych.

Podejmowanie współdziałania organizacji może wynikać z różnych powodów, np:

- ✓ niedostateczny kapitał, trudności z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz z utrzymaniem firmy w przyszłości;
- ✓ poszerzanie zakresu i skali działania oraz ekspansja działalności;
- ✓ specjalizacja działalności i produkcja produktów lepszych jakościowo;
- ✓ oferta z innych firm lub namowa oraz wsparcie współpracy ze strony władz i otoczenia instytucjonalnego.

W rozwijaniu więzi międzyorganizacyjnych ważne są cztery podstawowe elementy:

1. organizacje chętne do współdziałania posiadające **motywację do wspólnych działań** oraz pomysły i innowacje do ich realizacji;
2. **potencjał produkcyjny**, tj. posiadane zasoby wytwórcze uczestników, wraz z ich przedsiębiorczością;
3. **potencjał rynkowy** przejawiający się w zapotrzebowaniu (*popycie*) na produkty wytwarzane przez współpracujące organizacje;
4. **wsparcie instytucjonalne** ze strony państwa i samorządów terytorialnych (*np. dotyczące powstawania klastrów*), ale także szeregu różnego rodzaju organizacji publicznych i społecznych, które wspierają te działania.

Opis

Biorąc pod uwagę fakt, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej złożonym otoczeniu sieci międzyorganizacyjnych, dla wielu z nich przystąpienie do takiej sieci jest szansą na osiągnięcie lub zwiększanie konkurencyjności. Mimo to, decyzje o podjęciu współpracy muszą być przemyślane i świadome, że efektem wejścia we współpracę mogą osiągać korzyści, ale może powodować to generowanie określonych strat.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie współpraca.
2. Zdefiniuj pojęcie więzi międzyorganizacyjne.
3. Jakie są 4 podstawowe elementy w rozwijaniu więzi międzyorganizacyjnych ?

[1] Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013

[2] Klimas P., *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, *Studia Ekonomiczne - Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach: Governance - korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Zeszyt Nr 141, Wydawnictwo UEK, Katowice, 2013

Literatura

[3] Klimas P., *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, "Problemy zarządzania", Nr 1/2015, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2015

[4] Kaczmarek B., *Determinanty nawiązywania współpracy międzynarodowej między przedsiębiorstwami*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009

Autor opracowania

Marta Garbacz, KN LBT

Korzyści współpracy międzyorganizacyjnej:

- ✓ szybsze i sprawniejsze osiągnięcie celów kluczowych dla konkurencyjności;
- ✓ stwarzanie warunków solidarności i zaufania w turbulentnym otoczeniu;
- ✓ zwiększenie elastyczności;
- ✓ możliwości pozyskania nowych zdolności rozwojowych;
- ✓ możliwość dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności;
- ✓ możliwość szybkiej mobilizacji i szybkiego działania;
- ✓ pozyskiwanie informacji.

Opis

Główne korzyści z rozwoju więzi międzyorganizacyjnych można sprowadzić do następujących:

- ✓ wypełnianie luk w zasobach i umiejętnościach;
- ✓ zwiększenie alokacji środków inwestycyjnych i nakładów środków obrotowych;
- ✓ obniżenie kosztów wytwarzania i korzyści efektywnościowe dzięki wykorzystaniu korzyści skali i zakresu produkcji oraz sprzedaży;
- ✓ uzyskanie większej mocy przetargowej poprzez skonsolidowanie wysiłków wszystkich jej uczestników, wspólnej promocji itp.;
- ✓ korzyści w sile rynkowej jako wzrost udziału w rynku;
- ✓ uzyskanie pozycji konkurencyjnej i podział rynków zbytu itp.;
- ✓ działania edukacyjno-doradcze.

**Przykładowe
pytanie**

1. Podaj przykłady korzyści mogących wynikać z współpracy międzyorganizacyjnej.
2. Jak myślisz, dlaczego współpraca międzyorganizacyjna wpływa na szybsze osiągnięcie celów kluczowych dla rozwoju konkurencyjności ?
3. Wskaż korzyści wynikające z rozwoju więzi międzyorganizacyjnych.

Literatura

- [1] Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013
- [2] Klimas P., *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, *Studia Ekonomiczne - Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach: Governance - korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Zeszyt Nr 141, Wydawnictwo UEK, Katowice, 2013
- [3] Baran, M., *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Adamik, S. Lachowicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009

**Autor
opracowania**

Marta Garbacz, KN LBT

Przedsiębiorstwo w dzisiejszych czasach, aby sprostać wymaganiom globalnego rynku, móc rozwijać się oraz nie ustępować nieustającej konkurencji, doskonale rozumie, iż konieczne jest nawiązywanie różnego rodzaju współpracy (*interakcji*) z firmami konkurencyjnymi funkcjonującymi w pokrewnej branży. Więż ta pozwala organizacji na urzeczywistnienie swoich założeń i koncepcji. Nawiązując współpracę, firma w zależności od swych różnorodnych potrzeb, kieruje się wyznaczonymi przez siebie przesłankami(motywami). Jednym z głównych motywów rozpoczynania współpracy, zaproponowanym przez **B. Hausa**, jest podział na:

1. **OFENSYWNE** motywy współpracy między organizacjami:

- ✓ **dokonywanie nowatorskich przedsięwzięć** → powodem nawiązywania współpracy z tego powodu jest zazwyczaj fakt braku środków finansowych przez przedsiębiorstwo na wdrażanie innowacji czy zakupu nowoczesnego parku maszynowego;
- ✓ **urzeczywistnienie własnych lub obcych planów inwestycyjnych** → jest to dość trudne wyzwanie do samodzielnego zrealizowania przez firmę, dlatego też poprzez rozdzielenie określonych zadań w procesie, plan jest bardziej wykonalny;
- ✓ **realizacja dostaw jednakowych produktów** → podczas eksportu dużych zamówień, przedsiębiorstwo musi skorzystać z pomocy innego partnera, aby móc wykonać zlecenie.

2. **DEFENSYWNE** motywy współpracy między organizacjami:

- ✓ **konieczność obrony przed zewnętrznymi oponentami** → planowanie i wdrażanie różnych strategii mających na celu utworzenie skutecznej linii obrony;
- ✓ **konieczność obrony obopólnych przedsięwzięć** → współpraca przedsiębiorstw mająca na celu obronę przed niekorzystnymi warunkami oferowanymi przez dostawców lub odbiorców;
- ✓ **konieczność obrony przed nieprzychylnymi regulacjami prawnymi** → dwa konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa łączy ze sobą fakt obciążających ich podatków lub innych przepisów prawnych, co zakłóca ich funkcjonowanie.

Opis

Innymi przesłankami do nawiązywania współdziałania przedsiębiorstw są:

- ✓ **możliwość dzielenia się ryzykiem** → w sytuacji, gdy trudnym zadaniem dla przedsiębiorstwa jest ustalenie korzystnego spojrzenia na obszar konkurencyjny, nawiązuje ono współpracę z innym konkurentem w celu wykonywania badań lub poszerzania wiedzy na zasadzie eksperymentowania, dzieląc się w ten sposób mniejszym ryzykiem niż gdyby działało w pojedynkę;
- ✓ **potrzeba wdrażania zmian, modyfikacji** → organizacje współpracując ze sobą mogą wzajemnie przejmować od siebie sposób w jaki wdrażają zmiany, system, procedury czy też taktykę;
- ✓ **dostępność zasobów** → aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, kluczowe jest dysponowanie obszernym rodzajem zasobów w różnej postaci, po to, aby móc tworzyć coraz bardziej nowatorskie oferty dla klientów, wzmacniając tym samym przewagę konkurencyjną.

**Przykładowe
pytanie**

1. Dlaczego, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, ważne jest nawiązywanie współpracy międzyorganizacyjnej ? Jakie korzyści z tym związane może czerpać przedsiębiorstwo ?
2. Jakie rodzaje przesłanek możemy wyróżnić wg. B Hausa (*omów je*) ?
3. Jakie inne przesłanki, oprócz tych ofensywnych i defensywnych, mogą zachęcić przedsiębiorstwa do współdziałania (*wymień i omów*) ?

Literatura

[1] Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013

[2] Haus B. *Konkurencja i formy współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] Dworzecki Z. (red.) *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o, Warszawa, 2002

[3] Zakrzewska - Bielawska A., *Współpraca technologiczna małych i średnich przedsiębiorstw jako szansa rozwoju regionu* [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012

**Autor
opracowania**

Justyna Saganiak, KN LBT

Dążąc do realizacji swoich celów oraz utrzymywania stabilnej pozycji w gospodarce, przedsiębiorstwa decydują się wchodzić w różnego rodzaju interakcje, w konsekwencji których dochodzi do powstawania więzi organizacyjnych-form współpracy. Mogą odbywać się one na wielu poziomach - począwszy od krótkotrwałych powiązań, przez bardziej regularne, aż do podporządkowywania całego systemu organizacyjnego jednej władzy. Poniżej przedstawiono najpopularniejsze formy współpracy funkcjonujące w organizacjach:

1. **Kooperacja** → dobrowolne współdziałanie przedsiębiorstw w osiągnięciu przez nie jednego wspólnego celu, np. w wytworzeniu gotowego produktu. W zależności od określonych warunków współpracy, może przybierać ona różne formy: np.: jedna organizacja pozyskuje od drugiej surowce niezbędne do wytworzenia finalnego produktu (*np. restauracja współpracuje z dostawcami warzyw*). Ze względu na formalizację relacji kooperacje można podzielić na: umowne i bezumowne.
2. **Konsorcjum** → jest formą kooperacji bezumownej; współdziałanie jednostek organizacyjnych w celu zrealizowania określonego przedsięwzięcia-wspólnego produktu, projektu. Powołuje się je na ustalony okres czasu, a po wykonaniu określonego zadania, konsorcjum zostanie zlikwidowane. Innym powodem, dla którego przedsiębiorstwa decydują się nawiązywać tę formę współpracy jest fakt niemożności zrealizowania bardzo skomplikowanego zlecenia, gdzie inwestują duże zasoby finansowe oraz rozdzielać między sobą ryzyko.
3. **Kartel** → forma kooperacji sformalizowanej; dwie spółki tak synchronizują swoje poczynania, aby doprowadzić do usunięcia konkurencji, dążąc do tego efektu poprzez narzucanie własnych cen czy podaży na dany produkt, przez co są uważane za destrukcyjne dla rynku
4. **Klaster** → jest to forma współpracy wiążąca nie mniej niż 10 przedsiębiorstw, których działania ukierunkowane są na postęp i dynamizację gospodarki oraz rewolucyjności; klastry są skupione na pewnym obszarze geograficznym, cechuje je jednocześnie nastawienie na współpracę, ale też rywalizację, przez co napędzają rynek, wpływa na elastyczność i produktywność przedsiębiorstw oraz daje korzyści w postaci komplementacji zasobów.
5. **Alians strategiczny** → to rodzaj celowego, często długoterminowego sojuszu, zawieranego przez przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą w taki sposób, aby poprzez współpracę wzmocnić swoją pozycję na rynku. Przedsiębiorstwa mogą wymagać od siebie zaangażowania finansowego, technologicznego, ale i ponosić wspólne ryzyko czy pozyskiwać benefity. Formą aliansu strategicznego są: spółki **joint venture** (*dwa działające w odrębnych sektorach gospodarki spółki na drodze porozumienia, do realizacji wspólnego przedsięwzięcia tworzą trzecią spółkę, którą wspólnie kierują*) czy **franchising** (*rodzaj umowy, dzięki której organizacja za pewną stawkę udostępnia innej firmie prawo do reprezentowania jej podczas sprzedaży swych produktów oraz używać w tym celu marki*).
6. **Outsourcing** → zlecenie przez firmę A firmie B wykonania określonej części procesu, definiując przy tym oczekiwane przez firmę A efekty.

Opis

Współpraca między organizacjami podejmowana jest na różnych obszarach (*plaszczynach*), należą do nich:

1. **badania i rozwój** → podejmowanie współpracy organizacji np. z ośrodkami badawczymi w celu budowania, wykonywania i doskonalenia nowoczesnych technologii;
2. **zaopatrzenie** → współpraca odbywa się w sytuacji nabywania określonych komponentów z możliwością wynegocjowania niższych cen;
3. **dystrybucja** → podjęcie współpracy dwóch przedsiębiorstw w celu poszerzania i rozwijania swoich kanałów dystrybucyjnych z zamiarem zdominowania konkurencji;
4. **produkcja** → przedsiębiorstwa wykorzystują wspólne zasoby, kapitał finansowy, dzielą się ryzykiem, by w rezultacie wyprodukować gotowy wyrób;
5. **marketing** → współdziałanie w zakresie promocji i sprzedaży, reklamy produktów, organizowania eventów;
6. **finanse** → współpraca z bankami, biurami rachunkowymi w celu wspomagania finansowego projektów czy zakupów (*kredyt kupiecki*);
7. **informatyka** → wspomaganie przedsiębiorstw poprzez udostępnianie i pomoc w obsłudze systemów informacyjnych potrzebnych do zrealizowania zlecenia/zamówienia;
8. **zasoby ludzkie** → dotyczy współpracy w formie doboru pracowników, np. tzw. leasing pracowniczy-wynajmowanie pracowników do zrealizowania określonego zadania w innej organizacji.

Opis

1. Wymień formy współpracy między organizacjami. Które z form współpracy są mniej formalne, a które całościowo sformalizowane? Która z form współpracy jest najbardziej rozległa z punktu widzenia rodzaju powiązań oraz zasięgu geograficznego?

Przykładowe pytanie

2. Zidentyfikuj potencjalne obszary (*plaszczyny*) współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami.

3. Na których *plaszczynach* współpraca jest najbardziej ryzykowna dla przedsiębiorstwa?

[1] Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012

[2] Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa, 2013

Literatura

[3] Baran M. *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009

[4] Kaczmarek B., *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Adamik A. (red.), Difin, Warszawa, 2012

Autor opracowania

Justyna Saganiak, KN LBT

Celową formą współpracy przedsiębiorstw przy jednoczesnym konkutowaniu ze sobą jest strategia koopetycji. Odbywa się ona w sposób powtarzalny. Partnerzy zachowują autonomię działalności, realizując swoje cele długoterminowe, przy okazji czerpiąc korzyści ze współpracy krótkoterminowej. Koopetycja nie jest więc ani stuprocentową formą konkurencji ani też współpracy. W zależności od obszaru współpracy możemy wyróżnić poziomy koopetycji: mikro, mezo, makro i globalny. Biorąc pod uwagę współpracę z konkurentami, mówimy o koopetycji mezo (*dwóch odrębnych przedsiębiorstw*) oraz koopetycji poziomej (*koopetytorzy są bezpośrednimi rywalami rynkowymi*). Koopetycja wśród konkurentów jest pojęciem bardzo złożonym, zależnym od liczby przedsiębiorstw koopetycyjnych czy czasu trwania tego rodzaju więzi.

W związku z tym możemy podzielić więzi koopetycyjne wg. określonych **kryteriów**:

- ✓ w zależności od poziomu konkurencji i koopetycji: (*samotnik, wojownik, partner, integrator*);
- ✓ w zależności od celu → (*koopetycja: typu A, typu B, typu C*);
- ✓ w zależności od złożoność relacji → (*prosta koopetycja dwustronna, złożona koopetycja dwustronna, prosta koopetycja wielostronna, złożona koopetycja wielostronna*);
- ✓ w zależności od obrębu geograficznego relacji oraz liczbę biorących udział konkurentów → (*koopetycja separacyjna, rozproszona, geocentryczna, sieciowa*);
- ✓ w zależności od zaangażowania ekonomicznego oraz więzi społecznych w relacji → relacje koopetycyjne zażyłości, dyskretności, okresowości, dominującego partnera;

Opis

Główne **motywy wchodzenia w relacje** koopetycyjne:

- ✓ wzmocnienie rozwoju technologicznego i innowacyjności;
- ✓ osiągnięcie synergii (*korzyści specjalizacji*);
- ✓ obniżenie kosztów projektów badawczych;
- ✓ wzajemnie uczenie się-pozyskiwanie wyjątkowej wiedzy;
- ✓ dostępność do zasobów między przedsiębiorstwami;
- ✓ ekspansja działań (*wejście na nowy rynek*).

Formy **ryzyka** związane z udziałem w relacjach koopetycyjnych:

- ✓ nieetyczne zachowanie jednego z kooperantów (*nieuczciwość*);
- ✓ spory między kooperantami;
- ✓ nieprzemyślane kosztowne inwestycje (*użyte tylko na czas koopetycji*);
- ✓ niewielkie rezultaty zrealizowanych celów w stosunku do oczekiwanych;
- ✓ nieproporcjonalność nakładów (*np. finansowych*) w relację koopetycyjną w stosunku do efektów;
- ✓ obniżenie pozycji przedsiębiorstwa oraz jego wizerunku;
- ✓ ujawnienie wiedzy i know-how przedsiębiorstwa kooperanta.

**Przykładowe
pytanie**

1. Czym jest koopetycja ? Jaki występuje podział relacji koopetycyjnych między konkurentami ?
2. Wymień korzyści i zagrożenia związane z wchodzenia w relacje koopetycyjne.
3. Czy stojąc przed wyborem współpracy z odrębnym przedsiębiorstwem, zdecydowałbyś się na współpracę w formie koopetycji, czy pozostałbyś przy tradycyjnej kooperacji pozytywnej lub konkurencji?

[1] Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012

[2] Zakrzewska – Bielawska A., *Koopetycja-strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, *Zarządzanie i Finanse*, Numer 1/2013, Tom 4, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2013

Literatura

[3] Zakrzewska – Bielawska A., *Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012

[4] Zakrzewska – Bielawska A., *Koopetycja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie*, Nr 52, Łódź, 2013

**Autor
opracowania**

Justyna Saganiak, KN LBT

Współpraca pomiędzy partnerami niekonkurującymi zorientowana jest na współdziałanie przedsiębiorstw z różnych branż w taki sposób, aby w finalnym efekcie każdy z partnerów mógł osiągnąć zamierzone przez siebie cele oraz dzięki współpracy rozwijać się. Aby dokonać właściwego wyboru, każde z przedsiębiorstw określa wymagania, jakich oczekuje, decydując się na współpracę z inną jednostką gospodarczą.

Do kryteriów, jakie decydują o doborze partnera do współpracy oraz aspektów, jakie musi rozważyć w tej sytuacji organizacja, możemy zaliczyć:

- ✓ dokonanie analizy realnych korzyści oraz kosztów, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać dzięki tej relacji; czy współpraca pozwoli na wzajemne uczenie się, zdobywanie wiedzy (*np. o klientach, czy trendach*);
- ✓ zorientowanie na mocne strony partnera;
- ✓ reputacja-poznanie opinii o partnerze od współpracujących z nim wcześniej przedsiębiorstw;
- ✓ dostrzeżenie powiązań między organizacją dokonującą wyboru a partnerem w postaci wspólnego celu, obszaru działania, w którym partner się specjalizuje;
- ✓ realna weryfikacja działań partnerów, ich pozycji w branży w postaci np. znaków handlowych, certyfikatów, licencji;
- ✓ wspólny pogląd na ponoszenie ryzyka- partnerzy ustalają strategię, np. na jaki stopień ryzyka mogą sobie pozwolić lub jakie wspólne działania wprowadzą, by je zniwelować;
- ✓ umiejętność poruszania się w środowisku biznesowym, radzenia sobie z pojawiającymi się problemami natury technicznej, społecznej, organizacyjnej;
- ✓ możliwość udostępniania nawzajem wspólnych zasobów organizacyjnych (*np. maszyn, urządzeń, współpracowników*)

Opis

Jedną z klasyfikacji zależności między partnerami niekonkurującymi jest **podział ze względu na kryterium kierunku rozwoju przedsiębiorstwa a formami współpracy między nimi**. Zawiera się w nim:

1. kierunek **rozwój internacjonalizacji działalności** → gdy przedsiębiorstwo osiągnie znaczącą pozycję w branży pod względem ekonomicznym, technologicznym i organizacyjnym, może swoją działalność szerzyć i zdobywać nowe rynki. Przedsiębiorstwa współpracujące cechuje dopełnianie się w kwestii zasobów. Przykładowe formy współpracy to: franchising, spółki joint venture, offshoring, konsorcjum.
2. kierunek **rozwój pionowej integracji działalności** → rozwinięcie działalności organizacji poprzez wkroczenie na rynki, gdzie działają współpracujący z nią np. dostawcy, w wyniku czego ma możliwość zorganizować dla swoich produktów miejsce zbytu. Przykładowe formy współpracy to: outsourcing, insourcing, leasing, konsorcjum, podwykonawstwo.
3. kierunek **rozwój dywersyfikacji przedsiębiorstwa** → podejmowanie działalności przez przedsiębiorstwo w nowych sektorach rynku, w których dotychczas nie funkcjonowało. Przykładowe formy współpracy to: współpraca międzysektorowa np. w pozyskiwaniu zasobów-fuzje, alianse strategiczne, konsorcjum.

Uwzględniając powyższe kierunki rozwoju, do których może chcieć dążyć przedsiębiorstwo oraz czynniki wpływające na dobór odpowiedniego partnera biznesowego, dochodzi do wielokierunkowego zaangażowania we współpracę, jak np. zaangażowania informacyjnego (*dzielenie się wiedzą o trendach na rynku, poznanie know-how firmy*), zaangażowania społecznego (*budowanie zaufania*) oraz zaangażowania operacyjnego.

**Przykładowe
pytanie**

1. Jakimi czynnikami należy kierować się przy doborze partnera biznesowego ? Która z cech jest według Ciebie najważniejsza z punktu widzenia przedsiębiorstwa ?
2. Jakie korzyści mogą czerpać przedsiębiorstwa ze współpracy z partnerami niekonkurującymi ?
3. Przy którym z kierunków rozwoju strategicznego przedsiębiorstw może pojawić się największe ryzyko niepowodzenia, i dlaczego ?

[1] Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa, 2013

[2] Gwarda - Gruszczyńska E., *Zaufanie-czynnik rozwoju współpracy nauki ze środowiskiem biznesu*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009

Literatura

[3] Pardela I. *Wpływ integracji pionowej na efektywność finansową przedsiębiorstw na rynku biopaliw olejowych w Polsce*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009

[4] Zakrzewska – Bielawska A, *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, 2009

**Autor
opracowania**

Justyna Saganiak, KN LBT

Zasadnicza różnica pomiędzy dwiema formami współpracy jest taka, iż w koopetycji, oprócz typowej współpracy, mamy do czynienia ze zjawiskiem jednoczesnego konkutowania między sobą partnerów. W obu rodzajach współpracy, partnerzy zachowują odrębność organizacyjną, nie muszą podporządkowywać się jednolitemu kierownictwu.

W przypadku kooperacji współdziałanie nawiązywane jest zazwyczaj we wspólnym realizowaniu określonego przedsięwzięcia, dążenia do sfinalizowania swych założeń. W odróżnieniu od koopetycji, współpraca kooperantów może przebiegać bez konieczności sformalizowania relacji, jest ona dobrowolnym zjednoczeniem się przedsiębiorstw, utrzymując przy tym niezależność ekonomiczną.

Zwracając uwagę na fakt konkutowania ze sobą przedsiębiorstw w koopetycji, nie należy zapominać o ryzyku związanym z tą formą współpracy, szczególnie gdy mamy do czynienia z koopetycją, gdzie dominuje relacja konkurencji. Mimo, że przedsiębiorstwa razem współpracują, nadal pozostają rywalami. Może dojść bowiem do sytuacji wypływania czy wykradania wiedzy, patentów, know-how z organizacji, a przecież to one są powodem przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednocześnie nieetyczne postawy partnerów, jak np. próba przechytrzenia współnika w celu osiągnięcia jednostronnych profitów stanowią ważną podstawę do ryzyka podejmowania tego rodzaju współpracy. Te aspekty określane są mianem napięcia kooperacyjnego. Ze względu na to, że konkurencja i współpraca to dwa rozbieżne działania, należy prowadzić takie działania, aby dążyć do wzajemnego rozwoju i aby potencjalne korzyści przeważały nad możliwymi niepowodzeniami.

Opis

Nie bez powodu ważną determinantą warunkującą w przystępowaniu do kooperacji i koopetycji jest zaufanie. Kierując się zasadą ograniczonego zaufania, należy jasno określić wspólny cel, akceptowalny przez obie strony poziom ryzyka, realnie potwierdzone osiągnięcia partnerów biznesowych, stosunkowo precyzyjnie przekalkulować korzyści i koszty zawiązywanej współpracy czy też sugerowanie się opiniami o wcześniejszej współpracy partnera z innymi organizacjami.

Podejmując się współpracy kooperacyjnej i koopetycyjnej, przedsiębiorstwa oczekują z tego tytułu profitów. W obu formach współpracy możemy wyróżnić kilka wspólnych korzyści jakie odnoszą przedsiębiorstwa dzięki nim:

- ✓ dostępność do zasobów ludzkich, technologicznych między organizacjami;
- ✓ wzmocnienie pozycji i wartości firmy;
- ✓ możliwość wspólnego podziału ryzyka pomiędzy partnerów;
- ✓ rozwój technologiczny przedsiębiorstw i innowacyjności;
- ✓ możliwość pozyskiwania niepowtarzalnej wiedzy;
- ✓ obniżenie kosztów poprzez rozdzielenie ich pomiędzy przedsiębiorstwa.

Współczesny rynek wymaga nawiązywania różnych form współpracy. Działanie w pojedynkę nie jest dla przedsiębiorstwa w większości przypadków korzystne. Celem współpracy jest zdobywanie przewagi konkurencyjną, którą można osiągnąć na wiele sposobów. Fundamentalnym korzyścią z punktu widzenia ekonomii jest obniżenie kosztów działania i oszczędności związane np. z powiązaniem z dostawcami, ponieważ efekty współpracy mogą przewyższyć nakłady w nią zainwestowane.

**Przykładowe
pytanie**

1. Jakie dostrzegasz różnice a jakie podobieństwa między kooperacją a koopetycją ?
2. Biorąc pod uwagę wszystkie korzyści i niebezpieczeństwa, podejmując współpracę z innym przedsiębiorstwem, którą z form współpracy wybrałbyś i dlaczego ?
3. Jakie niebezpieczeństwa może nieść ze sobą koopetycja ? Dlaczego mimo niebezpieczeństw strategia koopetycji jest tak często stosowana ?

[1] Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa, 2013

[2] Rupik K., *Możliwości i bariery strategii koopetycji w sieciach przedsiębiorstw* [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009

Literatura

[3] Zakrzewska-Bielawska A.: *Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm high-tech* [w:] *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum 5*, Belz G., Głuszek E. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014

[4] Zakrzewska – Bielawska A., *Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 2014

**Autor
opracowania**

Justyna Saganiak, KN LBT

Alians to związek kilku firm będących konkurentami i działających na tym samym rynku, zwykle o długotrwałym charakterze, którego celem jest realizacja wspólnego przedsięwzięcia. Jego nieodłączną częścią jest dzielenie się wiedzą i posiadanymi środkami z partnerami, w taki sposób, aby przyniosły one korzyść wszystkim zaangażowanym stronom. Związek ten musi mieć ściśle określony cel, a szanse jego przetrwania gwarantuje zachowanie równowagi między partnerami.

Przed podjęciem decyzji o zawarciu aliansu należy rozważyć potencjalne szanse i zagrożenia:

Skutki pozytywne (szanse)	1. Podział kosztów i ryzyka pomiędzy aliantów.
	2. Znalezienie partnera wspierającego dany projekt.
	3. Dostęp do niezbędnej wiedzy i specyficznych umiejętności.
	4. Zachowanie pewnego stopnia odwracalności decyzji strategicznych.
	5. Wejście na nowe rynki.
Skutki negatywne (zagrożenia)	1. Dylemat lojalności wobec firmy czy wobec aliansu.
	2. Wzrost konfliktów w przedsiębiorstwie i bałagan kompetencyjny.
	3. Udostępnienie własnej wiedzy i kompetencji, co może prowadzić do kradzieży pomysłów, przejmowania klientów, a nawet szpiegowania.
	4. Problemy z ustaleniem długoterminowej strategii i podziałem zysków.
	5. Możliwe zagrożenie dla zmieniających się interesów partnerów.

RODZAJE ALIANSÓW jakie się najczęściej spotyka to :

Opis

- Umowy o realizacji wspólnego projektu** → to proste formy współpracy zawieranej przez przedsiębiorstwa w celu połączenia potencjałów (*efekt synergii*), rozłożenia ryzyka projektowego, chęci stworzenia bardziej kompleksowej i atrakcyjnej oferty, i/lub/ oraz wspólnego wykonawstwa projektu (*podział obowiązków oraz udziałów w zyskach / partycypacji w stratach w związku z projektem*). Szczególnym przypadkiem jest tu **Joint venture**, które łączy przedsiębiorstwa (zwykle z różnych krajów), przy czym jeden z partnerów zazwyczaj dysponuje określonym produktem, natomiast drugi dostępem do rynku, gdzie produkt ten mógłby zostać wprowadzony do sprzedaży z dużym prawdopodobieństwem sukcesu. Poprzez partnerstwo pierwszy z nich uzyskuje dostęp do rynku partnera, oferując (często na wyłączność) lokalnemu partnerowi produkt do dystrybucji, a tym samym ten drugi możliwość sprzedaży produktu i generowania wysokich zysków.
- Umowy o wyposażaniu i wytwarzaniu** (*OEM = Original Equipment Manufacturer, dosłownie: producent oryginalnego wyposażenia*) → taka forma współpracy oznacza, że jedna strona umowy sprzedaje pod własną marką produkty wytworzone przez drugą stronę na zlecenie (tzw. *producentów kontraktowych*). W większości przypadków OEM nie dodaje wartości do wyposażenia, a jedynie znakuje je własnym logo. Nazwa OEM jest umieszczana na urządzeniach przez wytwórcę (*producenta kontraktowego*), na mocy zawartej umowy. Przykładem współpracy OEM jest przypadek IKEA, która korzysta z producentów zewnętrznych. Sprzęt AGD dostępny w sklepach IKEA to w głównej mierze produkty de facto tworzone przez koncerny Elektrolux i/lub Whirlpool, ale na mocy umowy to IKEA decyduje o nazewnictwie, wzornictwie, etc. i sprzedaje je pod własną marką, w swoich sklepach rozlokowanych w różnych krajach. Tego typu współpraca jest powszechnie stosowana w branży IT, zarówno (*szczególnie*) w sektorze hardware (*produkcja komponentów*), jak i software (*produkcja oprogramowania*).
- Franchising (franczyza)** → system sprzedaży towarów, usług ewentualnie technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami. Innymi słowy: francyzodawcą i jego indywidualnymi francyzobiorcami. Franczyza zakłada też przepływ know-how od francyzodawcy do francyzobiorcy przez cały czas obowiązywania umowy franczyzowej. Istotą jest udzielenie przez francyzodawcę praw i przyjęcie przez francyzobiorcę obowiązków działania zgodnie z zapisami zawartej umowy franczyzy. Przykładem może być działalność sieci fast food typu Mc Donald's, KFC, Pizza Hut, czy sklepów Żabka.

4. **Umowy licencyjne** → na podstawie umowy licencyjnej twórca uprawnia licencjobiorcę do korzystania z utworu w określony sposób. Autor nie wyzbywa się w tym przypadku autorskich praw majątkowych, jedynie upoważnia do korzystania z utworu na określonym polu eksploatacji, w określonym czasie, co odróżnia umowę licencyjną od umów o przeniesienie praw autorskich. Treść umów licencyjnych można kształtować w dowolny sposób, przy czym, jeśli nie oznaczono tego wyraźnie to:

- ✓ licencja jest zawarta na okres 5 lat (*udzieloną na okres dłuższy, po upływie tego terminu, uważa się za udzieloną na czas nieokreślony*), zaś gdy licencja jest udzielona na czas nieoznaczony, twórca może ją wypowiedzieć rok naprzód, na koniec roku kalendarzowego (w przypadku braku umownych terminów wypowiedzenia);
- ✓ jest to licencja niewyłączna (*w przeciwieństwie do licencji wyłącznej jej twórca może udzielać licencji do korzystania z utworu na danym polu eksploatacji więcej niż jednej osobie / podmiotowi*), gdyż jeżeli udziela się licencji wyłącznej trzeba to wyraźnie zaznaczyć w umowie pisemnej;
- ✓ obowiązuje na terytorium państwa, w którym znajduje się siedziba licencjobiorcy;
- ✓ licencjobiorca nie może upoważniać innych osób do korzystania z utworu (*przedmiotu licencji*) na podstawie uzyskanej licencji – nie może udzielać sublicencji.

Opis

5. **Udziały kapitałowe i/lub wymiana udziałów** → przykładem może być Alians strategiczny pomiędzy Fiatem a Chryslerem. Alians ten został zawarty 20 stycznia 2009 r., i zakłada przejęcie przez włoski koncern 35% akcji amerykańskiego giganta. Mimo, iż obecnie zawarta umowa nie zakłada żadnego wsparcia finansowego ze strony włoskiej firmy dla amerykańskiego koncernu, to wbrew pozorom korzyści płynące z podpisanego porozumienia będą obopólne. Doświadczenie Fiata w konstruowaniu małych miejskich i oszczędnych samochodów jest dla Chryslera niemal bezcenne i pozwala myśleć amerykańskiemu producentowi o wejściu w te części rynku samochodowego, w których jeszcze nigdy nie zagościł lub nie odniósł do tej pory większych sukcesów. Ponadto, Fiat zobowiązał się zrestrukturyzować i zaadaptować linie produkcyjne Chryslera do własnych potrzeb, aby móc rozpocząć produkcję swoich aut bezpośrednio w USA. W świetle obecnie panującego kryzysu gospodarczego i wycofywania przez Chryslera kolejnych modeli aut z produkcji, umożliwi to zapobieżenie grupowym zwolnieniom w koncernie. Fiat zobowiązał się również do promowania i wprowadzania aut koncernu Chryslera na rynki poza Ameryką Północną, wykorzystując do tego swoją sieć handlową i serwisową.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie aliansu strategicznego oraz wymień podstawowe rodzaje aliansów.
2. Zdefiniuj pojęcie aliansu strategicznego oraz wskaż potencjalne wady i zalety aliansów
3. Opisz istotę aliansu strategicznego <RODZAJ ALIANSU>

[1] Szczubiła P., *Wybrane aspekty aliansów strategicznych jako formy współpracy przedsiębiorstw* [w:] *Procesy Globalizacji*, J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009

Literatura

- [2] Chwistecka-Dudek H., Borczuch A., *Alianse jako gra strategiczna*, Wyd. AE w Katowicach, 2005
- [3] Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1997

Autor opracowania

Wiktor Welfe, KN PPT

Pojęcie **organizacji sieciowej** jako „zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę–integratora, która posiada wyróżniające (*kluczowe, podstawowe*) kompetencje”. Jako istotę organizacji sieciowej wymienia się:

- ✓ wykorzystanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się;
- ✓ dobrowolność przystąpienia do sieci;
- ✓ kompatybilność kompetencji firmy;
- ✓ pojawienie się wysp wiedzy niejawniej;
- ✓ występowanie podziału na integratora sieci oraz pozostałych kooperantów (*uczestników sieci*);
- ✓ zdolność równoległej realizacji różnorodnych projektów i przedsięwzięć gospodarczych;
- ✓ ulegające skróceniu cykle życia produktów i usług tworzonych przez sieć;
- ✓ przenikanie się z innymi sieciami;
- ✓ duży potencjał w zakresie organizacyjnego uczenia się.

Opis

Organizacja sieciowa jest nowoczesną formą organizacji, którą tworzą niezależne podmioty gospodarcze. Przyczyną powstawania organizacji sieciowej jest globalizacja oraz rozwój technologii internetowej, a także zmiana w postrzeganiu organizacji i zacieranie się granic pomiędzy podmiotami gospodarczymi. W aktualnej sytuacji na rynku podmiotom działającym w pokrewnych branżach łatwiej odnieść sukces dzięki wzajemnej współpracy. Przynależność do sieci zwiększa gwarancję sukcesu oraz zmniejsza ryzyko straty. Organizacja sieciowa charakteryzuje się m.in. dobrowolnością uczestnictwa, płaską strukturą, elastycznością jak i strategicznym współdziałaniem odrębnych podmiotów. Więż współpracy łącząca odrębne przedsiębiorstwa pozwala poszczególnym podmiotom na zmniejszenie kosztów, poprawia ich innowacyjność i umacnia pozycję konkurencyjną na rynku. Współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa kładą duży nacisk kształtowanie możliwie najefektywniejszych, sieciowych łańcuchów wartości, gdyż zarządzający nimi przedsiębiorcy (*menedżerowie*) zdają sobie sprawę, że obecnie postępujące zmiany realiów gospodarczych prowadzą do sytuacji, w której wyłącznie samotnie i autonomicznie realizowane działania coraz częściej skazane jest na niepowodzenie. Tym samym receptą na sukces rynkowy coraz częściej jest uczestnictwo w nowych formach kooperacji i tworzenie formalnych oraz nieformalnych powiązań między organizacjami. Zgodnie z pryncypiami podejścia sieciowego, rośnie więc znaczenie tworzącego rozbudowany system powiązań całokształtu kontaktów firmy z otoczeniem, którego elementami składowymi są: organizacje (*aktorzy, węzły sieci*), relacje występujące pomiędzy nimi, powiązania między zasobami pozostającymi w dyspozycji uczestników sieci oraz działania wykonywane z wykorzystaniem tych zasobów. Innymi słowy, kształtowanie się łańcucha wartości organizacji zależne jest od uczestnictwa w skomplikowanej sieci powiązań, relacji i interakcji zachodzących pomiędzy uczestnikami (aktorami, węzłami) sieci, przy czym:

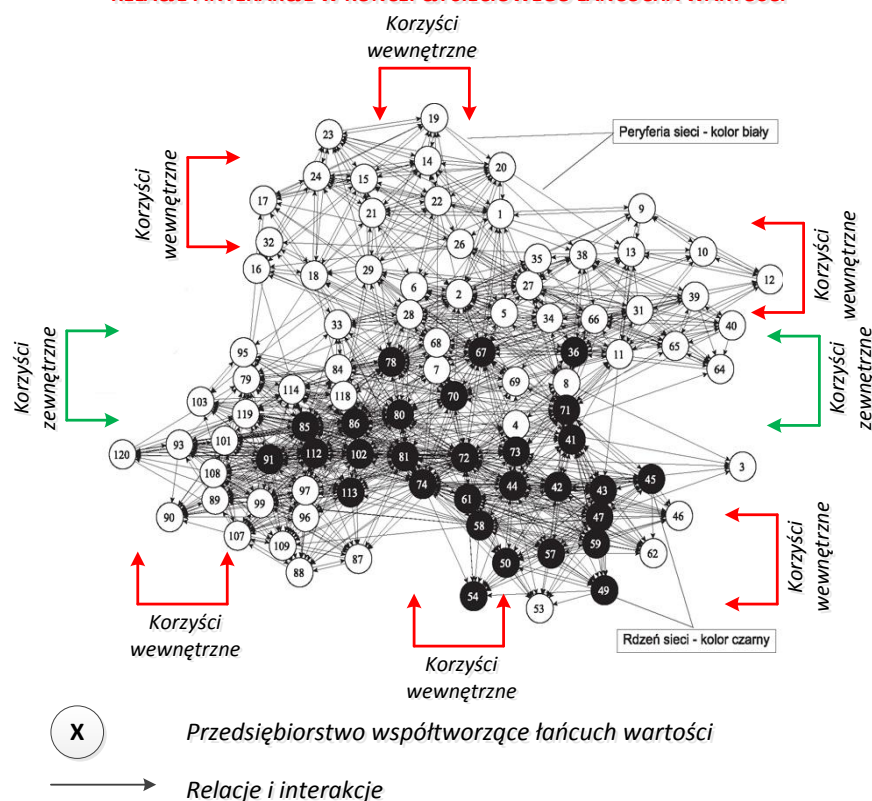
- ✓ zachodzące w sieci procesy (*relacje*) mogą cechować się pozornie sprzecznym charakterem, gdyż stanowią przejaw jednoczesnej współpracy i rywalizacji (*zjawisko kooperacji / kooperencji*)
- ✓ dominującymi cechami tworzonych w sieci relacji i zależności są ciągłość (*długoterminowość interakcji oraz występowanie powiązań formalnych i nieformalnych*), współzależność, wzajemność, nieskończoność (*brak granic*) oraz zaangażowanie.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe **RODZAJE SIECI**:

1. **sieci kontraktowe** dotyczące partnerów statutowo niezależnych i opierające się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych;
2. **sieci skorelowane**, oznaczające grupy różnych jednostek lub podmiotów gospodarczych, które mają świadomość wspólnych potrzeb i pragną we własnym zakresie stworzyć sposoby ich zaspokajania;
3. **sieci zintegrowane**, które składają się z rozpoznanych jednostek (*przedstawicielstw, filii*) prawnie należących do jednej grupy bądź organizmu gospodarczego;
4. **sieci stosunków bezpośrednich**, najczęściej występujące w dziedzinach życia społecznego (*polityce czy religii*), ale zaczyna się z nich także korzystać w życiu gospodarczym (*np. sieci sprzedaży bezpośredniej*).

RELACJE I INTERAKCJE W KONCEPCJI SIECIOWEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

Opis



Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie organizacji sieciowej oraz wskaż jej podstawowe cechy.
2. Wyjaśnij genezę powstania organizacji sieciowej (*dlaczego powstała, czemu służy ?*)
3. O czym stanowią pryncypia podejścia sieciowego i specyfika relacji sieciowych ?

Literatura

- [1] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11/2011
- [2] Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” Nr 9/2005
- [3] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 4/2012 (117), ISSN 2084–3356, Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego
- [4] Maik A., Godzisz A., *Istota i pojęcie organizacji sieciowej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, Rok 17, Nr 2/2013, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach
- [5] Ratajczak - Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” Nr 4/2009

Autor opracowania

Wiktor Welfe, KN PPT

Międzynarodowa współpraca i integracja gospodarcza jest to proces scalania gospodarek narodowych, w wyniku czego powstają nowe organizmy gospodarcze o odmiennych właściwościach. Bez współpracy międzynarodowej, niemożliwy byłby postęp tak szybki i w tak wielu dziedzinach jak obecnie.

Istnieje wiele płaszczyzn współpracy międzynarodowej. Do najważniejszych zalicza się:

- ✓ współpraca gospodarcza
- ✓ współpraca w walce z przestępczością
- ✓ współpraca w zakresie meteorologii, turystyki i wiele innych
- ✓ współpraca w działalności charytatywnej
- ✓ współpraca w zakresie obrony i bezpieczeństwa
- ✓ współpraca w zakresie ochrony zdrowia
- ✓ współpraca kulturalna
- ✓ współpraca w zakresie ochrony środowiska
- ✓ współpraca w zakresie ochrony praw człowieka
- ✓ współpraca w sprawach podatkowych
- ✓ współpraca związana z promowaniem idei rozwoju społecznego
- ✓ współpraca w dziedzinie oświaty
- ✓ współpraca edukacyjna i naukowa

Integralną częścią (*elementem*) współpracy międzynarodowej są organizacje międzynarodowe. Podstawowym podziałem organizacji międzynarodowych jest podział na organizacje rządowe (zwane również *organizacjami międzyrządowymi*) i organizacje pozarządowe.

Opis

Najbardziej znane organizacje rządowe realizujące współpracę międzynarodową:

1. **NATO** → organizacja polityczno-wojskowa powstała 24 sierpnia 1949 na mocy podpisanego 4 kwietnia 1949 Traktatu Północnoatlantyckiego. Początkowym celem istnienia NATO była obrona militarna przed atakiem ze strony Związku Radzieckiego i jego państw satelickich. Z czasem jednak organizacja stała się elementem utrzymania równowagi strategicznej między Wschodem i Zachodem. Po rozpadzie Układu Warszawskiego pełni rolę stabilizacyjną, podejmując działania zapobiegające rozprzestrzenianiu konfliktów regionalnych.
2. **ONZ** → Organizacja Narodów Zjednoczonych to uniwersalna (z *wyjątkiem narodów niereprezentowanych*) organizacja międzynarodowa, z siedzibą w Nowym Jorku, powstała 24 października 1945 roku w wyniku wejścia w życie, podpisanej 26 czerwca 1945 w San Francisco, Karty Narodów Zjednoczonych. ONZ jest następczynią Ligi Narodów. ONZ stawia sobie za cel zapewnienie pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego, rozwój współpracy między narodami oraz popieranie przestrzegania praw człowieka.
3. **OBWE** → Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie to organizacja międzynarodowa uznawana za organizację regionalną w rozumieniu rozdziału VIII Karty Narodów Zjednoczonych. Jej celem jest zapobieganie powstawaniu konfliktów w Europie. Oprócz państw europejskich jej członkami są także Stany Zjednoczone, Kanada, Gruzja, Armenia, Azerbejdżan, Kazachstan, Uzbekistan, Kirgistan, Tadżykistan, Turkmenistan, Mongolia. OBWE powstała 1 stycznia 1995 w wyniku przekształcenia Konferencji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie w organizację.
4. **FAO** → Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (*ang. Food and Agriculture Organization of the United Nations*) to organizacja wyspecjalizowana ONZ, która została utworzona z inicjatywy 44 państw koalicji antyhitlerowskiej uczestniczących w konferencji poświęconej problemom rolnictwa i żywienia, zorganizowanej w maju 1943 roku w Hot Springs. W sierpniu 1946 FAO przyjęła funkcję utworzonego w 1905 r.

Międzynarodowego Instytutu Rolnego, które sprowadzały się przede wszystkim do zbierania i rozpowszechniania informacji na temat stanu i osiągnięć rolnictwa w państwach członkowskich. Za główne cele FAO uważa się wspieranie i podnoszenie poziomu:

- ✓ wytwarzania, wymiany i dystrybucji produktów rolnictwa, leśnictwa i rybołówstwa;
- ✓ wyżywienia narodów;
- ✓ warunków życia ludności wiejskiej;
- ✓ zawierania porozumień w sprawie międzynarodowego handlu produktami rolnymi oraz udzielanie pomocy technicznej.

Opis

5. **WTO** → Światowa Organizacja Handlu (*ang. World Trade Organization*) to organizacja międzynarodowa z siedzibą w Genewie. Rozpoczęła swoją działalność 1 stycznia 1995. Polska była jednym z państw założycielskich – stosowne porozumienie ratyfikowała już w lipcu 1995. Głównym zadaniem Światowej Organizacji Handlu jest liberalizacja międzynarodowego handlu dobrami i usługami, prowadzenie polityki inwestycyjnej wspierającej handel, rozstrzyganie sporów dotyczących wymiany handlowej, przestrzegania praw własności intelektualnej. Kraje przystępujące do WTO zobowiązane są do dostosowania wewnętrznego ustawodawstwa do norm Światowej Organizacji Handlu oraz udzielania koncesji handlowych podmiotom zagranicznym.

Natomiast wśród organizacji **pozarządowych** realizujących współpracę międzynarodową wyróżnia się m. in. Międzynarodowy Ruch Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężyca, Caritas, Międzynarodowy Komitet Olimpijski MKOI, federacje FIFA i UEFA, czy też pozarządową organizację non-for-profit prowadzoną przez studentów i niedawnych absolwentów interesujących się problemami otaczającego świata, przywództwem oraz zarządzaniem o nazwie AIESEC.

Przykładowe pytanie

1. Wymień płaszczyzny współpracy międzynarodowej i wskaż rezultaty tej współpracy.
2. Scharakteryzuj działalność najbardziej znanych organizacji rządowych związanych z współpracą międzynarodową.
3. Scharakteryzuj działalność najbardziej znanych organizacji pozarządowych związanych z współpracą międzynarodową.

Literatura

- [1] Bossak J. W., *Konkurencja i współpraca międzynarodowa*, Difin, Warszawa, 2013
- [2] Habas P., *Istota międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Polskie Towarzystwo Nauk Politycznych, Open Source Matters, dostęp on-line w dniu 28.11.2016, http://www.home.umk.pl/~ptnp/do_pobrania/czytelnia/istota_miedz_wspol_gosp.pdf,
- [3] Kalita W., Barwińska-Małajowicz A., *Współpraca międzynarodowa jako forma działań wyrównujących nierówności gospodarcze*, [w:] *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Problemy globalizacji i regionalizacji część 1, Zeszyt Nr 8, M. G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2006

Autor opracowania

Wiktor Welfe, KN PPT

BIZ (z ang. *foreign direct investment – FDI*) → specyficzny rodzaj inwestycji określany jako międzynarodowy transfer kapitału w celu utworzenia w innym kraju podmiotu zależnego i sprawowania nad nim kontroli. Według definicji UNCTAD, IMF i OECD, BIZ są kategorią międzynarodowych inwestycji, dokonywanych przez „inwestora bezpośredniego” lub „firmę matkę” z zamiarem sprawowania długotrwałej kontroli w przedsiębiorstwie innego kraju (*nazywanym „przedsiębiorstwem bezpośredniej inwestycji” lub „firmą-córką”*). Aby inwestycję uznać za BIZ, minimalny próg zaangażowania kapitałowego inwestora bezpośredniego w przedsiębiorstwie bezpośredniej inwestycji ustalono na poziomie **10 %**.

Komponentami BIZ są: kapitał zakładowy (ang. *equity capital*), reinwestowane zyski (ang. *reinvested earnings*) oraz inny kapitał (ang. *other capital*). Inwestycje w kapitał zakładowy przedsiębiorstwa bezpośredniej inwestycji dokonane przez inwestora bezpośredniego związane są z zakupem akcji, majątku lub aportem rzeczowym w postaci np. maszyn i urządzeń. Reinwestowane zyski, to część lub całość zysków wypracowanych przez przedsiębiorstwo bezpośredniej inwestycji, która nie została wypłacona inwestorowi bezpośredniemu w formie dywidendy, lecz zainwestowana w przedsiębiorstwo bezpośredniej inwestycji. Inny kapitał, to pożyczki wewnątrzkorporacyjne (*krótko- lub długoterminowe*) pomiędzy przedsiębiorstwem bezpośredniej inwestycji a inwestorem bezpośrednim oraz transakcje związane z obsługą tego długu. Reasumując, **BIZ są to długookresowe inwestycje, podejmowane przez przedsiębiorstwo lub osobę fizyczną jednego kraju w przedsiębiorstwo innego kraju, z zamiarem sprawowania kontroli nad nim i czerpania z niego zysku**. Przy czym istotą BIZ jest transfer nie tylko kapitału, ale również pracy i wiedzy (*technologicznej, marketingowej i organizacyjnej*).

Opis

W zależności od branży oraz skali biznesu, jak również strategii inwestora w zakresie kontroli nad środkami produkcji wyróżnia się następujące **RODZAJE INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH**:

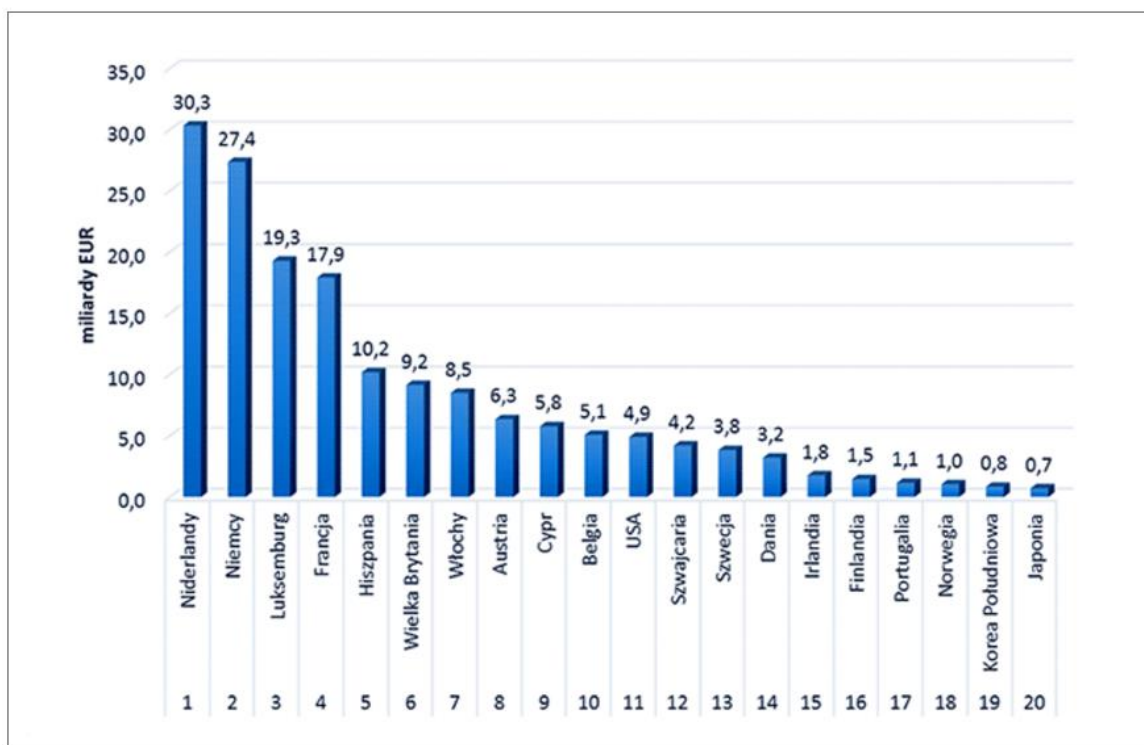
- ✓ **brownfield** → mają miejsce w przypadku wykorzystania, przynajmniej częściowego dotychczasowych składników majątkowych, np. budynków, instalacji, urządzeń;
- ✓ **greenfield** → mają miejsce w przypadku relatywnie mniejszych przedsięwzięć i polegają na budowie przedsiębiorstwa od podstaw, włączając w to przyłączenie do istniejącej infrastruktury;
- ✓ **inwestycje kapitałowe** → przedmiotem inwestycji jest zwykle działające przedsiębiorstwo o relatywnie większej skali i polega głównie na wkładzie finansowym (*międzynarodowe przejęcia i połączenia M&A, zakup akcji, zakup udziałów, zakup obligacji korporacyjnych lub udzieleniu pożyczki przedsiębiorstwu*), choć może być połączone z transferem tzw. know-how.

Teoria inwestycji zagranicznych oprócz rodzajów BIZ, pozwala rozróżniać dwie **ICH FORMY**:

BIZ horyzontalne → bezpośrednio inwestycje zagraniczne typu horyzontalnego polegają na ustanowieniu bliźniaczego podmiotu gospodarczego pełniącego podobne funkcje jak podmiot kraju siedziby centrali, czy inwestycje w innych krajach. Tego rodzaju inwestycje mają zazwyczaj miejsce w przypadku sieci handlowo-dystrybucyjnych lub prostych procesów produkcyjnych.

BIZ wertykalne → inwestycje bezpośrednio typu pionowego (*wertykalnego*) mają miejsce w przypadku kooperacji podmiotów zlokalizowanych w różnych krajach, które pełnią swoją unikalną rolę w grupie, np. badania i rozwój, projektowanie, produkcja komponentów, montaż podzespołów, montaż finalny. Pionowy model inwestycji zagranicznych jest przeważnie wykorzystywany przez firmy produkujące bardziej złożone wyroby, np. AGD, środki transportu.

STAN BIZ W POLSCE NA KONIEC 2015 ROKU



Źródło: PAIIZ na podstawie danych NBP

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne.
2. Wskaż specyficzne rodzaje i formy BIZ oraz scharakteryzuj je.
3. Jaki jest poziom inwestycji BIZ w Polsce, kto jest największym inwestorem ?

Literatura

- [1] Krugman P., Obstfeld M., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i polityka*, PWN, Warszawa, 2002.
- [2] Świerkocki J. (red.), *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego*, ŁTN, Łódź 2011.
- [3] Polska Agencja Inwestycji Zagranicznych, *Inwestycje zagraniczne*, dostęp on - line: http://www.paiz.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne, (2015-09-07)
- [4] NBP, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2015 roku*, dostęp on - line: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/zib/zib.html>, (2015-09-07)
- [5] OECD, *Wzorcowa definicja OECD zagranicznych inwestycji bezpośrednich*, [w:] *Podręcznik wskaźników globalizacji ekonomicznej OECD*, Główny Urząd Statystyczny RP, Warszawa 2005

Autor opracowania

Wiktor Welfe, KN PPT

Internacjonalizacja to proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa powiązany z rozszerzaniem jego działalności skutkującym przejściem od rynku krajowego na rynki obce (innych krajów). Postęp internacjonalizacji wiąże się ze stałym wzrostem ilości, siły, znaczenia i stopnia skomplikowania powiązań gospodarczych zawieranych pomiędzy konkretnymi krajami i/lub ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami.

Istnieje wiele form (sposobów) realizacji procesu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Wśród najpopularniejszych wymienić należy

- ✓ **eksport pośredni** → rodzaj eksportu, którego istota polega na tym, że przedsiębiorca sprzedaje towary zagranicznemu kontrahentowi, ale to ten kontrahent (*nabywca*) sam je wywozi lub zleca wywóz w swoim imieniu poza kraj nabycia i we własnym imieniu dokonuje zgłoszenia i odprawy celnej;
- ✓ **eksport bezpośredni** → rodzaj eksportu, którego istota polega na tym, że przedsiębiorca - sprzedawca (eksporter) sam dokonuje wywozu towarów lub upoważnia do tego inny podmiot, który dokonuje wywozu w jego imieniu i zgłasza towar do odprawy celnej. Wyróżnia się tu:
 - eksport bezpośredni przez agenta zagranicznego
 - eksport bezpośredni przez dystrybutora zagranicznego
 - eksport bezpośredni przez własne biuro przedstawicielskie
 - eksport bezpośredni przez własną sieć dystrybucji
- ✓ **eksport kooperacyjny** → odmiana strategii realizacji eksportu, której istota polega na tym, że której eksporter współpracuje z jedną lub kilkoma firmami (*zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi*). Nieraz jest to konieczne, ponieważ wiele MŚP nie dysponuje środkami finansowymi, kadrą lub kompetencjami wystarczającymi do samodzielnego rozszerzenia swojej działalności na rynki zagraniczne. Łącząc się, firmy sumują swoje umiejętności oraz dzielą ryzyko i koszty, w celu osiągnięcia wspólnych celów poprzez rozwijanie działalności eksportowej.
- ✓ **zawieranie kontraktów menedżerskich**
- ✓ **realizowanie tzw. inwestycji pod klucz**
- ✓ **uczestnictwo w łańcuchach oferujących poddostawy**
- ✓ **wykorzystywanie licencjonowania (*jako dawca i/lub biorca licencji*)**
- ✓ **uczestnictwo w międzynarodowych systemach franczyzy**
- ✓ **zawieranie sojuszy strategicznych z przedsiębiorstwami zagranicznymi**
- ✓ **zakładanie zagranicznych oddziałów przedsiębiorstwa**
- ✓ **zakładanie zagranicznych spółek zależnych**
 - spółka joint venture
 - spółka stowarzyszona
 - spółka córka
- ✓ **piggybacking** → forma kooperacji eksportowej, polegająca na współpracy z innym lokalnym bądź zagranicznym podmiotem (*zazwyczaj większy i bardziej umiędzynarodowiony podmiot, którego asortyment nie konkuruje, a często jest wręcz komplementarny z produktami przedsiębiorstwa, z którym dokonuje współpracy*) w celu wykorzystania jego kanałów dystrybucji, z zachowaniem niezależności w zakresie kształtowania elementów takich jak marka, cena, reklama itp.

Opis

Jeśli chodzi o najpopularniejszy podział motywów zachęcających przedsiębiorców do podejmowania prób wchodzenia na rynki zagraniczne wymienia się motywy polityczne, kosztowe, rynkowe oraz zaopatrzeniowe.

Opis

- ✓ **Motywy polityczne** → tutaj pojawiają się motywy związane z polityką prowadzoną w stosunku do różnych form działalności przedsiębiorstw zarówno od strony kraju ich pochodzenia, jak i krajów, do których jest ona kierowana. W tej grupie wyróżniamy: ulgi podatkowe, zwrot ceł, ubezpieczenia kredytów eksportowych, udzielanie gwarancji kredytowych na dobrych warunkach, stabilność polityczna.
- ✓ **Motywy kosztowe** → te motywy związane są z obniżaniem kosztów produkcji oraz zwiększania dzięki temu zysku. Inaczej mówiąc ta grupa motywów utożsamiana jest z chęcią zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa. Do tej grupy należą: korzyści skali, niższe koszty siły roboczej za granicą, niższe koszty surowców, gruntów, energii czy ulgi podatkowe, tańsze kredyty itp.
- ✓ **Motywy rynkowe** → związane są z otwieraniem nowych rynków, ale także utrzymywaniu pozycji na dotąd zajmowanych. W ich skład wchodzi takie motywy jak: chęć wyprzedzenia konkurentów, dążenie do zwiększenia udziału w rynku, chęć lepszego dostosowania się do potrzeb odbiorców, chęć zmniejszenia ryzyka.
- ✓ **Motywy zaopatrzeniowe** → wiążące się z importem czynników produkcji wtedy, gdy w kraju macierzystym występuje ich brak lub dużo wyższe ceny. Ta grupa charakteryzuje się takimi motywami jak: możliwość dostępu do surowców mineralnych lub rolniczych, niższe koszty prowadzenia badań (*konieczność badań niekoniecznie związana jest z posiadaniem wysoko wykwalifikowanej siły roboczej*), zapewnienie siły roboczej dla działalności przedsiębiorstwa, zaopatrzenia w czynniki produkcji.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie internacjonalizacji i wskaż motywy zachęcające przedsiębiorców do wchodzenia na rynki zagraniczne.
2. Wymień i pokrótce scharakteryzuj podstawowe formy realizacji procesu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa
3. Czym różnią się między sobą eksport pośredni, bezpośredni i kooperacyjny
4. Na czym polega istota piggybackingu ?

Literatura

- [1] Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa, 2016
- [2] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1996
- [3] Budzyńska A., *Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w wybranych powiatach województwa wielkopolskiego*, Optimum. Studia Ekonomiczne Nr 4 (64) 2013
- [4] Infor.pl, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, dostęp on-line w dniu 28.11.2016: www.mojafirma.infor.pl/dzialalnosc-gospodarcza/207134,Internacjonalizacja-przedsiębiorstwa.html
- [5] Exporter.pl, Eksport kooperacyjny, dostęp on - line: w dniu 28.11.2016: www.exporter.pl/zarzadzanie/1eksport_koop.html

Autor opracowania

Wiktor Welfe, KN PPT

Etyka ukazuje postawy i zachowania w stosunku do innych ludzi jako partnerów współzycia. Mają one dobrze służyć współzyciu społecznemu. Nie można dopuścić, aby ktoś kto postąpił dobrze miał za to ponieść negatywne konsekwencje. Etyka – ukazuje co jest słuszne, co robić aby wszyscy wiedzieli co jest słuszne. Podstawowe cele etyki to ocenianie działań ludzkich w odwołaniu do standardów moralnych oraz dawanie odpowiedzi na pytanie jak moralnie postępować w danych sytuacjach. Chodzi o to by programować normy regulujące współzycie nie tyle w kontekście, aby żyć szczęśliwie, ile jak żyć, aby inni nie byli z nami nieszczęśliwi.

Szczególnym rodzajem etyki gospodarczej (*zajmuje się badaniem moralności gospodarującego społeczeństwa*) jest etyka biznesu, czyli tzw. etyka gospodarki rynkowej, czy etyka życia gospodarczego - odnosi się ona do etyki stosowanej w biznesie. Etyka biznesu jest dziedziną wiedzy dotyczącą moralnego wymiaru działalności gospodarczej. Wyodrębnienie etyki biznesu jako samodzielnej dyscypliny łączy się z opublikowaniem książki W. Everetta, *The Fundamentals of Business Ethics* w 1926r. Za przełom w jej rozwoju można zaś uznać utworzenie w 1993 r. Transparency International (*światowej organizacji do walki z korupcją*), zbudowanie kodeksu etycznego podczas konferencji w Caux w 1994 r. oraz przyznanie w roku 1998 Nagrody Nobla Amartyi Kumarze Sen za prace nad ekonomią dobrobytu. Wcześniej zagadnienia etyki władzy, pracy, organizacji poruszali m.in. Ksenofont, Platon, św. Augustyn, św. Tomasz z Akwinu.

Opis

Sama etyka biznesu stanowi zbiór zasadnych standardów moralnych, dotyczących decydowania, co w biznesie jest moralnie właściwie, a co niewłaściwe. Jest to dyscyplina zajmująca się stosowaniem ogólnych zasad etycznych do rozstrzygania dylematów w sytuacjach charakterystycznych dla biznesu. Etyka biznesu jest zarówno częścią etyki preskryptywnej (*normatywnej*) ustalającej normy postępowania, zalecającej pewne zachowania, jak i etyki deskryptywnej opisującej moralne postawy i zachowania ludzi interesu.

Współcześnie każda firma, we własnym interesie, dokłada starań, by jej sposób zachowania, zarówno w relacjach z pracownikami, kontrahentami, jak też klientami, a nawet konkurentami, był zgodny z przyjętymi już w świecie biznesu standardami moralnymi. Chęć osiągania zysku przez przedsiębiorstwa znajduje się w pewnej równowadze z aspiracjami właścicieli i menedżerów do spełniania określonej misji, przynoszenia pożytku społeczeństwu, pozyskiwaniu jego uznania. W rozwiązywaniu problemów związanych z tym, jak należy postępować w szeroko rozumianej działalności gospodarczej z pomocą przychodzi etyka biznesu. Jako narzędzia stosowania zasad etyki biznesu, przedsiębiorstwa wykorzystują przede wszystkim kodeksy etyczne, a także wdrażanie różnych koncepcji i programów etycznych np. CSR (*Corporate Social Responsibility*). Powodzenie biznesu jest wspólną sprawą wszystkich jego uczestników. Prowadzi to do tworzenia i rozwijania więzi społecznych w kontekście działań gospodarczych.

**Przykładowe
pytanie**

1. Czym jest etyka i etyka biznesu ?
2. Jaka jest rola etyki i etyki biznesu ?
3. Jaka jest geneza etyka biznesu ?

[1] Kaszyńska D., *Czy etyka biznesu jest etyką?*, "Ekonomia i Środowisko", Nr 1/2013 [44]

[2] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012

Literatura

[3] Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2007

[4] Chryssides George D., Kaler John H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1999

**Autor
opracowania**

Emila Kałużna, KN PPT

Jak każda z koncepcji, tak i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB / CSR) oparta jest na zbiorze różnych zasad oraz reguł. Podstawowe, zostały ujęte w standardzie AA1000 i są to:

Opis	ZASADA	PRZESŁANIE / ZNACZENIE
	REAGOWANIA	→ Zasada mówiąca o odpowiedzialności za działania, ale też i za zaniechanie działań, prowadzenie procesu decyzyjnego, a także rozmów z interesariuszami w kwestii realizacji planów strategicznych oraz spełniania oczekiwań.
	TRANSPARENTNOŚCI i/lub PRZEŻROCZYSTOŚCI	→ Zasada podkreślająca konieczność upublicznienia i prezentowania w sposób zrozumiały dla interesariuszy sprawozdań z prowadzonych działań.
	ZGODNOŚCI	→ Zasada, która polega na prowadzeniu działalności stosując założenia polityki organizacyjnej, a także dobrych praktyk w kwestii raportowania oraz informowania o wynikach.
	ODPOWIEDZIALNOŚCI i/lub OBLICZALNOŚCI (ACCOUNTABILITY)	→ Zasada wskazująca, że organizacja obliczalna to taka, na którą można liczyć, która odpowiada za siebie, za swoje działania (<i>ewentualne zaniechanie działań</i>), i jest gotowa ponieść konsekwencje. To organizacja, która spełnia kryteria przejrzystości i zgodności z deklarowanymi normami.
	UCZESTNICTWA (INCLUSIVITY)	→ Zasada oznaczająca, że na każdym etapie audytu organizacja uwzględnia potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy, czyli tych, którzy wpływają na działalność danej organizacji, jak również tych, na których ta organizacja oddziałuje.
	ZUPEŁNOŚCI (COMPLETENESS)	→ Zasada oznacza, że uwzględniane są wszystkie obszary działania organizacji, wszystkie możliwości jej różnorodnego wpływu.
	WYMIERNOŚCI (MATERIALITY)	→ Zasada oznacza gotowość do poddawania wymiernej ocenie wszystkich, ważnych z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy, informacji i sfer działania.
	REGULARNOŚCI (REGULARITY)	→ Zasada określa konieczność przyjęcia harmonogramu czasowego, systematyczności poddawania się ocenie, adekwatnie do potrzeb i oczekiwań.
	ZAPEWNIENIA JAKOŚCI (QUALITY ASSURANCE)	→ Zasada mówiąca o tym, że aby zapewnić wysoką jakość podejmowanych działań SOB / CSR organizacje powinny zwracać się do zewnętrznego audytora lub niezależnej grupy eksperckiej.
	DOSTĘPNOŚCI (ASSESSIBILITY)	→ Zasada zakłada znajdowanie najbardziej skutecznych kanałów komunikacji, tak by niezbędna informacja mogła zawsze dotrzeć do tych, którzy jej poszukują.
	WIARYGODNOŚCI (RELIABILITY)	→ Zasada zapewnienia, że wszystkie fakty, oceny, pomiary są przedstawione z należytą starannością i uczciwie.
	ISTOTNOŚCI (RELEVANCE)	→ Zasada podkreśla wagę, jaką przywiązuje się do ocen i informacji udostępnianych przez organizację wobec sfer opiniotwórczych.
	ZROZUMIAŁOŚCI (UNDERSTANDABILITY)	→ oznacza, że poszczególne dane są przedstawiane w taki sposób, że mogą służyć do oceny mocnych i słabych stron organizacji dokonywanej nawet przez tych, którzy nie mają fachowego przygotowania w tej dziedzinie

ZASADA	PRZESŁANIE / ZNACZENIE
PORÓWNYWALNOŚCI (COMPARABILITY)	→ oznacza możliwość dokonywania porównań pomiędzy kolejnymi raportami tej samej organizacji (np. poprzez każdorazowe odnoszenie się do wcześniej stawianych celów), a także porównań pomiędzy różnymi organizacjami w tej samej lub nawet różnej branży
KOMPLEKSOWOŚCI (EMBEDDEDNESS)	→ oznacza, że proces zbierania danych, dokonywania ocen i przedstawiania wyników jest na stałe „wmontowany” w system strategicznego zarządzania organizacją,
CIĄGŁEJ POPRAWY (CONTINUOUS IMPROVEMENT)	→ oznacza gotowość do wdrażania wyników analizy strategicznej w cyklicznym procesie planowania, wyznaczania nowych celów i podejmowania kolejnych działań doskonalących, określania procedur, dokumentacji, ponownego wdrażania, kontroli, podejmowania działań korygujących, monitorowania realizacji itp.

Opis Poza powyższymi Keith Davis zauważył, że istnieje „**żelazne prawo odpowiedzialności**” stwierdzające, iż "ci, którzy w długim okresie nie korzystają ze swojej władzy w sposób uznany przez społeczeństwo za odpowiedzialny, z czasem prawdopodobnie ją utracą". W interesie własnym organizacji leży świadomość jej społecznej odpowiedzialności albo przynajmniej reagowanie na siły społeczne.

Inną „złotą regułę” dotyczącą etycznego prowadzenia działalności gospodarczej oraz roli menedżera sformułował W. Grunwald, wskazując, że kierownictwo przedsiębiorstwa w powinno kierować się:

- ✓ **zasadą maksymalnej użyteczności** – funkcjonować tak, by uzyskać maksymalny efekt albo wywołać jak najmniejsze szkody,
- ✓ **opiniami ekspertów** – funkcjonować tak, by w oczach ekspertów to co robimy zostało uznane za sprawiedliwe oraz prawidłowe,
- ✓ **testem opinii społecznej** – funkcjonować tak, by we własnym sumieniu być przekonanym, iż reprezentowane przez nas stanowisko przez opinię publiczną będzie uznane za usprawiedliwione.

Przykładowe pytanie

1. Scharakteryzuj przynajmniej 8 wybranych głównych zasad SOB/CSR wg standardu AA1000.
2. O czym mówi "żelazne prawo odpowiedzialności" K. Davis'a ?
3. Jakimi trzema zasadami powinno kierować się kierownictwo przedsiębiorstwa wg. W. Grunwalda ?

[1] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

Literatura

- [2] Buczkowski B., i in. *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016
- [3] Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007

Autor opracowania

Emila Kałużna, KN PPT

Zgodnie z powszechnie szerzącym się trendem, pozytywnie postrzegane osiąganie zysków powinno sprzęgać się dziś z dążeniami do szerszego ich wykorzystania, niż tylko pomnażanie kapitału przedsiębiorców. W ten sposób przestaje być aktualne obowiązujące przez lata stwierdzenie Milтона Friedmana, że „*the business of business is business*”, za obowiązujące zaś przyjmuje się realizowanie w praktyce gospodarczej koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (SOB / *Corporate Social Responsibility* - CSR) i uwzględnienie charakterystycznej dla niej zasady: „***good ethic is good business***”. Przedsiębiorstwa zaczynają coraz bardziej dostrzegać zależność pomiędzy ich właściwym stosunkiem do klienta, do zatrudnianych pracowników oraz społeczności lokalnej, a mierzalnymi rezultatami finansowymi oraz rozwojem organizacji, stąd systematycznie rośnie zainteresowanie CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego. W związku z powyższym, można powiedzieć, że społeczna odpowiedzialność staje się znakiem czasu, elementem pożądanym w wizerunku przedsiębiorstwa, cechą wyróżniającą świadczącą o nowoczesności, o zachowaniu standardu działalności zarezerwowanego dla najlepszych firm przywiązujących dużą wagę do wszechstronnego partnerstwa w swojej działalności.

Opis

Naturalnie koncepcja ta posiada swoich zwolenników, jak i przeciwników, posiadających argumenty na poparcie swych stanowisk. Wśród argumentów przemawiających za słusznością koncepcji SOB/CSR wskazać należy:

- [1] Rynek jest niewystarczającym regulatorem życia ekonomicznego. W związku z niedostatkiem mechanizmu „niewidzialnej ręki rynku” funkcjonowanie gospodarki wymaga dużego zaangażowania wszystkich uczestników rynku, w tym przedsiębiorców, przedstawicieli administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych.
- [2] Częste korzystanie przedsiębiorców z zasobów powierzonych przez społeczeństwo (*np. dostęp do bogactw naturalnych*) czasami prowadzi do sytuacji, gdzie eksploatacja tychże zasobów bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje w sposób negatywny na środowisko przyrodnicze. Zgodnie z zasadą powierniczości, przedsiębiorcy winni włączyć się w działania na rzecz ochrony zasobów naturalnych. Majątek powierzony im przez społeczeństwo powinien być wykorzystywany zgodnie z zasadami prospołecznymi i na rzecz ogółu.
- [3] W dłuższej perspektywie czasu wdrażanie CSR pozwala przedsiębiorcom na dodatkowe korzyści. Wynika to z tego, że zazwyczaj działalności prospołecznej towarzyszą adekwatne kampanie informacyjne. Firma może więc spotkać się z dużym zainteresowaniem klientów, wzrostem sprzedaży, łatwiejszym dostępem do kapitału oraz wykwalifikowanej siły roboczej.
- [4] Powinnością przedsiębiorstw, a w szczególności tych zasobnych w kapitał (*głównie przedsiębiorstwa międzynarodowe*), jest aktywny udział w działaniach zorientowanych na rozwiązywanie globalnych problemów społeczno-ekonomicznych. Dysponują one bowiem często zasobami wielokrotnie przekraczającymi PKB gospodarek narodowych oraz doświadczeniem i potencjałem organizacyjnym, które są w stanie sprostać ambitnym operacyjnie wyzwaniom pro środowiskowym.

- [5] Ważnym aspektem CSR są prawidłowe relacje pracownik-pracodawca. I tak, jeżeli zatrudnieni postrzegają swojego pracodawcę jako podmiot godny zaufania, są wobec niego bardziej lojalni i zwykle pracują na jego rzecz z większym zaangażowaniem i często także poświęceniem.

Przeciwnicy koncepcji CSR argumentują swoje stanowisko wskazując, że:

Opis

- [1] Przedsiębiorcy nie zawsze znajdują się w posiadaniu aktualnej wiedzy na temat obecnych problemów społecznych. Prowadzi to więc do sytuacji, w których podejmowane akcje, kampanie, przedsięwzięcia mogą mieć charakter pozorny i nie doprowadzą do rzeczywistego rozwiązania problemów społecznych.
- [2] Powinnością podmiotów gospodarczych z zasady jest pomnażanie zysków, a nie działalność charytatywna. Nakłady przeznaczane na działania społeczne mogą znacznie obciążyć finanse firmy. W skrajnej sytuacji rynkowej może to doprowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa. Istnieje więc ryzyko, że przedsiębiorcy, prowadząc działalność prospołeczną, jej koszty ukryją np. w cenach produktów i usług, zmuszając niejako klientów do ponoszenia kosztów „dobrego wizerunku firmy”.
- [3] Zaangażowanie firm w działalność społeczną zacieśnia ich relacje z władzą publiczną różnego szczebla, która dysponuje środkami publicznymi, które różnymi kanałami mogą trafić do przedsiębiorstw. Istnieje zatem realne zagrożenie, że współpraca sektora prywatnego i administracji publicznej może prowadzić do zbyt bliskich relacji noszących znamiona działalności niedozwolonej.

Przykładowe pytanie

1. Zdefiniuj pojęcie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu
2. Wskaż i opisz argumenty zwolenników SOB / CSR. Czy się z nimi zgadzasz ?
3. Wskaż i opisz argumenty przeciwników SOB / CSR. Czy się z nimi zgadzasz ?

Literatura

- [1] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- [2] Buczkowski B., i in. *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016
- [3] Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007
- [4] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013
- [5] Smith N. C., Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio EMKA, 2009

Autor opracowania

Emila Kałużna, KN PPT

W zakresie działań społecznie odpowiedzialnych firmy mogą funkcjonować na dwóch płaszczyznach – wewnętrznej i zewnętrznej. Według założeń idei CSR, są one tak samo ważne, a gwarancją pełnego sukcesu przedsiębiorstwa jest realizacja działań z zakresu obu powyższych wymiarów.

	SFERA / OBSZAR	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA
WEWNĘTRZNA	DOBROBYT PRACOWNIKÓW	opieka medyczna, pomoc w spłaceniu wierzytelności, urlopy zdrowotne, odprawy dla odchodzących
	WARUNKI PRACY	podwyższenie standardów najbliższego otoczenia stanowiska pracy, świadczenia socjalne powyżej obowiązujących norm
	PROJEKTOWANIE ZADAŃ PRACOWNICZYCH	zwiększanie raczej satysfakcji pracowników niż efektywności ekonomicznej
ZEWNĘTRZNA	ŚRODOWISKO NATURALNE	redukcja zanieczyszczeń powyżej obowiązujących norm (<i>nawet jeżeli konkurencja tego nie czyni</i>), oszczędność energii
	PRODUKTY	uwzględnienie niebezpieczeństw wynikających z nieostrożnego używania produktów przez konsumentów
	RYNEK I MARKETING	nie sprzedawanie na pewnych rynkach, standardy reklamy
	DOSTAWCY	uczciwe zasady handlowe, czarna lista dostawców
	ZATRUDNIENIE	pozytywna dyskryminacja faworyzująca mniejszość, podtrzymywanie zatrudnienia
	AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA	sponsorowanie lokalnych przedsięwzięć

Opis

Model społecznej odpowiedzialności, przedstawiony przez A.B. Carrolla, wyodrębnia ponadto, wykorzystując specyfikę piramidy potrzeb Masłowa, cztery obszary odpowiedzialności. Pierwszy obszar – najważniejszy – to obszar odpowiedzialności ekonomicznej, następny to prawny i etyczny. Odpowiedzialność filantropijna zajmuje ostatnie miejsce, ale jest najbardziej widoczna. Według autora podstawą społecznej odpowiedzialności jest zyskowność przedsiębiorstwa. Inne obszary odpowiedzialności powstają wtedy, kiedy jest osiągnięta efektywność ekonomiczna.

Rodzaje odpowiedzialności	Społeczne oczekiwania	Przykłady
Ekonomiczna	wymagana	✓ maksymalizacja zysków ✓ minimalizacja kosztów ✓ podejmowanie mądrych decyzji
Prawna	wymagana	✓ przestrzeganie prawa w zakresie: [1] ochrony środowiska [2] prawa pracy [3] ochrony praw konsumenta [4] -zobowiązań biznesowych
Etyczna	oczekiwana	✓ programy etyczne ✓ unikanie niewłaściwych zachowań ✓ etyczne przywództwo ✓ przestrzeganie norm etycznych
Filantropijna	pożądana	✓ programy wspierające społeczeństwo ✓ działalność charytatywna ✓ zaangażowanie w sprawy społeczności lokalnej ✓ wolontariat pracowniczy

W jakikolwiek sposób by jednak nie definiować CSR (*a możliwości w tym zakresie jest wiele*) zawsze sprowadza się ona do szczególnych umiejętności firmy w zakresie kształtowania relacji z jej otoczeniem społecznym. Możliwości zasobowe i kultura danej organizacji zwykle warunkują zakres i aktywność podmiotu w tych działaniach. Spotkać więc można przedsiębiorstwa w różny sposób podejmujące i włączające cele społeczne w proces swego zarządzania. W jednym z bardziej popularnych podejść zaznacza się, że CSR można realizować w sposób:

- ✓ bierny
- ✓ reaktywny
- ✓ pro aktywny
- ✓ interaktywny

Opis

Zgodnie zaś z bardziej wyrafinowanym ujęciem C. C. Waltona, wyróżnia się modele CSR o charakterze :

- ✓ surowym
- ✓ rodzinnym
- ✓ sprzedawcy
- ✓ inwestycyjnym
- ✓ obywatelskim
- ✓ artystycznym

Szerzej o sposobach realizacji i modelach CSR wg C. C. Waltona: Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

Przykładowe pytanie

1. Scharakteryzuj płaszczyzny CSR i podaj przykładowe działania.
2. Scharakteryzuj cztery obszary odpowiedzialności CSR wg A. B. Carroll'a
3. Scharakteryzuj sposoby realizacji CSR wg ujęcia podstawowego i/lub C. C. Walton'a

[1] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

[2] Rybiak M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu - idea i rzeczywistość*, Gospodarka Narodowa 3/2001, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001

Literatura

[3] Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007

[4] Gadomska-Lila K., *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012

[5] Smith N. C., Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio EMKA, 2009

Autor opracowania

Emila Kałużna, KN LBT

Na podstawie przeglądu literatury można wskazać pięć najistotniejszych kierunków działań w obszarze prowadzenia CSR, zawierających w sobie specyficzne domeny i dedykowane im różnorodne narzędzia służące realizacji celów polityki CSR. Są to:

Narzędzia realizacji polityki odpowiedzialności społecznej w obszarze PRODUKCJI I OCHRONY ŚRODOWISKA NATURALNEGO	
ZAKUP SUROWCÓW	1. Regularne dokonywanie płatności 2. Stosowanie przejrzystych zasad przetargów i uczciwe traktowanie kontrahentów
PROCES PRODUKCYJNY	1. Tworzenie zdrowych produktów 2. Tworzenie produktów wysokiej jakości 3. Redukcja zużycia surowców naturalnych 4. Redukcja ilości wytwarzanych 5. Odpadów 6. Redukcja emisji gazów cieplarnianych i odpadów 7. Znakowanie społeczne i ekoznakowanie produktów
TRANSPORT	1. Planowanie tras dostaw oraz optymalizacja załadunku 2. Dobry stan techniczny pojazdów dostawczych 3. Bezpieczeństwo i sprzyjające warunki pracy kierowców
RECYCLING	1. Skup zużytych produktów lub opakowań 2. Bezpieczna utylizacja 3. Edukacja proekologiczna 4. Segregacja i ponowne użycie odpadów produkcyjnych lub zużytych produktów
Narzędzia realizacji polityki odpowiedzialności społecznej w obszarze ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI (ZATRUDNIENIA)	
DOBROBYT PRACOWNIKÓW	1. Uczciwa, godna płaca i systemy motywacyjne 2. Równe szanse i różnorodność w miejscu pracy (<i>zarządzanie różnorodnością</i>) 3. Badanie opinii pracowników oraz informowanie i dialog z pracownikami 4. Dogodna forma i stałość zatrudnienia
WARUNKI MIEJSCA PRACY	1. Bezpieczne miejsce pracy 2. Redukcja hałasu i oddziaływania innych czynników szkodliwych dla zdrowia 3. Redukcja czynników stresogennych i poziomu stresu pracowniczego 4. Ergonomia stanowisk oraz dogodne warunki pracy tj. oświetlenie, temperatura, kubatura i metraż pomieszczeń
ROZWÓJ KADR	1. Finansowanie kursów i szkoleń 2. Wprowadzenie możliwości indywidualnego rozwoju kompetencji i samorealizacji 3. Różnorodne wyzwania 4. Rozbudowana ścieżka kariery, możliwość awansu pionowego i poziomego. 5. Promocja zachowań prozdrowotnych, proekologicznych i aktywizujących fizycznie
POZOSTAŁE	1. Umożliwienie zaangażowania pracowników w rozwój firmy 2. Program rodzinny 3. Wspieranie początkujących (<i>mentoring i coaching</i>) 4. Wolontariat pracowniczy
Narzędzia realizacji polityki odpowiedzialności społecznej w obszarze KORPORACYJNYM	
PRAWO	1. Inicjatywy w poprawianiu i uzupełnianiu obowiązującego prawa
ETYKA	1. Kodeksy etyczne i standardy postępowania 2. Etyczne praktyki badawcze 3. Przeciwdziałanie korupcji 4. Przeciwdziałanie mobbingowi 5. Przeciwdziałanie pracy nieletnich 6. Działalność zgodna z moralnością i obyczajami

ZARZĄDZANIE	1. Nadzór korporacyjny 2. Kodeks dobrych praktyk 3. Transparentność 4. Zarządzanie ryzykiem 5. Zrównoważony rozwój
FILANTROPIA	1. Sponsoring, granty i wsparcie finansowe 2. Działalność charytatywna 3. Mecenat i zaangażowanie w wolontariat 4. Tworzenie własnych fundacji

Narzędzia realizacji polityki odpowiedzialności społecznej w obszarze
GRUP INTERESARIUSZY ORGANIZACJI

SPOŁECZEŃSTWO I SPOŁECZNOŚCI LOKALNE	1. Raportowanie społeczne 2. Finansowanie, przygotowanie i realizacja różnorodnych kampanii społecznych 3. Edukacja społeczeństwa 4. Zaangażowanie w lokalną działalność społeczną 5. Wsparcie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości
AKCJONARIUSZE	1. Inwestycje społecznie odpowiedzialne 2. Rzetelne informacje ekonomiczne i raporty finansowe 3. Prowadzenie działalności wg zrównoważonego modelu biznesowego 4. Analiza ryzyka inwestycyjnego
POZOSTAŁE	1. Transfer technologii 2. Współpraca z instytucjami badawczymi i ośrodkami nauki 3. Współpraca z państwem, rządem i organizacjami rządowymi 4. Współpraca z organizacjami pozarządowymi i lokalnymi partnerami

Opis

Narzędzia realizacji polityki odpowiedzialności społecznej w obszarze
GRUP INTERESARIUSZY ORGANIZACJI

DOSTAWCY, SPRZEDAWCY I POŚREDNICY	1. Regularna i przewidywalna współpraca 2. Rzetelna współpraca 3. Audyt i kontrole u dostawców 4. Udzielanie wsparcia na realizację programów rozwoju oraz wspólne rozwiązywanie obszarów problemowych 5. Premiowanie partnerów respektujących i stosujących polityki CSR
KLIENCI I KONSUMENCI	1. Edukacja konsumenta w zakresie zdrowych nawyków, postawy proekologicznej oraz prospołecznej 2. Przestrzeganie zasad Sprawiedliwego Handlu 3. Dialog z konsumentem 4. Informowanie klienta 5. Serwis konsumencki lub infolinia 6. Marketing zaangażowany społecznie 7. Prawda przekazu 8. Etyczna reklama i stosowna forma 9. Reklamy kierowane do dzieci i osób nieletnich
KONKURENCJA	5. Uczciwa reklama 6. Unikanie stosowania praktyk Czarnego PR 7. Poszanowanie praw własności, praw patentowych i własności intelektualnej 8. Poszanowanie zasad rynkowych i uczciwa konkurencja (<i>przeciwdziałanie stosowaniu cen dumpingowych i zmów kartelowych</i>)

Przykładowe
pytanie

1. Wymień i scharakteryzuj domeny i narzędzia realizacji CSR właściwe dla obszaru <**OBSZAR**>
2. Która z domen CSR i właściwe dla niej narzędzia realizacji jest Twoim zdaniem najważniejsza i dlaczego ?

[1] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

[2] Rojek – Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2006

Literatura

[3] Kronenberg J., Bergier T. (red.), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira i Centrum Rozwiązań Systemowych, Wrocław 2010

[4] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711>, (dostęp: 15.02.2011)

[5] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Baza wiedzy o CSR <https://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy-o-csr/>, (dostęp: 15.02.2011)

**Autor
opracowania**

Emila Kałużna, KN PPT

Pojęcie „**rozwój zrównoważony**” stworzone przez Hansa Carla von Carlowitza pierwotnie wywodzi się z leśnictwa i oznacza że nie można wyciąć większej ilości drzew niż jest w stanie urosnąć w ich miejsce nowych. Ta definicja znalazła swoje przełożenie w aspekcie globalnym. Raport WCED (*ang. the World Commission on Environment and Development*) z 1983 roku po raz pierwszy definiuje ideę rozwoju zrównoważonego: „*Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie*”. W skrócie oznacza to, że aby przyszłe pokolenia miały szansę na zaspokojenie swoich potrzeb gospodarczych i kulturowych, teraźniejsze pokolenie musi zrobić wszystko by zaprzestać świadomej degradacji środowiska i przyrody. Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju wymaga transformacji i jej założeń na poziom zarządzania przedsiębiorstwem. „*Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju są działaniami o charakterze istotnym i długofalowym, i dlatego wiążą się z decyzjami strategicznymi. Wymaga to docenienia zagadnień ochrony środowiska we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa*”.

Każde przedsiębiorstwo powinno realizować zarówno własne cele ekonomiczne, jak i przyczyniać się do realizacji dobra społecznego, którym w tym przypadku jest aktywne działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju. Stąd też kształtowanie i realizacja prośrodowiskowej strategii wymagają od konkretnego przedsiębiorstwa zrównoważenia celów ekonomicznych i społecznych, co stwarza zapotrzebowanie na ekobilanse. **Ekobilans** można rozumieć jako uniwersalne narzędzie pozwalające na dokonanie kompleksowej oceny ekologicznej różnych obiektów, takich jak produkty i ich grupy, procesy lub ich elementy, systemy i algorytmy działania oraz kombinacje wymiennych czynników. Stwarza to również możliwość wykorzystania ekobilansu w ocenie funkcjonowania procesu wytwórczego w środowisku, zarówno w stosunku do istniejących systemów produkcyjnych, jak i zamierzeń inwestycyjnych. Ekobilans stanowi zatem podstawę do oceny możliwości minimalizacji odpadów, strat, zużycia surowców, mediów energetycznych.

Opis

Podstawowym równaniem ekobilansu jest:
IŁOŚĆ NA WEJŚCIACH = IŁOŚĆ NA WYJŚCIACH

- ✓ na wejściach zliczane są wykorzystywane: surowce, energia elektryczna, woda, i inne media oraz chemikalia;
- ✓ na wyjściach zliczane są wytwarzane: produkty gotowe i półwyroby (*ilość zakumulowana w produkcji*) + odpady i straty;

W praktyce gospodarczej wyróżnia się pięć charakterystycznych typów ekobilansu:

1. **Ekobilans przedsiębiorstwa** → obejmuje gromadzenie i oznaczanie według kryteriów jakościowych i ilościowych wszystkich przepływów surowców i energetycznych, strumień wyrobów głównych i ubocznych oraz emisji surowcowych.
2. **Ekobilans procesu** → odnosi się do poszczególnych studiów wytwarzania. W najszerszym znaczeniu obejmuje proces produkcyjny, a dalej kolejno technologiczny i jego składowe - procesy jednostkowe i operacje jednostkowe. W odniesieniu do każdej składowej procesu, w układzie "in - put - output" rozpatruje się odpowiadające jej strumienie surowcowe i energetyczne, półprodukty i emisje, a dla większej przejrzystości można łączyć ze sobą kilka modułów procesowych.
3. **Ekobilans wyrobu** → obejmuje cały cykl życia wyrobów, dlatego też wykracza poza obszar przedsiębiorstwa. Odnosi się on przede wszystkim do strefy eksploatacji i likwidacji użytkowej, ale ze względu na specyfikę kształtowania cech jakościowych wyrobu, w tym również cech ekologicznych, musi uwzględniać strefę przedprodukcyjną.

4. **Ekobilans lokalizacyjny** → odnosi się do strefy nieprodukcyjnej i dotyczy głównie funkcjonowania administracyjno-biurowego firmy. Jest on również przeprowadzany dla instytucji usługowych np. banków, szkół, instytucji administracji publicznej
5. **Ekobilans regionu** → odnosi się do wydzielonego obszaru np. mikroregionu lub gminy. Zawiera w sobie ekobilanse organizacji działających na tym samym obszarze. Daje podstawę do planowania przemysłowego i przestrzennego, dlatego też ma istotne znaczenie opiniotwórcze dla administracji i społeczności lokalnej.

Opis

Oprócz koncepcji zrównoważonego rozwoju coraz większego znaczenia nabierają programy tzw. **WORK-LIFE BALANCE**. Mają one na celu zapobiegać brakowi równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Pracodawcy stosujący tego typu rozwiązania przekazują pracownikom istotny komunikat, że są ważni dla firmy. Specjalne programy umożliwiające opiekę nad dziećmi czy osobami zależnymi, robienie przerw w karierze z przyczyn osobistych, takich jak chęć podróżowania czy podjęcia nauki w pełnym wymiarze godzin, pozwalają zapobiegać stresom, konfliktom, wypaleniu czy poczuciu braku samorealizacji. Do korzyści z takich programów należy między innymi zaliczyć integrację pracowników z firmą, mniejszą fluktuację, ograniczenia zwolnień lekarskich, większą motywację i zaangażowanie pracowników. Programy takie obejmują rozwiązania polegające na wprowadzeniu elastycznego lub zadaniowego czasu pracy oraz wiele udogodnień związanych z macierzyństwem, opieką medyczną i opieką nad dziećmi. Rozwiązania te są zwykle oparte na współdziale pracowników w ich tworzeniu, przez co zyskuje się dużą akceptację i dostosowanie do potrzeb zainteresowanych.

Przykładowe pytanie

1. Na czym polega koncepcja zrównoważonego rozwoju (*geneza, definicja, cel*) ?
2. Czym jest ekobilans i czemu służy ? Omów specyficzne typy ekobilansu.
3. Na czym polega koncepcja „work-life balance”?

Literatura

- [1] Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010
- [2] Przybyłowski P., *Podstawy Zarządzania środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Morskiej, Gdynia 2005
- [3] Adamczyk W., *Ekologia wyrobów - jakość, cykl życia, projektowanie*, PWE, Warszawa, 2004
- [4] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008
- [5] URBNEWS, *Pojęcie zrównoważonego rozwój*, <http://urbnews.pl/pojecie-zrownowazonego-rozwoju>, (dostęp 22.11.2016)

Autor opracowania

Martyna Kostrzewa, KN PPT

Etyka w znaczeniu potocznym oznacza ogół norm moralnych uznawanych w pewnym czasie przez jakąś zbiorowość społeczną, jako punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji grupy wokół pewnych wartości, synonim moralności. Można, zatem wnioskować, że jest to nauka nie o tym „jak jest”, tylko „jak być powinno”.

Dla współczesnych organizacji etyka jest niezmiennie istotna. Brak jakichkolwiek wartości etycznych, pogwałcenie prawa bądź brak jego znajomości, brak szacunku do pracowników, klientów, dostawców i całego społeczeństwa, czy świadome przyczynianie się do degradacji środowiska naturalnego często decyduje o klęsce danej organizacji w perspektywie długofalowej. Za wprowadzanie zasad etycznych w organizacji zazwyczaj odpowiada zarząd i/lub menedżer, jednak pielęgnowanie, dbałość o te zasady i ich przestrzeganie leży w gestii wszystkich pracowników firmy, niezależnie od szczebla.

Niestety, działalność etyczna nie kształtuje się samoistnie i zawsze, ale uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Do najistotniejszych należą takie kwestie, jak: świadomość etyczna, konsensus społeczny w kwestii oceny konkretnych działań, rozmiar konsekwencji (rozumiany jako suma strat lub korzyści podejmowanych decyzji lub zachowań dla beneficjentów), kultura organizacji, stopień odpowiedzialności, indywidualne wartości. Problemy z zachowaniami etycznymi występują zazwyczaj na trzech płaszczyznach:

- ✓ Stosunek organizacji do pracownika;
- ✓ Stosunek pracownika do organizacji;
- ✓ Stosunek organizacji do innych podmiotów.

Opis

Stosunek organizacji do pracownika → firma powinna promować etyczne zachowania już od chwili rekrutacji nowych pracowników. Cały proces powinien odbywać się według zasad, które nie dyskryminują żadnej z grup. Nie można dopuścić do sytuacji w której np. Przyjmujemy członka rodziny, mimo iż w porównaniu z innymi kandydatami nie wyróżnia się niczym konkretnym, co więcej, jego kwalifikacje odbiegają poziomem od innych w sposób negatywny. Poza tym pracownicy muszą wiedzieć co będzie przedmiotem ich oceny podczas selekcji jak i po zakończeniu okresu próbnego. Niezależnie od zawieranej umowy pracownik powinien mieć zapewniony zakres szkoleń czy możliwości późniejszego awansu, jeśli sprawdzi się na swoim stanowisku. Ciężka praca powinna być nagradzana, zaś nieetyczne praktyki ze strony pracodawcy eliminowane.

Stosunek pracownika do organizacji → to obszar w którym obowiązują podobne relacje. Pracownik powinien być lojalny wobec organizacji. Zazwyczaj problemy w przestrzeganiu zachowań etycznych wynikają z braku znajomości zasad, czy niosących za sobą konsekwencji ich nieprzestrzegania, np. w sprawach dotyczących poufności – firma wykorzystuje indywidualne sposoby produkcji, nieznane konkurencji (*problem tajemnicy służbowej*), czy uczciwości, np. przy rozliczaniu wydatków. Czasem pracownicy kierują się przeświadczeniem, że zachowanie etyczne po prostu się im nie opłaca i obierają zły kierunek tylko po to by osiągnąć jak największe korzyści finansowe. Dobrym przykładem na potwierdzenie występowania tego zjawiska jest przekonanie, że to właśnie nieetyczne zachowania pracowników doprowadziły w 2008 roku firmę Lehman Brothers do upadku.

Stosunek firmy do innych podmiotów → może zależeć także od zachowań menedżerów i uznawanych przez nich norm etycznych. W sferze stosunku do konsumenta jest to np. kwestia przestrzegania norm wyrobów (*czy zabawki dla dzieci spełniają wymogi bezpieczeństwa, czy wyrób jest opatrzony pełną informacją na temat jego cech: składników, terminu przydatności do spożycia, sposobu użycia*), w sferze stosunku do innych firm może to być np. stosowanie praktyk nieuczciwej konkurencji (*zaniżanie cen, czy nieuczciwa reklama sugerująca gorszą jakość produktów konkurenta*), zaś w sferze stosunków z organizacjami może to być np. przekonywanie związków zawodowych o konieczności ograniczeń płacowych z powodu złej kondycji firmy, podczas gdy w rzeczywistości jest inaczej.

Podsumowując, można wskazać, że problemy z kształtowaniem zachowań etycznych organizacji wynikają generalnie z dwóch grup problemów organizacyjnych - pierwszy to wykształcenie się w przedsiębiorstwie pewnych negatywnych cech środowiska pracy, drugi zaś, to uaktywnienie się u pracowników personalnych błędów i zaniedbań.

Źródła problemów z zachowaniami etycznymi organizacji

Opis	Elementy negatywnego środowiska pracy	✓ Elementy negatywnego środowiska pracy ✓ Brak satysfakcji z informacji uzyskanych od naczelnego kierownictwa ✓ Brak zaufania, że naczelne kierownictwo dotrzyma obietnic i zobowiązań ✓ Brak satysfakcji z informacji przekazanych przez kierowników średniego szczebla ✓ Brak zaufania, że kierownictwo średniego szczebla dotrzyma obietnic i zobowiązań ✓ Brak zaufania, że współpracownicy dotrzymają obietnic i zobowiązań ✓ Nagrody „dla zasłużonych” pracowników, którzy w rzeczywistości nimi nie są
	Błędy i zaniedbania personalne	✓ Przedkładanie własnych interesów nad interesami organizacji ✓ Obrażliwe zachowanie ✓ Okłamywanie pracowników ✓ Nadużycia Internetu ✓ Okłamywanie interesariuszy ✓ Dyskryminacja ✓ Kradzież ✓ Molestowanie seksualne
	Zaniedbania przypisywane działom przedsiębiorstwa	✓ Naruszenie bezpieczeństwa ✓ Błędne raporty nadgodzin ✓ Niska jakość towarów i usług ✓ Naruszenia w zakresie ochrony środowiska ✓ Niewłaściwe wykorzystanie informacji poufnych ✓ Przekłamania w dokumentach finansowych

Przykładowe pytanie

1. Wyjaśnij co według ciebie niesie za sobą pojęcie „etyka w przedsiębiorstwie”?
2. Scharakteryzuj źródła problemów z zachowaniami etycznymi w ujęciu trzech płaszczyzn
3. Scharakteryzuj źródła problemów z zachowaniami etycznymi w ujęciu grup problemów organizacyjnych.

Literatura

- [1] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- [2] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009
- [3] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008
- [4] Encyklopedia PWN, hasło: „Etyka zarządzania”, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka-zarzadzania;3898969.html> (dostęp: 22.11.2016)

Autor opracowania

Martyna Kostrzewa, KN PPT

Ponieważ, ze względu na różnice w interesach, w praktyce gospodarczej bardzo trudno jest wypracować konsensus w kwestii etycznych zachowań praktykowanych i respektowanych, zarówno przez pracodawców, pracowników, jak i klientów literatura tematu proponuje np. zestaw dziesięciu zasad ułatwiających ich porozumienie:

TREŚĆ ZASADY

Opis	1	Etyka biznesu musi być budowana na kanwie etycznych zachowań człowieka . Należy dążyć do unifikacji i kompilacji jego zachowań zarówno na gruncie zawodowym, jak osobistym. Oznacza to powszechne propagowanie etycznych zachowań postępowania na zasadach fair play, mówienia prawdy i bycia uczciwym.
	2	Etyka biznesu musi być oparta na uczciwości każdej ze stron biorących udział w transakcji, czy negocjacji.
	3	Etyka biznesu wymaga wiarygodności . Przedsiębiorstwa bazujące na etycznych wzorcach zachowań muszą traktować ludzi z szacunkiem, szczerością i uczciwością, poza tym powinny dotrzymywać obietnic i zobowiązań.
	4	Etyka biznesu obliguje do mówienia prawdy . Firma nie może sprzedawać wadliwych produktów i ukrywać ich producenta. Prawda w reklamie nie jest tylko wymogiem obowiązującego prawa, ale przede wszystkim wymogiem etyki biznesu.
	5	Etyka biznesu wymaga rzetelności . Jeśli firma jest nowa, o nieugruntowanej pozycji, w trakcie procesu sprzedaży, lub bankrutująca, etyka wymaga, by poinformować o tym klientów i pozostałych interesariuszy. Poza tym wymaga od firmy, by była dostępna, gotowa do odpowiedzi na pytania i udzielająca wsparcia.
	6	Etyka biznesu obliguje do posiadania biznesplanu . Przedsiębiorstwo etyczne budowane jest na jego wizji, wizji przyszłości i jego roli w społeczeństwie. Rzetelnie stworzony biznesplan jasno precyzuje cel przedsiębiorstwa i sposoby jego osiągnięcia, a tym samym warunkuje stabilny wzrost przedsiębiorstwa. Umacnia tym samym swoje przywiązanie do etycznych praktyk biznesowych.
	7	Etykę biznesu należy stosować zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co oznacza, że jej przestrzeganie dotyczy wszystkich interesariuszy .
	8	Etyka biznesu powiązana jest z generowaniem zysku . Przedsiębiorstwa, które funkcjonują zgodnie z zasadami etyki są najczęściej efektywnie zarządzane, a poprzez to charakteryzują się skuteczną kontrolą wewnętrzną sprawnie ukierunkowaną na wzrost i rozwój firmy.
	9	Etyka biznesu oparta jest na zasadach wartości . Zasady etyczne, które powinny być opisane w postaci obowiązujących norm, winny być jednakowo elastyczne i uniwersalne. Na etykę składają się wartości, ideały i aspiracje.
	10	Etykę biznesu wyznaczają menedżerowie najwyższych szczebli . To oni powinni stanowić przykład, wzór zachowań etycznych w każdej dziedzinie działalności gospodarczej. To oni powinni wskazywać, które zachowania są akceptowalne, a które należy zaniechać.

Proces, w ramach którego podejmowane są tego rodzaju inicjatywy nazywany jest procesem wprowadzania etyki do zarządzania lub instytucjonalizacji etyki w zarządzaniu. Normy etyczne służą jako wzorce ludzi, wzywający ich do działań moralnie pozytywnych. Z tego też powodu szczególnie istotną rolę przypisuje się narzędziom instytucjonalizacji etyki (*wprowadzania etyki do zarządzania firmą*). Są to m.in.:

- ✓ **Kształtowanie wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa odzwierciedlających zasady etycznego postępowania** → misja poprzez swoją treść i funkcję ukierunkowuje, inspiruje, uwiarygodnia i integruje działania firmy. Wizja obejmuje wyobrażenia o celach i kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa przedstawianych jako określony, pożądany stan, zakładający ambitne cele, a także marzenia i dążenia właścicieli i zarządu przedsiębiorstwa. Strategia przedsiębiorstwa ułatwia ukierunkować kierownictwo i pracowników przedsiębiorstwa na realizację tych samych celów, mających kluczowe znaczenie dla tego przedsiębiorstwa.

Opis

- ✓ **Polityka społeczna, programy etyczne i kodeks postępowania etycznego** → polityka społeczna określa obowiązki przedsiębiorstwa wykraczające poza te, które są wymagane przez prawo. Pomaga ona w centralizacji i koordynacji różnorodnych, dobrowolnie przyjętych zobowiązań czy podejmowanych inicjatyw społecznych. Programy etyczne są konkretyzacją polityki społecznej ukształtowanej w procesie zarządzania strategicznego. Zaś dzięki wprowadzeniu jasno określonych zasad i standardów, kodeks etyczny daje podstawy do jednakowego traktowania wszystkich pracowników.
- ✓ **Systemy kontroli etycznej** → w celu podniesienia poziomu etycznego wiele przedsiębiorstw powołuje rzecznika do spraw etycznych, kogoś w rodzaju ombudsmana (*urząd, który powstał na początku XX w. w Szwecji, przedstawiciel opinii publicznej przy parlamencie*). Tworzy się także stanowiska oficerów, inspektorów, doradców i dyrektorów etycznych. Zazwyczaj są to doświadczeni pracownicy o nieposzlakowanej opinii, z dużym autorytetem zawodowym i moralnym.
- ✓ **Programy nagradzania przestrzegających i karania łamiących zasady etyczne.**
- ✓ **Wprowadzanie mechanizmów zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych** tj. „gorące linie”, „bicie na alarm” (*whistle blowing*).
- ✓ **Cykle szkoleniowe z zagadnień etycznych** → spełniają na ogół dwa cele: rozwijają u zatrudnionych świadomość etyczną oraz zwracają uwagę na kwestie etyczne z którymi zatrudnieni mogą się zetknąć.

Przykładowe pytanie

1. Scharakteryzuj zasady kształtowania etyki w biznesie
2. Wskaż i Omów narzędzia instytucjonalizacji etyki

Literatura

- [1] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- [2] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009
- [4] Gasparski W. *Wykłady z etyki biznesu*, Akademia Leona Koźmińskiego, 2009

Autor opracowania

Martyna Kostrzewa, KN PPT

Kodeks etyczny (*kodeks dobrej praktyki, kodeks postępowania*) to katalog standardów i zachowań etycznych, określających sposób postępowania i zachowania pracowników i kierownictwa. Jest on zbiorem zasad i wartości etycznych wyznaczających standardy postępowania na rzecz realizacji wspólnego interesu publicznego. Ponadto kodeks interpretuje obowiązki przedsiębiorstwa i jego pracowników względem innych podmiotów, głównie jego interesariuszy. Jego celem nie jest tworzenie nowych norm, tłumaczenie odstępstw od etyki ogólnej, zastępowanie własnych etycznych odczuć, lecz konkretyzowanie, uszczegóławianie norm etyki ogólnej do specyfiki danego zawodu. Opracowanie kodeksu musi być poprzedzone długim okresem badań, konsultacji i dyskusji prowadzonych przez wszystkich, których kodeks dotyczy. W konsekwencji kodeks nie może być narzucony przez zarząd, lecz musi być traktowany jako własność tych, którzy mieli na niego jakikolwiek wpływ. Jego wprowadzenie musi być poparte programem szkolenia i rozwoju załogi. Tworząc kodeksy należy pamiętać, że nie wykluczają one sytuacji konfliktowych. Zamiast tego stawiają jednak "tamę" niepożądanym zachowaniom i wprowadzają sankcje oraz ustanawiają dyrektywy chroniące dobra osobiste pracownika.

Choć treść kodeksu w każdym konkretnym przypadku zależy od programu etycznego organizacji oraz sytuacji jakie mogą w niej występować, zaleca się aby wśród zagadnień regulowanych przez kodeks etyczny organizacji uwzględniać następujące obszary:

- ✓ bezpieczeństwo wyrobów i usług;
- ✓ bezpieczeństwo w miejscu pracy;
- ✓ informowanie o nieprzestrzeganiu norm;
- ✓ inwestycje negatywne i międzynarodowy bojkot;
- ✓ jakość;
- ✓ konflikt interesów;
- ✓ likwidacja działalności i redukcje;
- ✓ molestowanie seksualne;
- ✓ nagradzanie i karanie;
- ✓ normy prawne jakich należy przestrzegać;
- ✓ ochrona środowiska;
- ✓ poufność;
- ✓ praca a rodzina (work - life ballance);
- ✓ przechowywanie dokumentów finansowych;
- ✓ przechowywanie i udostępnianie informacji;
- ✓ prywatność w miejscu pracy i poza nim;
- ✓ różnorodność i tolerancja;
- ✓ stosunki ze światem polityki;
- ✓ świadczenia na rzecz społeczności lokalnych;
- ✓ upominki i udział w przyjęciach;
- ✓ zdrowie pracowników - badania okresowe;
- ✓ zwrot poniesionych kosztów.

Stworzenie i wdrożenie kodeksu etycznego do przedsiębiorstwa niesie za sobą wiele korzyści. Wśród najczęściej występujących wskazać można, fakt że dzięki kodeksom:

Opis

- ✓ pracownicy działający w imieniu przedsiębiorstwa łatwiej ustrzegą się błędów, aniżeli w sytuacji, gdyby działali intuicyjnie;
- ✓ kadra zarządzająca otrzymuje swoisty drogowskaz postępowania wobec pracowników, który pomaga w podejmowaniu decyzji etycznych oraz służy za podstawę przy rozwiązywaniu konfliktów etycznych;
- ✓ w organizacji jasno zostają określone obowiązujące reguły precyzujące właściwy (*uczciwy*) sposób traktowania pracowników;
- ✓ w organizacji jasno zostają określone ramy działalności wraz z wykazem czynności dopuszczalnych i bezwzględnie zakazanych;
- ✓ w organizacji funkcjonuje mechanizm ochronny dla osób, które działając etycznie, ryzykują narażenie się przełożonym i/lub kolegom z pracy (*kodeksy pomagają pracownikom rozwiązywać dylematy etyczne*);
- ✓ organizacja, która posiada i przestrzega swojego kodeksu etycznego, zwykle staje się bardziej wiarygodna w oczach partnerów gospodarczych, może zyskać przychyłność środowiska, w którym działa (*społeczność lokalna*), co przeważnie znajduje odzwierciedlenie w osiągniętych przez nią wynikach.

Przykładowe pytanie

1. Czym jest kodeks etyczny organizacji i kim są jego główni odbiorcy ?
2. Wymień zalecane obszary problemowe, które kodeks etyczny organizacji powinien regulować.
3. Określ główne profity, jakie niesie za sobą wprowadzenie kodeksu etycznego do przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Adamik A., Nowicki M., *Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- [2] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008.
- [3] Kowalski T., *Kodeks etyczny a kształtowanie zasad etycznych w administracji*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, 2005.
- [4] Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Akademia Leona Koźmińskiego, 2009

Autor opracowania

Martyna Kostrzewa, KN PPT

Społeczna odpowiedzialność biznesu (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility) to odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie. Firmy wdrażające CSR stosują wiele różnych narzędzi, które pozwalają na bardziej efektywne zarządzanie społeczną odpowiedzialnością i realizacją podstawowych jej celów.

Podstawowymi determinantami doboru narzędzi CSR są:

- ✓ wielkość podmiotu gospodarczego (*mikro / małe / średnie / duże przedsiębiorstwo*);
- ✓ zasięg i obszar funkcjonowania firmy, rodzaj branży i typ prowadzonej działalności;
- ✓ misja firmy;
- ✓ zasoby finansowe i kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa;
- ✓ oczekiwania i potrzeby otoczenia przedsiębiorstwa;
- ✓ typ i poziom szkodliwości powodowany przez funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- ✓ wiedza i umiejętności osób odpowiedzialnych za prowadzenie inicjatyw CSR / SOB.

Wśród dodatkowych (bardziej zaawansowanych) determinant doboru narzędzi wymienia się natomiast:

- ✓ zasady i kodeksy postępowania obowiązujące w danej organizacji;
- ✓ wytyczne systemu zarządzania oraz systemy certyfikacji w danej organizacji;
- ✓ wskaźniki oceny używane przez agencje inwestycyjne;
- ✓ wytyczne raportowania i komunikacji.

Opis

Zasady i kodeksy postępowania stanowią zbiór zasad, reguł i procedur, jakim podlegać ma pracownik w kontaktach ze współpracownikami, partnerami biznesowymi czy korzystając z zasobów firmy. Część z kodeksów uwzględnia elementy raportowania, inne zaś poddawane są ocenie społecznej. W tym kontekście warto również wspomnieć o kodeksach branżowych, w których bierze się pod uwagę specyfikę prowadzenia działalności w konkretnym obszarze biznesu.

Wytyczne systemu zarządzania oraz systemu certyfikacji muszą być zgodne z określonym standardem. W praktyce dotyczą kwestii związanych ze środowiskiem (*np. EMAS*), miejscem pracy (*np. SA 8000*), bądź produktu (*np. FSC*). Korzystanie z tych narzędzi wiąże się z przestrzeganiem precyzyjnie określonych zasad, którymi przedsiębiorstwo bezwzględnie musi się podporządkować.

Wskaźniki oceny są używane przez agencje do sporządzania rankingów firm w zależności od ich społecznego zaangażowania. Są to zestawy kryteriów używanych do tworzenia wskaźników ocen stosowanych przez fundusze inwestycyjne. Przykładem mogą być: Dow Jones Sustainability Group Index (*rodzina pięciu wskaźników: jeden globalny, trzy kontynentalne dla Ameryki Północnej, Europy i Azji oraz jeden wskaźnik krajowy dla Stanów Zjednoczonych*), czy polski Respect Index (*indeks giełdowy spółek odpowiedzialnych społecznie notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*).

Wytyczne raportowania i komunikacji dostarczają firmom informacje na temat metod i procedur prowadzenia dialogu z interesariuszami. Raport CSR to „dobrowolna prezentacja informacji o niefinansowej działalności i wynikach przedsiębiorstwa – ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem – które miały miejsce w ustalonym okresie, zazwyczaj w ciągu roku obrotowego”. Innymi słowy raport taki, wydawany przez przedsiębiorstwa w postaci publikacji lub umieszczany na stronie internetowej, przedstawia w sposób całościowy strategię firmy, jej politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych grup interesariuszy. Raportowanie jest dynamicznie rozwijającym się trendem wśród przedsiębiorstw z całego świata, choć największą popularnością cieszy się w krajach rozwiniętych.

Przykładowe pytanie	1. Wskaż i opisz podstawowe determinanty doboru narzędzi CSR
	2. Wskaż i opisz dodatkowe determinanty doboru narzędzi CSR

Literatura	[1] Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J., <i>Spółeczna odpowiedzialność biznesu</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016
	[2] Adamik A., Nowicki M., <i>Etyka i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu</i> , [w:] <i>Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia</i> , A. Zakrzewska Bielawska (red.), Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
	[3] Rybak M., <i>Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008

Autor opracowania	Martyna Kostrzewa, KN PPT
--------------------------	---------------------------