

LUCYNA KWIATKOWSKA, ZOFIA MIGUS-BĘBNOWICZ, RYSZARD WALKOWIAK, JERZY WOJEŃSKI

# **AMICUS RES**

## **MODEL ŚWIADCZENIA BIZNESOWYCH USŁUG DORADCZYCH**

**Cześć 1**

**ISTOTA I STRUKTURA MODELU**

Olsztyn 2014



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Niniejsza publikacja została wydana w wyniku realizacji projektu "PI Opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych" nr projektu: POKL.08.02.01-28-001/12, w ramach Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki, Działania 8.2 Transfer wiedzy, Poddziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.**

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.  
Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży



## **SPIS TREŚCI**

Wstęp .....	5
1. Usługi doradcze według modelu AMICUS RES.....	11
2. Innowacyjność usług doradczych .....	13
3. Usługi doradcze pierwotne i kolejne .....	16
4. Struktura modelu .....	23
Bibliografia .....	28
Leksykon pojęć .....	34



## WSTĘP

Rozwój gospodarczy i społeczny Polski oraz jej poszczególnych regionów, w tym także i województwa warmińsko-mazurskiego, ściśle wiąże się z rozwojem przedsiębiorczości i innowacyjności. Powszechnie uznaje się, że o sukcesie gospodarczym regionu świadczy kondycja sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), funkcjonującego w tym regionie. To właśnie małe i średnie firmy stymulują wzrost gospodarczy, aktywizują procesy innowacyjne, tworzą nowe miejsca pracy, przeciwdziałając w ten sposób bezrobociu. Przedsiębiorstwa te mają zazwyczaj dobre rozeznanie w sytuacji rynkowej i są w stanie szybko reagować na zmieniające się potrzeby i preferencje konsumentów. Rola sektora MŚP rośnie szczególnie w regionach słabiej rozwiniętych gospodarczo, do których należy województwo warmińsko - mazurskie. Jednakże, przedsiębiorstwa MŚP na Warmii i Mazurach charakteryzują się stosunkowo niskim poziomem rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych, bowiem rzadziej niż średnio w kraju podejmują działalność innowacyjną - 6,5% przy 8,3% dla ogółu przedsiębiorstw w kraju [*Regionalna Strategia....*, 2010]. Według badań sektora MŚP w województwie warmińsko – mazurskim, główną barierą nie innowacyjnego rozwoju jest brak własnych, jak i obcych kapitałów koniecznych do sfinansowania innowacyjnych przedsięwzięć. Ponadto, firmy te zazwyczaj nie posiadają strategii rozwojowych pozwalających na racjonalne zarządzanie procesami biznesowymi i zasobami w szerszej perspektywie czasowej, a w konsekwencji umożliwiających wejście na nowe rynki, w tym międzynarodowe. W większości przedsiębiorstw regionu przeważa niekorzystny model zarządzania z przewagą zarządzania operacyjnego nad strategicznym oraz znikoma współpraca z sektorem B+R. Przywołane rezultaty niewiele zmieniły się od 2008 roku, kiedy to wykazano w badaniach, że mikro, mali i średni przedsiębiorcy poszukują wsparcia głównie w sprawach rozpoznawania realizowanej strategii – 67% wskazań, diagnozowania kondycji ekonomicznej – 56% wskazań, szacowania ryzyka podejmowanych działań – 44% wskazań oraz analiz marketingowych – 33% wskazań [Walkowiak 2008, s.12–13]. Przedsiębiorstwa nie widzą także korzyści oraz nie posiadają umiejętności czerpania z wiedzy i potencjału innych instytucji i w ograniczonym wymiarze współpracują z instytucjami otoczenia biznesu (IOB), które świadczą specjalistyczne usługi wsparcia innowacji. W tej grupie znajdują się między innymi parki technologiczne, jednostki samorządu

terytorialnego, uczelnie wyższe, agencje rozwoju regionalnego, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, izby przemysłowo – handlowe, instytucje szkoleniowe, centra transferu technologii, instytucje konsultingowe.

Niska efektywność przedsiębiorstw Warmii i Mazur spowodowana jest również ograniczonym podejmowaniem działań w kierunku internacjonalizacji, pomimo dogodnej lokalizacji geograficznej – bliskie sąsiedztwo z Obwodem Kaliningradzkim (OK) Federacji Rosyjskiej.

Niekorzystne dla gospodarki województwa są także wskaźniki dotyczące tworzenia nowych przedsiębiorstw przez osoby zamierzające uruchomić własną działalność gospodarczą (OR). Pomimo, że latach 2009 -2011 zaobserwowano wzrost nowopowstałych firm (odpowiednio: 371, 384, 458), to jednak pod tym względem województwo plasuje się na przedostatnich miejscach wśród innych regionów w kraju. Statystyki tej nie poprawia także średnia miesięczna liczba rejestracji podmiotów w Krajowym Rejestrze Sądowym oraz niski poziom osiąganego wskaźnika przedsiębiorczości regionu (na 1000 mieszkańców przypada nieco ponad 86 przedsiębiorstw sektora MSP) [PARP, 2011]. Niekorzystne trendy ulegają stopniowej poprawie między innymi poprzez działania IOB. Jak pokazują badania, w działalność wspierającą MŚP angażuje się około 126 IOB [*Badanie zapotrzebowania (...)*, 2010].

Wśród wielu korzystnych działań dla przedsiębiorstw MŚP zauważa się pewne niedomagania w funkcjonowaniu IOB, szczególnie w zakresie kompleksowości świadczonych usług. Według badań zapotrzebowania przedsiębiorstw Warmii i Mazur na wysoko wykwalifikowane usługi, IOB kojarzone są głównie przez pryzmat usług finansowych świadczonych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) przez Warmińsko - Mazurską Agencję Rozwoju Regionalnego (WMARR). Konsekwencją niezorientowanej na rozwój przedsiębiorstw oferty doradczej IOB jest niespójny system wsparcia oraz luki kompetencyjne kadr IOB, a także brak odpowiedniej promocji ich usług. W badaniach obszaru konkurencyjności i innowacyjności usług świadczonych przez IOB zlokalizowanych w województwie wynika, że organizacje te mają wysoką samoocенę innowacyjności i konkurencyjności świadczonych usług, ale jednocześnie 8 IOB z 24 biorących udział w badaniu stwierdziło, że nie planuje w najbliższym czasie wdrożenia innowacji. Jako powody podawano m. in. – brak potrzeby oraz brak pomysłów. W kontekście barier funkcjonowania IOB wskazywano niedostateczny popyt na swoje usługi [*Badanie instytucji (...)*, 2010].

W pewnym stopniu, niedomagania w świadczeniu doradztwa biznesowego poprawia oferta usług proponowanych w sieci Regionalny System Usług (RSU). Jednocześnie wskazywano, że wśród różnych typów usług świadczonych dla MŚP znajdują się także usługi doradcze np. nieodpłatne usługi informacyjno – doradcze, które stanowią około 58% ogółu świadczonych usług. Ponadto, 49% przedsiębiorców wykazuje zainteresowanie usługami doradczymi ogólnymi, zaś 50% usługami proinnowacyjnymi. Z drugiej strony, aż 66% przedsiębiorców nie wie, jakie możliwości wsparcia oferują IOB, a 44% nie widzi potrzeby skorzystania z oferty wsparcia doradczego [RSU, Sieć InnoWaMa, 2012]. Większość MSP oczekuje usług doradczych specjalistycznych dopasowanych do branży lub pod konkretne problemy związane z działalnością biznesową. Podobne konkluzje wynikają z badań WMARR, z których wynika, że dla 61% przedsiębiorców oferta IOB jest niewystarczająca, zaś 76% MŚP wskazuje na potrzebę współpracy ze sferą B+R [badania własne WMARR, 2011].

Brak w ofercie IOB usług doradczych o charakterze innowacyjnym, wyrażającym się kompleksowością, ujęciem strategicznym, partycypacją, wsparciem B+R oraz umiędzynarodowieniem, wykazano także w badaniach własnych realizowanych na potrzeby niniejszego projektu. Z badań tych wynika, że blisko 80% spośród ankietowanych 400 przedsiębiorców MŚP działających w województwie warmińsko – mazurskim nie posiada udokumentowanej strategii działania na najbliższe lata. Jednocześnie co trzeci przedsiębiorca jest zainteresowany dłuższą współpracą z doradcą biznesowym w zakresie rozwoju swojej firmy. Ci którzy wyrazili chęć takiej współpracy najlepiej widzieliby konsultacje z ekspertem w celu rozwiązania konkretnego problemu. W zakresie rozwoju działalności eksportowej, już dziesięć lat temu wskazywano, iż tylko 4% przedsiębiorstw regionu prowadzi tego typu działalność z OK, zaś około 30 % wyraża zainteresowanie rozwojem eksportu w tym kierunku [Szalkiewicz, Skonieczek, 2004]. Z dokonanej diagnozy sytuacji eksportowej regionalnych przedsiębiorstw sektora MSP wynika, że największą barierą w rozwoju działalności eksportowej jest brak odpowiedniego wsparcia ze strony IOB. Szczególnie przydatne byłoby wsparcie doradcze z zakresu marketingu, promocji, reklamy, handlu zagranicznego i prawa, procedur uzyskiwania certyfikatów i zezwoleń. Zdaniem przedsiębiorców, nie istnieje zinstytucjonalizowany system wspierania działalności eksportowej, co w praktyce oznacza, że firmy rozpoczynające taką działalność są na ogół pozostawione same sobie. Z przeprowadzonych rozmów z przedsiębiorcami wynika, że największym zainteresowaniem cieszą się dwa typy usług doradczych – doradztwo w zakresie wyszukiwania partnerów oraz

możliwości pozyskiwania kapitału na rozwój eksportu. Badania ujawniły również bariery, na które napotykają początkujący przedsiębiorcy oraz ci, którzy zamierzają uruchomić działalność gospodarczą. W tym wypadku utrudnienia związane są głównie z pozyskiwaniem kredytów i pożyczek oraz wsparcia w dalszych etapach rozwoju działalności – poszukiwanie kontrahentów, niszy rynkowych, opracowanie planu marketingowego i inne. Z badań własnych wynika, że wśród przedsiębiorców 100 nowoutworzonych firm, aż połowa miała trudności w skalkulowaniu ryzyka podejmowanej działalności, a 2/3 widzi możliwość stałej współpracy z moderatorem biznesu. Oczekiwania rozpoczynających działalność są zbliżone do „zaawansowanych” przedsiębiorców. W zakresie stałej współpracy liczą przede wszystkim na rozwiązywanie problemów oraz pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych (70% wskazań). Około 50% przedsiębiorców Warmii i Mazur oczekuje wsparcia doradczego głównie w zakresie pozyskiwania funduszy z Unii Europejskiej, a co czwarty w zakresie źródeł finansowania innowacji [*Pogłębiona diagnoza (...)*, 2013].

Wybiórczo przywołane wyniki badań pokazują skalę problemów przedsiębiorstw sektora MŚP oraz OR, które w głównej mierze wynikają z braku innowacyjnego modelu świadczenia usług doradczych. Odpowiedzią na te problemy było uruchomienie projektu *Opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych* w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Projekt VIII regionalne kadry gospodarki 8.2.1 - nr projektu: POKL.08.02.01-28-001/12). Instytucją, w której projekt został złożony był Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, a obszarem realizacji - województwo warmińsko - mazurskie. Funkcję lidera pełniła Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie, zaś partnerami byli Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego (obecnie Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego ) oraz Warmińsko - Mazurska Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A. w Olsztynie.

Produktem finalnym projektu jest podręcznik przeznaczony dla przedsiębiorców (OR, MSP), którzy chcą rozwijać swoje przedsiębiorstwo według reguł określonych modelem świadczenia biznesowych usług doradczych AMICUS RES<sup>1</sup>. Podręcznik szczegółowo opisuje procedury usług doradczych (pierwotnej i kolejnych) oraz ich elementy składowe. Zawiera również opisy działań oraz zestawy formularzy pomocniczych wraz z instrukcjami

---

<sup>1</sup>/AMICUS RES - *fac. rzeczy pomyślne, przyjazne, wspomagające.*



wspomagających proces rozwiązywania problemów związanych z długofalowym rozwojem przedsiębiorstwa. Procedury, formularze wraz z instrukcjami oraz leksykon pojęć składają się na tzw. instrumentarium modelu AMICUS RES. Instrumentarium skierowane jest do trzech grup odbiorców:

- OR (osoby zamierzające podjąć działalność gospodarczą i mających pomysł biznesowy);
- MMP (mikro przedsiębiorstwa);
- MŚP (małego i średniego przedsiębiorstwa).

Szczególnymi adresatami usług doradczych AMICUS RES są podmioty działające głównie w branżach strategicznych regionu, takich jak<sup>2</sup>:

- budownictwo,
- przetwórstwo rolno - spożywcze (w tym ekologiczne rolnictwo),
- ochrona środowiska,
- meblarstwo,
- turystyka (w tym hotelarstwo, gastronomia i agroturystyka),
- teleinformatyka,
- usługi dla starzejącego się społeczeństwa i osób niepełnosprawnych (w tym pielęgniarstwo, rehabilitacja, opieka paliatywna).

Zakłada się, że w wyniku szerokiego stosowania modelu AMICUS RES w regionie Warmii i Mazur zostaną osiągnięte następujące korzyści:

- wzrost konkurencyjności MŚP regionu na rynkach krajowych i zagranicznych,
- wzrost liczby nowych MŚP w regionie,
- wzrost profesjonalizmu zarządzania aktywnych MŚP,
- wzrost zatrudnienia w regionie, a tym samym poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej gmin/powiatów, a zwłaszcza obszarów przygranicznych,
- poprawa efektywności komunikowania się między IOB, MSP, OR i samorządami,
- wsparcie nauki i praktyki w doskonaleniu funkcjonowania przedsiębiorstwa (rozwiniecie współpracy B + R),

---

<sup>2</sup>/Strategia Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Województwa Warmińsko – Mazurskiego do roku 2020. Sejmik Województwa Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2005; Strategia rozwoju społeczno - gospodarczego województwa warmińsko - mazurskiego do roku 2025. PROJEKT.

- stworzenie nowoczesnej kadry profesjonalnych doradców i ekspertów sprawnie (skuteczne, ekonomiczne, etyczne) wspomagających IOB i posługujących się innowacyjnym i kompleksowym modelem świadczenia usług doradczych.

Ponadto antycypuje się, że świadczenie usług zgodnie z modelem AMICUS RES umożliwi instytucjom otoczenia biznesu:

- poprawę wizerunku w środowisku przedsiębiorców poprzez unikalność usługi doradczej, wysokie kompetencje Moderatorów Biznesu (pracowników IOB) oraz profesjonalizm usługi ułatwiającej rozwój MŚP w długim horyzoncie czasowym (horyzoncie strategicznym);
- utrzymanie wieloletnich profesjonalnych i przyjaznych stosunków z wieloma organizacjami gospodarczymi województwa warmińsko - mazurskiego, umożliwiającymi dalszy rozwój usług doradztwa biznesowego;
- utrzymanie aktywnej współpracy ze środowiskiem naukowymi umożliwiającą projektowanie i wdrażanie do praktyki MŚP nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych;
- stałe przychody ze sprzedaży usług, które umożliwią ustawiczny rozwój IOB w regionie.

Model AMICUS RES został przedstawiony w formie podręcznika pt.: *AMICUS RES. Model świadczenia biznesowych usług doradczych*, składającego się z czterech integralnych części:

*Cześć 1. Istota i struktura modelu.*

*Cześć 2. Instrumentarium dla osób planujących działalność gospodarczą.*

*Cześć 3. Instrumentarium dla mikro przedsiębiorstwa.*

*Cześć 4. Instrumentarium dla małego i średniego przedsiębiorstwa.*

*Autorzy*

## 1. Model usług doradczych - AMICUS RES

### 1.1. Usługi doradcze

Model świadczenia usług AMICUS RES jest opracowaniem oryginalnym i dotychczas nie stosowanym w regionie Warmii i Mazur. Jest odpowiedzią na potrzeby MŚP w zakresie usług doradztwa biznesowego. Model AMICUS RES jest kompleksowym narzędziem świadczenia usług doradczych pozwalającym na strategiczne planowanie rozwoju przedsiębiorstwa i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych zapewniających skuteczne konkurowanie na rynkach krajowym i zagranicznym w dłuższym horyzoncie czasowym. Użytkownicy - regionalne IOB, otrzymują podręcznik zawierający komplet formularzy wspomagających proces rozwiązywania problemów, a także wsparcie organizacyjne i metodyczno - merytoryczne. Świadczenie usług doradczych według modelu AMICUS RES daje duże możliwości podniesienia własnych umiejętności biznesowych przedsiębiorców oraz umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw na rynku Obwodu Kaliningradzkiego. Grupę docelową odbiorców modelu stanowią przedsiębiorcy z sektora MŚP oraz osoby zamierzające uruchomić działalność gospodarczą.

Dla potrzeb modelu zdefiniowano pojęcie „doradztwo”<sup>3</sup> jako proces, w którym Moderator Biznesu<sup>4</sup> (MB) wspiera przedsiębiorcę w zrozumieniu problemów przedsiębiorstwa oraz w procesie poszukiwania ich rozwiązań. Doradztwo ma charakter skonkretyzowanej porady, opartej na danych i materiałach posiadanych przez usługobiorcę. Zatem celem procesu doradztwa jest:

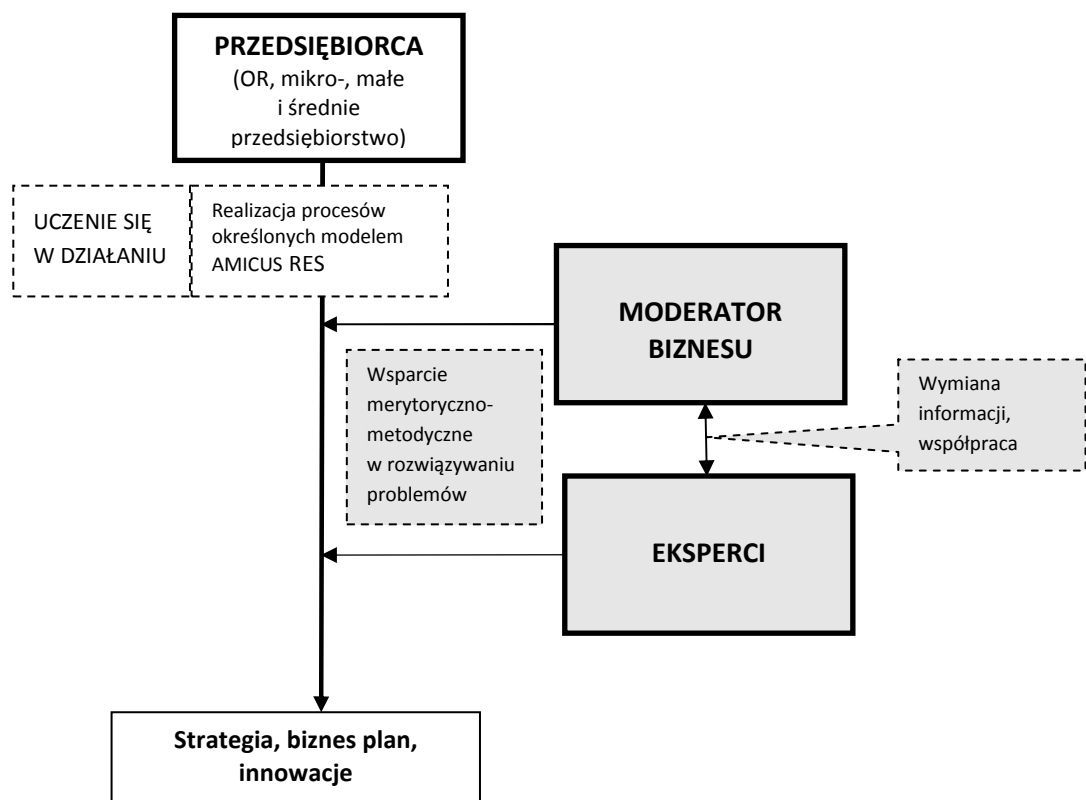
- wsparcie przedsiębiorcy w poznaniu i zrozumieniu jego potrzeb biznesowych w długim horyzoncie czasowym;
- przekazanie przedsiębiorcy niezbędnej wiedzy metodycznej i merytorycznej w kontekście podejmowanych działań i pojawiających się problemów;
- motywowanie przedsiębiorcy do poszerzania swojej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

---

<sup>3</sup>/ Por. definicję doradztwa: *Standardy świadczenia (...)*, 2011.

<sup>4</sup>/ W modelu AMICUS RES pojęcie Moderator Biznesu (MB) określa osobę, która kształtuje poglądy i inspiruje pomysły przedsiębiorcy, a nie osobę rozwiązującą problem za przedsiębiorcą. W tym kontekście MB jest pojęciem szerszym, niż doradca.

Usługa doradcza według modelu AMICUS RES polega zatem na wsparciu metodyczno - merytorycznym przedsiębiorcy w prowadzeniu skutecznej i ekonomicznej gry rynkowej, pomnażaniu zysków przedsiębiorstwa oraz zdobywaniu wiedzy i umiejętności profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Posługując się regułami określonymi w modelu przedsiębiorca doskonali nawyk myślenia systemowego i strategicznego oraz innowacyjnego, a proces edukacyjny dokonuje się podczas bieżącej działalności przedsiębiorstwa według zasady „uczenia się w działaniu” (rys.1).



Rys.1. Istota realizacji usługi doradczej zgodnie z modelem AMICUS RES

Źródło: opracowanie własne.

W modelu AMICUS RES przyjęto, że usługa doradcza musi być usługą nisko kosztową przy zachowaniu wysokiego standardu jakości wypracowywanych rozwiązań. Założenie to wynikało z zazwyczaj niewielkich możliwości małych i średnich przedsiębiorstw w finansowaniu z własnych środków tego typu usług. Obniżenie kosztów usługi w modelu AMICUS RES następuje za sprawą moderowania rozwiązań przez MB, a nie rozwiązywania

przez niego problemów przedsiębiorstwa. Ponadto usługa doradcza może być świadczona w szerokim zakresie on - line, co także prowadzi do znacznego ograniczenia kosztów.

Postępowanie według procedur zawartych w modelu wzmacnia przedsiębiorcę w działaniach rozwojowych kształtując jego umiejętności w zakresie profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Profesjonalizm zarządzania wyraża się poprzez systemowe i strategiczne podejście do własnego biznesu, „sztukę” podejmowania decyzji i umiejętności tworzenia innowacji (marketingowych, produktowych, organizacyjnych, technologicznych) podnoszących konkurencyjność przedsiębiorstwa.

## 1.2. Innowacyjność usług doradczych

Model AMICUS RES ukierunkowany jest na świadczenie usług doradczych zapewniających stały rozwój MŚP w dłuższym horyzoncie czasowym (minimum 3 lata). Przyjmując ten punkt widzenia model spełnia cztery podstawowe funkcje:

- **informacyjną** – dostarcza OR i MSP podstawowych informacji umożliwiających opracowanie strategii i jej realizację w wyznaczonym czasie;
- **edukacyjną** – przedsiębiorca zdobywa wiedzę i umiejętności profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem poprzez aktywną współpracę z MB;
- **motywacyjną** – współpraca przedsiębiorcy z MB daje poczucie bezpieczeństwa w działaniu, stymuluje podejmowanie odważnych, ale wyważonych decyzji, kształtuje nawyk myślenia kreatywnego oraz postawy zachowań społecznie odpowiedzialnych;
- **organizacyjną** – porządkuje proces doradczy, od przygotowania merytorycznego do skutecznego świadczenia usługi doradczej.

Model AMICUS RES jest narzędziem innowacyjnym. Innowacyjność w tej formule jest rozumiana jako nowy sposób metodyczno - merytorycznego wsparcia MŚP regionu Warmii i Mazur w doskonaleniu ich konkurencyjności. W zaprojektowanym modelu wyznaczono pięć wymiarów innowacyjności usługi doradczej, którymi są:

- kompleksowość,
- horyzont strategiczny,
- partycypacja,

- wsparcie ze strony nauki i praktyki,
- internacjonalizacja (umiędzynarodowienie).

W modelu AMICUS RES **kompleksowość usługi** przejawia się w doradztwie obejmującym wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaprojektowane narzędzia pozwalają na profesjonalne doradztwo w takich obszarach jak:

- pozycja rynkowa,
- model biznesowy,
- analizy finansowe,
- pozyskanie kapitału,
- organizacja i zarządzania (w tym kierowanie ludźmi),
- technologia i innowacyjność,
- własność intelektualna i jej ochrona.

Kompleksowość usługi polega na włączeniu w proces doradztwa przedsięwzięć przedsiębiorstwa wynikających z wcześniej określonej misji i wizji oraz strategii jego rozwoju. Elementy te w sposób całościowy bazują na informacjach zewnętrznych i wewnętrznych istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej, ograniczają możliwość popełnienia błędów decyzyjnych oraz dają możliwość znalezienia nowych szans rozwojowych.

Z przeprowadzonych badań i z długoletnich osobistych doświadczeń biznesowych i konsultacyjno – doradczych autorów tego opracowania wynika, że kompleksowość usługi powinna wiązać się z ciągłym i bieżącym doradztwem w dłuższym przedziale czasowym, co z kolei powinno przełożyć się na jej skuteczność mierzoną wzrostem sprzedaży, zatrudnienia czy też udziałem w rynku. Zatem kolejną cechą innowacyjną modelu jest **horyzont strategiczny**. W modelu AMICUS RES przyjęto, że rozwój przedsiębiorstwa powinien być określony na co najmniej 3 lata (wynik usługi pierwotnej). Okres ten powinien być kolejną fazą dalszej aktywnej współpracy między Moderatorem Biznesu i przedsiębiorstwem w zakresie rozwiązywania problemów wynikających z przyjętej strategii (usługi kolejne).

Cechą innowacyjności zaprojektowanego modelu jest **partycypacja odbiorcy w realizacji usługi**, czyli współdziałanie przedsiębiorcy w realizacji usługi. Inspiracją wprowadzenia tej cechy do modelu świadczenia usługi były wyniki badań różnych autorów, których wybiórczo przywołuje się także w tym opracowaniu. Wynika z nich, iż dotychczasowe kontakty firma - doradca dotyczyły najczęściej wykonania przez doradcę określonego zadania (rozwiązania problemu), a współpraca merytoryczna ograniczała się do dostarczania przez firmę odpowiednich informacji umożliwiających jego wykonanie.

Intencją autorów modelu było, by świadczenie usługi doradczej przyniosło wszystkim stronom najwyższe oczekiwane korzyści. Innowacją modelu jest więc zmiana tradycyjnego rozumienia pojęcia „konsultingu biznesowego”, w którym moderator biznesu wykorzystując swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie diagnozuje problem, a następnie zaleca gotowe rozwiązanie do zastosowania. W takiej formule procesu doradczego, moderator podaje gotowe rozwiązanie, ale nie kształci u przedsiębiorcy umiejętności znalezienia tego rozwiązania. Przedsiębiorca rozwiązuje bieżące problemy, ale nie nabywa umiejętności ich samodzielnego rozwiązywania. Metodyka AMICUS RES nie dostarcza gotowych rozwiązań, ale inspirowanie przedsiębiorcę do samodzielnego diagnozowania problemów i poszukiwania ich rozwiązania zarówno w wymiarze operacyjnym jak i strategicznym. W konsekwencji przedsiębiorca uczy się efektywnie zarządzać swoją firmą, jest w stanie poprawić jej funkcjonowanie z minimalnym wsparciem instytucji zewnętrznej/Moderatora Biznesu. Przedstawione powyżej postępowanie autorzy uznają za istotną zasadę doradztwa AMICUS RES, którą jest organizacja usługi zorientowanej na przedsiębiorcę, a partycypacyjne działanie spełnia funkcję edukacyjną.

Kolejną cechą innowacyjności modelu jest systemowe **wsparcie ze strony nauki i praktyki** procesu doradztwa prowadzonego przez Moderadora Biznesu. Wsparcie to polega na współpracy MB z Ekspertami, reprezentującymi praktykę (aktywni menedżerowie, specjaliści wąskich problemów, trenerzy biznesu) oraz naukę (pracownicy naukowcy uczelni wyższych).

Równie ważną cechą innowacyjności modelu AMICUS RES jest bezpośrednie powiązanie usługi doradczej z możliwościami umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa, czyli **internacjonalizacja** jego działalności. Współpraca transgraniczna może być, tak jak w innych regionach przygranicznych kraju, źródłem dochodów dla lokalnych firm oraz czynnikiem rozwoju regionu.

Już w 2006 roku sygnalizowano, iż istotnym problemem MŚP w województwie warmińsko - mazurskim było niskie umiędzynarodowienie firm, zwłaszcza w zakresie współpracy z Obwodem Kaliningradzkim (Skonieczek, Szalkiewicz 2006). Z przywołanych badań wynikało, że przedsiębiorcy nie widzieli lub nie mieli świadomości korzyści wynikających z takiej współpracy. Według nich głównymi barierami współpracy były:

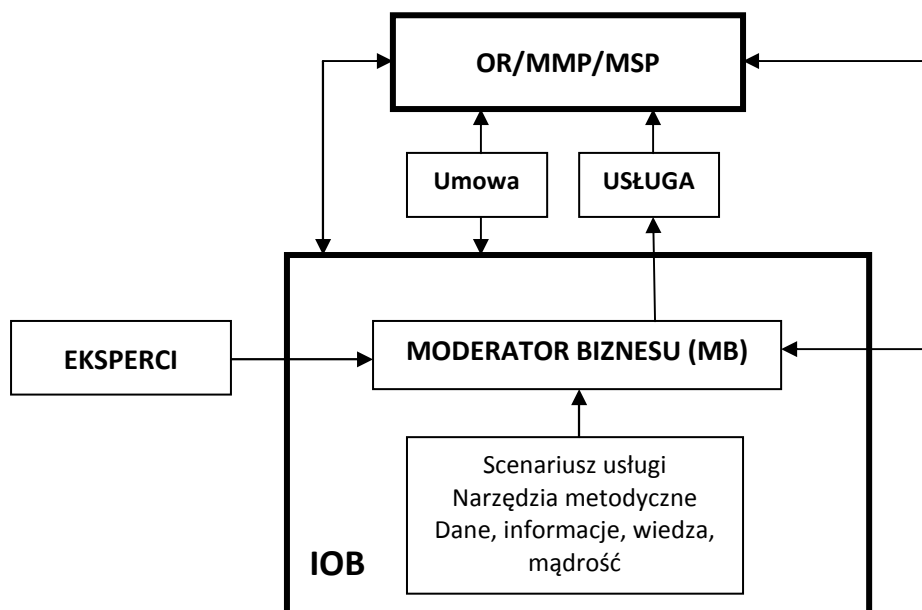
- niska wiedza z zakresu marketingu, promocji i reklamy,
- brak pomocy w dziedzinie handlu międzynarodowego i prawa,
- kosztowne licencje,
- długotrwałe procedury uzyskiwania certyfikatów i zezwoleń,
- nienajlepsze stosunki polityczne pomiędzy Polską i Rosją.

Waga współpracy transgranicznej była podkreślana na seminarium uzgodnieniowym ponadregionalnych aspektów współpracy województwa warmińsko - mazurskiego z Obwodem Kaliningradzkim, które odbyło się w Elblągu 13 stycznia 2013 roku. Pośród wielu poczynionych uzgodnień przyjęto także postulaty o wspieraniu inicjatyw proeksportowych oraz współpracy w strefie przygranicznej. W kontekście globalizacji gospodarki oraz zmian instytucjonalnych powołujących Unię Celną i Wspólny Obszar Gospodarczy Białorusi, Kazachstanu i Rosji, zaprojektowano w modelu punkt konsultacyjny z siedzibą w Kaliningradzie, który świadczy wyspecjalizowane usługi doradcze w zakresie lokowania działalności polskich firm na rynku rosyjskim.

### **1.3. Usługi doradcze pierwotna i kolejne**

Świadczenie usług doradczych według modelu AMICUS RES jest uporządkowanym ciągiem zdarzeń. Główne elementy tego procesu przedstawiono na rysunku 2.



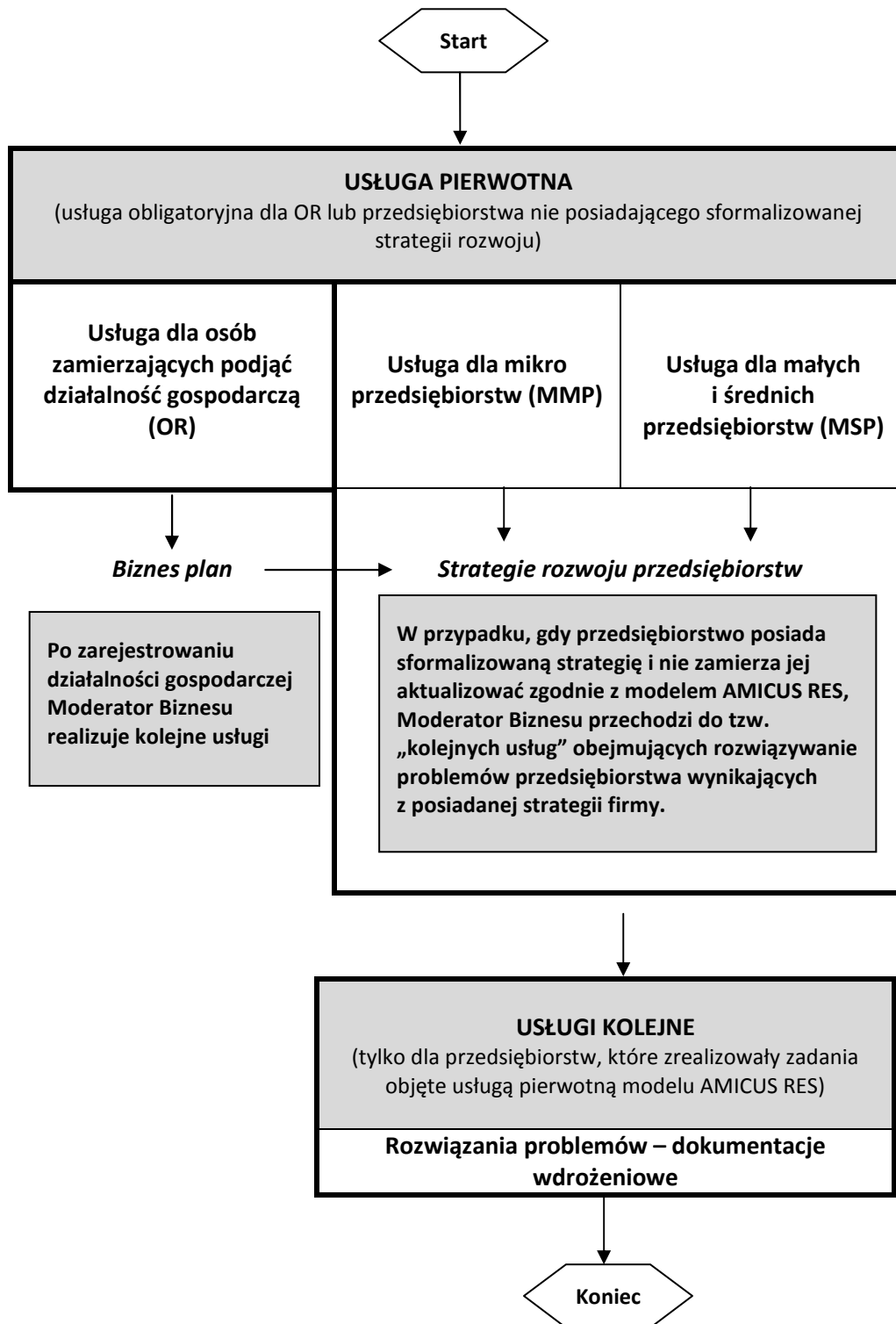


Rys.2. Proces realizacji usługi doradczej według modelu AMICUS RES  
*Źródło: opracowanie własne.*

Zaprojektowane w modelu usługi doradcze kierowane są do osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą oraz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Rodzaje tych usług przedstawiono na rysunku 3.

**Usługa pierwotna** jest usługą obowiązkową. Obejmuje ona pogłębioną diagnozę przedsiębiorstwa oraz opracowanie strategii jego rozwoju uwzględniającej możliwości umiędzynarodowienia działalności. Usługa pierwotna składa się z kilku etapów przedstawionych w tabeli 1.

Zgodnie z modelem AMICUS RES **kolejne usługi** doradcze dotyczą głównie rozwiązywania problemów wynikających ze strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Podstawowe czynności realizowane przez Moderadora Biznesu i przedsiębiorcę w procesie usługi doradczej przedstawiono w tabeli 2, natomiast w tabeli 3 zestawiono metody wykorzystywane w procesie rozwiązywania problemów.



Rys.3. Rodzaje usług doradczych w modelu AMICUS RES  
 Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Etapy realizacji usługi pierwotnej według modelu AMICUS RES

<b>Etapy realizacji usługi pierwotnej</b>	
Osoba planująca działalność gospodarczą (OR)	Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo (MMP/MSP)
<b>1. Nawiązanie kontaktu z osobą, która zamierza podjąć działalność gospodarczą i ma pomysł biznesowy</b>	<b>1. Nawiązanie kontaktu z przedsiębiorstwem</b>
<b>2. Pogłębiona diagnoza pomysłu biznesowego</b>	<b>2. Pogłębiona diagnoza przedsiębiorstwa</b>
<b>3. Analiza strategiczna przedsięwzięcia biznesowego. Analiza możliwości umiędzynarodowienia biznesu</b>	<b>3. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa Analiza możliwości umiędzynarodowienia biznesu</b>
<b>4. Projektowanie strategii przedsięwzięcia biznesowego</b>	<b>4. Projektowanie strategii przedsiębiorstwa</b>
<b>5. Opracowanie dokumentacji sprawozdawczej przez MB dla IOB</b>	<b>5. Opracowanie dokumentacji sprawozdawczej przez MB dla IOB</b>

*Źródło: opracowanie własne.*

Tabela 2. Czynności MB i przedsiębiorcy w procesie realizacji usługi doradczej

Faza procesu doradczego	Czynności Moderatorsa Biznesu	Czynności przedsiębiorcy
<b>Czynności wstępne</b>		
<b>Faza pierwsza</b>  <b>Nawiązanie współpracy</b>	Nawiązanie kontaktu z OR/ MSP	W przypadku pozytywnej decyzji przedsiębiorcy o współpracy wypełnienie przez przedsiębiorcę „Formularza samooceny” i przekazanie MB
	Doprowadzenie do zawarcia umowy IOB-MSP	
<b>Usługa pierwotna</b>		
<b>Faza druga</b>  <b>Projektowanie strategii</b>	Wsparcie merytoryczno-metodyczne przedsiębiorcy w realizacji zadań określonych modelem AMICUS RES w zakresie usługi pierwotnej. Wskazanie ewentualnych ekspertów niezbędnych do wykonania zadań. Podpisanie umów IOB-Eksperci. Odbiór wykonanych przez Ekspertów prac. Współpraca z ekspertami.	Wypełnienie przez przedsiębiorcę zestawu formularzy związanych z usługą pierwotną, przy wsparciu merytoryczno-metodycznym Moderatorsa Biznesu.
	Przygotowanie materiałów sprawozdawczych z wykonanych prac dla przedsiębiorcy i IOB. Rozliczenie usługi.	Ocena jakości zrealizowanej usługi pierwotnej. Ocena współpracy z Moderatorem Biznesu i zaangażowanymi ekspertami (E).
<b>Usługi kolejne</b>		
<b>Faza trzecia</b>  <b>Realizacja strategii</b>	Monitorowanie przedsiębiorstwa. Identyfikacja problemów do rozwiązania	
	Zawarcie umowy IOB-MSP dotyczących rozwiązania konkretnych problemów	
	Wsparcie merytoryczno-metodyczne przedsiębiorcy w realizacji zadań określonych modelem AMICUS RES w zakresie usługi pierwotnej. Wskazanie ewentualnych ekspertów niezbędnych do wykonania zadań. Podpisanie umów IOB-Eksperci. Odbiór wykonanych przez Ekspertów prac. Współpraca z ekspertami	Wypełnienie przez przedsiębiorcę określonych formularzy związanych z usługą, przy wsparciu merytoryczno-metodycznym Moderatorsa Biznesu.
	Przygotowanie materiałów sprawozdawczych z wykonanych prac dla przedsiębiorcy i IOB. Rozliczenie usługi.	Ocena jakości zrealizowanej usługi pierwotnej. Ocena współpracy z Moderatorem Biznesu i zaangażowanymi ekspertami (E).

Źródło: opracowanie własne.

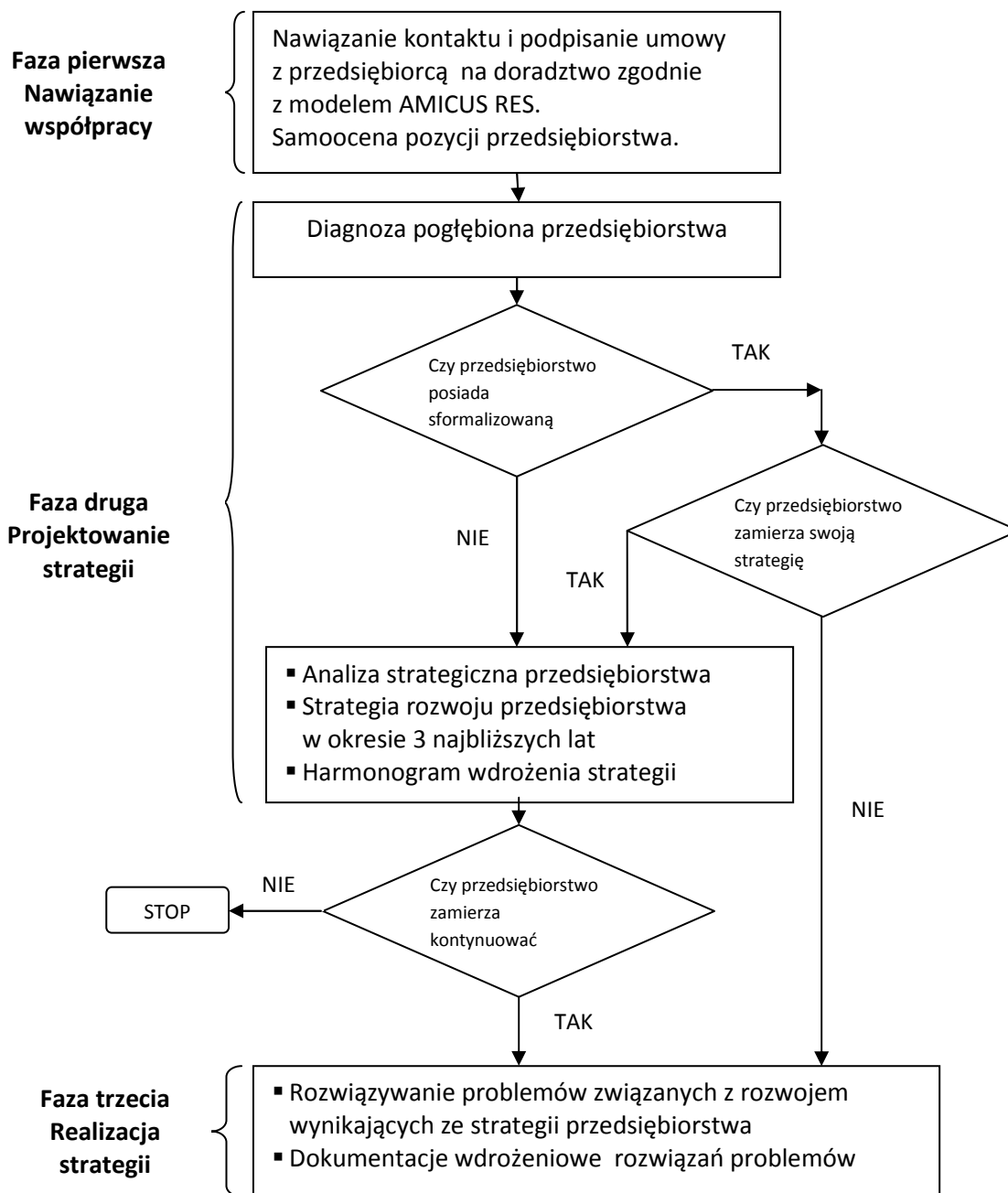
Tabela 3. Metody realizacji usług

<b>SAMOOCENA PRZEDSIĘBIORSTWA</b> Lista pytań
<b>Usługa pierwotna</b>
<b>POGŁĘBIONA DIAGNOZA PRZEDSIĘBIORSTWA</b> Lista pytań
<b>OCENA MOŻLIWOŚCI EKSPORTU PRODUKTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNEK OBWODU KALININGRADZKIEGO</b> Lista pytań
<b>ANALIZA SWOT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikacja szans i zagrożeń rozwojowych - prognozowanie scenariuszowe</li> <li>• Identyfikacja słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza czynników sukcesu</li> <li>- Analiza procesów w przedsiębiorstwie</li> <li>- Analiza kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa</li> </ul> </li> </ul>
<b>PROJEKTOWANIE STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiczna Karta Wyników</li> <li>• Analiza ryzyka realizacji strategii</li> <li>• Harmonogramowanie</li> <li>• Analiza finansowa realizacji strategii</li> </ul>
<b>Usługi kolejne</b>
<b>IDENTYFIKACJA I HIERARCHIZACJA PROBLEMÓW PRZEDSIĘBIORSTWA W REALIZACJI STRATEGII</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista problemów</li> <li>• Karta problemu</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne.*

W ramach realizowanych usług doradczych wyróżnia się następujące fazy (rys.4):

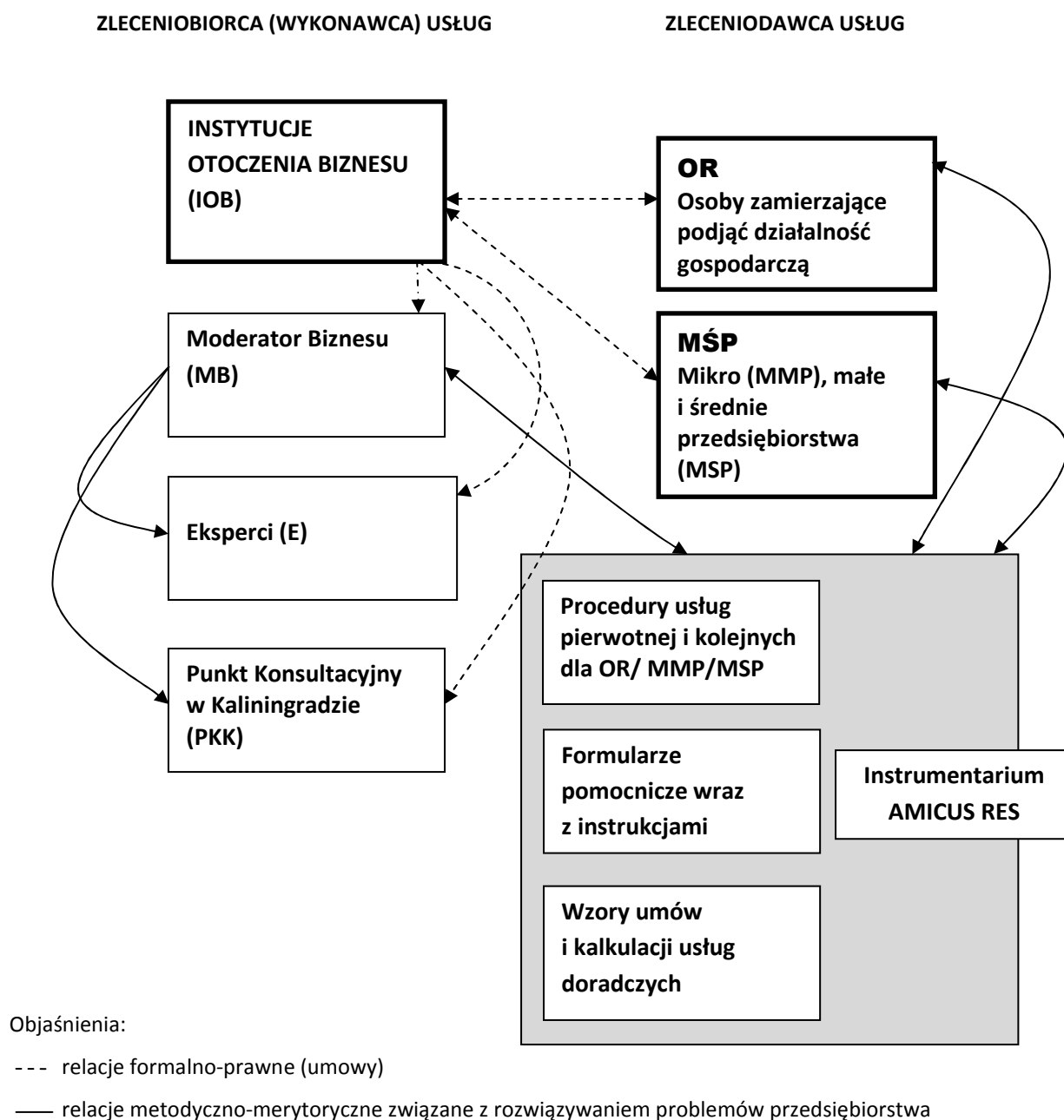
- faza pierwsza – nawiązanie współpracy IOB z OR/MMP, MSP;
- faza druga – budowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższe trzy lata;
- faza trzecia – rozwiązywanie problemów występujących w procesie realizacji strategii.



Rys.4. Fazy realizacji usługi doradczej według modelu AMICUS RES  
*Źródło: opracowanie własne.*

## 1.4. Struktura modelu AMICUS RES

Model usług doradczych dla OR i MMP/MSP składa się z kilku elementów będących we wzajemnych relacjach umożliwiających realizację założonych celów i funkcji (rys.5).



Rys.5. Struktura model świadczenia usług doradczych dla MŚP

Źródło: opracowanie własne.

W skład modelu wchodzi:

- Instytucje Otoczenia Biznesu Warmii i Mazur będące użytkownikami modelu i świadczeniodawcami usług doradczych na rzecz przedsiębiorstw;
- osoby zamierzające podjąć działalność gospodarczą, którzy są odbiorcami modelu i zleceniodawcami usług doradczych;
- MŚP rozumiane jako mikro (MMP), małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) Warmii i Mazur, będące odbiorcami modelu i zleceniodawcami wykonania usług doradczych;
- Moderator Biznesu (MB), który świadczy usługę doradczą przy ewentualnym współdziałaniu ekspertów zewnętrznych;
- Eksperti (E), reprezentujący naukę i praktykę gospodarczą, specjaliści „wąskich” dziedzin;
- Punkt Konsultacyjny w Kaliningradzie (PKK), pełniący rolę diagnosty w zakresie możliwości lokowania produkcji przedsiębiorstw na rynku Obwodu Kaliningradzkiego;
- podręcznik stosowania modelu AMICUS RES wraz leksykonem pojęć;
- instrumentarium modelu AMICUS RES obejmujące procedury wraz z formularzami, wzory umów między stronami realizacji usługi doradczej oraz wzory kalkulacji kosztów usług.

W skład **Instytucji Otoczenia Biznesu** wchodzi ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacji oraz instytucje finansowe, takie jak na przykład centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, parki przemysłowe, parki naukowo - technologiczne, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, itp.

W modelu AMICUS RES grupę docelową użytkowników modelu tworzą regionalne Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB).

Usługi doradcze kierowane są do **osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą** oraz prowadzących **mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa Warmii i Mazur (MŚP)**. Model zawiera procedury usług doradczych dostosowanych do potrzeb wymienionych podmiotów. Zgodnie z przyjętą nomenklaturą:

- a) **mikro** przedsiębiorstwo to podmiot, który zatrudnia mniej niż 10 pracowników i jego obrót roczny lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro;
- b) **małe** przedsiębiorstwo to podmiot, który zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a jego obrót roczny lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro;



c) **średnie** przedsiębiorstwo to podmiot, który zatrudnia od 50 do 249 pracowników, a jego obrót roczny lub całkowity bilans roczny nie przekracza 50 milionów euro.

W modelu AMICUS RES centralną postacią jest **Moderator Biznesu**. Od jakości jego kompetencji zależy skuteczność świadczenia kompleksowych usług na rzecz OR i MŚP. Moderator Biznesu, przy współudziale ekspertów zewnętrznych, wzmacnia zarządzających w rozwoju przedsiębiorstwa, potrafi reagować na problemy organizacyjne, umie zarządzać projektami i stymuluje procesy innowacyjne nakierowane na zwiększanie zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku krajowym i zagranicznym, głównie rosyjskim. Moderator Biznesu powinien posiadać umiejętności z zakresu coachingu, dydaktyki, a także myślenia inicjującego. Wśród jego cech osobowości powinny dominować etyczność, otwartość, dyplomatyczność, spostrzegawczość, elastyczność, wytrwałość, zdecydowanie i niezależność. Kluczową umiejętnością jest komunikowanie się oraz praca z ludźmi na różnych szczeblach i z różnych środowisk. Moderator Biznesu powinien posiadać także zdolności jasnego wyrażania myśli, poglądów i sugestii, zarówno słownie jak i pisemnie. Powinien być nastawiony na ciągły rozwój swoich kompetencji zawodowych. Do głównych zadań Moderatorów Biznesu należą:

- nawiązanie kontaktu z OR/MMP/MSP,
- przeprowadzenia diagnozy mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa i OR, przy ewentualnym wsparciu Eksperta,
- partycypacyjne (wspólne z przedsiębiorcą) opracowanie strategii rozwoju biznesu,
- poszukiwanie możliwości umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa przy wsparciu punktu konsultacyjnego w Kaliningradzie (PKK),
- monitorowanie realizacji opracowanych strategii,
- oceny satysfakcji klienta z jakości świadczonych usług;
- monitorowanie działalności współpracujących ekspertów,
- prowadzenie sprawozdawczości z realizowanych prac,
- ciągłe doskonalenie modelu AMICUS RES.

W świetle zarysowanych zadań i obowiązków wynikających z realizacji usług doradczych według modelu AMICUS RES rekomenduje się na Moderadora Biznesu osoby, które:

- mają ukończone studia wyższe,
- posiadają 3-letni staż pracy w dowolnym zakładzie pracy (produkcyjnym, usługowym) lub ewentualnie 3-letni staż pracy w firmie doradczej,
- odbyły szkolenie i pozytywnie zdały egzamin w zakresie stosowania modelu AMICUS RES.

Z Moderatorami Biznesu współpracują **Eksperci**. Ekspertem uczestniczącym w usłudze doradztwa biznesowego może być praktyk w dziedzinie zarządzania firmą w sektorze produkcji, usług lub finansów, posiadający potwierdzone wieloletnie doświadczenie w działalności biznesowej i doradczej, szczególnie w zakresie opracowania strategii rozwoju, wdrożenia projektów restrukturyzacyjnych, analiz ekonomicznych, eksportu i importu, przygotowywania biznes planów, usłudze due diligence, szkoleń i innych, ze szczególnym uwzględnieniem strategicznych branż dla regionu. Ekspertem może być także naukowiec posiadający co najmniej tytuł naukowy doktora nauk ekonomicznych posiadający także praktykę menedżerską, pogłębiającą jego wiedzę w obszarze zagadnień ekonomiczno – finansowych, metod usprawnień bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarządzania strategicznego oraz problematyki handlu zagranicznego.

Eksperci są włączani w proces usługi doradczej na wniosek Moderadora Biznesu w zależności od złożoności rozwiązywanego problemu w przedsiębiorstwie. Angażowanie eksperta najczęściej ma miejsce w czasie drugiego etapu świadczenia usługi doradztwa (usługi kolejne, specjalistyczne), chociaż nie wyklucza się udziału eksperta na poziomie usługi pierwotnej. Zadania eksperta określa umowa zawarta między ekspertem a IOB.

Każdy Ekspert współpracujący z instytucjami otoczenia biznesu w ramach modelu AMICUS RES jest systematycznie (po zakończeniu świadczenia usługi eksperckiej) oceniany przez przedsiębiorcę oraz współpracującego z nim Moderadora Biznesu. Przedsiębiorca dokonuje oceny na podstawie Ankiety Badania Satysfakcji Klienta (usługa ekspercka).

W kontekście umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw z Warmii i Mazur, szczególnie istotnym elementem modelu jest **Punkt Konsultacyjny w Kaliningradzie (PKK)**. Głównymi celami działalności punktu jest dostarczanie informacji Moderatorom Biznesu na temat rynku rosyjskiego, regulacji prawnych, prognoz rozwoju sektorów i segmentów rynkowych, analiz konkurencji oraz możliwości uruchamiania filii polskich przedsiębiorstw na terenie Obwodu Kaliningradzkiego.

Zakres merytoryczny usługi PKK powinna określać podpisana umowa z instytucją otoczenia biznesu, uwzględniająca potrzeby moderatorów wynikające z realizowanej usługi doradczej dla konkretnego OR lub MŚP. Przykładowe usługi PKK mogą dotyczyć:

- przygotowywanie prognoz dotyczących rozwoju określonych sektorów lub segmentów rynku rosyjskiego,
- analiz rynków,
- przygotowywania informacji w zakresie podatków i innych opłat związanych z działalnością gospodarczą na terytorium Rosji,
- zasad promocji określonych wyrobów i usług na rynku rosyjskim,
- możliwości kooperacji określonego polskiego przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwami rosyjskimi (np. tworzenia aliansów),
- doraźnej pomocy już funkcjonującym polskim przedsiębiorstwom na rynku rosyjskim.

**Podręcznik** przeznaczony jest dla przedsiębiorców (OR, MŚP), którzy chcą rozwijać swoje przedsiębiorstwo według reguł określonych modelem AMICUS RES oraz Moderatorów Biznesu działających na podstawie umów zawartych między przedsiębiorstwami i IOB. Podręcznik szczegółowo opisuje proces usługi doradczej (pierwotnej i kolejnych) oraz jego elementy składowe. Zawiera również opis procedur działania oraz zestawy formularzy pomocniczych wraz z instrukcjami wspomagających proces rozwiązywania problemów związanych z długofalowym rozwojem przedsiębiorstwa. W Podręczniku zawarto także wzory kalkulacji kosztów usługi i wzory umów między IOB i OR/MŚP, IOB i MB, IOB i E. Procedury, formularze wraz z instrukcjami oraz leksykon pojęć składają się na **instrumentarium modelu AMICUS RES**. Instrumentarium modelu dostosowane jest do potrzeb i możliwości konkretnego zleceniodawcy, to jest OR lub MŚP (MMP, MSP).

## Bibliografia

Agor W.H. (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2003

Ansoff H.J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985

*Badanie zapotrzebowania przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie wysoko wykwalifikowanych usług oferowanych przez IOB wraz z rekomendacjami. Raport końcowy dla Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie (maszynopis). PSDB – grupa WYG, Olsztyn 2010*

Bagiński J. (red.), *Zarządzanie jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004

Bereza Z., *Rynki Wschodnie na tle polskiego eksportu - trudne, ale perspektywiczne. Prezentacja multimedialna na Konferencji ogólnobranżowej Ekspert na rynki wschodnie - Rosja, Białoruś, Ukraina - szansą rozwoju polskich przedsiębiorstw*. Centrum Informacji Monitoringu Szkoleń i Wydawnictw Stowarzyszenia Współpracy Polska-Wschód, Warszawa - Opole 2012

Bławat F., *Podstawy analizy ekonomicznej*. CeDeWu.pl, Warszawa 2011

Cichocki T., *Zadania instytucji otoczenia biznesu. Materiał szkoleniowy: Rola instytucji otoczenia biznesu w promocji i rozwoju innowacji i przedsiębiorczości*. CIiTT UWM w Olsztynie, Olsztyn 2009

Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania praktyce polskiej*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2004

Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003

Drucker P. F., *Menedżer Skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003

Drucker P. F., *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004

Dziawgo D. Zawadzki A., *Finanse przedsiębiorstwa. Istota–narzędzia–zarządzanie*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2011

Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2009

Garbarski L., Rutkowski I. Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009

- Grajewski P., *Organizacja procesowa*. PWE, Warszawa 2007
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Jarocka-Bąk N., Kraska D., Pietrzyk S., Przychodaj G., Rudek-Matuszczak S., *Wsparcie 3 D. Diagnoza. Definicja. Działanie. Podręcznik świadczenia nowej usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym*. Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości S.A., Katowice 2012
- Kaplan R., D. P. Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2012
- Kisiel R., Wojarska M., Babuchowska K., Marks-Bielska R., *Badanie instytucji otoczenia biznesu województwa warmińsko – mazurskiego pod kątem konkurencyjności i innowacyjności świadczonych usług wraz z rekomendacjami*. Raport końcowy dla Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie (maszynopis), Olsztyn 2010
- Komornicki T., Szejgiec B., *Handel zagraniczny. Znaczenie dla gospodarki Polski Wschodniej*, ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011
- Kononiku A., Nazarko J., *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE; Warszawa 2010
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1975
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wydawnictwo Gebethner, Warszawa 1994
- Koźmiński K., W. Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2004
- Krukowski K., *Strategia rozwoju organizacji. Przewodnik po metodach*, OWSiIZ, Olsztyn 2006
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005
- Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Difin, Warszawa 2009
- Kwiatkowska L., *Kreowanie organizacji wirtualnej przedsiębiorstw w Polsce*, „Zagadnienia ekonomiczne” nr 2/2005

Kwiatkowska L., *Kompetencje w środowisku wirtualnym przedsiębiorstw*, „Zeszyt Naukowy” 1/2006 Olsztyńska Wyższa Szkoła Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2006

Kwiatkowska L., *Logika tworzenia wartości w środowisku wirtualnej organizacji działań Przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 4/ 2008

Kwiatkowska L., *Wirtualna organizacja – pojęcia i zjawiska podstawowe*, „Zeszyt naukowy” nr 10/2010, Olsztyńska Wyższa Szkoła Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2010

Kwiatkowska L., *Teoretyczne aspekty tworzenia organizacji wirtualnej przedsiębiorstw*, „Zeszyt Naukowy” OTN nr 25/ 2011

*Model kompetencyjny rozwoju doradców biznesowych. Podsumowanie raportu z badań Vocational Education and Training for Business Advisors. E – wersja:* [http://web.spi.pt/VETBA/PL\\_about.html](http://web.spi.pt/VETBA/PL_about.html), 2012

Morozov L. (red.), *Ocena konkurencyjności – wykorzystanie modelu stochastycznego wyznaczania i analizy prognozy rentowności przedsiębiorstw*, OWSIiZ, Olsztyn 2006

*Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013. Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009

Norton R., Moser J., *DACUM Handbook*. 3rd Edn. Center on Education and Training for Employment. Ohio State University, Ohio 2008

*Nowe KSI – Kompozycja Usług*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2001

Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii . Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, MT Biznes, Warszawa 2010

Obłój K. (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014

Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997

Pietrasieński P., *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014

*Podręcznik dobrych praktyk, Projekt szkoleniowy – przygotowanie do eksportu - wersja* <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/106/9369.pdf>

Porter M., *Strategia Konkurencji.. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010

*Raport z badania MŚP w zakresie zapotrzebowania na usługi doradcze*. Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, Jachranka k/Warszawy 2012

Rawski J., *Nowe ujęcie usług proinnowacyjnych w KSU – założenia. Krajowa Sieć Innowacji KSU*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl).

*Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020*. Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego – Fundacja Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań – Olsztyn 2010

*Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2007-2013*. Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2007

*Regionalny System Wspierania Innowacji*. Warmińsko – Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Olsztyn 2009

Ryan L.V., CSV. *Lista pytań kontrolnych. Buissnes plan - L.V.Ryan, CSVZ*

Ryan L.V., CSV, Sójka J. (red.) *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Poznań 1997

Regulski A., Zawistowski J. (red.), *Ewaluacja Strategii rozwoju społeczno - gospodarczego województwa warmińsko - mazurskiego do roku 2020. Raport końcowy*, IBS, Reytech Sp z o.o., Warszawa 2011 (maszynopis)

Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Szkoła Wyższa Handlowa, Warszawa 2001

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24.05.2011 w sprawie *Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw* (Dz. U. Nr 112 (2011), poz. 656

Sawin S., Rudolf T., *Model świadczenia usługi proinnowacyjnej RSU: Wsparcie ekspansji firmy przez budowę strategii opartej na partnerstwie i rozwoju technologii*, Innovatika – Urząd Marszałkowski, Olsztyn 2012

*Seminarium uzgodnieniowe z Obwodem Kalinińskim 2013 - wersja*  
<http://strategia2025.warmia.mazury.pl>

Skonieczek A., Szalkiewicz W.K., *Ocena wykształcenia kadry kierowniczej najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach Warmii i Mazur. Współpraca zagraniczna przedsiębiorstw regionu*, OWSliZ, Olsztyn 2006.

Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Książka i Wiedza, Warszawa 2006

*Standard świadczenia usług informacyjnych przez podmioty zarejestrowane w Krajowym Systemie Usług (KSU)*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

- Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996
- Standardy świadczenia usług przez Instytucje Otoczenia Biznesu zrzeszone w Regionalnym Systemie Usług*, Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2011
- Standard usług KSI*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011
- Standard Świadczenia Usługi Doradczej o Charakterze Proinnowacyjnym – Wdrożenie Innowacji – dla mikro przedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców oraz wymagania wobec Ośrodków Krajowej Sieci Innowacji KSU*. PARP, Warszawa 2011
- Stobiecka J., *Modele pomiaru jakości marketingowej produktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010
- Strategia rozwoju społeczno – gospodarczego województwa warmińsko – mazurskiego do roku 2020*, Sejmik Województwa Warmińsko – Mazurskiego, , Olsztyn 2005
- Strategia rozwoju społeczno - gospodarczego województwa warmińsko - mazurskiego do roku 2025*. PROJEKT. Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2013
- Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2005
- Walkowiak R. (red.), *Konkurencyjność i adaptacyjność przedsiębiorstwa. E- laboratorium diagnostyczne*. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2008
- Walkowiak R., Kwiatkowska L., Migus – Bębnowicz Z., Wojeński J., *Pogłębiona diagnoza potrzeb doradczych przedsiębiorstw MŚP*. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2013
- Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2001
- Wojeński J., *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej i projektowania strategii przedsiębiorstwa*, przewodnik metodyczny, Olsztyńska Wyższa Szkoła Zarządzania im. prof. T.Kotarbińskiego, Olsztyn 2001
- Wojeński J., *Innowacyjne metody rozwiązywania problemów podnoszące konkurencyjność małych i średnich firm*, w: Duczmał M. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach - Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Wydawnictwo WSZ i A w Opolu, Opole 2003
- Wojeński J., *Metody podejmowania decyzji menedżerskich*, program multimedialny, Wirtualna Internetowa Akademia Biznesu i Puls Biznesu, wkładka CD do gazety Puls Biznesu 23-25.05.2003 nr 99 (1344).
- Wojeński J., *Przedsiębiorczość a metody rozwiązywania problemów*, konferencja *Przedsiębiorczość młodzieży na jednolitym rynku Unii Europejskiej*“, Instytut Pracy i Płacy i Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003



Wojeński J., Ulrich R., *Ryzyko i niepewność w podejmowaniu decyzji. Scenariusze w prognozowaniu rozwoju systemów*, „Zeszyt Naukowy” nr 2/2005 Warszawskiej Szkoły Zarządzania - Szkoły Wyższej, Warszawa 2005

Wojeński J., *Metody skutecznego konkurowania. Analiza wartości. Algorytm IRSO*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoła Wyższej, Warszawa 2008

Wojeński J., *Prognozowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyt Naukowy” nr 2/2009, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2009

*Założenia dla Ram Kompetencji w Projekcie VETBA, Vocational Education and Training for Business Advisors*. E – wersja : [http://web.spi.pt/VETBA/PL\\_about.html](http://web.spi.pt/VETBA/PL_about.html)

Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria. Przykłady. Zadania*. Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2004

Żoźnierski A.(red.), *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008

## Leksykon pojęć

<b>Alians</b>	Przymierze, trwały sojusz pomiędzy partnerami lub współdziałanie konkurentów w celu osiągnięcia obustronnych korzyści. Alianse strategiczne to porozumienia między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami w obrębie tego samego lub pokrewnego segmentu, w celu osiągnięcia wspólnych celów strategicznych.
<b>AMICUS RES</b>	(łac.) rzeczy pomyślne, przyjazne, wspomagające.
<b>AMICUS RES model</b>	AMICUS RES to model innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych dla OR/MMP/MSP. Obejmuje on system założeń, pojęć, procedur działania i zależności między nimi składających się na usługę doradczą zorientowaną na przedsiębiorcę umożliwiającą zmniejszenie ryzyka przy podejmowaniu działalności gospodarczej lub podniesienia konkurencyjności i wzrostu już działającego przedsiębiorstwa w 3 letnim horyzoncie czasowym.
<b>Analiza czynnikowa</b>	Analiza czynnikowa stanowi zespół metod i procedur statystycznych pozwalających na badanie wzajemnych relacji między dużą liczbą zmiennych i wykrywanie ukrytych uwarunkowań, które wyjaśniają ich występowanie. Pozwala na sprowadzenie dużej liczby badanych zmiennych do znacznie mniejszej liczby wzajemnie niezależnych (nieskorelowanych) czynników. Wyodrębnione czynniki mają inną interpretację merytoryczną jednocześnie zachowując znaczną część informacji zawartych w zmiennych pierwotnych.
<b>Analiza czynników sukcesu</b>	Analiza dotyczy wszystkich ważnych czynników wpływających na konkurencyjność i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Analiza polega na porównaniu posiadanych cech przedsiębiorstwa z cechami firm konkurencyjnych i na tym tle wskazanie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa.
<b>Analiza finansowa przedsięwzięcia</b>	Analiza finansowa jest obok analizy techniczno-ekonomicznej elementem analizy ekonomicznej, będącej filarem analizy działalności przedsiębiorstwa. Zadaniem analizy finansowej jest dostarczenie informacji o wynikach i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, niezbędnych w procesie zarządzania oraz wykorzystywanych przez otoczenie przedsiębiorstwa: kredytodawców, kontrahentów, inwestorów, audytorów, urzędy statystyczne itp.
<b>Analiza konkurencji</b>	Analiza konkurencji przedsiębiorstwa powinna udzielić odpowiedzi na następujące pytania: 1. Czy dane przedsiębiorstwa (lub jednostka strategiczna) ma (będzie miała) przewagę konkurencyjną i jak jest ona duża? 2. Czy przewaga będzie trwała? 3. Jakie są źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa? Analiza konkurencji powinna doprowadzić do: a) określenia konkurentów: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośrednich (istniejących),</li> <li>• potencjalnych konkurentów (firmy, które mogą wejść w przyszłości do naszego sektora),</li> <li>• konkurentów pośrednio stwarzający konkurencję przez wytwarzanie substytutów.</li> </ul> b) określenia struktury modelu konkurencji tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensywność konkurencji, mechanizm i metody konkurencji oraz bariery wejścia.</li> <li>• identyfikację grup strategicznych, tj. grup firm stosujących identyczną bądź podobną strategię,</li> <li>• zagrożeń konkurencyjnych spoza sektora,</li> <li>• przedsiębiorstw, które stanowią największe zagrożenie,</li> <li>• mocnych i słabych stron najsilniejszych konkurentów,</li> <li>• celów i strategii przedsiębiorstw konkurencyjnych,</li> <li>• założeń konkurentów dotyczących naszej firmy i sektora,</li> <li>• pozycji naszej firmy na tle konkurentów.</li> </ul>
<b>Analiza Pareto</b>	Zasada Pareto głosi, że w zbiorowości niejednorodnej (różnorodnej) 20 % elementów tej zbiorowości reprezentuje 80 % skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą ta zbiorowość jest rozpatrywana (służy jako kryterium wyboru). W sferze gospodarczej działanie zasady 80/20 potwierdzają liczne przykłady. Okazuje się, że: - 20% produktów odpowiada z reguły za 80% wartości sprzedaży, - 20% produktów odpowiada z reguły za 80% zysków firmy, - 20 % klientów odpowiada z reguły za 80% wartości sprzedaży. W rozwiązywaniu problemu, analiza Pareta polega na podziale wszystkich

	<p>zidentyfikowanych jego przyczyn na trzy grupy: A – przyczyny najważniejsze, B- przyczyny dość ważne, C- przyczyny o marginalnym znaczeniu (metoda ABC).</p>
<b>Analiza strategiczna</b>	<p>Analiza strategiczna przedsiębiorstwa obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analizę czynników determinujących strategię rozwoju firmy,</li> <li>• określenie pozycji strategicznych firmy: obecną i przyszłą,</li> <li>• identyfikację celów i oczekiwań ludzi grup związanych z organizacją: menedżerów, właścicieli, pracowników,</li> <li>• określenie wpływu tych celów i oczekiwań na pozycję firmy: obecną i przyszłą.</li> </ul> <p>Analiza strategiczna obecnej pozycji firmy obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie pozycji konkurencyjnej firmy na tle sektora,</li> <li>• określenie podstawowych czynników kształtujących obecną sytuację strategiczną firmy.</li> </ul> <p>Analiza strategiczna pozycji firmy w przyszłości obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikację zmian, jakie w otoczeniu firmy przyszłości wystąpią,</li> <li>• ocenę wpływu przyszłych zmian na działalność firmy, przy założeniu obecnej struktury działalności i zasobów firmy,</li> <li>• określenie pozycji konkurencyjnej firmy na tle sektora w przyszłości.</li> </ul>
<b>Analiza SWOT</b>	<p>Kluczowym elementem stosowanym w analizie sytuacji jakiegokolwiek przedsięwzięcia jest analiza SWOT. SWOT to kompleksowa metoda rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię firmy.</p> <p>Analiza SWOT to narzędzie, dzięki któremu można zanalizować i rozpoznać własne silne i słabe strony (Strengths i Weaknesses), a także istniejące i potencjalne szanse i zagrożenia (Opportunities i Threats) płynące z otoczenia zewnętrznego.</p> <p>Nazwa tej analizy pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim istotę przedmiotu analizy.</p> <p><b>S</b> jak Strengths – <b>mocne strony</b> organizacji, które należy wykorzystać będą sprzyjać jej rozwojowi, a w chwili obecnej pozytywnie wyróżniają organizację w otoczeniu; są przewagą w stosunku do konkurencji,</p> <p><b>W</b> jak Weaknesses – <b>słabe strony</b> organizacji, których nie wyeliminowanie bądź nie zniwelowanie siły ich oddziaływania będzie hamować rozwój organizacji; mogą nimi być: brak wystarczających kwalifikacji, podziału zadań, złej organizacji pracy lub brak innych zasobów,</p> <p><b>O</b> jak Opportunities – <b>szanse</b> – uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie na rozwój firmy,</p> <p><b>T</b> jak Threats – <b>zagrożenia</b> – czynniki, które obecnie nie przeszkadzają funkcjonować organizacji, ale mogą być zagrożeniem w przyszłości dla sprawności firmy.</p> <p>Postępowanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• określić silne i słabe strony firmy,</li> <li>• określić szanse i zagrożenia w otoczeniu firmy,</li> <li>• określić dopuszczalne kombinacje działań (strategii) wykorzystujące mocne strony firmy oraz szanse w otoczeniu, jednocześnie nie angażujące słabych stron oraz unikające zagrożeń,</li> <li>• ocenić dopasowanie poszczególnych kombinacji oraz ich efektywność,</li> <li>• wybrać strategię charakteryzującą się najlepszym dopasowaniem i efektywnością.</li> </ul>
<b>Audyty</b>	<p>Audyty - systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu.</p> <p>Zadaniem audytu jest jedynie bezstronna ocena realizacji przyjętych założeń i zobowiązań. Dlatego ważne jest, aby był przeprowadzany przez osoby nie ponoszące bezpośredniej odpowiedzialności za obszar systemu poddawany audytowi.</p> <p>Audyty wewnętrzny może mieć charakter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• audytu systemu - gdy ocenia skuteczność działania całego systemu przez porównanie jego funkcjonowania z założeniami,</li> <li>• audytu wyrobu - gdy jest ukierunkowany na ocenę działań kształtujących jakość konkretnego produktu,</li> <li>• audytu procesu - jeśli odnosi się do konkretnych procesów.</li> </ul>
<b>Biznes</b>	<p>Biznes (ang. <i>business</i>) - działalność gospodarcza.</p>
<b>Biznes plan</b>	<p>Plan gospodarczy firmy przedstawiający jej zamierzenia rozwojowe, strategię działań zmierzających do ich osiągnięcia, środki niezbędne w określonych warunkach działania, ramy czasowe, w jakich osiągnięcie celu jest możliwe oraz wynik końcowy.</p> <p>Podstawowy dokument opisujący jakiś przedsięwzięcie, przygotowywany dla</p>

	<p>właścicieli lub kierownictwa firmy. Najczęściej sporządza się biznes plan w następujących przypadkach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przed założeniem nowego przedsiębiorstwa,</li> <li>• podczas łączenia przedsiębiorstw,</li> <li>• w celu uzyskania przez przedsiębiorstwo środków na finansowanie swojej działalności,</li> <li>• w krytycznym okresie funkcjonowania firmy (np. zmiana formy własności, restrukturyzacja, modernizacja itp.)</li> </ul>
<b>Branża</b>	Branża – gałąź gospodarki (handlu lub produkcji), która obejmuje usługi lub produkowane towary jednego rodzaju. Specjalizacja w danej dziedzinie usługi handlu lub produkcji.
<b>Burza mózgów</b>	Burza mózgów ( <i>Brainstorming</i> ) jest metodą ułatwiającą twórcze poszukiwanie oryginalnych rozwiązań problemów występujących w przedsiębiorstwie. Metoda jest skuteczna w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i technicznych. Metoda może być stosowana indywidualnie lub zespołowo. Oryginalnym mechanizmem tworzenia pomysłów są stworzone przez A.Osborna zasady pracy zespołu twórczego. Ułatwiają one znalezienie oryginalnego rozwiązania problemu poprzez łamanie stereotypów i poruszanie się w nieograniczonym polu fantazji.
<b>Cel</b>	To, ze względu na co, następuje działanie; stan lub obiekt, do którego się dąży; cel ( <i>etyka</i> ), to kres świadomego działania. Umiejętność wyznaczania celów i sporządzania planów ich realizacji to jedna, z najważniejszych umiejętności każdego człowieka. Jest niezbędna, aby osiągnąć sukces w jakiegokolwiek dziedzinie życia. To podstawa, która jest jak ster, nadający życiu wybrany kierunek.
<b>Cele strategiczne</b>	Cele strategiczne określają, co przyszła firma zamierza osiągnąć w ciągu najbliższych 3-5 lat. Cele te powinny uwzględniać analizę przewidywanych przez przedsiębiorcę możliwych zmian (w okresie 3-5 lat) w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa (najczęściej określanych w kategoriach potencjalnych szans i zagrożeń dla rozwoju firmy) oraz słabe i mocne strony planowego przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnych konkurentów. Cele powinny być ściśle sformułowane, mierzalne, ambitne, realistyczne i określone w czasie (zasady SMART). Dodatkowo nie mogą się wykluczać (być sprzeczne). Określenie celów strategicznych wymaga jednak wcześniejszego określenia wizji i misji przedsiębiorstwa (o ile firma nie posiada formalnych ustaleń) lub weryfikacji już realizowanej wizji i misji (jeżeli organizacja posiada takie formalne ustalenia).
<b>Diagnoza</b>	Diagnoza najczęściej traktowana jest jako rozpoznanie badanego stanu rzeczy, przez przyczynowe i celowościowe wyjaśnienie tego stanu rzeczy, określenie jego fazy obecnej oraz przewidywanego dalszego rozwoju (tego stanu rzeczy).
<b>Diagnoza pogłębiona</b>	Diagnoza pogłębiona powinna uwzględniać cechy specyficzne danego stanu rzeczy albo zmiany, pełne rozpoznanie typu, uwarunkowań i rozwoju badanego zdarzenia.
<b>Diagram Ishikawy</b>	Diagram Kaoru Ishikawy jest narzędziem opracowanym w formie zależności przyczynowo-skutkowych o charakterze dedukcyjnym (rozumowaniu od przesłanki ogólnej do szczegółowych wniosków). Pozwala on na logiczne przeanalizowanie w formie graficznej wpływu różnych czynników i ich wzajemnych powiązań na określony problem. Wynikiem tego procesu myślowego są wypracowane rozwiązania. Ishikawa określił 5 źródeł przyczyn powstawania problemów w przedsiębiorstwie. Są nimi (5M+E): <ul style="list-style-type: none"> <li>• człowiek (<i>man</i>),</li> <li>• maszyna (<i>machine</i>),</li> <li>• materiał (<i>material</i>),</li> <li>• stosowana metoda (<i>method</i>),</li> <li>• kierownictwo (<i>management</i>),</li> <li>• otoczenie (<i>environment</i>).</li> </ul>
<b>Dokument</b>	Dokument: informacja i jej nośnik. Dokument może mieć różną formę: <ul style="list-style-type: none"> <li>• klasyczną — zapisaną na papierze;</li> <li>• zapisu magnetycznego;</li> <li>• zapisu na dysku komputerowym;</li> <li>• rysunku;</li> <li>• fotografii;</li> <li>• wzorca</li> </ul>
<b>Gantta diagram</b>	Gantta diagram to graf stosowany głównie w zarządzaniu projektami. Uwzględnia się w nim podział projektu na poszczególne zadania oraz rozplanowanie ich w czasie.

	Wykresy Gantta służą do planowania działań wielopodmiotowych zarówno zespołowych, jak i grupowych. Przedstawiają następstwo kolejnych zdarzeń, uwzględniając również zadania wykonywane równolegle. Dzięki tej technice można kontrolować realizację zaplanowanego przedsięwzięcia.
<b>Harmonogram</b>	Harmonogram to rozkład, rozplanowanie przebiegu czynności w czasie. Harmonogram pomaga uświadomić zakres czynności oraz zależności między nimi, ułatwia też nadzorowanie i wczesne wykrywanie zagrożeń realizacji. Harmonogram wskazuje kolejność czynności i może być uzupełniony o przewidywany (bądź oczekiwany) czas ich trwania, może też zawierać wymagane (lub wyliczone) terminy (data, godzina) początku i końca czynności, a także o odpowiedzialnych (komórki, stanowiska) za wykonanie określonych czynności.
<b>Innowacja</b>	Odnowienie, wprowadzenie czegoś nowego, nowość. Przez innowację należy rozumieć nowe rozwiązanie produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Z kolei działalność innowacyjna to całokształt działań o charakterze naukowo-technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które faktycznie prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do nowych rozwiązań.
<b>Innowacyjność przedsiębiorstwa</b>	Innowacyjność przedsiębiorstwa to zdolność i motywacja do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, przedsięwzięć nowatorskich, nowych koncepcji, usprawnień, pomysłów i wynalazków. Innowacyjność oznacza także doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych i pomocniczych, eksploatacyjnych, dotyczy sfery usług, wprowadzania nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia infrastruktury, w tym również przetwarzania informacji.
<b>Instytucje Otoczenia Biznesowego (IOB)</b>	Instytucje Otoczenia Biznesowego. Polski system instytucji otoczenia biznesu jest bogaty zarówno od strony liczby instytucji jak i ze względu na ich różnorodność. Wyróżnia się trzy główne grupy tych instytucji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ośrodki przedsiębiorczości – szeroka promocja i inkubacja przedsiębiorczości (często w grupach dyskryminowanych), dostarczanie usług wsparcia do małych firm i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym.</li> <li>• Ośrodki innowacji – szeroka promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem.</li> <li>• Instytucje finansowe – ułatwienie dostępu do finansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych.</li> </ul>
<b>Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) przedsiębiorstwa</b>	Internacjonalizacja to proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa i przejście od rynku krajowego na rynki obce.
<b>Jakość</b>	Jakość – ogół właściwości obiektu, wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia stwierdzonych i oczekiwanych potrzeb klienta. Obiektem jest działanie lub proces, wyrób, organizacja, system, osoba albo dowolna kombinacja wymienionych elementów. Produkt jest wynikiem działań lub procesów i może obejmować usługę, przedmiot materialny (np. urządzenie) lub wytwór intelektualny (np. program komputerowy) i materiały przetworzone (np. smar).
<b>Jednostka biznesowa (strategiczna) przedsiębiorstwa</b>	Jednostki biznesowe przedsiębiorstwa (strategiczne) określane są w sytuacji, gdy firma produkuje różne wyroby i/lub świadczy różnorodne usługi dla różnych grup nabywców. Wyodrębnienie jednostek strategicznych jest możliwe, jeżeli: <ul style="list-style-type: none"> <li>• określona działalność (produkcyjna, usługowa) jest nakierowana na określoną grupę klientów lub jest zbiorem pokrewnych działalności,</li> <li>• każda jednostka strategiczna konkuruje z innymi konkurentami,</li> <li>• jednostka strategiczna jest zarządzana przez wydziałowych menedżerów.</li> </ul> Jednostka biznesowa może być pojedynczym produktem, linią produktów lub oddziałem przedsiębiorstwa. Działalność każdej jednostki biznesowej jest oceniana przez zarząd przedsiębiorstwa. Na poziomie przedsiębiorstwa określane są strategie wzrostu przedsiębiorstwa oraz rozstrzygane są zasady podziału własnych zasobów firmy między poszczególne jednostki biznesowe. Decydujący wpływ na podział zasobów między jednostki biznesowe ma ich

	<p>atrakcyjność rynkowa i pozycja konkurencyjna.</p> <p>Na poziomie jednostek biznesowych są określane strategie konkurowania, a więc sposoby osiągnięcia przez te jednostki przewag konkurencyjnych.</p>
<b>Joint Venture</b>	<p>Joint Venture (dosł. <i>wspólne przedsięwzięcie</i>) – podmiot stworzony wspólnie przez więcej niż jedno przedsiębiorstwo w celu realizacji określonego zadania lub prowadzenia konkretnej działalności. Współdziałowcy <i>joint venture</i> wnoszą kapitał zakładowy, jak również dzielą między siebie zyski i koszty z prowadzonej wspólnie działalności.</p>
<b>Kadra menedżerska przedsiębiorstwa</b>	<p>Kadra menedżerska (kierownicza) przedsiębiorstwa to: prezes, dyrektor przedsiębiorstwa, jego zastępcy i inni członkowie zarządu oraz kierownicy różnych pionów i komórek organizacyjnych. Kierownik tym się różni od „nie kierownika”, że ponosi odpowiedzialność także za prace, których nie wykonuje sam, ale podlegli mu pracownicy. Korzystanie przez niego z analiz lub ekspertyz konsultantów i doradców, nie zwalnia go to z odpowiedzialności za działania oparte na tych analizach i ekspertyzach.</p> <p>Wyróżnia się trzy rodzaje ról (powinności) kierownika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• interpersonalna (czynności reprezentacyjne, przywódcze, kontakty z ludźmi w organizacji, rozwiązywanie konfliktów, kontakty z otoczeniem);</li> <li>• informacyjna (nieustanne zbieranie informacji niezbędnych do zarządzania, ich selekcja, analizowanie i ocena oraz przekazywanie odpowiednim komórkom i osobom w przedsiębiorstwie, formułowanie i przekazywanie informacji o przedsiębiorstwie na zewnątrz);</li> <li>• decyzyjna (w zakresie inicjowania zmian, przeciwdziałania zakłóceniom procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, dysponowania zasobami, negocjacji z instytucjami zewnętrznymi i wewnątrz przedsiębiorstwa).</li> </ul> <p>Przy doborze kadr kierowniczych najczęściej stosowane są następujące kryteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wykształcenie (ogólne, zawodowe, znajomość języków obcych, znajomość programów komputerowych);</li> <li>• doświadczenie zawodowe (w danym przedsiębiorstwie, w innych przedsiębiorstwach, za granicą, rozległość doświadczenia);</li> <li>• wiek i płeć;</li> <li>• cechy intelektualne (zdolności, dalekowzroczność, kreatywność);</li> <li>• cechy charakteru (ambicja, dynamiczność, pracowitość, solidność, uczciwość, lojalność, sprawiedliwość, odpowiedzialność, zdolność do podejmowania ryzyka, umiejętność współdziałania z ludźmi, stałość emocjonalna, odporność psychiczna).</li> </ul> <p>Powszechnie przyjmuje się podział kierowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie na kierowników funkcjonalnych i ogólnych (liniowych). „Kierownik funkcjonalny ponosi odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, na przykład za produkcję, marketing albo finanse (...).</p> <p>Kierownik liniowy (ogólny) nadzoruje całą jednostkę, na przykład przedsiębiorstwo, filię albo samodzielny zakład produkcyjny. Ponosi odpowiedzialność za wszystkie działania tej jednostki, takie jak jej produkcja, marketing i finanse. Współcześnie w przedsiębiorstwach występują kierownicy głęboko wyspecjalizowani w określonych dziedzinach, na co wskazują ich określenia, np. menedżer produkcji, menedżer produktu, menedżer jakości, menedżer aliansu strategicznego, menedżer ds. zasobów ludzkich.</p> <p>W przedsiębiorstwie można wyróżnić trzy podstawowe szczeble kierownicze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szczebel naczelnny (<i>executives</i> lub <i>top managers</i>), to stosunkowo nieliczna grupa kierowników - członkowie zarządu i grupa dyrektorów odpowiedzialnych za całe przedsiębiorstwo;</li> <li>• szczebel średni (<i>middle level managers</i>), to kierownicy kierujący kierownikami pierwszej linii; mogą być nimi kierownicy działów lub wydziałów produkcyjnych;</li> <li>• szczebel pierwszej linii (<i>first line managers</i>), to mistrzowie i brygadziści, kierownicy sekcji, którzy koordynują i nadzorują pracę bezpośrednich wykonawców, nie będąc przełożonymi innych kierowników”.</li> </ul>
<b>Kapitał zakładowy</b>	<p>Kapitał zakładowy to kapitał spółki. Jest on pierwotnym wkładem właścicieli wniesionym przy założeniu spółki, stąd ogólne jego określenie jako kapitał założycielski. Jego wysokość nie jest stała i może być zmieniana w trakcie rozwoju firmy. Wartość tego kapitału musi być zgodna z danymi rejestru handlowego, umową spółki lub statutem jednostki gospodarczej.</p>

<p><b>Kluczowe czynniki sukcesu (KCS)</b></p>	<p>Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) - najważniejsze cechy organizacji, decydujące o przewadze konkurencyjnej i możliwościach rozwoju. KCS powinny być jednocześnie źródłem przewagi konkurencyjnej przez istotny udział w budowaniu korzyści dla klienta, szeroko stosowane w ramach obszarów działania organizacji i trudne do powielenia przez konkurencję. Kluczowe czynniki sukcesu są podobne dla organizacji w ramach jednej branży działania. Liderem zostaje najczęściej ta organizacja, która ma ich najwięcej lub też posiadająca KCS ważne i niedostępne dla konkurencji. Dlatego analiza KCS dla branży działania organizacji jest jednym z podstawowych badań w ramach analizy strategicznej. Analiza KCS opiera się na zasadzie Pareto, uznając, że nie warto analizować szczegółowo wszystkich czynników sukcesu przedsiębiorstwa, a jedynie te 20% stanowiące realną przewagę.</p>
<p><b>Kompetencje pracownika</b></p>	<p>Kompetencje definiowane są jako teoretyczna wiedza, praktyczne umiejętności, doświadczenie, cechy osobowe oraz postawy i zachowania. Jest to zbiór tego co pracownik wie, potrafi zrobić oraz jego postawa wobec zadania.</p> <p>Rodzaje kompetencji</p> <p>Kompetencje można podzielić na kompetencje miękkie i kompetencje twarde – pierwsze odnoszą się do umiejętności osobistych, cech charakteru, tego jacy jesteśmy, w jaki sposób postrzegamy otoczenie, jak działamy. Drugie – kompetencje twarde – to nasze konkretne umiejętności, które można nazwać technicznymi – znajomość języków, umiejętność obsługi komputera, wiedza na temat procesów zarządzania czy budowy określonego urządzenia.</p> <p>Na każdym stanowisku, dla pracodawcy liczą się określone kluczowe kompetencje. Jest to zbiór tych umiejętności twardych oraz cech pracownika, które pozwalają mu na efektywnie wykonywanie pracy na określonym stanowisku. Przykładowo, kluczowe kompetencje dla programisty w zespole programistycznym, będą obejmować kompetencje twarde – umiejętność tworzenia oprogramowania w określonych językach programowania i przy wykorzystaniu takich a nie innych narzędzi oraz kompetencje miękkie, takie jak np. umiejętność pracy w zespole, zdolność do kompromisu, dobra komunikacja z innymi programistami, terminowość, elastyczność.</p>
<p><b>Konkurencja</b></p>	<p>Konkurencja to proces, w którym podmioty rynkowe współzawodniczą ze sobą w zawieraniu transakcji rynkowych poprzez przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej (np. zaoferuje niższe oprocentowanie i raty kredytów celem realizacji swoich interesów).</p> <p>Konkurowanie może się odbywać w oparciu o wiele cech oferty rynkowej, takich jak cena, jakość, forma płatności i wiele innych. W zależności od struktury rynku, na którym zachodzi proces konkurencji, wyróżnia się różne modele konkurencji.</p> <p>W języku potocznym konkurencja to także grupa przedsiębiorstw tej samej branży, współzawodnicząca z danym podmiotem na tym samym rynku. W szerszym znaczeniu przedsiębiorstwo konkuruje nie tylko z innymi przedsiębiorstwami na swoim rynku, ale także z potencjalnymi uczestnikami rynku, producentami dóbr substytucyjnych, dostawcami, odbiorcami i innymi podmiotami tworzącymi otoczenie konkurencyjne.</p>
<p><b>Konkurent</b></p>	<p>Konkurent to podmiot rynkowy, który współzawodniczy z innymi podmiotami na rynku w zawieraniu transakcji, poprzez przedstawienie korzystniejszej oferty rynkowej.</p> <p>Wszystkie firmy mają rynkowych konkurentów. Zazwyczaj liczba konkurentów zależy od sukcesów osiągniętych przez daną firmę. Im większe sukcesy firma odnosi, tym większą przyciąga konkurencję.</p> <p>Porter określa 3 podstawowe strategie konkurencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalizacji kosztów,</li> <li>• różnicowania,</li> <li>• koncentracji.</li> </ul>
<p><b>Konsorcjum</b></p>	<p><b>Konsorcjum</b> to organizacja zrzeszająca kilka podmiotów gospodarczych na określony czas, w konkretnym celu. Konsorcja są tworzone najczęściej w przypadku bardzo dużych lub ryzykownych inwestycji.</p> <p>Celem zawiązania konsorcjum jest najczęściej wspólne działanie w realizacji konkretnego przedsięwzięcia gospodarczego, które ze względu na potencjał finansowy, przekracza możliwości jednego podmiotu (np. budowa autostrady, lotniska, itp.).</p> <p>Utworzenie konsorcjum ma charakter najczęściej tymczasowy, czyli po osiągnięciu celu do którego zostało powołane (wybudowanie autostrady, lotniska) jest rozwiązywane.</p> <p>Konsorcjum nie jest podmiotem gospodarczym, nie musi więc być rejestrowane, nie</p>

	<p>musi mieć odrębną nazwę ani też siedziby. Podmioty tworzące konsorcjum są niezależne w swoich dotychczasowych działaniach, ale w działaniach związanych z konsorcjum realizują wspólną politykę finansową objętą porozumieniem. Zawierając umowę konsorcyjną podmioty mogą określić, który z nich (lub która osoba) będzie reprezentował konsorcjum na zewnątrz (może to być jeden podmiot, kilka, lub osoba trzecia).</p>
<b>Koszty stałe</b>	<p>Koszty stałe obejmują te składniki kosztów, których wysokość nie zależy od zmian wielkości produkcji. Należą do nich między innymi koszty ogólnozakładowe, amortyzacja, czynsze i wynagrodzenia administracyjne.</p>
<b>Koszty zmienne</b>	<p>Koszty zmienne to koszty reagujące na zmianę wielkości produkcji. Są to między innymi koszty surowców, materiałów, energii do produkcji, robocizny bezpośredniej oraz usług i zaopatrzenia fabrycznego.</p>
<b>Kultura przedsiębiorstwa</b>	<p>Kultura jest tym dla społeczności, czym dla jednostki osobowość. Jest specyficznym sposobem funkcjonowania opartym na wspólnocie wartości, praw (norm) i idei. Kultura to wszystkie wartości, wzorce myślowe, zwyczaje i normy postępowania, według których działa się w firmie, i które kształtują jej wizerunek. Kultura organizacyjna spełnia trzy zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pozwala wyróżnić firmę na tle innych firm z tego samego sektora,</li> <li>• zapewnia jej członkom poczucie przynależności,</li> <li>• pozwala na efektywną pracę w grupie.</li> </ul>
<b>Logistyka</b>	<p><b>Logistyka</b> to proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta<sup>1</sup>. Działania logistyczne mogą obejmować (choć nie muszą się do nich ograniczać): obsługę klienta, prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, czynności reparacyjne i zaopatrywanie w części, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów, procesy zaopatrzeniowe, pakowanie, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, transport i składowanie.</p>
<b>Marka</b>	<p>Marka, inaczej znak fabryczny, znak firmowy (<i>ang. brand, trade mark</i>), to znak określający producenta: nazwa lub symbol graficzny (znak towarowy) umieszczany na wyrobach w celu ochrony przed naśladownictwem lub podrabianiem, podszywaniem się, przypisywaniem sobie autorstwa. Traktowana jest jako rodzaj świadectwa: producent nie wstydzi się swego wyrobu, „podpisując” go, gwarantuje jego jakość. Stąd marka jest synonimem opinii.</p>
<b>Marketing</b>	<p><b>Marketing</b> to umiejętność sprzedania wszystkim wszystkiego; filozofia myślenia i działania przedsiębiorstwa zorientowanego na rynek; proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu przedsiębiorstwo osiąga zamierzone cele poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów. Realizacja zasad marketingu współczesnego oznacza przyjęcie orientacji na odbiorcę w miejsce orientacji na produkt. Nacisk kładzie się na istotę wymiany, która jest podstawową formą zaspakajania potrzeb. Według Ph. Kotlera, marketing to nauka i sztuka badania rynku, tworzenia i oferowania z zyskiem produktów posiadających wartość dla klienta.</p> <p><b>W ujęciu funkcjonalnym</b> marketing obejmuje następujące działania:</p> <p><b>Analizę otoczenia – badanie wieloaspektowych czynników zewnętrznych mających wpływ na podejmowanie decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie.</b></p> <p><b>Analiza preferencji konsumentów</b> - badanie i ocena zachowań konsumentów na rynku oraz sposobów podejmowania decyzji zakupowych przez klientów w celu zrozumienia ich potrzeb i oczekiwań.</p> <p><b>Planowanie produktu</b> – kształtowanie produktu, który ma szansę na sukces rynkowy z uwzględnieniem jego pozycji rynkowej, marki, opakowania itd.</p> <p><b>Określanie ceny</b> – ustalanie ceny produktu, określanie jej poziomu, struktury, technik tworzenia i regulowania z uwzględnieniem zmieniających się warunków otoczenia.</p> <p><b>Planowanie promocji</b> – wybór sposobów komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem za pomocą reklamy, sprzedaży osobistej, PR.</p> <p><b>Planowanie dystrybucji</b> – wybór kanałów dystrybucji odpowiednich dla danych grup konsumentów, a także zarządzanie hurtowym i detalicznym rozmieszczeniem produktów.</p> <p><b>Spółeczna odpowiedzialność</b> - odpowiedzialne i etyczne postępowanie względem grup społecznych na które oddziałuje przedsiębiorstwo np. oferowanie bezpiecznych produktów, poszanowanie środowiska naturalnego, prawa i inne.</p> <p><b>Marketing w ujęciu instytucjonalnym</b> odnosi się do wszystkich osób</p>



	<p>zaangażowanych w realizację procesów marketingowych – nie tylko pracowników działu marketingu, ale działu badań, PR, HR, sprzedaży oraz pracowników współpracujących agencji reklamowych, agencji badań rynkowych, firm konsultingowych.</p> <p><b>Marketing w ujęciu w ujęciu przedmiotowym</b> odnosi się do koncepcji marketingu mix. Marketing mix jest kombinacją instrumentów marketingowych, użytych do najbardziej efektywnego oddziaływania na wybrany rynek docelowy. Marketing mix bazuje na formule <b>4P</b>, która obejmuje:</p> <p><b>Produkt (Product)</b> – cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspakajając czyjeś pragnienie lub potrzebę; oferta produktowa skierowana na rynek.</p> <p><b>Cenę (Price)</b> – określona wartość wyrażona w pieniądzu, na podstawie której sprzedający i kupujący są gotowi do wymiany towaru; cena równowagi pozostałe elementy marketingu mix, w tym sensie stanowi przychód, zaś pozostałe elementy marketingu mix są kosztem; cena jest najbardziej elastycznym elementem, gdyż może podlegać szybkim zmianom, w odróżnieniu od produktu, czy kanałów dystrybucji.</p> <p><b>Promocja (Promotion)</b> – reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, PR</p> <p><b>Miejsce (Place)</b> – kanały dystrybucji – bezpośrednie, pośrednie; warunki transportu, wielkość zapasów.</p>
<p><b>Metoda ścieżki krytycznej</b></p>	<p><b>CPM</b> (Critical Path Method) to metoda ścieżki krytycznej stosowana w zarządzaniu projektami. Metoda ta pozwala na graficzną prezentację kolejnych czynności wykonywanych w ramach projektu, z zaznaczeniem szacowanego czasu trwania tych czynności oraz z zachowaniem ich sekwencji. Metodę stosuje się wtedy, gdy znane są czasy trwania poszczególnych czynności. Ścieżka krytyczna jest najdłuższą sekwencją czynności niezbędnych do wykonania projektu wyznaczając jednocześnie najkrótszy czas realizacji projektu.</p> <p><b>PERT</b> (Program Evaluation and Review Technique) to podobnie jak w przypadku metody CPM istotą metody jest analiza ścieżki krytycznej. Różnica pomiędzy obiema metodami polega na traktowaniu w metodzie PERT czasu trwania zadania jako zmienną losową, nie natomiast jako zmienną zdeterminowaną, jak w przypadku metody CPM. Takie ujęcie czasu trwania zadań składających się na projekt pozwala zastosować metody statystyczne do oceny czasowego ryzyka ukończenia zadań, grup zadań i całości projektu oraz określania prawdopodobieństwa ich ukończenia w z góry zadany terminie.</p>
<p><b>Miernik</b></p>	<p><b>Miernik</b> to miara czegoś. Miernik stosowany jest wówczas, gdy mamy do czynienia z liczbami mianowanymi (miarami naturalnymi, techniczno-ekonomicznymi lub wartościowymi) służącymi do pomiaru zjawisk i zdarzeń ilościowych. Mierniki naturalne są wyrażone w jednostkach fizycznych, np. metrach, metrach kwadratowych, metrach sześciennych, tonach, kilogramach, hektolitrach, kilowatogodzinach, albo w sztukach i parach. Mierniki naturalne są uważane za mierniki podstawowe i obiektywne. Miernik rozumiany jako kategoria ekonomiczna odzwierciedla zdarzenia i fakty z zakresu gospodarowania w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu, wyrażone w odpowiednich jednostkach miary. Miernik jest wybrać łatwo, trudno jest wybrać miernik dobry. Dobry miernik wiąże potrzeby klientów z celami organizacji, jest precyzyjny (opiera się na dobrze zdefiniowanych pojęciach, w miarę możliwości "ostrych", mierzalnych), ma jasno sprecyzowanego adresata, jest możliwy do kontroli przez firmę (cel nie może być utracony z pola widzenia), jest odporny na manipulację (powinien wymuszać zachowania pracowników pomagające organizacji w osiągnięciu założonych celów). Mierniki, co do których sensu i realności wykonawca nie jest przekonany, stają się fikcją. Na ich miejsce pojawiają się inne, nieoficjalne, ale akceptowane. Pracownik postępujący się takimi miernikami przeżywa konflikt wewnętrzny, który najczęściej odbija się negatywnie na jakości wykonywanej pracy. Wyróżnia się mierniki zasileń, zasobów i rezultatów. Mierniki zasileń opisują nakłady wejściowe. Miernikiem ilościowym w tym przypadku może być liczba zamówień. Miernikiem jakościowym liczba zamówień zweryfikowanych jako poprawne. Mierniki zasobów opisują ich zużycie w trakcie wykonywania działań w ramach procesu (np. energia, czas). Przykładem takiego miernika może być przeciętna pracochłonność. Mierniki rezultatów charakteryzują wyniki przekształceń zasobów wejściowych. Przykładem miernika może być liczba zrealizowanych zamówień. Mierniki służą także do obliczania <b>wskaźników (patrz leksykon)</b>.</p>
<p><b>Microsoft Project</b></p>	<p>Microsoft Project to aplikacja wspomagająca zarządzanie projektami, zasobami, czasem i finansami projektu. Jest to zaawansowane narzędzie do planowania i kontroli realizacji projektów.</p>

<p><b>Misja przedsiębiorstwa</b></p>	<p>Misja jest ukonkretnieniem pomysłu na przedsiębiorstwo. Misja tworzy osobowość organizacji. Powinna odpowiadać na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• po co istnieje przedsiębiorstwo,</li> <li>• do czego dąży,</li> <li>• określenie zbioru klientów,</li> <li>• jakie zaspokajają potrzeby.</li> </ul> <p>Zasady formułowania misji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwięzłość,</li> <li>• elastyczność,</li> <li>• oryginalność.</li> </ul>
<p><b>Model</b></p>	<p>System założeń, pojęć i zależności między nimi pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości.</p> <p>Wymogi, jakie model powinien spełniać:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prostota:</b> model powinien być zrozumiały dla specjalistów i użytkowników powiązanych z opisywaną dziedziną, a dokładniej ze specyfiką procesów z danej dziedziny.</li> <li>• <b>Kompletność:</b> model musi zawierać zbiór pojęć, które pozwolą na opisanie/określenie wszystkich istotnych cech charakterystycznych dla opisywanej dziedziny.</li> <li>• <b>Ogólność:</b> model powinien pozwolić na przedstawienie różnorodnego typu aspektów związanych z daną dziedziną.</li> <li>• <b>Jednoznaczność:</b> model powinien dla wszystkich swoich elementów/pojęć posiadać definicje formalne. Definicje te mają zapobiegać problemom z wyborem określonych pojęć z modelu przy opisywaniu domeny.</li> <li>• <b>Rozszerzalność:</b> wymóg, którego spełnienie, pozwala na dostosowywanie modelu do zmian w opisywanej domenie albo innych obszarów pośrednio powiązanych (np. pojawienia się nowych narzędzi zarządzania, nowych procedur itp.)</li> </ul>
<p><b>Niepewność</b></p>	<p>Niepewność to stan psychiczny, w którym ktoś nie jest pewny prawdziwości danego zdania lub nie jest pewny skutków jakiegoś działania..</p> <p>Niepewność jako pojęcie teorii decyzji oznacza sytuację, w której określone decyzje mogą spowodować różne skutki, w zależności od tego, który z możliwych stanów rzeczy zajdzie, przy czym nie są znane prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych z nich.</p> <p>Formalnie, decyzjami podejmowanymi w warunkach niepewności nazywamy taką klasę problemów decyzyjnych, w której dla przynajmniej jednej decyzji nie jest znany rozkład prawdopodobieństwa konsekwencji. W praktyce prawie zawsze w wypadku niepewności określamy prawdopodobieństwo subiektywne zajścia danej konsekwencji.</p>
<p><b>Optymalizacja</b></p>	<p>Optymalizacja - metoda wyznaczania najlepszego (optymalnego) rozwiązania (poszukiwanie ekstremum funkcji) z punktu widzenia określonego kryterium (wskaźnika) jakości (np. kosztu, drogi, wydajności). Stosuje się optymalizacje jedno i wielokryterialne. Przykłady kryteriów optymalizacji procesów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• czas,</li> <li>• koszty,</li> <li>• złożoność,</li> <li>• ilość awarii.</li> </ul>
<p><b>Plan</b></p>	<p>Plan działań danego sprawcy – to opis działań przezeń zamierzonych [...]; plan – to opis możliwego w przyszłości doboru i układu czynności zjednoczonych wspólnym celem lub możliwego w przyszłości doboru i układu części składowych wytworu czynności tak zjednoczonych.</p>
<p><b>Planowanie</b></p>	<p>Planowanie to proces ustalania celów i odpowiednich działań, by je osiągnąć, to projektowanie przyszłości, jakiej się pragnie, oraz skutecznych środków jej organizacji. Planowanie to również przewidywanie warunków działania w ramach określonych granic czasowych, wyznaczanie celów i zadań oraz środków i sposobów ich najkorzystniejszej realizacji. Z punktu widzenia horyzontu czasowego wyróżnia się planowanie strategiczne (długoterminowe) oraz planowanie operatywne (krótkoterminowe).</p>
<p><b>Problem</b></p>	<p>Problem, to niezgodność między tym jak powinno być w przedsiębiorstwie (stan postulowany), a tym jak jest (stan faktyczny). Problem to pytanie, na które należy znaleźć odpowiedź (rozwiązanie problemu).</p>
<p><b>Procedura</b></p>	<p>Procedura to inaczej postępowanie (rodzaj czynności). Procedury opisują cele, odpowiedzialność oraz sposób realizacji zaplanowanych</p>

	<p>działań. Precyzują gdzie, kiedy, przez kogo i w jaki sposób zadania te mają być realizowane. Procedury mogą przybierać różne formy (opis słowny, karta przebiegu, schemat blokowy itp.) zależnie od wielkości organizacji, specyfiki prowadzonej przez nią działalności.</p> <p>Zaleca się, aby procedury zawierały następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cel, przedmiot i zakres: określenie celu, jakiemu dana procedura ma służyć, określenie przedmiotu i obszaru oddziaływania procedury oraz warunków jej realizacji;</li> <li>• dane wejściowe: wskazanie dokumentów podstawowych (normy) i innych związanych z procedurą, wyjaśnienie używanych terminów;</li> <li>• odpowiedzialność: wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację czynności przewidzianych procedurą;</li> <li>• sposób realizacji: etapy realizacji procedury podane w możliwie chronologicznym porządku;</li> <li>• zapisy informacji będących wynikiem stosowania procedury;</li> <li>• załączniki - wykaz załączników związanych z procedurą.</li> </ul>
<b>Proces</b>	<p>To zbiór czynności wymagających na wejściu wkładu (zasobów) i dających na wyjściu rezultat oraz wartość dodaną dla klienta.</p> <p>Proces stanowi transformację elementów wejścia (WE) w elementy wyjścia (WY) danego produktu. Elementy wejścia (WE) to nakłady potrzebne do uruchomienia działania procesu: materiały, procedury, personel, wiedza, doświadczenie, urządzenia itp. Elementy wyjścia (WY) to wyniki poszczególnych działań - produkt, usługa, informacje itp.</p> <p>Procesy w przedsiębiorstwie dzielą się na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podstawowe,</li> <li>• pomocnicze,</li> <li>• zarządcze.</li> </ul>
<b>Prognoza</b>	<p>Prognoza to oparty na naukowych przewidywaniach najbardziej prawdopodobny bieg lub obraz zjawisk (stanów) i procesów rozwoju oraz kierunków osiągnięcia przyszłych stanów i rozwoju przedmiotów prognozowania.</p> <p>Prognoza odnosi się do konkretnego obiektu (systemu) i opisuje stan elementów składowych tego obiektu oraz zachodzących w nich zjawisk ilościowych oraz jakościowych.</p> <p>Prognoza to sąd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sformułowany z wykorzystaniem dorobku nauki,</li> <li>• odnoszący się do określonej przyszłości,</li> <li>• weryfikowalny empirycznie,</li> <li>• niepewny, ale akceptowany.</li> </ul>
<b>Prognozowanie</b>	<p>Prognozowanie to wnioskowanie o zdarzeniach nieznanych na podstawie zdarzeń znanych (historycznych). Wyróżnia się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przewidywanie racjonalne, gdy wnioskowanie o przyszłości jest logicznym procesem, od przesłanek (zbioru faktów z przeszłości) do konkluzji;</li> <li>• przewidywanie zdroworozsądkowe ma miejsce wtedy, gdy przesłanki i tok wnioskowania są oparte na doświadczeniu, bez posługiwania się regułami nauki;</li> <li>• przewidywania naukowe to wnioskowanie oparte na regułach nauki;</li> <li>• przewidywanie nieracjonalne ma miejsce wtedy, gdy przesłanki nie zostały poddane i/lub nie zachowano związku między przesłanką a konkluzją (proroctwa, wróżby).</li> </ul>
<b>Prognozowanie scenariuszowe</b>	<p>Istotą tej metody jest opis zjawisk oraz wskazanie logicznego i spójnego następstwa, a przez to do ustalenia sposobu, w jaki będą się one rozwijały w przyszłości. Scenariusze są układem zdarzeń powiązanych w logiczną, na ogół chronologiczną sekwencję, które powinny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• być istotne dla zjawiska, dla którego sporządzany jest scenariusz,</li> <li>• odnosić się do określonego czasu,</li> <li>• być ze sobą powiązane za pomocą różnego rodzaju relacji (formalno-prawnych, przyczynowo-skutkowych itp.).</li> </ul>
<b>Próg rentowności (BEP)</b>	<p>BEP - (<i>Break Even Point</i>, <i>próg rentowności</i>, <i>optyczalności</i>, <i>punkt krytyczny</i>, <i>punkt nadwyżki finansowej</i>) to punkt określający pojawienie się optyczalności prowadzonej działalności wyznaczany na podstawie analizy wielkości sprzedaży, kosztów i zysku. Punkt BEP określa granicę bezpiecznej działalności firmy.</p> <p>Założenia analizy BEP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wielkość sprzedaży jest równa wielkości produkcji,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty stałe są jednakowe przy każdej wielkości produkcji niezależnie od jej poziomu,</li> <li>• koszty zmienne zmieniają się proporcjonalnie do zmian w wielkości produkcji,</li> <li>• ceny wyrobów nie ulegają zmianom wraz ze zmianami poziomu sprzedaży (przychód równa się iloczynowi ceny jednostkowej i liczby sprzedanych wyrobów),</li> <li>• nie występują inne czynniki kształtujące wynik finansowy poza ceną, ilością i kosztami).</li> </ul>
<b>Przedsięwzięcie</b>	Przedsięwzięcie to ogólne określenie jakiegoś projektu lub działania podjętego w jakimś celu lub jakiegoś zamysłu, którego wynikiem są konkretne działania.
<b>Przewaga konkurencyjna</b>	<p>Podstawą rozwoju przedsiębiorstwa działającego na rynku krajowym czy międzynarodowym jest budowanie <i>przewagi nad konkurentami - przewagi konkurencyjnej</i>. Może ona dotyczyć jakości i niezawodności produktu, kosztów wytwarzania, realizacji procesów badawczo-rozwojowych, procesów logistycznych itp. Przewaga konkurencyjna określa więc pozycję przedsiębiorstwa w stosunku do innych podmiotów konkurujących, która umożliwia osiąganie lepszych od nich wyników, a tym samym zwiększa wartość firmy i stwarza większe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna powinna być:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wyróżniająca (unikatowa),</li> <li>• trwała,</li> <li>• wyłączna (o ile to możliwe),</li> <li>• synergiczna (zwiększająca efekt konkurowania przez związki z innymi elementami organizacji),</li> <li>• o odpowiedniej wielkości – tzn. o takiej wielkości, która umożliwia skuteczne konkurowanie.</li> </ul>
<b>Rozwój i wzrost przedsiębiorstwa</b>	<p>Rozwój przedsiębiorstwa to zmiany systemów przedsiębiorstwa oraz otoczenia (sterowalnego) zapewniające przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie (także zwiększenie) przewagi konkurencyjnej. Rozwój jest warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstwa.</p> <p>Przedsiębiorstwo nie zwiększające skali działalności lub zwiększające w stopniu mniejszym niż wzrost rynku na którym działa, zmniejsza swój udział w rynku i w rezultacie zanika. Stąd też zasadą strategiczną wielu przedsiębiorstw jest wzrost i osiągnięcie średnich, a następnie dużych rozmiarów, co daje możliwości:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizowania korzyści skali produkcji,</li> <li>• możliwości dywersyfikacji produkcji (pokonania wysokich barier wejścia),</li> <li>• inwestowania w programy badawcze i wielkie programy promocyjne,</li> <li>• lepszych kontaktów z instytucjami finansowymi (większe zaufanie),</li> <li>• lepszych, opartych na zaufaniu, kontaktów z odbiorcami.</li> </ul>
<b>Ryzyko</b>	Najogólniej, ryzyko jest wskaźnikiem stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować.
<b>Samoocena</b>	Samoocena to uogólniona postawa w stosunku do samego siebie, która wpływa na nastrój oraz wywiera silny wpływ na pewien zakres zachowań osobistych i społecznych. Podstawą samooceny jest samowiedza, czyli zespół sądów i opinii, które jednostka odnosi do własnej osoby. Te sądy i opinie dotyczą właściwości fizycznych, psychicznych i społecznych.
<b>Satysfakcja (zadowolenie) klienta</b>	Zadowolenie klienta to percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim jego wymagania zostały spełnione.
<b>Segment rynku</b>	Segment rynku względnie jednorodne grupy konsumentów, które z uwagi na podobieństwo cech ujawniają podobny popyt. Różne zmienne wykorzystywane są do segmentacji rynku konsumentów, między innymi: wiek klienta, płeć, dochód, klasa społeczna, styl życia, osobowość, status klienta itp.
<b>Sektor</b>	Ogół podmiotów gospodarczych dostarczających produkty o podobnym przeznaczeniu. Przedsiębiorstwa należące do tego samego sektora nie zawsze oferują swoje produkty tym samym segmentom rynku (tzn. tym samym grupom nabywców).
<b>Strategiczna Karta Wyników</b>	<p>Strategiczna Karta Wyników to koncepcja monitorowania strategii opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona. Wykorzystuje spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu organizacji.</p> <p>Strategiczna Karta Wyników zakłada przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji firmy. Służy do zapewnienia spójności między celami a podejmowanymi działaniami, mierzenia i kontroli efektów</p>

	<p>działań strategicznych oraz motywującego oddziaływania na pracowników. Zadaniem Karty wyników jest koordynowanie najważniejszych obszarów strategicznych firmy. Projekt strategicznej karty wyników to zestaw miar wyróżnionych z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju oraz ich wzajemnej interakcji. Można do karty dodawać kolejne perspektywy.</p>
<b>Mocne i słabe strony przedsiębiorstwa</b>	<p>Mocne i słabe strony są odnoszone do przedsiębiorstwa i jego produktów.  <b>Mocne strony</b> to wszystko to w przedsiębiorstwie, co sprzyja jego rozwojowi, co stanowi przewagę w stosunku do konkurencji.  <b>Słabe strony</b> przedsiębiorstwa to wszystko to, co ogranicza jego rozwój przedsiębiorstwa oraz to, co lepiej od niego wykonuje konkurencja.</p>
<b>SMART</b>	<p>SMART (akronim od ang. <i>Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined</i>) – koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania, będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel.  Sformułowany cel powinien być:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szczegółowy – zawierający konkretny przekaz,</li> <li>• mierzalny – aby można było go zmierzyć, czyli liczbowo wyrazić jego realizację,</li> <li>• atrakcyjny – aby nie był nudny oraz wzbudzał ciekawość i chęć do działania,</li> <li>• realistyczny – aby był możliwy do osiągnięcia (poziom celów a także ich realizacja znacznie różni się w każdej metodyce),</li> <li>• terminowy – aby był określony czasowo (wyznaczony czas osiągnięcia celu mobilizuje).</li> </ul>
<b>Strategia</b>	<p>Strategia to zintegrowane działanie mające zapewnić, przez dostosowywanie się do zmiennego otoczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój firmy w długim horyzoncie czasowym (3-5 lat),</li> <li>• rentowność kapitałów,</li> <li>• osiągnięcie zamierzonego udziału w rynku i dalszą ekspansję.</li> </ul> <p>Kryteria dobrej strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia oparta na dogłębnej analizie otoczenia bliższego i dalszego firmy (szanse i zagrożenia) oraz diagnozie wnętrza przedsiębiorstwa (słabe i mocne strony);</li> <li>• zapewnia realizację misji i celów firmy;</li> <li>• ma jasno określone, ambitne i zoperacjonalizowane, długofalowe cele i wymierne efekty (udział w rynku, zysk, ROI, itp.);</li> <li>• jest przekładalna na plany operacyjne dla poszczególnych segmentów firmy – są wyraźnie sformułowane drogi i metody osiągania celów strategicznych,</li> <li>• istnieje możliwość kontroli i korekt strategii poprzez ustrukturalizowany system monitorowania realizacji strategii (kto, kiedy przegląda i sprawdza postępy).</li> </ul>
<b>Strategie wzrostu przedsiębiorstwa</b>	<p>Zasadą strategiczną wielu przedsiębiorstw jest wzrost i osiągnięcie średnich, a następnie dużych rozmiarów, co daje możliwości:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizowania korzyści skali produkcji,</li> <li>• możliwości dywersyfikacji produkcji (pokonania wysokich barier wejścia),</li> <li>• inwestowania w programy badawcze i wielkie programy promocyjne,</li> <li>• lepszych kontaktów z instytucjami finansowymi (większe zaufanie),</li> <li>• lepszych, opartych na zaufaniu, kontaktów z odbiorcami.</li> </ul> <p>Klasyfikacji strategii wzrostu firmy jest wiele, ale do podstawowych zalicza się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PENETRACJA RYNKU</b> – strategia defensywna polegająca na podjęciu działań na rzecz wzrostu sprzedaży obecnie wytwarzanych produktów, głównie przez poprawę jakości produktu, lepszą obsługę, obniżkę ceny, intensyfikację działań marketingowych.</li> <li>• <b>ROZWÓJ RYNKU</b> – strategia polegająca na wzroście sprzedaży obecnie wytwarzanego produktu poprzez wejście na nowe rynki. Wyróżnia się dwa wymiary strategii: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekspansja na nowy segment (segmenty) rynku tego samego w sensie geograficznym,</li> <li>- ekspansja na nowy rynek (rynk) w sensie geograficznym (duże nakłady, duże ryzyko, ale możliwość osiągnięcia wysokiego tempa wzrostu).</li> </ul> </li> <li>• <b>ROZWÓJ PRODUKTÓW</b> – strategia dynamizacji sprzedaży przez wprowadzanie nowych produktów na dotychczasowy rynek. Nowy produkt jest tu rozumiany jako innowacja produktowa lub tzw. produktowy postęp techniczny. Jest to strategia polegająca na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej poprzez np. częste wprowadzanie nowych modeli, lepsze parametry wyrobów, szerszy zakres modyfikacji.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DYWERSYFIKACJA</b> – strategia rozwoju firmy przez wprowadzenie nowych wyrobów, odmiennych od dotychczasowych oraz ich sprzedaży na nowych rynkach. Mogą to być także dotychczasowe wyroby, albo nowe, ale produkowane przy użyciu niestosowanych dotąd technologii.</li> </ul>
<b>Strategie konkurowania jednostek biznesowych</b>	<p>Wg M. Portera można wyróżnić trzy podstawowe strategie konkurowania:</p> <p><b>PRZYWÓDZTWO KOSZTOWE</b> - dążenie do jak najniższych kosztów wśród konkurentów, bez obniżania jakości produktów. Oferowane produktu po najniższej cenie.</p> <p><b>DYFERENCJACJA</b> - odróżnianie się od konkurentów w cechach ważnych dla klientów.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produktu (jakość, niezawodność),</li> <li>• sprzedaży (powszechna i łatwo dostępna),</li> <li>• serwisu – rozbudowana sieć obsługi, dostępność części zamiennych, szybka naprawa.</li> </ul> <p><b>KONCENTRACJA</b> - przewaga kosztowa lub odróżnianie się w wąskim segmencie rynku. Wyróżnia się dwa warianty koncentracji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przywództwo kosztowe w wybranych segmentach,</li> <li>• przywództwo w zakresie dyferencjacji w wybranych segmentach.</li> </ul>
<b>Strategie funkcjonalne jednostek biznesowych</b>	<p><b>STRATEGIE FUNKCJONALE</b> realizowane są przez poszczególne działy funkcjonalne przedsiębiorstwa. Są to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategię działań marketingowych (strategie produktu, cen, promocji i kanałów dystrybucji),</li> <li>• strategię zarządzania finansami,</li> <li>• strategię rozwoju bazy badawczo - rozwojowej,</li> <li>• strategię rozwoju personelu.</li> </ul>
<b>Struktura</b>	<p>Układ, którego elementy są powiązane ze sobą w określony sposób danymi relacjami; całość zbudowana w pewien sposób z jakichś elementów.</p>
<b>Struktura organizacyjna</b>	<p>Struktura organizacyjna 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.</p>
<b>System</b>	<p>System to obiekt fizyczny lub abstrakcyjny, w którym można wyodrębnić zespół lub zespoły elementów wzajemnie powiązanych w układy, realizujących jako całość funkcję nadrzędną lub zbiór takich funkcji (funkcjonalność).</p>
<b>Trend</b>	<p>Trend to wyraźnie wykształcony kierunek, w którym zmierza rozwój danego zjawiska, długookresowa tendencja; ogólny kierunek rozwoju szeregu chronologicznego.</p>
<b>Wartość bieżąca netto</b>	<p>Wartość bieżąca netto (ang. <i>Net Present Value</i>, w skrócie NPV), także: wartość zaktualizowana netto, wartość obecna netto.</p> <p>Metoda oceny efektywności ekonomicznej inwestycji rzeczowej, a także wskaźnik wyznaczony w oparciu o tę metodę.</p> <p>Jako metoda NPV należy do kategorii metod dynamicznych i jest oparta na analizie zdyskontowanych przepływów pieniężnych przy zadanej stopie dyskonta.</p> <p>Jako wskaźnik – NPV stanowi różnicę pomiędzy zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi a nakładami początkowymi.</p>
<b>Wewnętrzna stopa zwrotu</b>	<p><b>Wewnętrzna stopa zwrotu</b>, ang. <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> – metoda oceny efektywności ekonomicznej inwestycji rzeczowej, a także wskaźnik finansowy wyznaczony w oparciu o tę metodę.</p> <p>Jako <b>metoda IRR</b> należy do kategorii dynamicznych metod oceny projektów inwestycyjnych. Uwzględnia ona zmiany wartości pieniądza w czasie i jest oparta na analizie zdyskontowanych przepływów pieniężnych.</p> <p>Jako <b>wskaźnik IRR</b> jest jedną z wielu stóp dyskontowych, przy których wskaźnik NPV = 0.</p>
<b>Wizerunek</b>	<p>Określenie <b>wizerunek</b> może też odnosić się do produktu oraz przedsiębiorstwa, które go wytworzyło – taki wizerunek buduje się w odniesieniu do grupy odbiorców: nieco inne elementy pojawiają się np. w wizerunku adresowanym do inwestorów i akcjonariuszy, a inne w wizerunku przeznaczonym dla klientów firmy, będących nabywcami produktów danej marki.</p>
<b>Wizja przedsiębiorstwa</b>	<p>Wizja przedsiębiorstwa obraz, wyobrażenie firmy w przyszłości - mglisty (kierunkowa wizja przedsiębiorstwa), lub konkretny (całościowa wizja przedsiębiorstwa).</p>
<b>Wskaźnik</b>	<p>Wskaźnik to wynik mierzenia za pomocą mierników; wskaźnik można stosować tylko wtedy, gdy ma się do czynienia z liczbami mianowanymi stosunkowymi, służącymi do oceny zjawisk ilościowych i jakościowych zarówno w układzie statycznym, jak i w układzie dynamicznym; wskaźnik to liczba wyjaśniająca wzajemny stosunek dwóch wielkości statystycznych.</p>

Zarządzanie	<p><b>Zarządzanie</b> – działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi. Pojęcie „zarządzanie” jest węższe niż „kierowanie”, które dotyczy osób, instytucji lub rzeczy niekoniecznie podległych kierującemu z tytułu własności środków produkcji. <b>Proces zarządzania</b> polega na ciągłym lub cyklicznym wykonywaniu, działań kierowniczych ujmowanych w cztery podstawowe <b>funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie</b>. Zarządzanie jest funkcją kierowniczą. Osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania nazywana jest <b>menedżerem</b>.</p> <p><b>Istotą zarządzania</b> jest koordynowanie wykorzystania zasobów dla osiągnięcia określonych celów. Przedmiotem zarządzania są zasoby, i tak przedmiotem zarządzania może być człowiek, grupa ludzi, biznes, organizacja, społeczność, państwo, grupa państw i in.</p> <p>Skuteczność zarządzania oznacza realizowanie dokładnie tych zadań, które są niezbędne do osiągnięcia celu, czyli działania z powodzeniem. Sprawność zarządzania, to unikanie marnotrawstwa, mierzone stosunkiem uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Istnieje wiele rodzajów zarządzania. Przyjmując różne kryteria wyróżniamy: zarządzanie krótko-, średnio- i długoterminowe – kryterium <b>czas</b>, zarządzanie globalne, strategiczne, operacjami, projektami – kryterium <b>szczebel</b> zarządzania, zarządzanie finansami, jakością czasem, ryzykiem, zmianami wiedzą – kryterium <b>aspekt</b>, zarządzanie przez cele, przez delegowanie uprawnień, przez wyjątki, z zastosowaniem systemów komputerowych - kryterium <b>metoda</b>, zarządzanie autokratyczne, demokratyczne i inne – kryterium <b>styl</b>, zarządzanie jednoosobowe, kolektywne, komisaryjne – kryterium <b>podmiot</b>, zarządzanie systemowe/zwyczajne, innowacyjne/nadzwyczajne – kryterium <b>forma</b>, zarządzanie zasobami ludzkimi, produkcją, marketingiem, procesami, logistyką, kanałami dystrybucji, infrastrukturą – kryterium <b>obszar funkcjonalny</b>, zarządzanie w systemie „ściśle na czas” (Just in time) – kryterium <b>system</b>, i inne. Podziały te nie są rozłączne, tzn. można mówić np. o zarządzaniu strategicznym finansami, zarządzanie produkcją w systemie JIT, lub zarządzanie ryzykiem w projekcie.</p> <p>Historycznie wyodrębnia się następujące nurty myśli o zarządzaniu: nurt klasyczny (przedstawiciele – F. Taylor, F. L. Gilberthowie, H. Gantt, H. Chatelier, K. Adamiński, H. Ford, H. Fayol), nurt behawioralny, koncentrujący się na zachowaniu ludzi w procesach pracy (przedstawiciele – M. Parker Folet, Ch. Bernard, E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor); nurt ilościowy, stosujący analizę matematyczną przy podejmowaniu decyzji (przedstawiciele – A. Markow, L. Kantorowicz, J. Neumann), nurt integrujący bazujący na podejściu systemowym i sytuacyjnym do zarządzania; nurty współczesne, związane z pojawianiem się nowych wyzwań i zjawisk społecznych i biznesowych (przedstawiciele – P. Drucker, G. Hofstede, P. Senge, M. Porter, J. Kotter, J. Stiglitz, M Hammer, J. Champy, T. Peters, D. Tapscott, i inni).</p>
Zysk	<p>Zysk to w rachunkowości jest to dodatni wynik finansowy przedsiębiorstwa, danej inwestycji lub zaciągniętej pożyczki. Zysk stanowi realny zarobek przedsiębiorstwa i jest przedmiotem materialnego zainteresowania, a także źródłem dochodów właścicieli, załogi przedsiębiorstwa oraz finansowania jego rozwoju. Zysk jest wartością ekstensywną i nie określa bezpośrednio efektywności gospodarowania lub inwestowania. Wartością określającą efektywność gospodarowania lub inwestowania jest rentowność. Przeciwieństwem zysku jest strata.</p> <p>Rodzaje zysku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• księgowy zysk przedsiębiorstwa – jest równy bezpośrednio wynikowi finansowemu obliczonemu z rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa,</li> <li>• ekonomiczny zysk przedsiębiorstwa zwany czasami nadzwyczajnym, lub rzeczywistą wartością dodaną – jest równy zyskowi księgowemu pomniejszonemu o wartość odsetek kapitałowych, które można by uzyskać wypożyczając równowartość kosztów według przeciętnego oprocentowania kredytów w tym samym okresie,</li> <li>• zysk normalny – średni przychód oczekiwany przez przedsiębiorcę od prowadzonej firmy, a także w formie pensji w innym przedsiębiorstwie,</li> <li>• zysk kapitałowy – to wzrost wartości samego kapitału, np. w wyniku wzrostu cen posiadanych papierów wartościowych na giełdzie, różnic kursowych walut lub cen nieruchomości, maszyn i materiałów.</li> </ul>

Znaczenie i interpretacje pojęć w leksykonie przedstawiono na podstawie pozycji bibliograficznych zamieszczonych w tym opracowaniu.

