



PODRĘCZNIK ŚWIADCZENIA NOWEJ USŁUGI DORADCZEJ O CHARAKTERZE PROINNOWACYJNYM

AUDYT STRATEGICZNY PRZEDSIĘBIORSTWA



AUDYT
STRATEGICZNY
PRZEDSIĘBIORSTWA



**INNOWACYJNA
GOSPODARKA**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



ZESPÓŁ REDAKCYJNY

- Ewelina Koziej
- Ireneusz Kruszelnicki
- Alicja Michalik
- Sylwia Pietrzyk
- Grażyna Przychodaj
- Sylwia Rudek-Matuszczak
- Jadwiga Surowy
- Łukasz Szojda
- Tomasz Szulc

W publikacji wykorzystano fotografie i ilustracje przekazane przez osoby i firmy zaprezentowane w podręczniku.

Publikacja bezpłatna.

Wydanie I. Nakład 200 egzemplarzy.

Opracowanie graficzne: RoMedia-Art, www.romedia.pl

Publikacja została opracowana i wydana w ramach projektu: „Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP) – nową usługą doradczą dla przedsiębiorstw świadczoną przez Instytucję Otoczenia Biznesu” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach działania 5.2 „Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym” osi priorytetowej 5 „Dyfuzja innowacji” w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013.

ISBN: 978-83-89816-12-2.

Katowice, 2013



PODRĘCZNIK ŚWIADCZENIA NOWEJ USŁUGI DORADCZEJ O CHARAKTERZE PROINNOWACYJNYM

AUDYT STRATEGICZNY PRZEDSIĘBIORSTWA

„Jeśli nie wiesz, gdzie byłeś, to trudno powiedzieć, gdzie jesteś... Jeśli nie wiesz, gdzie jesteś, jak możesz decydować o tym, gdzie chcesz być... Jeśli nie wiesz, gdzie dążysz, żadna droga Cię tam nie zawiedzie... Zawsze jest bowiem dobry czas, by zrobić przerwę i oszacować, jak daleko już doszliśmy i na czym powinniśmy skupić naszą uwagę w przyszłości.”

Audyt strategiczny jako szansa
na poprawę pozycji rynkowej firmy
– K. Opolski, K. Waśniewski, M. Wereda

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Opis projektu	7
Schematyczny przebieg procesu świadczenia usługi audytu atrategicznego przedsiębiorstwa	8
Realizacja usługi – doświadczenia i opinie	11
■ Opinie konsultantów	12
■ <i>Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi</i> – Sylwia Pietrzyk	12
■ <i>Jaką wartość dla przedsiębiorcy mają informacje z wnętrza organizacji?</i> <i>Badanie personelu w usłudze audytu strategicznego przedsiębiorstwa</i> – Grażyna Przychodaj	15
■ <i>Analiza luki kompetencyjnej – wyzwania i korzyści</i> – Dr inż. Tomasz Szulc	17
■ <i>Kultura organizacyjna przedsiębiorstw</i> – Ireneusz Kruszelnicki	19
■ Doświadczenie ekspertów	22
■ <i>Bariery rozwojowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw</i> <i>i próby ich przewyżczenia przez działania instytucji otoczeniowych</i> – Dr inż. Ewa Stawiarska	22
■ <i>Przedsiębiorstwa audytowane jutro i dziś</i> – Dr Joanna Żukowska, Dr Mikołaj Pindelski	25
■ <i>Czy warto przeprowadzić audyt strategiczny w firmie?</i> – Dr Anita Labus	27
■ <i>Audyt strategiczny przedsiębiorstwa – korzyści dla małych firm</i> – Dr Katarzyna Rupik	30
■ <i>Wykorzystanie dobrych praktyk w działalności przedsiębiorstwa</i> – Jacek Szytler	32
■ <i>Dążenia strategiczne MŚP: przetrwanie czy rozwój?</i> – Dr inż. Anna Sworowska	35

Realizacja usług w wybranych firmach	
– doświadczenia przedsiębiorców	37
Akcept Finance S.A.	38
Café Silesia Dariusz Gniewowski	39
Centrum Kształtowania Osobowości COMPASS	
Agnieszka Jakubowska	40
COGNITY Praktyczne, skuteczne szkolenia i konsultacje	
Aleksandra Fyda-Siwek	42
A i M GALICA Anna Galica	44
J.J.A. PROGRESS Andrzej Wolski Sp.J.	46
Inter-Trade Sp. z o.o.	47
JOWIX-TRIOMET Sp. z o.o.	48
Podkarpacka Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o.	50
TEST SYSTEMY USZCZELNIAJĄCE	
J.,W. Okularczyk, M.,M. Stępień sp.j.	51
VINI Liliana Lehrer-Rychel	53
ZMP–Trade Sp. z o.o.	55
 Wskazówki dla konsultantów nt. prawidłowego przeprowadzenia	
audytu ASP – Niezbędnik konsultanta usługi Audyt Strategiczny	
Przedsiębiorstwa	57
 Dokumentacja projektowa	61
 Raport końcowy – najczęstsze rekomendacje	63
 Analiza przedsiębiorstw biorących udział w projekcie	65
 Konsorcjum Projektowe	77



SŁOWO WSTĘPNE

*Prezes Zarządu
Górnośląskiej Agencji Promocji Przedsiębiorczości S.A.
Eugeniusz Wyciśło*

W szybko zmieniających się warunkach rynkowych dobrze prosperujące firmy ciągle muszą analizować swoje makro i mikro otoczenie oraz śledzić trendy pojawiające się w gospodarce. Brak takiej analizy albo ignorowanie zachodzących wokół przedsiębiorstwa zmian otoczenia często nie pozostaje obojętne dla sytuacji firmy i objaśnia się na jej wynikach finansowych w dalszej perspektywie. Analizowanie wybranych aspektów, bez doszukiwania się korelacji zachodzących pomiędzy nimi, może prowadzić do niewłaściwej oceny sytuacji i pozycji firmy na rynku. Wspólnie z partnerami realizującymi projekt oraz z ekspertami w dziedzinie zarządzania strategicznego wyszliśmy naprzeciw oczekiwaniom firm, które chcą uniknąć znalezienia się w sytuacji zagubienia w otoczeniu oraz takim, dla których formuła ich działania już się wyczerpała i szukają nowych wyznań, dobrze rozpoznając swoje możliwości przed podjęciem istotnych kroków.

Stworzyliśmy nową usługę doradczą o charakterze proinnowacyjnym – Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP), pozwalającą na kompleksową ocenę wszystkich aspektów działania i oddziaływania firmy wraz z przekazaniem firmie konkretnych wskazówek do dalszego działania. W ramach projektu „Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP) – nową usługą doradczą dla przedsiębiorstw świadczoną przez Instytucje Otoczenia Biznesu” został wypracowany standard świadczenia usługi, który poza niewątpliwymi korzyściami płynącymi z jej realizacji wśród 110 przedsiębiorstw, które wzięły udział w projekcie, jest również dobrą praktyką dla innych Instytucji Otoczenia Biznesu, pragnących wzbogacić wachlarz swoich usług doradczych.

Niniejsza publikacja przedstawia wyniki pracy konsorcjum projektowego, opinie konsultantów i ekspertów, doświadczenie wybranych firm oraz wskazówki dla Instytucji Otoczenia Biznesu oraz przedsiębiorców jak podnieść swoje kompetencje.

Zapraszamy do lektury



OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu „Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP) – nową usługą doradczą dla przedsiębiorstw świadczoną przez Instytucję Otoczenia Biznesu” było wzmocnienie sieci Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB), poprzez wprowadzenie nowej usługi o charakterze proinnowacyjnym świadczonej przedsiębiorcom.

Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości S.A. wraz z Agencją Rozwoju Lokalnego Sp. z o.o. oraz Parkiem Naukowo-Technologicznym Euro-Centrum Sp. z o.o., oferowała małym i średnim przedsiębiorcom nową usługę doradczą o charakterze proinnowacyjnym – Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa. Projekt miał charakter ogólnopolski. Usługa ta została stworzona i wykonywana w ramach ww. projektu w ramach działania 5.2 „Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym” osi priorytetowej 5 „Dyfuzja innowacji” w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013.

Wprowadzenie usługi Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa do katalogu ofert Instytucji Otoczenia Biznesu poszerzyło katalog ich usług świadczonych dla przedsiębiorstw i przyczyniło się do realizacji celów założonych w PO IG – tworzenia warunków do wzrostu konkurencyjności gospodarki

opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej.

Osiągnięcie celu głównego umożliwiła realizacja celów szczegółowych:

- Rozszerzenie katalogu świadczonych usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym poprzez rozpowszechnienie jej wśród Instytucji Otoczenia Biznesu oraz ośrodków KSU, a tym samym wzmocnienie sieci tych instytucji w całej Polsce.
- Wyznaczenie standardu przeprowadzenia Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa. Wzrost świadomości przedsiębiorców dotyczących potrzeby wprowadzania innowacji do firmy.

Okres trwania projektu (1.02.2011 r. do 31.07.2013 r.)

Pierwszy etap projektu (01.02.2011 – 30.06.2011) poświęcony był działaniom promocyjno-informacyjnym, w szczególności stworzeniu strony internetowej i intranetowej, a także utworzeniu bazy kwalifikowanych ekspertów w zakresie przeprowadzenia audytów strategicznych w przedsiębiorstwach. Z bazy ekspertów wybrana została grupa ekspertów - praktyków zarządzania strategicznego, której zadaniem było opracowanie uniwersalnego narzędzia audytu strategicznego przedsiębiorstwa (tzn. możliwego do zastosowania wśród wszystkich chętnych

Klientów, bez względu na branżę), pozwalającego jednocześnie na wnikliwą analizę kluczowych obszarów działania firmy.

W etapie standaryzacji usługi (01.07.2011 – 31.12.2011) przeprowadzono 30 audytów u przedsiębiorców z całego kraju pozwalających zweryfikować funkcjonowanie narzędzia oraz skorygowanie ewentualnych niespójności podczas ewaluacji narzędzia, która była ostatnim działaniem w tym etapie.

W etapie właściwego wdrożenia usługi (01.01.2012 – 31.12.2012) przeprowadzono kolejnych 80 audytów ASP polegających na przeprowadzeniu badania kwestionariuszowego oraz bezpośredniego wywiadu z osobami kierującymi organizacją, skoncentrowanego na strategicznych kwestiach działania firmy.

Audyty wykonane były przez eksperta zewnętrznego wraz z konsultantem projektu. Badanie dotyczyło przede wszystkim:

- oceny konkurencji,
- wskazania potencjalnych szans i zagrożeń dla firmy w kontekście jej produktów, usług i obszaru działania,
- analizy i oceny jakości procesu pozyskiwania przez przedsiębiorcę informacji o otoczeniu firmy i odpowiedniego zarządzania nią w uwzględnieniu warunków panujących na rynku,
- uzyskania informacji na temat fazy cyklu życia, w której znajduje się produkt, rynek i technologia stosowana przez firmę,

- przeprowadzenia bilansu strategicznego przedsiębiorstwa.

Na podstawie uzyskanych informacji tworzony był raport zawierający rekomendacje i umożliwiający podjęcie przez firmę działań prorozwojowych i innowacyjnych w sferze produktu, organizacji, technologii, procesu lub marketingu, w ramach warunków, jakie kreuje i determinuje otoczenie firmy.

Ostatni etap realizacji projektu (01.01.2013 – 31.07.2013) to etap dotyczący opracowania podręcznika świadczenia usługi proinnowacyjnej ASP oraz kampanii promocyjno-informacyjnej stworzonego standardu świadczenia usługi wśród IOB i przedsiębiorstw.

Wszystkie ze 110 przeprowadzonych wśród zainteresowanych i kwalifikujących się przedsiębiorstw audytów, zrealizowane

były bezpłatnie dzięki dofinansowaniu projektu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Przedsiębiorcy za zrealizowaną usługę otrzymywali jedynie zaświadczenie o udzielonej im pomocy de minimis. ■

■ Schematyczny przebieg procesu świadczenia usługi audytu strategicznego przedsiębiorstwa

Formularz zgłoszeniowy



Pierwszym krokiem Firmy zainteresowanej skorzystaniem z bezpłatnej usługi ASP, było złożenie zgłoszenia uczestnictwa w projekcie poprzez wypełnienie formularza zgłoszeniowego on-line na stronie projektowej www.audytstrategiczny.pl lub pobranie, wydrukowanie i ręczne wypełnienie formularza, którego wzór również został umieszczony na powyższej stronie www projektu.



W celu dokonania pełnej rejestracji, niezbędne było:

- wydrukowanie zgłoszenia złożonego bezpośrednio (on-line) na stronie Pro-

jektu lub wypełnienie pobranego formularza (według wzoru formularza dostępnego na stronie projektu),

- przygotowanie kopii sprawozdań finansowych wnioskodawcy z ostatnich 3 lat obrotowych, potwierdzonych za zgodność z oryginałem,
- podpisanie oświadczenia potwierdzającego zgodność przedstawionych w formularzu zgłoszeniowym informacji z informacjami zawartymi w dostarczonych sprawozdaniach finansowych (według wzoru oświadczenia dostępnego na stronie projektu),
- lub oświadczenia, że wnioskodawca nie ma obowiązku sporządzania sprawozdań finansowych (według wzoru oświadczenia dostępnego na stronie projektu).

Wszystkie dokumenty winne były zostać podpisane przez osobę upoważnioną do reprezentowania wnioskodawcy i dostarczone (pocztą lub osobiście) do wskazanej

przez przedsiębiorcę w formularzu, jednej z trzech Instytucji realizujących Projekt (Konsorcjum Projektu):

■ Lider Projektu:

- Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości S.A.

■ Partnerzy Projektu:

- Agencja Rozwoju Lokalnego sp. z o.o.
- Park Naukowo-Technologiczny Euro-Centrum Sp. z o.o.



Prawidłowa rejestracja była pierwszym krokiem do potwierdzenia zainteresowania firmy udziałem w projekcie.

Złożony wniosek poddawany był weryfikacji przez Komisję oceniającą wnioski, która na podstawie analizy przedstawionych przed przedsiębiorcą we wniosku informacji

wydawała decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu zgłoszenia do świadczenia usługi Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa.

O wyniku naboru, Przedsiębiorstwo zostało informowane przez instytucję, do której zostało skierowane zgłoszenie.

Pozytywna opinia Komisji była jednocześnie potwierdzeniem zakwalifikowania się Przedsiębiorstwa do realizacji usługi.



Właściwa usługa przeprowadzana była w przedsiębiorstwie na podstawie badania kwestionariuszowego oraz bezpośredniego

wywiadu z osobami kierującymi organizacją, skoncentrowanego na strategicznych kwestiach działania firmy. Audyt wykonany był przez eksperta zewnętrznego wraz z konsultantem projektu.

Badanie pozwalało na dokonanie:

- oceny konkurencji,
- wskazania potencjalnych szans i zagrożeń dla firmy w kontekście jej produktów, usług i obszaru, w którym działa,
- analizy i oceny jakości procesu pozyskiwania przez przedsiębiorcę informacji o otoczeniu firmy i odpowiedniego zarządzania nią ze względu na warunki panujące na rynku,

- uzyskania informacji na temat fazy cyklu życia, w której znajduje się produkt, rynek i technologia stosowana przez firmę,
- przeprowadzenia bilansu strategicznego przedsiębiorstwa.



Efektem końcowym projektu był raport zawierający rekomendacje i umożliwiający podjęcie przez firmę działań prorozwojowych i innowacyjnych w sferze produktu, organizacji, technologii, procesu lub marketingu, w ramach warunków, jakie kreuje i determinuje otoczenie firmy. ■

REALIZACJA USŁUGI – DOŚWIADCZENIA I OPINIE



Opinie konsultantów

Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi

Sylvia Pietrzyk
Konsultant projektu w GAPP S.A.



Przeprowadzenie badania w kilkudziesięciu firmach, które zdecydowały się skorzystać z usługi Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa pokazuje, że wśród firm sektora MMSP praktycznie nie występuje strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Spisane plany strategiczne, nawet te dotyczące przyszłości firmy i jej rozwoju często uważane są za zbyt formalizm, a proces jako taki „zarezerwowany” dla dużych korporacji. Określenie długofalowej polityki kadrowej traktowane jedynie jako element związany z budowaniem planów strategicznych i jest często pomijane. Niestuszenie.

Zarządzanie kadrami wiąże się z celami i planami organizacji dotyczącymi stosunków pracy, zatrudniania, szkolenia i rozwoju, kreowania pozytywnych relacji oraz wynagradzania pracowników i uważane jest za jeden z najważniejszych elementów strategii organizacji. Bez określenia tych zasobów, żaden plan w szczególności taktyczny nie jest kompletny.

Strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi musi nawiązywać do ogólnego kierunku, w którym organizacja chce podążać w przyszłości. Zasoby ludzkie są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż to właśnie ludzie wprowadzają w życie plan

strategiczny i plany operacyjne. Zasadniczym celem budowania strategii zarządzania pracownikami jest zagwarantowanie organizacji wykwalifikowanych, zaangażowanych, lojalnych i wysoko zmotywowanych osób, których ona potrzebuje do rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Opracowywanie i wdrażanie strategii HR jest niekoniecznie łatwe. Zadanie to wymaga głębszego zastanowienia i analizy takich kwestii makro jak: struktura, wartości, kultura, jakość, zaangażowanie, sprawność, kompetencje, zarządzanie talentami czy zarządzanie rozwojem. W rzeczywistości można stwierdzić, iż w pewnych okolicznościach,

opracowanie dojrzałej strategii jest w ogóle trudne do zrobienia, na przykład w sytuacji gdy firma jest w początkowym stadium rozwoju. Zasadniczą rolą strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest działanie na rzecz dopasowania do potrzeb dynamicznego i konkurencyjnego otoczenia.

Właściwa strategia zarządzania HR powinna odpowiadać potrzebom organizacji i być zgodna z kulturą organizacyjną oraz oczywiście powinna być oparta na szczegółowych analizach i badaniach, a nie tylko na pobożnych życzeniach. Należy również zwrócić uwagę na to czy organizacja posiada zasoby niezbędne do wdrożenia naszej

strategii. Bardzo ważne jest również aby przygotowania strategia brała pod uwagę potrzeby menedżerów oraz pracowników gdyż konflikt taki może spowodować problemy lub wręcz uniemożliwić wprowadzenie strategii w życie.

W zasadzie, opracowanie strategii HR wymaga odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

- gdzie jesteśmy teraz?
- gdzie chcemy być za rok, za dwa czy trzy lata?
- jak chcemy do tego dojść?

Kolejnym krokiem jest określenie jakich zasobów ludzkich potrzebujemy w odniesie-

niu do uzyskanych odpowiedzi na powyższego pytania. Oczywiście nie chodzi tylko o określenie ilościowe (ilości osób, etatów) ale również jakościowe, czyli wskazanie jakich konkretnie cech osobowych potrzebujemy, aby nasze założenia biznesowe miały szanse powodzenia.

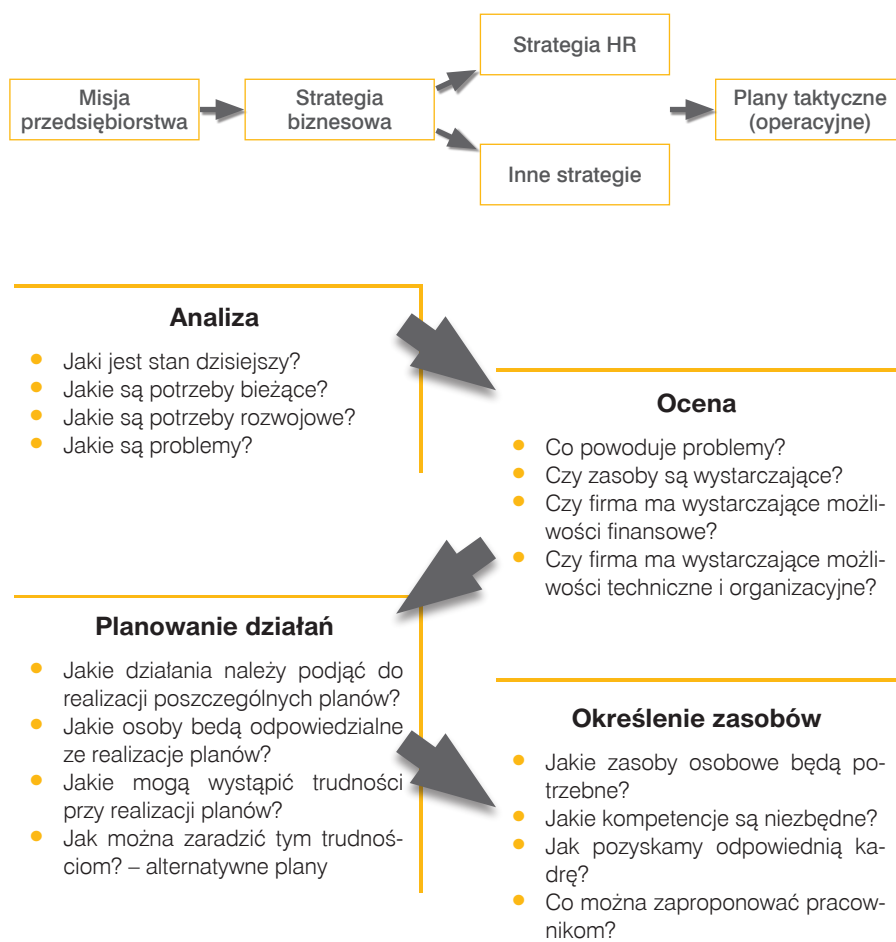
Kolejność pytań, na które należy znaleźć odpowiedź przy opracowywaniu strategii HR ilustruje poniższy rysunek.

W rzeczywistości, proces rozwoju strategii HR nie przestrzega tej kolejności tak dokładnie, a jedynie wybiera się te elementy, które są konieczne do opracowania planów.

Projekt „Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP) – nową usługą doradczą dla przedsiębiorstw świadczoną przez Instytucje Otoczenia Biznesu” pozwolił nam na dokonanie oceny zaawansowania rozwoju funkcji badanych przedsiębiorstw w różnych obszarach w tym również polityki kadrowej. Z kilkudziesięciu przeauditowanych firm tylko jedna miała właściwie przygotowaną strategię zarządzania zasobami ludzkimi, co dobitnie świadczy o lekceważeniu przez pracodawców tej kwestii.

Oceniając poziom rozwoju polityki HR, należy pod uwagę wziąć stopień zaawansowania rozwoju organizacji i jej wielkość. Mikro i małe firmy, nie mają tak dużej potrzeby przygotowywania i spisywania planów kadrowych, ale obszar ten powinien być dobrze przemyślany również i w takich firmach. Niewielkie zatrudnienie stawia przed osobami zarządzającymi inne wyzwania w obszarze HR wynikające ze specyfiki firmy i braku możliwości szybkiego zastąpienia pracowników.

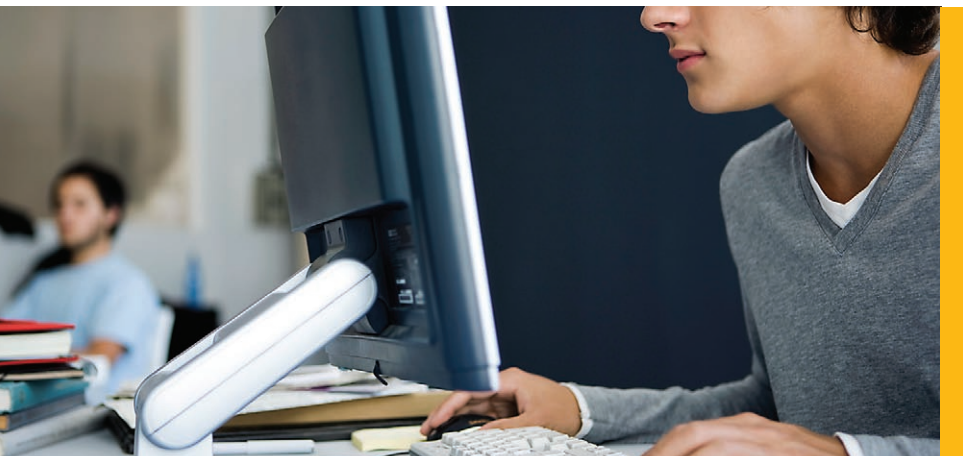
Wywiady audytowe oraz późniejsze spotkania, na których przekazywane były przedsiębiorcom raporty z audytu, wskazywały na bardzo duże zainteresowanie ekspercką oceną obszaru HR oraz budziły wśród osób zarządzających potrzebę poprawy polityki kadrowej własnej firmy.



Wyniki, przeprowadzanych wśród pracowników badanych organizacji, anonimowych ankiet dotyczących ich spojrzenia na zarządzanie HR budziły najgorętsze dyskusje. Również rekomendacje działań udoskonalających proponowanych przez ekspertów bardzo często dotyczyły strategii zarządzania zasobami ludzkimi. ■

BIBLIOGRAFIA:

1. Dyer L., Holder G. W., (1998); *Strategic human resource management and planning*, w: *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, wyd. L. Dyer, Bureau of National Affairs, Washington DC.
2. Mintzberg H., (1987); *Crafting strategy*, *Harvard Business Review*, Lipiec - Sierpień, s. 66 – 74.
3. Armstrong M. (2007) *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*.



Jaką wartość dla przedsiębiorcy mają informacje z wnętrza organizacji?

Badanie personelu w usłudze audytu strategicznego przedsiębiorstwa

Grażyna Przychodaj
Konsultant projektu w ARL Sp. z o.o.



Jednym z argumentów przekonujących przedsiębiorców do korzystania z usługi **Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa (ASP)** jest możliwość uzyskania informacji na temat postrzegania firmy i jej otoczenia przez pracowników przedsiębiorstwa.

Ankieta pracownicza, jako narzędzie badawcze, umożliwia porównanie odpowiedzi personelu na pytania, które analogicznie znajdują się również w ankiecie skierowanej do osób kierujących organizacją. Z jednej strony dla osób zatrudnionych w firmie jest to okazja, aby w sposób w pełni anonimowy przekazać pracodawcy swoje spostrzeżenia co do jej funkcjonowania. Z drugiej strony dla przedsiębiorcy jest to możliwość zweryfikowania swojej wiedzy na temat postrzegania firmy przez pracowników w aspekcie jej strategii oraz działalności operacyjnej.

Ilość osób objętych badaniem ankietowym zależy od wielkości przedsiębiorstwa. W przypadku mikroprzedsiębiorstw często sięga 90% – 100% pracowników. W pozostałych firmach co najmniej 20%.

Ankieta zawiera pytania w obszarach dotyczących: poziomu satysfakcji pracowników, analizy otoczenia przedsiębiorstwa, procesu planowania, kultury organizacji, HR. Wyniki ankiet pracowniczych prezentowane są na zbiorczych wykresach i stanowią istotną część opracowanego raportu.

W tym krótkim materiale postaram się przybliżyć, na podstawie własnych doświadczeń w projekcie, jakie obszary do usprawnień odkryty przed pracodawcami wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród zespołów pracowniczych firm.

Budowanie zespołu, w którym każda pracująca w firmie osoba zwraca uwagę na czynniki zewnętrzne, w tym w szczególności na konkurencję, po czym odnosi swoje spostrzeżenia do sytuacji firmy, dzieląc się nimi z przełożonymi – jest sytuacją modelową. Niestety praktyka pokazuje jak daleko model odstaje od rzeczywistości. W części dotyczącej analizy otoczenia pracowników pytano o to, czy dostrzegają, żeby osoby odpowiedzialne analizowały środowisko, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz czy sami dostrzegają szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia dla firmy. Odpowiedzi pokazywały, iż powszechny był nie tylko brak umiejętności odróżnienia sił oddziałujących na przedsiębiorstwo z zewnątrz oraz wpływających na nie od środka. Pracownicy często nie potrafili odpowiedzieć na pytanie czy kierownictwo w ogóle takie obserwacje prowadzi. Usprawnienie w tym zakresie tj. uświadomienie istotności przeprowadzania takich obserwacji oraz zaangażowanie w nie pracowników wspomaga znacząco zdolność reagowania i dostosowywania się firmy do turbulentnego otoczenia. Reakcja

firmy wyprzedzająca rywali umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej i lepszej pozycji rynkowej. Nie sposób więc nie docenić znaczenia tego obszaru.

Najsłabszym obszarem niezmiernie często okazywał się obszar związany z planowaniem. Począwszy od misji przedsiębiorstwa, która nawet jeśli była i nawet jeśli kierownictwo było w stanie ją przytoczyć, to z jej znajomością wśród pracowników bywało różnie.

Sytuacją wzorcową jest, kiedy pracownicy identyfikują się z misją przedsiębiorstwa. Jest to możliwe wówczas, kiedy misja w sposób adekwatny określa istotę działania firmy oraz kiedy jest ona w sposób właściwy pracownikom komunikowana, a wszystkie cele i działania realizowane w firmie wpisują się w jej treść.

Powszechną sytuacją, wynikającą z ankiet pracowniczych, była nieznamość przez pracowników celów strategicznych przedsiębiorstwa, a jeszcze rzadsze wskazania dotyczyły udziału pracowników w procesie ich wyznaczania. W konsekwencji częste rekomendacje w tym obszarze, dotyczyły poprawy komunikacji z pracownikami w zakresie wyznaczonych kierunków rozwoju i ustalonych celów strategicznych. Proponowano również określenie stopnia udziału pracowników w procesie ich ustalania. Jeśli zostały wskazane bariery bloku-

jące lub ograniczające ustalanie celów, to ich uświadomienie dawało pretekst do ich pogłębionej analizy, a w konsekwencji do próby usunięcia.

Jeden z obszarów, analogicznie pojawiający się w ankietach pracowniczych i ankietach dla kadry zarządzającej, dotyczy kultury organizacji¹⁾, którą stanowią wartości i normy postępowania firmy. Każdy z pracowników ma możliwość wypowiedzenia się m.in.: jak ocenia atmosferę w firmie, strukturę organizacyjną, możliwość samorealizacji i docenianie ambicji, stosunek do popełnianych błędów lub osiągniętych sukcesów. Z doświadczeń audytowych wynika, iż jest to obszar, którego znaczenie jest ciągle niedoceniane i rzadkością jest sytuacja, kiedy pracodawca świadomie dąży do budowania kultury sprzyjającej i wspierającej działalność przedsiębiorstwa. Jedną z często pojawiających się rekomendacji w tym obszarze dotyczyła przyjrzenia się występującej w firmie mozaice elementów kultury konstruktywnej, pasywnej i agresywnej oraz dążeniu do wypracowania kultury o charakterze konstruktywnym – sprzyjającym osiągnięciu celów strategicznych.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa badana jest skuteczność prowadzonej w firmie polityki wynagradzania, premiowania i motywowania pracowników. Analizowane są również m.in. poziom zadowolenia z wykonywanej pracy, możliwość rozwoju zawodowego, komunikowanie się i przepływ informacji.

Częstym i nie dziwiącym nikogo faktem, niezmiennie wynikającym z ankiet, jest niski stopień zadowolenia pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia (choć i w tej materii zdarzają się wyjątki). Nieocenione znaczenie posiadają jednak pozafinansowe czynniki motywujące i demotywujące zespół do pracy. W sytuacji, w której

firma nie może pozwolić sobie na zwiększenie wynagrodzeń lub ich zwiększenie byłoby bezzasadne (nie wpływałoby na motywację do pracy) istotniejsze jest stworzenie systemu motywacyjnego uwzględniającego rozpoznane, pozafinansowe oczekiwania personelu. Odpowiedzi ankietowanych jednoznacznie wskazywały pracodawcom, jakie elementy wpływają pozytywnie na pracę zespołu i należy je wzmacniać, a które osłabiają motywację i efektywność. Pracodawcy mieli również możliwość dowiedzenia się jak pracownicy postrzegają swoją pozycję w firmie, czy czują, że firma w nich inwestuje oraz jakimi szkoleniami są zainteresowani podwładni. Otwiera to możliwości do budowania z pracownikami ich indywidualnych ścieżek kariery, uwzględniających osobiste predyspozycje i zgodnych z kierunkiem rozwoju firmy. Stworzenie przemysłanej polityki szkoleniowej w firmie może stanowić również element skutecznego systemu motywacyjnego.

Ważnym elementem funkcjonowania firmy jest sprawny przepływ informacji. Ankieta przeprowadzana w ramach ASP pozwala na wychwycenie zakłóceń komunikacji wewnętrznej i ich przyczyn (w tym szczególnie przepływu informacji pomiędzy przełożonymi, a podwładnymi). Cenną informacją dla przedsiębiorcy jest również poznanie najczęstszych przyczyn powstawania konfliktów (z audytów m.in.: natężenie pracy, przepływ informacji, zły system premiowania, czynniki osobowościowe, nieprecyzyjny podział zadań itp.), szczególnie jeśli konflikty te nie mają konstruktywnego charakteru, a raczej osłabiają siłę zespołu pracowniczego czyniąc go mniej efektywnym.

Podsumowując – pracodawcy z ciekawością podchodzili do wyników ankiet pracowniczych. Z uwagą analizowali informacje,

które bądź potwierdzały ich własne dotychczasowe spostrzeżenia, bądź otwierały oczy na przyczyny problemów dotąd im nieza komunikowane. Niepokojące były sytuacje, kiedy przeprowadzone ankiety pracownicze stanowiły pierwszą okazję menagementu do poznania opinii personelu.

Osobom zatrudnionym, doświadczenie to pokazało, czy znają firmę, w której pracują. Widząc jednak niekompletność odpowiedzi oraz częstotliwość zaznaczanych opcji „trudno powiedzieć” w kontekście dostrzegania przez pracowników działań prowadzonych przez kierownictwo nasuwa się wniosek, że wiele jeszcze pozostaje do zrobienia, aby kadra zarządzająca i kadra pracownicza nauczyły się spójnie współtworzyć organizację.

Cieszy natomiast to, że znaczna część przedsiębiorców dostrzegła konieczność budowania efektywniejszych relacji z pracownikami, między innymi poprzez pracę nad słabościami wskazanymi w raporcie z ASP, a wynikającymi z ankiet pracowniczych. Wydaje się, że umożliwienie pracownikom swobodnego wypowiedzania się w sprawach dotyczących działania firmy i uważne wsluchiwanie się w ich sugestie może pozwolić na wcześniejsze reagowanie na pojawiające się problemy. Ma również niebagatelny wpływ na związanie pracowników z firmą i zwiększenie ich zaangażowania w wykonywaną pracę. ■

¹⁾ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000

Analiza luki kompetencyjnej – wyzwania i korzyści

dr inż. Tomasz Szulc
Konsultant projektu w ARL Sp. z o.o.



Jednym z najważniejszych elementów Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa realizowanego według opracowanej metodologii jest – w mojej ocenie – analiza luki kompetencyjnej, dzięki której możliwe jest określenie obszarów, w których umiejętności i zasoby firmy odpowiadają potrzebom sektora oraz tych, w których są one nadmiarowe lub deficytowe. Ta część audytu wpisuje się w pełnię jedną z ważniejszych koncepcji zarządzania strategicznego czyli szkoły zasobowej. W latach 90 ubiegłego wieku C.K. Prahalad oraz G. Hamel opublikowali w *Harvard Business Review* artykuł, który zasadniczo zmienił sposób widzenia możliwości kreowania rozwoju przez przedsiębiorstwo. Według koncepcji tych autorów przedsiębiorstwo jest zbiorem zasobów i umiejętności, z wykorzystaniem których buduje ono swoje kompetencje kluczowe¹⁾. Szkoła zasobowa zakłada więc rozwój firmy poprzez rozwijanie kluczowych kompetencji, a jej pozycja jest tym korzystniejsza im zasoby i umiejętności, a tym samym kompetencje są rzadsze, trudniejsze do pozyskania, zwielokrotnienia, itp. Na tej kanwie funkcjonują najnowsze koncepcje organizacji, które zakładają, że najważniejszym ich zasobem jest kapitał intelektualny, w skład którego wchodzi m. in. wiedza

oraz aktywa niematerialne. Krzysztof Oblój pisze, iż *przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy. Zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali*²⁾.

W zaproponowanej przez nas metodologii luka kompetencyjna podlegała analizie w następujących obszarach:

- marketing i analiza rynku,
- technologia IT,
- badania i rozwój, innowacyjność,
- zarządzanie organizacją,
- zasoby ludzkie,
- relacje z klientami i dostawcami,
- wizerunek,
- finanse.

Na pierwszy rzut oka część spośród wymienionych obszarów trudno zakwalifikować do zasobów czy umiejętności organizacji, niemniej jednak w ramach każdego z nich wymienionych było od kilku do kilkunastu czynników, które w swej naturze mają charakter kompetencyjny. Część z nich sta-

nowi zasoby stosunkowo łatwe do pozyskania czy imitacji, natomiast uzyskanie części z nich jest trudne i czasochłonne, jeśli nie niemożliwe.

Dzięki realizacji tej części audytu przedsiębiorcy uzyskiwali wiedzę dotyczącą wymogów kompetencyjnych odnośnie swojej firmy w odniesieniu do potrzeb, czy pewnych standardów, jakie obowiązują w branży, w której prowadzą swoją działalność.

Jakość wyników analizy zależała w dużej mierze od jakości informacji, jakie przekazywali przedstawiciele audytowanych firm oraz stopnia zrozumienia każdej z ocenianych sfer w ramach poszczególnych obszarów. Dla każdej z nich określana była para ocen określająca ważność danej kompetencji w branży oraz siłę – umiejętności, jakimi w tym zakresie dysponuje przedsiębiorstwo. W praktyce często okazywało się, że określenie wartości oceny ważności poszczególnych sfer oraz umiejętności przedsiębiorstwa stanowiło spore wyzwanie i wymagało przedyskutowania i doprecyzowania. W wyniku tejże analizy powstawał dwuwarstwowy wykres radarowy, który dodatkowo opatrzone był rozbudowanym komentarzem dotyczącym oceny umiejętności i zasobów firmy. Dla każdego

¹⁾ Prahalad C.K., Hamel G., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 05-06/1990

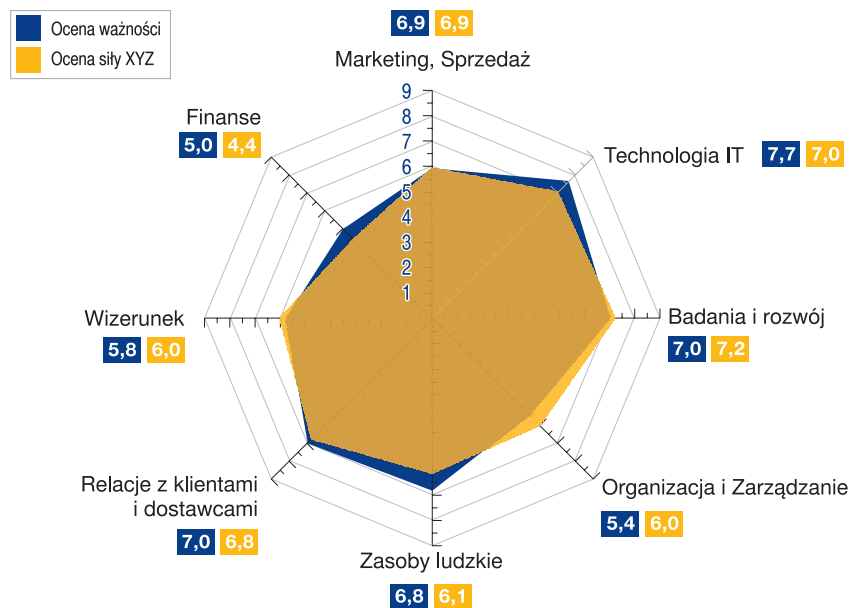
²⁾ Oblój K., Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

z obszarów łatwe jest dostrzeżenie wielkości bezwzględnej luki kompetencyjnej oraz identyfikację obszarów kompetencji nadmiarowych i deficytowych.

Przykładowy wykres przedstawiony został na rysunku.

Wartością tej analizy jest również wskazanie wprost obszarów, które – według samooceny przedsiębiorcy oraz oceny eksperckiej przeprowadzonej przez wykonujących audyt – wymagają szczególnej uwagi i podjęcia przez firmę określonych działań doskonalących. Dzięki wprowadzonemu pomiarowi możliwe jest wyznaczenie potencjału wzrostu wybranej kompetencji.

Badanie luki kompetencyjnej było jedną z bardziej wymagających części audytu, ze względu na konieczność spojrzenia na umiejętności i zasoby firmy z perspektywy potrzeb branży oraz ze strony wnętrza przedsiębiorstwa. Dla wielu przedsiębiorców była to pierwsza okazja ku temu, aby w uporządkowany sposób, zaproponowany przez autorów metodologii audytu, dokonać oceny kompetencji firmy, dlatego jej wyniki z punktu widzenia doskonalenia procesu zarządzania organizacją mają istotne znaczenie. ■



³⁾ Urbanek G., Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer, Warszawa 2011

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw

Ireneusz Kruszelnicki

Konsultant projektu w PNT Euro-Centrum Sp. z o.o.



Każda organizacja posiada swoją osobowość. Nazywa się ją kulturą organizacyjną lub zamiennie kulturą przedsiębiorstwa. Termin ten, chociaż ostatnio dość modny, dotyczy spraw trudnych do uchwycenia i zdiagnozowania. Pomimo tego w polskich przedsiębiorstwach w ostatnim czasie odnotować można wzrost zainteresowania ową problematyką, głównie w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego oraz dużych jednostkach gospodarczych

Nie oznacza to bynajmniej, że w innych przedsiębiorstwach zagadnienie kultury organizacyjnej nie występuje, jest ona bowiem nieodłącznym elementem funkcjonowania każdego podmiotu, choć nie wszędzie poświęca się jej odpowiednią ilość czasu i zasobów.

Organizacja zawsze dąży do realizacji celów, do budowania sukcesu, a ten zależy od współdziałania wszystkich elementów w organizacji: jej struktury, posiadanych zasobów, doświadczenia i wiedzy pracowników. I właśnie kultura w organizacji spaja wszystkie powyższe elementy – tworzy się więc środowisko, które wpływa lub nie na realizację celów organizacji.

Czym więc jest kultura organizacyjna?

Kultura przedsiębiorstwa to tradycyjny lub zwyczajowy sposób myślenia i działania,

do którego z większym lub mniejszym skutkiem dostosowują się wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, przy czym wzorce takich postępowań przyjmowane są najczęściej w przypadku spójności z własnym systemem przekonań.

Kultura jest wszędzie – przejawia się w wzajemnej współpracy, rywalizacji, komunikowaniu, relacjach z innymi pracownikami i przełożonymi i najczęściej wychodzi daleko poza ramy funkcjonowania organizacji, tworząc swoistą hybrydę z środowiskami poza przedsiębiorstwem.

Jednak powstanie i funkcjonowanie w organizacji kultury musi być oparte również na rozwiązaniach technicznych, które to będą ułatwiały nie tylko zarządzanie nią, ale również dążyły do konkretnych wartości. Wspólne działanie trzeba więc oprzeć na wzajemnych kompromisach i rezygnacji z pewnych wartości na rzecz rozwoju tych, które zapewnią organizacji dalszy wzrost.

Podziały kultury organizacyjnej

Organizację zawsze można podzielić – w sposób mniej lub bardziej formalny. Mogą to uczynić ludzie lub procesy zachodzące na rynku. Czy dany podział będzie właściwy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa czy nie to już inna rzecz. Ważne jak zachowają

się ludzie w tej nowej rzeczywistości i czy ich wysiłki będą zmierzać do scalenia podziałów czy też nie. Oczywiście ostateczną decyzję zawsze podejmuje zarząd lub osoby zarządzające organizacją.

Silna osobowość to jeden z elementów kluczowych dla zarządzania organizacją. To swoisty „bohater”, służący jako model zachowań i tworzący normy postępowań. Bohater zawsze będzie oddziaływał na organizację, albo w sposób słaby albo silny.

Kultura silna będzie się charakteryzować dużą wyrazistością, ogólnym upowszechnieniem jej postulatów i równie głębokim jej zakorzenieniem wśród innych członków organizacji. To właśnie ten „bohater „powinien wpływać na postawy i zachowania, a im więcej członków akceptuje fundamentalne wartości i jest tym wartościom bardziej oddana, tym kultura organizacji jest silniejsza. Silniejsza kultura to wysoki stopień zgodności jej członków, co z kolei sprzyja lojalności, zaangażowaniu i w następstwie sprawniejszemu działaniu wszystkich procesów zachodzących w organizacji. To także mniejsza fluktuacja pracowników, większa jednorodność zachowań, szybsza adaptacja do przewidywalnych i zakładanych warunków.

Zagrożeniem przy tego typu kanonie norm i wzorców, postrzeganych często jako dogmat, może okazać się mniejsza zdolność przystosowawcza do nieprzewidywanych zdarzeń.

Pomimo tego silna kultura jest zawsze odpowiednia tam, gdzie chcemy rozbudzić zaangażowanie w pracę.

Niemniej ważne w budowaniu kultury organizacyjnej są symbole, czyli słowa, przedmioty, gesty. Zawierają one skróty, slogany, znaki czy dalej sposoby komunikacji, ubierania się, symbole statusu (te są rozpoznawalne tylko przez członków organizacji).

Wpływ odpowiednio dobranych słów czy nawet gestów znaczącą wpływa podświadomie na członków organizacji, zmusza ich nieraz do mimowolnej identyfikacji z grupą, z normami postępowania.

W żadnej organizacji nie może zabraknąć tego nieformalnego elementu komunikowania się, brak bowiem lub niepełny przepływ informacji zagraża nie tylko poszczególnym procesom w organizacji, ale wpływa również całościowo na sposób jej funkcjonowania.

Co innego czy te niewerbalne i werbalne elementy zostaną zrozumiane jednakowo przez wszystkich członków organizacji, więc tu kłania się sposób komunikowania pomiędzy różnymi funkcjami w organizacji i stopień zrozumienia czy przyswojenia danej informacji. Ale to oczywiście zależy od środowiska jakie reprezentują dani członkowie (pracownicy), i od tego czy owe symbole są tożsame z ich normami i poglądami.

Natomiast z technicznego punktu funkcjonowania organizacji, ważnym elementem będą tzw. Rytuały. Najczęściej są to działania w obrębie danej grupy w organizacji i ze społecznego punktu widzenia tej grupy są one niezbędne.

Rytuały zawierają nie tylko wszelkiego typu celebracje, ale również wiele działań formalnych niezbędnych ze względu na funkcjonowanie organizacji: systemy planowania, spotkania grup projektu, spotkania kierowników.

Najważniejszym jednak i najgłębszym elementem poziomu kultury w organizacji są wartości. Można tu mówić o wszelakich

podświadomych uczuciach, hierarchizacji wartości, stopniowaniu wartości ważnych dla grupy lub dla jednego członka organizacji.

Nie ma tutaj miejsca na poddawanie wartości pod dyskusję, zastanawianiu się nad ich zmianą. Idealnie, kiedy w organizacji system wartości o zbliżonym poziomie posiada co najmniej kilku członków, lecz najczęściej sprowadza się to do dzielenia jawnego lub nie, wartości osób, których pozycja w strukturze organizacji jest wyższa.

Czynniki wpływające na kulturę w organizacji

Wśród najważniejszych czynników, takim najgłębszym i często nieuświadomianym czy mylnie interpretowanym, są podstawy kulturowe. Można jedynie wnioskować o ich wpływie na funkcjonowanie organizacji, poznawszy akceptowane w niej normy i wartości.

Podstawy kulturowe stanowią istotny fundament, na którym spoczywa cały „kolor” organizacji. To one określają znaczenie i funkcje przedsiębiorstwa, określają jego filozofię i światopogląd. Utrwalone przez wiele lat, odnosząc się do natury człowieka, jego relacji z otoczeniem, nie stanowią bezpośrednio kultury organizacji, ale pokazują podstawowe przekonania i zasady, jakimi kierują się pracownicy, w jaki sposób reagują na zagrożenia lub szanse, w jaki sposób działają.

Ponieważ kultura organizacji tworzy wartość która wpływa na zachowania, można powiedzieć że stanowi ona o postrzeganiu świata organizacji, takim jakim naprawdę jest.

Kolejnym czynnikiem tworzenia kultury organizacji na bardziej widocznym i modelowanym poziomie są twory sztuczne, artefakty. To namacalne i dostrzegalne aspekty dominujące w danej firmie. Czynniki bezpośrednio wpływającymi na powyższe są język, mity, opowieści, anegdoty, ceremonie, święta, zwyczaje, symbole materialne,

sztuka, technologia i przedmioty materialne organizacji. Słowem wszystko co można odczuć, zobaczyć czy usłyszeć.

Normy i Wartości – kolejny czynnik – trudniejszy do zaobserwowania. Normy są głoszone i oficjalne, do nich się nawiązuje. Wartości stanowią „kręgosłup” organizacji.

Przemiany

Proces formułowania kultury dzieje się często nieświadomie i spontanicznie. Wpływa na to wiele różnych okoliczności.

Świadome kształtowanie rodzi pytanie, czy istniejąca już kultura w organizacji wymaga wzmocnienia czy też przemiany.

Wzmocnienie związane jest z podejmowaniem działań, które przy akceptacji pracowników na tyle podniosą system wartości, zmienią sposoby postępowania i zachowania aby przyniosło to efekt pozwalający na przezwyciężanie trudności i radzenie sobie ze zmianą. Doświadczenie pracowników odgrywa więc istotną rolę przy wzmacnianiu kultury, nie należy jednak umniejszać roli zachowania i sposobu postępowania, które wpłyną na odczuwanie satysfakcji i odpowiedniej motywacji.

Zmiany w kulturze organizacyjnej mogą być różne – walka o przetrwanie, umocnienie pozycji lidera w branży, konkurencja lub mogą również wynikać z przeobrażenia technicznego i organizacyjnego przedsiębiorstwa.

Pomimo tego takie wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania powinny odzwierciedlać strategię firmy, a kultura ma jedynie wzmocnić i wspomóc proces jej realizacji.

W literaturze wyróżnia się trzy rodzaje strategii zmiany:

- błędne koło – poprzez stałe odtwarzanie starych norm i wzorców, przystosowanie do nowego otoczenia staje się niemożliwe, organizacja nie uczy się na własnych doświadczeniach, reakcje są

rutynowe. Maleje więc efektywność, za brak sukcesu szukamy kozła ofiarnego, pojawiają się napięcia, konflikty i firma powoli stacza się w otchłań.

- Rewolucja kulturowa – szybkie i radykalne przejście do nowego systemu wartości. „Kto nie jest z nami ten przeciwko nam”. Owszem strategia dobra, gdy zmiany w otoczeniu również mają taki charakter. Realizacja takiego podejścia to spore koszty, również personalne
- Ewolucja kulturowa – czyli to co się dzieje dzisiaj – stopniowe zmiany w kulturze, technologii, systematyczna, umiarkowana wymiana wzorców, modyfikowanie symboliki. Najlepiej dokonać analizy i stopniowo zamieniać te wzorce, które są przestarzałe i niepotrzebne.

Jak zbadać kulturę organizacji – narzędzia

Badanie kultury organizacji to nie badanie nastrojów czy satysfakcji pracowników, choć również takie dane możemy wykorzystać. Do tego potrzebne są metody nieintuicyjne – tylko doświadczone oko eksperta z dziedziny jest w stanie wyłapać wszystkie zależności, tylko obiektywne metody i narzędzia pozwolą na uzyskanie pełnego obrazu.

Do takich czynności można zaliczyć:

- obchód organizacji
- analizę dokumentacji
- uczestnictwo w spotkaniach i naradach
- inne badania (ankiety, kwestionariusze)

Organizacja ma zawsze swoją specyficzną kulturę – zbiór zachowań i norm, które z pozoru błahe, mają jednak bardzo istotny na nią wpływ.

Podsumowanie

Kultura może się więc rozwijać w różny sposób i zawsze jej rozwój będzie powiązany ze specyfiką przedsiębiorstwa. Jednoznaczne twierdzenie, że dany typ kultury jest mniej lub bardziej odpowiedni dla danej organizacji jest nie na miejscu.

Kultura przyczynia się zawsze do wzrostu organizacji jak i pracownika. Podnosi poziom świadomości co do celów organizacji, zwiększa zaangażowanie w jej sprawy.

Z punktu widzenia pracownika kultura, dzięki normom i wartościom, ogranicza wieloznaczność, określa reguły i normy postępowania.

Czasem może mieć aspekt negatywny, jako obciążenie (niezgoda z wszystkimi elementami z założonym systemem), i takie przypadki wymagają indywidualnego rozpatrzenia. Wskutek zmian na polskim

rynku i wzroście konkurencyjności nie tylko wśród rodzimych krajowych firm, ale również w stosunku do dużych spółek z kapitałem zachodnim, konieczna jest szybka analiza istniejącej kultury organizacji w odniesieniu do nowych warunków i właśnie takie podjęcie odpowiednich działań, poprzez które organizacja nie tylko utrzyma obecny status, ale również będzie jej towarzyszył ciągły wzrost.

Budowanie kultury organizacji powinno być więc procesem długotrwałym, analizującym wszystkie przesłanki, odnoszącym się do każdego jej zagadnienia z należytą sumiennością i zawsze powinno wspierać osiąganie celów w organizacji i dla niej. Oczywiście nigdy nie możemy być pewni rezultatu, dlatego działania w zarządzaniu zarówno kulturą jak i organizacją powinny być procesem ciągłym i koniecznym.

BIBLIOGRAFIA:

1. Armstrong M. – Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie – Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1998.
2. Kłos Z. – Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa – Wydawnictwo ITE, Radom 1997.
3. Kostera M., Kownacki S. – Kultura organizacyjna (w:) Zarządzanie. Teoria i praktyka – Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

■ Doświadczenia ekspertów

Bariery rozwojowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw i próby ich przezwyciężania przez działania instytucji okołobiznesowych

dr inż. Ewa Stawiarska
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu
Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej



Wiedza stała się cennym zasobem i atutem dla organizacji. Dynamizm gospodarki wymaga od przedsiębiorców, aby nie tylko nabywali i stosowali wiedzę, ale również szybko ją tworzyli. Wiedza o lokalnym otoczeniu nie jest niestety gromadzona i wykorzystywana. Brakuje też instytucji okołobiznesowych, które oferują analityczne wsparcie dla MŚP. Czynniki wpływające na sprawność i efektywność gromadzenia i przetwarzania i rozpowszechniania wiedzy w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach i między nimi można zasadniczo sklasyfikować jako organizacyjne, społeczne i informatyczne. Większość ostatnich rozważań na temat rozpowszechniania wiedzy skupia się na wiedzy

dotyczącej innowacji, tymczasem sektor MŚP nie jest gotowy do podejmowania nowych wyzwań innowacyjnych, ponieważ przedsiębiorstwu brakuje podstawowych danych do przeprowadzenia analiz rynku, mają problemy kadrowe wynikające z pasywności kultur organizacyjnych, brakuje kompetencji i pieniędzy na organizowanie działań promocyjnych i wdrażanie technologii informatycznych wspomagających zarządzanie. Po zakończeniu audytów w projekcie ASP można postawić tezę, że:

1. Sektor MŚP chętnie sięgnie po analizy otoczenia gospodarczego o zasięgu geograficznym zbliżonym do zasięgu oddziaływania (najczęściej lokalnym i regionalnym).

2. Instytucje okołobiznesowe mogą być najlepszym wsparciem analitycznym dla regionalnych przedsiębiorstw.
3. Podnoszenie kapitału społecznego rozumiane jako wzrost umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie przedsiębiorstwa i z organizacjami z otoczenia uwarunkowane jest umacnianiem zaufania, kształtowaniem norm i powiązań. Osobiste nastawienie przedsiębiorców i wspierająca postawa ekspertów instytucji okołobiznesowych jest podstawą rozwoju konstruktywnych kultur organizacyjnych i szerzej kapitału społecznego regionu.

4. Promocja internetowa wsparcia ukierunkowana na podnoszenie innowacyjności ma największe znaczenie dla rozwoju polskich małych i średnich przedsiębiorstw.

99% wszystkich przedsiębiorstw w Europie to małe i średnie przedsiębiorstwa, ich wkład to ponad 2/3 europejskiego PKB, zapewniają ponad 75 milionów miejsc pracy w sektorze prywatnym. W Polsce sektor małych i średnich przedsiębiorstw pozostaje ważną siłą napędową gospodarki, warunkując poziom i strukturę zatrudnienia oraz stopień zamożności polskiego społeczeństwa. W 2011 r., wkład sektora w tworzenie produktu krajowego brutto wyniósł 47,6% (w tym najmniejsze firmy stworzyły 29,6%), a ponad połowa utrzymywanych miejsc pracy była zasługą MŚP jak wynika z „Raportu o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” przygotowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości¹⁾. Jednak trwający kryzys gospodarczy w roku 2013 powiększy istniejące już bariery rozwojowe. Polskie firmy będą musiały zmierzyć się zarówno ze słabszym popytem konsumpcyjnym, jak ze spadającymi inwestycjami i popytem zagranicznym, a także z możliwymi wahaniami na rynku finansowym²⁾. Wiedza o tej sytuacji powoduje ostrożność w zakresie zadłużania się i inwestowania. Umiejętność radzenia sobie w trudnych warunkach rynkowych jest atutem MŚP od lat. Polskie firmy wykazują się niskim zadłużeniem, wysoką zdolnością do sprawnego zarządzania kryzysowego i są w stanie przeprowadzać skuteczne programy oszczędnościowe. Umiejętność kontroli kosztów, jak również zdolność do bardzo ostrożnego planowa-

nia finansowego, pozwalającego na zachowanie płynności nawet w czasie trudnych do przewidzenia warunkach rynkowych. Niestety przez tę ostrożność rośnie stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych z użyciem przestarzałych technologii. Aby zmienić bieg wydarzeń kryzysowych należy w pierwszej kolejności wesprzeć MŚP wiedzą dotyczącą innowacyjnych branżowych technik i technologii produkcyjnych. Niezbędne jest motywowanie do większych inwestycji w nie, jak i do zmiany w strategiach działań ukierunkowanych na długookresową konkurencyjność również na rynkach zagranicznych (okres osłabienia złotego, dzięki któremu czasowo znacząco obniżyły się koszty pracy, nie będzie trwał wiecznie). Sprawne i efektywne zarządzanie w okresie spowolnienia gospodarczego i finansowych turbulencji, strategiczne planowanie pozwalające na przeprowadzenie niezbędnych zmian jest konieczne do przejścia od etapu rozwoju bazującego głównie na tańszej pracy i chłonnym rynku europejskim do etapu związanego z bardziej efektywnym wykorzystaniem zasobów i większym oparciem rozwoju na innowacjach i kapitale ludzkim. Wzrost innowacyjności i ponadgraniczna ekspansywność jest niestety hamowana również przez czynnik ludzki tj. zachowawczą postawę przedsiębiorców i ograniczoną pracę w zakresie budowania kapitału ludzkiego.

Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w Unii pod względem obserwowanego poziomu innowacyjności firm małych i średnich (odsetek firm innowacyjnych jest na poziomie 18%, w porównaniu z 75% w Niemczech, a w eksport zaangażowane jest tylko ok. 30% tych firm). Badania rynkowe i technologiczne wykonywane przez MŚP

i dla MŚP są o niskim stopniu zaawansowania. Przedsiębiorstwa zmuszone brakiem środków finansowych i zasobów ludzkich dokonują outsourcingu prac badawczych. Instytucje okołobiznesowe i uczelnie wyższe stanowią najlepsze bo najbliższe i wiarygodne źródło pozyskiwania analiz, raportów/wiedzy o rynku, technologii, pomysłów na innowacje produktowe, organizacyjne i marketingowe. Trzeba zatem wychodzić naprzeciw przedsiębiorcom z projektami podobnymi do ASP. Wsparcie działalności zarządczej i badawczo – rozwojowej musi przyjmować jednak częściej formę bezpośrednich instrumentów. W najlepiej rozwijających się gospodarkach (np. niemieckiej) najbardziej popularnym programem dla sektora MŚP jest Centralny Program Innowacji dla MŚP³⁾; Program premii dla jednostek naukowych współpracujących z MŚP w wysokości ustalonego odsetka od wartości wspólnych prac badawczych, podprogramy: Go-innovativ i SIGNO⁴⁾. Niemiecka wspólnota badawcza (Deutsche Forschungsgemeinschaft – DFG, jest centralną organizacją samorządową, finansującą badania rynkowe i naukowe na uczelniach oraz w publicznych instytucjach, z kolei Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke” to organizacja samorządowa przedsiębiorstw (skupiająca 103 stowarzyszenia badawcze ze wszystkich branż) wspierająca B+R w MŚP.

Opierając się na badaniach (wywiadach prowadzonych z przedsiębiorcami sektora MŚP realizowanych w ramach projektu Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa z całą świadomością można stwierdzić, że przedsiębiorcy polscy potrzebują stałego zaplecza analitycznego wspierającego ich w podejmowaniu decyzji biznesowych. Po-

¹⁾ <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/15206.pdf>

²⁾ PricewaterhouseCoopers, Approaching Storm. Central and Eastern Europe and the eurozone crisis, PwC, Warszawa 2012.

³⁾ Ministerstwo Gospodarki i Technologii, <http://www.zim-bmwi.de>, (12.07.2011)

⁴⁾ Ministerstwo Gospodarki i Technologii, <http://www.inno-beratung.de/foepro/go/index.php?navanchor=1710006>; http://www.signo-deutschland.de/content/index_ger.html, (12.07.2011)

trzebują permanentnego zasilenia w informacji dotyczące otoczenia makro i mikro. Należy wzmocnić kompetencje zarządzających w zakresie analizy otoczenia dalszego i bliższego, diagnozowania pozycji konkurencyjnej i rynkowej przedsiębiorstw oraz budowania kapitału społecznego. Pracowników należy uczyć umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów, co przyczyni się do wypracowania takich cech jak: zaufanie, przestrzeganie norm i uaktywnianie powiązań organizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Przykładem budowania kapitału społecznego w przedsiębiorstwach i między nimi przy uczestnictwie instytucji okołobiznesowych mogą być włoskie regiony. Tu jednostki terytorialne, małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują na zasadach solidarności i konkurencji razem osiągając przewagę konkurencyjną porównywalną z dużymi przedsiębiorstwami. Inicjatorami budowania kapitału społecznego we włoskich regionach są instytucje okołobiznesowe i uczelnie wyższe. Okolicznościowe spotkania, konferencje i fora gospodarcze, nieformalne kontakty naukowców, przedsiębiorców i regionalnej społeczności umacniają zaufanie. W Polsce organizacje okołobiznesowe na wzór włoskich sieci regionalnych mogą zorganizować grupy branżowych analityków, organizować fundusze na ich działalność, organizować spotkania i je nagłaśniać. Służyć temu mogą wybrane instrumenty promocji. Z audytów ASP wynika, że przedsiębiorcy MŚP pozyskują dane o otoczeniu prawie wyłącznie z internetu. Warto więc sięgać po internetowe narzędzia marketingu działal-

ności wspierającej. Duże możliwości przy promowaniu i nagłaśnianiu nowej wiedzy (analiz branżowego rynku, innowacyjnych technologii) stwarza blogosfera. Blogi dają możliwości przybliżenia innowacji w języku dostępnym dla każdego, ale dają również sposobność prezentowania fachowych materiałów. Na blogach można m.in. zamieszczać:

- informacje dotyczące analitycznej działalności jednostki wspierającej;
 - raporty – np. o nowych trendach na rynku czy nowych rozwiązaniach produktowych. Takie raporty nie tylko pomogą wypromować wiedzę, ale stworzyć blog ekspercki;
 - filmy video – dotyczące nowych rozwiązań, jak również zawierające materiały z procesu powstawania wiedzy o rynku.
- Obok tych podstawowych informacji blog można uatrakcyjnić poprzez⁵⁾:
- webinaria – prezentacje na żywo przygotowane w Power Point, poświęcone analizom rynkowym czy innowacjom;
 - podcasty – audycje lub wywiady z ekspertami z danej branży, z profesorami, doktorami i innymi naukowcami;
 - webcasty – materiały filmowe nadawane na żywo w Internecie⁶⁾.

Stworzenie przez instytucję okołobiznesową bloga poświęconego analizom, innowacyjnym rozwiązaniom nie pociąga za sobą dużych kosztów. Ponadto blog jest formą komunikacji dwukierunkowej, dzięki funkcji komentarza, daje możliwość wypowiedzenia się zainteresowanym. Linki do bloga mogą być rozsyłane mailem lub zamieszczane na innych blogach i witrynach. ■

STRESZCZENIE

Jednym z głównych problemów z jakimi spotykają się przedsiębiorcy MŚP zarówno rozpoczynający, jak kontynuujący działalność gospodarczą jest brak praktycznej wiedzy na temat ekonomicznych aspektów prowadzonej przez nich działalności gospodarczej oraz innowacyjności branży w której działają. Dużym problemem jest też pozyskiwanie pomysłów na nowe rozwiązania produktowe, organizacyjne i marketingowe oraz promocja własnych innowacji. Postulowanym rozwiązaniem jest wsparcie działalności sektora MŚP przez organizacje okołobiznesowe. W artykule zostały przedstawione bariery rozwojowe sektora MŚP i propozycje ograniczania tych barier przez organizacje okołobiznesowe tj. analityczne wsparcie sektora, budowanie kapitału społecznego w organizacjach i regionie, tworzenie wspólnot działań ekspertów i przedsiębiorców oraz internetowa komunikacja dotycząca wspierających MŚP działań.

⁵⁾ M. Koszembar-Wiklik, E. Stawiarska: Komercjalizacja wiedzy a innowacyjne narzędzia marketingu w: Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji (red.) J. Teczek, J. Czekaja, B. Mikulý, R. Oczkowskiej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s.208-209.

⁶⁾ B. Halligan, D.Shah, Inbound marketing, Helion, Gliwice 2010, s. 59.

Przedsiębiorstwa audytowane jutro i dziś

*dr Joanna Żukowska
dr Mikołaj Pindelski
IMMOQEE Sp. z o.o.*



Aktualna sytuacja przedsiębiorstw

Audyt strategiczny został przeprowadzony w przedsiębiorstwach wywodzących się z różnych branż, między innymi produkcyjnej, usługowej, edukacyjnej czy doradczej. Prowadzone analizy, potwierdzały iż przedsiębiorcy są pełni zapału i energii do przeprowadzania zmian, dalszego rozwoju swojego biznesu, dlatego z tak dużym entuzjazmem angażowali się w działania dotyczące audytu.

Realizowane działania audytorskie koncentrowały się zarówno na ocenie aktualnej sytuacji przedsiębiorstw, ich miejsca na rynku, relacji z klientami i konkurentami oraz sytuacji makroekonomicznej, jak również na zaprezentowaniu szeregu rekomendacji i zaleceń, dzięki którym, firmy mogą stać się jeszcze bardziej konkurencyjne.

Co ciekawe, dane wskazały, iż mimo piętna kryzysu, firmy funkcjonują w zachęcającym otoczeniu makroekonomicznym. To doskonały sygnał, ale i impuls do dalszego działania i wzmóżonej aktywności. Firmy uczestniczące w projekcie bardzo dobrze radziły sobie z konkurencją, budując dość mocną przewagę konkurencyjną na lokalnym rynku. Wykazywały się zwykle wysoką znajomością potrzeb i oczekiwań klientów. Co za tym idzie, przykładały wysoką wagę do kreowania relacji z klienta-

mi. Jednocześnie, niekiedy borykały się z niedostateczną lojalnością klientów. Nierzadko sytuacja taka występuje, w przypadku, gdy dla klientów liczy się wyłącznie cena.

Należy podkreślić, iż atutem przedsiębiorstw było dążenie do wykorzystywania swych kluczowych kompetencji, których świadomość i znajomość była relatywnie wysoka.

Na szczególne uznanie w badanych przedsiębiorstwach zasługiwała także kultura organizacyjna, która zwykle przyjmowała formę konstruktywną. Ten rodzaj kultury organizacyjnej sprawia, iż pracownicy chętnie wykonują swoje obowiązki, są zaangażowani i lojalni, w odpowiedzialny sposób wykonują wszystkie powierzone im obowiązki. Dodatkowo osoby zatrudnione w organizacjach podkreślały, iż są usatysfakcjonowane z pracy, pozytywnie oceniając system motywacji.

Warto zwrócić uwagę także na problemy, z którymi musiały się zazwyczaj zmierzać przedsiębiorcy. Także i w tym przypadku, dane były dość zbieżne, niezależnie od branży, czy nawet lokalizacji firmy. Zaobserwować można pewne niedoskonałości w zarządzaniu portfelem produktowym. Nierzadko występował duży udział produktów typu psy czy znaki zapytania. Wynikał on zazwyczaj z obawy przed bardziej zdecydowaną zmianą, koniecznością przesunięcia propor-

cji zwłaszcza w kierunku dojnych krów, które zazwyczaj i tak istnieją.

Elementem traktowanym nieraz po macoszemu była misja przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, analiza procesów zachodzących w firmie. Zwykle wynikało to z faktu, iż firma dobrze radziła sobie na rynku, zabiegała o kolejnych klientów, na dalszy plan odsuwając kwestie, pozornie, bezpośrednio nie przekładające się na konkurencyjność. Przedsiębiorcy, w ferworze walki skupiali się na działaniu codziennym operacyjnym, przywiązując mniejszą wagę do działań strategicznych, dalekosiężnych. Należy podkreślić, iż posiadali oni wysoką świadomość takiego stanu rzeczy i bardzo często deklarowali, iż w momencie pojawienia się czasu, z chęcią zajęliby się tym zagadnieniem. Niestety, a może i na szczęście, pracy z klientami było i jest dużo, a więc perspektywa ów wolnego czasu na horyzoncie się nie rysowała.

Zalecenia doskonalące dobrą kondycję przedsiębiorstw

Faktem jest, iż zastany stan w przedsiębiorstwach kształtował się pozytywnie. Jednakże, należy pamiętać, iż spoczywanie na laurach i samozachwyt nad kondycją własnej organizacji to najcięższy błąd, który przedsiębiorca może popełnić. Właściciele,

zarządzający i pracownicy audytowanych firm, wykazywali się jednak bardzo wysoką dojrzałością biznesową, z tego też względu bardzo uważnie zapoznawali się z proponowanymi rekomendacjami.

I tu podobnie jak w przypadku samego audytu, dość często zdarzało się, iż zalecenia były zbieżne, mimo że firmy reprezentowały odmienne branże.

W kontekście konkurencji zazwyczaj sugerowano koncentrację na nabywcy, jego potrzebach, ale i stałą obserwację rynku i działań aktualnych oraz potencjalnych konkurentów, w celu wyszukiwania unikalnych rozwiązań, często niszowych, których inni nie stosują. Może stanowić to doskonałą, unikalną formę konkurowania. Elementem, na który firmy powinny zwrócić szczególną uwagę były kadry sprzedażowe, a może bardziej ich brak. Polecano rozważenie współpracy z handlowcem(ami) lub próbę zlecenia sprzedaży produktów, bądź usług o niższej wartości, za pośrednictwem call center. W niektórych przypadkach warto było rozważyć wprowadzenie sprzedaży dzięki wykorzystaniu strony internetowej. Ponadto sugerowano wykorzystanie wiedzy i zaangażowania klientów do współtworzenia wartości produktów i usług, dzięki pełnieniu roli prosumenta. Należy zaznaczyć, iż takie działania zdecydowanie obniżają koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rzeczą, o której przedsiębiorcy często zapominali, a jest ona bardzo istotna w budowaniu wizerunku i przewagi konkurencyjnej organizacji, są referencje. Zalecano zatem ich egzekwowanie od wszystkich klientów, jak również proszenie kontrahentów o dalsze polecanie firmy swoim biznesowym partnerom. Rekomendowano także podjęcie działań w kierunku zwiększania odsetka lojalnych klientów (np. poprzez wprowadzenie programu lojalnościowego, zniżek dla klientów powracających lub polecających). A co za tym idzie zalecono,

by w grupie klientów „Prawdziwi przyjaciele”: kontaktować się regularnie, ale nie za często; zdobyć lojalność w nastawieniu i zachowaniu oraz sprawić, że chętnie pozostaną w firmie (obronią się przed konkurencją). W grupie klientów „Motyle”: dążyć do osiągnięcia satysfakcji z transakcji, a nie lojalności w nastawieniu, eksploatować, dopóki są aktywni, przestać inwestować w momencie, kiedy decydują się na odejście. W grupie klientów „Nieznajomi”: nie inwestować w relacje, szukać zysku w każdej transakcji. W grupie klientów „Rzepy: zmierzyć wielkość i udział w portfelu, jeżeli udział w portfelu jest niski, próbować sprzedaży dodatkowej i wiązanej, jeżeli wielkość portfela jest mała, ściśle kontrolować koszty. Szczególnie akcentowano istotę i znaczenie budowania długotrwałych relacji z klientami, ponieważ tak jak wskazują dane, współpraca jednorazowa z klientami jest mało rentowna.

Naturalnie, zwrócono także uwagę na aspekt personelu w audytowanych przedsiębiorstwach. W większości przypadków zalecano tworzenie misji w sposób partycypacyjny wraz z zespołem, następnie jej zapisanie oraz zamieszczenie na stronie internetowej, a także dołączenie w stopce mailowej. Ponadto wspólne ustalanie celów strategicznych oraz podnoszenie ich świadomości wśród pracowników. W celu jeszcze większego podniesienia efektywności zespołu sugerowano podjęcie działań zwiększających współzawodnictwo. Sugerowano także utrzymanie aktualnego sposobu wynagradzania, delegowanie odpowiedzialnych zadań pracownikom, jak również rozważenie treningów antystresowych oraz szkoleń związanych z obsługą trudnego klienta, na które mogliby pracownicy uczęszczać. Poza tym rekomendowano poprawę komunikacji w zakresie wytyczania celów okresowych. W przypadku konieczności narzucenia celu pracownikowi, warto sprawdzić czy dobrze on cel rozumie, jak również uzasadnić dla-

czego akurat on został do tego celu wybrany. Takie działanie wzmacnia zaangażowanie w pracownika, który nie brał udziału w wytyczeniu celów. Warto zastanowić się również nad wprowadzeniem szkoleń dla pracowników, którzy zgłaszają taką potrzebę. Sugeruje się raz do roku prowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych i planowanie szkoleń na cały rok. Ponadto zaleca się rozmowy indywidualne z pracownikami, dotyczące ich planów i zamierzeń względem najbliższych lat. Należy poznać przyczyny chęci zmiany pracy, a jedynie otwarta rozmowa powinna udzielić odpowiedzi na to pytanie. Ostatnim, dość powszechnie występującym zaleceniem było wprowadzenie analizy przepływu informacji w firmie oraz dokładne zdiagnozowanie problemów związanych z uzyskaniem informacji. Można rozważyć przeprowadzenie mini audytu komunikacji w firmie. Zalecano także prowadzenie cyklicznych zebrań zespołu, które pozytywnie wpływają na komunikację w firmie.

Warto podkreślić, iż w przypadku każdego przedsiębiorstwa występował również szereg zaleceń indywidualnych, które firmy planowały wdrożyć.

Na zakończenie należy dodać, iż audyt był dla organizacji swego rodzaju podsumowaniem, ale i krótkim przystankiem w codziennej pracy, podczas której przedsiębiorcy spokojnie, racjonalnie, czasem na chłodno, albo i w emocjach, mieli możliwość przemyślenia drogi do swoich sukcesów, jak również problemów, którymi należy się zająć. Pozwolił on na moment refleksji, wzmógł motywację do aktywnego i jeszcze lepszego działania. W tym miejscu pozostaje już tylko mocno trzymać kciuki za dalszy rynkowy wzrost przedsiębiorstw. Powodzenia! ■

Czy warto przeprowadzić audyt strategiczny w firmie?

dr Anita Labus

Bielska Wyższa Szkoła im. J. Tyszkiewicza



Jeśli nie wiemy, gdzie byliśmy, to trudno powiedzieć, gdzie jesteśmy teraz jako firma. Jeśli nie wiemy, gdzie jesteśmy, trudno decydować o tym, gdzie chcemy być. Jeśli nie wiemy, gdzie dążymy, żadna droga nas tam nie zaprowadzi. Jednak zawsze jest dobry czas, by dokonać analizy, jak daleko już doszliśmy i na czym należy skupić uwagę w przyszłości. Pomoże w tym diagnoza strategiczna (audyt strategiczny), uzupełniona poprzez diagnozę systemu podejmowania decyzji strategicznych, począwszy od kwestii dotyczących racjonalności oceny pozycji konkurencyjnej, a skończywszy na kadry kierowniczej, której decyzje znajdują swoje przełożenie w specyficznej i unikalnej ścieżce rozwoju obranej przez przedsiębiorstwo. Decyzje kadry kierowniczej każdego przedsiębiorstwa mają dalekosiężne i w dużej mierze nieodwracalne skutki. Otoczenie przedsiębiorstw staje się coraz bardziej nieprzewidywalne i zmienne, a interakcje przedsiębiorstwa z tym otoczeniem coraz bardziej złożone.

Audyt strategiczny to kompleksowe badanie systemu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, który pozwala na zredukowanie ryzyka strategicznego, które jest prawdopodobieństwem wystąpienia w przyszłości negatywnych skutków ekonomicznych błędnych decyzji strategicznych

podjętych w przeszłości. W konsekwencji jego wyniki wskazują na kierunki i metody zredukowania ryzyka strategicznego poprzez odpowiednią kontrolę systemu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Warto pokusić się również o zintegrowanie analizy ryzyka strategicznego z analizą ryzyka operacyjnego, przejętą z sektora usług finansowych. Wszystko to wskazuje na audyt strategiczny nie jest następną stricte teoretyczną i nie do końca użyteczną metodą, ale przede wszystkim praktycznym narzędziem, które można z sukcesem wdrożyć w niemalże każdej organizacji i tym samym wpłynąć na polepszenie jej pozycji rynkowej. W tym kontekście audyt strategiczny można zdefiniować jako „wszechstronny, systematyczny, krytyczny i bezstronny przegląd oraz ocena podstawowych celów strategicznych, jak również stopnia realizacji strategii, który jest prowadzony w celu identyfikacji trudności, szans rozwojowych i sformułowania zależności ukierunkowanych na poprawę efektywności działalności firmy” (Opolski 2008).

Z audytem strategicznym wiąże się także pojęcia jak analiza strategiczna, strategia oraz kontrola strategiczna. Analiza strategiczna (w tym analiza SWOT) to punkt wyjścia w procesie formułowania lub weryfikacji strategii. W wyniku analizy strategicznej dokonywana jest ocena pozycji konkurencyjnej

i potencjału przedsiębiorstwa oraz prognoza rozwoju rynku i branży. Dzięki analizie strategicznej definiujemy źródła wzrostu i kierunki rozwoju firmy. Analiza strategiczna pozwala określić potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa oraz wskazać najbardziej efektywne kierunki wzrostu i rozwoju organizacji przy jednoczesnym uwzględnieniu jej zasobów. W analizie strategicznej często stosuje się podejście interdyscyplinarne łącząc różne metody oraz techniki analityczne. Prowadząc analizy w sposób innowacyjny i nieszablony zwiększa się szansę, aby ich wyniki były odkrywcze.

Pojęcie strategii również posiada wiele definicji, przytoczę jedną z nich „to sztuka podejmowania wyborów w warunkach ograniczeń, presji i szans, to sztuka interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w samej organizacji” (Oblój 2007). W procesie tworzenia strategii rozwoju definiowane są optymalne sposoby wykorzystania zasobów firmy w celu osiągnięcia jak najlepszej pozycji rynkowej. Strategia rozwoju firmy musi być innowacyjna, spójna i klarowna. Kluczową kwestią pozostaje skuteczność wdrożenia strategii przez organizację. Dobra strategia nie tylko definiuje sposoby działania w odniesieniu do klientów i konkurentów, ale także wyznacza ramy kształtowania struktury wewnętrznej i kultury organizacyjnej. Dlatego przykła-

dać należy bardzo dużą wagę do oceny możliwości wdrożenia strategii wewnątrz przedsiębiorstwa unikając rozwiązań trudnych do wprowadzenia w danej organizacji. Strategia wzrostu definiuje najbardziej dochodowe obszary działalności firmy oraz integruje marketing strategiczny z finansami firmy. Natomiast w przypadku wchodzenia na rynki międzynarodowym najczęściej nie sprawdza się kopiowanie strategii, która przyniosła sukces na rynku krajowym. Działalność międzynarodowa oraz działania na poszczególnych rynkach zagranicznych wymagają odrębnego planowania marketingowego uwzględniającego lokalne uwarunkowania.

Kontrola strategiczna, a więc kontrola o długim horyzoncie czasowym i wysokim stopniu ogólności jest procesem przetwarzania danych, mającym na celu generowanie i selekcję zachowania strategicznego organizacji, związanego z procedurą podejmowania decyzji. Dzięki tego typu działaniom kontrolnym, przedsiębiorstwo staje się bardziej elastyczne, co umożliwia szybkie i właściwie ukierunkowane reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu, które podlega ciągłym i trudnym do przewidzenia przeobrażeniom. Kontrola strategiczna spełnia zarówno funkcje diagnostyczne jak i prognostyczne. Kontrola strategiczna może być przeprowadzona jako ranking efektywności zarządzania, którego wyniki w sposób ogólny przedstawiają stan zarządzanie w przedsiębiorstwie oraz audyt, czyli rewizja strategiczna, pozwalająca na uzyskanie szczegółowego obrazu sytuacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do przeobrażeń zachodzących w jego otoczeniu rynkowym.

Kontrola strategiczna obejmuje nadzór strategiczny, strategiczną kontrolę realizacji i strategiczną kontrolę założeń. Kontrola założeń rozpoczyna się w chwili sformułowania pierwszych założeń strategii firmy i jest kontynuowana równoległe do opracowywa-

nia wszystkich kolejnych planów. Znaczenie procesu weryfikacji w tej fazie cyklu racjonalnego przebiegu działania wynika z faktu, iż przyjęte założenia nigdy nie mogą być w pełni kompletne z powodu braku precyzyjnych informacji, które często docierają do odbiorcy ze znacznym opóźnieniem. Rozpoczęcie implementacji strategii zarządzania oznacza uruchomienie instrumentów związanych z kontrolą realizacji, której podstawowym zadaniem jest identyfikowanie rozbieżności zachodzących między stanem faktycznym a pożądanym, ujawniających się stopniowo podczas wdrażania założeń przyjętych w strategii firmy. Tak rozumiana kontrola strategiczna ma charakter ciągłego procesu, określanego mianem nadzoru strategicznego, którego wyniki pozwalają na podjęcie działań korygujących na tyle szybko, żeby zmniejszyć rozmiary ujawnionych odchyleń.

W trakcie kontroli strategicznej należy określić wielkości oczekiwane i standardy działania (zmiennych kontrolnych), sposób pomiaru i monitorowanie zjawisk, a także porównywanie stanów, wielkości rzeczywistych i oczekiwanych zmiennych kontrolnych. Należy również ustalić przyczyny odchyleń oraz ustalić stopień w jakim kierownictwo organizacji jest w stanie kontrolować źródła i czynniki tych odchyleń.

W projektowaniu działań korygujących w realizacji strategii obrazuje poniższa tabela.

Przedsiębiorstwo powinno zanalizować wystąpienie odchyleń od wartości oczekiwanych stwierdzonych w trakcie kontroli (zarówno negatywnych jak i pozytywnych).

W przypadku gdy strategia okazała się być bardziej skuteczna niż założono przedsiębiorstwo może przyjąć następujące rozwiązanie:

- nie wprowadzać korekt w działaniu, naturalna akceptacja wyższej skuteczności

- podwyższyć cele i ewentualnie zmienić niektóre elementy strategii mające na celu pełniejsze wykorzystanie ujawnionych możliwości rozwojowych
- skorygować działania (zmniejszenie intensywności działania, ograniczenie zasobów wykorzystywanych w działaniu)

Natomiast szczególną wagę mają zawsze sygnały negatywne, które wcześniej dostrzeżone pozwalają uniknąć poważniejszych zagrożeń.

W tym kontekście niezwykle istotne są mechanizmy zapewniające sprawność funkcji kontroli strategicznej do których zaliczamy:

- stworzenie systemów wczesnego ostrzegania (dostarczanie sygnałów o pojawiających się lub mogących pojawiać się problemach, wymagających weryfikacji strategii przed powstaniem negatywnych skutków problemów. Wczesne ostrzeganie możliwe jest dzięki monitorowaniu i analizowaniu zmiennych kontrolnych, wywierających istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa.
- zarządzanie zagadnieniami strategicznymi (w warunkach niestabilnego otoczenia) wg A. Klasik i P. Lorange. Zagadnienia strategiczne to istotny problem w otoczeniu lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, którego powstanie wiąże się z nagłymi, zaskakującymi zmianami, i które powoduje istotne konsekwencje dla przebiegu realizacji strategii i wyników przedsiębiorstwa
- sprawność procesu kontroli jest w znacznej mierze uwarunkowana przez sposób organizacji systemu kontroli.

Zagadnienia strategiczne mogą być bardzo silne i silnie oddziałujące, a jednocześnie czytelne – stanowiące silne sygnały; te zagadnienia wymagają natychmiastowej reakcji. Gdy pojawiają się zagadnienia pilne i (prawdopodobnie) silnie oddziałujące,

Czy zrealizowano planowaną strategię?			
Czy strategia została faktycznie zrealizowana, przyniosła sukces?	TAK		NIE
	TAK	Zaplanowany sukces (powodzenie racjonalności)	Sukces wyłaniającej się strategii (umiejętność uczenia się organizacji)
	NIE	Porażka planowanego podejścia (skuteczność, ale brak efektywności)	Całkowita porażka (nieskuteczność i nieefektywność realizacji strategii)

Źródło: na podstawie H. Mintzberg

stanowiące jednak słabe sygnały; to wtedy rozwiązanie problemu wymaga gromadzenia dodatkowych informacji, jednak należy stopniowo angażować się w projektowanie jego rozwiązania. W przypadku wystąpienia zagadnień mniej pilnych, ale silnie oddziałujących, stanowiących jednocześnie silne sygnały; to rozwiązanie tych problemów może nastąpić w ramach sformalizowanego, cyklicznego procesu planowania strategicznego. Natomiast gdy wystąpią mało pilne i słabo oddziałujące problemy to ich rozwiązanie może być odłożone, ale zagadnienia powinny być ciągle monitorowane. Zagadnienia nie mające wpływu na wyniki przedsiębiorstwa nie wymagają zasadniczo dalszej uwagi.

Kontrola strategiczna jest zatem procesem, który jest pomocny w kształtowanie, realizacji i ocenie efektywności i skuteczności przyjętej strategii firmy. Z uwagi na wagę tych zagadnień dla rozwoju i stabilności przedsiębiorstwa oraz charakter ciągłej pracy nad realizacją strategii warto poświęcić czas i środki na czynności kontrolne z tym związane, tak aby stały monitoring oraz, co pewien czas, audyt tego obszaru umacniały firmę na drodze do osiągnięcia założonych celów i pozwoliły na uniknięcie błędów lub szybką reakcję na te, które się pojawiają. ■

BIBLIOGRAFIA:

1. *Planowanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993.
2. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
3. Steinmann H., Schreygg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
5. Opolski K. Waśniewski, M. Wereda, „Audyt strategiczny jako szansa na poprawę pozycji rynkowej firmy”, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008.

Audyt strategiczny przedsiębiorstwa – korzyści dla małych firm

dr Katarzyna Rupik

*Pracownik naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
i Prezes Instytutu Przedsiębiorczości Akademickiej*



W warunkiem przetrwania i sukcesu firm we współczesnej gospodarce jest umiejętność wykorzystywania szans w otoczeniu i unikania zagrożeń jakie ono stwarza, przy jednoczesnym rozwoju potencjału firmy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Nasuwa się w takim razie pytanie, jak taką umiejętność nabyć i rozwinąć?

Odpowiedzi możemy znaleźć studiując podręczniki z zarządzania strategicznego, w tym strategicznego zarządzania marketingowego, czy skorzystać z pomocy firm doradczych. Małe firmy muszą się jednak liczyć z tym, że i podręczniki i oferta doradców zewnętrznych koncentrują się raczej na dużych podmiotach. Duże przedsiębiorstwa to „wdzięczny” obiekt ilustrujący teorię w podręcznikach i atrakcyjny klient dla branży doradczej. Oferta adresowana do sektora małych przedsiębiorstw jest niedostateczna, a ponadto cena usługi konsultingowej bywa często kluczową barierą popytu. W tych warunkach, usługa pod nazwą „Audyt strategiczny przedsiębiorstwa” (w skrócie ASP) wydaje się atrakcyjnym rozwiązaniem dla małych przedsiębiorstw.

Zaletą ASP, w porównaniu do wymienionych, komplementarnych sposobów budowania wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego, jest stosunkowo krótka czas realizacji. ASP to kompleksowa diagnoza kompetencji firmy w następujących obszarach:

- 1) Analiza – kompetencje w zakresie analizy otoczenia dalszego i bliższego firmy, umiejętność określenia pozycji konkurencyjnej i rynkowej firmy;
- 2) Planowanie – kompetencje w planowaniu strategicznym, spójność misji i celów, parametry procesu planowania (w tym jego formalizacja);
- 3) Implementacja i kontrola – kompetencje w zarządzaniu procesami biznesowymi, zarządzaniu zasobami ludzkimi, umiejętność przełożenia zamierzeń strategicznych na cele operacyjne i systemy pomiaru wyników;
- 4) Kultura organizacyjna.

Audyt przebiega dwutorowo. Po pierwsze, przeprowadzany jest wywiad z kadrą zarządzającą (najczęściej właścicielem firmy i jego współpracownikami). Po drugie, pracownicy przedsiębiorstwa proszeni są o wypełnienie anonimowej ankiety. Na tej podstawie uzyskuje się stosunkowo obiektywny obraz kompetencji firmy i identyfikuje obszary, które wymagają udoskonalenia. Efektem audytu jest lista rekomendowanych działań, dzięki którym firma ma szansę umocnić swoją pozycję strategiczną.

W okresie 2011-2012 miałam przyjemność zrealizować audyty strategiczne w 20 przedsiębiorstwach. Audyt kończył się zawsze przedstawieniem raportu i omówie-

niem proponowanych działań. Te niezwykle interesujące dyskusje z kierownictwem audytowanych firm, pozwalają mi zidentyfikować trzy najważniejsze korzyści z przeprowadzenia ASP.

Po pierwsze, wykorzystanie możliwości jakie daje sformalizowane planowanie strategiczne w firmie. Przedsiębiorstwa, z którymi współpracowałam, były firmami otwartymi na nową wiedzę (o czym świadczy chociażby fakt, iż zdecydowały się skorzystać z ASP) a więc i dynamicznie się rozwijającymi. Ten dynamiczny rozwój przyczynia się do wzrostu złożoności problemów, z którymi musi radzić sobie właściciel (większe rozmiary firmy, większa liczba klientów, dostawców itp.). To, co na wczesnym etapie rozwoju organizacyjnego firmy jest skuteczne (właściciel w niewielkim stopniu korzysta z planowania i raczej działa jako „straż pożarna” reagując na występujące problemy), staje się niewystarczające w kolejnym etapie cyklu życia firmy. W pewnym momencie liczba bieżących spraw i problemów do rozwiązania przerasta możliwości właściciela i musi on delegować uprawnienia coraz bardziej wyspecjalizowanym osobom czy jednostkom organizacyjnym. W takim momencie, brak formalnego planowania (w tym pisemnego planu określającego konkretne cele dla konkretnego okresu, będącego podstawą kontroli) staje się wąskim gardłem.

W wielu audytowanych przeze mnie przedsiębiorstwach właściciele uświadamiali sobie, że warto zainwestować trochę czasu na jasne sformułowanie celów, także z udziałem kluczowych pracowników (uczestnictwo w planowaniu zwiększa szanse realizacji celów) i opracowanie formalnego planu. Formalny plan (nie tylko w „głowie” właściciela) jest bowiem skutecznym narzędziem komunikacji i kontroli w firmie. Pracownicy znają strategię, są świadomi celów, jakie mają realizować i za których wykonanie są wynagradzani. Właściciel więcej czasu może poświęcić kwestiom rozwojowym – poszukiwaniu szans i identyfikowaniu zagrożeń.

Po drugie, lepsze przełożenie strategii na język operacyjny. Strategia (nawet ta w głowie właściciela) musi być przełożona na język procesów i operacji, by została zrealizowana. Audyt strategiczny, dzięki temu, że pozwala zestawić oceny właściciela (kierownictwa) i pracowników umożliwia wyłapanie niedoskonałości i wskazanie usprawnień w tym względzie (zwłaszcza w systemach zarządzania zasobami ludzkimi). Niewiele audytowanych przeze mnie firm wiązało system pomiaru i oceny wyników pracy oraz system motywacyjny ze strategią. Pracow-

nicy w tych przedsiębiorstwach rzadko znali cele i strategię, sformułowane przez zarządzających. W tej sytuacji skuteczne wdrożenie zamierzeń właściciela staje się niemal niemożliwe.

ASP wskazał, które procesy powinny zostać udoskonalone, by wspomagać realizację strategii i osiągać lepsze wyniki. Pozwolił też „ujawnić” cenne pomysły samych pracowników na usprawnienia procesów w firmie.

Po trzecie, wprowadzenie jednoczesnego zarządzania lojalnością i zyskowością klienta. Twierdzenie, że to od klienta zależy sukces przedsiębiorstwa jest ogólnie znane i akceptowane, nie tylko w zarządzaniu marketingowym. Nie wszyscy jednak klienci są tak samo atrakcyjni (cenni) dla firmy. Firmy powinny mierzyć atrakcyjność swoich klientów, dokonywać segmentacji klientów w oparciu o ich zyskowość czy wartość. Portfelem klientów należy zarządzać, tak jak portfelem produktów. Cenny dla firmy klient to nie tylko ten, z którym firma realizuje zyskowe transakcje sprzedaży. Klienci mogą przyczyniać się do generowania zysków firmy także w pośredni sposób, udzielając pozytywnych rekomendacji innym klientom albo aktywnie współtworząc ofertę firmy. Nie

zawsze też klient lojalny jest najbardziej zyskowym.

Audyt był więc dla firm okazją do przeglądu portfela swoich klientów, którego wynik bywał zaskakujący. Na przykład okazywało się, że klienci, których uważano za stałych i ważnych dla firmy i przeznaczano więcej środków na ich obsługę czy oferowano atrakcyjne upusty, są mniej zyskowi niż ci, którzy dokonują jednorazowych zakupów. Często też w firmach działających na rynkach konsumenckich potencjał rekomendacyjny klientów nie był wykorzystywany. Analiza portfela klientów pod kątem zyskowości (także potencjału przyszłych zysków) i lojalności dała bodziec do zeryfikowania strategii marketingowej audytowanych firm.

Na zakończenie, chciałabym podkreślić, że warunkiem uzyskania optymalnych korzyści z ASP jest gotowość firm do otwartej dyskusji i wymiany informacji (zarówno kierownictwa, jak i pracowników). Dziękuję za taką postawę wszystkim firmom, w których prowadziłam audyty i życzę im skutecznych wdrożeń zaproponowanych rozwiązań. ■

Wykorzystanie dobrych praktyk w działalności przedsiębiorstwa

Jacek Sztylek
Grupa Gumułka Sp. z o.o.



Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa zależne jest od czynników, które decydują o jego przewadze konkurencyjnej, a także o możliwościach jego rozwoju. W zakresie prowadzonych audytów strategicznych można wskazać dobre praktyki, które ukazują właściwe podejście do realizowanej przez pracowników oraz kadrę zarządzającą funkcji. Do obszarów, które można wyróżnić w tym zakresie należy m.in. monitorowanie makrootoczenia przedsiębiorstwa oraz jego otoczenie konkurencyjne, formułowanie strategii przedsiębiorstwa oraz kreowanie kultury organizacyjnej.

Makrootoczenie zwane również otoczeniem dalszym posiada istotny wpływ na funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa na danym rynku. Podmioty gospodarcze działające w określonym otoczeniu gospodarczym muszą dostosować się do warunków, jakie oferuje im otoczenie dalsze. Pracownicy audytowanych przedsiębiorstw dostrzegają potrzebę monitorowania i analizowania czynników makrootoczenia, co następnie może się przyczynić do umocnienia pozycji danego przedsiębiorstwa na rynku.

Pracownicy audytowanych przedsiębiorstw w większości przypadków potrafili prezentować opinie dotyczące szans oraz zagrożeń funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikających z jego makrootoczenia.

Zagrożeniem najczęściej wskazywanym przez pracowników różnorodnych przedsiębiorstw była konkurencja, natomiast szansą - dobra lokalizacja. W wielu przypadkach opinie prezentowane przez pracowników były popierane deklaracją kadry zarządzającej dotyczącej czynników makrootoczenia w największym stopniu determinujących funkcjonowanie firmy. Rodzaj wskazywanych czynników w perspektywie szans i zagrożeń jest zależny od rodzaju prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności, jednak najczęściej najwięcej czynników wymieniano w otoczeniu prawnym – politycznym, ekonomicznym oraz technologicznym. Najczęściej kadra zarządzająca za czynnik, który może warunkować skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa określała dostęp do wykształconych potencjalnych kadr, natomiast w perspektywie przedsiębiorstw uzależnionych od rynku międzynarodowego – przede wszystkim wahania na rynku walut.

W perspektywie zagrożenia, jakim jest konkurencja na rynku, prowadzona jest stała obserwacja rynków oraz podmiotów konkurencyjnych i zdobywana w ten sposób wiedza jest wykorzystywana, najczęściej poprzez poszukiwanie nowych rynków zbytu oraz konkurowanie jakością. Analiza czynników konkurencyjnych jest ważna, gdyż zachodzące pomiędzy nimi zależności pozwalają na wykreowanie strategii

konkurencyjnej przedsiębiorstwa, której realizacja umożliwi umocnienie pozycji firmy na rynku.

W perspektywie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku istotne jest określenie kluczowych czynników sukcesu. Kadra zarządzająca każdego przedsiębiorstwa powinna prowadzić analizę kluczowych czynników sukcesu, porównując ich poziom do prognozowanego poziomu czynników kluczowych w podmiotach definiowanych jako najwięksi konkurenci. Większość analizowanych przedsiębiorstw nie posiadało mocnych konkurentów, których kluczowe czynniki sukcesu znajdowałyby się na podobnym poziomie co audytowane przedsiębiorstwo. Czynnikiem, który najczęściej był określony na najniższym poziomie był eksport, natomiast najczęściej sukces firmy uzależniony był od technologii, marketingu oraz ceny.

Sukces przedsiębiorstwa jest zależny również od sformułowanej strategii rozwoju firmy, która jest znana i realizowana przez wszystkich pracowników. Misja oraz wizja firmy jest ważnym elementem strategii rozwoju i funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Powinna informować o wartościach, jakimi przedsiębiorstwo się kieruje, a także o planach i aspiracjach na przyszłość.

Aby pracownicy znali i poczuwali się do odpowiedzialności za realizację misji

firmy, ważne jest, by jej opracowanie w małych i średnich przedsiębiorstwach, odbywało się z udziałem pracowników. Dobrze opracowana misja powinna być ambitna, informować o celach, jednak musi być realna do realizacji. Ważne jest, by misja była napisana w sposób jasny i zrozumiały, z zachowaniem obiektywizmu, powinna informować o wartościach firmy, jednak nie może być zbyt szczegółowa. Misja powinna być tak sformułowana, by informowała i zachęcała do poznania firmy przez różne grupy pozostające z nią w relacji (dostawcy, kierowcy, klienci, pracownicy, opinia publiczna).

Sformułowanie celów strategicznych, podobnie jak misji, jest zadaniem kluczowym w procesie strategicznym w przedsiębiorstwie. Cele strategiczne wyznaczają kierunki działania i rozwoju firmy. Cele określone przy współudziale pracowników zwiększają szanse na utożsamianie się z nimi, co jednocześnie wpływa na efektywniejszą pracę, ponieważ pracownik wie „do czego dąży”. W większości audytowanych przedsiębiorstw pracownicy mieli bardzo małą świadomość założonych celów oraz ich realizacji, a także misji funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W audytowanych przedsiębiorstwach sformułowana misja najczęściej była bardzo krótka i ogólna. Skupiała się na rozwoju firmy poprzez pozyskiwanie nowych rynków oraz wprowadzanie nowych produktów, gdyż te aspekty w perspektywie kadry zarządczej wydają się najistotniejsze. Zbyt ogólne jej sformułowanie nie niesie wielu informacji. Pomimo, iż misja jest krótka, w wielu przypadkach raczej nie była ona znana pracownikom. Wynika to z faktu, iż misja powstaje w wyniku pracy jedynie kadry zarządzającej, natomiast personel jest odpowiedzialny jedynie za zapoznanie się z nią. Taki proces powstawania oraz wykorzystywania misji w żaden sposób nie kształtuje w pracownikach poczucia identy-

fikacji z przedsiębiorstwem oraz realizowania we współpracy zadań w celu realizacji misji oraz osiągania założonych celów.

Dobłą praktyką w zakresie formułowania misji jest kilkuetapowe jej sporządzanie, z wykorzystaniem informacji na temat zewnętrznych uwarunkowań rynkowych, wiedzy pracowników o wewnętrznych procesach oraz charakterystyki prowadzonej działalności. Misja powinna opierać się o wizję przedsiębiorstwa, która określona powinna być przez kadrę zarządzającą. Jednak pracownicy również powinni być zaangażowani w ten proces na etapie składania wstępnych propozycji, jak również weryfikacji powstałych produktów (misji, wizji, celów strategicznych). Kadry posiadają wiele cennych informacji o przedsiębiorstwie, do których kadra zarządzająca często nie ma dostępu, bądź do których nie dociera w wyniku pasywnej polityki personalnej.

Tworzenie wspólnej misji oraz celów może być organizowane przy wykorzystaniu warsztatów, na których pracownicy wraz z kadrą zarządzającą mogliby przedstawiać swoje propozycje oraz pomysły. W wielu przypadkach wiedza pracowników o organizacji nie jest wykorzystywana, w związku z czym wprowadzane usprawnienia bądź kreowane strategie rozwoju nie zawsze są trafne, natomiast poprzez weryfikowanie koncepcji zmian, kierunków rozwoju z pracownikami może w większym stopniu wpłynąć na skuteczność prowadzonych działań.

Kultura organizacyjna stanowi jeden z kluczowych, niematerialnych zasobów organizacji, warunkujący udaną współpracę pomiędzy personelem a kadrą zarządzającą w przedsiębiorstwie. Na element ten składają się przede wszystkim: system wartości obowiązujący w firmie, normy postępowania, zwyczaje i tradycja, formalne i nieformalne więzi społeczne. Pracownicy oceniając te aspekty byli proszeni o okre-

ślenie funkcjonującej w ich miejscu pracy kultury organizacyjnej. Oceniając poszczególne elementy składające się na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, pracownicy wskazywali elementy kultury pasywnej, konstruktywnej oraz agresywnej. W większości przedsiębiorstw dostrzec można znaczące różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej w perspektywie pracowników oraz kadry zarządzającej. Analizowane przypadki ukazują, iż kadra zarządzająca jest zdania, iż stosuje przede wszystkim konstruktywne elementy kultury organizacyjnej. Pracownicy jednak poddając ten aspekt ocenie, deklarują odczuwanie również elementów agresywnych, natomiast konstruktywne podejście jest w znacznie mniejszym stopniu przez nich odczuwane. Kultura agresywna nie przyczynia się do nawiązania dobrych relacji z pracownikami, gdyż opiera się w głównej mierze na zbiorze reguł, zasad, nakazów i zakazów. Tym bardziej niewłaściwe jest stosowanie jedynie tego rodzaju podejścia, niezależnie od profilu działalności przedsiębiorstwa.

Dobłą praktyką w zakresie kreowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest koncentracja na kulturze konstruktywnej, opartej o współpracę dwóch grup – pracowników i kadry zarządzającej – rozumiejących nawzajem swoje potrzeby. Działanie takie pozwala na zwiększenie przywiązania pracowników do firmy oraz wpływa na pracowników jako czynnik motywacyjny. W tym celu należy między innymi umożliwić pracownikom zrozumienie misji i strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, wspólne formułować cele. Pracownik powinien posiadać jasne informacje na temat stawianych przed nim oczekiwań, a w przedsiębiorstwie powinny być stosowane przejrzyste i jednakowe dla wszystkich grup pracowniczych kryteria pomiaru pracy. W budowaniu kultury organizacyjnej niezmiennie ważne są relacje pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą. Re-

lacje te powinny być oparte na obopólnym szacunku oraz zrozumieniu pozycji konkretnych grup. Kadra zarządzająca powinna również wykorzystywać odpowiedni styl zarządzania w zależności od określonej polityki personalnej, kompetencji zasobów ludzkich oraz poziomu koncentracji na realizowanych zadaniach. Często działanie takie wiąże się z przeprowadzeniem odpowiednich szkoleń dla kadry zarządzającej, w celu ukazania istotności, jak również metod właściwego komunikowania, delegowania zadań wśród pracowników. Istota kreowania określonej kultury organizacyjnej wynika przede wszystkim z cennego zasobu jakim są ludzie, którzy charakteryzują się swoimi potrzebami, oczekiwaniami i aspiracjami. Założenia zarządzania kadrami pozwalają traktować każdego pracownika jako źródło kreatywności, wielu możliwości, informacji i wiedzy, a więc

przyjęta w przedsiębiorstwie kultura organizacyjna powinna wykorzystywać zasób, w celu rozwoju przedsiębiorstwa. Działania agresywne bądź pasywne mogą wpływać demotywująco bądź zniechęcająco na pracowników. Wynikiem takiego zjawiska będzie spadek efektywności oraz wydajności pracowniczej.

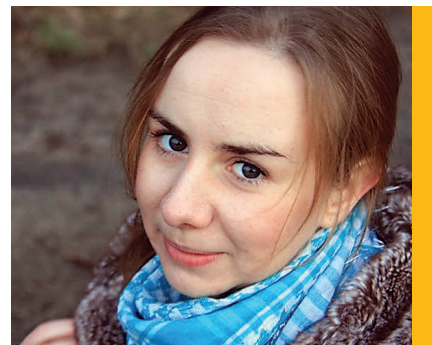
Pomimo częstych wskazań na elementy kultury pasywnej oraz agresywnej przez pracowników audytowanych przedsiębiorstw, należy zaznaczyć, iż w większości przypadków pracownicy jako czynniki motywujące ich do pracy, oprócz stałego wynagrodzenia wskazywali pracę, którą wykonują. Oznacza to, iż pracownicy cenią sobie nie tylko atmosferę w pracy, ale również czynności, które wykonują. Pomimo pozytywnego podejścia do swojej pracy, większość pracowników uważa, że ich wynagrodzenie jest za niskie, a także pracow-

nicy na podobnych stanowiskach, ale w innych firmach zarabiają więcej. Pracownicy jednak często wskazują, iż nie występują problemy w komunikacji, również na linii pracownik – przełożony i większość z nich nie ma problemów z otwartą rozmową oraz rozwiązywaniem konfliktów.

Każde z audytowanych przedsiębiorstw posiadało mocne strony, a także luki kompetencyjne. Wskazanie dobrych przykładów współpracy wewnętrznej w organizacjach miało na celu ukazanie obszarów, w których przedsiębiorstwa mogą budować swoją przewagę. Ważne jest jednak również nieustanne usprawnianie oraz wypełnianie luk kompetencyjnych, skutkujące zmniejszeniem wewnątrznie oraz zewnątrznie pojawiających się zagrożeń. ■

Dążenia strategiczne MŚP: przetrwanie czy rozwój?

dr inż. Anna Sworowska
Politechnika Śląska



Strategia to wielkie słowo, kojarzone zwykle z dużymi korporacjami i równie dużymi pieniędzmi przeznaczanymi na realizację dalekosiężnych planów „podbojów” kolejnych rynków, ekspansji, a przede wszystkim wzrostu wartości firm. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw często bywa pomijany w podręcznikowych rozważaniach nt. zarządzania strategicznego lub jest w tym zakresie traktowany marginalnie.

Współczesna rzeczywistość pokazuje jednak, iż MŚP stają się coraz bardziej istotne dla funkcjonowania gospodarek, ponieważ kreują miejsca pracy, stymulują lokalną aktywność gospodarczą, a także zapewniają istotną konkurencyjną i strukturalną równowagę na rynkach, które w przeciwnym wypadku ulegałyby dominacji nielicznych wielkich graczy. Ponadto, małe i średnie firmy swoim zasięgiem obejmują również te niewielkie i niszowe rynki, które przez duże przedsiębiorstwa nie są obsługiwane (ponieważ są dla nich ekonomicznie nieopłacalne). W ostatnich latach wskazuje się również na ogromne znaczenie MŚP w działalności innowacyjnej, które ze względu na dużą bliskość rynku (małe firmy „żyją na co dzień problemami swoich klientów” i by poznawać ich potrzeby nie muszą

prowadzić drogich badań rynkowych) łatwo dostosowują się do zmieniających się uwarunkowań otoczenia dzięki ciągłemu wprowadzaniu nowych technologii, umiejętności, procesów bądź produktów. Oczywiście dotyczy to tych podmiotów, które nie tylko utrzymują się na rynku i zachowują zdolność rozwoju, ale również uznają ten rozwój za swoje strategiczne dążenie.

Okazuje się jednak, iż nie jest to wcale tak powszechne. Badania przeprowadzone w 2011 roku przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan¹⁾ ujawniają bowiem, że dla badanych MŚP najważniejsze jest przede wszystkim przetrwanie (39,4 % ankietowanych firm), a dopiero w dalszej kolejności cele związane ze wzrostem: sprzedaży (20,4%), zysku (14,7%), udziału w rynku (11%) i wartości rynkowej przedsiębiorstwa (2,4%). Bardzo ważne okazują się również cele osobiste właścicieli firm, dotyczące zapewnienia im pracy i dochodów (11,3% wskazań). Z kolei dla dużych przedsiębiorstw kluczowy jest wzrost udziału w rynku (25,1% respondentów) i wzrost sprzedaży (21,6%), a dopiero następnym wskazywanym celem firm jest po prostu dalsze ich istnienie (19,3%).

Koncentracja małych przedsiębiorstw na kwestiach przetrwania wiąże się bardzo

często z odejściem od długookresowego planowania strategicznego na rzecz orientacji ukierunkowanej na kwestie operacyjne. W takim przypadku podejmowane decyzje stanowią raczej reakcję na bodźce z zewnątrz niż wiążą się z przewidywaniem czy (jeszcze rzadziej) kreowaniem nowych sytuacji rynkowych. Plany w takich firmach sporządzane są w sposób nieskoordynowany, intuicyjny, rzadko przyjmują formę pisemną i zwykle nie stanowią dobrej podstawy oceny i pomiaru efektywności działalności biznesowej.

Powodów niechęci do formułowania planów strategicznych przez firmy sektora MŚP wymienia się wiele. Wynikają one m.in. z: niepewnego i burzliwego otoczenia (trudności w sformułowaniu trwałych dążeń strategicznych), cyklu życia/stopnia rozwoju przedsiębiorstwa (wraz z rozwojem firmy zmienia się rola jej właściciela, hierarchia władzy, a także struktura organizacyjna, co wymaga strategicznych dostosowań), braku czasu (przy intensywnym udziale kierownictwa w działaniach operacyjnych), braku wiedzy specjalistycznej oraz niewystarczającej wiedzy nt. planowania strategicznego. Ponadto, czynnikiem ograniczającym formułowanie i wdrażanie strategii jest niechęć właścicieli do dzielenia się planami

¹⁾ Badanie przeprowadzone przez PKPP Lewiatan w ramach projektu „Monitoring kondycji sektora MSP w latach 2010-2012”, współfinansowane ze środków unijnych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, a zrealizowane przez CBOS (15-19 sierpnia 2011 r.) na ogólnopolskiej próbie ponad 1500 aktywnych przedsiębiorstw prywatnych. Źródło: „Lewiatan”: Dla 40 proc. przedsiębiorców najważniejsze jest przetrwanie. A rozwój firm? „Polska The Times”, dn. 27.12.2011 r.

z pracownikami, jak również nieodpowiednie podejście zewnętrznych konsultantów implementujących standardowe metody zarządzania strategicznego (opracowane dla dużych korporacji) niedostosowane do specyfiki małych firm²⁾.

Odpowiedzią na te wskazane problemy jest Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP), który stanowi narzędzie diagnozy i oceny kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego, dedykowane szczególnie MŚP. Zaproponowana w projekcie metodologia, oparta przede wszystkim na pogłębionym wywiadzie prowadzonym z kierownictwem audytowanych firm, nie tylko pozwala oceniającym zaznajomić się ze specyfiką danej organizacji i jej problemami, ale stanowi również źródło refleksji dla zarządzających przedsiębiorstwem. Nierzadko spotkanie audytowe stawało się pierwszą okazją do wyartykułowania misji czy do zastanowienia się nad zasadniczymi dążeniami strategicznymi firmy, a wyniki anonimowej ankiety pracowniczej dostarczały cennej i często zaskakującej informacji zwrotnej, nie pozyskiwanej wcześniej od personelu.

Należy być świadomym, iż zarządzanie strategiczne w przypadku małych firm zależy w ogromnym stopniu od osobistych dążeń i wizji przedsiębiorstwa tworzonej przez samego właściciela, które przekładają się na styl zarządzania, strukturę i kulturę organizacyjną, sposób podejmowania decyzji, model biznesowego rozwoju, a także poziom strategicznej aktywności³⁾. Dlatego też warunkiem koniecznym powodzenia implementacji strategii do praktyki przedsiębiorstwa jest przekonanie zarządzających o słuszności podejmowanego kierunku działań i determinacja w ich realizacji, zgodnie z zasadą „Rozwijaj się lub giń!”.

Opracowany Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa z powodzeniem stanowić może ważne źródło inspiracji do formułowania ambitnych dążeń organizacji, wykraczających poza realizację bieżących zadań. W ramach ASP dokonuje się bowiem diagnozy kilku obszarów potencjalnych działań prorozwojowych, tj.:

- analizy otoczenia przedsiębiorstwa – stanowiącego system zewnętrznych uwarunkowań, bardzo silnie wpływających na skuteczność wszystkich działań organizacji (istotne jest uważne jego śledzenie i podejmowanie decyzji w oparciu o wiedzę na jego temat);
- analizy portfelowej działalności przedsiębiorstwa (w odniesieniu do produktów i klientów) – umożliwiającej porównywanie według jednolitych kryteriów, różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa i zarządzanie „portfelem” tych działalności w celu uzyskania możliwie najlepszej pozycji konkurencyjnej;
- analizy organizacji przedsiębiorstwa – służącej zrozumieniu, jak w jego wnętrzu powstaje wartość dodana, co wymaga identyfikacji procesów i kompetencji niezbędnych w dostarczaniu na dany rynek określonej wartości;
- analizy procesu planowania – pozwalającej precyzyjnie określić dążenia przedsiębiorstwa, określić na ile przedsiębiorstwo posiada czytelną misję i cele strategiczne, ocenić sposób ich formułowania i wdrażania w organizacji;
- oceny kultury organizacyjnej – stanowiącej zespół cech organizacji, przyjmujących formę zachowań, poglądów czy norm postępowania charakterystycznych dla członków tej organizacji;

- diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi - obejmującej ocenę działań i decyzji podejmowanych w badanym przedsiębiorstwie, dotyczących ludzi jako podmiotów sprawczych w dążeniu do osiągnięcia celów indywidualnych i organizacyjnych.

Podkreślić należy, iż rezultatem projektu ASP, obok zestawu rekomendacji w zakresie doskonalenia zarządzania strategicznego (w obszarach analizy strategicznej, procesu planowania strategicznego, implementacji strategii i kultury organizacyjnej) opracowanego indywidualnie na potrzeby konkretnej organizacji, jest również podniesienie świadomości przedsiębiorców nt. zasadności formułowania i wdrażania strategii, a także jej poszczególnych elementów w praktyce funkcjonowania małych i średnich firm. Świadome zaangażowanie przedsiębiorstw w procesy zarządzania strategicznego, zwiększa bowiem ich szanse na utrzymanie się na rynku, a także na osiągnięcie wyższego poziomu sprzedaży, wyższego zwrotu z zainwestowanego kapitału, większego poziomu marż i wzrost zatrudnienia⁴⁾.

Wierzę, że Audyt Strategicznych Przedsiębiorstwa stanowić będzie nie tylko źródło informacji i wiedzy dla przedsiębiorstw w zakresie sprawnego planowania i skutecznego wdrażania strategii, lecz skłoni firmy do podejmowania ambitnych wyzwań, nie tylko ukierunkowanych na przetrwanie, ale także na ich nieustanny rozwój. ■

²⁾ Wang C., Walker E.A., Redmond J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. "International Journal of Organisational Behaviour", Vol. 12(1), 1-16.

³⁾ Beaver G. (2003). Management and the small firm. "Strategic Change", Vol. 12, 63-68.

⁴⁾ Gibson B., Casser G. (2005). Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms. "Small Business Economies", Vol. 25(3), 207-222.

REALIZACJA USŁUG W WYBRANYCH FIRMACH – DOŚWIADCZENIA PRZEDSIĘBIORCÓW



AKCEPT Finance S.A.



Spółka została zawiązana 2 września 2009 roku pod nazwą AKCEPT Finance Spółka Akcyjna. Działalność operacyjna Firmy została rozpoczęta w maju 2010 roku. Wtedy to AKCEPT Finance S.A. rozpoczął aktywnie oferować swoje usługi klientom. Od lutego 2011 jest firmą notowaną na rynku NewConnect a od lipca 2012 na rynku Catalyst prowadzonym przez GPW S.A.

Przedmiotem działalności Spółki jest działalność finansowa, w szczególności świadczenie usług faktoringu, udzielania pożyczek krótkoterminowych oraz dyskonta weksli.

Oferta Spółki pozwala na poprawę płynności finansowej przedsiębiorstw, zapewnia ochronę przed ryzykiem handlowym i kompleksowe usługi zarządzania należnościami.

Segmentem, do którego Spółka kieruje swoje usługi jest sektor firm mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które chcą sprawnie i konkurencyjnie funkcjonować na rynku.

Dzięki innowacyjności i elastyczności świadczonych przez Spółkę usług, firma która korzysta z faktoringu uzyskuje natychmiastowe finansowanie, dzięki czemu może spłacać swoje zobowiązania, planować za-

rzządzanie finansami oraz w znaczący sposób minimalizować ryzyko związane z ewentualną niewypłacalnością kontrahenta.

Mimo bardzo dobrej pozycji rynkowej i dużej świadomości w zarządzaniu firmą, Zarząd Spółki potrzebował informacji zwrotnej od niezależnych ekspertów pozwalającej ocenić efekty działania spółki. „*Chcieliśmy sprawdzić jak nasze działania oceniają osoby „z zewnątrz”. Potrzebna była nam pomoc w zakresie budowania marki, kultury organizacji, systemu motywacyjnego i komunikacji wewnętrznej*”.

Korzystając z rekomendacji przekazanych nam przez ekspertów po audycie zatrudniliśmy profesjonalną agencję brandingową która ma nam pomóc w opracowaniu nowego wizerunku. Jesteśmy w trakcie tworzenia systemu motywacyjnego. Wybieramy się na szkolenie integracyjne i teambuildingowe.

Na efekty wdrożeń trzeba będzie jeszcze poczekać, cały czas jesteśmy w trakcie wdrażania zaleceń audytorów. Z pewnością zyskaliśmy większą świadomość konieczności wprowadzenia zmian. Również bardziej skupiliśmy się na pracownikach i komunikacji z nimi.

member of
Grupa AKCEPT
synergia działań biznesowych

Dane kontaktowe:

ul. Mikołowska 29, 41-400 Mysłowice
Tel.: 32 317 14 00, Fax: 32 317 14 04
E-mail: sekretariat@akcept.pl
www.akceptfinance.pl

Café Silesia Dariusz Gniewowski

Café Silesia to firma stworzona przez pasjonatów. Naszą pasją jest poszukiwanie tradycji, przedwojennej elegancji i swobody słonecznej Italii w każdej filiżance espresso. To wyrafinowanie odnajdujemy tylko w kawach najlepszych marek, których głębokim smakiem dzielimy się z naszymi klientami. Café Silesia to specjalistyczny sklep z kawą tworzony z zaangażowaniem. Liczne podróże do miejsc, w których produkuje się najlepsze mieszanki kaw nauczyły nas, że prawdziwe bogactwo to umiejętność wyboru tylko tego, co najbardziej wyjątkowe. Café Silesia powstała z chęci wskrzeszenia czaru i szyku przedwojennego Śląska, w którym kultury mieszały się i uzupełniały ze wzajemnym szacunkiem i otwartością. Ciekawi świata z całym jego kolorytem, przyjemnym zgiełkiem rozmów przy aromatycznym dopio i porywającą muzyką z Południa, sprawiamy, że kultura picia kawy w Polsce staje się wielobarwna, a przez to wyrafinowana. Pragniemy przybliżyć nie tylko mieszanki z najlepszych palarni na świecie, czy akcesoria niezbędne do przyrządzenia doskonałego espresso, ale również pełne energii rytmy, tworzone przez muzyków z najcieplejszych zakątków globu.

Firma rozpoczęła swoją działalność w 2009 roku. Wobec niewielkiej skali zatrudnienia (pracujemy w 4 osoby), trudno było nam skoncentrować się na zaplanowaniu długofalowego rozwoju naszego przedsięwzięcia. Zaabsorbowani troską o codzienne prowadzenie biznesu, zapewnieniem ciągłości dostaw, poszukiwaniem nowych marek, dbałością o terminowość przesyłek, nie mieliśmy czasu i sił na wykreowanie stra-



tegi naszej firmy. Od osób przeprowadzających Audyt Strategicznego Przedsiębiorstwa oczekiwaliśmy, aby spojrzeli na firmę bez emocji i uczuć, jakie towarzyszą nam od początku jej powstania, pomogli w określeniu kierunków jej strategicznego rozwoju, wskazali na słabe punkty naszego modelu biznesowego oraz doradzili w kwestiach operacjonalizacji strategii, jaka będzie przygotowywana.

Nasze oczekiwania zostały spełnione, eksperci trafnie zidentyfikowali słabe punkty naszej działalności oraz wskazali na szanse, których sami nie dostrzegliśmy. Poprzez udział w Audycie Strategicznym Przedsiębiorstwa otrzymaliśmy rekomendacje pozwalające na rozwój naszej firmy w nowych obszarach działalności, podniesienie jej sprawności operacyjnej i wykorzystanie nowych form marketingu. Opierając się na rekomendacjach wzmocniliśmy funkcję logistyczną w naszej firmie, pozyskując

nowe powierzchnie magazynowe, co spowodowało skokowy wzrost przepustowości firmy oraz możliwości w zakresie konfekcjonowania przesyłek. Dzięki nowym instrumentom marketingowym zdefiniowanym na podstawie analizy strategicznej odnotowaliśmy spore wzrosty sprzedaży oraz rotacji naszych zapasów. Stale promujemy powrót do dobrych tradycji picia kawy, stawiając przy tym na śląską solidność i wiarygodność. Ciągłe dbamy o to, aby Café Silesia odzwierciedlała rzetelność, wiarygodność i terminowość. Aby firma była synonimem gryfnego kawy.

Café
SILESIA
G R Y F N Y  K A F Y J

Dane kontaktowe:

ul. Królika 20, 42-600 Tarnowskie Góry
Tel./fax: 32 768 85 05
E-mail: info@cafesilesia.pl
www.cafesilesia.pl

Centrum Kształtowania Osobowości „COMPASS”

Agnieszka Jakubowska



Centrum Kształtowania Osobowości COMPASS to firma szkoleniowo-doradcza oferująca szeroki wachlarz usług szkoleniowych poczynając od obowiązkowych szkoleń BHP dla pracowników, po executive coaching dla kadry menadżerskiej. Specjalizujemy się w rozwijaniu kompetencji menadżerskich i handlowych, pracujemy również bezpośrednio z handlowcami w terenie. Dzięki praktycznemu podejściu do całego procesu szkoleniowego, nasze usługi w pełni odpowiadają wcześniej przeanalizowanym i zdiagnozowanym potrzebom Klientów. Dlatego też każde szkolenie lub warsztat prowadzony przez nas jest rezultatem ścisłej współpracy z Klientem na etapie przygotowania projektu szkoleniowego.

Prowadząc własną firmę zdarza się, że właściciele są tak mocno pochłonięci działalnością operacyjną, iż nie koncentrują się na rozwoju strategicznym i długofalowym prowadzonego biznesu. Jako firma szkoleniowo - doradcza często spotykamy się z tego typu sytuacjami, pomagamy naszym klientom w określeniu, konstrukcji i realizacji celów strategicznych.

Sami również wzięliśmy udział w takim doświadczeniu. Od usługi Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa oczekiwaliśmy, aby konsultant spojrzął na firmę bez emocji jakie mogą towarzyszyć osobom bezpośrednio zaangażowanym w jej rozwój, rzetelnie ocenił aktywności podejmowane

przez zarządzającego oraz rekomendował kierunki dalszego rozwoju. Nasze oczekiwania zostały spełnione, zastosowaliśmy się również do wskazanych zaleceń.

Przeprowadzając Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa otrzymaliśmy rekomendacje pozwalające na rozwój naszej firmy w nowych obszarach działalności. Dlatego opierając się na rekomendacjach dobudo-



Dane kontaktowe:

ul. Kozielska 218 D, 44-100 Gliwice
Tel.: 509 266 751
E-mail: biuro@ckocompass.pl
www.ckocompass.pl

waliśmy dział szkoleń tzw. „twardych” jak Lean Manufacturing, ISO, BHP. Również wynikiem wdrożonych rekomendacji jest między innymi dynamiczny rozwój drugiej marki - AngloCompass, łączącej aspekty szkoleniowe z wykorzystaniem języka angielskiego w biznesie. Dzięki połączeniu dwóch segmentów branży szkoleniowej – korporacyjnych szkoleń językowych oraz coachingu i szkoleń biznesowych, stworzyliśmy innowacyjną ofertę marki AngloCompass zapewniającą naszym Klientom pełen zakres wiedzy i umiejętności niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w międzynarodowym otoczeniu biznesowym.

Warsztaty dedykowane są następującym segmentom Klientów:

1. Kadra handlowców – dla tej grupy uczestników prowadzimy zajęcia w oparciu o system modułowy, wykorzystując całościowy proces sprzedaży jako bazę wiedzy pod naukę słownictwa i zwrotów używanych w języku angielskim.
2. Kadra menadżerska – uczestnicy szkolenia zostają przygotowani do pełnienia funkcji zarządczych pod kątem operowania językiem biznesu w wersji angielskiej.

Dzięki współpracy ze specjalistami różnych branż (jako wynik zastosowanej rekomendacji) jesteśmy w stanie stworzyć zupełnie nowe moduły naszych dwubiegowych szkoleń, np. sprzedaż, negocjacje, networking, przygotowanie do uczestnictwa w targach handlowych, sztuka prowadzenia prezentacji, lean manufacturing, zarządzanie zmianą itp. na różnych poziomach językowych.

Dzięki budowie nowej marki poszerzamy dotychczasowe rynki odbiorców naszych usług z segmentu B2B, co bezpośrednio przekłada się na wyniki finansowe prowadzonej przez nas działalności szkoleniowo –doradczej.

COGNITY

Praktyczne, skuteczne szkolenia i konsultacje

Aleksandra Fyda-Siwek



Cognity – praktyczne, skuteczne szkolenia i konsultacje, to młoda firma szkoleniowo-doradcza, której misją jest wspieranie rozwoju pracowników nowoczesnych organizacji w zakresie zwiększania wydajności pracy, poprzez stosowanie nowoczesnych narzędzi informatycznych.

Pomimo stosunkowo krótkiego okresu działalności, firmie udało się zdobyć zaufanie i uznanie znaczącej grupy klientów, które wyraża się w szczególności poprzez podtrzymywanie stałych relacji biznesowych.

Klientami firmy są powszechnie rozpoznawalne przedsiębiorstwa z sektora MŚP, korporacje, wiodące firmy produkcyjne

i banki. Marka Cognity cieszy się również dużym zaufaniem instytucji sektora publicznego.

Oferowane szkolenia realizowane są zarówno w formie otwartej – dla osób indywidualnych, pracowników różnych organizacji, a także w formie zamkniętej – na zamówienie danej firmy.

Oprócz działalności szkoleniowej, świadczone są także usługi konsultingu informatycznego. Obejmuje on między innymi przygotowanie różnego rodzaju plików w arkuszu kalkulacyjnym lub edytorze tekstu, które ułatwiają zautomatyzowanie działań w organizacjach.



Przeprowadzona usługa Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa dotyczyła przede wszystkim:

- oceny konkurencji,
- wskazania potencjalnych szans i zagrożeń dla firmy w kontekście jej produktów, usług i obszaru działania,
- analizy i oceny jakości procesu pozyskiwania przez przedsiębiorcę informacji o otoczeniu firmy i odpowiedniego zarządzania nią, przy uwzględnieniu warunków panujących na rynku,
- uzyskania informacji na temat fazy cyklu życia, w której znajduje się produkt, rynek i technologia stosowana przez firmę,
- przeprowadzenia bilansu strategicznego przedsiębiorstwa.

W wyniku przeprowadzonego audytu wydane zostały rekomendacje, które sukcesywnie są realizowane. Wdrożenie rekomen-

dacji dotyczącej ekspansji firmy poza obecne rynki zbytu zrealizowane zostało poprzez wprowadzenie do naszej oferty – szkoleń w języku angielskim dla obcokrajowców. W niedalekiej przyszłości planowane jest również uzupełnienie oferty o szkolenia w innych językach. Równocześnie wprowadzono do oferty szkolenia uwzględniające specyficzne potrzeby poszczególnych branż lub sektorów. Podjęte zostały również prace nad wdrożeniem platformy e-learningowej.

W zakresie rekomendacji dotyczących organizacji firmy wszczęte zostały działania dotyczące wdrażania systemów:

- zarządzania relacjami z klientami (CRM),
- planowania i kontroli strategicznej,
- motywacji i zarządzania zasobami ludzkimi obejmujący m. in. system wartościowania i pomiaru wyników pracy.

Dane kontaktowe: **ul. Dietla 25/5, 31-070 Kraków**
Tel.: 12 421 87 54
E-mail: biuro@cognity.pl
www.cognity.pl

A i M GALICA Anna Galica



A&M Galica to firma rodzinna. Działa w niewielkiej miejscowości – Koniówce – w gminie Czarny Dunajec w powiecie nowotarskim. To niewątpliwie uroczy zakątek, położony w sercu Podhala w niewielkiej odległości od Zakopanego, blisko granicy z Republiką Słowacką. Została założona w roku 2001 i przez blisko dziesięć lat jej działalność wiązała się z produkcją garmażeryjną. Wytwarzaliśmy różnego rodzaju pierogi, krokiety, pyzy, naleśniki oraz zapiekanki. Obserwując zmianę preferencji klientów oraz mając na uwadze dynamiczny rozwój turystyki w regionie, w którym działamy, zdecydowaliśmy się na rozbudowę firmy i rozszerzeniu jej zakresu działania również o branżę hotelową. W roku 2011 otwarty został nowy budynek, w którym oprócz nowoczesnego zaplecza produkcyjnego, stworzyliśmy stylową restaurację oraz oddaliśmy do dyspozycji pokoje z sześćdziesięcioma miejscami noclegowymi.

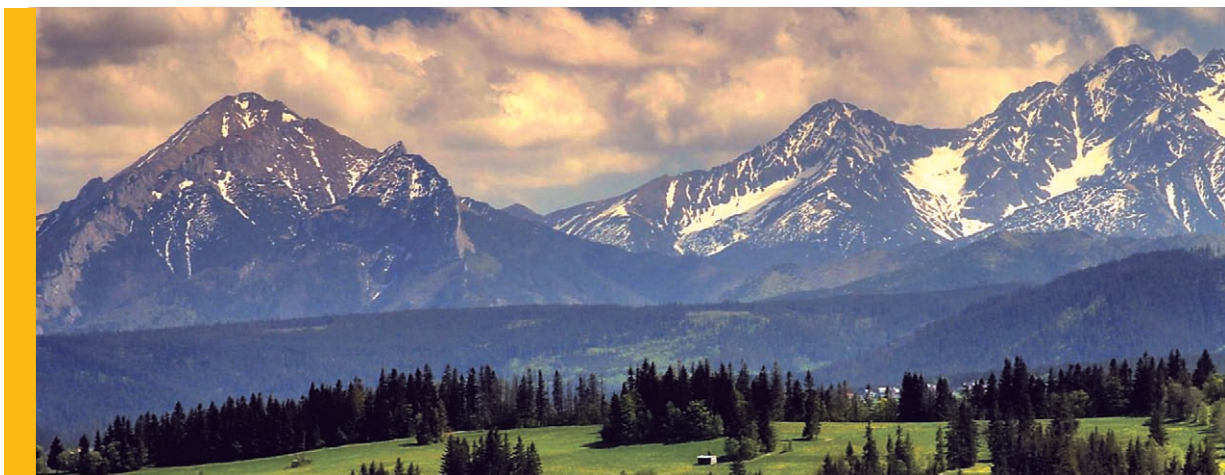
Naszej firmie brakowało skonkretyzowanej i spisanej strategii. Inwestycje opiewające na kilka milionów złotych zrealizowaliśmy bazując w dużej mierze na intuicji

oraz ocenie potencjału naszych pomysłów przeprowadzonych w oparciu o wiedzę pozyskaną głównie od klientów oraz banków. Potrzebowaliśmy więc znaleźć obiektywne potwierdzenie słuszności podjętych przez nas działań, a to skłoniło nas do skorzystania z Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa. Mieliśmy już wcześniej okazję współpracować z konsultantami z gliwickiej Agencji Rozwoju Lokalnego – przeprowadzili oni wcześniej Audyt Potrzeb Marketingowych naszej firmy. Rekomendacje wówczas sformułowane okazały się bardzo przydatne. Realizacja usługi ASP była niewątpliwie wyzwaniem dla ekspertów i konsultantów gdyż nasza firma działała na wielu rynkach, oferując produkty adresowane do kompletnie różnych typów klienta. Wymagała ona bowiem przeprowadzenia analiz firmy z dwóch odmiennych perspektyw – branży produkcji żywności oraz branży hotelarskiej. Nasza ocena sytuacji znalazła potwierdzenie w opiniach sformułowanych przez ekspertów – stwierdzili oni, że branża turystyczna charakteryzuje się znacznym potencjałem rozwojowym, mając na uwadze sukcesywną



rozbudowę infrastruktury okoturystycznej w naszej okolicy. Powstaje powiem coraz więcej wyciągów narciarskich, kompleksów basenów geotermalnych, a infrastruktura drogowa i dostępność komunikacyjna również ulega powolnej, ale stopniowej poprawie. Zdecydowaliśmy się więc na znaczącą przebudowę naszej oferty oraz przesunięcie środka ciężkości naszego biznesu w kierunku branży noclegowej. Bazując na rekomendacjach ekspertów zrewidowaliśmy portfel naszych produktów gastronomicznych, pozostawiając w ofercie kilka z nich, które gwarantowały firmie stabilny przepływ pieniądza, a które były jednocześnie artykułami o względnie szybkim tempie rotacji. W ślad za zdefiniowaniem na nowo portfela produktów, dokonaliśmy reorganizacji zatrudnienia w naszej firmie, dedykując większą liczbę pracowników do obsługi części hotelowej i ograniczając liczbę pracujących w części produkcyjnej. Jednocześnie dokonaliśmy gruntownej przebudowy sieci dystrybucji naszych produktów, bazując głównie na kilku dużych hurtownikach, zamiast zaopatrywania punktów sprzeda-

ży detalicznej. Postawiliśmy również na intensywną promocję oferty noclegowej, wprowadzając zróżnicowane oferty pakietowe dopasowane do preferencji klientów. Eksperci z ARL zmotywowali nas do baczniejszego wsłuchiwania się w potrzeby naszych gości, co doprowadziło do dalszej modyfikacji oferty, a częściowo nawet do jej personalizacji. Od ponad roku możemy być dumni z posiadania sporej grupy lojalnych klientów, którzy bardzo cenią spokój, wygodę i komfort, jaki im dostarczamy. Bazując na rekomendacjach sformułowanych w raporcie, wdrożyliśmy zintegrowany system informatyczny, który obejmuje całą sferę produkcyjną naszej firmy – począwszy od zarządzania zaopatrzeniem, poprzez wytwarzanie, a skończywszy na dystrybucji. Dla oferty hotelowej również wdrożyliśmy dedykowany system informatyczny, dzięki któremu mamy możliwość sprawnego zarządzania ruchem naszych gości. W sferze marketingu, postawiliśmy na media społecznościowe, obecność w portalach branżowych oraz pozycjonowanie w wyszukiwarkach.



Dane kontaktowe: **ul. Koniówka 196, 34-470 Czarny Dunajec**
Tel.: 18 275 71 15
E-mail: biuro@domowesmaki.pl
www.domowesmaki.pl

JJA PROGRESS Andrzej Wolski Sp. J.



Firma J.J.A. Progress Andrzej Wolski Sp. J. działa na polskim rynku w sektorze elektroenergetyki w zakresie SN od 18 lat, zmniejszając opłaty za energię i umożliwiając zdalną kontrolę urządzeń.

Firma wykonuje usługi dla przemysłu ciężkiego, głównie kopalń – modernizuje sieci rozdzielcze SN (6 kV do 72 kV), systemy sterowania stacji głównego przewietrzania dla kopalń, wykonuje centralne układy kompensacji mocy biernej dla całej sieci zakładowej (głównie 6kV), wykonuje kompletną instalację elektryczną dla generatorów napędzanych silnikami na metan.

Dbanie o jakość i nowoczesność rozwiązań jest głównym czynnikiem decydującym o coraz większej liczbie zadowolonych klientów i rozwoju firmy. Zestawienie wiedzy teoretycznej i praktycznej z solidnym wykonawstwem, pozwala na oferowanie kompleksowych usług obejmujących pomiary zakłóceń w pracy sieci, analizę techniczno-ekonomiczną, projekt techniczny, dostawę urządzeń, uruchomienie, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny.

Nie ryzykuj swoich pieniędzy – poradź się profesjonalistów to dewiza którą firma lansuje wśród swoich klientów i która sprawdza się w 100%.

Firma jest postrzegana na rynku jako bardzo nowoczesna, chociaż stosunkowo droga, wśród wykonawców na rynku wyróżnia się wysokimi standardami pracy i jakością. Pomimo silnej konkurencji, szczególnie

w zakresie sterowania stacji wentylatorowych można nawet postrzegać firmę jako monopolistę, który wyznacza standardy jakości w tym zakresie.

Audyt – ASP – został zamówiony by uzyskać opinię od niezależnych ekspertów w zakresie możliwości poszerzenia działalności firmy oraz zweryfikowania jej planów rozwoju. Firma nie ma problemów ze strategią na najbliższe 5 lat.

Przedstawiona przez ekspertów rekomendacja pokrywała się z oczekiwaniami i wcześniejszymi działaniami spółki. Obecnie firma skupia się na instalacji generatorów napędzanych silnikami na metan, w przyszłości chce rozwijać zasilanie na gaz łupkowy.

Nie wdrożono jeszcze wszystkich zaproponowanych podczas audytu ASP rekomendacji, szczególnie dotyczących zarządzania ludźmi, wyznaczania misji oraz celów okresowych poszczególnych pracowników. Obecnie firma pracuje nad systemem kontroli pracy, w znaczeniu kontroli nad harmonogramem prac, project management, team management. Przeprowadzony audyt uświadomił kierownictwu w jaki sposób można udoskonalić system zarządzania w firmie.

JJA PROGRESS 
Andrzej Wolski Spółka jawna

Dane kontaktowe:

ul. Poniatowskiego 25, 43-300 Bielsko-Biała
Tel.: 33 815 06 67, Fax: 33 814 21 43
E-mail: info@jjaprogress.com
www.jjaprogress.com



INTER TRADE Sp. z o.o. jest firmą specjalizującą się w kompleksowym zaopatrzeniu przedsiębiorstw przemysłowych w elementy niezbędne do bieżącego utrzymania ruchu maszyn i urządzeń. Spółka oferuje swoim odbiorcom kompleksowe dostawy części poprzez tworzenie magazynów depozytowych. Zajmuje się także łączeniem, pokrywaniem taśm i pasów napędowych oraz produkcją przenośników.

Spółka skupia się nie tylko na sprzedaży produktów i usług, ale oferuje również doradztwo techniczne. Dużo uwagi poświęca na szkolenia pracowników tak, aby dysponowali szeroką wiedzą, która pomoże sprostać oczekiwaniom i wymaganiom stawianym przez klientów.



Pracownicy Inter Trade są otwarci na wszelkiego rodzaju programy i analizy, dlatego możliwość skorzystania z usługi Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa była kolejną okazją do pozyskania wiedzy w jakich obszarach należy się doskonalić. Wszelkie propozycje zmian są impulsem do wprowadzania działań korygujących, a co za tym idzie dają możliwość rozwoju organizacji w przyszłości.

Audytorzy zaproponowali szereg rekomendacji w różnych obszarach funkcjonowania firmy, które Spółka Inter Trade przełożyła na konkretne działania:

- Uruchomiono wewnętrzną stronę firmową, która informuje pracowników o najważniejszych wydarzeniach w Spółce i nowościach na rynku produktów będących w ofercie firmy.

- W celu poprawy komunikacji wewnętrznej, pilotażowo stworzono dodatkowe stanowisko specjalisty ds. zakupów, które wspiera pracę poszczególnych dywizji technicznych.

oraz zadania na przyszłość:

- Planuje zwrócić większą uwagę na mikro i makro otoczenie, ale systemowo poprzez uzupełnienia danych w programie informatycznym.
- Planuje zredagowanie ankiety weryfikującej wizerunek Spółki wśród kontrahentów.
- Planuje wprowadzenie działań marketingowych w zbiór zarówno celów strategicznych jak i celów rocznych.

Zaproponowane przez ekspertów rekomendacje zostały pozytywnie ocenione. Z uwagi na fakt, iż część działań została zaimplementowana w I kwartale 2013 roku, na dzień dzisiejszy Spółka nie jest w stanie ocenić efektów wprowadzonych zmian.

Dane kontaktowe:

ul. Legionów 243A, 43-502 Czechowice-Dziedzice
Tel.: 32 743 56 01, Fax: 32 743 56 99
E-mail: info@intertrade.com.pl
www.intertrade.com.pl

JOWIX-TRIOMET Sp. z o.o.



Rozpoczęcie działalności firmy Jowix-Triomet datuje się na 1996 rok. Pierwotnym przedmiotem działalności był handel, produkcja i usługi w zakresie artykułów technicznych, wyrobów metalowych, elementów wyposażenia sklepów oraz pośrednictwo w obrocie towarowym. Szybki rozwój firmy oraz poczynione inwestycje w poszerzenie możliwości produkcyjnych, umożliwiły częściową zmianę kierunku działalności firmy.

Jesteśmy specjalistami z zakresu kompleksowego wyposażania obiektów handlowych, usług wycinania laserowego, usług produkcji jak również wykonywania konstrukcji stalowych. Na rynku wyposażenia wnętrz sklepów, sklepów oraz restauracji przy stacjach benzynowych, supermarketów oraz magazynów pozyskaliśmy zaufa-

nie rodzimych jak i zagranicznych marek. Dzięki doskonałemu zespołowi fachowców, świadczymy kompleksowe usługi produkcji w zakresie cięcia laserem, usług gięcia, usług spawania MIG/MAG/TIG, lakierowania proszkowego w pełnym zakresie palety RAL, spawania zbiorników z przeprowadzaniem kontroli szczelności.

Jowix-Triomet dzisiaj to ponadstuosobowy zespół fachowców oraz nowoczesny park maszynowy. To również ogromny bagaż doświadczeń i wysoka jakość produktów.

Dążymy do tego, aby współpraca z kooperującymi firmami była jak najbardziej satysfakcjonująca dla obu stron. Poszerzanie zasięgu naszej działalności przynosi nowe wyzwania, które podejmujemy dla dobra naszego Klienta oraz dla dobra i dalszego rozwoju naszej firmy.





W naszej firmie został wdrożony System Zarządzania Jakością ISO 9001:2008. Posiadamy również koncesję MSWiA w zakresie produkcji dla Wojska i Policji.

Powodem skorzystania z Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa było między innymi dostrzeżenie barier rozwoju przedsiębiorstwa, takich jak poziom posiadanego wyposażenia oraz zaawansowania automatyzacji procesów produkcyjnych. Zauważono również konieczność dokonania redefinicji priorytetów strategicznych oraz wdrożenia nowej strategii działania, w oparciu o zdefiniowaną wolę właścicieli wraz z wykorzystaniem zewnętrznej firmy doradczej. Firma rozważała zweryfikowanie zasadności oraz kosztów wejścia na nowe rynki, dywersyfikacji produktów oraz uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej spółki. Szybko zmieniające się warunki na rynku wymuszające permanentną analizę marketingową rynku i zachowań konkurencji, skłoniło firmę do zweryfikowania swoich planów przekształceń z ekspertami zewnętrznymi.

Przekazane przez audytorów rekomendacje pozwalają podjąć firmie dalsze kroki w jej rozwoju. Najistotniejsze dla firmy na dzień dzisiejszy jest wdrożenie usługi doradczej – mającej na celu opracowanie strategii działania, uwzględniającej część sugerowanych kierunków zmian. Planuje się również przeszkolenie grona osób kierujących w zakresie kreowania strategii. Nieodzownym elementem w budowaniu potencjału firmy będzie zwiększenie innowacyjności oraz poszukiwanie źródeł dofinansowania.

Dane kontaktowe: **ul. Kaliny 16A, 41-600 Świętochłowice**
Tel.: 32 770 51 30, Fax: 32 770 51 35
E-mail: biuro@jt.com.pl
www.jt.com.pl

Podkarpacka Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o.

PKR

Podkarpacka
Kancelaria
Rachunkowa

Zajmujemy się kompleksową obsługą księgową oraz kadrową podmiotów o różnym profilu działalności. Prowadzimy zarówno pełną jak i uproszczoną księgowość, reprezentujemy klientów przed różnymi urzędami. Obsługę firm prowadzimy w oparciu o sprawdzone oprogramowanie, które gwarantuje poprawność i rzetelność rozliczeń oraz bezpieczeństwo przechowywania danych. Gwarantujemy rzetelność i odpowiedzialność w prowadzeniu spraw naszych Klientów.

Nasza firma świadczy usługi w zakresie:

- Kadr i płac;
- Prowadzenie Książki Przychodów i Rozchodów;
- Prowadzenie ewidencji środków trwałych i wyposażenia;
- Sporządzanie deklaracji ZUS;
- Sporządzanie wydruków rozliczenia dochodu, straty zamawiającego, sporządzanie deklaracji VAT, zeznania PIT 36 oraz innych deklaracji.

Dysponujemy wysokimi, stale podnoszonymi, kwalifikacjami, oraz dużym doświadczeniem w księgowości i sprawach podatkowych.

Zgodnie z misją firmy: Nie tylko dobrze rozliczamy ale również jesteśmy chętni aby doradzać i pomagać rozwijać się naszym klientom.

Głównym powodem, dla którego zdecydowaliśmy się na skorzystanie z usługi audytu strategicznego było obniżenie kosztów działalności.

Audytorzy zalecili szereg usprawnień dla firmy w sferze badania rentowności oferowanych produktów, analizy potrzeb i oczekiwań klientów, komunikacji wewnętrznej czy kultury organizacyjnej.

Aktualnie jesteśmy na etapie wdrażania zaproponowanych przez audytorów rekomendacji, dlatego na efekty tych działań trzeba będzie trochę poczekać.

Dane kontaktowe: **ul. Staroniwska 77, 35-101 Rzeszów**
Tel.: 17 863 28 08
E-mail: biuro@pkr.rzeszow.pl
www.pkr.rzeszow.pl

TEST SYSTEMY USZCZELNIAJĄCE

J.,W. Okularczyk, M.,M. Stępień sp.j.



Przedsiębiorstwo TEST SYSTEMY USZCZELNIAJĄCE funkcjonujące na rynku od 1992 r. specjalizuje się w produkcji i dostawach uszczelnień technicznych do hydrauliki siłowej, pneumatyki, obrotowych części maszyn oraz zastosowań nietypowych wszystkich dziedzin przemysłu.

Ważne elementy działalności to:

- ekspresowa produkcja uszczelnień metodą obróbki skrawaniem
- remonty i regeneracja siłowników hydraulicznych
- produkcja nowych siłowników
- gumowe wyroby formowe
- tworzywa konstrukcyjne.

Dział w zakresie utrzymania ruchu, obsługi technicznej, napraw i remontów: MRO, jak również dostaw na pierwszy montaż: OEM.

Właściciele firmy często podkreślają wyróżniające cechy swojego zespołu – zaangażowanie i kompetencja. To sprawia, że w jednym miejscu – siedzibie przedsiębiorstwa – zależnie od potrzeb, można uzyskać doradztwo techniczne, projekt węzła roboczego lub detalu, wymagane uszczelnienia, elementy gumowe lub tworzywowe oraz usługę remontową wraz z montażem części składowych siłownika. Dzięki elastyczności działania, dostosowania się do zmieniających się warunków rynku i wymagań klien-

tów oraz świadomości właścicieli, firma stale się rozwija. Działa wg opracowanej strategii rozwoju, ma wdrożony od 2004 r. system zarządzania jakością wg ISO 9001, za 2012 r. zdobyła tytuł Gazeli Biznesu.

Jednak w myśl dewizy, że zmiany są na świecie najbardziej pewne i stałe, firma TEST SYSTEMY USZCZELNIAJĄCE wciąż porównuje swoją strategię z wymaganiami rynku. Stąd zainteresowanie usługą audytu strategicznego – potrzeba otrzymania materiału porównawczego, służącego ocenie



Dane kontaktowe:

ul. Legionów 90/100, 42-200 Częstochowa
Tel.: 34 365 91 45, Fax: 34 365 91 45
E-mail: info@uszczelnienia.net
www.test.pl

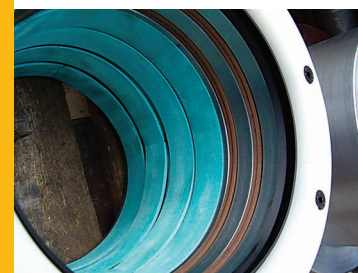
dotychczasowej działalności, wskazania obszarów z niewykorzystanym potencjałem, słabszych, wymagających modyfikacji oraz stanowiących mocne strony, na których bazie można budować przewagę konkurencyjną. Firma posiada spisaną w 2010 r. kilkuletnią strategię rozwoju, jednak poprzez audyt strategiczny została poddana konfrontacji z nowymi modelami biznesu.

Wynikiem audytu były propozycje udoskonaleń w zakresie zarządzania, sprzedaży, marketingu i PR, kapitału ludzkiego, technologii i innowacji, zasobów finansowych, takich jak, np.:

- wdrożenie nowoczesnego systemu wspomagającego controlling
- udoskonalenie procesów delegowania uprawnień, procedur oraz opracowanie systemu zarządzania informacją między działami
- nawiązanie współpracy z Jednostkami Samorządu Terytorialnego i Organizacjami pozarządowymi w obszarze edukacyjno-szkoleniowo-doradczym

- opracowanie budżetu i systemu promocyjnego i reklamowego Firmy,
- aplikowanie o środki UE na wdrażanie innowacji
- zwiększenie udziału w projektach UE na rozwój firm
- wdrożenie systemu controlingu rentowności klientów (zwłaszcza stałych).

Powyższe propozycje zostały włączone do warsztatów strategicznych, które przedsiębiorstwo TEST SYSTEMY USZCZELNIĄCE przeprowadziło podczas przeglądu strategii w styczniu 2013 r. Obecnie następuje wdrażanie wypracowanych rozwiązań, np. związanych z polityką personalną, badaniem rentowności klientów i towarów, usprawnienia komunikacji wewnętrznej.



VINI Liliana Lehrer-Rychel

Vini

Piekarnia „Vini” rozpoczęła swoją działalność w 1991 r. Od początku istnienia poszukiwała własnej drogi na trudnym rynku piekarniczym. Cele i główne założenia firmy zostały sprecyzowane i jasno określone tj. jakość, bezpieczeństwo zdrowotne żywności oraz zaspakajanie ponadstandardowych oczekiwań konsumenta. Rokrocznie poszerzaliśmy oferowany asortyment, który w dużej mierze klarował się w wyniku badań potrzeb klientów i analizy segmentu żywnościowego. Systematycznie podwyższaliśmy poprzeczkę stawiając sobie nowe wyzwania i dążąc do ciągłego rozwoju i doskonalenia własnej działalności. Niejednokrotnie szukaliśmy źródeł dofinansowania, szczególnie w okresie przed wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej, korzystaliśmy m.in. z funduszu przedakcesyjnego PHARE.

Obecnie zasadniczym kierunkiem firmy Vini jest wytwarzanie wyrobów na bazie tradycyjnych receptur, wykorzystując

do produkcji naturalny zakwas zawierający kulturę bakterii kwasu mlekowego. Ponadto w wyniku zapoznania się z dostępnymi publikacjami nt. żywienia polskiego społeczeństwa wprowadzono pieczywo prozdrowotne (znane pod nazwą „chleby natury”) oraz pieczywo ekologiczne.

Jeden z naszych produktów chleb mieszany HIPOLEN został objęty patronatem Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy i uzyskał zgodę na umieszczenie na opakowaniu orkiestrowego serduszka z napisem „Policz się z cukrzycą”.

Jesteśmy także uczestnikami 7PR. W ramach tego projektu wraz z Partnerami z Hiszpanii, Niemiec i Szwecji będziemy prowadzić pracę badawczo-rozwojową, których zamierzonym efektem będzie pieczywo funkcjonalne dedykowane ludziom starszym wzbogacane o składniki pochodne z mleka oraz włókno ziemniaczane o właściwościach antykanцерогенnych.





Firma Vini przywiązuje bardzo dużą wagę do walorów prozdrowotnych pieczywa ponieważ jest to najszybszy i najłatwiejszy naturalny sposób wzbogacenia codziennej diety człowieka w niezbędne składniki odżywcze, biorąc pod uwagę powszechne spożywanie pieczywa przez polskiego konsumenta (ok. 200g na dzień) oraz łatwość wzbogacania ciasta chlebowego.

Firma Vini dzisiaj cieszy się rosnącym zaufaniem klientów a nasze wyroby są gwarancją najwyższej jakości i wyśmienitego smaku. Na sukces firmy składają się fachowe przygotowanie naszych pracowników, staranna selekcja surowców, profesjonalnie opracowane receptury, jak również sprawnie funkcjonujący System Zarządzania Jakością ISO 9001:2000 oraz System Bezpieczeństwa Zdrowotnego Żywności HACCP.

Powodem uczestnictwa w projekcie Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa była przede wszystkim chęć skorzystania z fachowego doradztwa w zakresie procesów realizowanych w firmie, w tym marketingu. Uważamy, że każda ocena ekspertów zewnętrznych pozwala na dokonanie zmian poprawiających działanie firmy, szczególnie eliminację tych, które są w firmie rutyną. Mając możliwość przeglądu funkcjonujących w firmie procesów i analizę ich skuteczności skorzystanie z oferowanych w ramach projektu usług było szczególnie zasadne.

Jedną z rekomendacji, która została wdrożona dotyczyła analizy portfela klientów. Po przeprowadzeniu analizy portfela klientów zwiększył się znacznie udział w sprzedaży klientów stałych. Równocześnie poprawiła się rentowność tego segmentu o około 45%. Systematycznie (choć

powoli) zwiększa się sprzedaż pieczywa z „wyższej” półki. Związane jest to z prowadzoną na szeroką skalę akcją edukacyjną dla klientów, dotyczącą racjonalizacji odżywiania. Analiza rynku odbiorców zbiorowych produktów pochodzenia naturalnego, służących zdrowemu odżywianiu wykazała rozproszenie i rozdrobnienie tych podmiotów (zarówno w regionach, jak i w kraju). Wynika to głównie z niskiej świadomości kadry zarządzającej znaczącymi na rynku podmiotami w zakresie potencjału rozwojowego nieskopretworzonych lub suplementowanych produktów spożywczych. Proces badawczy sieci dystrybucyjnej takich produktów spożywczych, w tym pieczywa jest żmudny, wieloletni i stanowi jedno z głównych zadań strategii rozwoju produktów.

Dzięki działaniom zaproponowanym w ASP osiągnięto stabilny przyrost wartości sprzedaży przy równoczesnej poprawie rentowności. Określono precyzyjne cele strategiczne przedsiębiorstwa na okres najbliższych 3-5 lat, którymi są: budowa interproduktowej sieci dystrybucyjnej w kraju i Europie oraz racjonalizacja kosztów dystrybucji. Jednym z celów jest również rozwój produktów w ramach współpracy z placówkami naukowo-badawczymi (Polska, Szwecja, Niemcy, Hiszpania, Francja) i w oparciu o własne prace badawczo-rozwojowe finansowane w ramach programów UE.

Dane kontaktowe:

ul. Kościuszki 107, 42-582 Rogoźnik
Tel.: 32 287 70 44, Fax: 32 287 70 44
E-mail: vini@vini.pl
www.vini.pl

ZMP-Trade Sp. z o.o.

Firma ZMP-Trade Sp. z o.o. powstała w 2010 roku w rozwinięciu rodzinnej firmy Zakłady Metalowe Pętlak s.c. W ramach swojej działalności kontynuuje szeroko rozumianą obróbkę metali, jednakże zmieniając się realia rynku skłoniły przedsiębiorstwo do rozwoju nowych kierunków działań. Firma jest przykładem rzeczywistej współpracy nauki i przemysłu nakierowanej na zaspokajanie potrzeb rynku na innowacyjne rozwiązania w obszarze swojej działalności. Strategia rozwoju firmy zaowocowała współpracą z ośrodkami naukowymi i medycznymi takimi jak: Politechnika Śląska w Gliwicach, Instytut Techniki i Aparatury Medycznej w Zabrze, Instytut Informatyki Teoretycznej i Stosowanej PAN w Gliwicach oraz Śląskie Centrum Rehabilitacji REPTY. Dotychczasowa współpraca zaowocowała wspólnymi projektami w obszarze opracowania innowacyjnych mechatronicznych urządzeń rehabilitacyjnych ręki. W roku 2013 firma została wybrana do grona laureatów „Firm z Przyszłością” przez Izbę Rzemieślniczą oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach.

Z uwagi na zdecydowaną zmianę profilu działalności przedsiębiorstwa, stawiając sobie za cel zwiększenie efektywności działania oraz konieczność planowania procesów i działań w szerokim horyzoncie czasowym, Zarząd ZMP-Trade zdecydował



się na skorzystanie z usługi Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP) pozwalającej wnikliwie przeanalizować kluczowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Usługa ASP w przedsiębiorstwie ZMP-Trade dotyczyła przede wszystkim analizy potencjału przedsiębiorstwa w jego otoczeniu, a w szczególności: oceny konkurencyjności, wskazania potencjalnych szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa w kontekście jego obszaru działania, kierunków rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa, zarządzania nim z uwzględnieniem warunków panujących na rynku czy oceny kultury organizacyjnej.

Przeprowadzona usługa ASP w przedsiębiorstwie ZMP-Trade zaowocowała rekomendacją i wdrożeniem działań prorozwojowych i innowacyjnych w sferze strategii rozwoju przedsiębiorstwa m.in. poprzez identyfikację celów strategicznych krótko i długoterminowych z uwzględnieniem warunków, jakie kreuje i determinuje otoczenie przedsiębiorstwa. W wyniku działań ASP stworzono platformę wymiany indywidualnych poglądów i oczekiwań Zarządu i pracowników w zakresie wizji przedsiębiorstwa i realizacji celów, umożliwiającą określenie zasobów i lepszą integrację w obrębie przedsiębiorstwa.

Usługa ASP została przeprowadzona profesjonalnie przez kompetentny zespół, tym samym w pełni zasługuje na szeroką rekomendację.



Dane kontaktowe:

ul. Łabędzka 22, 44-121 Gliwice
Tel.: 32 300 30 40
E-mail: office@zmptrade.eu
www.zmptrade.eu



WSKAZÓWKI DLA KONSULTANTÓW NT. PRAWIDŁOWEGO PRZEPROWADZENIA AUDYTU ASP

Niezbędnik konsultanta usługi Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa

Alicja Michalik
Menadżer projektu w GAPP S.A.



1. Charakter usługi

Usługa skierowana jest do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w całym kraju. Celem usługi jest przeprowadzenie profesjonalnego doradztwa pozwalającego firmie na zweryfikowanie informacji nt.:

- swojej konkurencji,
- wskazanie potencjalnych szans i zagrożeń dla firmy w kontekście jej produktów i usług,
- przeprowadzenie analizy i oceny jakości procesu pozyskiwania informacji o otoczeniu firmy i odpowiedniego zarządza-

nia nią w uwzględnieniu warunków panujących na rynku,

- fazy cyklu życia produktu, rynku oraz technologii stosowanych przez firmę,
- bilansu strategicznego przedsiębiorstwa.

2. Nabór ofert

Zainteresowanej firmie przedstawiamy powyższe zalety usługi oraz pytamy:

- o branżę?, pod kątem zweryfikowania informacji czy działalność prowadzona przez firmę nie jest wykluczona z

możliwości ubiegania się o dofinansowanie,

- czy przedsiębiorstwo nie jest w trudnej sytuacji ekonomicznej?,
- czy ma możliwość skorzystania z pomocy de minimis? – informujemy o zasadach udzielania pomocy de minimis jeżeli przedsiębiorca nie zna tych zasad.

Po wstępnej weryfikacji przesyłamy firmie wszelkie niezbędne dokumenty lub odsyłamy firmę na stronę www.audytstrategiczny.pl gdzie można pobrać wszystkie dokumenty oraz skorzystać z formularza on-line.

3. Weryfikacja oferty

Podstawowe dokumenty, z którymi firma powinna zapoznać się przed przystąpieniem do projektu:

- Regulamin uczestnictwa Przedsiębiorstw w Projekcie - z uwzględnieniem zasad udzielania pomocy de minimis
 - Załącznik nr 1 do regulaminu – formularz zgłoszeniowy
 - Załącznik nr 2 i nr 3 - oświadczenia o sytuacji finansowej
- Wzór umowy na wykonanie usługi ASP
 - Załącznik nr 1 – zaświadczenie o udzielonej pomocy de minimis
 - Cennik usługi

Konsultant na podstawie otrzymanych dokumentów kwalifikuje firmę do audytu informując ją o tym mailowo jednocześnie prosząc o podpisanie umowy wraz z ustaleniem potencjalnego terminu przeprowadzenia audytu.

4. Nabór eksperta

Po podpisaniu umowy z firmą konsultant rozpoczyna procedurę wyboru eksperta zgodnie z dokumentacją projektową:

- ogłoszenie o naborze eksperta
- wybór najkorzystniejszej oferty
- umowa z ekspertem.

Po zakończeniu procedury wyboru eksperta konsultant podpisuje umowę z ekspertem oraz dostarcza mu materiały niezbędne do przeprowadzenia audytu:

- Instrukcja świadczenia nowej usługi ASP
 - Formularz ankietowy ASP
 - Anonimowe badanie ankietowe wśród pracowników
 - Narzędzie informatyczne do przeprowadzenia ASP
 - Wytyczne dotyczące przygotowania raportu z wykonanego ASP

5. Wykonanie usługi Audytu w firmie

Proponowany scenariusz przeprowadzenia audytu.

Konsultant przed wizytą w firmie stara się pozyskać maksymalnie dużą ilość informacji o firmie oraz branży w której firma działa, próbuje zidentyfikować największych konkurentów w branży, firmy wiodące etc.

Podczas wizyty w firmie konsultant przedstawia w paru słowach projekt, usługę oraz przedstawia eksperta, który będzie przeprowadzał audyt.

Konsultant przekazuje firmie informacje, że anonimowe badanie ankietowe wśród pracowników jest integralną częścią audytu i prosi o wskazanie grupy pracowników, którzy mogli by wziąć udział w tym badaniu. Badanie może zostać przeprowadzone wśród minimum 5 pracowników do maksimum 40. Jeżeli firma liczy więcej pracowników, wskazane jest aby w badaniu wzięli udział przedstawiciele wszystkich jednostek organizacyjnych firmy. Zaleca się aby badanie było prowadzone równolegle do audytu prowadzonego z osobami prowadzącymi firmę, aby na zakończenie pierwszego dnia audytu można było zebrać anonimowe ankiety.

Ankiety zostają rozdane pracownikom w otwartych kopertach, z zapewnieniem ich o anonimowości badania oraz prośbą o ich zaklejenie po ich wypełnieniu.

Podczas pierwszej wizyty konsultant wypełnia: Harmonogram realizacji usługi ASP.

W ramach usługi konieczna jest minimum jedna wizyta eksperta w przedsiębiorstwie, jednak proponuje się zorganizowanie około trzech wizyt, których celem będzie:

- pierwsza wizyta - właściwy audyt, czas trwania około 4-5 godziny
- druga wizyta – uzupełnienie informacji nt. firmy (jeśli konieczne), czas trwania około 1-2 godziny

- trzecia wizyta - przekazanie raportu oraz omówienie wyników audytu, czas trwania około 1 godziny.

6. Zakończenie usługi

Ekspert w ciągu 2 tygodni powinien wykonać raport, który przesyła do konsultanta w celu przekazania firmie. Konsultant powinien zapoznać się z raportem przed przekazaniem go firmie. Jeżeli konsultant ma sugestie co do raportu powinien przekazać je ekspertowi, z prośbą o uzupełnienie raportu według wskazanych sugestii.

Zakończenie usługi z ekspertem kończy się w momencie podpisania protokołu zdawczo-odbiorczego na podstawie którego, ekspert ma prawo do wystawienia rachunku bądź faktury oraz wszelkich innych dokumentów zgodnie z przepisami obowiązującymi w danej instytucji.

Realizacja całej usługi powinna zamknąć się w okresie ok. 1 miesiąca, chyba że zajdą szczególne okoliczności, niezależne od eksperta, z powodu których zakończenie realizacji może się przedłużyć.

Usługę z firmą uznaje się za zakończoną w momencie przekazania firmie raportu z audytu wraz z rekomendacjami oraz podpisania przez nią protokołu zdawczo-odbiorczego.

Ponadto konsultant jest zobowiązany do odnotowania spotkań w firmie w: Harmonogramie realizacji usługi ASP wraz z odnotowaniem zakończenia usługi poprzez podpisanie protokołu zdawczo-odbiorczego przez firmę.

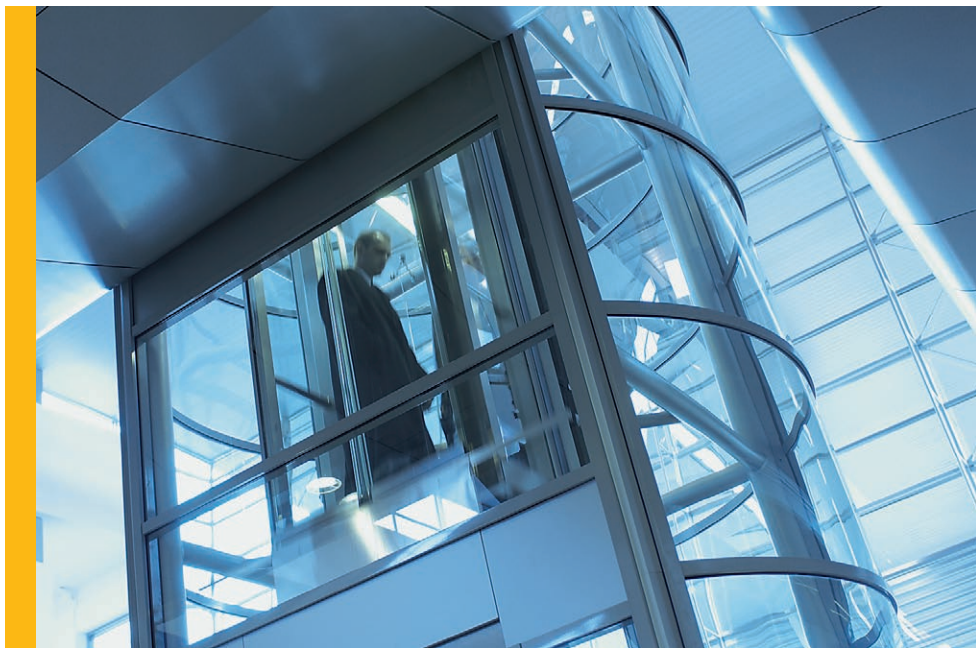
7. Raportowanie pomocy de minimis

Zgodnie z ciężącym na nas obowiązku sprawozdawczości w zakresie udzielania pomocy publicznej zgodnie z par. 7 ust. 8

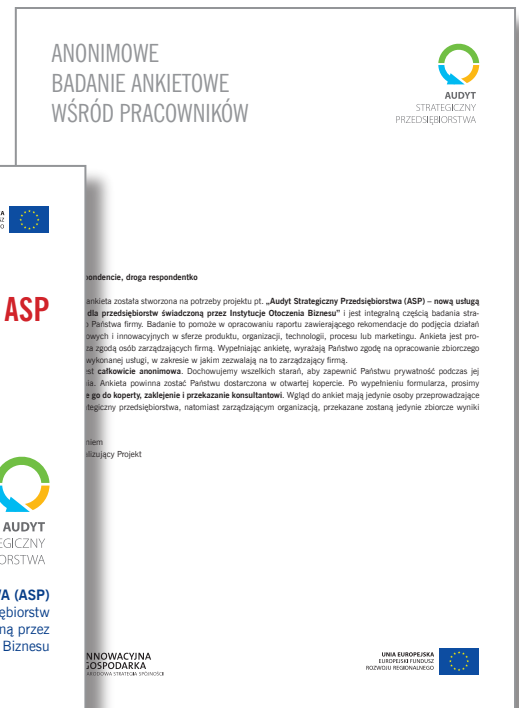
umowy o dofinansowanie w ramach Działania 5.2. („Beneficjent jest zobowiązany do przesyłania Instytucji Wdrażającej/Instytucji Pośredniczącej II stopnia w terminie 7 dni roboczych od zakończenia okresu sprawozdawczego wersji elektronicznej sprawozdania z udzielonej pomocy publicznej na formularzu udostępnionym przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w powszechnie dostępnej sieci teleinformatycznej”), jesteśmy zobligowani do przysyłania w terminie 7 dni od zakończenia okresu sprawozdawczego (rozumianego jako poszczególne kwartały danego roku kalendarzowego, zgodnie z przepisami par.

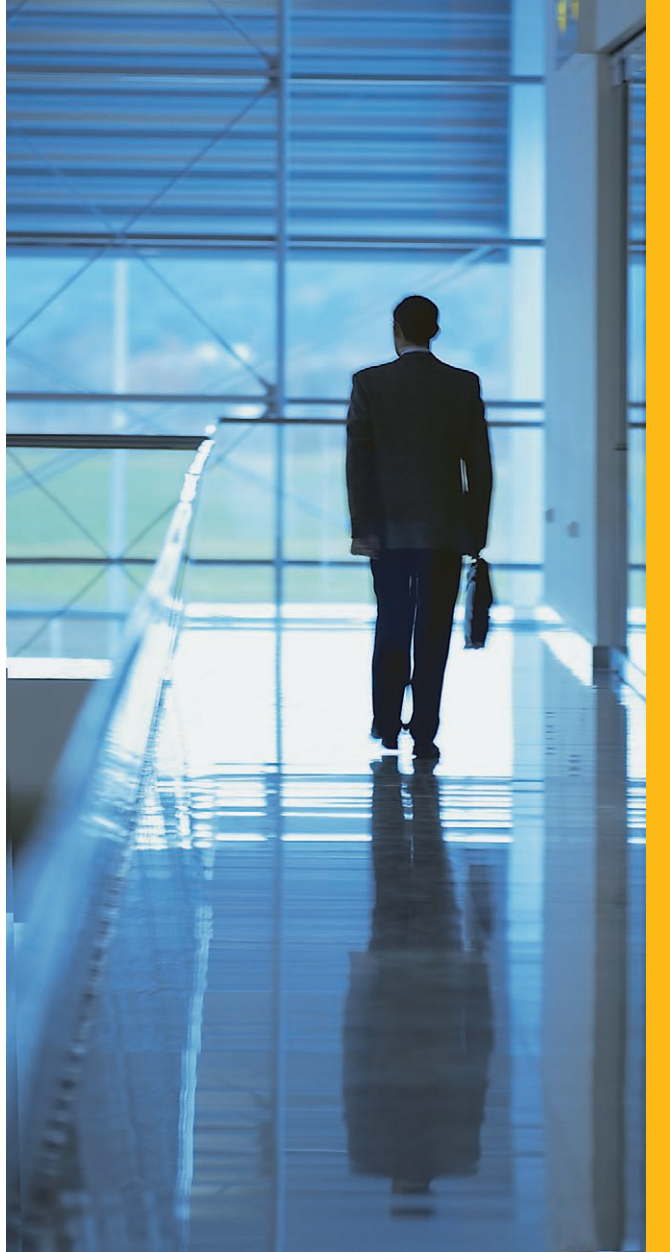
6 wspomnianego powyżej rozporządzenia) sprawozdania o udzieleniu bądź informacji o nieudzieleniu pomocy publicznej w danym okresie sprawozdawczym.

Wobec powyższego 1 osoba w danej instytucji zbiera informację z udzielonej pomocy de minimis w danym kwartale według wzorów ze strony: http://www.uokik.gov.pl/sprawozdania_podmiotow_udzielajacych_pomocy_publicznej.php i przesyła do 5 dni roboczych od zakończenia okresu sprawozdawczego do menadżera projektu w celu przygotowania zbiorczej informacji z udzielonej pomocy do PARP. ■



DOKUMENTACJA PROJEKTOWA





RAPORT KOŃCOWY

– NAJCZĘSTSZE REKOMENDACJE

Efektem końcowym uczestnictwa przedsiębiorcy w projekcie było otrzymanie indywidualnego raportu zawierającego rekomendacje sformułowane przez ekspertów w oparciu o otrzymane informacje oraz najbardziej aktualny stan wiedzy z zakresu nauki o zarządzaniu. Rekomendacje zawarte w raporcie umożliwiły firmie podjęcie działań prorozwojowych i innowacyjnych w sferze produktu, organizacji, technologii, procesu lub marketingu, w ramach warunków, jakie kreuje i determinuje jej otoczenie.

Najczęstsze rekomendacje pojawiające się w 110 indywidualnych raportach opracowanych dla każdej z firm biorącej udział w projekcie:

- określenie / doprecyzowanie misji, wizji, celów
- rozszerzenie bazy odbiorców, segmentacja rynku

- usprawnienie reklamy, poprawa wizerunku, komunikacji marketingowej
- usprawnienie zarządzania na poziomie operacyjnym
- polepszenie systemu motywacyjnego, szkolenia
- analiza i rozszerzenie koszyka produktów, wzbogacenie oferty o nowe usługi
- wypracowanie strategii
- weryfikacja podziału kompetencji i obowiązków
- kontrola rentowności klientów
- poprawa procesu sprzedaży, zmiana modelu dystrybucji
- usprawnienie komunikacji
- analiza otoczenia konkurencyjnego
- analiza portfela klientów
- poprawa modelu biznesowego
- wprowadzenie technologii ICT, zwiększenie wykorzystania ICT
- wykorzystanie potencjału rekomendacyjnego klientów
- pozyskanie certyfikatów branżowych itp.
- poprawa efektywności zaopatrzenia, grupa zakupowa
- rekrutacja fachowców.



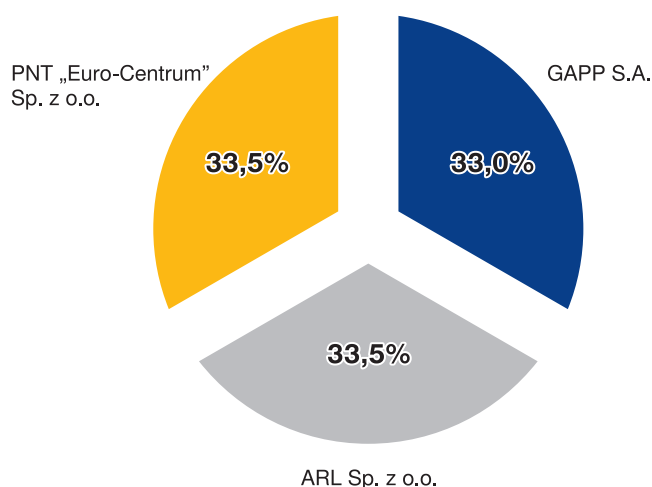
ANALIZA PRZEDSIĘBIORSTW BIORĄCYCH UDZIAŁ W PROJEKCIE

Zaprezentowana analiza przedsiębiorstw przeprowadzona została na podstawie dokumentów projektowych oraz wywiadów bezpośrednich, w szczególności na podstawie ankiet badania świadomości oraz wdrożenia innowacji, a także raportów ASP przygotowanych dla 110 firm uczestniczących w projekcie: „Au-

dyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP) – nową usługą doradczą dla przedsiębiorstw świadczoną przez Instytucje Otoczenia Biznesu”.

Pozyskane dane zostały usystematyzowane w podziale na różne kategorie statystyczne oraz merytoryczne.

Podział audytów wg partnerów projektu



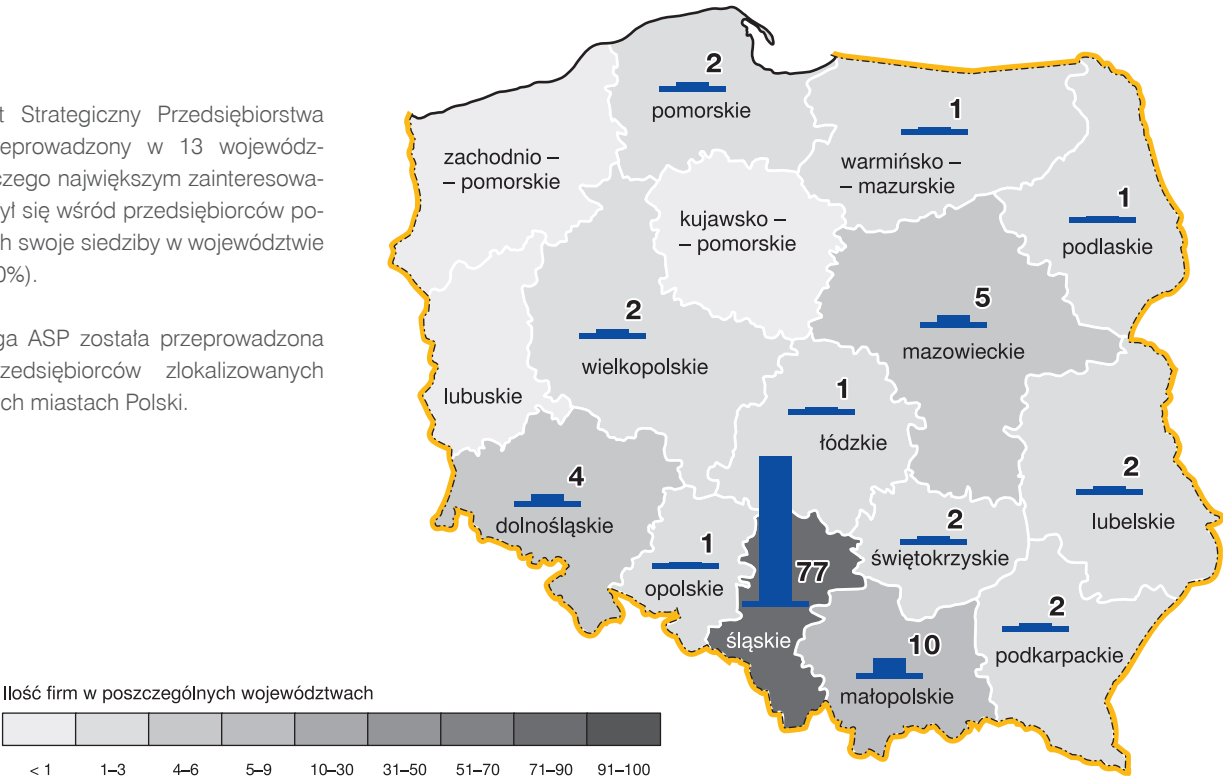
Każdy z partnerów projektu odpowiedzialny był za przeprowadzenie usługi Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa, wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorców z terenu całego kraju, w okresie trwania II, III i IV etapu realizacji projektu, tj. od 01.07.2011 r. do 31.12.2012 r. 110 audytów przewidzianych do realizacji w projekcie zostało podzielonych pomiędzy partnerów w następujący sposób:

- Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości S.A. – Lider Projektu – 36 audytów
- Agencja Rozwoju Lokalnego sp. z o.o. – 37 audytów
- Park Naukowo-Technologiczny „Euro-Centrum” Sp. z o.o. – 37 audytów.

Lokalizacja firm wg województw

Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa został przeprowadzony w 13 województwach, z czego największym zainteresowaniem cieszył się wśród przedsiębiorców posiadających swoje siedziby w województwie śląskim (70%).

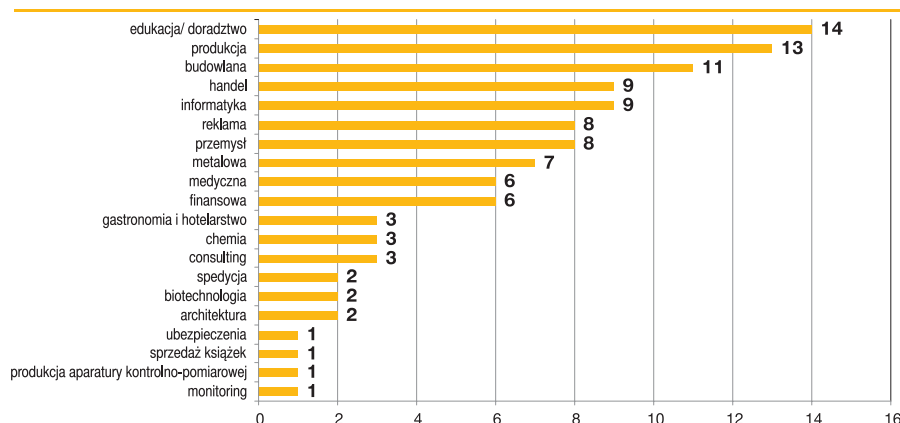
Usługa ASP została przeprowadzona wśród przedsiębiorców zlokalizowanych w 53 różnych miastach Polski.



Miasta w których miały miejsce audyty

Województwo	Miasto
dolnośląskie	Gromadka, Wałbrzych, Wrocław
lubelskie	Niemce, Sosnowica
łódzkie	Łódź
małopolskie	Chrzanów, Zabierzów, Czarny Dunajec, Wolbrom, Zembrzyce, Kraków
mazowieckie	Pruszków, Warszawa
opolskie	Dobrodzień
podkarpackie	Rzeszów
podlaskie	Białystok
pomorskie	Gdańsk
śląskie	Czeladź, Bobrowniki, Czechowice-Dziedzice, Cieszyń, Ustroń, Toszek, Kłobuck, Mikołów, Pszczyna, Tarnowskie Góry, Radlin, Zawiercie, Żywiec, Bielsko-Biała, Bytom, Chorzów, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Katowice, Mysłowice, Ruda Śląska, Rybnik, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy, Zabrze, Żory
świętokrzyskie	Łubnice, Kielce
warmińsko-mazurskie	Kowale Oleckie
wielkopolskie	Kościan, Poznań

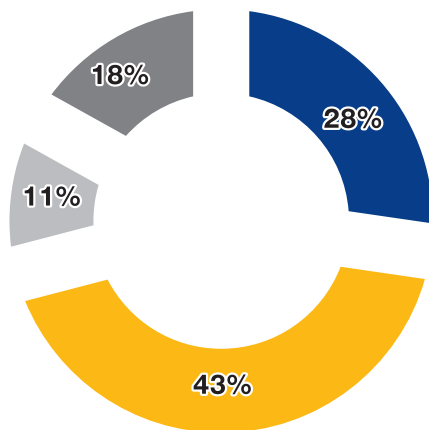
Zróżnicowanie branżowe



Przekrój branżowy firm korzystających z opracowanej w projekcie usługi Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa był bardzo szeroki. Największe zainteresowanie wzbudzał on wśród przedsiębiorców reprezentujących branżę: edukacja/ doradztwo (13%), produkcja (12%) oraz branża budowlana (10%).

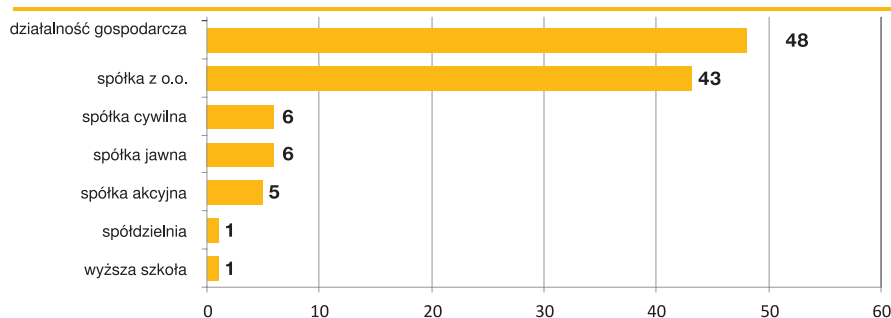
Obszar działania firmy, która brała udział w Audycie Strategicznym Przedsiębiorstwa

■ lokalny ■ krajowy ■ międzynarodowy ■ regionalny



Wśród firm biorących udział w projekcie, aż (43%) ma zasięg krajowy, (28%) z nich działa na rynku lokalnym, (18%) działa na rynku regionalnym, a tylko (11%) na rynku międzynarodowym.

Forma prawna audytowanych podmiotów

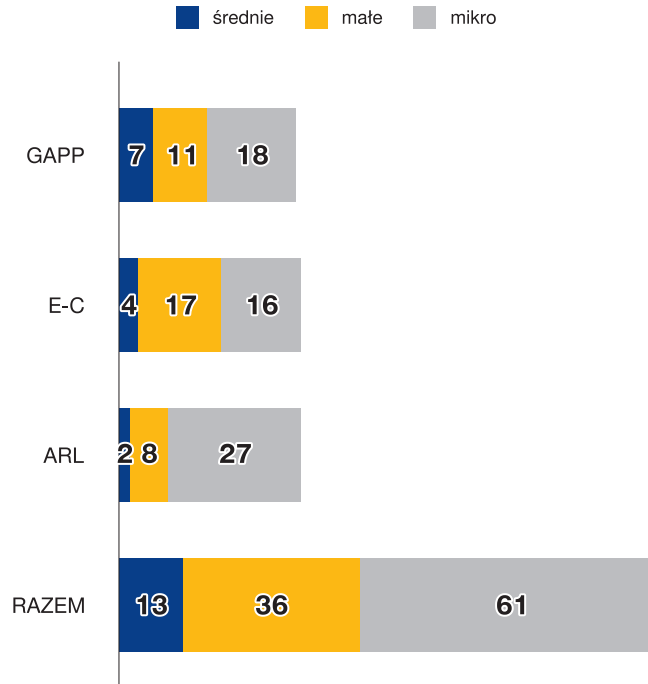


Analizując audytowane firmy pod względem ich formy prawnej najbardziej powszechną formą była działalność gospodarcza, którą prowadziło (44%) firm. Drugą co do wielkości formą prawną, którą reprezentowały podmioty biorące udział w projekcie była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (39%).

Struktura audytowanych podmiotów wg wielkości zatrudnienia

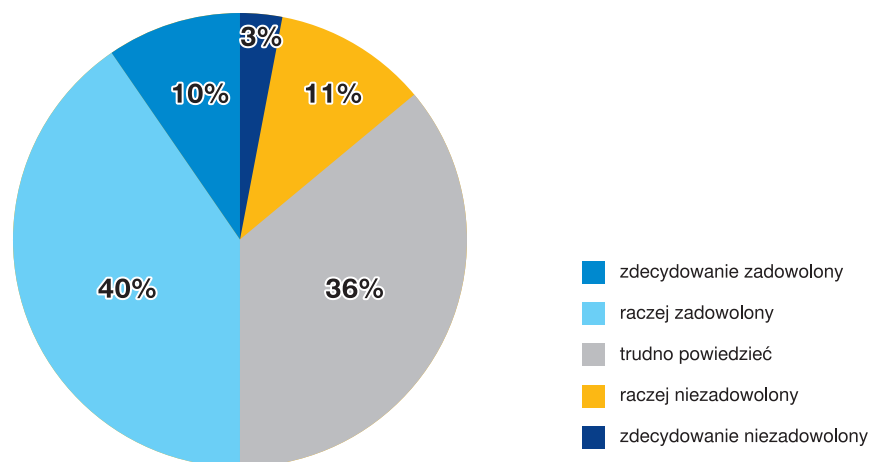
Z Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa skorzystało 11,82% firm średnich, 32,73% firm małych oraz 55,45% mikroprzedsiębiorstw. Porównując strukturę audytowanych podmiotów do struktury przedsiębiorstw w Polsce pod względem wielkości zatrudnienia¹⁾, gdzie 0,12% stanowią duże podmioty, 0,75% firmy średnie, 4,07% firmy małe, a aż 95,05% to mikro firmy, należy stwierdzić, że usługą ASP zainteresowane były w dużej mierze podmioty większe, o bardziej rozbudowanej strukturze.

¹⁾ na podstawie danych GUS na stan 29.02.2012 r.

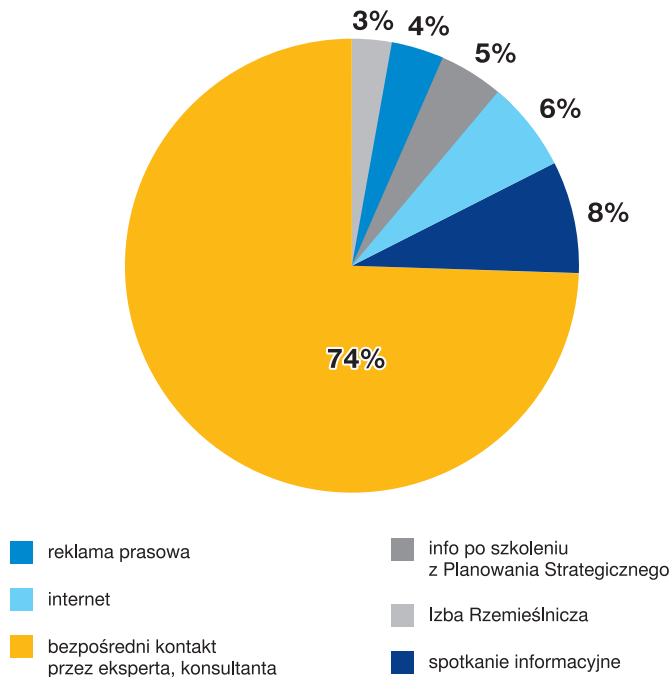


Jak firma jest oceniana przez pracowników/poziom satysfakcji?

Analizując anonimowe ankiety przeprowadzane w trakcie audytu ASP wśród pracowników przedsiębiorstw w aspekcie ich zadowolenia z pracy, zaledwie 10% respondentów wyraża opinię, że są „zdecydowanie zadowoleni”, 40% respondentów odpowiedziało że są „raczej zadowoleni”, 36% respondentom trudno było wyrazić opinię w tym temacie, 11% było „raczej niezadowolonych”, a 3% „zdecydowanie niezadowolonych”.

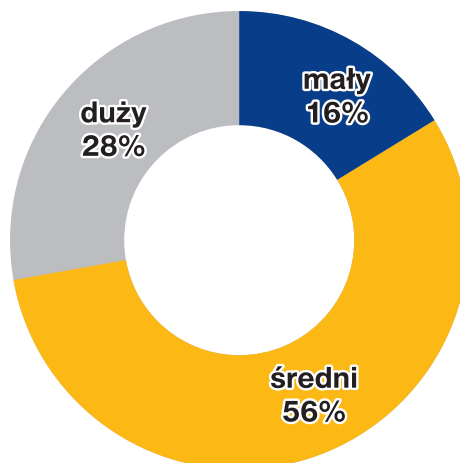


Skąd firma dowiedziała się o ASP?



74% podmiotów korzystających z usługi, jednoznacznie wskazało, że do skorzystania z Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa przekonał ich bezpośredni kontakt z ekspertem lub konsultantem.

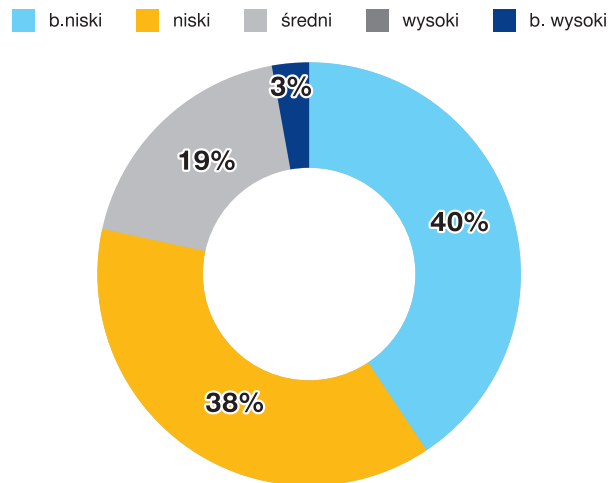
Potrzeba wdrożenia zmian/innowacji w firmie przed audytem



Audytowane firmy przed skorzystaniem z usługi ASP deklarowały „mały” poziom potrzeby wdrożenia zmian/innowacji w 16%, „średni” w 56%, a „duży” w 28%.

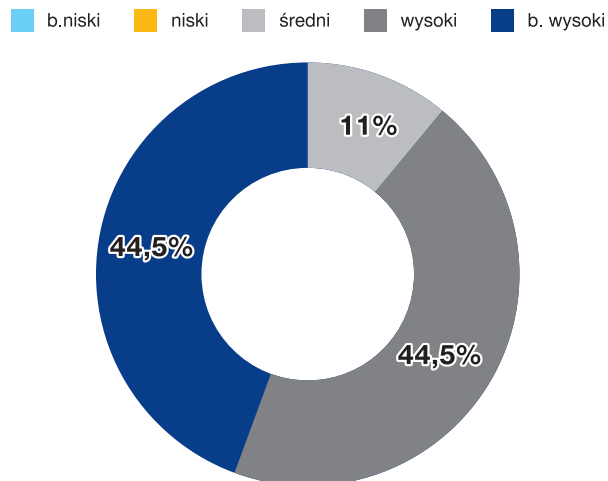
Poziom świadomości przed audytem

Przed skorzystaniem z usługi Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa poziom świadomości uczestniczących w projekcie firm kształtował się w następujący sposób: 40% podmiotów deklarowało bardzo niski poziom świadomości, 38% podmiotów – niski, 19% – średni, żaden z podmiotów nie deklarował wysokiego poziomu, a tylko 3% podmiotów bardzo wysoki.

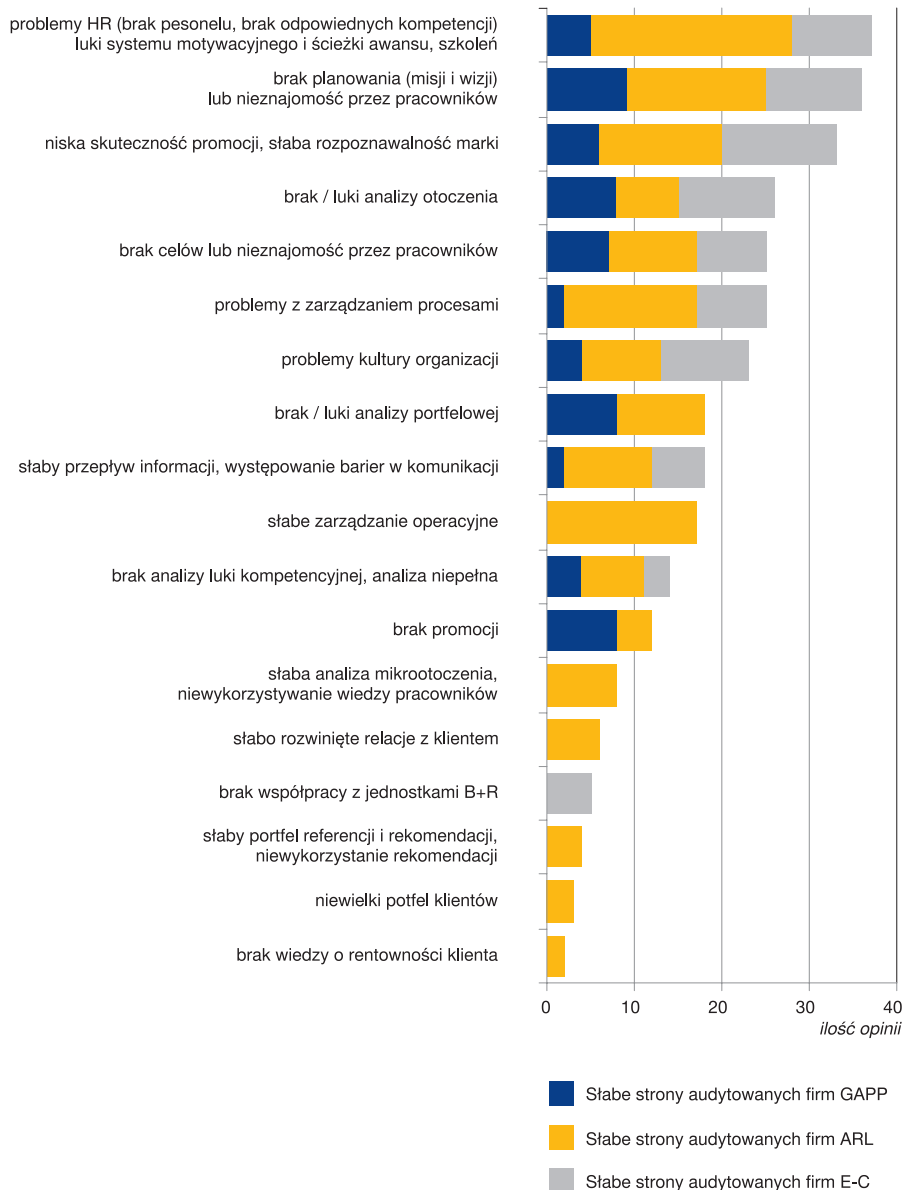


Poziom świadomości po audycie

Po skorzystaniu z usługi Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa poziom świadomości uczestniczących w projekcie firm kształtował się w następujący sposób: żaden z podmiotów nie deklarował bardzo niskiego ani niskiego poziomu świadomości, 11% podmiotów średni poziom świadomości, 44,5% wysoki i 44,5% bardzo wysoki, co bezsprzecznie świadczy o znacznym wzroście świadomości po przeprowadzeniu usługi ASP.



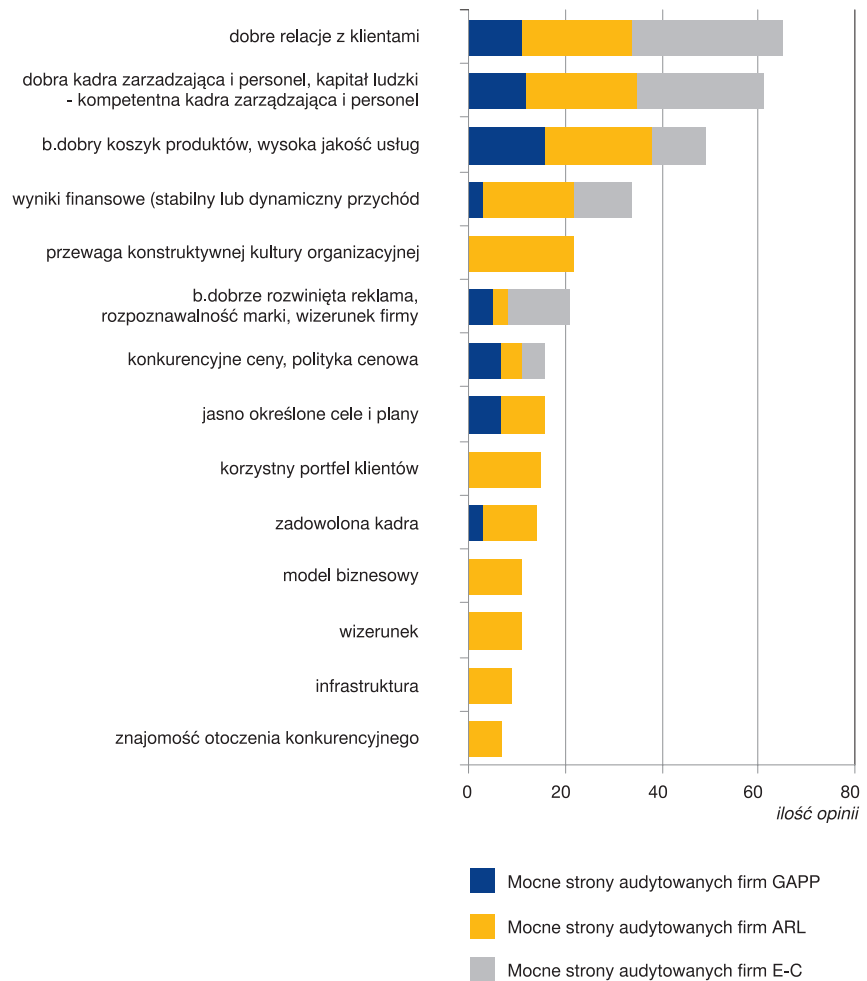
Słabe strony audytowanych firm



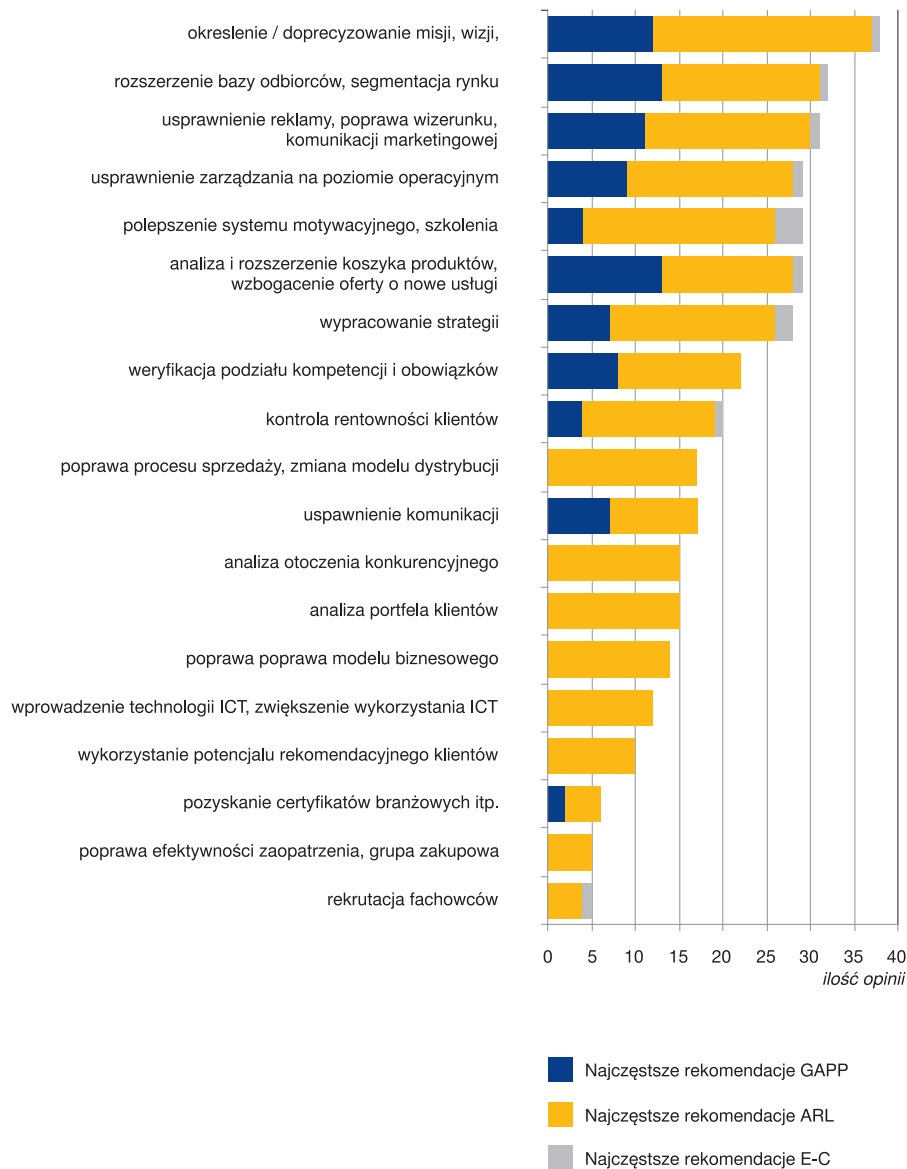
U przedsiębiorstw, które brały udział w usłudze można było zauważyć gamę „słabych stron” podmiotów, które odwierciedlają sytuację przedsiębiorstw na rynku polskim. Do najczęściej powtarzających się wśród audytowanych podmiotów pojawiały się: problemy HR (brak personelu, brak odpowiednich kompetencji) luki systemu motywacyjnego i ścieżki awansu, szkoleń (34%), brak planowania (misji i wizji) lub nieznanomość przez pracowników (33%), niska skuteczność promocji, słaba rozpoznawalność marki (30%).

Mocne strony audytowanych firm

Wśród mocnych stron audytowanych firm najczęściej pojawiającą się cechą były: dobre relacje z klientami u 59% podmiotów, dobra kadra zarządzająca i personel, kapitał ludzki – kompetentna kadra zarządzająca i personel u 55%, a także bardzo dobry koszyk produktów, wysoka jakość usług u 45% firm.



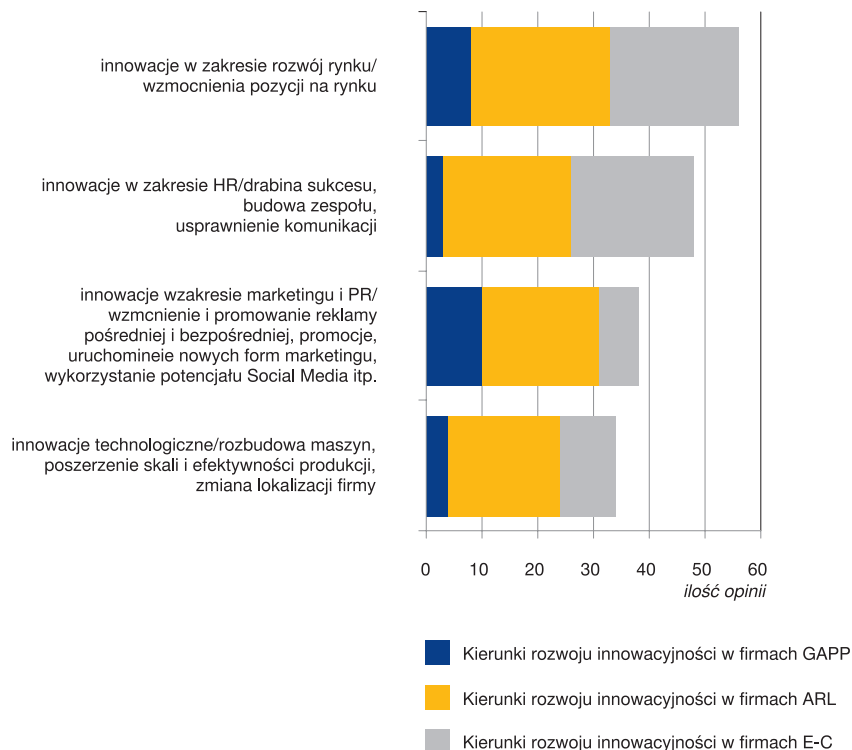
Najczęstsze rekomendacje



Wśród rekomendacji zaproponowanych przedsiębiorstwom, które skorzystały z usługi Audytu Strategicznego Przedsiębiorstwa najczęściej pojawiały się: określenie / doprecyzowanie misji, wizji, celów (35%), rozszerzenie bazy odbiorców, segmentacja rynku (29%), usprawnienie reklamy, poprawa wizerunku, komunikacji marketingowej (28%).

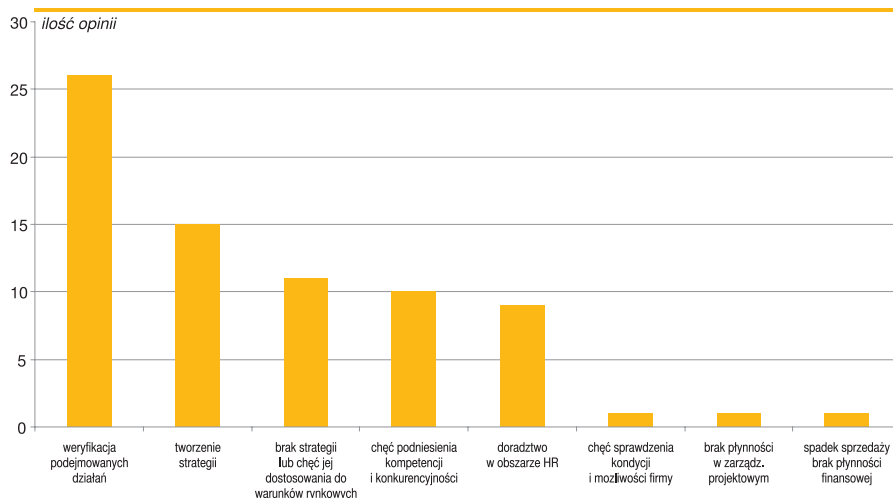
Kierunki rozwoju innowacyjności w firmach

Najczęstszym kierunkiem rozwoju innowacyjności jaki zarekomendowali badanym firmom eksperci był: rozwój innowacji w zakresie rozwoju rynku lub wzmocnienia pozycji na rynku (51%), innowacje w zakresie HR/drabina sukcesu, budowa zespołu, usprawnienie komunikacji (44%) oraz innowacje w zakresie marketingu i PR/wzmocnienie i promowanie reklamy pośredniej i bezpośredniej, promocje, uruchomienie nowych form marketingu, wykorzystanie potencjału Social Media itp. (35%).

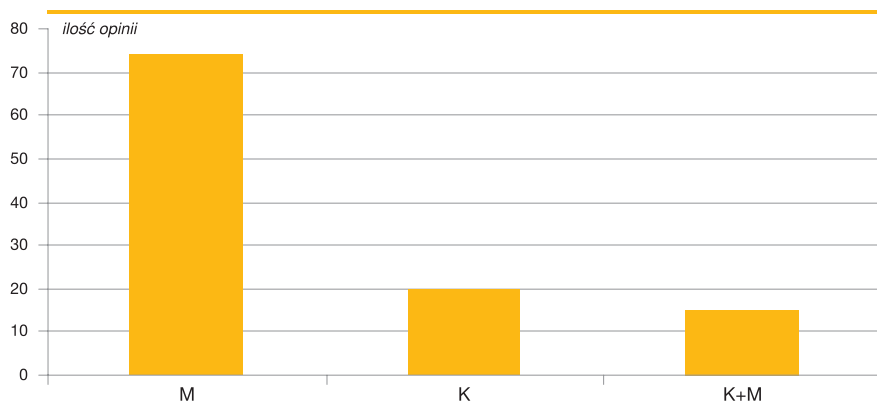


Powód skorzystania z usługi ASP

Przedsiębiorstwa, które uczestniczyły w projekcie, jako najczęstszy powód skorzystania z usługi podały: chęć weryfikacji podejmowanych działań (35%), potrzebę stworzenia strategii (20%) oraz brak strategii lub chęć jej dostosowania do warunków rynkowych (15%).

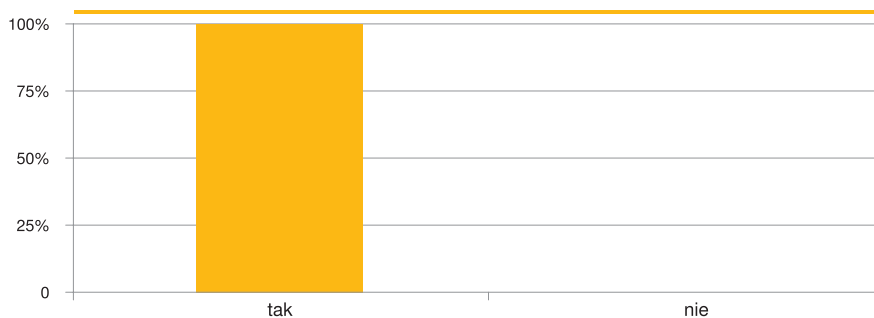


Płeć firm



Analizując podział osób zarządzających firmą pod kątem ich płci 67% firm zarządzanych jest przez mężczyzn, 16% firm przez kobiety, a 14% przez zespół zarządzający składający się z obu płci. Należy tutaj zaznaczyć, że analizowane podmioty cechowała różna forma prawna.

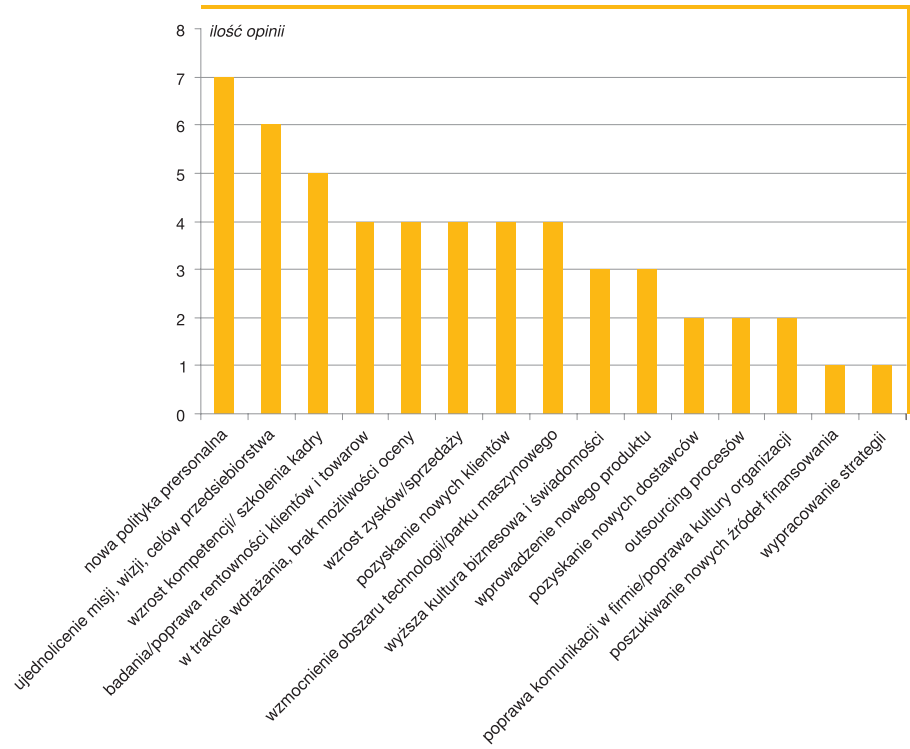
Czy uzyskane w ramach ASP rekomendacje są dla Państwa przydatne?



100% podmiotów, które uczestniczyło w badaniu potwierdziło, że uzyskane rekomendacje są dla firmy przydatne.

Efekty po wdrożeniu rekomendacji

Chociaż wiele audytowanych firm deklarowało, że na spektakularne efekty działań poaudytowych trzeba będzie trochę poczekać, bo często działania które zamierzają podjąć dadzą efekt w perspektywie długofalowej, to już większość z nich zadeklarowała zauważalne efekty po wdrożeniu rekomendacji. Do najczęściej pojawiających się należą: wdrożenie nowej polityki personalnej (13%), ujednolicenie misji, wizji, celów przedsiębiorstwa (12%), wzrost kompetencji/ szkolenia kadry (10%).



KONSORCJUM PROJEKTOWE

LIDER PROJEKTU



Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości S.A.

ul. Astrów 10
40-045 Katowice
Tel.: 32 730 48 41
e-mail: asp@gapp.pl
www.audytstrategiczny.pl

Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości S.A. (do 2011 roku Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A.) powstała w 1994 r. Misją Spółki jest tworzenie odpowiednich warunków i instrumentów do podnoszenia konkurencyjności gospodarki regionu śląskiego.

Początkowo głównym zadaniem GAPP S.A. było wspieranie aktywności administracji rządowej w trakcie przemian strukturalno – własnościowych w przedsiębiorstwach państwowych.

Obecnie najważniejszym celem spółki jest aktywizacja przedsiębiorczości w szczególności w małych i średnich przedsiębiorstwach, promocja innowacyjnych rozwiązań technicznych, organizacyjnych oraz wskazywanie inwestycyjnych walorów naszego regionu.

Przez ostatnie kilkanaście lat zmieniał się wizerunek kraju i regionu, zmieniały się potrzeby środowisk biznesowych i samorządowych, rosły wymagania i oczekiwania Polaków, zmieniały się możliwości prawne, administracyjne i finansowe, co było dla firmy źródłem nowych wyzwań.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej nie tylko przyspieszyło przemiany, ustabilizowało prawodawstwo gospodarcze, wprowadziło europejskie standardy w życiu codziennym, ale przede wszystkim dało szerokie możliwości międzynarodowych kontaktów gospodarczych, także małym i średnim przedsiębiorcom.

Ważnym i z sukcesami realizowanym celem jest konstruowanie skutecznej platformy współdziałania nauki i biznesu jako podstawy innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki. W projektach innowacyjnych firma tworzy trwałe relacje biznes – nauka – samorząd. Promując i rozwijając partnerstwo publiczno – prywatne stara się budować wzajemnie korzystne i transparentne więzi samorządu i biznesu.

Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości S.A. to skuteczny, profesjonalny i rzetelny partner, otwarty na oczekiwania biznesu, samorządu i środowisk naukowych. ■

PARTNERZY PROJEKTU



Agencja
Rozwoju
Lokalnego Sp. z o.o.

Agencja Rozwoju Lokalnego Sp. z o.o.

ul. Wincentego Pola 16
44-100 Gliwice
tel: 32 33 93 110
e-mail: asp@arl.pl
www.arl.pl

Agencja Rozwoju Lokalnego Sp. z o.o. powstała w 1999 r. co stanowiło element polityki Miasta Gliwice i jego partnerów chcących wspomóc funkcjonowanie małej i średniej przedsiębiorczości. Równocześnie rozpoczął funkcjonowanie Inkubator Przedsiębiorczości. Przez ostatnie lata działalność Agencji została jednak znacznie poszerzona - oprócz Inkubatora Agencja realizuje również inne formy wsparcia przedsiębiorczości. Zadania Agencji wynikają bezpośrednio z przyjętej misji i są ukierunkowane na podejmowanie inicjatyw służących wspieraniu przedsiębiorczości w skali regionalnej, a coraz częściej nawet krajowej, rozwijanie kultury biznesu wśród MŚP, promowanie przedsiębiorczości oraz wspieranie działań i rozwoju ekonomicznego regionu.

Agencja była również zaangażowana w realizację projektu „NOWE GLIWICE” Centrum Edukacji i Biznesu ARL. Projekt był realizowany z inicjatywy Urzędu Miejskiego w Gliwicach przy wsparciu środków unijnych. Polegał on na rewitalizacji pokopalnianych budynków, w których znajdują się teraz dwie szkoły wyższe oraz dwa kolejne inkubatory przedsiębiorczości. Obecnie jako właściciel kompleksu „Nowe Gliwice” Agencja oferuje wynajem powierzchni biurowych, wynajem sal szkoleniowych i konferencyjnych oraz dysponuje działkami inwestycyjnymi przeznaczonymi dla firm z branż nowoczesnych technologii.

Agencja jest również mecenasem wielu wydarzeń kulturalnych. Każdego roku organizowana jest na terenie Nowych Gliwic Industriada, studenckie juwenalia – Igry, odbywają się koncerty gwiazd, jak również kameralne koncerty instrumentalne. Na terenie Nowych Gliwic zlokalizowane jest nowoczesne, multimedialne muzeum odlewnictwa artystycznego.

W 2011 r. Agencja została zarejestrowana w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU) w zakresie usług informacyjnych oraz doradczych o charakterze ogólnym i proinnowacyjnym. Zgodnie z wymogami określonymi w rozporządzeniu Ministra Gospodarki w sprawie KSU, ARL posiada odpowiedni potencjał techniczny i ekonomiczny oraz zapewnia realizację w/w usług zgodnie ze standardem przez osoby posiadające niezbędne kwalifikacje.

Dalszy rozwój umożliwia Spółce zakup większościowego pakietu akcji Górnośląskiej Agencji Promocji Przedsiębiorczości S.A. w Katowicach. Zakup umacnia pozycję Spółki w regionie i poszerza jej zakres funkcjonowania o możliwości związane z działaniami: Rybnickiego Inkubatora Technologicznego, Bytomskiego Parku Przemysłowego, Żorskiego Parku Przemysłowego i Śląskiego Centrum Naukowo-Technologicznego Przemysłu Lotniczego. ■



**Park Naukowo-Technologiczny
Euro-Centrum Sp. z o.o.**

ul. Ligocka 103
40-568 Katowice
tel. +48 32 783 43 08
+48 32 205 00 92
e-mail: asp@euro-centrum.com.pl
www.euro-centrum.com.pl

Park Naukowo-Technologiczny Euro-Centrum został założony w 2007 roku w Katowicach. Jego działalność koncentruje się na rozwoju i wdrażaniu technologii energooszczędnych oraz poszanowaniu energii w budynkach. Jest miejscem, w którym biznes spotyka się z nauką.

Swoje cele realizuje oferując laboratoria i sprzęt badawczy, usługi szkoleniowe i doradcze, ułatwiając dostęp do wiedzy i wyników najnowszych badań z branży, a także tworząc na terenie Parku sprzyjające warunki dla lokalizacji firm zaawansowanych technologii i otoczenia biznesu. Dodatkowo Park wspiera finansowo tworzenie firm technologicznych. Bada innowacyjne pomysły i następnie angażuje się kapitałowo w nowe spółki.

Infrastrukturę Parku tworzą dwa nowoczesne budynki o łącznej powierzchni ponad 7 tys. m² – zrewitalizowany obiekt, w którym swoją siedzibę ma Centrum Szkoleniowe Nowoczesnych Technik Grzewczych oraz budynek pasywny, pionierska inwestycja na skalę Europy Środkowo-Wschodniej. ■

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka
Fundusze Europejskie – dla rozwoju innowacyjnej gospodarki. Inwestujemy w waszą przyszłość



**INNOWACYJNA
GOSPODARKA**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



PUBLIKACJA BEZPŁATNA