

2010

Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw

Raport z badania

Robert Maik
Andrzej Gołoś
Krzysztof Szczerbacz
Paweł Walkiewicz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**„STRATEGICZNE ŹRÓDŁA INFORMACJI
W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW”**

RAPORT Z BADANIA

WARSZAWA 2010

Autorzy Raportu:
dr Robert Maik
Andrzej Gołoś
Krzysztof Szczerbacz
Paweł Walkiewicz

Konsultacje:
dr hab. Agnieszka Sopińska

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poglądy i opinie przedstawione w publikacji nie odzwierciedlają stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska autorów

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
Wykonawca: ARC Rynek i Opinia Sp. z o.o., Synergia Sp. z o.o.
Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. +48 22 432 80 80
fax +48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl
www.pi.gov.pl

ISBN 978-83-7633-096-9

Nakład 500 egzemplarzy

Wydanie I

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Kontrast, e-mail: a.r.babel@post.pl

SPIS TREŚCI

UWAGI WSTĘPNE	7
STRESZCZENIE	8
SUMMARY	13
1. IDENTYFIKACJA PROBLEMATYKI PROJEKTU BADAWCZEGO (DESK RESEARCH)	18
1.1 Pojęcia podstawowe	18
1.1.1 Zarządzanie strategiczne i analiza strategiczna	18
1.1.2 Istota i struktura procesu komunikowania się	19
1.1.3 Informacja strategiczna – definicja i determinanty	22
1.1.4 Potencjalne źródła informacji strategicznej	23
1.2 Otoczenie i jego oddziaływanie na przedsiębiorstwo	29
1.3 Badania na temat komunikowania się przedsiębiorstw z otoczeniem	36
1.4 Badania związane z tematem komunikacji instytucji publicznych z otoczeniem zewnętrznym	39
2. TEORETYCZNE PODSTAWY MODELU BADAWCZEGO	45
2.1 Założenia modelu badawczego	45
3. OGÓLNE INFORMACJE O BADANIU	48
3.1 Cele badania	48
3.2 Metodologia i próba badania	48
3.2.1 Badanie jakościowe	48
3.2.2 Badanie ilościowe	49
3.2.3 Studia przypadków	52
4. PREZENTACJA WYNIKÓW BADANIA JAKOŚCIOWEGO	54
4.1 Potrzeby informacyjne przedsiębiorców, źródła ich pozyskania oraz cele ich wykorzystania	54
4.2 Adresaci informacji strategicznych w przedsiębiorstwach	58
4.3 Kanały komunikacji, którymi przekazywane są informacje istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa	58
4.4 Identyfikacja barier komunikacyjnych	59
5. PREZENTACJA WYNIKÓW BADANIA ILOŚCIOWEGO	62
5.1 Zarządzanie strategiczne w MSP	62
5.2 Identyfikacja struktury potrzeb badanych przedsiębiorstw w zakresie informacji strategicznej	65
5.2.1 Wprowadzenie	65
5.2.2 Prezentacja wyników	66
5.2.3 Podsumowanie	76
5.3 Instytucje jako źródła informacji strategicznej dla przedsiębiorstw	78
5.3.1 Wprowadzenie	78
5.3.2 Prezentacja wyników	79
5.3.3 Podsumowanie	85

5.4 Najważniejsze instytucje środowiska informacyjnego	
badanych przedsiębiorstw	85
5.4.1 Wprowadzenie	85
5.4.2 Prezentacja wyników	86
5.4.3 Podsumowanie	94
5.5 Kanały komunikowania się przedsiębiorstw z grupy MSP	
ze źródłami informacji strategicznej	94
5.5.1 Wprowadzenie	94
5.5.2 Prezentacja wyników	95
5.5.3 Podsumowanie	100
5.6 Bariery i trudności w pozyskiwaniu informacji	101
5.6.1 Wprowadzenie	101
5.6.2 Prezentacja wyników badania	101
5.6.3 Podsumowanie	106
6. STUDIA PRZYPADKÓW	107
6.1 Dobór przypadków i cele opisu	107
6.2 Główny Urząd Statystyczny	108
6.2.1 Wprowadzenie	108
6.2.2 Informacje strategiczne znajdujące się w posiadaniu instytucji	109
6.2.3 Wykorzystane kanały przekazywania i udostępniania danych	110
6.2.4 Trendy i prognoza dalszego rozwoju instytucji w kontekście sektora MSP	112
6.2.5 Elementy krytyki	113
6.2.6 Podsumowanie	114
6.2.7 Notka metodologiczna	114
6.3 Urząd Pracy m.st. Warszawy	115
6.3.1 Wprowadzenie	115
6.3.2 Informacje strategiczne znajdujące się w posiadaniu instytucji	115
6.3.3 Wykorzystane kanały przekazywania danych	117
6.3.4 Elementy krytyki	118
6.3.5 Podsumowanie	118
6.3.6 Notka metodologiczna	119
6.4 Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych	119
6.4.1 Wprowadzenie	119
6.4.2 Informacje strategiczne znajdujące się w posiadaniu instytucji	120
6.4.3 Wykorzystane kanały przekazywania danych	121
6.4.4 Elementy krytyki	123
6.4.5 Podsumowanie	123
6.4.6 Notka metodologiczna	124
6.5 Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA – Rzeszów	124
6.5.1 Wprowadzenie	124
6.5.2 Informacje strategiczne i kanały przekazywania danych	125
6.5.3 Notka metodologiczna	128
6.6 Przykłady dobrych praktyk w funkcjonowaniu instytucji	
wspierających przedsiębiorców sektora MSP	128

7. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI Z BADANIA I REKOMENDACJE	133
7.1 Najważniejsze wnioski	133
7.2 Podsumowanie najważniejszych wniosków	140
7.3 Rekomendacje	140
8. BIBLIOGRAFIA	145
9. ANEKS (tylko w wersji elektronicznej na stronie PARP www.parp.gov.pl)	

UWAGI WSTĘPNE

Istotą niniejszego projektu badawczego jest analiza procesu komunikacji w jego całościowym kształcie, począwszy od charakterystyk nadawcy/źródła informacji, specyfiki kodowania informacji, najczęściej wykorzystywanych i najsukuteczniejszych kanałów komunikacyjnych, specyfiki procesu dekodowania, interpretacji i wykorzystania przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) informacji w procesie zarządzania.

Celem ogólnym projektu jest określenie źródeł, czyli miejsc (podmiotów) tworzenia informacji wykorzystywanych przez przedsiębiorców do zarządzania strategicznego oraz efektywnych kanałów ich przekazu.

Cele szczegółowe projektu to: określenie preferencji przedsiębiorców z sektora MSP w zakresie wyboru źródeł informacji i uszeregowanie ich wg poziomu istotności w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz prowadzeniu działalności gospodarczej; określenie adresatów informacji strategicznych w przedsiębiorstwach; określenie celów, do jakich wykorzystywane są informacje strategiczne w MSP; określenie podmiotów (administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) posiadających informacje istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz te o znaczeniu strategicznym; określenie podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa najczęściej się komunikują (podmiotów administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) w celu pozyskania informacji; określenie skutecznych kanałów komunikacji, którymi przekazywane są informacje o znaczeniu strategicznym dla firmy; identyfikacja barier komunikacyjnych oraz opracowanie (w postaci rekomendacji) sposobu ich likwidacji; określenie stanu wiedzy przedsiębiorców na temat źródeł informacji biznesowej, wskazanie i opisanie dobrych praktyk w komunikacji instytucji publicznych oraz podmiotów otoczenia biznesowego i społecznego z MSP.

Niniejsze opracowanie zostało podzielone na osiem części. Pierwsza z nich prezentuje znaczenie informacji strategicznej dla procesu zarządzania strategicznego małych i średnich przedsiębiorstw, definiuje podstawowe pojęcia związane z tematyką projektu, opisuje proces komunikacji i źródła informacji strategicznych. Ponadto przybliży wyniki badań i analiz dotyczących komunikowania się MSP z otoczeniem, komunikacji zewnętrznej instytucji publicznych oraz wskazuje na dobre praktyki w zakresie problemu badawczego w Polsce, Europie i na świecie. Część druga opisuje założenia modelu badawczego. Część trzecia prezentuje metodologię planowanych badań, w tym określenie techniki badawczej, sposób doboru próby, sposób rekrutacji, organizację badań, procedury kontrolne i kontrolę jakości dla ilościowej i jakościowej techniki badawczej. Część czwarta prezentuje wyniki badań jakościowych, część piąta – ilościowych, a część szósta – studiów przypadku. Część siódma zawiera najważniejsze wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań. Część ósma to aneks (dostępny na stronie <http://www.parp.gov.pl>).

Istota projektu

Cel ogólny projektu

Cele szczegółowe projektu

Podział opracowania

STRESZCZENIE

Cele i metodologia badania

Istotą zrealizowanego projektu badawczego była analiza procesu komunikacji w jego całościowym kształcie, począwszy od charakterystyk źródła informacji, specyfiki kodowania informacji, najczęściej wykorzystywanych i najskuteczniejszych kanałów komunikacyjnych, specyfiki procesu dekodowania, interpretacji i wykorzystania przez małe i średnie przedsiębiorstwa informacji w procesie zarządzania.

Celem ogólnym projektu było określenie źródeł, czyli miejsc (podmiotów) tworzenia informacji wykorzystywanych przez przedsiębiorców do zarządzania strategicznego oraz efektywnych kanałów ich przekazu.

Cele szczegółowe projektu to:

- określenie preferencji przedsiębiorców z sektora MSP w zakresie wyboru źródeł informacji i uszeregowanie ich wg poziomu istotności w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz prowadzeniu działalności gospodarczej,
- określenie adresatów informacji strategicznych w przedsiębiorstwach; określenie celów, do jakich wykorzystywane są informacje strategiczne w przedsiębiorstwach MSP,
- określenie podmiotów (administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) posiadających informację istotną z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz tę o znaczeniu strategicznym,
- określenie podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa najczęściej się komunikują (podmiotów administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) w celu pozyskania informacji,
- określenie skutecznych kanałów komunikacji, którymi przekazywane są informacje o znaczeniu strategicznym dla firmy,
- identyfikacja barier komunikacyjnych oraz opracowanie (w postaci rekomendacji) sposobu ich likwidacji,
- określenie stanu wiedzy przedsiębiorców na temat źródeł informacji biznesowej,
- wskazanie i opisanie dobrych praktyk w komunikacji instytucji publicznych oraz podmiotów otoczenia biznesowego i społecznego z MSP.

Wyznaczone cele zostały osiągnięte poprzez realizację następującego modelu badawczego:

- desk research i raport metodologiczny,
- badania jakościowe – przeprowadzone za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) na próbie N=20 przedstawicieli MSP,
- badania ilościowe – przeprowadzone za pomocą wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI) na próbie N=1018 przedstawicieli MSP,
- studia przypadków – przeprowadzone za pomocą wywiadów bezpośrednich, analizy desk research na próbie N=5 instytucji publicznych posiadających istotne dla MSP informacje.

Najważniejsze wyniki

- Zarządzanie strategiczne, wspomagane pozyskiwaniem informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, jest wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw zjawiskiem rzadkim. Około 17% badanych przedsiębiorstw w ostatnich 12 miesiącach nie poszukiwało i nie korzystało z żadnego typu informacji strategicznej.

Tylko w 9% przypadków w firmie jest wyodrębnione stanowisko lub dział odpowiedzialny za strategię firmy. Co więcej – ponad połowa MSP prowadzi bieżącą działalność bez prób pozyskiwania informacji przynajmniej na temat makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Jeśli MSP potrzebuje informacji ważnych z punktu widzenia zarządzania strategicznego, to w większości przypadków realizuje tę potrzebę wewnątrz firmy, z pominięciem zewnętrznych instytucji, w tym instytucji publicznych.

- Osoby decydujące o strategii firmy są najczęściej finalnymi adresatami informacji strategicznej. Są to właściciele (w firmach jedno- lub kilkusobowych) lub zarząd firmy. Jednak zanim informacja trafi do osób mających wpływ na strategię przedsiębiorstwa, jest ona pozyskiwana, a czasem wstępnie analizowana przez inne działy lub osoby.
- Informacje strategiczne poszukiwane przez MSP w sposób aktywny w większym stopniu koncentrują się na otoczeniu konkurencyjnym (klienci, dystrybutorzy, konkurenci itd.), a nie na makrootoczeniu przedsiębiorstw. MSP najczęściej poszukują i wykorzystują następujące 4 typy informacji strategicznej:

1. Informacje o nowych produktach i technologiach – to przede wszystkim możliwości realizacji projektów innowacyjnych, zagrożenia ze strony nowych konkurentów, zagrożenie ze strony potencjalnego redefiniowania popytu w sektorze (nowe produkty, niższe koszty wytwarzania, nowa jakość, etc.).

2. Informacje o sytuacji gospodarczej – na temat koniunktury gospodarczej, nastrojów konsumentów oraz potencjału ich siły nabywczej, dynamiki popytu w sektorze, inwestycji finansowanych ze środków publicznych, polityki gospodarczej, polityki rządu wobec podmiotów z grupy MSP, oraz stanu urzędów i administracji publicznej obsługujących podmioty gospodarcze i inne.

3. Informacje o nowych klientach – czyli badanie wiarygodności biznesowej nowego partnera, poszukiwanie nowych możliwości zbytu, poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji, poszukiwanie nowych partnerów i współpartnerów biznesowych, i inne.

4. Informacje o zmianach w prawie – które wynikają z chęci dostosowania przedsiębiorstwa do nowych wymogów prawnych, szybkiej reakcji przedsiębiorstwa na nowe kierunki zmian prawa, wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń związanych z nimi.

- Wstępną listę instytucji stanowiących istotne i rzeczywiste środowisko informacyjne przedsiębiorstw z grupy MSP zidentyfikowano w badaniach jakościowych, a następnie zweryfikowano w pomiarze ilościowym. **Ranking najważniejszych instytucji** pod względem poziomu istotności w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz prowadzeniu działalności gospodarczej przedstawia się następująco:

1. instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
2. agencje rozwoju regionalnego,
3. samorządy gmin,
4. urzędy skarbowe,
5. izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,
6. Główny Urząd Statystyczny (GUS),
7. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),

8. urzędy pracy,
 9. Zakład Ubezpieczeń Społecznych,
 10. wywiadownie gospodarcze,
 11. firmy badawcze,
 12. samorządy powiatowe.
- W przypadku części z tych instytucji ich zasoby informacyjne są trafnie rozpoznawane przez przedsiębiorców. W licznych jednak przypadkach można powiedzieć, że instytucje dysponują większymi zasobami ważnej dla przedsiębiorców informacji, niż to jest w praktyce wykorzystywane. Do takich instytucji należą (w kolejności alfabetycznej):
 1. inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, naukowe),
 2. Komisja Europejska,
 3. Narodowy Bank Polski,
 4. Polski Komitet Normalizacyjny,
 5. samorządy gospodarcze,
 6. Urząd Patentowy,
 7. Urząd Zamówień Publicznych,
 8. urzędy pracy,
 9. urzędy wojewódzkie administracji rządowej.
 - Obecnie najczęściej wykorzystywane kanały kontaktu lub pozyskiwania informacji to: analiza zasobów stron internetowych instytucji, kontakt telefoniczny i osobiste spotkania. Badania pokazały, że niedostatecznie jest wykorzystywany kanał e-mailowy, z wielu powodów preferowany przez przedsiębiorców. Jego zalety to przede wszystkim szybkość, praktyczna darmowość oraz łatwość archiwizacji historii korespondencji. Tym kanałem można bądź to zainicjować kontakt, bądź pozyskać wstępne informacje o ogólnym charakterze.
 - Wyniki badania pokazują, że w około 1/3 przypadków przedsiębiorcy kontaktujący się z zewnętrznymi instytucjami w poszukiwaniu niezbędnych informacji deklarują, że nie udało się ich uzyskać. Dodatkowo zidentyfikowano następujące bariery komunikacyjne w kontaktach z instytucjami zewnętrznymi, w tym zwłaszcza publicznymi:
 1. komunikat sformułowany w trudny do zrozumienia sposób,
 2. nieodpowiednia forma przekazania informacji – niepełnoprawność kanału e-mailowego, nieskuteczność działań takich, jak masowa produkcja ulotek, broszur, publikacji,
 3. rozproszenie ważnych dla przedsiębiorców informacji w różnych źródłach,
 4. nieczytelność stron internetowych instytucji, przygotowywanych czasem bez zachowania elementarnych zasad ich użyteczności,
 5. powolność działania,
 6. utrudnione dotarcie do kompetentnej osoby,
 7. nieodpowiednia postawa pracowników instytucji – nadmierny formalizm, małe zaangażowanie, niewłaściwy styl komunikacji,
 8. uciążliwe procedury dostępu do informacji,
 9. zbytnia ogólność, a przez to ograniczona użyteczność informacji. Przedsiębiorcy oczekują informacji uwzględniającej specyfikę branży, w której działają.

- Wszystkie scharakteryzowane powyżej elementy składają się na następujący wniosek: informacje przekazywane przez instytucje zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa oceniane są jako umiarkowanie użyteczne.
- W wyniku realizacji badania zidentyfikowano następujące dobre praktyki w komunikacji instytucji publicznych oraz podmiotów otoczenia biznesowego i społecznego z MSP:
 1. umożliwienie dostępu przedstawicieli MSP do danych horyzontalnych, prognoz formułowanych w długiej perspektywie czasowej, co wpisuje się w samą istotę zarządzania strategicznego,
 2. podejmowanie działań informacyjnych wobec organizacji pracodawców i we współpracy z nimi (oraz innego rodzaju partnerstw, zrzeszeń np.: o charakterze regionalnym lub tematycznym),
 3. rozpoznanie potrzeb MSP w zakresie efektywnych sposobów informowania i stworzenie modelu współpracy pracowników instytucji opartego na formule doradcy-konsultanta,
 4. świadczenie usług informacyjnych połączonych z doradztwem,
 5. koncentracja informacji przy jednoczesnej decentralizacji i usieciowieniu systemu jej wymiany (konsultant spełnia rolę kanału różnego rodzaju informacji znajdujących się w różnych źródłach),
 6. obsługa typu „krok po kroku”, z wiodącą rolą konsultanta jako osoby zarządzającej procesem, kontrolującej jego harmonogram, najważniejsze etapy,
 7. podporządkowanie logiki komunikacji i dostosowanie jej stylu do przedsiębiorcy i jego optyki.

Wyniki badania pokazały, że **należy rozwijać i wzmacniać** przede wszystkim następujące rodzaje kanałów kontaktu, spełniających różne, czasem uzupełniające się funkcje:

Rekomendacje

- a) kontakt e-mailowy** – dający możliwość zasięgnięcia informacji ogólnych lub inicjujący kontakt, pozostawiający trwały ślad (archiwum poczty). Stopniowy postęp wdrażania idei e-administracji oraz niezbędne regulacje prawne, z pewnością przyniosą na tym polu pożądane zmiany,
- b) kontakt osobisty** – przykłady instytucji, objętych studiami przypadku, pokazują, że stopniowo rola urzędnika kontaktującego się z przedsiębiorcami ewoluuje w stronę doradcy-konsultanta. Taka formuła współpracy stanowi remedium na problem rozproszenia istotnych dla przedsiębiorstwa informacji w różnych źródłach, usuwa elementarne bariery komunikacyjne (konsultant jest zobowiązany przyjąć język i optykę przedsiębiorcy), stwarza okazję do tego, by w poszukiwaniu ważnych dla siebie informacji przedsiębiorca mógł być „prowadzony za rękę”,
- c) strony internetowe instytucji publicznych** – powinny być zawsze opracowywane zgodnie z założeniami użyteczności. Warto, by istniał mechanizm skutecznego zasięgania opinii użytkowników o danym serwisie i uwzględniania tych opinii we wdrażaniu niezbędnych zmian.

Z punktu widzenia MSP pożądane byłyby następujące działania:

- **stworzenie kanału informacji** integrującego bardzo rozproszone informacje. Taki kanał mógłby mieć postać portalu internetowego (np. o cechach społecznościowych), w którym obecne byłyby **niezbędne treści** związane z prowadzeniem działalności gospodarczej: od jednolitych tekstów aktów prawnych, przez informacje na temat prowadzenia badań i rozwoju, informacje dotyczące stanu narodowej gospodarki, po informacje o nowych źródłach finansowania,
- maksymalna **automatyzacja procesu udzielania informacji**, dygitalizacja lub opracowanie w postaci aktualizowanych baz danych zasobów strategicznych informacji, posiadanych przez instytucje,
- dygitalizacja i umieszczanie na stronach internetowych usystematyzowanych, **ważnych dla przedsiębiorców danych i dokumentów**,
- dystrybucja np. poprzez GUS, pakietu danych o ważnych dla przedsiębiorcy **źródłach informacji**, pomoc organizacyjna i informacyjna instytucji samorządu gospodarczego, **w celu nadania informacji określonego kontekstu**.

SUMMARY

The main goal of the research project was to analyze the communication process as a whole, starting from characterizing the sources of information, the specificity of information coding, the most often used and most effective communication channels, the specificity of the decoding process, interpretation, and small and medium enterprises' usage of information in the management process.

The general goal of the project was to identify sources of information i.e. places (entities) where information is created which entrepreneurs then use for strategic management, and to identify effective channels for information's transmission.

Goals of the project

The project's detailed goals are as follows:

- to define the preferences of entrepreneurs from SME sector as to the choice of sources of information, and to order the sources of information according to the level of their importance for building and implementing strategies and running business activity,
- to define the addressees' of strategic information in enterprises; to define the goals for which strategic information is used in SMEs,
- to define the entities (public administration, social and business environment) having information important from an enterprise's point of view, as well as strategic information,
- to define entities with which enterprises communicate most often (public administration entities, social and business environment) in order to obtain information,
- to define effective communication channels through which information of strategic importance for the company is transmitted,
- to identify communication barriers and develop (in the form of recommendations) a process by which they can be overcome,
- to define entrepreneurs' knowledge about sources of business information,
- to identify and describe good practices in public institutions as well as business and social environment entities' communication with SME.

The goals have been achieved through implementing the following research model:

Methodology

- desk research and methodology report,
- qualitative survey – carried out using the method of individual in-depth interviewing (IDI) on a sample of N=20 of SME representatives,
- quantitative survey – carried out using the method of computer-aided telephone interviewing (CATI) on a sample of N=1018 of SME representatives,
- case studies – carried out using the method of direct interviewing and desk research analysis on a sample of N=5 public institutions having at their disposal information important from SME point of view.

- Strategic management aided by obtaining information necessary for decision taking is rare among Polish small and medium enterprises. During the last 12 months, approximately 17% of enterprises covered by the survey did not look for and did not use any type of strategic information. Only 9% of companies have positions or departments responsible for company strategy. What is more, over a half of SMEs run their

Key findings

current activities without trying to obtain information even about their macro- and microeconomic environment. If an SME needs information important from the point of view of strategic management, in most cases the need is satisfied inside the company, without using external institutions, public institutions included.

- Persons taking decisions about company strategy usually are end addressees of strategic information. These are company owners (in one- or several persons-companies) or companies' boards. However, before information reaches the persons who influence the enterprise's strategy, it is obtained, and, sometimes, pre-analyzed by other departments or persons.
- Strategic information which SMEs actively look for mostly concerns companies' competitive environment (clients, distributors, competitors etc.) rather than its macro environment. SMEs are most likely to look for and use the following 4 types of strategic information:
 - 1. information about new products and technologies** – first of all, information about the possibilities of carrying out innovative projects, threats posed by new competitors, threats posed by potential redefinition of demand in the sector (new products, lower production costs, new quality, etc...).
 - 2. information about economic situation** – information about the condition of the economy, consumers' moods and the potential of their purchasing power, dynamics of the demand in the sector, investments from public funds, the economic policy, the government's policy towards SMEs, and the condition of offices and public administration catering for business entities, and other.
 - 3. information about new clients** – i.e. testing business credibility of a new partner, looking for new sales possibilities, looking for new distribution channels, looking for new business partners, and other.
 - 4. information about changes in the law** – companies look for this type of information as they want to adjust to new legal requirements, quickly react to new directions of changes in the law, take advantage of the chances and avoid threats connected with changes in the law.
- A preliminary list of institutions constituting important, actual information environment for SMEs was identified in qualitative survey and then verified in quantitative measurement. **The ranking of institutions most important** from the perspective of developing and implementing strategies and running business activity is as follows:
 1. financial institutions (banks, insurance companies etc.),
 2. regional development agencies,
 3. commune self-governments,
 4. tax offices,
 5. chambers of commerce, companies' associations,
 6. Central Statistical Office (GUS),
 7. Polish Agency of Enterprise Development (PARP),
 8. employment offices,
 9. Social Insurance Institution,
 10. economic intelligence,
 11. research companies,
 12. district (powiat) self-governments.

- In the case of some of the institutions, their information resources are correctly identified by entrepreneurs. However, in many cases it can be said **the institutions have at their disposal much greater resources of information important for entrepreneurs** than are used in practice. These institutions are as follows (in alphabetical order):
 1. incubators (enterprise, technological, scientific),
 2. The European Commission,
 3. The National Bank of Poland,
 4. Polish Standardization Committee,
 5. economic self-governments,
 6. Polish Patent Office,
 7. Public Procurement Office,
 8. employment offices,
 9. regional offices of government administration.

- Currently, channels which are **most often used for contact or obtaining information** are as follows: **analyzing the contents of institutions' websites, the telephone channel, and face-to-face meetings**. The survey has demonstrated that the e-mail channel, for many reasons preferred by entrepreneurs, is not used enough. In many cases, it performs its function of an information channel best. Its advantages are mainly the speed, the fact it is practically free of charge, and the easiness with which correspondence history can be recorded and filed. The channel can be used either for initiating contacts, or for obtaining initial information of general character.
- Survey results show that in approximately **1/3 of cases** entrepreneurs who contacted external institutions when looking for necessary information declare **they didn't manage to obtain it**. Additionally, the following **communication barriers** in contacts with external institutions, and particularly public institutions, have been identified:
 1. messages formulated in a way which makes them difficult to understand,
 2. inappropriate form of conveying information – illegitimacy of the e-mail channel, inefficiency of actions such as mass production of leaflets or publications,
 3. the fact that information important for entrepreneurs is dispersed over various sources,
 4. illegible websites of institutions, which sometimes are developed without observing the elementary rules of usefulness,
 5. unsatisfactory speed of action,
 6. difficult access to the appropriate person,
 7. the attitude of institutions' staff – exaggerated formalism, unsatisfactory involvement, inappropriate communication style,
 8. difficult information access procedures,
 9. the fact that information is too general, which limits its usefulness. Entrepreneurs expect to receive contextualized information, considering the specific character of the market on which they operate.

- All the elements described above lead to the following conclusion: information provided to enterprises by external institutions is assessed as **only moderately useful**.
- Within the framework of the study, the following **good practices** have been identified in communication of public institutions and business or social entrepreneur institutions with SMEs:
 1. enabling SMEs' representatives' to access horizontal data, and long-term forecasts, which forms part of the essence of strategic management,
 2. undertaking information activities aimed at, and in cooperation with, employers' organizations (as well as other partnerships, associations etc., e.g. of regional or thematic character),
 3. identifying the needs of SMEs in the field of effective information methods, and developing a model of cooperation between institutions' employees based on advisor-consultant formula,
 4. providing information services combined with consulting,
 5. concentrating information while decentralizing and network-enabling a system of its exchange (consultant acts as a channel for exchanging various types of information located in various sources),
 6. "step-by-step" service, with consultant playing the lead role as person managing the process, controlling its timing and most important stages,
 7. adjusting communication's logic and adapting its style to the entrepreneur and his optics.

Recommendations Survey results have demonstrated that the types of contact channels, often playing different or complementary roles, which **should be developed and strengthened** are as follows:

- a) **e-mail contact**, providing the possibility of obtaining general information or initial contact, leaving a lasting trace (mail archive). Gradual progress of e-administration's implementation and the necessary legal regulations will certainly result in the desired changes in this field;
- b) **face-to-face contact** – the example of institutions where case studies were carried out shows that, gradually, the role of officer contacting entrepreneurs evolves towards advisor-consultant. Such cooperation formula solves the problem of dispersion of information important for an enterprise over various sources, removes basic communication barriers (the consultant is obliged to adopt the language and optics of the entrepreneur), provides the entrepreneur with a possibility of "being lead by the hand" as he/she looks for the necessary information;
- c) **websites of public institutions** should always be developed in accordance with the assumptions of usefulness. A mechanism should be created to enable asking users' opinion about a given service and considering their opinions when implementing the necessary changes.

From the point of view of SMEs, the following actions would be desirable:

- **creating an information channel** that would integrate very dispersed information. The channel could come in the form of an internet portal (e.g. of community portal's characteristics), and would contain the necessary information about running business activity: from legal acts, through R+D, to information about the condition of national economy and new sources of financing.

- maximum **automatization of the process of providing information**, digitization, or creation, in the form of updated databases, of strategic information resources which are in possession of institutions,
- digitizing and website publishing of systematized **data and documents important for entrepreneurs**,
- distributing e.g. through Central Statistical Office a package of data about the **sources of information** important for entrepreneurs, organization and information help from economic self-government institutions, **aimed at contextualizing information**.

1. IDENTYFIKACJA PROBLEMATYKI PROJEKTU BADAWCZEGO (DESK RESEARCH)

1.1 Pojęcia podstawowe

Zachodzące aktualnie zmiany w światowej gospodarce, przede wszystkim pogłębiające się procesy globalizacji, a także zjawiska gospodarcze związane z naszym członkostwem w UE, stwarzają wiele wyzwań, którym polskie MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa) muszą sprostać, aby móc z powodzeniem funkcjonować w nowym otoczeniu biznesowym.

W tej sytuacji efektywność i skuteczność działania MSP wydaje się być silnie powiązana z odpowiednio zaprojektowanym i realizowanym wewnątrz firmy procesem zarządzania strategicznego nastawionym na przyszłość, a nie tylko na rozwiązywanie bieżących problemów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

1.1.1 Zarządzanie strategiczne i analiza strategiczna

Przez **proces zarządzania strategicznego** rozumiemy proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i najistotniejszych czynników własnego potencjału wytwórczego. Zarządzanie strategiczne to decyzje i działania związane z opracowaniem i realizacją planów, stosownie do założonych celów. Zarządzanie strategiczne jest zorientowane na przyszłość. Problemy dzisiejsze rozwiązuje się przez pryzmat przyszłości, a postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest dużo ważniejszy niż przetrwanie¹. Na proces zarządzania strategicznego składają się następujące zadania:

- sformułowanie misji MSP,
- rozwój profilu firmy zgodny z uwarunkowaniami wewnętrznymi,
- analiza sytuacyjna/strategiczna otoczenia makro- i mikroekonomicznego,
- ocena opcji strategicznych i wybór tych najbardziej dopasowanych do misji ze względu na własne zasoby i wymogi otoczenia,
- ustalenie celów perspektywicznych i opracowanie wersji rozwiniętej strategii zarządzania MSP,
- ustalenie celów operacyjnych i strategii krótkoterminowych,
- implementacja wybranych rozwiązań strategicznych,
- ocena efektywności wdrażania strategii wraz z działaniami korekcyjnymi i zmianami strategii całego procesu zarządzania strategicznego.

Proces ten nie mógłby być właściwie zaprojektowany i realizowany bez ustawicznego pozyskiwania, weryfikacji i diagnozy informacji strategicznych, mogących wpłynąć w zasadniczy sposób na jego kształt (wykorzystanie szans lub unikanie zagrożeń rynkowych). Szczególnie istotne jest pozyskiwanie informacji strategicznych na etapie analizy sy-

tuacyjnej, oceny opcji strategicznych i weryfikacji efektywności wdrażania strategii (ewentualnych modyfikacji celów czy strategii).

Przez **analizę strategiczną**, w której to informacje strategiczne i sprawność systemu komunikacji MSP z otoczeniem organizacyjnym mają decydujące znaczenie, rozumiemy postępowanie badawcze ukierunkowane z jednej strony na ocenę aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami (pozyskanymi informacjami) w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa.

Funkcja diagnostyczna analizy strategicznej ma wskazywać, jakie są uwarunkowania zewnętrzne prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie w odniesieniu do szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa, w jakich dziedzinach może się dana firma efektywnie rozwijać i skutecznie rywalizować na rynku, jaka jest generalna ocena jej organizacji i funkcjonowania.

Funkcja projekcyjna analizy strategicznej sprowadza się do przedstawienia podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych².

Niezwykle istotne w tym przypadku jest prowadzenie analiz strategicznych, w oparciu o wiarygodne źródła informacji, na bieżąco na różnych szczeblach zarządzania MSP. W tym przypadku nie tylko proces komunikacji firmy z otoczeniem musi być skuteczny, ale również proces komunikacji wewnątrzorganizacyjnej musi być tak zaprojektowany, by wiadomo było kogo trzeba, o czym, jak często i jak dokładnie informować. Wszystkie decyzje, w tym i te strategiczne, muszą opierać się na informacjach istotnych z punktu widzenia obranej strategii rozwoju firmy i jej zmian adaptacyjnych (na najwyższych szczeblach zarządzania) oraz informacjach mniej ważnych, a dotyczących konkretnych zadań operacyjnych (na niższych szczeblach zarządzania).

1.1.2 Istota i struktura procesu komunikowania się

Proces komunikowania firmy z otoczeniem, jak i wewnątrz samej organizacji wygląda bardzo podobnie, a jego charakterystykę przedstawia poniższy wykres 1.1.

Wykres 1.1 Model procesu komunikacji



Źródło: G. Belch, M. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, San Diego 1997.

² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1994.

W jego przebiegu można wyróżnić kilka elementów:

- **nadawca (źródło informacji)** – osoba lub organizacja, uruchamiająca cały proces komunikacji – posiada informacje, którymi dzieli się z innymi osobami lub organizacjami (podejście wykorzystywane w niniejszym procesie badawczym). Proces komunikacji faktycznie rozpoczyna się, kiedy źródło wybiera słowa, liczby, symbole, obrazy, żeby zaprezentować informację, która zostanie przesłana do odbiorcy,
- **kodowanie** – etap przekształcenia informacji w wiele symboli, pod postacią których informacja jest przekazywana,
- **komunikat** – fizyczna forma zakodowania informacji, może to być słowo pisane, mówione, gest, obraz. Podstawowymi cechami dobrego komunikatu są: zwięzłość (ograniczenie do rzeczy najistotniejszych z punktu widzenia odbiorcy), czytelność (wykorzystanie ogólnie przyjętych, wśród docelowej grupy odbiorców przekazu informacyjnego, i zrozumiałych sformułowań, symboli, gestów, itp.), wiarygodność (poparcie komunikatu renomą nadawcy), aktualność oraz trwałość (możliwość umieszczania go w bazach danych odbiorcy i późniejszej „obróbki”),
- **kanał komunikacyjny** – środek przekazywania informacji odbiorcy przez nadawcę, metoda lub medium, przez które zakodowane informacje są przesyłane do potencjalnego odbiorcy. Można wyróżnić kanały personalne („twarzą w twarz”) i niepersonalne (bez kontaktu osobistego nadawcy i odbiorcy). Kanały niepersonalne określane są mianem komunikacji masowej, ze względu na to, że dana informacja może w tym samym czasie dotrzeć do wielu odbiorców (np. internet, audycje radiowe, programy telewizyjne, wydania gazet). Ważne jest, aby kanał został odpowiednio dobrany do komunikatu (np. skomplikowany komunikat nie może być przekazany ustnie, ponieważ odbiorca, w razie potrzeby, nie może powrócić do jego treści). Kanałem może być list, sprawozdanie, ogłoszenie, bezpośrednia rozmowa. Przy wyborze kanału duże znaczenie ma też ustalenie czy ważna jest dla nadawcy jasność komunikatu – wówczas powinien jako kanał wybrać list, notatkę, sprawozdanie, czy też sprzężenie zwrotne – wtedy kanałem może być bezpośrednia rozmowa,
- **odbiorca** – osoba lub organizacja, do której komunikat jest skierowany i której zmysły odbierają komunikat nadawcy. Komunikat musi zostać tak skonstruowany, aby odbiorca go zrozumiał. Jeśli komunikat nie dotrze do odbiorcy, to nie można mówić o komunikacji. Niewielkie korzyści przynosi również sytuacja, gdy komunikat dotrze do odbiorcy, lecz ten go nie zrozumie lub, co gorsza, zrozumie niewłaściwie,
- **dekodowanie** – polega na interpretowaniu przez odbiorcę komunikatu i przetwarzaniu go w zrozumiałą informację. Odbiorca otrzymuje komunikat, a następnie go przetwarza. Podstawowym problemem jest w tym przypadku, by proces dekodowania był zgodny z intencją nadawcy (odbiorca musi posiadać odpowiednią wiedzę i doświadczenie w interpretacji tego, co źródło stara się przekazać, zakomunikować),
- **sprzężenie zwrotne (reakcja)** – jest odwróceniem procesu komunikacji i jest to reakcja na komunikat nadawcy. Odbiorca staje się nadawcą i komunikowanie odbywa się niejako w drugą stronę, ale przebiega przez te same etapy. Sprzężenie zwrotne ma charakter fakultatywny, to znaczy, że może nie wystąpić. Im silniejsze jest sprzężenie zwrotne, tym skuteczniejszy był komunikat oraz cały proces komunikowania się. Szybkie sprzężenie zwrotne pozwala dowiedzieć się czy instrukcje przekazane w komunikacie zostały właściwie zrozumiane przez odbiorców.

Naturą procesu komunikacji jest przesyłanie informacji, wymiana idei lub też przesyłanie myśli pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Bardzo często bywa on nadzwyczaj skomplikowany, a o jego sukcesie decydują m.in. istota informacji, odbiorcy interpretujący informację, środowisko, w którym informacja jest odbierana. Niezwykle trudno jest natomiast ocenić skuteczność danego komunikatu, ze względu na fakt, że jego odbiorcy (w tym MSP) rzadko komunikują się z nadawcą (np. rzadko wysyłają zwrotny komunikat, czy i w jaki sposób wykorzystali informacje, a nawet jeśli tak robią, to nie istnieją procedury akumulacji takiej wiedzy). Niniejszy projekt ma na celu ocenę tej skuteczności przy pomocy informacji zwrotnej uzyskanej z MSP. Dodatkowo, różnice percepcyjne pomiędzy nadawcą i odbiorcą, jak również media wykorzystywane do przesyłania informacji mogą mieć wpływ na skuteczność komunikowania. Również symbolika użyta w procesie kodowania informacji (liczby, zestawienia, ogłoszenia, specjalistyczne teksty, słowa, obrazy, itp.) może być różnie odbierana przez kadrę poszczególnych firm³.

W procesie komunikowania występuje wiele przeszkód – barier. Należą do nich m. in.:

- różnice w postrzeganiu – wynikają z odmienności wiedzy i doświadczenia ludzi, a prowadzą do tego, że to samo zdarzenie może być interpretowane różnie przez różne osoby,
- różnice językowe – słowa muszą znaczyć to samo dla nadawcy i odbiorcy, ich znaczenie musi być uzgodnione, nie należy posługiwać się żargonem,
- szum – każdy czynnik, który zakłóca lub przeszkadza w komunikowaniu się. Występuje szum wewnętrzny – gdy odbiorca nie zwraca uwagi na przekazywany komunikat oraz szum zewnętrzny – gdy zniekształcają go inne czynniki otoczenia. Trudno jest znaleźć idealne warunki do komunikowania się, czyli takie gdzie szum nie występuje,
- emocje – gniew, zniechęcenie, odruchy obronne, nienawiść, zazdrość, zakłopotanie wpływają zarówno na rozumienie odbieranych komunikatów, jak też na komunikaty oddziałujące na innych. Emocje to część komunikowania i nie sposób pozbyć się ich w całości, ale należy próbować stworzyć taką atmosferę, która je wyciszy. Otwartość i zaufanie zachęcają do swobodnego komunikowania się i powodują, że komunikaty są szczerze i nie ulegają zniekształceniu.

Kiedy przeszkody zostaną rozpoznane, należy przystąpić do ich przezwyciężenia. Najważniejszymi i najskuteczniejszymi sposobami osiągnięcia tego celu są:

- wyjaśnienie treści komunikatu tak, aby został on zrozumiany przez osoby o różnych poglądach, doświadczeniu i poziomie wiedzy,
- stosowanie prostego języka, a gdy zachodzą jakieś niejasności przeformułowanie komunikatu, sprecyzowanie znaczenia konkretnych określeń, sprowokowanie odbiorcy do powtórzenia komunikatu własnymi słowami (w przypadku bezpośredniej komunikacji werbalnej),
- eliminowanie szumu, spowodowanie, aby odbiorca zaczął się skupiać na komunikacie, skupienie przy przekazywaniu komunikatu i unikanie rozproszenia,
- rozpoznanie emocji, zrozumienie ich kontekstu, eliminacja emocji destrukcyjnych i zapewnienie dodatniego sprzężenia zwrotnego (w przypadku bezpośredniej komunikacji werbalnej),

³ G. Belch, M. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, San Diego 1997.

- powtarzanie ponowne komunikatu lub przedstawienie go w innej postaci, czyli tzw. redundancja – ogranicza ona niepewność w przekazywaniu komunikatu i przeciwdziała szumowi⁴.

1.1.3 Informacja strategiczna – definicja i determinanty

Bardzo ważnym elementem procesu komunikowania się przedsiębiorstw ze swoim otoczeniem jest sama **informacja**, w tym informacja o randze strategicznej. Pojęcie informacji jest wieloznaczne i trudne do zdefiniowania. Według R. L. Ackoffa, informacje to dane, które stanowią pojedyncze symbole, przetworzone w sposób sprzyjający użytkownikowi i dające odpowiedź na pytania: „co?“, „kto?“, „gdzie?“, „kiedy?“. Definiuje on je również jako „przekazywanie wiedzy do odbiorcy informacji, ze względu na jej wartość, umożliwiające zmniejszenie niepewności działania odbiorcy informacji”⁵. Wiedza stanowi aplikację informacji i koncentruje się na pytaniu „jak?”. Następny poziom stanowi odpowiedź na pytanie „dlaczego?“, czyli rozumienie, które jest także funkcją komunikatywności, czyli jakości informacji. Najwyższy poziom procesu myślowego, według Ackoffa, stanowi mądrość, czyli ocena zrozumianych zasobów.

Informacja w ujęciu obiektywnym jest często definiowana jako „własność fizyczna lub strukturalna obiektów”, zaś w kogniwnym jako „to, co umysł jest w stanie przetworzyć i wykorzystać do własnych celów”. Rozwijając to drugie podejście, informacja będzie zatem stanowić „interpretację otrzymanego ciągu sygnałów i musi zawsze opisywać stan jakiejś dziedziny”⁶.

Informację można również zdefiniować jako takie odzwierciedlenie rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy⁷.

Według M. E. Portera, posiadana i przechowywana w sposób umożliwiający podejmowanie decyzji informacja, która odróżnia firmę od konkurencji, może stanowić o przewadze konkurencyjnej wynikającej z tego odróżnienia. Przewaga konkurencyjna może być realnie oceniona w aspekcie wartości zasobu. Zasób informacyjny może się przyczynić do wzrostu sprzedaży (np. przez dostosowanie się do potrzeb jakościowych i cenowych klienta), zwiększenia rentowności (np. poprzez kontrolę kosztów) lub do kształtowania pozytywnego wizerunku firmy.

Uogólniając za T. A. Stewardem, poprzez wartość informacyjnego zasobu strategicznego można rozumieć zdolność zasobu do wypracowania nadwyżki wartości rynkowej firmy nad księgową, co prowadzi do założeń nauki o kapitale intelektualnym firmy i jego miernikach. Jednocześnie, aby zasób informacyjny mógł być uznany za strategiczny, powinien spełniać warunki określone przez Barneya: wartość (zwiększenie sprzedaży, wzrost rentowności, tworzenie reputacji), rzadkość (informacja jest posiadana jedynie przez firmę lub przez niewiele

⁴ J. A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996.

⁵ R. L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Warszawa 1969.

⁶ K. Mazur-Lukomska, *Strategiczne zasoby informacyjne przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe SCENO” 2/2006.

⁷ M. Bartnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] *System informacji strategicznej – wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki (red.), M. Romanowska (red.), Warszawa 2001.

firm), unikatowość (istnieje system zabezpieczenia zasobu przed imitacją) i zorganizowanie (system organizacyjny umożliwia eksploatację zasobu informacyjnego)⁸.

Wśród cech charakteryzujących informacje strategiczne można dodatkowo wyróżnić:

- bardzo szeroki, przekrojowy zakres, obejmujący cały system zarządzania przedsiębiorstwem,
- wysoki stopień agregacji (informacje przedstawione w skondensowanej formie raportów, szerokie wykorzystanie wskaźników i formuł matematycznych),
- długi horyzont czasowy (dotyczą przede wszystkim przyszłości, dominują długoterminowe prognozy [dotyczące otoczenia i stanu przedsiębiorstwa], analiza danych historycznych obejmuje swym horyzontem długie okresy działalności firmy),
- postać sygnału (informacja jest wynikiem analizy złożonych związków przyczynowo-skutkowych),
- minimalny związek z teraźniejszością (dominacja informacji prognostycznej, informacje diagnostyczne występują w mniejszym stopniu),
- duży poziom uogólnienia (informacje szacunkowe, przybliżone, zagregowane),
- źródła (głównie zewnętrzne, otoczenie bliskie [w tym analiza konkurencji], otoczenie dalsze, informacje wewnętrzne są w mniejszym stopniu wykorzystywane do celów diagnostycznych),
- sposób opisu zjawisk (w dużym stopniu odzwierciedlających zjawiska jakościowe, informacje ilościowe i jakościowe, dużą rolę odgrywa graficzna prezentacja informacji w formie wykresów, map, itp.),
- niewielki stopień ustrukturalizowania (informacje w dużej mierze nieustrukturalizowane, małe możliwości formalizacji i automatyzacji procedur podejmowania decyzji i przetwarzania informacji),
- częstotliwość (okresowe raporty, cykle miesięczne, kwartalne, w odpowiedzi na zmiany na rynku)⁹.

Powyższe cechy stanowią filtr różnicujący informacje zawarte w komunikacie, na te o charakterze bieżącym i te o charakterze przyszłościowym (strategiczne). Przedmiotem badań będą procesy komunikacji informacji strategicznych z punktu widzenia MSP, dlatego też ich odpowiednia identyfikacja nabiera szczególnego znaczenia. Często zdarza się tak, że same przedsiębiorstwa nie do końca mogą określić wagę danych informacji dla przyszłego rozwoju. Przedstawiony powyżej, szczegółowy opis cech informacji strategicznej pozwolił uświadomić podmiotom badania charakter informacji strategicznej, a także pomógł ustrukturalizować ich znaczenie w procesie badawczym.

1.1.4 Potencjalne źródła informacji strategicznej

K. Woźniak w opracowaniu *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie* podaje szczegółowy katalog źródeł informacji strategicznych, obejmujący następujące podmioty:

⁸ K. Mazur-Lukomska, *op. cit.*

⁹ K. Woźniak, *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005; A. Sopińska, *Rola systemu informacyjnego w procesie zarządzania strategicznego*, [w:] *System informacji strategicznej...*, Warszawa 2001.

- przedsiębiorstwo – wewnętrzne źródła informacji o podstawowym znaczeniu dla sprawnego zarządzania strategicznego obejmują zagregowaną informację o funkcjonowaniu wszystkich jednostek funkcjonalnych przedsiębiorstwa i podstawowych procesów w nim realizowanych. Źródłem tych informacji najczęściej są systemy informowania kierownictwa (SIM) lub inne systemy informatyczne. Bardzo cennym źródłem informacji są pracownicy przedsiębiorstwa, często jednak informacje płynące od nich są niedoceniane przed kierownictwo najwyższego szczebla lub zatrzymywane – blokowane – przez kierowników liniowych. Przykładem źródeł informacji o przedsiębiorstwie są sprawozdania finansowe (F-01, F-02, F-03), sprawozdawczość rzeczowa (produkcyjna, organizacyjna, kadrowa), dokumentacja planistyczna, protokoły kontroli, audytów, konferencji i narad, oraz wiele innych;
- konkurenci – podstawowe źródło informacji dla zarządzania strategicznego. Działania przedsiębiorstw konkurencyjnych muszą być monitorowane w trybie ciągłym, aby umożliwić szybkie reagowanie pozwalające zachować pozycję rynkową. Problemem może być uzyskanie niektórych rodzajów informacji, gdyż przedsiębiorstwa pilnie ich strzegą, zwłaszcza tych dotyczących planów i decyzji rozwojowych. Często jednak firmy publikują informacje o stopniu zaawansowania prac badawczych nad nowymi technologiami, prognozach zmian sytuacji rynkowej, zmian personalnych na najwyższym szczeblu zarządzania, planowanych aliansach i fuzjach. Wiele informacji dotyczących działań konkurentów dostępnych jest stosunkowo łatwo, są to na przykład: cenniki, oferty, strony internetowe, przemówienia i komunikaty, specyfikacje produktów, wydatki na reklamę i promocję, itp.;
- klienci – bardzo cenne źródło informacji dla celów zarządzania strategicznego, a jednocześnie podmiot wywierający największy wpływ na decyzje strategiczne. Najważniejsze kategorie informacji od klientów to: preferencje dotyczące produktów firmy, oczekiwania dotyczące ceny, jakości i funkcjonalności produktów obecnych i przyszłych, wady i zalety produktów oferowanych przez konkurencję. Najpopularniejszym sposobem pozyskiwania informacji od klientów są różnego rodzaju ankiety, rozmowa, wywiad;
- dostawcy – funkcjonowanie przedsiębiorstwa uzależnione jest od współpracy z dostawcami zarówno towarów, surowców, półproduktów jak i usług. Ścisła współpraca wymaga analizowania informacji dotyczącej obecnych dostawców przedsiębiorstwa jak i potencjalnych dostawców funkcjonujących na rynku. Zmiana dostawcy często jest decyzją strategiczną, wymagającą żmudnych analiz i dokładnych przemyśleń. Przykładami informacji strategicznej, której źródłem są dostawcy są m.in.: oferta, ceny, zamierzenia inwestycyjne, zamierzenia technologiczne, jakość dostarczanych produktów i usług, zmiany w systemach zarządzania (jak np.: wdrażanie norm serii ISO 9000);
- właściciele, inwestorzy – właściciele firmy (dominujący udziałowcy) mają istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Poprzez swoje organy (walne zgromadzenie akcjonariuszy) mogą wpływać na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Dlatego też ważne są wszelkie informacje dotyczące zamiarów sprzedaży pakietu kontrolnego udziałów, zamierzenia dotyczące połączenia firm, itp. Sposobem pozyskiwania informacji od tych podmiotów są analizy protokołów z walnych zgromadzeń, wypowiedzi właścicieli i ich przedstawicieli w mediach, itp.;
- instytucje finansowe – banki, fundusze inwestycyjne i inne instytucje finansowe

funkcjonujące w gospodarce rynkowej to źródła kapitału niezbędnego do rozwoju przedsiębiorstw. Dlatego też przy podejmowaniu decyzji strategicznych należy uwzględnić informacje generowane przez te źródła. W szczególności dotyczy to oferty finansowania inwestycji, stopy oprocentowania kredytów i lokat, ceny akcji przedsiębiorstw konkurencyjnych, itp;

- instytucje rządowe i państwowe – w ramach tej grupy podmiotów należy wyróżnić przede wszystkim: Sejm, ministerstwa, Narodowy Bank Polski, urzędy (takie jak: Urząd Patentowy, urzędy skarbowe, urząd celny). Informacje pozyskiwane z tych źródeł dotyczą przede wszystkim: zmian w systemie podatkowym, planowanych w budżecie państwa wielkości makroekonomicznych wskaźników, stóp procentowych, informacji o dostosowaniu ustaw do prawa międzynarodowego, koncesji i ograniczeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, prawie pracy, kodeksie handlowym;
- Główny Urząd Statystyczny¹⁰ – największa w Polsce instytucja gromadząca, przetwarzająca i udostępniająca dane o wszechstronnej tematyce ekonomicznej i społecznej. Wyniki badań statystycznych prowadzonych przez GUS są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji strategicznych. W szczególności dotyczy to informacji demograficznej, informacji gospodarczej o wynikach działalności poszczególnych sektorów gospodarki, finansach publicznych, rynku pracy. Informacje te można pozyskać z okresowych publikacji urzędu, ale można również zamówić zestawienia i analizy niedostępne w oficjalnych publikacjach (co jest usługą płatną);
- instytucje naukowo-badawcze – dominują tu uczelnie państwowe. Informacje dotyczące wyników prac naukowych w pewnych przypadkach mogą stanowić informację strategiczną dla firmy, na przykład jeśli dotyczą zmian technologicznych lub organizacyjnych, są wynikami analiz i badań empirycznych w różnych (najczęściej konkurencyjnych) przedsiębiorstwach, dotyczą oceny makrootoczenia i tendencji jego zmian. Informacje te są dostępne w postaci publikacji, artykułów i innych opracowań;
- firmy badań rynkowych – wyspecjalizowane instytucje zajmujące się sondażowymi badaniami społecznymi i marketingowymi. Stosują najczęściej odpowiednie procedury statystyczne pozwalające zobiektywizować otrzymane wyniki, dzięki czemu mogą być one wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Szeroki zakres usług oferowanych przez te podmioty powinien być w miarę możliwości wykorzystywany przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Przykłady informacji pozyskiwanych przez firmy badań rynkowych to m.in.:
 - określenie popytu, siły nabywczej konsumentów,
 - określenie udziałów w rynku,
 - badania diagnostyczne potencjalnych rynków,
 - badania satysfakcji klientów,
 - wyodrębnienie segmentów rynkowych,
 - określenie wielkości segmentów rynku,
 - badania zachowań konsumentów,
 - badania potrzeb konsumentów;

¹⁰ GUS jest oczywiście ważną instytucją państwową i zalicza się także do grupy wymienionej powyżej, ale szczególny charakter tej instytucji oraz waga posiadanych przez nią informacji zasługują na osobne wyróżnienie.

- tzw. wywiadownie gospodarcze – głównym zadaniem wywiadowni gospodarczych jest udzielanie informacji o innych podmiotach gospodarczych, zarówno powszechnie dostępnych o: adresie, formie własności, zakresie działalności, strukturze dochodów i kosztów, powiązań z innymi podmiotami, jak również informacji o solidności, zdolności do wywiązywania się ze zobowiązań i innych. Głównym celem wykorzystania informacji z wywiadowni gospodarczej jest sprawdzenie wiarygodności potencjalnych kontrahentów, ale można też z nich skorzystać do pogłębienia informacji o konkurentach;
- firmy doradcze – wychodzą z ofertą polegającą nie tylko na dostarczaniu informacji strategicznej (dotyczącej rynku, konkurentów itp.), ale bardzo często uczestniczą w charakterze konsultantów w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Firmy doradcze korzystają z informacji pozyskiwanej z wielu różnych źródeł, przetwarzają je wykorzystując potencjał wiedzy zatrudnionych pracowników i doświadczenia zdobyte w innych przedsiębiorstwach i sprzedają zainteresowanym podmiotom. Najbardziej znane na polskim rynku firmy doradcze z obszaru zarządzania strategicznego to: Deloitte Touche Tohmatsu, PriceWaterhouseCoopers, KPMG, McKinsey, Ernest&Young;
- media – jako ogół środków masowego przekazu tworzących własne komunikaty informacyjne, tzn.: radio, telewizja, prasa. Mogą one dostarczać informacji dotyczącej na przykład: dynamiki zmian sytuacji gospodarczej i politycznej, zmian technologicznych, zmian prawnych, trendów demograficznych, mody, rynków krajowych i międzynarodowych, branż i sektorów gospodarczych. Jako źródło cechuje je niewielki koszt i szybkość dostępu do informacji. Jednak bardzo istotnym problemem pozostaje wiarygodność, dokładność i często stosowane zbyt duże uproszczenia przekazu;
- izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy – podstawowym powodem ich istnienia jest wymiana informacji pomiędzy zrzeszonymi przedsiębiorstwami. W niektórych krajach Unii Europejskiej, np: w Niemczech, Holandii, Grecji czy we Włoszech, przedsiębiorstwa zobowiązane są do uczestnictwa w zrzeszeniach odpowiednimi przepisami;
- organizacje konsumenckie – dysponują informacjami ostrzegającymi przed niesolidnymi dostawcami, producentami. Podejmują działania mające na celu edukację klientów w zakresie ich uprawnień konsumenckich (dotyczących np. gwarancji, rekojmi, itp.)¹¹.

Podobną klasyfikację źródeł informacji strategicznej proponuje również A. Sopińska w opracowaniu „Model Systemu Informacji Strategicznej w przedsiębiorstwie”¹².

Za najważniejsze krajowe źródła informacji strategicznej, będące podmiotem niniejszego procesu badawczego należy uznać: **instytucje rządowe i samorządowe**, w tym przede wszystkim:

- Sejm – przygotowujący nowe rozwiązania prawne,
- ministerstwa – w zakresie informacji o planowanych zmianach prawnych i inicjatywach rządowych,

¹¹ K. Woźniak, *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, Kraków 2005.

¹² Por. A. Sopińska, *Model Systemu Informacji Strategicznej w przedsiębiorstwie*, [w:] *System informacji strategicznej...*, Warszawa 2001.

- urzędy skarbowe – jako źródło informacji w zakresie uregulowań fiskalnych,
- Narodowy Bank Polski oraz Rada Polityki Pieniężnej – jako źródła informacji odnośnie do polityki pieniężnej państwa,
- Urząd Zamówień Publicznych – udostępnia informacje o wszelkich zamówieniach prowadzonych przez podmioty administracji publicznej,
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych – zapewniający dostęp do informacji z zakresu świadczeń społecznych przedsiębiorców,
- urzędy pracy – jako źródła informacji odnośnie do możliwości zatrudnienia pracowników,
- urzędy celne – dostarczające ważnych informacji dla przedsiębiorstw zajmujących się eksportem bądź importem,
- Główny Urząd Statystyczny,
- Urząd Patentowy RP – gromadzi i udostępnia dokumentację i literaturę patentową,
- Polski Komitet Normalizacyjny – opracowuje, zatwierdza i rozpowszechnia Polskie Normy i inne dokumenty normalizacyjne,
- władze samorządowe – odnośnie do informacji o planach rozwoju jednostek terytorialnych, zmianach w lokalnym prawie, czy zagospodarowaniu terenu oraz możliwości wsparcia z Regionalnych Programów Operacyjnych,
- agencje państwowe – dysponujące informacjami na temat działań i programów współfinansowanych z funduszy strukturalnych oraz z zakresu własnej specjalizacji, jak np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (wspieranie przedsiębiorczości i rozwój zasobów ludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw); Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (wspieranie inwestycji zagranicznych, kreowanie pozytywnego wizerunku Polski w świecie oraz promocja polskich produktów i usług); Polska Agencja Prasowa (dostarczanie kompleksowej informacji w wielu dziedzinach)

oraz **instytucje otoczenia społeczno-biznesowego**, w tym:

- instytucje finansowe (banki komercyjne, firmy ubezpieczeniowe, fundusze private equity),
- instytucje otoczenia biznesu (różnego typu inkubatory, różnego typu parki, np. technologiczne, agencje rozwoju regionalnego, klastry),
- instytucje samorządu gospodarczego i organizacje pracodawców (np. Krajowa Izba Gospodarcza, Polska Konfederacja Przedsiębiorców Prywatnych „Lewiatan”, Konfederacja Pracodawców Polskich, Business Centre Club, Naczelna Rada Zrzeszeń Handlu i Usług, wojewódzkie izby przemysłowo-handlowe, izby branżowe, izby rzemieślnicze) oraz stowarzyszenia branżowe,
- instytucje naukowo-badawcze i edukacyjne,
- organizacje społeczne i konsumenckie (np. Fundacja Stefana Batorego, Federacja Konsumentów, Stowarzyszenie Konsumentów Polskich, Europejskie Centrum Konsumentów).

Do najważniejszych zagranicznych źródeł informacji strategicznej należy zaś zaliczyć:

- instytucje Unii Europejskiej, w tym m.in. Komisję Europejską, Parlament Europejski, Radę Unii Europejskiej, Komitet Ekonomiczno-Społeczny, Europejski Bank Centralny;
- międzynarodowe instytucje finansowe, jak np. Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy (IMF);

- inne międzynarodowe organizacje gospodarcze, jak np. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Światowa Organizacja Handlu (WTO), Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO), Międzynarodowa Korporacja Finansowa (IFC).

Podstawowymi **kanałami komunikacyjnymi** wykorzystywanymi przez wyżej wymienione organizacje są m.in.:

- prasa lokalna i ogólnokrajowa (dzienniki, czasopisma, magazyny i wydawnictwa branżowe),
- telewizja,
- radio (lokalne i ogólnokrajowe),
- internet,
- reklamy zewnętrzne (np. tablice i plakaty wielkowieściowe – billboardy, tablice ogłoszeniowe, reklamy ruchome na środkach komunikacji, tablice świetlne),
- wydawnictwa własne nadawców informacji (broszury, prospekty, opracowania naukowe, raporty),
- bezpośrednie spotkania z odbiorcami informacji – komunikacja „twarzą w twarz” (spotkania indywidualne z reprezentantami MSP, spotkania grupowe z reprezentantami różnych MSP – konferencje, szkolenia, prezentacje, itp.),
- media wspomagające (np. listy informacyjne, telemarketing, gazety ogłoszeniowe, wideoboardy, happeningi).

Skuteczność dotarcia z informacją strategiczną do MSP poprzez wyżej wymienione kanały komunikacji jest różnie oceniana przez nadawców z obszaru instytucji rządowych i samorządowych oraz otoczenia społeczno-biznesowego, o których była mowa powyżej. W jeszcze większym stopniu skuteczność i adekwatność stosowanych narzędzi komunikacyjnych oraz dobór kanałów zależy od treści komunikatu oraz celów, jakie komunikat ma spełniać. I tak przykładowo:

- dla banków komercyjnych (instytucja otoczenia społeczno-biznesowego) informujących np. o nowych produktach i rozwiązaniach skierowanych do biznesu, które mogą wpłynąć na ich decyzje strategiczne np. niskooprocentowane kredyty na inwestycje proekologiczne mogą wspomagać proces i kierunki przyszłościowych inwestycji w przedsiębiorstwach, najsukcesowniejimi kanałami komunikacji z MSP są: telewizja ogólnokrajowa, prasa ogólnokrajowa (w szczególności „Gazeta Wyborcza”, „Rzeczpospolita” i „Dziennik Gazeta Prawna”) oraz reklamy zewnętrzne (w szczególności tablice i plakaty wielkowieściowe – billboardy). Komunikat informacyjny przekazywany przez te kanały komunikacyjne dociera do najszerzej grupy odbiorców indywidualnych i instytucjonalnych (w tym MSP),
- dla agend rządowych upowszechniających wiedzę na temat różnego rodzaju źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw, skuteczne okazać się mogą tzw. wielozasięgowe kanały komunikacji (ogólnopolska prasa, telewizyjne kanały tematyczne i programy poświęcone zagadnieniom ekonomicznym, tematyczne stacje radiowe), ale także wszechstronne, dedykowane poszczególnym zagadnieniom serwisy internetowe,
- dla samorządów lokalnych (z grupy instytucji rządowych i samorządowych) najsukcesowniejimi kanałami komunikacji z MSP są: internet (strony internetowe urzędu, strony Biuletynu Informacji Publicznej, e-mailing), bezpośrednie spotkania

z odbiorcami informacji (spotkania z przedstawicielami różnych środowisk, konferencje, szkolenia biznesowe, centra informacyjne) oraz wydawnictwa własne (informatory, foldery, książki i broszury informacyjne). Komunikat informacyjny przekazywany przez te kanały dociera bezpośrednio do potencjalnie nim zainteresowanych przedstawicieli MSP. Te kanały są szczególnie skuteczne w przypadku, gdy przekazywana informacja jest bardzo szczegółowa, a jej interpretacja może nastęrczać wielu problemów.

Inne przykłady skutecznej komunikacji przytoczone są w dalszej części raportu w podrozdziale 1.4.

Od lat 60-tych znacznie zmieniły się oczekiwania związane z informacją i systemem jej przechowywania. Oczekiwania determinowane były ewolucją nauki o zarządzaniu i panujących w danym okresie wzorcach systemu konkurowania. Te zaś wynikają przede wszystkim z ewolucji systemu gospodarczego na świecie. Szczególnie widoczne jest to w ewolucji ról systemów informacyjnych (od podwyższenia wydajności do kreowania wartości firmy). Od informacji pełnej, opartej na pełnym zasobie danych, systemy przeszły do wybierania informacji istotnej dla danej aplikacji i użytkownika, czego odzwierciedleniem są zmieniający się docelowi użytkownicy oraz modele informacji.

Kluczowe znaczenie ma ewolucja zastosowanych technologii. Na uwagę zasługuje wzrost dostępności informacji poprzez zastosowanie technologii internetowych. Informacja jest coraz łatwiej generowana, przetwarzana i przekazywana (rozpowszechniana). Umożliwia to szybsze podejmowanie decyzji, lepsze rozumienie, więcej trafionych decyzji, ale niesie także wiele zagrożeń o charakterze strategicznym. Jeśli pozyskiwanie i przetwarzanie informacji jest łatwiejsze poprzez zastosowanie technologii usprawniających dostęp do niej, dostęp ten jest także łatwiejszy dla osób niepowołanych do niego. Zatem z jednej strony rośnie wartość informacji w ujęciu zasobowym, natomiast z drugiej – maleje jej unikatość. Właściwie jedynym sposobem zatrzymania procesu utraty strategicznego charakteru informacji jako zasobu jest wprowadzenie skutecznego systemu zabezpieczenia¹³.

1.2 Otoczenie i jego oddziaływanie na przedsiębiorstwo

Uwagi ogólne

Przedsiębiorstwo to system otwarty, którego sensem istnienia jest nieustanna wymiana informacji z otoczeniem, w którym funkcjonuje. Wymiana ta dokonuje się z różną intensywnością, na różnych poziomach i dotyczy różnych rodzajów zasileń. Fakt istnienia otoczenia, jego składniki, ich dynamika i stan, to zdecydowanie najważniejsze determinanty decydujące o sposobie i efektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Klasyczny paradygmat zarządzania strategicznego nakazuje uwzględniać ten determinizm we wszystkich planach rozwojowych, zaś w bieżącej działalności dbać o dostosowanie zasobów i działań do wymogów zmieniającego się otoczenia¹⁴.

¹³ K. Mazur-Łukomska, *op. cit.*

¹⁴ Oczywiście współczesne koncepcje strategii przedsiębiorstwa dopuszczają lub wręcz zalecają mechanizm odwrotny: to przedsiębiorstwo może i powinno kształtować swoje otoczenie – wydaje się jednak, że niewiele firm rzeczywiście jest w stanie to robić.

Otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa stanowi przedmiot znacznej liczby publikacji i analiz. Jego znaczenie dla funkcjonowania firmy badane jest z wielu różnych punktów widzenia, od klasycznej ekonomii, przez naukę o zarządzaniu, ekologię, nauki społeczne, aż do kontekstów kulturowych.

Każdy z tych punktów widzenia akcentuje olbrzymią wagę otoczenia dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Otoczenie bowiem, nie tylko stwarza przedsiębiorstwu możliwość przetrwania i szanse na rozwój, ale także to właśnie w nim tkwią źródła potencjalnych zagrożeń dla jego przetrwania i rozwoju.

W ostatnich latach uwaga poświęcana otoczeniu przedsiębiorstw rośnie wraz ze stopniem jego komplikacji, rosnącą dynamiką zmian i malejącą przewidywalnością. Jak radzić sobie w trudnym otoczeniu, jakie będą kierunki jego zmian, które elementy i zidentyfikowane trendy stanowią będą o warunkach prowadzenia działalności jutro, za rok, czy pięć lat? – to podstawowe pytania, na które starają się odpowiedzieć zarówno praktycy jak i teoretycy zarządzania. P. Drucker, M. E. Porter, M. Hammer, Ph. Kotler czy C. K. Prahalad, wielokrotnie w ostatnim dwudziestoleciu wypowiadali się właśnie na ten temat, szczególnie w kontekście gwałtownych zmian jakie obserwujemy w otoczeniu.

Warto w tym miejscu przytoczyć definicję J. Penc'a: „**Otoczenie przedsiębiorstwa to całość kształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe**”¹⁵.

Definicja ta, zwraca uwagę na zupełnie podstawowy fakt: nie istnieje jedno, uniwersalne otoczenie, w którym działają wszystkie przedsiębiorstwa. Wiele metod analizy strategicznej podaje np. uniwersalny zestaw czynników analitycznych, podczas gdy każde przedsiębiorstwo funkcjonuje we własnym, zupełnie odmiennym od innych przedsiębiorstw otoczeniu. Metodyka analizy strategicznej jednoznacznie wskazuje, że otoczenie przedsiębiorstwa powinno być badane i analizowane jedynie w kontekście konkretnej firmy – jej umiejscowienia i charakteru relacji z nim¹⁶.

Znajomość i zrozumienie swojego otoczenia to dla współczesnego przedsiębiorstwa podstawowe zadanie umożliwiające w ogóle formułowanie jakichkolwiek strategii. Proces badania otoczenia przez przedsiębiorstwo powinien być procesem ciągłym, zaś poszczególne jego etapy, poprzez sprzężenia zwrotne, powinny zapewnić niezbędne dla zarządzania strategicznego informacje. Zmiany stanów otoczenia stają się źródłem sukcesów lub porażek przedsiębiorstwa i tylko ciągły proces jego badania może stwarzać szansę odpowiedniej reakcji przedsiębiorstwa. W procesie tym można wyróżnić następujące elementy:

- identyfikacja elementów, procesów i trendów,
- ciągły monitoring stanów najważniejszych elementów i procesów,
- przewidywanie rozwoju sytuacji,
- pomiar, ocena i analiza najważniejszych wskaźników.

¹⁵ J. Penc, *Strategie Zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Warszawa 1994.

¹⁶ por. Gieryszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, wyd. III zmienione, str. 38

Wszystkie powyżej wymienione elementy bardzo mocno uwarunkowane są procesami informacyjno-decyzyjnymi, co stanowi istotę niniejszego projektu badawczego.

Strukturalizacja otoczenia

Otoczenie nie jest jednorodnym zbiorem elementów, posiadających podobny potencjał wpływu na przedsiębiorstwo. Podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie wymaga precyzyjnego określenia, które z zewnętrznych elementów tworzą układ dających się zidentyfikować szans i zagrożeń. Pojawia się więc konieczność dokładnego określenia konstrukcji otoczenia, tj. rozpoznania poszczególnych jego obszarów pod względem podobieństwa oddziaływań oraz możliwości stosowania odpowiedniej metodyki analitycznej i wnioskowania. W literaturze przedmiotu spotykamy wiele sposobów dekompozycji otoczenia. Najczęściej stosowany jest podział otoczenia na dwie warstwy: otoczenie bliższe (mikrootoczenie lub otoczenie konkurencyjne) i otoczenie dalsze (makrootoczenie). Podział taki, choć nie jedyny, jest najbardziej rozpowszechniony zarówno w teorii jak też w praktyce zarządzania strategicznego¹⁷.

Otoczenie dalsze, to ten obszar otoczenia, którego zmiany wpływają na działanie firmy, ale na który firma nie ma wpływu. Przez otoczenie bliższe należy rozumieć otoczenie, które ma wpływ na firmę i na które firma może mieć również wpływ: może je zmieniać i kształtować. Typowymi elementami takiego otoczenia są odbiorcy, konkurenci i dostawcy lub lokalna społeczność.

K. Oblój podkreśla, że rozróżnienie dalszego i bliższego otoczenia jest bardzo ważne. Uzasadnia to następująco:

„W otoczeniu bliższym toczy się walka konkurencyjna i dlatego jemu zazwyczaj menadżerowie poświęcają najwięcej uwagi i czasu. Informacje uzyskane przez menadżerów z konkurencyjnych firm będą dosyć podobne, typowe sposoby analizy są bowiem takie same; co najwyżej różna może być interpretacja otrzymanych danych. W przypadku otoczenia dalszego nie ma jednoznacznego kanonu analizy. W zależności od tego jakie trendy i zjawiska menadżerowie uznają za ważne i jak je zinterpretują, zarysują się znacznie bardziej podstawowe różnice w ocenie szans i zagrożeń przez różne firmy. Dlatego większość spektakularnych sukcesów i porażek strategicznych jest wynikiem odmiennego odczytania trendów i zjawisk w otoczeniu dalszym, a nie otoczeniu bliższym – branży”¹⁸.

Analiza makrootoczenia, jak wynika z literatury przedmiotu oraz doświadczeń firm, jest najważniejszą analizą strategiczną jaką powinno realizować przedsiębiorstwo; jest także najtrudniejszą do przeprowadzenia analizą strategiczną w przedsiębiorstwie. To właśnie z makrootoczenia nadchodzą „sygnały” przyszłych zmian (szans, ale także zagrożeń), do których przedsiębiorstwo powinno być przygotowane – najlepiej zaś, aby nadchodzące zmia-

¹⁷ por. Gieryszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, wyd. III zmienione, str. 34

¹⁸ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998 i wydania późniejsze.

ny zostały uwzględnione w jego strategii. Przedsiębiorstwa mają skłonność kierować całą swoją uwagę na mikrootoczenie, które obciąża większość jego kanałów informacyjnych i w którym toczy się walka konkurencyjna. Mikrootoczenie staje się więc swego rodzaju „filtrem”¹⁹, który swoim „operacyjnym hałasem” tłumi słabe sygnały rzeczywiście istotnych zmian, napływające z makrootoczenia.

Wiele analiz czy prób dekompozycji makrootoczenia obarczone jest licznymi błędami, takimi jak:

- „dokonywaną w przedsiębiorstwach analizę otoczenia, szczególnie otoczenia dalszego cechuje wybitnie formalne i powierzchowne podejście,
- za tym powierzchownym podejściem kryje się zazwyczaj zwykła niewiedza dotycząca podstawowych zjawisk i procesów makroekonomicznych i makrospołecznych,
- skutkiem takiego podejścia są zazwyczaj nadmiernie optymistyczne oceny otoczenia, przyjmowanie założeń o kontynuacji trendów rozwojowych, a w konsekwencji – w kontekście burzliwych zmian w otoczeniu – nierealne wnioskowanie co do perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa,
- nawet w tych analizach, które zostały poprawnie osadzone z merytorycznego punktu widzenia, oceny są przeprowadzane w ujęciu statycznym, linearnym, nie uwzględniającym zmian jakościowych i strukturalnych”²⁰.

Rozważania na temat struktury otoczenia przedsiębiorstwa mają ścisły związek z tematem analizowanego projektu badawczego. Cele badawcze projektu wymagały precyzyjnego określenia struktury otoczenia, tak aby możliwa była identyfikacja sygnałów, które z tego otoczenia napływają i mogą w większym lub mniejszym stopniu wpływać na decyzje strategiczne w przedsiębiorstwach z grupy MSP.

Jako podstawę budowy modelu otoczenia przedsiębiorstwa przyjęto więc jego dwuwarstwową strukturę, tj. podział na mikrootoczenie i makrootoczenie. Strukturalizacja mikrootoczenia została dokonana w sposób ogólny, poprzez wskazanie najważniejszych grup jego uczestników. W makrootoczeniu wskazuje się na główne sfery procesów, które w nim zachodzą.

Makrootoczenie składa się tu z sześciu podstawowych sfer:

- sfery gospodarczej (np. wskaźniki makroekonomiczne),
- sfery naukowo-technicznej (np. innowacje),
- sfery polityczno-prawnej (np. zmiany w prawie),
- sfery demograficznej (np. liczba urodzeń),
- sfery społeczno-kulturowej (np. konwenanse),
- sfery otoczenia międzynarodowego (np. wskaźniki makroekonomiczne za granicą).

Na mikrootoczenie przedsiębiorstwa składają się zaś:

- klienci,
- dystrybutorzy,
- dostawcy,

¹⁹ H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1988.

- konkurenci,
- instytucje.

Elementami makrootoczenia są przede wszystkim procesy, zjawiska i ich trendy, które zachodzą w poszczególnych jego sferach. Jak już wspomniano identyfikacja tych procesów jest bardzo trudna.

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa, w ujęciu podmiotowym, znacznie łatwiej poddaje się dekompozycji niż makrootoczenie, po pierwsze dlatego, że ma charakter w dużej mierze instytucjonalny, po drugie zaś, bliskość i częstotliwość kontaktów poszczególnych podmiotów z firmą pozwala na ich łatwą identyfikację i segmentację.

Relacje informacyjne przedsiębiorstwa z otoczeniem

Oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo ma charakter wielowymiarowy. Z otoczenia docierają do przedsiębiorstwa wszystkie istotne dla jego funkcjonowania elementy. Najprostsza analiza tych oddziaływań pozwala wyodrębnić cztery podstawowe grupy:

- bodźce materialne (materiały, surowce, maszyny, urządzenia, etc.),
- zasoby ludzkie (nowi pracownicy),
- niezbędne zasilania energetyczne (energia, centralne ogrzewanie, etc.),
- informacje – z punktu widzenia projektu badawczego jest to **najważniejszy element**.

Na potrzeby dalszych rozważań warto tu przytoczyć jeszcze jedną definicję informacji wg J. Penca. Brzmi ona następująco: **„W rozumieniu nauki o zarządzaniu informacja oznacza wiedzę potrzebną do określenia i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji, a ściślej: właściwość wiadomości lub sygnału polegającą na zmniejszeniu nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy”²¹.**

Otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa charakteryzuje rosnąca skłonność do generowania i absorpcji, w krótkim czasie, olbrzymich ilości informacji. Sygnały otoczenia, które mogą być w przedsiębiorstwie wykorzystane w procesie zarządzania strategicznego, w świetle przedstawionej definicji stają się informacją, dopiero wtedy, gdy zostaną przez to przedsiębiorstwo zidentyfikowane i posłużą „zmniejszeniu nieokreśloności lub niepewności”. W tym sensie wpływ otoczenia na strategię MSP, polega na generowaniu takich „sygnałów rozwoju/okazji” przez poszczególne jego elementy, które mogą być w przedsiębiorstwie przetworzone na użyteczną informację i wykorzystane w procesach decyzyjnych. Innymi słowy elementy otoczenia przedsiębiorstwa tworzą dynamiczną konfigurację różnorodnych sygnałów, które stanowią pewien potencjał informacyjny, przydatny w kształtowaniu strategii (wizji strategicznej).

²¹ J. Penc, *op. cit.*

Sygnal taki nie musi mieć oczywiście (i najczęściej nie ma) charakteru prostego komunikatu. Jego identyfikacja i interpretacja zależy w dużej mierze od sytuacji strategicznej danego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim od kompetencji decydenta i kontekstu funkcjonowania sektora. Informacja o procesach inwestycyjnych konkurenta pozwala dość precyzyjnie wnioskować co do kierunków jego strategii rozwoju. Bywa jednak, iż sygnały ważne z punktu widzenia strategii, są trudno identyfikowalne i z pozoru zupełnie oderwane od realiów danego biznesu. Wprowadzenie w Polsce armii zawodowej pozornie nie powinno mieć związku z funkcjonowaniem prywatnej szkoły wyższej, a jednak brak presji poboru, już w bieżącym roku akademickim (2009/2010), w sposób zauważalny wpłynął na zmniejszone zainteresowanie młodych mężczyzn ofertą niektórych z tych placówek.

Oddziaływanie informacyjne otoczenia uruchamia w przedsiębiorstwie szereg działań, które można przedstawić w postaci sekwencji klasycznego procesu informacyjnego, mianowicie:

- identyfikacja informacji,
- rejestracja informacji,
- gromadzenie informacji,
- analiza i przetwarzanie informacji,
- wykorzystanie informacji.

Współczesna teoria zarządzania, a bardziej precyzyjnie, zarządzanie wiedzą stara się poznać mechanizmy przekształcania informacji w wiedzę organizacyjną, nadając tej ostatniej znaczenie najważniejszego narzędzia konkurencji.

Oddziaływanie informacyjne otoczenia może przybierać różnorodne formy, (które stanowiąc będą przedmiot dalszych rozważań), na przykład formę bezpośredniego przekazu konkretnych komunikatów wprost do przedsiębiorstwa bez potrzeby badania przez nie swojego środowiska informacyjnego. W istocie do każdego przedsiębiorstwa, codziennie docierają ogromne ilości różnorodnych informacji, niektóre z nich przybierają formę bezpośredniego impulsu (imperatywu) do podejmowania konkretnych działań, inne zaś nie wywołują żadnej reakcji.

W szczególności, z punktu widzenia projektu badawczego interesujące są dwie podstawowe formy relacji informacyjnych otoczenie – przedsiębiorstwo:

1. postawa przedsiębiorstwa bierna – informacja napływa do przedsiębiorstwa niezależnie od podejmowanych przez nie działań. Informacja może przybrać postać:
 - bezpośredniego adresowanego przekazu,
 - bezpośredniego, nie adresowanego przekazu otwartego,
 - szumu informacyjnego,
2. postawa przedsiębiorstwa aktywna – przedsiębiorstwo podejmuje wysiłek zdobycia konkretnej informacji niezbędnej w danej sytuacji lub w danym procesie decyzyjnym.

W tym kontekście możemy mówić o informacji:

- dostępnej (ogólnodostępnej),
- trudno dostępnej (trudnej do zdobycia),

- o limitowanym dostępie (dostęp jest licencjonowany),
- niedostępnej.

Przedmiotem badań w niniejszym projekcie są te informacje, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu konkurencyjnością, rozwojem i przetrwaniem. Informacje takie, z punktu widzenia rodzaju reakcji wywołanej u decydentów wewnątrz przedsiębiorstwa, mogą mieć charakter:

- inspirujący (oddziaływanie na wzrost potencjału kreatywności),
- bezpośrednio stymulujący zachowanie przedsiębiorcze (rozwój),
- bezpośrednio wymuszający działania dostosowawcze (przetrwanie),
- edukacyjny (wzrost wiedzy decydenta),
- dezinformujący (negatywne oddziaływanie na procesy decyzyjne),
- obojętny (brak reakcji decydenta).

Należy tu zaznaczyć, że analiza formalnych źródeł i kanałów informacji o charakterze inspirującym jest niezwykle trudna i wymagająca specjalnej metodyki. Informacje takie są bowiem z reguły nieustrukturalizowane, pojawiają się nieoczekiwanie, zaś wielu innowatorów często nie potrafi wskazać mechanizmu inspiracji.

Informacje uzyskane drogą mechanizmów przedstawionych powyżej poddawane są wewnątrz przedsiębiorstwa identyfikacji i selekcji. Skutkiem pozyskania (aktywnego lub biernego) informacji strategicznej jest zazwyczaj jedno z trzech działań podejmowanych przez decydentów wewnątrz przedsiębiorstwa, mianowicie:

1. rozpoczęcie procesów decyzyjnych zmierzających do zmiany stanu istniejącego, które uruchamiają rozłożoną w czasie sekwencję szczegółowych działań/ kroków/ procesów (realizacja strategii),
2. podjęcie kroków w celu uzupełnienia, sprecyzowania czy pozyskania innych informacji, umożliwiających głębszą analizę sytuacji strategicznej (proces decyzyjny odłożony),
3. zaniechanie działania – potencjalne przyczyny: informacja została zbagatelizowana, niezrozumiana, decydent uznaje wagę problemu, ale ocena ryzyka bądź np. niezbędnych nakładów powstrzymuje go od działania.

W sytuacji nr 2 przedsiębiorstwo aktywnie poszukuje użytecznej informacji strategicznej w otoczeniu – mamy tu do czynienia z pętlą sprzężenia zwrotnego. Cykl powtórzeń zostaje zakończony kiedy zaistnieje sytuacja nr 1 lub 3.

W sytuacji nr 1 przedsiębiorstwo rozpoczyna proces formułowania, wdrażania i realizacji konkretnego zadania o znaczeniu strategicznym. W szczególności do takich działań o skutkach odłożonych w czasie i wymiarze ukierunkowanym na wzrost konkurencyjności, przetrwanie bądź rozwój zaliczyć należy:

- wprowadzenie nowego produktu (w dotychczasowej specjalizacji),
- podjęcie nowego dla organizacji rodzaju działalności / produktu (dywersyfikacja),
- wdrożenie nowej technologii (know how),
- nowy rynek (segment) zbytu / nowy (duży) kontrahent,
- działalność innowacyjną o większym rozmiarze o charakterze produktowym lub procesowym,

- realizację dużego projektu poprawiającego konkurencyjność, np.: systemy normatywne, program szkoleń dla pracowników, restrukturyzacja, certyfikacja i atestacja produktów,
- inwestycje o znacznym rozmiarze (budynki, maszyny i urządzenia),
- zmianę struktury własnościowej bądź przekształcenia formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej,
- podjęcie partnerstwa strategicznego (alianse, konsorcja, join venture),
- pozyskanie nowych (dodatkowych) źródeł finansowania (kredyty, fundusze UE, venture-capital),
- pozyskanie licencji, umowy franczyzowej, pozwoleń.

Oczywiście powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwości strategicznych działań podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwo.

1.3 Badania na temat komunikowania się przedsiębiorstw z otoczeniem

Najbliżej związane tematycznie z opisywanym procesem badawczym są wyszczególnione poniżej i opisane wyniki badań.

„Raport o stanie sektora MSP w latach 2001-2002” opublikowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2002 r. poruszał m.in. kwestię poinformowania przedsiębiorców o regulacjach prawnych związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, co dla wielu z nich stanowiło kluczową informację, rzutującą na dalsze funkcjonowanie firmy. Raport wskazywał, że firmy większe, a także te o orientacji europejskiej, były lepiej poinformowane od mniejszych i operujących na lokalnym rynku. Przedsiębiorcy uważali, że brakuje jasnej i klarownej polityki informacyjnej w tym zakresie. Aż 79% badanych twierdziło, że dostępna informacja była niewystarczająca. Jedynie 19% badanych potrafiło uzyskać z powszechnie dostępnych źródeł wystarczającą informację prawną.

Właścicielom firm brakowało wiedzy na temat działań, jakie musieli podjąć, aby dostosować się do członkostwa Polski w UE. Często samodzielne szukanie danych nie przynosiło oczekiwanych rezultatów, ponieważ zakres, dogłębność lub forma przekazania informacji nie korespondowała z oczekiwaniami osób zainteresowanych lub ich poziomem wiedzy²².

Według raportu **„Gotowość sektora przedsiębiorstw do akcesji”** wydanego przez Krajową Izbę Gospodarczą w 2003 r. w Warszawie, przedsiębiorcy poszukiwali informacji w publikacjach informacyjnych (22,2%) oraz ministerstwach (20,8%). Mimo tego, że stopień zrzeczania się polskich przedsiębiorców jest ciągle dość niski, często korzystali oni również z informacji uzyskiwanych w izbach gospodarczych²³. Wspomniany raport PARP także wskazuje wykorzystywane kanały komunikacyjne tzn. prasę specjalistyczną (20%) i prasę codzienną (17%) oraz periodyki, raporty, biuletyny i broszury o przekroju branżowym.

²² *Postawy wobec Unii Europejskiej*, PENTOR, Warszawa 2003.

36 ²³ *Gotowość sektora przedsiębiorstw do akcesji*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2003.

W poszukiwaniu informacji przedsiębiorcy najczęściej eksplorowali internet. Większość dostępnych raportów umieszcza go na pierwszym miejscu preferowanych kanałów informacyjnych dla badanej grupy.

Traktując internet jako jeden z podstawowych kanałów komunikacji MSP z otoczeniem warto przytoczyć wyniki badania zawarte w opracowaniu A. Żołnierskiego pt. **„Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”** z 2005 r. Jednym z aspektów badania było określenie liczby komputerów z dostępem do internetu (kanał komunikacyjny) oraz odsetka pracowników korzystających z takich rozwiązań. W badanej populacji (1000 MSP) najliczniejszą grupę firm, w których pracownicy mają dostęp do internetu stanowią przedsiębiorstwa ulokowane na terenie województw: mazowieckiego, wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego, dolnośląskiego i zachodniopomorskiego. Z badań również wynika, że firmy najmniejsze, w tym mikro i samozatrudnieni najrzadziej korzystają z komputera z dostępem do internetu. Najwięcej firm, których pracownicy korzystają z internetu jest zlokalizowana w dużych miastach – powyżej 300 tysięcy mieszkańców oraz w małych miejscowościach, których populacja nie jest większa niż 50 tysięcy mieszkańców. Znaczną część firm, których pracownicy korzystają z internetu, stanowią przedsiębiorstwa znajdujące się na wsi. Są to zazwyczaj tereny ulokowane niedaleko dużych aglomeracji miejskich, co może wskazywać na to, że część nowoczesnych przedsiębiorstw lokuje się poza miastami, jednak w ich niedalekim sąsiedztwie, na co ma prawdopodobnie wpływ bliskość rynków zbytu lub też niższe koszty lokalizacji działalności²⁴.

Innym, istotnym dla problematyki niniejszego opracowania aspektem, który poruszył wspomniany raport, była współpraca MSP z otoczeniem społeczno-biznesowym. Wyniki badania pokazały, że stopień współpracy MSP z parkami przemysłowymi i inkubatorami przedsiębiorczości oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi jest bardzo niski, z czego można wnioskować, że również komunikacja MSP z tymi podmiotami występuje w stopniu znikomym.

Z kolei wydany przez PARP **„Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006”** pod redakcją S. Pycińskiego i A. Żołnierskiego zawiera m.in. analizę źródeł informacji pozwalających na wprowadzenie innowacji, co niewątpliwie należy uznać za informacje strategiczne. Wśród najważniejszych zostały wymienione źródła wewnętrzne oraz otoczenie biznesowe. W ramach źródeł wewnętrznych najważniejsi okazali się pracownicy firmy oraz w niewielkim stopniu własny dział badawczo-rozwojowy (B+R). Za najważniejsze źródła informacji dla działalności innowacyjnej wśród partnerów zewnętrznych przedsiębiorcy uznali odbiorców (12%), dostawców (5%), bezpośrednich konkurentów (10%) oraz inne przedsiębiorstwa z branży, w której działa przedsiębiorstwo (4%). Niewielka liczba (mniej niż 1%) MSP wskazała na uczelnie wyższe jako źródło informacji dla działalności innowacyjnej. Autorzy raportu stwierdzili, że „hierarchia źródeł informacji dla działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przekłada się bezpośrednio na zakres wprowadzanych innowacji – są to jednak głównie innowacje w skali firmy, nie będące nowością w skali całej branży”²⁵.

²⁴ A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.

²⁵ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

Dotychczasowe badania nad procesem komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem zewnętrznym nie miały charakteru kompleksowego (nie uwzględniały wszystkich źródeł informacji) i dotyczyły tylko wybranych aspektów tego procesu. Często też instytucje badawcze myliły pojęcia źródła i kanału komunikacji. Niemniej jednak z wyżej wymienionych badań wynika, że MSP doceniają wagę informacji strategicznej w procesie zarządzania organizacją, poszukują tej informacji zazwyczaj w obszarze mikrootoczenia organizacyjnego (dostawcy, odbiorcy, konkurenci) oraz wykorzystują ją w swojej działalności (przede wszystkim inwestycyjnej).

Interesujące wnioski w kontekście niniejszego projektu badawczego przynosi lektura raportu „**Potencjał rozwojowy polskich MSP**” z badania zrealizowanego w 2008 r. przez konsorcjum PSDB oraz GfK²⁶. Nie dotyczy on bezpośrednio problematyki komunikowania się MSP z otoczeniem, wymienia jednak m.in. postrzegane przez przedsiębiorców bariery i czynniki wpływające pozytywnie na rozwój firmy. Charakterystyczne, że długa lista wymienianych w tym kontekście czynników nie obejmuje w najmniejszym stopniu kwestii związanych z dostępnością, pozyskiwaniem i zdolnościami do przetwarzania strategicznych informacji. Płyną stąd dwa możliwe wnioski. Po pierwsze może to oznaczać, że jak dotąd badacze i przedstawiciele MSP w niedostatecznym stopniu poświęcali uwagę zagadnieniom roli informacji strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Może być tak, że konceptualizacja tego problemu jako samodzielnego, wymagającego własnej aparatury pojęciowej i poznawczej, koncepcyjnie niezależnego od innych czynników mających wpływ na rozwój przedsiębiorstwa jest trudna, sam problem jest zaś niedostatecznie uświadamiany. Może wszakże być i tak, że sami przedsiębiorcy – czy to wobec słabości źródeł tego typu informacji, czy w związku z nieefektywnością kanałów komunikacyjnych – nie oceniają roli informacji strategicznej jako istotnego potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa. Być może efektywne i wszechstronne spożytkowywanie informacji strategicznej jest domeną dużych przedsiębiorstw, największych i najbardziej konkurencyjnych rynków oraz jest być może w polskich warunkach związane z ponadprzeciętną kulturą organizacyjną i kulturą zarządzania w przedsiębiorstwie. Płyną stąd dwie ważne implikacje dla procesu badawczego i dla narzędzi wykorzystanych w badaniu:

- po pierwsze istnieje obawa, że badacz zechce narzucić respondentowi (przedstawicielowi MSP) własną aparaturę pojęciową („strategiczne źródła informacji”). Może istnieć fundamentalna różnica między perspektywą badacza, obejmującego świadomą uwagę problem strategicznych źródeł informacji i a priori traktującego go jako istotny, a perspektywą przedsiębiorcy, który może zupełnie inaczej definiować i priorytetyzować rolę informacji strategicznej. Obowiązkiem badacza powinno być dążenie do uwzględniania perspektywy respondenta i unikania takiej konstrukcji narzędzi, która z góry zdefiniuje informacje strategiczne jako istotne. Ryzyko narzucenia perspektywy badacza wiąże się także z zawężeniem pola uwagi do niektórych tylko źródeł informacji strategicznych;
- po drugie, zdolność MSP do systematycznego i skutecznego wykorzystywania strategicznych źródeł informacji należy prawdopodobnie łączyć z ogólnym wyso-

²⁶ *Potencjał rozwojowy polskich MSP*, raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez konsorcjum PSDB i GfK, Warszawa 2008.

kim poziomem kultury organizacyjnej i kultury zarządzania. W badaniu należy zatem zdiagnozować związek pomiędzy rolą, jaką nadaje się informacji strategicznej w przedsiębiorstwie a charakterystyką przedsiębiorstwa z punktu widzenia wysokiej i niskiej kultury zarządzania.

1.4 **Badania związane z tematem komunikacji instytucji publicznych z otoczeniem zewnętrznym**

Poniżej zaprezentowano opracowania, które są związane z tematyką komunikacji instytucji publicznych oraz instytucji otoczenia społeczno-biznesowego z otoczeniem zewnętrznym, w tym w szczególności z MSP.

Wśród nich należy wymienić przytoczone poniżej badania ankietowe przeprowadzone przez R. Przecha w 2007 r. („**Public relations w działaniach komunikacyjnych administracji publicznej w Polsce**”). Uczestnicy badania reprezentowali następujące podmioty: ministerstwa – 5, urzędy wojewódzkie – 4, urzędy marszałkowskie – 4, urzędy miast na prawach powiatu – 8, starostwa powiatowe – 16 oraz urzędy gmin – 72²⁷.

Wyniki przytaczanych badań wskazują, iż 65% analizowanych w badaniu urzędów wyraźnie deklaruje prowadzenie działań public relations. Dużą rolę działaniom public relations przypisują przede wszystkim urzędy administracji rządowej (ministerstwa i urzędy wojewódzkie) oraz samorządowej na szczeblu wojewódzkim i powiatowym. Natomiast w grupie urzędów gminnych stosunek ten był zdecydowanie odmienny, gdyż jedynie 46% przyznało, iż prowadzi działania w zakresie public relations. Urzędy gmin jako powód nieprowadzenia działań PR najczęściej wskazywały niedostrzeżenie takiej potrzeby lub brak przeznaczonych na ten cel środków finansowych²⁸.

Kontakty z mediami oraz wykorzystanie internetu i poczty elektronicznej to, według ankietowanych, najważniejsze formy działań PR. Nieco mniej popularne, ale również szeroko rozpowszechnione okazały się: wydawanie lub zamawianie wydawnictw promocyjno-informacyjnych, organizacja spotkań i imprez, uczestnictwo w imprezach organizowanych przez podmioty z zewnątrz. Wydawanie gazet lub biuletynów lokalnych oraz podwyższanie jakości obsługi klienta również zostały zaliczone przez ankietowanych do działań PR, jednak zadeklarowały je tylko nieliczne podmioty²⁹.

Raport wskazuje, że najbardziej popularne sposoby komunikacji w urzędach w zakresie kontaktów z mediami (media relations) to konferencje prasowe, rozsyłanie informacji prasowych i wywiady dla mediów. Komunikacja za pośrednictwem internetu i poczty elektronicznej najczęściej prowadzona jest w ramach strony internetowej urzędu, strony Biuletynu Informacji Publicznej, Gminnego Centrum Informacji (GCI), redagowania różnych stron i serwisów internetowych na potrzeby urzędu oraz rozsyłania informacji w formie e-maili. Wśród głównych wydawnictw promocyjno-informacyjnych urzędów wymieniono: foldery,

²⁷ R. Przech, *Public relations w działaniach komunikacyjnych administracji publicznej w Polsce*, Warszawa 2007.

²⁸ R. Przech, op. cit.

²⁹ R. Przech, op. cit.

informatory, mapy, kalendarze i książki, zaś wśród najważniejszych spotkań i imprez: zebra-
nia przedstawicieli władz samorządowych z mieszkańcami, spotkania z przedstawicielami
różnych środowisk, czy imprezy kulturalne, promocyjne, sportowe lub turystyczne³⁰.

Urzędy często korzystają z okazji zaprezentowania się w branżowych targach wystawienni-
czo-handlowych, zaś w wielu mniejszych miejscowościach ważną rolę w komunikacji od-
grywa gazeta lokalna. W celu podwyższenia jakości obsługi klienta urzędy tworzą zazwyczaj
Biura Obsługi Klienta lub Punkty Informacyjne, uzupełniając te działania doskonaleniem
umiejętności komunikacji pracowników z interesantami lub wdrożeniem systemu zarzą-
dzania jakością. Zdecydowana większość stosowanych przez urzędy działań PR ogranicza
się do media relations lub PR zewnętrznego, skierowanego do mieszkańców lub bardziej
odległego otoczenia jednostki, a nie do pracowników urzędów (wewnętrzny PR)³¹.

W badaniu zapytano również o opracowane przez J.E. Gruniga i T. Hunta cztery modele PR³²,
które mogą być wykorzystane przez administrację państwową:

- publicity – czyli jednostronna komunikacja między nadawcą i odbiorcą, której celem
jest zapanowanie nad opinią publiczną, wykorzystywanym narzędziem jest propa-
ganda;
- informowanie opinii publicznej – czyli rozpowszechnianie informacji w celu pozyska-
nia opinii publicznej, komunikacja odbywa się jednostronnie, jednak w odróżnieniu
od publicity – kładzie się nacisk na obiektywne przekazywanie informacji;
- asymetryczna komunikacja dwustronna – czyli zapanowanie nad opinią publiczną
poprzez przekonywanie. Odbywa się to na podstawie prawdziwych informacji. Ko-
munikacja między nadawcą a odbiorcą jest dwustronna, ale niesymetryczna: na-
dawca otrzymuje od odbiorcy informację zwrotną;
- symetryczna komunikacja dwustronna – czyli osiągnięcie konsensusu z opinią pub-
liczną poprzez dialog i obustronne zrozumienie³³.

W uzyskanych odpowiedziach na zadane w ankietach pytanie o cele działań PR dominują
modele informowania opinii publicznej i symetrycznej komunikacji dwustronnej. Rządziej
wykorzystuje się asymetryczną komunikację dwustronną oraz publicity. Ponadto, jedynie
8 urzędów (ok. 10% ogółu) posiada strategię bądź program public relations. Są to m.in. 2 z 4
badanych ministerstw – Ministerstwo Środowiska (strategia komunikacji społecznej) oraz
Ministerstwo Zdrowia (zarządzenie Dyrektora Generalnego w sprawie trybu udzielania in-
formacji mediom). Większość urzędów nie posiada jednak programów komunikacyjnych,
a wynika to najczęściej z niedostrzegania w przeszłości lub obecnie potrzeby posiadania
strategii, niewielkiej powierzchni gminy i niedużej liczby mieszkańców ją zamieszkują-
cych³⁴.

Jedynie około 15% urzędów administracji publicznej prowadzi badania dotyczące wizerun-
ku i komunikacji, przy czym, najbardziej są one popularne wśród miast na prawach powia-

³⁰ R. Przech, op. cit.

³¹ R. Przech, op. cit.

³² J. E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, New York, 1984.

³³ R. Przech, op. cit.

³⁴ R. Przech, op. cit.

tu. Zdecydowana większość urzędów nie prowadzi ani nie zleca tego typu badań (ok. 85%), a najczęstszymi powodami takiego stanu rzeczy w opinii ankietowanych są: brak takiej potrzeby, ograniczenia finansowe oraz niewystarczające zasoby kadrowe.³⁵

Na niedostateczną efektywność działań informacyjnych urzędów państwowych wskazuje raport z badań PKPP Lewiatan pt. „**Monitoring kondycji sektora MSP 2006**”, który jako przykład podaje nieskuteczność przekazywania przedsiębiorstwom przez Urzędy Skarbowe informacji o możliwości skorzystania z wiążącej interpretacji przepisów prawa podatkowego z 2005 r. Wskazywana jest również niechęć tych urzędów do przekazywania takiej informacji, gdyż korzystanie z niej przez firmy skutkuje wzrostem ilości pracy w US i wzrostem ich odpowiedzialności za wydane interpretacje, a także mniejszymi wpływami do budżetu z kar nałożonych na firmy za nieprawidłowe rozliczenia podatkowe³⁶.

Innym dokumentem poruszającym kwestię komunikacji instytucji publicznych z otoczeniem jest „**Dostęp do informacji oraz systemy wyboru projektów w ramach 16 Regionalnych Programów Operacyjnych**”, pod red. M. Brennek, opracowany przez Instytut Sobieskiego (Warszawa 2009) na bazie badań własnych.

W raporcie tym ukazane zostały wszelkie założenia i praktyki dotyczące polityki informacyjnej wykonywanej przez Instytucje Zarządzające, którymi w przypadku RPO są organy wykonawcze samorządów województw. Badaniu poddano między innymi strony internetowe poszczególnych RPO, opisano działalność Punktów Informacyjnych, wykorzystanie wszelkich materiałów promocyjnych i informacyjnych, w tym wszelkich mediów, organizację szkoleń, konferencji i imprez plenerowych³⁷.

Jak wynika z raportu, urzędy marszałkowskie włożyły wiele wysiłku, aby zapewnić łatwy dostęp do informacji w ramach RPO. Wszystkie opracowały szczegółowe Plany Komunikacji, choć tylko połowie udało się je zaakceptować w pierwszej połowie 2008 r. Widać jednak również, że strategie marketingowe Instytucji Zarządzających nie zawsze są przemyślane i nie wynikają z analizy potrzeb rynku. Niektórzy wręcz uznają prowadzone działania promocyjne za „zło konieczne”, nałożone na Instytucje Zarządzające wymogami unijnymi³⁸.

Generalnie, jak podaje raport, polityka informacyjna nie odpowiada w pełni zapotrzebowaniu klientów. Należy zauważyć, że obowiązek prowadzenia działań promocyjno-informacyjnych istniał zanim wykrystalizowały się wszelkie komórki i procedury z tym związane³⁹.

Raport przedstawia jednocześnie rekomendacje działań, które należy podjąć, aby usprawnić przepływ informacji, a tym samym wpływać na poziom wiedzy interesantów. I choć rekomendacje te dotyczą RPO, to część z nich można z powodzeniem zaadaptować do przedstawianego w niniejszym opracowaniu problemu badawczego i określić następująco:

³⁵ R. Przech, op. cit.

³⁶ *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006.

³⁷ *Dostęp do informacji oraz systemy wyboru projektów w ramach 16 Regionalnych Programów Operacyjnych*, Instytut Sobieskiego, Warszawa 2009.

³⁸ *Dostęp do informacji...* op. cit.

³⁹ *Dostęp do informacji...* op. cit.

- stworzenie regionalnych baz danych – powinny one zawierać instrukcje dotyczące interpretacji zagadnień prawnych i finansowych w postaci pytań i odpowiedzi, zawarte tam informacje powinny być na bieżąco aktualizowane. Autorami odpowiedzi powinni być specjalnie do tego wyznaczeni eksperci i urzędnicy szczebla centralnego. Pozwoliłoby to na minimalizację problemu udzielania błędnych informacji;
- wprowadzenie odpowiedzialności personalnej za wydanie interpretacji - kwestia ta powinna być uregulowana na szczeblu centralnym za pomocą przepisów, wzorowanych na rozwiązaniach przyjętych w innych instytucjach państwowych. Zostały one zobligowane do udzielania odpowiedzi na zadane pytania na piśmie pod rygorem ponoszenia skutków za wydanie interpretacji niezgodnej z prawem;
- stworzenie lokalnych punktów informacyjnych dla MSP;
- Powołanie w ramach instytucji centralnych specjalnego zespołu, którego celem byłaby możliwość wymiany doświadczeń i dobrych praktyk między MSP. Członkowie takiego zespołu powinni zostać przeszkoleni do udzielania porad (w formie mailowej, telefonicznej oraz w drodze szkoleń);
- stworzenie kompleksowego portalu zawierającego ważne informacje dla MSP⁴⁰.

Rekomendacje dotyczące komunikowania się administracji publicznej (na szczeblu regionalnym) z przedsiębiorstwami zawiera również **„Podsumowanie wyników fazy badań i analiz”** przeprowadzonych w ramach projektu RIS MAZOVIA (6.PR UE) realizowanego od 1 czerwca 2005 r., zamykające etap przygotowań do sformułowania dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza. Choć badania dotyczyły jedynie regionu Mazowsza, to zasugerowane rozwiązania zdecydowanie można odnieść do pozostałych części kraju. Najważniejsze z nich to budowa systemu upowszechniania informacji (np. regionalnego portalu internetowego) o ofercie instytucji wspierających i ich działaniach na rzecz rozwoju regionu, za pomocą:

- stworzenia i aktualizacji baz danych dostępnych dla MSP i instytucji badawczo-rozwojowych dotyczących możliwych instrumentów wspierania przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych w regionie;
- monitorowania potrzeb MSP w zakresie szkoleń i doradztwa;
- umożliwienia dostępu do zagranicznych baz danych i serwisów informacyjnych o unijnych programach wspierania;
- udostępnienia informacji o projektach europejskich (realizowanych i przyszłych);
- promocji interesujących przykładów aktywności instytucji i pozyskiwania środków zewnętrznych (success studies)⁴¹.

Równie istotnym postulatem jest dywersyfikacja źródeł i narzędzi dostępu do informacji, co można osiągnąć m.in. poprzez zwiększenie wykorzystania internetu oraz działań takich, jak spotkania typu „breakfast meeting”, seminaria, itp. Dywersyfikacja ta może doprowadzić do stworzenia efektywnej platformy komunikacyjnej, której tak potrzebują przedsiębiorstwa oraz instytucje – uczestnicy działań na rzecz rozwoju regionów.⁴²

⁴⁰ Dostęp do informacji... op. cit.

⁴¹ Podsumowanie wyników fazy badań i analiz – Innowacyjne Mazowsze, Konsorcjum projektu RIS MAZOVIA, Warszawa 2006.

⁴² Podsumowanie wyników fazy badań i analiz... op. cit.

Tematykę komunikacji administracji publicznej z otoczeniem poruszył również Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, który w opracowaniu pt. „**Elektroniczna komunikacja samorządowa. Innowacyjne narzędzia rzecznictwa interesów społecznych**” (Warszawa 2008) zwrócił uwagę na grupy narzędzi innowacyjnego elektronicznego rzecznictwa, monitoringu i komunikacji samorządowej. Wśród nich wyróżnił:

1. narzędzia pozwalające interesantom zdobyć informacje teleadresowe i specjalistyczną wiedzę w poszczególnych obszarach funkcjonowania jednostek samorządowych, jak np.: elektroniczne strony aktualności miejskich, elektroniczna książka adresowa, spis organizacji i instytucji społecznych, elektroniczny rejestr przedsiębiorców, wzory pism urzędowych, elektroniczna publikacja protokółów z obrad rady gminy/miasta i komisji rady gminy/miasta, informacja o zakresie zaawansowania planów zagospodarowania przestrzennego, publikacja planów w wersji elektronicznej, elektroniczna informacja gospodarcza, elektroniczna informacja o podatkach i opłatach lokalnych, elektroniczny kalkulator opłat i podatków lokalnych, przewodnik przedsiębiorcy – inwestora, elektroniczna informacja o usługach miejskich, informacje o przetargach, elektronicznie dostępne akty prawa miejscowego, publikacja strategii rozwoju gminy, publikacja innych dokumentów strategicznych i programów operacyjnych gminy, publikowanie komunikatów i wiadomości urzędowych, funkcjonowanie w gminie biura lub stanowiska ds. komunikacji społecznej, spersonalizowany newsletter gminny, gminne informacje i aktualności SMS-owe, przegląd informacji prasowych o danej gminie;
2. narzędzia pozwalające na wyrażenie swojej opinii na temat funkcjonowania jednostki samorządowej, jak np.: sondaże internetowe w zakresie preferencji otwartych, sondaże internetowe w zakresie wyboru rozwiązań zamkniętych, sondaż telefoniczny, ankieta internetowa (szerszy zakres), forum kontaktowe (dyskusyjne), elektroniczna ewaluacja jakości usług gminnych, spersonalizowany formularz kontaktowy w formie zamkniętych pytań wstępnych (pozwalających zidentyfikować sprawę) i otwartego pola (pozwalającego na wypowiedź lub zadanie pytania);
3. narzędzia pozwalające uzyskać informację zwrotną lub pomoc od jednostki samorządowej, jak np.: mailing zwrotny do wypowiadających się partnerów, publikacja odpowiedzi na pytania anonimowe (np. oznaczone datą zadania pytania), badania ewaluacyjne z publikacją w internecie, FAQ – sekcja najczęściej zadawanych pytań i odpowiedzi, pytania do wójta/burmistrza/prezydenta, elektroniczna skrzynka skarg i wniosków, bezpośrednie spotkania on-line z wójtem/radą (np. „czat z prezydentem”), interaktywne sesje rady – bezpośrednia transmisja posiedzeń z udostępnieniem formularza kontaktowego i odpowiedziami na pytania (na bieżąco/pod koniec sesji), informacja o stanie sprawy/decyzji/projektu aktu prawa lokalnego (może być zidentyfikowana numerem znanym tylko zainteresowanym);
4. narzędzia pozwalające na wywarcie skutecznego wpływu na kształt decyzji (formy instytucjonalne) podejmowanych przez jednostki samorządowe, jak np.: budowa stałego panelu konsultacyjnego przedsiębiorców (partnerów), zebrania konsultacyjne, wyrażenie pisemnej opinii, tworzenie okrągłych stołów przy dyskusjach na trudne tematy, wspólne grupy robocze, rady przedsiębiorczości, „referendum on-line” i „protest (veto) on-line”, rada on-line – wstępny wybór jednego z rozwiązań prezentowanych na interaktywnym posiedzeniu rady⁴³.

⁴³ *Elektroniczna komunikacja samorządowa. Innowacyjne narzędzia rzecznictwa interesów społecznych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.

Dotychczasowe badania w powyższym obszarze nie dotyczyły stricte procesu komunikacji (raczej PR) administracji publicznej i jednostek otoczenia społeczno-biznesowego z sektorem MSP. Z tych też względów należy je traktować jako pewne wyznaczniki potencjału informacyjnego, który mógłby być wykorzystany w takiej komunikacji. Wyniki tych badań wskazują na to, że instytucje rządowe i samorządowe oraz otoczenia społeczno-biznesowe zdają sobie sprawę z wagi dla MSP posiadanych przez nie informacji. Natomiast nie do końca sprecyzowano możliwe do wykorzystania w tym przypadku kanały komunikacyjne, nie mówiąc już o próbach oceny ich skuteczności.

2. TEORETYCZNE PODSTAWY MODELU BADAWCZEGO

2.1 Założenia modelu badawczego

Uwagi wstępne

Na podstawie literatury badawczej, po zapoznaniu się z istniejącymi wynikami innych, zrealizowanych już projektów badawczych o zbliżonej tematyce, a także po zapoznaniu się z dostępnymi studiami przypadków ilustrującymi dobre praktyki w zakresie komunikacji pomiędzy instytucjami a przedsiębiorstwami z grupy MSP, zgromadzono pokaźny zasób wiedzy na temat badanego problemu. Pozwoliło to nakreślić podstawowe założenia i elementy modelu badawczego. Model ten został wykorzystany w pierwszej kolejności do konstrukcji narzędzia badawczego, które posłużyło do przeprowadzenia badania jakościowego. W następnej kolejności, skonfrontowano wstępne wyniki uzyskane w tym badaniu z założeniami modelu badawczego, co umożliwiło opracowanie narzędzia badawczego do badania ilościowego.

Założenia modelu badawczego

Przyjęto następujące założenia:

1. Przedsiębiorstwo pozyskuje informacje strategiczne, korzystając z wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji. Tylko zewnętrzne źródła informacji zostały uwzględnione w badaniach.
2. Najważniejsze, zewnętrzne źródła informacji strategicznej stanowią elementy jego mikrootoczenia. Z punktu widzenia celów badania, źródła te zostały podzielone na dwie grupy:
 - uczestnicy „gry w sektorze”⁴⁴ – czyli konkurenci, klienci, dystrybutorzy, dostawcy,
 - instytucje – podmioty o różnym charakterze, które łączy wspólna cecha: nie są „grażcami sektora”.
3. Pierwsza ww. grupa podmiotów nie stanowiła przedmiotu zainteresowania tego projektu badawczego.
4. Przedsiębiorstwa pozyskują informacje strategiczne w instytucjach.
5. Instytucje posiadają informacje ważne dla przedsiębiorstw, które można określić jako informacje o znaczeniu strategicznym. Możliwe jest wcześniejsze określenie podstawowych rodzajów tych informacji – co zostało dokonane.
6. Instytucje posiadają szerokie spektrum informacji – jest tam obecna informacja zarówno o działaniach i kondycji elementów mikrootoczenia, jak też informacja o procesach zachodzących w makrootoczeniu.
7. W relacjach informacyjnych zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami wykorzystywane jest szerokie spektrum kanałów komunikacyjnych (informacyjnych) – możliwe jest wcześniejsze określenie rodzajów tych kanałów – co zostało dokonane.
8. Przedsiębiorstwa pozyskują informacje strategiczne zarówno w sposób aktywny, wkładając w ich poszukiwanie określony wysiłek, jak też w sposób bierny – wysiłek leży wtedy po stronie emitenta informacji.

⁴⁴ Pojęcie to wprowadził M. E. Porter. Oznacza, że uczestnicy sektora wiążą swoje bezpośrednie korzyści ekonomiczne z produktami / usługami, będącymi podstawą jego wydzielenia.

9. informacyjna komunikacja przedsiębiorstw i instytucji narażona jest na zakłócenia, co obniża skuteczność procesu komunikowania się. Część tych zakłóceń generowana jest przez bariery obecne w tych procesach.

Elementy modelu badawczego

1. Przedsiębiorstwo – rozumiane jako odbiorca / adresat informacji strategicznej – zaliczane do przedsiębiorstw z grupy MSP.
2. Instytucja – rozumiana jako źródło informacji – podmiot z bliskiego otoczenia przedsiębiorstw.
3. Informacja strategiczna – informacja istotna z punktu przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.
4. Kanał informacyjny – kanał komunikacji dzięki, któremu przedsiębiorstwo pozyskuje informacje z instytucji.
5. Bariery komunikacyjne – wszelkie przeszkody obniżające skuteczność procesu pozyskiwania informacji – leżące po stronie nadawcy, odbiorcy i wykorzystywanego kanału informacyjnego.

Treść elementów modelu badawczego

1. Przedsiębiorstwo – docelowa próba badawcza została scharakteryzowana w następnym rozdziale tego raportu.
2. Instytucja – lista instytucji wykorzystanych w badaniu jakościowym została określona na podstawie rozważań dokonanych w punkcie 1.1.4 tego raportu. Po przeprowadzeniu badania jakościowego lista ta została zweryfikowana i skorygowana, w celu konstrukcji narzędzia badawczego do badania ilościowego.
3. Informacja strategiczna – lista rodzajów informacji strategicznych wykorzystanych w badaniu jakościowym została określona na podstawie rozważań dokonanych w punkcie 1.1.3 oraz 1.2 tego raportu. W badaniu jakościowym badano wszystkie elementy mikrootoczenia przedsiębiorstwa oraz wszystkie sfery makrootoczenia, wymienione w rozdziale 1.2. Po przeprowadzeniu badania jakościowego lista ta została zweryfikowana i skorygowana, w celu konstrukcji narzędzia badawczego do badania ilościowego.
4. Kanał informacyjny – lista kanałów informacyjnych wykorzystanych w badaniu jakościowym została określona na podstawie rozważań dokonanych w punkcie 1.1.4 tego raportu. Po przeprowadzeniu badania jakościowego lista ta została zweryfikowana i skorygowana w celu konstrukcji narzędzia badawczego do badania ilościowego.
5. Bariery komunikacyjne – lista barier komunikacyjnych wykorzystanych w badaniu jakościowym została określona na podstawie rozważań dokonanych w punkcie 1.1.2 tego raportu. Po przeprowadzeniu badania jakościowego lista ta została zweryfikowana i skorygowana, w celu konstrukcji narzędzia badawczego do badania ilościowego.

Zadania badawcze

Główne zadania badawcze zdeterminowane zostały przez treść celów badawczych, które zamieszczono w następnym punkcie raportu. Zadanie badawcze można przedstawić w formie listy pytań, która brzmi:

1. Czy badane przedsiębiorstwa w ogóle pozyskują informację strategiczną?
2. Czy badane przedsiębiorstwa aktywnie pozyskują informację strategiczną?
3. Jakie rodzaje informacji strategicznej są najbardziej poszukiwane i najważniejsze dla przedsiębiorstw?
4. Do jakich celów informacja strategiczna wykorzystywana jest w badanych przedsiębiorstwach?
5. Czy badane przedsiębiorstwa poszukują informacji strategicznej w instytucjach?
6. W jakich instytucjach badane przedsiębiorstwa pozyskują informacje strategiczne?
7. Z którymi instytucjami badane przedsiębiorstwa kontaktują się najczęściej?
8. Jakie rodzaje informacji strategicznych pozyskiwane są w poszczególnych instytucjach?
9. Które instytucje stanowią ważne źródła informacji strategicznych dla przedsiębiorstw?
10. Jaka jest jakość informacji strategicznych, które można pozyskać w instytucjach?
11. Jakie kanały informacyjne są wykorzystywane w procesie pozyskiwania przez przedsiębiorstwa informacji strategicznych?
12. Które kanały informacyjne są najlepsze dla kontaktów z poszczególnymi instytucjami?
13. Czy badane przedsiębiorstwa mają trudności w pozyskiwaniu informacji strategicznych w instytucjach?
14. Jakie bariery utrudniają w największym stopniu proces pozyskiwania informacji strategicznych w instytucjach?

3. OGÓLNE INFORMACJE O BADANIU

3.1 Cele badania

Celem ogólnym projektu jest określenie źródeł, czyli miejsc (podmiotów) tworzenia informacji wykorzystywanej przez przedsiębiorców do zarządzania strategicznego oraz efektywnych kanałów ich przekazu.

Cele szczegółowe projektu to:

- określenie preferencji przedsiębiorców z sektora MSP w zakresie wyboru źródeł informacji i uszeregowanie ich wg poziomu istotności w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz prowadzeniu działalności gospodarczej,
- określenie adresatów informacji strategicznych w przedsiębiorstwach,
- określenie celów, do jakich wykorzystywane są informacje strategiczne w sektorze MSP,
- określenie podmiotów (administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) posiadających informację istotną z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz tę o znaczeniu strategicznym,
- określenie podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa najczęściej się komunikują (podmiotów administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) w celu pozyskania informacji,
- określenie skutecznych kanałów komunikacji, którymi przekazywane są informacje istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz te o znaczeniu strategicznym dla firmy,
- identyfikacja barier komunikacyjnych oraz opracowanie (w postaci rekomendacji) sposobu ich likwidacji,
- określenie stanu wiedzy przedsiębiorców na temat źródeł informacji biznesowej, wskazanie i opisanie dobrych praktyk w komunikacji instytucji publicznych oraz podmiotów otoczenia biznesowego i społecznego z MSP.

3.2 Metodologia i próba badania

3.2.1 Badanie jakościowe

Metodologia Badanie zostało wykonane za pomocą Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI). Narzędziem badawczym był scenariusz wywiadu opracowany w porozumieniu z PARP.

Dobór próby do badania Przy doborze respondentów zostały zastosowane następujące kryteria:

- wielkość przedsiębiorstwa: firmy mikro – 6 wywiadów, firmy małe – 7 wywiadów, firmy średnie – 7 wywiadów,
- branża – daną wielkość firmy mogło reprezentować nie więcej niż 2 przedsiębiorców z jednej branży,

- region – w danym regionie (podział polski na 4 regiony wg GUS) możliwa była realizacja maksymalnie 2 wywiadów w danej grupie wielkości firm.

3.2.2 Badanie ilościowe

Badanie zostało wykonane za pomocą Komputerowo Wspomaganych Wywiadów Telefonicznych (CATI). Średni czas trwania pojedynczego wywiadu to około 18 minut. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu opracowany w porozumieniu z PARP.

Metodologia

Kwestionariusz wywiadu został przetestowany w badaniu pilotażowym (50 wywiadów z respondentami z grupy docelowej), co pozwoliło na dokonanie oceny pod względem poprawności technicznej, kompletności, zrozumiałości pytań. Na podstawie wyników pilotażu dokonane zostały modyfikacje kwestionariusza. Po zatwierdzeniu przez PARP, narzędzia skierowane zostały do realizacji.

Badanie zrealizowane zostało na ogólnopolskiej próbie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

**Dobór
próby
do badania**

Respondentami w badaniu byli:

- właściciele, współwłaściciele firm,
- kadra zarządzająca wyższego szczebla (dyrektorzy, prezesi),
- kadra zarządzająca średniego szczebla (średniej wielkości przedsiębiorstwa).

Próba miała charakter losowo-kwotowy. Operatem losowym była baza REGON.

Próba ogólnopolska, reprezentatywna ze względu na następujące zmienne (w zależności od badanej populacji):

- branża w podziale na sektory gospodarki (w nawiasie podano oznaczenie sekcji z PKD, Tabela 3.1):
 - przemysł (sekcja D),
 - budownictwo (sekcja F),
 - handel (sekcja G),
 - transport (sekcja I),
 - usługi (sekcje H, J, K, M, N, O),
 - pozostałe (pozostałe sekcje),
- struktura geograficzna w podziale na województwa.

Tabela 3.1 Liczba firm zatrudniających do 250 pracowników w podziale na branże

Branża	Liczba firm zatrudniających do 250 pracowników
Przemysł	356 113
Budownictwo	344 915
Handel	898 402
Transport	255 953
Usługi	1 280 600
Pozostałe (w tym rolnictwo)	83 376

Źródło: GUS.

Przy konstrukcji próby zastosowano równe kwoty dla wszystkich wielkości firm (do 9 pracowników, od 10 do 49 pracowników oraz od 50 do 249 pracowników). Korzyść z zastosowania takich kwot to pewność, że dla każdego z segmentów wielkości przedsiębiorstw uzyskano wystarczającą liczbę ankiet do przeprowadzenia analiz. Z drugiej jednak strony podanie wyniku dla całego segmentu MSP wiązało się z koniecznością ważenia danych.

Całkowita wielkość zrealizowanej próby wynosi $N=1018$ wywiadów. Strukturę próby pokazuje Tabela 3.2.

Tabela 3.2 Struktura próby

Płeć respondenta (%)	
Kobieta	33,7%
Mężczyzna	66,3%
Liczba pracowników (%)	
0-9 pracowników	34,8
10-49 pracowników	32,9
50-249 pracowników	32,9
Stanowisko (%)	
Właściciel firmy	45,4%
Kierownik wysokiego szczebla	51,1%
Kierownik średniego szczebla	3,5%
Wpływ na decyzję o rozwoju firmy (%)	
Samodzielnie decyduję o strategii firmy	28,2%
Współdecyduję o strategii firmy	71,8%
Branża działalności firmy (%)	
Przemysł	13,1%
Budownictwo	12,9%
Handel	29,6%
Transport	5,2%
Usługi	36,7%
Inne	2,6%
Województwo (%)	
dolnośląskie	8,3%
kujawsko-pomorskie	6,2%
lubelskie	4,8%
lubuskie	2,8%
łódzkie	7,6%
małopolskie	8,9%
mazowieckie	17,8%
opolskie	3,1%
podkarpackie	4,7%
podlaskie	2,7%
pomorskie	7,1%
śląskie	8,6%
świętokrzyskie	2,4%
warmińsko-mazurskie	3,7%
wielkopolskie	7,1%
zachodniopomorskie	4,1%
Liczba lat funkcjonowania firmy (%)	
Krócej niż 5 lat	15,2%
6-10 lat	21,3%
11-20 lat	49,0%
Więcej niż 20 lat	14,5%
Miejsce na rynku (%)	
Lider	5,1%
Jedna z czołowych firm	36,7%
Inna pozycja	58,1%
Zasięg działalności firmy (%)	
Lokalny	26,9%
Wojewódzki, regionalny	14,4%
Ogólnopolski	33,4%
Międzynarodowy	25,2%
Eksport produktów/ usług za granicę (%) – pytanie zadawane respondentom pracującym w firmach o zasięgu międzynarodowym, n=257	
tak	91,1%
nie	8,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

3.2.3 Studia przypadków

Metodologia W przygotowaniu studiów przypadków zbadanych zostało 5 przypadków wyłonionych w rezultacie wyników badań jakościowych i ilościowych. Studia przypadków zrealizowano za pomocą analiz desk research oraz diad/triad, czyli wywiadów pogłębionych z 2-3 osobami zaangażowanymi w działania, będącymi przedmiotem studiów przypadków.

Procedura rekrutacyjna Na podstawie wyników badania jakościowego i ilościowego wyłoniono (wspólnie z PARP) instytucje do studiów przypadków. Instytucje te wyłoniono na podstawie rodzaju kanału informacji (dedykowany vs. ogólny) oraz wagi dla przedsiębiorstwa w stosunku do całokształtu działalności (znaczące vs. mało znaczące). Zestawienie instytucji zawiera tabela 3.3. W ten sposób zdecydowano, że opisane zostaną: agencja rozwoju regionalnego, publiczna służba zatrudnienia, instytucja samorządu wojewódzkiego (urząd marszałkowski), instytucja naukowo-edukacyjna (uczelnia państwowa itp.), instytucja statystyki publicznej. Uczelnia, choć przeanalizowana, nie została opisana w niniejszym raporcie. Szczegółowy dobór przypadków opisany jest w rozdziale 6.1.

Tabela 3.3 Klasyfikacja instytucji do studiów przypadków

INSTYTUCJA	KANAŁY INFORMACJI KIEROWANEJ DO PRZEDSIĘBIORCÓW: OGÓLNE LUB DEDYKOWANE	FUNKCJE „SŁUŻEBNE” WOBEC PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W STOSUNKU DO CAŁOKSZTAŁTU DZIAŁALNOŚCI	RANKING CZĘSTOTLIWOŚCI WSKAZYWANIA
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)	dedykowane	znaczące	1
Agencje rozwoju regionalnego	dedykowane	znaczące	2
Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy	dedykowane	znaczące	3
Samorządy gospodarcze	dedykowane	znaczące	4
Inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie)	dedykowane	znaczące	5
Główny Urząd Statystyczny	ogólne	mało znaczące	1
Narodowy Bank Polski	ogólne	mało znaczące	2
Sejm Rzeczypospolitej	ogólne	mało znaczące	3
Urzędy wojewódzkie	ogólne	mało znaczące	3
Komisja Europejska	ogólne	mało znaczące	3
Ministerstwa	ogólne	to zależy	
Urzędy pracy	ogólne	znaczące	1
Urzędy skarbowe	ogólne	znaczące	2
Urząd Zamówień Publicznych	ogólne	znaczące	3
Zakład Ubezpieczeń Społecznych	ogólne	znaczące	4
Urząd Patentowy	ogólne	znaczące	5
Polski Komitet Normalizacyjny	ogólne	znaczące	6
Samorządy wojewódzkie – urzędy marszałkowskie	ogólne i dedykowane	mało znaczące	1
Instytucje naukowo-educacyjne (uczelnie państwowe itp.)	ogólne i dedykowane	mało znaczące	2
Samorządy gmin	ogólne i dedykowane	mało znaczące	3
Samorządy powiatowe	ogólne i dedykowane	mało znaczące	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

4. PREZENTACJA WYNIKÓW BADANIA JAKOŚCIOWEGO

4.1 Potrzeby informacyjne przedsiębiorców, a źródła ich pozyskania oraz cele ich wykorzystania

Pierwsza część raportu z wywiadów pogłębionych prowadzonych z przedstawicielami MSP ma na celu **identyfikację obszarów (zakresów) informacji strategicznej**, której przedsiębiorstwa poszukują w zewnętrznych źródłach informacji.

Rodzaje poszukiwanej przez przedsiębiorstwa informacji wskazywane w badaniu jakościowym w dużym stopniu uwarunkowane są zaawansowaniem w rozwoju firmy i stopniem, w jakim przedsiębiorstwo sformułowało własne cele strategiczne. Najważniejsza i najczęściej wykorzystywana jest ta informacja, która pozwala na **kontynuowanie obecnej działalności**, dająca odpowiedź na pytanie, jak i na czym zarabiać. Najczęściej respondenci wskazują więc na:

- poszukiwanie informacji o klientach, konkurencji oraz dostawcach i podwykonawcach,
- w dalszej kolejności – poszukiwanie informacji związanych z bieżącą działalnością firmy i branżą: zmiany w prawie, trendy rynkowe czy też informacji dotyczących bieżących i potencjalnych źródeł finansowania itp.

Przedsiębiorstwa często poszukują **informacji o klientach** – preferencjach obecnych i możliwości pozyskiwania nowych. Informacje te służą zwykle zwiększeniu sprzedaży czy poszerzeniu rynków zbytu. Informacje takie są poszukiwane przez przedsiębiorstwa w sposób aktywny. Ich źródłami są najczęściej sami klienci, ale czasem również: dostawcy, pracownicy, bezpośrednia konkurencja, organizacje branżowe, znajomi z branży, firmy badawcze oraz wywiadownie gospodarcze. Nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi klientami odbywa się także na różnego rodzaju imprezach tematycznych (np. targach). Są to główne źródła informacji na temat klientów.

Poszukiwanie nowych klientów **nie odbywa się zazwyczaj przy pomocy instytucji publicznych**. „*Nasze poszukiwanie rynków zbytu na władzach samorządowych się nie oprze*” (*mikrofirma, transport*). W oczach respondentów instytucje te nie skupiają się na działalności komercyjnej i są mało pomocne dla podmiotów działających na wolnym rynku. Jedynym źródłem informacji na temat nowych klientów jest baza nowo zarejestrowanych firm dostarczana odpłatnie przez GUS lub bazy danych udostępniane niekiedy na stronach internetowych urzędów gmin, nie są to jednak źródła często wykorzystywane. Małe i średnie firmy częściej korzystają z instytucji publicznych w sytuacjach sprawdzania wiarygodności biznesowej kontrahentów. Takie instytucje, jak urzędy skarbowe czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych nie przekazują wprawdzie tego rodzaju informacji bezpośrednio zainteresowanym firmom, tylko wystawiają dokumenty potwierdzające fakt niezalegania z podatkami i składkami. Przedsiębiorcy często jednak wymieniali US i ZUS jako źródła – choć nie bezpośrednio - ważnych dla siebie informacji.

MSP poszukują aktywnie także **informacji na temat konkurencji** – kondycji, cen, strategii działania. Przedsiębiorcy analizują słabe i mocne strony konkurencji, tak, by na tej podstawie budować lub modyfikować strategię własnej firmy. W poszukiwaniu tego rodzaju informacji MSP zwracają się czasem do firm badawczych i wywiadowni gospodarczych. Znacznie częściej jednak starają się samodzielnie zgromadzić podstawowe informacje korzystając z internetu, np. bezpośrednio na stronach konkurencji. Dodatkowo doskonałym źródłem informacji o konkurencji są sami klienci i dostawcy. Od nich można dowiedzieć się o nowych produktach i zmianach produktów u konkurencji. **MSP raczej nie poszukują informacji na temat konkurentów w instytucjach publicznych. Wyjątek mogą stanowić wyniki przetargów publikowane na stronie Urzędu Zamówień Publicznych.** Na ich podstawie przedsiębiorstwa dowiadują się o proponowanych cenach konkurencji, a czasem także na temat ich produktów lub stosowanych procedur.

Informacji na temat rynku, na którym działa przedsiębiorstwo (jego struktury, uwarunkowań, trendów itp.) badani szukają wśród swoich klientów, konkurentów oraz w branżowych organizacjach zrzeszających firmy. Organizacje te przekazują przedsiębiorstwom szereg potrzebnych informacji z zakresu prawa, kondycji branży, innowacji itd. Informacje te są ukierunkowane najczęściej na jedną branżę i badani uważają, że są one bardzo pożyteczne. W celu pozyskania wiedzy na temat swojej branży, większe firmy współpracują też z ośrodkami badawczymi czy wywiadowniami gospodarczymi.

Informacje o dostawcach i podwykonawcach są poszukiwane przez MSP głównie w celu zmniejszenia kosztów prowadzenia działalności. Najlepszym źródłem pozyskania takich informacji są sami dostawcy. Dodatkowo informacje takie przedsiębiorcy uzyskują z organizacji zrzeszających firmy. Przedsiębiorstwa często sprawdzają także wiarygodność dostawców, wykorzystując do tego głównie informacje pochodzące z urzędów skarbowych, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (przekazane przez dostawców i podwykonawców) i Krajowego Rejestru Dłużników.

Mniej istotne z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa są informacje dotyczące zmian w prawie, ogólnych trendów rynkowych, sytuacji gospodarczej, własnych pracowników, nowych źródeł finansowania czy lokalnych uwarunkowań.

MSP poszukują informacji o zmianach w prawie najczęściej w ministerstwach. Konieczność funkcjonowania firmy zgodnie z obowiązującym prawem wymusza poszukiwanie tego typu informacji. Dotyczą one zarówno spraw kadrowych, płacowych, rozliczania się z innymi podmiotami, podatków, niezbędnych licencji, przestrzegania norm jak i innych. MSP poszukują tych informacji na stronach ministerstwa w internecie np. poszukując tekstów jednolitych aktów prawnych. Firmy rzadko kontaktują się bezpośrednio z ministerstwami. Należy zaznaczyć, że MSP często zgłaszają się także do innych instytucji w sprawie interpretacji prawa. Najczęściej są to firmy doradcze, prawnicze, urzędy skarbowe lub Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Informacje na temat trendów na rynku służą prognozowaniu szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Najczęściej są oparte na danych makroekonomicznych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego. Badani wykorzystują dane GUS-u, aby zobaczyć, jak

zmienia się sytuacja gospodarcza w kraju i za granicą. Zwracają jednak uwagę na to, że dane pochodzące z GUS-u często nie są aktualne – pochodzą zazwyczaj sprzed kilku lat, a obecna rzeczywistość jest już całkowicie inna. Niekiedy informacje dotyczące sytuacji gospodarczej docierają także za pomocą zagranicznych dostawców.

Informacje na temat kursów walutowych. Kursy walut są istotne z punktu widzenia rozliczeń międzynarodowych w firmie. Są niezbędne przy wystawianiu faktur podmiotom zagranicznym, indeksowaniu umów długoterminowych, księgowaniu faktur zagranicznych. Informacje na temat kursu walut są sprawdzane na stronie internetowej Narodowego Banku Polskiego. Jest to praktycznie jedyne wykorzystywane i najbardziej wiarygodne źródło informacji na ten temat. Należy zaznaczyć, że część respondentów nie potrzebuje informacji dotyczącej kursów walut, gdyż całą księgowością zajmują się za nich biura rachunkowe.

Informacje o pracownikach to:

- Informacje dotyczące usprawnienia procesów zarządzania personelem i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Instytucje publiczne mają w tym obszarze duże znaczenie. Respondenci wywiadów jakościowych deklarują uczestnictwo w szkoleniach finansowanych ze środków publicznych w ramach programów wdrażanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, a organizowanych między innymi przez agencje rozwoju regionalnego.
- Informacje o nowych, poszukiwanych pracownikach. W tym przypadku niektórzy respondenci deklarowali korzystanie z usług urzędów pracy. Wielu respondentów ma złe doświadczenia w kontaktach z tymi urzędami i nie przekazuje im informacji na temat poszukiwanych pracowników. *„Uważam, że Urząd Pracy to pracuje tylko i wyłącznie dla siebie. A nie dla petentów. I to zarówno tych, którzy szukają pracy, jak i tych, którzy szukają pracowników” (średnia firma, budownictwo).*

Pewna część informacji poszukiwanych przez MSP, w tym również informacji strategicznych z punktu widzenia niektórych przedsiębiorstw, ma **charakter lokalny**. Chodzi tu na przykład o plany zagospodarowania przestrzennego, plany inwestycyjne, strategie rozwoju miasta, gminy lub regionu, na terenie którego swoją działalność prowadzi przedsiębiorstwo. Służą głównie planowaniu działań inwestycyjnych, wykorzystaniu szans lub uniknięciu zagrożeń, które powstają w rezultacie tworzenia prawnych i instytucjonalnych ram działalności przedsiębiorstw na szczeblu lokalnym. W takich sytuacjach głównym źródłem informacji są różne szczeble samorządowe (gminne, wojewódzkie, urzędy marszałkowskie) oraz inkubatory technologiczne i przedsiębiorczości.

Wiele MSP jest zainteresowanych informacjami na temat **nowych źródeł finansowania** działalności przedsiębiorstwa. Część z nich jest zainteresowana pozyskaniem środków pieniężnych za pomocą kredytów z instytucji finansowych, inni zainteresowani są dofinansowaniem ze środków Unii Europejskiej. Nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią dotrzeć do informacji o funduszach wsparcia z UE. Zazwyczaj zgłaszają się do agencji rozwoju regionalnego, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, organizacji zrzeszających firmy i tam uzyskują informacje w jaki sposób starać się o dofinansowanie.

Wyniki badania jakościowego pokazują, że **przedsiębiorcy korzystają z informacji strategicznych pochodzących najczęściej z otoczenia bliskiego, sektorowego**. Głównymi źródłami większości istotnych informacji są klienci, konkurencja i dostawcy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu poszukują najważniejszych dla nich informacji w instytucjach administracji państwowej. **Kontakty z zewnętrznymi instytucjami nie są zazwyczaj związane z budowaniem strategii firmy**. Są to najczęściej kontakty w sprawie sprawozdań finansowych, uzupełniania ankiet (ze strony GUS), rozliczeń i błędów w rozliczeniach (urzędy skarbowe, Zakład Ubezpieczeń Społecznych), czy też kontakty w sprawie prowadzenia konta bankowego (instytucje finansowe). Należy zwrócić uwagę, że kontakty w tych sprawach są dość częste i wpływają na opinie respondentów w większym zakresie niż pozyskiwanie informacji strategicznej z tych instytucji.

„Powstałiśmy 6 lat temu i w ciągu 6 lat co roku podwajamy obrót. Może właśnie dlatego, że nie korzystamy z takich opracowań (instytucji publicznych), tylko z własnego doświadczenia (...) Nawet nie wiem w jaki sposób mogłyby nam te instytucje pomóc” (średnia firma, budownictwo).

„Trudno jest zdobyć od tych instytucji informacje, które dotyczą perspektyw rozwoju rynku, rozwoju wyrobów, spodziewanych zmian na rynku” (średnia firma, przemysł).

Analiza wyników badania pokazuje, że przedsiębiorcy mówiący o informacji strategicznej często odwołują się raczej do informacji pochodzących nie z instytucji publicznych, a od podmiotów komercyjnych – klientów, dostawców, konkurencji. Określają nawet, że **około 80% istotnych informacji pochodzi właśnie od tych podmiotów, a pozostałe 20% pochodzi z instytucji publicznych**.

Z punktu widzenia przygotowania badania ilościowego istotna była identyfikacja podmiotów z instytucjonalnego otoczenia badanych firm. Otrzymano listę instytucji, które mają wartość informacyjną dla przedsiębiorstw z grupy MSP. Są to następujące instytucje administracji publicznej oraz pochodzące z otoczenia społeczno-biznesowego firm:

- agencje rozwoju regionalnego,
- firmy badawcze,
- Główny Urząd Statystyczny,
- inkubatory technologiczne, przedsiębiorczości,
- instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
- instytucje naukowo-edukacyjne (uczelnie państwowe itp.),
- izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,
- ministerstwa,
- Narodowy Bank Polski,
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
- samorządy gmin,
- samorządy gospodarcze,
- samorządy powiatowe,
- Urząd Zamówień Publicznych,
- urzędy marszałkowskie,
- urzędy pracy,
- urzędy skarbowe,

- wywiadownie gospodarcze,
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Takie źródła jak: pracownicy, właściciele firmy, udziałowcy firmy, konkurenci, klienci, dostawcy nie są elementami otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw i z uwagi na określony zakres badań, nie były brane pod uwagę w badaniu ilościowym.

4.2 Adresaci informacji strategicznych w przedsiębiorstwach

Finalnymi adresatami informacji strategicznej są komórki organizacyjne podejmujące decyzję na temat strategii firmy, czyli właściciele (w firmach jedno- lub kilkuosobowych) lub zarząd firmy. Podmioty te jako adresaci informacji strategicznej podejmują decyzje, w jaki sposób wykorzystać zdobyte informacje, jaką strategię przyjąć na ich podstawie.

Zanim informacja trafi do osób mających wpływ na strategię przedsiębiorstwa, jest ona pozyskiwana, a czasem wstępnie analizowana przez inne działy lub osoby. Wielkość i struktura przedsiębiorstwa ma zasadniczy wpływ na adresatów informacji strategicznej w tych przedsiębiorstwach. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym mniej zatrudnionych osób i mniejsze wyspecjalizowanie tych osób. W firmach jedno- lub kilkuosobowych wszelkie informacje są zbierane przez kilka osób, których obowiązki dotyczą wielu różnych dziedzin. *„To jest ciężko tak jednoznacznie odpowiedzieć. Dlatego, że powiedzmy takie ściśle kształtowanie strategii firmy, to jest raptem kilka osób. To jest zarząd firmy plus osoby decyzyjne” (Średnia firma, przemysł).*

W firmach o bardziej rozbudowanej strukturze informacje dotyczące klientów, konkurencji czy trendów na rynku zwykle zbierane są przez dział handlowy czy sprzedaży. Informacje dotyczące rozliczeń, kursów walut, zmian w prawie w zakresie rozliczeń, zbierane są głównie przez działy księgowości lub finansowe. Te działy są zainteresowane również informacjami na temat źródeł finansowania firmy. Informacje o dostawcach, podwykonawcach zwykle dotyczą działów operacyjnych, np. dział techniczny. Często działy te wyrażają również zainteresowanie informacjami lokalnymi (plan zagospodarowania) lub prawem (przestrzeganie norm, licencje). Dział kadrowy jest zainteresowany najczęściej informacjami o pracownikach, szkoleniach, również zmianami w prawie pracy oraz koniecznymi warunkami, które muszą spełnić pracownicy (normy, licencje).

4.3 Kanały komunikacji, którymi przekazywane są informacje istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Z wywiadów jakościowych wyraźnie wynika, że internet stał się w polskim przedsiębiorstwie podstawowym medium komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym. Jest określany jako najlepszy i najskuteczniejszy kanał komunikacji. Jest także często wskazywany i postrzegany jako źródło informacji (nie kanał) – wywiadowcy wielokrotnie musieli naprowadzać respondentów na właściwe rozumienie jego natury. *„Informacje te znajdujemy w internecie”* – to najczęściej padające sformułowanie.

Największą zaletą internetu jako kanału komunikacji jest możliwość szybkiego ustalenia podstawowych informacji. MSP są świadome, że informacje w internecie nie zawsze są wiarygodne, jest ich zwykle zbyt wiele i mogą być sprzeczne ze sobą. Zalety tego kanału pozyskiwania informacji przeważają jednak nad scharakteryzowanymi tu wadami⁴⁵.

Część badanych uważa, że nic nie zastąpi biznesowych kontaktów osobistych, które dają przede wszystkim możliwość gruntownego przedyskutowania problemu i nawiązania relacji partnerskich. Należy jednak pamiętać, że kontakty takie są czasochłonne i stąd są preferowane w istotnych sprawach, przy bardzo ważnych klientach.

Dwa następne w hierarchii ważności kanały komunikacji to wydawnictwa, szczególnie specjalistyczne i ekonomiczno-prawne (również prasa) oraz kontakt telefoniczny. Wydawnictwa pomagają często w zrozumieniu i interpretacji obowiązującego prawa. Są także kanałami, dzięki którym przedsiębiorstwa dowiadują się o zmianach w prawie. Kontakt telefoniczny jest wykorzystywany rzadziej przez przedsiębiorców. Zwykle w sytuacjach kiedy muszą oni uzyskać informację bardzo szybko, a nie można jej odnaleźć w internecie.

Inne kanały komunikacji są przez przedsiębiorców wykorzystywane w mniejszym stopniu przy poszukiwaniu informacji strategicznej, gdyż są określane jako nieskuteczne. Należą do nich telewizja, radio oraz prasa ogólna, niespecjalistyczna.

4.4 Identyfikacja barier komunikacyjnych

Większość badanych przedsiębiorstw w badaniu jakościowym dość dobrze ocenia dostępność informacji w tych źródłach, które uważają za główne z punktu widzenia specyfiki ich działalności. Zaletą wykorzystywanych źródeł informacji jest szybkość ich uzyskania. Wadą mogą być koszty uzyskania informacji. Koszty te mogą być generowane zewnątrz (firmy doradcze, badawcze, wywiadownie gospodarcze, odpłatne bazy danych, prenumeraty itd.) jak i wewnątrz (czas pracowników poświęcony na znalezienie informacji, zatrudnienie osoby zajmującej się pozyskiwaniem informacji). Często jednak respondenci są gotowi ponieść dodatkowe koszty, aby uzyskać informacje dostosowane do specyfiki działalności przedsiębiorstwa. W oczach badanych przedstawicieli MSP koszty ponoszone na zdobycie informacji uwiarygodniają informację (np. dotyczącą interpretacji przepisów prawa).

Barierą komunikacyjną oraz gorszą jakością informacji pojawiają się w kontaktach z otoczeniem instytucjonalnym, szczególnie w urzędach administracji publicznej. Ze względu na te bariery MSP ograniczają kontakt z instytucjami administracji publicznej do niezbędnego minimum.

⁴⁵ Według badań przeprowadzonych na zlecenie firmy Google przez Millward Brown SMG/KRC z internetu korzysta blisko 81% badanych firm, 71% korzysta z poczty e-mail w celach biznesowych. Badanie zostało zrealizowane na przełomie sierpnia i września 2009 roku na próbie N=446 przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 250 osób. Źródło: <http://www.egospodarka.pl/45512,Korzystanie-z-Internetu-a-sektor-MSP,1,39,1.html>, data pobrania 27.01.2010. r.

„Nie próbowałam zdobyć od takich instytucji, chyba że potwierdzenie nadania numeru NIP(...) Łatwiej je zdobyć gdzie indziej(...) Niekoniecznie w państwowych instytucjach” (średnia firma, transport).

„Wiadomo, że nie będziemy kontaktować się z placówką, która nam nic nie udostępni, albo da nam informacje niepotrzebne” (mikrofirma, usługi).

Problemy, które MSP napotykać najczęściej w kontaktach z instytucjami administracji publicznej to:

- trudności w zrozumieniu komunikatu – informacje często są przekazywane w żargonie urzędniczo-prawnym. Takie informacje są niezrozumiałe i, w odczuciu respondentów, niejednoznaczne. Oficjalne pisma często odwołują się do innych dokumentów prawnych, często pojawia się potrzeba interpretacji zapisów prawa;
- forma przekazania informacji – wiele instytucji administracji publicznej przekazuje informacje za pomocą publikacji drukowanych lub ulotek. MSP zwracają uwagę, że tego typu publikacje są w ogóle dla nich nieprzydatne ze względu na formę, a często również na zastosowany język;
- czytelność stron internetowych – strony internetowe instytucji administracji publicznej w oczach MSP są nieczytelne i trudno znaleźć tam użyteczne informacje,
- szybkość działania – czas oczekiwania na potrzebną informację, zgodnie z obowiązującym prawem, może trwać nawet 2 tygodnie;
- utrudnione dotarcie do odpowiedniej osoby – uzyskanie informacji w instytucjach administracji publicznej jest trudne, ze względu na to, że zdarzają się trudności w ustaleniu, kto dysponuje taką informacją. Zdarzają się również utrudnienia w kontakcie telefonicznym;
- zawile zasady przyznawania, wydatkowania i rozliczania dotacji – badani zwracają uwagę, że trudno jest otrzymać dofinansowania z Unii Europejskiej, gdyż warunki ubiegania się o dofinansowanie są niejasne, niezrozumiałe, czasami też są zorganizowane zgodnie z inną logiką niż ta, zgodnie z którą przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą;
- brak wiedzy o dofinansowaniu i sposobie ubiegania się o nie – mimo szeroko zakrojonych i coraz lepszych działań informacyjnych uderzające jest, że wielu przedstawicieli MSP, reprezentujących w firmach szczebel zarządczy, deklaruje zupełny brak orientacji co do tego, w jaki sposób ubiegać się o dofinansowanie;
- postawa urzędników – w wywiadach pojawiały się negatywne opinie na temat trybu pracy i stylu komunikacji urzędników, którzy w opinii niektórych rozmówców w niewielkim stopniu angażują się w sprawy MSP, nie starają się zrozumieć punktu widzenia przedsiębiorcy, pracują w wolniejszym tempie.

Analizując materiał z badań jakościowych należy zwrócić uwagę na wiele wypowiedzi o charakterze emocjonalnym. Szczególnie dotyczy to tych relacji informacyjnych, które respondenci postrzegają jako patologiczne i mają tu bardzo negatywne doświadczenia. Takie negatywne odczucia powodują, że wielu uczestników badania wysuwa interesujące pomysły i propozycje mające na celu usprawnienie procesu komunikowania się, szczególnie z instytucjami. Do najciekawszych należą na pewno:

- Stworzenie portalu internetowego z darmowym dostępem, dedykowanego wszelkim zmianom i aktualizacjom prawa i przepisów regulujących działalność gospodarczą. Portal powinien zawierać pełne (tekst jednolity) i aktualne akty prawne wraz komentarzami ekspertów nt. praktycznej interpretacji poszczególnych przepisów (ten postulat powtórzył się trzykrotnie). Jest obecnie wiele miejsc w internecie, gdzie można znaleźć informacje prawne, ale są one zazwyczaj rozproszone, niekompletne, z wieloma odnośnikami, czasami nawet z płatnym dostępem.
- Samorządy gospodarcze powinny zająć się w szerszym zakresie pośrednictwem informacyjnym na rzecz swoich członków – instytucje kierują ważne informacje do samorządów, te zaś mając rozeznanie co do potrzeb i zainteresowań, powinny dystrybuować je do potencjalnych zainteresowanych.
- Należy upublicznić przez internet ważne dla przedsiębiorców bazy danych – teraz znajdujące się w wyłącznej gestii urzędników, np. księgi wieczyste, plany przestrzennego zagospodarowania gmin.
- W chwili rejestracji działalności gospodarczej powinien być wręczany przedsiębiorcy w urzędzie specjalny biuletyn zawierający kompletną informację (dane teleadresowe) nt. wszystkich instytucji lokalnych i regionalnych, świadczących wszelką pomoc dla przedsiębiorstw (zawierający także dane urzędów).
- Informacje przesyłane z instytucji administracji publicznej powinny docierać do MSP za pomocą poczty elektronicznej. Taki sposób powoduje, że informacja trafia bezpośrednio do odpowiedniej osoby, łatwo ją zarchiwizować, przekazać innej osobie. Newslettery oszczędzają także koszty druku i papieru wykorzystywanego do przygotowania publikacji papierowych.
- Przyspieszenie udzielania informacji przez urzędy – np. poprzez upoważnienie urzędników niższego szczebla do wystawiania zaświadczeń, wprowadzenie systemu komputerowego, który pozwalałby na szybkie uzyskanie informacji.

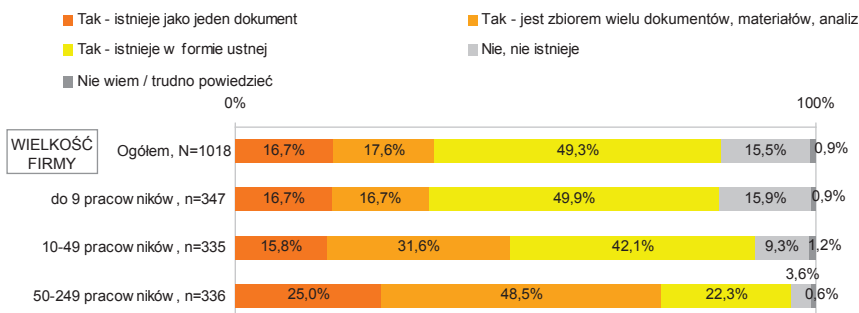
5. PREZENTACJA WYNIKÓW BADANIA ILOŚCIOWEGO

5.1 Zarządzanie strategiczne w MSP

Wyniki badania jakościowego sugerują, że wiele małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce nie jest zarządzanych strategicznie (a więc w taki sposób, że cele działalności przedsiębiorstwa są wyraźnie określone, zoperacjonalizowane, jest zdefiniowany właściwy im horyzont czasowy, obejmujący raczej średnio- i długookresową, a nie wyłącznie bieżącą perspektywę). Podejmowanie decyzji zazwyczaj związane jest z działalnością operacyjną, a w mniejszym stopniu z budowaniem strategii. Potwierdzają to również dane z badania ilościowego. Około połowa MSP deklaruje, że posiada strategię jedynie w formie ustnej, nie spisanej (sformalizowanej), co ilustruje wykres 5.1 (pyt. M1⁴⁶). Ze względu na zdecydowanie większy udział w badaniu właścicieli firm oraz kierowników wyższego szczebla – można domniemywać, że strategia w formie ustnej istnieje jedynie „w głowie” badanego. Wyniki badania pozwalają potwierdzić przypuszczenia, że wraz ze wzrostem wielkości zatrudnienia w firmie wzrasta także stopień sformalizowania strategii firmy. Im większa firma – tym częściej strategia jest zapisana w formie jednego dokumentu.

Fakt koncentracji MSP na działalności operacyjnej, brak strategii lub określenie jej wyłącznie w formie ustnej, z pewnością ma związek z zakresem i sposobem poszukiwania i spożytkowania informacji na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Wykres 5.1 Określona strategia

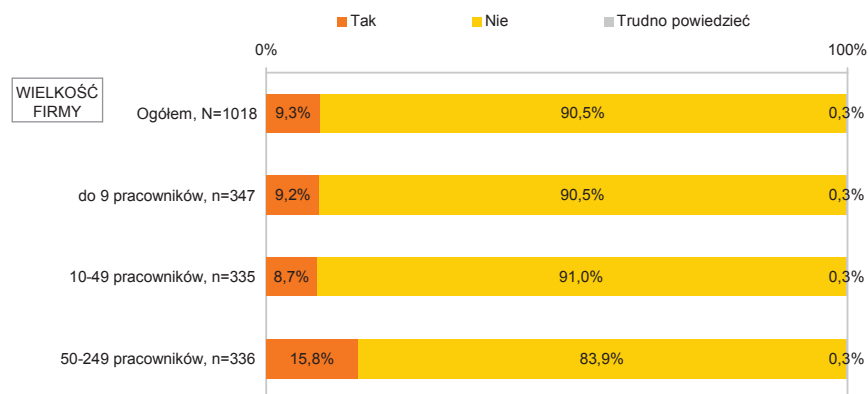


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Niski stopień sformalizowania strategii w firmach potwierdza także kolejny wykres 5.2. W większości małych i średnich przedsiębiorstw nie ma oddzielnej komórki, zajmującej się wyłącznie strategią rozwoju firmy. Za strategię odpowiedzialni są w większości sami właściciele firm (pyt. M3). Z jednej strony badani mieli na myśli samych siebie – jako komórki zajmującą się strategią rozwoju, z drugiej strony właściciele MSP mają wiele innych obowiązków i nie zajmują się jedynie strategią rozwoju firmy, ale także szeregiem

działań bieżących, operacyjnych. Działania te wynikają z chęci przetrwania, a nie z długofalowej strategii firmy⁴⁷.

Wykres 5.2 Osobna komórka odpowiedzialna za strategię rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 5.1 zestawia formę strategii w firmie z istnieniem odrębnej komórki zajmującej się strategią rozwoju. Jedynie 7% MSP w Polsce posiada osobną komórkę oraz ma spisaną strategię. Można powiedzieć, że są to przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnej kulturze zarządzania strategicznego – kierujące się w działalności perspektywą strategiczną, realizujące postawione cele, a decyzje operacyjne podejmujące zgodnie ze strategią firmy.

Tabela 5.1 Stopień sformalizowania strategii w MSP

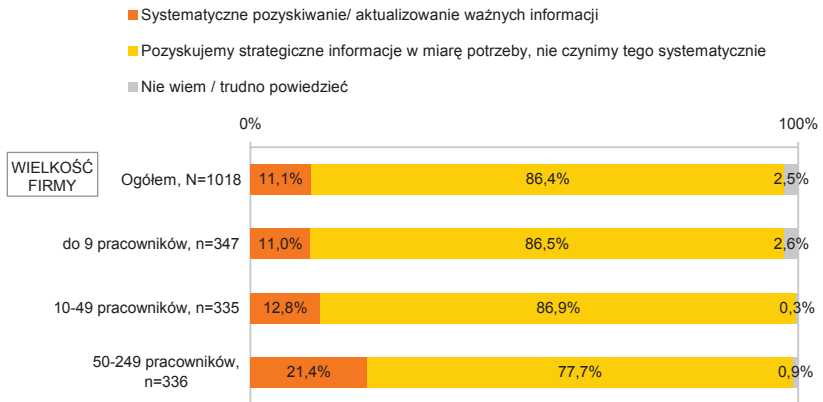
Wyniki procentowane do całości próby N=1018		Komórka odpowiedzialna za strategię firmy	
		Jest	Nie ma
Określona strategia	Spisana (jeden dokument lub ich zbiór)	6,6%	28,2%
	Forma ustna lub nie ma w firmie	2,9%	62,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, procentowanie do całości próby.

Pozostałe przedsiębiorstwa nie przyjmują perspektywy strategicznej w zarządzaniu. W konsekwencji zakres i sposób poszukiwania i wykorzystywania informacji nie jest w większości przypadków szeroki i systematyczny. Dominującym wzorem poszukiwania i wykorzystywania informacji jest tryb *ad hoc*, związany z bieżącą potrzebą, co ilustruje wykres 5.3 przedstawiony poniżej (pyt. Q15). Jedynie co dziesiąta firma poszukuje informacji w sposób systematyczny. Wyniki badania ilościowego pokazują również zależność między wielkością firmy a stopniem zarządzania strategicznego. Im większa firma – tym częściej posiada odrębną komórkę zajmującą się strategią, systematycznie poszukuje informacji strategicznych, jest zarządzana strategicznie.

⁴⁷ Por. str. 9

Wykres 5.3 Pozyskiwanie informacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Brak sformalizowanej strategii w przedsiębiorstwach z grupy MSP to stan dominujący i znany także z innych badań na temat stanu zarządzania strategicznego w tej grupie przedsiębiorstw⁴⁸. Ten stan rzeczy wynika przede wszystkim z niskiej świadomości strategicznej przedsiębiorców (głównych decydentów), wciąż niewystarczającej wiedzy na temat nowoczesnego zarządzania. Efekt ten pogłębia niechęć do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji menadżerskich oraz przekonanie, że zaawansowane koncepcje zarządzania dotyczą raczej przedsiębiorstw dużych i korporacji o zasięgu globalnym⁴⁹.

Taki stan rzeczy nie oznacza oczywiście, że myśl strategiczna jest w polskich przedsiębiorstwach MSP w ogóle nieobecna. Strategię należy tutaj przede wszystkim rozumieć jako pewien zidentyfikowany i uświadomiony kierunek działania przedsiębiorstwa, będący bardziej wizją strategiczną (naturalny atrybut przedsiębiorczości), niż zbiorem konkretnych projektów i programów działania.

⁴⁸ Por. np. Raport PKPP Lewiatan: *Konkurencyjność sektora MSP 2008* z 1 grudnia 2008 r.

⁴⁹ Por. I. Janiuk, *Strategia dostosowania polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004

5.2 Identyfikacja struktury potrzeb badanych przedsiębiorstw w zakresie informacji strategicznej

5.2.1 Wprowadzenie

Wprowadzenie do najważniejszej problematyki badawczej omawianego projektu, należy rozpocząć od pytań zupełnie podstawowych:

- czy badane przedsiębiorstwa w ogóle potrzebują, poszukują i korzystają z jakiegokolwiek informacji strategicznej?
- jaka to informacja i czy istnieje identyfikowalna hierarchia ważności w rozpoznanych rodzajach wykorzystywanej informacji strategicznej?

Przedstawione tutaj wyniki badania ilościowego dotyczą **rodzajów informacji strategicznej, z której korzystają, lub której poszukują przedsiębiorstwa z grupy MSP.**

Należy wszakże pamiętać, że to treść informacji w największym stopniu determinuje cele, do jakich jest ona wykorzystywana. Z samej istoty treści informacji wynika jej przydatność dla procesów decyzyjnych – i tych operacyjnych, i tych strategicznych. Zatem treść informacji ma znaczenie dla możliwości jej wykorzystania w procesie zarządzania strategicznego – co będzie także przedmiotem rozważań w tym punkcie raportu.

Badania jakościowe, realizowane głównie z myślą o weryfikacji koncepcji modelu badawczego, a co za tym idzie modyfikacji narzędzia badawczego, wykazały dużą różnorodność informacji uznawanych za ważne przez polskie przedsiębiorstwa. To znacznie utrudniło pracę nad narzędziem badawczym i zmusiło do przyjęcia pewnej sformalizowanej struktury rodzajów informacji. Struktura ta ma swoje dobre umocowanie zarówno w treści przeprowadzonych badań jakościowych, jak też w teorii zarządzania strategicznego. Musiała zatem zostać dokonana pewna unifikacja rodzajów informacji ważnej dla przedsiębiorstw z grupy MSP. Przyjęto, by rozmowa z respondentami badania ilościowego koncentrowała się na następujących rodzajach informacji:

- o działaniach konkurentów (ceny, obsługiwani klienci, nowe produkty, itd.),
- o obecnych klientach (potrzeby, kondycja finansowa),
- o nowych klientach (potrzeby, kondycja finansowa, liczba),
- o zmianach na rynku dostawców i podwykonawców firmy,
- o nowych produktach, technologiach,
- o nowych sposobach finansowania,
- o zmianach w prawie,
- o otoczeniu międzynarodowym firmy,
- na temat sytuacji gospodarczej.

5.2.2 Prezentacja wyników

Wykres 5.4 prezentuje stopień zainteresowania informacją strategiczną (w charakteryzowanym powyżej zakresie) przez badane przedsiębiorstwa. Respondenci mieli świadomość, jakie informacje stanowią przedmiot zainteresowania projektu. Zaprezentowano dane zagregowane, dotyczące poszukiwania lub wykorzystywania jakichkolwiek informacji z opisanej powyżej listy (pyt. Q1).

Wykres 5.4 Poszukiwanie i korzystanie z informacji strategicznej, N=1018



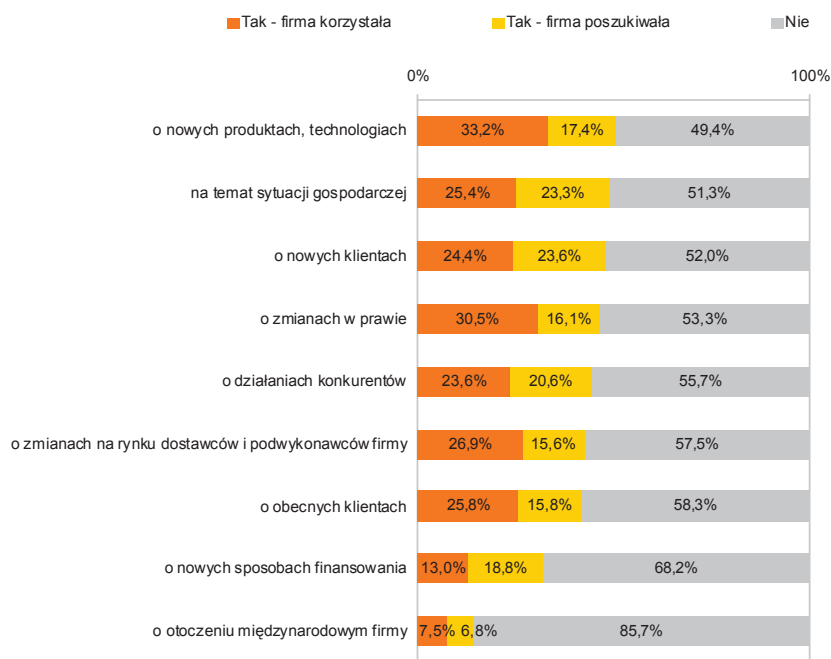
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Powyższy wynik badania potwierdza, że badane przedsiębiorstwa deklarują pozyskiwanie lub poszukiwanie informacji strategicznej jakiegokolwiek typu (choćby dotyczących tylko jednego z wymienionych we wprowadzeniu obszarów) w ciągu ostatniego roku. W tym wypadku ciekawsze jest jednak nie to, co stanowi dominantę odpowiedzi. Prawie 17% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy w ogóle nie korzystało ani nie poszukiwało żadnej z wymienionych na liście rodzajów informacji – dotyczących wszak podstawowych obszarów działalności każdego przedsiębiorstwa. Stanowi to pierwszy przyczynek do tezy, że **wykorzystywanie informacji strategicznej przez MSP nie jest zjawiskiem powszechnym.**

Zaprezentowany powyżej wynik badania wskazuje także, że zróżnicowanie zainteresowania ważnymi dla przedsiębiorstw informacjami, wobec kryterium wielkości przedsiębiorstwa czy stopnia sformalizowania strategii w firmie jest raczej niewielkie. To sugeruje, że przedsiębiorstwa z całej badanej grupy są, w praktycznie równym stopniu, zainteresowane ich posiadaniem.

Następny, logiczny krok to próba identyfikacji rodzajów informacji strategicznej, która w jakikolwiek sposób jest pozyskiwana przez przedsiębiorstwa. Respondenci korzystali z przedstawionej im listy rodzajów informacji, wyniki zaprezentowano na wykresie 5.5 w podziale na korzystanie i poszukiwanie informacji (pyt. Q1).

Wykres 5.5 Poszukiwanie lub korzystanie z informacji, N=1018



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badani najczęściej korzystają lub poszukują informacji o: nowych produktach, technologiach, sytuacji gospodarczej, nowych klientach, a także o zmianach w prawie. Najmniej MSP korzysta lub poszukuje informacji dotyczących otoczenia międzynarodowego firmy.

Jedynie informacja o nowych produktach i technologiach była w ciągu ostatnich 12 miesięcy pozyskiwana przez ponad połowę badanych przedsiębiorstw. W pozostałych przypadkach większość badanych przedsiębiorstw w ogóle nie pozyskiwała takich informacji. Ponad połowa MSP prowadzi zatem bieżącą działalność bez prób pozyskiwania informacji na temat makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa. To kolejny przyczynek do tezy o ograniczonym wykorzystywaniu informacji o strategicznym znaczeniu przez MSP.

Zaprezentowany na wykresie 5.5 ranking wynika ze zsumowania odpowiedzi w grupach: korzystanie i poszukiwanie danego rodzaju informacji. Ranking ten można rozbić na dwa oddzielne: w pierwszym biorąc pod uwagę tylko korzystanie z informacji, zaś w drugim tylko informacje, których badane przedsiębiorstwa poszukiwały.

Grupa pierwsza, czyli informacje już wykorzystywane, wskazuje, że tym przypadku przedsiębiorstwo ma już praktyczne doświadczenie w pozyskiwaniu danego rodzaju informacji, zaś informacja ta ma dla firmy określoną wartość użyteczną – była po prostu potrzebna z punktu widzenia prowadzonego biznesu. **Ranking wykorzystywanych informacji** przedstawia się nieco inaczej niż ranking sumaryczny. Są to informacje o:

1. nowych produktach i technologiach,
2. zmianach w prawie,
3. zmianach na rynku dostawców i podwykonawców,
4. obecnych klientach,
5. sytuacji gospodarczej,
6. nowych klientach,
7. działaniach konkurentów.

Druga grupa to instytucje, w których **przedsiębiorstwa poszukiwały informacji uznając je za atrakcyjne i ważne**. Także i tu mamy nieco inny ranking. Są to informacje o:

1. nowych klientach,
2. sytuacji gospodarczej,
3. działaniach konkurentów,
4. nowych produktach i technologiach,
5. zmianach w prawie,
6. obecnych klientach,
7. zmianach na rynku dostawców i podwykonawców.

W obydwu zaprezentowanych zestawieniach, brakuje informacji o otoczeniu międzynarodowym oraz o nowych sposobach finansowania. O ile środowisko międzynarodowe nie absorbuje uwagi większości przedsiębiorstw (niecałe 15% MSP poszukiwało informacji na ten temat), o tyle zastanawiający jest fakt, że niemal 70% respondentów nie pozyskiwało informacji nt. nowych źródeł finansowania. Wydaje się, szczególnie w dobie kryzysu, że informacje tego rodzaju powinny być wysoce atrakcyjne i pożądane. Nasuwa się tu dość proste wytłumaczenie – mianowicie: ostrożność przedsiębiorstw. Nowe źródła finansowania to także wzrost ryzyka – nawet stosunkowo bezpieczne środki pomocowe, kierowane są głównie na projekty o charakterze inwestycyjnym, gdzie wymagany jest tzw. udział własny. W sytuacji dekoniunktury gospodarczej przedsiębiorstwa, co zrozumiale, raczej wstrzymują się z uruchamianiem ambitnych programów inwestycyjnych.

W rankingu łącznym (**poszukiwane i wykorzystywane źródła informacji**) cztery pierwsze miejsca zajmują informacje o:

1. nowych produktach i technologiach,
2. sytuacji gospodarczej,
3. nowych klientach,
4. zmianach w prawie.

Informacje o sytuacji gospodarczej oraz o zmianach w prawie zdecydowanie zaliczyć należy do informacji dotyczących stanu procesów zachodzących w makrootoczeniu przedsiębiorstwa. Oba rodzaje informacji stanowią najbardziej podstawową wiedzę niezbędną do formułowania zamierzeń strategicznych dla każdego biznesu.

W przypadku **informacji o sytuacji gospodarczej** zakres tematyczny jest tu bardzo szeroki. Obejmować może profesjonalne analizy i raporty dotyczące stanu gospodarki czy sektora, koniunktury czy podstawowych wskaźników makroekonomicznych, ale także informacje

bardzo szczegółowe, takie jak kursy walut, oprocentowanie kredytów czy wskaźniki cen nieruchomości.

Informacje o zmianach w prawie odnoszą się do konieczności legalizmu działania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności. Prawo podatkowe i prawo pracy są tu zapewne podstawowymi obszarami zainteresowania przedsiębiorstw, ale prowadzenie działalności gospodarczej obwarowane jest także wieloma innymi przepisami, często o charakterze szczegółowym, istotnym dla określonych branż czy grup przedsiębiorstw. W Polsce wiele przepisów prawnych dotyczących działalności gospodarczej jest stosunkowo skomplikowanych, zaś ich interpretacja (jak wskazały np. przeprowadzone w tym projekcie badania jakościowe) sprawia przedsiębiorstwom wiele problemów. Istotnym czynnikiem, który sprawia, że informacje o zmianach w prawie są bardzo potrzebne w przedsiębiorstwach jest właśnie jego zmienność – np. prawo podatkowe w Polsce zmienia się co roku – co zmusza przedsiębiorstwa do ciągłych działań dostosowawczych.

Informacje o nowych produktach i technologiach nie mają tak jednoznacznej konotacji, jak te omówione powyżej. Informacje te można bowiem rozumieć jako informacje o trendach i tendencjach zmian związanych z rozwojem technologii oraz pojawianiem się innowacyjnych produktów, ale także jako informacje o nowych produktach pojawiających się na rynku danego sektora. W pierwszym przypadku mamy oczywiście do czynienia z informacjami o znaczeniu strategicznym, odnoszącymi się do procesów makrootoczenia, w drugim zaś informacje te będą miały charakter operacyjny, a jeśli dotyczą produktów konkurentów, to należy je ulokować w mikrootoczeniu. Problem ten będzie szerzej rozważany poniżej.

Informacje o nowych klientach mają znaczenie strategiczne dla każdego praktycznie przedsiębiorstwa – stanowią bowiem podstawę do planowania przyszłych przychodów. Nowi klienci to nowe możliwości zamówień (transakcji) – informacja o możliwości pozyskania nowych klientów czy też informacja o wiarygodności nowych klientów odnosi się więc bezpośrednio do bliskiego, konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa.

Na potrzeby dalszego wnioskowania dokonano przekrojów uzyskanych wyników badania wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa. Wykresy te zostały zaprezentowane w aneksie do niniejszego raportu.

Analiza danych uzyskanych w tych przekrojach pozwala stwierdzić, że firmy mikro (do 9 zatrudnionych pracowników) rzadziej korzystają i poszukują informacji niż firmy małe (od 10 do 49 pracowników) lub średnie (od 50 do 249 zatrudnionych pracowników). Dotyczy to zdecydowanie każdego badanego typu informacji o charakterze strategicznym.

Rosnące zainteresowanie wszystkimi rodzajami informacji strategicznej wraz ze wzrostem wielkości firmy, mierzonym ilością zatrudnienia, ma charakter systemowy i wynika z:

- lepszej możliwości identyfikacji potrzeb informacyjnych dzięki bardziej rozbudowanym funkcjom realizowanym przez przedsiębiorstwo⁵⁰,

⁵⁰ Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa mierzonym liczbą zatrudnionych, wzrasta stopień specjalizacji poszczególnych stanowisk, aby w końcu wykształcić całe komórki organizacyjne realizujące kolejne, potrzebne dla coraz sprawniejszego działania funkcje. Autonomizacja komórek funkcjonalnych (np. marketing, handel, produkcja, logistyka, etc.) odbywa się także w sferze potrzeb informacyjnych – komórki te zgłaszają własne potrzeby informacyjne.

- wzrostu poziomu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa (presja otoczenia, dojrzałość organizacji),
- możliwości strukturalnych pozyskiwania informacji – w strukturze pojawiły się już komórki i stanowiska, które w swoich podstawowych zadaniach ukierunkowane są na otoczenie (marketing, sprzedaż, dział ekonomiczno-finansowy, logistyka),
- wielkości systemu organizacyjnego (zgodnie z systemową teorią organizacji), który określa wielkość „strumienia zasileń”. Im większa organizacja, tym więcej potrzebuje zasileń. Ze względu na to, że informacja to współcześnie jeden z najważniejszych rodzajów zasileń systemu organizacyjnego – uprawnione jest stwierdzenie, że większe organizacje pobierają ze swego otoczenia więcej informacji.

Mechanizm ten wyjaśnia wiele związków wielkości przedsiębiorstwa z poszczególnymi aspektami analitycznymi i będzie jeszcze przywoływany we wnioskowaniu szczegółowym, dotyczącym innych omawianych przekrojów wyników, dokonanych przy pomocy tego kryterium.

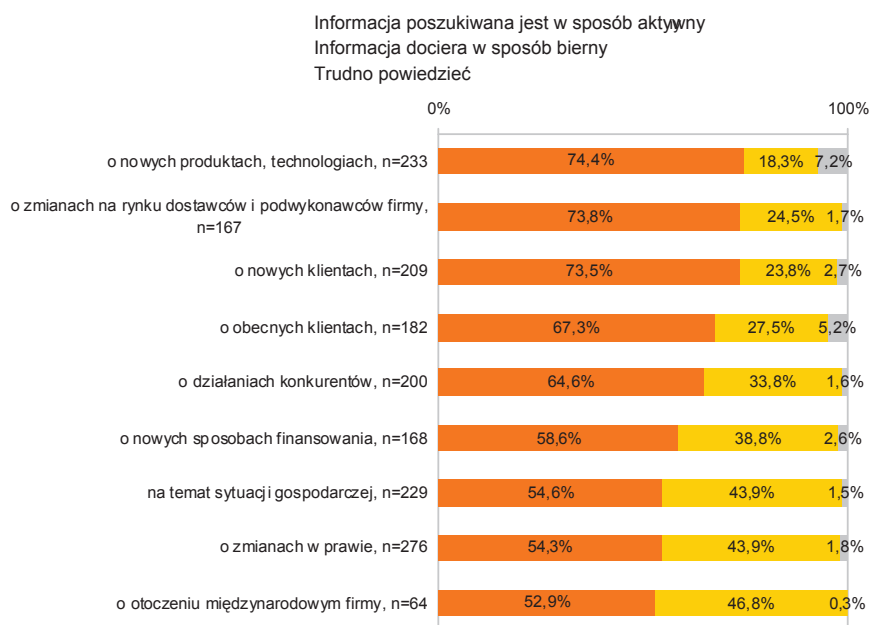
Przedsiębiorstwa z grupy MSP pozyskują (czy raczej wchodzą w posiadanie) informacji strategicznych w różny sposób. Wprowadzono tu pojęcie aktywnego i biernego pozyskiwania informacji strategicznej. Aktywność w procesie pozyskiwania informacji zmusza do samodzielnego określenia jej rodzaju i oczekiwanych treści, identyfikacji potencjalnych źródeł szukanej informacji oraz podjęcia samodzielnego działania (właściwego dla danego źródła i rodzaju informacji) w celu jej pozyskania. Tak dzieje się tylko wtedy, kiedy potrzeba informacji jest wystarczająco duża. Część informacji dociera wszakże do przedsiębiorstwa bez konieczności podejmowania jakiegokolwiek wysiłku i jest to zazwyczaj wynik jakiejś aktywności informacyjnej podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa. Na wykresie 5.6 zaprezentowano wyniki badania ilustrujące aktywność i bierność w pozyskiwaniu poszczególnych typów informacji (pyt. Q1a).

Informacje o nowych produktach i technologiach niezmiennie lokują się na miejscu pierwszym – w tym rankingu (wykres 5.6) prawie trzy czwarte respondentów aktywnie poszukiwało takiej informacji. Mając na uwadze dość niski poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw z grupy MSP, pierwsze miejsce tej informacji w kolejnym rankingu zastanawia.

Wysoka pozycja w poszczególnych, zaprezentowanych rankingach, informacji nt. nowych produktów i technologii zdaje się wskazywać na duże zainteresowanie innowacjami badanych przedsiębiorstw (stan niezwykle pozytywny) – niestety inne badania nie potwierdzają takiego zjawiska⁵¹. Należy więc przypuszczać, że pewna grupa respondentów zrozumiała podczas ankietowania, pytanie o ten rodzaj informacji inaczej niż było to intencją autorów badania – informacje nt. nowych produktów i technologii rozumiano bardzo tradycyjnie, np. jako poszukiwanie wiedzy o produktach pojawiających się na rynku (konkurencja, substytucja).

⁵¹ Np. wg danych European Innovation Scoreboard 2008, tylko 17,2% MSP w Polsce wprowadza własne innowacje, przy średniej w UE na poziomie 30%.

Wykres 5.6 Sposób pozyskania informacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Gdyby zaprezentowane wyniki rozgraniczyć umowną linią: 60% badanych przedsiębiorstw poszukuje danej informacji w sposób aktywny to, za wyjątkiem dyskusyjnej pozycji pierwszej, linia ta podzieli rodzaje informacji na dwie interesujące grupy. Grupa pierwsza zawiera informacje o:

- zmianach na rynku dostawców i podwykonawców,
- nowych klientach,
- obecnych klientach,
- działaniach konkurentów.

Grupa druga zawiera informacje o:

- nowych sposobach finansowania,
- sytuacji gospodarczej,
- zmianach w prawie,
- otoczeniu międzynarodowym.

Jak łatwo ustalić, mamy do czynienia z porządkiem niemal akademickim – obie grupy informacji mogą być jednoznacznie określone jako:

- informacje na temat podmiotów bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa (zwanego także mikrootoczeniem lub otoczeniem konkurencyjnym),
- informacje na temat procesów zachodzących w makrootoczeniu przedsiębiorstwa.

Prowadzi to do wysnucia wniosku, że **przedsiębiorstwa są skłonne do większej aktywności przy pozyskiwaniu informacji o stanie otoczenia konkurencyjnego, niż ma to miejsce w przypadku informacji nt. otoczenia dalszego – makrootoczenia**. Zjawisko to jest dobrze znane i opisane w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego⁵².

Przedsiębiorstwa „żyją” w swoim naturalnym otoczeniu konkurencyjnym, ono je absorbuje i stymuluje ich aktywność. Informacja o procesach makrootoczenia często wymaga mniejszej aktywności i wysiłku w jej zdobywaniu, gdyż jest obecna w wielu dostępnych i nieodpłatnych źródłach, takich jak periodyki, prasa, portale tematyczne, raporty i wyniki badań, etc. Łatwiej wszak uzyskać informacje o zmianach w prawie podatkowym, niż o rzeczywistych zamiarach konkurenta.

Prezentowane na wykresie 5.6 wyniki inaczej ustanawiają priorytety informacyjne badanych przedsiębiorstw, niż ma to miejsce w omawianym już wykresie 5.5. Jest to tylko pozorna sprzeczność – należy bowiem pamiętać, że pyt. Q1a zadano jedynie tym podmiotom, które w ogóle poszukiwały lub pozyskały dane informacje, zaś kryterium „korzystałem lub szukałem” jest czymś innym, niż kryterium aktywnego lub biernego sposobu otrzymania informacji.

Poziom percepcji treści badania przez ankietowanego nie może oczywiście stanowić tu w żadnej mierze przedmiotu rozważań. Jest jednak wysoce prawdopodobne, że w świetle zaprezentowanych tu uzasadnionych wątpliwości rzeczywiste priorytety (poszukiwanie i wykorzystywanie) informacji strategicznej, zawarte na wykresie 5.5, wyglądają nieco inaczej – i dotyczą informacji o:

1. sytuacji gospodarczej,
2. nowych klientach,
3. zmianach w prawie,
4. działaniach konkurentów.

Takie zestawienie jest zdecydowanie bardziej zgodne z wiedzą ekspercką, ale przede wszystkim ze stanem zidentyfikowanym w badaniu jakościowym.

Na potrzeby dalszej analizy zrealizowano przekroje uzyskanych danych wykorzystując kryterium wielkości przedsiębiorstwa oraz kryterium branżowe w odniesieniu do wyników przedstawionych na wykresie 5.6. Wykresy dotyczące tych przekrojów zamieszczono w aneksie do niniejszego raportu. Komentarz do wyników uzyskanych dzięki takim kryteriom analizy danych przedstawiony został poniżej.

Analizując wszystkie wykonane przekroje można wskazać na pewne prawidłowości. Dla przekrojów dokonanych na podstawie kryterium wielkości firmy:

1. aktywność w poszukiwaniu informacji wzrasta wraz z wielkością firmy – dotyczy to informacji o: zmianach w prawie, nowych sposobach finansowania oraz działaniach konkurentów;
2. przedsiębiorstwa równie aktywnie, niezależnie od wielkości poszukują informacji: o obecnych i nowych klientach.

Dla wskazania prawidłowości w przekrojach dokonanych na podstawie kryterium branżowego sporządzono tabelę zbiorczą (5.2).

Tabela 5.2 Zestawienie najważniejszych zależności pomiędzy aktywnym poszukiwaniem rodzajów informacji a sektorem działania przedsiębiorstwa

Informacja / sektor	Usługi	Przemysł	Handel	Budownictwo
o nowych produktach i technologiach	+	-	+	
o sytuacji gospodarczej	+		-	
o działaniach konkurentów	+			-
o nowych klientach		+	-	+
o otoczeniu międzynarodowym		+		-
o zmianach w prawie	+	brak zróżnicowania		
o nowych sposobach finansowania	brak zróżnicowania			-
o obecnych klientach	brak zróżnicowania			
o zmianach na rynku dostawców i podwykonawców	brak zróżnicowania			-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Legenda:

- symbolem „+” – oznaczono relację: przedsiębiorstwa z danego sektora najbardziej aktywnie pozyskują danego typu informacje,
- symbolem „-” – oznaczono relację: przedsiębiorstwa z danego sektora najmniej aktywnie pozyskują danego typu informacje.

Analiza danych zestawionych w tabeli powyżej prowadzi do następujących spostrzeżeń:

1. Najbardziej aktywne w pozyskiwaniu informacji są przedsiębiorstwa usługowe.
2. Najbardziej pasywne w pozyskiwaniu informacji są przedsiębiorstwa budowlane.
3. Najbardziej aktywnie informacji o nowych produktach i technologiach poszukują przedsiębiorstwa usługowe i handlowe, nie zaś przedsiębiorstwa produkcyjne, jak należałoby się spodziewać⁵³.
4. Najbardziej aktywnie informacji o otoczeniu międzynarodowym poszukują przedsiębiorstwa produkcyjne.
5. W przypadku czterech rodzajów informacji sektor przedsiębiorstwa, praktycznie nie różnicuje aktywności w pozyskiwaniu tych informacji. Można więc stwierdzić, mając na uwadze wysiłek wkładany w ich pozyskanie, że są to informacje równie ważne

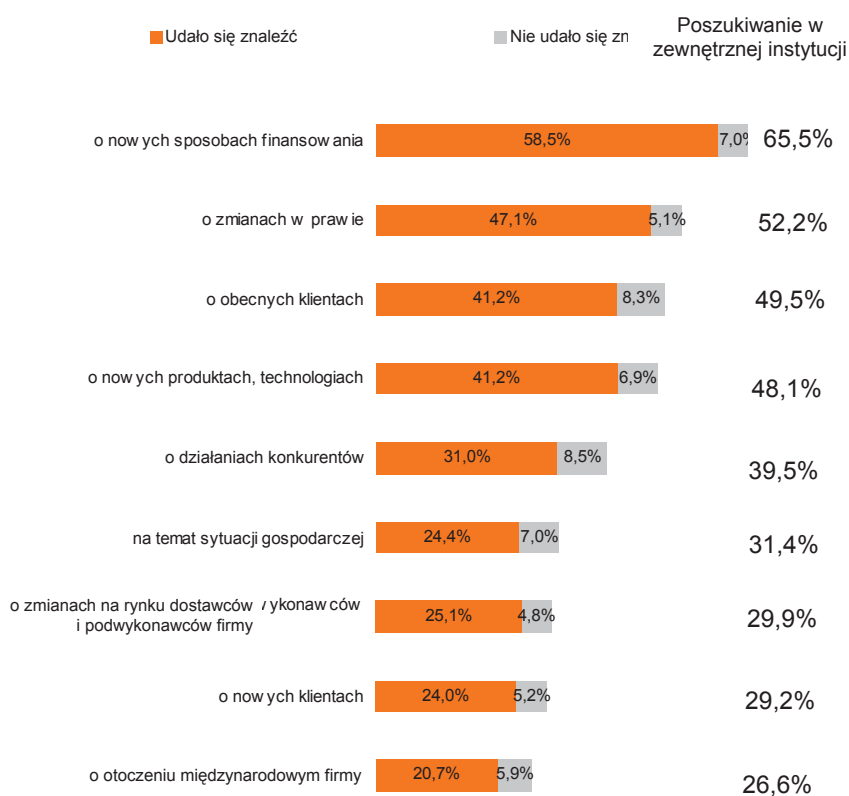
⁵³ To kolejna wątpliwość odnośnie do pozycji informacji o nowych produktach i technologiach (patrz: komentarz do wykresu 5.6).

w przypadku każdej branży. Chodzi o informacje o:

- zmianach w prawie,
- nowych sposobach finansowania,
- obecnych klientach,
- zmianach na rynku dostawców i podwykonawców.

Dane zaprezentowane na wykresie 5.7 stopniowo zwracają uwagę na to, skąd MSP pozyskują potrzebne informacje. Pytania Q2 i Q4 dotyczą bowiem instytucjonalnego otoczenia informacyjnego przedsiębiorstwa.

Wykres 5.7 Odnalezienie informacji w zewnętrznych instytucjach, N=1018



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Bardzo ważnym wnioskiem z punktu widzenia najważniejszych problemów badawczych jest to, że – za wyjątkiem informacji dotyczących nowych źródeł finansowania i zmian w prawie – **ponad połowa (od 50,5% do nawet 83,4%) zapotrzebowania informacyjnego MSP jest realizowana z pominięciem zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa instytucji.** A więc, za wyjątkiem dwóch pierwszych, wymienionych

rodzajów informacji, ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw, w ogóle nie szuka informacji strategicznych w instytucjach zewnętrznych. Wyniki badania jakościowego pokazują, że przedsiębiorstwa mogą poszukiwać potrzebnych informacji w inny sposób: poprzez pracowników, kontrahentów, nieformalne kontakty branżowe (a zatem źródła informacji leżące poza zainteresowaniem niniejszego projektu badawczego). Mogą również – bardzo często tak czynią – poszukiwać informacji poprzez różne kanały informacji, zarówno ogólnodostępne (internet, telewizja), jak i te o ograniczonym dostępie, płatne (prasa, w tym branżowa, tzw. profesjonalne źródła informacji – płatne portale internetowe, bazy danych, specjalistyczne programy). Do przyczyn, dla których zewnętrzne instytucje są w roli informacyjnej wykorzystywane stosunkowo rzadko będzie się jeszcze w niniejszym raporcie powracać.

Wcześniej omówione wyniki badania ilościowego (wykresy 5.5 i 5.6) skupiają się przede wszystkim na priorytetach informacyjnych przedsiębiorstw w różnych układach odniesienia. Dane prezentowane w postaci wykresu 5.7 w istotny sposób zmieniają ranking tych priorytetów, gdyż odnoszą je wyłącznie do otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw.

W zestawie priorytetów informacje: o zmianach prawa, nowych produktach i technologiach pozostają niezmiennie na wysokiej pozycji. Najważniejsza zmiana następuje na pozycji pierwszej: badane przedsiębiorstwa szukają w instytucjach zewnętrznych głównie informacji o nowych sposobach finansowania działalności – na wykresie 5.5 informacja ta była w rankingu przedostatnia. Wyraźnie inna hierarchia rodzajów informacji, których przedsiębiorstwa poszukiwały w instytucjach wskazuje, że to środowisko informacyjne ma swoją tożsamość, która zdecydowanie odróżnia je od całego otoczenia informacyjnego badanych firm. Wnikliwa analiza instytucjonalnego środowiska informacyjnego przedsiębiorstw będzie oczywiście przedmiotem szczegółowych analiz w dalszej części raportu.

Jeśli potrzeba informacyjna jest realizowana przy pomocy zewnętrznych instytucji, to na ogół udaje się potrzebne informacje odnaleźć. W pięciu pierwszych typach informacji przedstawionych na wykresie 5.7, ponad 80% respondentów twierdzi, że uzyskało poszukiwane informacje w zewnętrznych instytucjach, dla pozostałych pozycji wskaźnik ten nie jest niższy niż 60%. Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, czy przywołane tu odsetki są wysokie czy nie (brakuje obiektywnego punktu odniesienia, który pozwoliłby te liczby ocenić). Uprawniona wydaje się więc tylko ostrożna teza, że polskie instytucje otoczenia biznesowego przedsiębiorstw z grupy MSP częściej spełniają swoją rolę w sposób skuteczny niż nieskuteczny. Ewentualne problemy, które w tym miejscu warto podkreślić i przypomnieć, wiążą się z tym, że:

- znaczna część potrzeb informacyjnych jest – z różnych powodów – realizowana poza instytucjonalnym otoczeniem MSP,
- w części przypadków instytucje zewnętrzne, w tym instytucje publiczne, w roli źródeł informacji zawodzą.

MSP znalazły w instytucjach zewnętrznych informacje o:

- zmianach w prawie,
- obecnych klientach,
- zmianach na rynku dostawców i podwykonawców,
- sytuacji gospodarczej,
- nowych produktach i technologiach.

Należy także zwrócić uwagę na fakt dość niskiej pozycji informacji o nowych sposobach finansowania. Pomimo tego, że 58% respondentów znalazło taką informację, to przecież z wykresu 5.7 wyraźnie wynika, że był to najbardziej poszukiwany w instytucjach rodzaj informacji. Proste wnioskowanie skłania do stwierdzenia, że informacja ta jest stosunkowo trudno dostępna w otoczeniu instytucjonalnym. Nie jest to chyba jednak pełne wyjaśnienie.

Informacje o nowych sposobach finansowania, także w poprzednio omawianych wykresach (5.5 i 5.6), nie plasowały się wysoko w zidentyfikowanych priorytetach badanych przedsiębiorstw – co zostało już skomentowane. Należy więc zwrócić uwagę na fakt, że informacja o nowych sposobach finansowania nie jest jednorodna. Obejmuje dwie grupy informacji o:

- komercyjnych źródeł finansowania,
- środkach niekomercyjnych (pomocowych, aktywizujących i wspomagających przedsiębiorczość, etc.).

Obydwa rodzaje informacji, niejako z definicji, dostępne są w zupełnie innych rodzajach instytucji. Zapewne ten fakt w dużej mierze powoduje, że interpretacja wyników dotyczących tych informacji nie może być jednoznaczna.

5.2.3 Podsumowanie

Najważniejsze wnioski z tej części raportu:

1. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (wynik uzyskany z całej próby badawczej) deklaruje korzystanie z lub poszukiwanie jakiegokolwiek typu informacji strategicznej w swoim otoczeniu – wskaźnik dla całej próby wynosi 83,4%. Ważniejsze jednak, że pozostała część (16,6%) tego nie czyni, pomimo że informacje, o które pytano dotyczyły obszarów stanowiących podstawowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. W większości przypadków (dla różnego typu szczegółowych obszarów informacji strategicznej) MSP w ogóle nie poszukują i nie pozyskują takich informacji.
2. W ciągu ostatnich 12 miesięcy badane przedsiębiorstwa najczęściej pozyskiwały informacje o:
 - nowych produktach i technologiach,
 - sytuacji gospodarczej,
 - nowych klientach,
 - zmianach w prawie.
3. Ogólnie mikroprzedsiębiorstwa mają mniej sformalizowaną strategię, nie mają osobnej komórki w firmie zajmującej się strategią, te obowiązki należą najczęściej

do właścicieli tych przedsiębiorstw. Są także mniej aktywne w procesie pozyskiwania informacji strategicznej. Mamy też do czynienia z następującą prawidłowością: im większe przedsiębiorstwo tym częściej i bardziej aktywnie pozyskuje daną informację. Próba wyjaśnienia tego mechanizmu została przedstawiona we wnioskach szczegółowych.

4. Przedsiębiorstwa bardziej aktywnie poszukują informacji o stanie mikrootoczenia (otoczenia konkurencyjnego). Aktywnie poszukuje się w tym obszarze informacji o:
 - zmianach na rynku dostawców i podwykonawców,
 - nowych klientach,
 - obecnych klientach,
 - działaniach konkurentów.
5. Aktywność w pozyskiwaniu informacji o nowych i obecnych klientach nie zależy od wielkości firmy – a więc są to informacje równie istotne dla wszystkich badanych przedsiębiorstw.
6. Przedsiębiorstwa usługowe są najbardziej aktywne w poszukiwaniu informacji strategicznej. Najbardziej pasywne są przedsiębiorstwa budowlane.
7. Niezależnie od branży, w której działa przedsiębiorstwo aktywnie poszukuje się informacji o:
 - zmianach w prawie,
 - nowych sposobach finansowania,
 - obecnych klientach,
 - zmianach na rynku dostawców i podwykonawców.
8. Tylko część zapotrzebowania informacyjnego polskich MSP jest realizowana w środowisku stanowiącym ich instytucjonalne otoczenie. W większości przypadków ważnych informacji dotyczących strategicznych obszarów działalności firmy poszukuje się w inny sposób – już to wykorzystując nieinstytucjonalne źródła informacji (np. pracownicy, kontrahenci, kontakty nieformalne), już to korzystając z różnych kanałów informacji, ogólnodostępnych i płatnych.
9. Jeśli z konkretną potrzebą informacyjną MSP zwracają się do zewnętrznych instytucji, to na ogół (od 60 do 80% przypadków) uzyskują tę informację. Z jednej strony MSP zgłaszają się do właściwych instytucji, faktycznie dysponujących potrzebną informacją, a z drugiej strony instytucje te spełniają skutecznie swoją rolę informacyjną.
10. Instytucjonalne środowisko informacyjne badanych przedsiębiorstw posiada swoją odrębność i tożsamość wyróżniającą je od pozostałych elementów otoczenia informacyjnego przedsiębiorstw. Odrębność ta wynika przede wszystkim ze zidentyfikowanych rodzajów informacji, które są w tym środowisku możliwe do pozyskania.
11. Informacje, które najczęściej były znajdowane w instytucjach z otoczenia badanych przedsiębiorstw to informacje o:
 - zmianach w prawie,
 - obecnych klientach,
 - zmianach na rynku dostawców i podwykonawców,
 - sytuacji gospodarczej,
 - nowych produktach i technologiach.

5.3 Instytucje jako źródła informacji strategicznej dla przedsiębiorstw

5.3.1 Wprowadzenie

W tym punkcie raportu zaprezentowany zostanie jeden z najistotniejszych problemów zadania badawczego, mianowicie identyfikacja instytucji, które stanowią źródła informacji dla badanych przedsiębiorstw. Jak stwierdzono w punkcie 5.2, instytucjonalne środowisko informacyjne przedsiębiorstw posiada niewątpliwie odrębną tożsamość, zdeterminowaną przede wszystkim rodzajem informacji tam zdeponowanej lub generowanej.

Rola instytucji w dostarczaniu przedsiębiorstwom informacji strategicznej jest zauważalna, na co w pewnym zakresie wskazują także wyniki badania jakościowego. Wynika to z samej natury otoczenia obecnego biznesu. Szybko zmieniające się i burzliwe otoczenie nie sprzyja ustalaniu trwałych relacji. Szczególnie dotyczy to relacji informacyjnych – nie chodzi tu już nawet o wzrost ilości informacji generowanej przez otoczenie w jednostce czasu, ale przede wszystkim o fakt pojawiania się coraz większej ilości źródeł tych informacji. Cenną informacją staje się więc „link” do efektywnego źródła informacji.

W tak naszkicowanym otoczeniu informacyjnym niezwykle istotne są takie podmioty, które stanowią element względnie trwały (choć oczywiście podlegający wewnętrznym przemianom) i w miarę przewidywalny w swoich zachowaniach. Instytucje, szczególnie te publiczne, stanowiące element struktury państwa, mogą pełnić właśnie taką rolę.

Otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstw da się podzielić według wielu różnych kryteriów. Na potrzeby rozważań czynionych w tym punkcie raportu, uzasadnione wydaje się wprowadzenie następującego podziału:

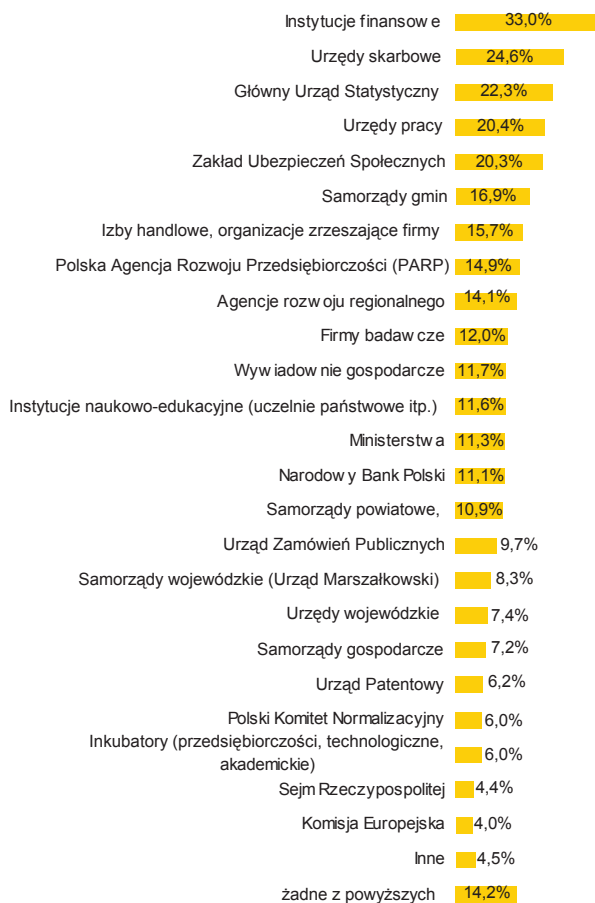
- instytucje o charakterze komercyjnym – są nastawione na intensywne kontakty z przedsiębiorstwami, jednakże kontakty te zawsze mają kontekst biznesowy,
- instytucje niekomercyjne – są w mniejszym lub większym stopniu powołane do kontaktów z przedsiębiorstwami, ale charakter tych kontaktów nie jest w swej istocie biznesowy.

Listę instytucji, która została użyta w pytaniach zadawanych w tym punkcie opracowano na podstawie wyników badania jakościowego.

5.3.2 Prezentacja wyników

Podstawowe pytanie zaprezentowane na wykresie 5.8 brzmi: jakie instytucjonalne źródła informacji wykorzystywały badane przedsiębiorstwa (pyt. Q12)?

Wykres 5.8 Wykorzystywane źródła informacji, N=1018



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najczęściej wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa źródła informacji to instytucje finansowe, urzędy skarbowe, GUS, urzędy pracy i ZUS. Najrzadziej wykorzystywane źródła informacji to Sejm i Komisja Europejska.

Pośród pierwszych 10 instytucji⁵⁴ – tylko dwie mają charakter komercyjny – mianowicie: instytucje finansowe i firmy badawcze. Pozostałe 8 instytucji to głównie instytucje administracji państwowej (5 instytucji), samorządowej (gminy) oraz agencje rozwoju regionalnego, a także izby handlowe i organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa.

⁵⁴ Liczba 10 została na tym etapie analizy przyjęta arbitralnie. Zwyczajowo interesuje nas „pierwsza 10”. W późniejszym wnioskowaniu to założenie początkowe nie ma znaczenia.

W pierwszej piątce znalazły się trzy typy urzędów (urzędy skarbowe, ZUS i urzędy pracy), których funkcjonowanie, szczególnie w zakresie polityki informacyjnej, budzi powszechne zastrzeżenia (co także potwierdzają wyniki jakościowej części badania). Jednocześnie informacja posiadana przez te urzędy, z pewnym trudem daje się zakwalifikować do tej o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstw⁵⁵. Ten ogólny komentarz zostanie uszczegółowiony w dalszej części raportu.

Źródłem szczegółowych informacji są przekroje skonstruowane w oparciu o dane zaprezentowane na wykresie 5.8 w podziale na poszczególne, znane z poprzedniego punktu raportu, rodzaje informacji. Wszystkie takie wykresy zostały zamieszczone w aneksie do niniejszego raportu. Zbiorczą analizę zależności pomiędzy instytucją a rodzajem informacji uzyskanej przez badane przedsiębiorstwa zawiera „mapa informacyjna” w postaci tabeli 5.3.

Uwagi porządkujące do „mapy informacyjnej” (Tabela 5.3):

1. Na mapie pominięto wszystkie sytuacje związane z posiadaniem przez instytucję z danej grupy jakiejś szczegółowo rozumianej informacji z danego rodzaju. Np. czy Ministerstwo Środowiska posiada informacje nt. nowych produktów i technologii? Zdecydowanie tak – ale tylko w przedmiotowym zakresie. A więc komórkę ww. macierzy odpowiadającej relacji: ministerstwa – informacja o nowych produktach i technologiach – należałoby na tej podstawie zaznaczyć. Ale przecież Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego takich informacji ewidentnie nie posiada. Taki poziom szczegółowości rozważań uniemożliwiłby sporządzenie takiego zestawienia.
2. Pominięto ranking dotyczący informacji o otoczeniu międzynarodowym z powodu zbyt niskiej liczebności frakcji respondentów, którzy wskazali określone instytucje.

⁵⁵ Jakikolwiek informacje posiadane przez te instytucje są tak samo dostępne dla każdego podmiotu, określają obiektywne warunki prowadzenia działalności gospodarczej, warunki jednakowe dla wszystkich. Współczesna teoria zarządzania strategicznego definiuje informację strategiczną raczej jako informację unikalną, dającą konkretną przewagę strategiczną czy informację o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa czy sektora. Informacje podatkowe czy nt. systemu emerytalnego pracowników raczej nie spełniają tych kryteriów.

Tabela 5.3 Mapa informacyjna instytucjonalnego środowiska informacyjnego badanych przedsiębiorstw


	o nowych produktach i technologiach	o zmianach na rynku dostawców i podwykonawców	o nowych klientach	o obecnych klientach	o działaniach konkurentów	o nowych sposobach finansowania	nt. sytuacji gospodarczej	o zmianach w prawie	o otoczeniu międzynarodowym	
Institucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.)			2	2		1	2			
Ministerstwa							3	1		
Urzędy skarbowe								2		
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)	3					2				
Agencje rozwoju regionalnego		2				4				
Samorządy gospodarcze										nw
Inkubatory technologiczne										nw
Narodowy Bank Polski										nw
Urząd Zamówień Publicznych										nw
Urzędy wojewódzkie										nw
Zakład Ubezpieczeń Społecznych										nw
Urzędy pracy										nw
Samorządy wojewódzkie						3				
Samorządy powiatowe		3								
Samorządy gmin			3	3	3					
Sejm Rzeczypospolitej								3		
Urząd Patentowy										nw
Polski Komitet Normalizacyjny										nw
Komisja Europejska										nw
Główny Urząd Statystyczny							1			
Institucje naukowo-educacyjne	1									
Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,	2	1								
Firmy badawcze			1	1	2					
Wywiadownie gospodarcze			1	1	1					

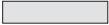
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz stron internetowych⁵⁶.

⁵⁶ Strony internetowe, z których korzystano przy opracowaniu Tabeli 5.3: Urząd Gminy Lesznowola <http://www.lesznowola.pl/>, Urząd Gminy Zielona Góra <http://www.gminazg.pl/>, Urząd Gminy Police <http://www.police.pl/pcms.aspx?smid=73>, Izba Skarbowa w Warszawie <http://www.is.waw.pl/Index.htm>, Pierwszy Urząd Skarbowy w Poznaniu <http://www.pus.poznan.pl/index.php>, Krajowa Izba Gospodarcza, <http://www.kig.pl/>, Łódzka Izba Handlowo-Przemysłowa <http://www.lihp.com.pl/>, Wielkopolska Izba Handlowo-Przemysłowa <http://wiph.pl/>, Główny Urząd Statystyczny <http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xchg/gus>, <http://www.gus.pl/>, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości <http://www.parp.gov.pl/index/main/>, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie <http://wup.mazowsze.pl/new/>, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach <http://www.wup-katowice.pl/>, Powiatowy Urząd Pracy w Gliwicach <http://www.pup.gliwice.pl/>, Powiatowy Urząd Pracy w Rzeszowie <http://www.pup.rzeszow.pl/>, Zakład Ubezpieczeń Społecznych <http://www.zus.pl/>, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa <http://wiph.pl/content/view/28/30/>, Raporty Handlowe <http://www.infodata.pl/>, Urząd Powiatowy w Będzinie <http://www.starostwo.bedzin.pl/>, Urząd Powiatowy w Bielsku-Białej <http://www.powiat.bielsko.pl/>.

Legenda:

1, 2, 3, 4 – miejsce instytucji w rankingu pod względem częstości wymieniania jako źródła danej informacji,

 – ciemnoszare pole oznacza, że instytucja statutowo powinna posiadać daną informację,

 – pole jasnoszare oznacza, że daną informację instytucja posiada w ograniczonym zakresie (informacja niepełna, wymagająca agregacji, analizy i wnioskowania, jest cząstkowa, niebezpośrednia, etc.),

 – nie zachodzi żadna z ww. sytuacji,

nw – oznacza niewykorzystywane źródła informacji.

Analiza tabeli 5.3 pozwala stwierdzić, że:

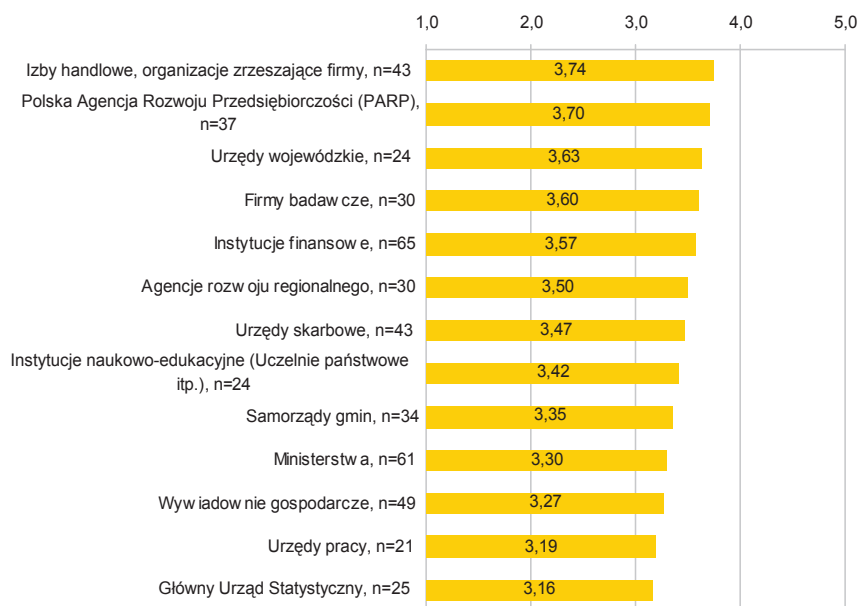
1. Istnieją dwie wyraźne grupy instytucji, które zaspokajają określone potrzeby informacyjne:
 - grupa instytucji, w których przedsiębiorstwa pozyskały informacje nt. procesów zachodzących w makrootoczeniu. Instytucje te to:
 - instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
 - ministerstwa,
 - urzędy skarbowe,
 - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
 - agencje rozwoju regionalnego.
 - grupa instytucji, w których przedsiębiorstwa pozyskują głównie informacje nt. najważniejszych uczestników otoczenia konkurencyjnego (konkurenci, klienci). Instytucje te to:
 - firmy badawcze,
 - wywiadownie gospodarcze,
 - instytucje finansowe,
 - samorządy gmin.
2. Przedsiębiorstwa raczej trafnie lokowały swoje zainteresowania informacyjne w instytucjach. W większości przypadków wykorzystywano te źródła, które rzeczywiście taką informację powinny posiadać. Oczywiście są tu także wyjątki, o których mowa poniżej.
3. **Istnieje olbrzymi niewykorzystany potencjał informacyjny instytucji otoczenia przedsiębiorstw.** 10 instytucji z listy kafeteryjnej (na 24) w ogóle nie zostało wykorzystanych jako źródła informacji, mimo że posiadają informacje w przedmiotowym zakresie. Oczywiście zostały wymienione jako wykorzystane źródła informacji na wykresie 5.8 – należy więc przypuszczać, że przedsiębiorstwa pozyskują tam inne informacje niż te wymienione. Instytucje, o których mowa to:
 - inkubatory technologiczne, przedsiębiorczości,
 - Komisja Europejska,
 - Narodowy Bank Polski,
 - Polski Komitet Normalizacyjny,
 - samorządy gospodarcze,
 - Urząd Patentowy,
 - Urząd Zamówień Publicznych,
 - urzędy pracy,
 - urzędy wojewódzkie,
 - Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Instytucje te można określić jako takie, które dysponują większym potencjałem informacyjnym, niż to rozpoznają MSP. Niewątpliwie wiąże się to z niedostatkami informacji na temat tych instytucji. **Potrzeba udostępnienia przedsiębiorcom takiej informacji jest jednym z narzucających się w tym miejscu wniosków.**

4. Urzędy gmin posiadają wiele użytecznych dla biznesu informacji. Wydaje się jednak, że informacje o klientach i konkurentach danego sektora raczej do nich nie należą. Oczywiście gminy prowadzą Ewidencję Działalności Gospodarczej, ale to źródło ma także ograniczony zakres. Wyjaśnieniem może tu być jednak fakt prowadzenia przez wiele gmin – szczególnie dużych, miejskich – baz danych przedsiębiorców z danego terenu. Informacje te są ogólnodostępne, najczęściej on-line. Może to być rzeczywistym źródłem informacji i powodem wskazań przez respondentów.

Kolejne pytanie dotyczy oceny użyteczności informacji uzyskanych przez przedsiębiorstwa w instytucjach zewnętrznych (pyt. Q6). Podstawowe kryterium wartości informacji, to czy posłużyła ona do tych celów, do których posłużyć miała.

Wykres 5.9 Ocena zewnętrznych instytucji pod względem użyteczności otrzymanych informacji (średnia ocen dla instytucji, które oceniało ponad n=20 respondentów)

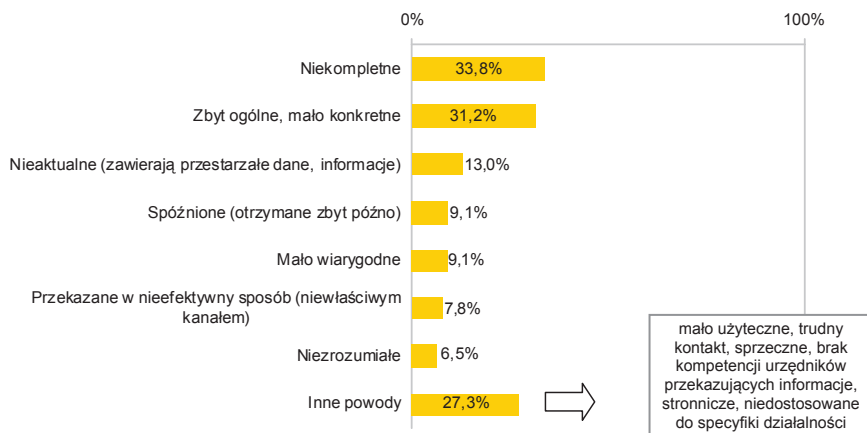


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Statystyka średniej, którą posłużono się na wykresie 5.9, jest wrażliwa na przypadki skrajne mogące, zwłaszcza przy małych próbach, silnie wpłynąć na wartość statystyki. Dlatego powyższy wykres zawiera tylko te instytucje, które były oceniane przez co najmniej 20 respondentów.

Ogólnie należy stwierdzić, że **użyteczność informacji udostępnianych przez wyżej wymienione instytucje została oceniona przeciętnie**. Oceny (znacznie) poniżej 4 na skali zawierającej 5 wartości należy rozumieć jako takie, które sygnalizują co najwyżej umiarkowane zadowolenie z użyteczności otrzymanych informacji. W dodatku można tu mówić o małym zróżnicowaniu przyznawanych ocen. 13 instytucji zaprezentowanych na powyższym wykresie otrzymało oceny różniące się między sobą co najwyżej o 0,58 punktu. Dowodzi to z pewnością tego, że w badanej grupie instytucji nie ma wyraźnych liderów, instytucji, które co do zasady informowałyby lepiej (dostarczały bardziej użytecznych informacji) niż inne. Jest to o tyle ciekawe, że na liście instytucji znajdują się zarówno takie, które generują i udostępniają informacje natury ogólnej, co do zasady nie dostosowanej do specyfiki i indywidualnych potrzeb firmy (urzędy wojewódzkie, samorządowe, PARP, ARR itp.), jak i takie, które – teoretycznie – zajmują się tworzeniem i dostarczaniem informacji na indywidualne zamówienie poszukującego (firmy badawcze, wywiadownie gospodarcze), uwzględniając specyfikę rynku, na którym działają. Dlatego ciekawe są wyniki odpowiedzi na pytanie o przyczyny negatywnej oceny użyteczności otrzymywanych informacji przedstawione na wykresie 5.10. Pytanie to zadano jedynie 77 podmiotom, jednak daje ono podstawę do ogólnych wniosków dotyczących tego zagadnienia (pyt. Q7).

Wykres 5.10 Nieużyteczne informacje (wszystkie kanały), n=77



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Niska ocena pozyskanych informacji pod względem użyteczności wynika najczęściej z niekompletnych, zbyt ogólnych, mało konkretnych danych, pozbawionych branżowego kontekstu. Przedstawione wyniki badania ilościowego w tym zakresie są zbieżne z wynikami uzyskanymi w badaniu jakościowym.

5.3.3 Podsumowanie

Najważniejsze wnioski z tej części raportu:

- Urzędy powołane raczej do obsługi i kontroli prowadzonej działalności gospodarczej (ZUS, urzędy skarbowe, urzędy pracy) postrzegane są jako ważne źródła informacji strategicznej, pomimo, że gromadzenie, przetwarzanie i dystrybucja takich informacji nie należy do ich głównych zadań statutowych.
- Wśród instytucji stanowiących środowisko informacyjne przedsiębiorstw da się zidentyfikować pewną strukturę. Wylania się grupa instytucji, w której przedsiębiorstwa starają się pozyskać informacje nt. procesów makrootoczenia oraz druga grupa, gdzie poszukuje się informacji nt. konkurentów i klientów. Jak zaprezentowano na wykresie 5.5 MSP częściej poszukują informacji dotyczących bliskiego otoczenia, a rzadziej informacji dotyczących makrootoczenia.
- Przedsiębiorstwa dość trafnie identyfikują źródła informacji strategicznej w swoim otoczeniu, tzn. w większości przypadków pozyskują potrzebne informacje w tych instytucjach, w których rzeczywiście powinny się one znajdować.
- Zrekonstruowana powyżej „mapa informacyjna” pokazuje jednak, że w wielu obszarach instytucje posiadające informacje, które mogą być wykorzystane przez MSP, nie są brane pod uwagę jako źródła informacji.
- Użyteczność informacji przekazywanych przedsiębiorcom przez zewnętrzne instytucje jest oceniana przeciętnie. W wielu wypadkach otrzymane informacje nie były satysfakcjonujące dla poszukujących ich firm. W większości tego rodzaju przypadków wskazuje się na niekompletność i zbytnią ogólnikowość, brak uwzględnienia specyfiki branżowej i indywidualnych potrzeb przedsiębiorcy.

5.4 Najważniejsze instytucje środowiska informacyjnego badanych przedsiębiorstw.

5.4.1 Wprowadzenie

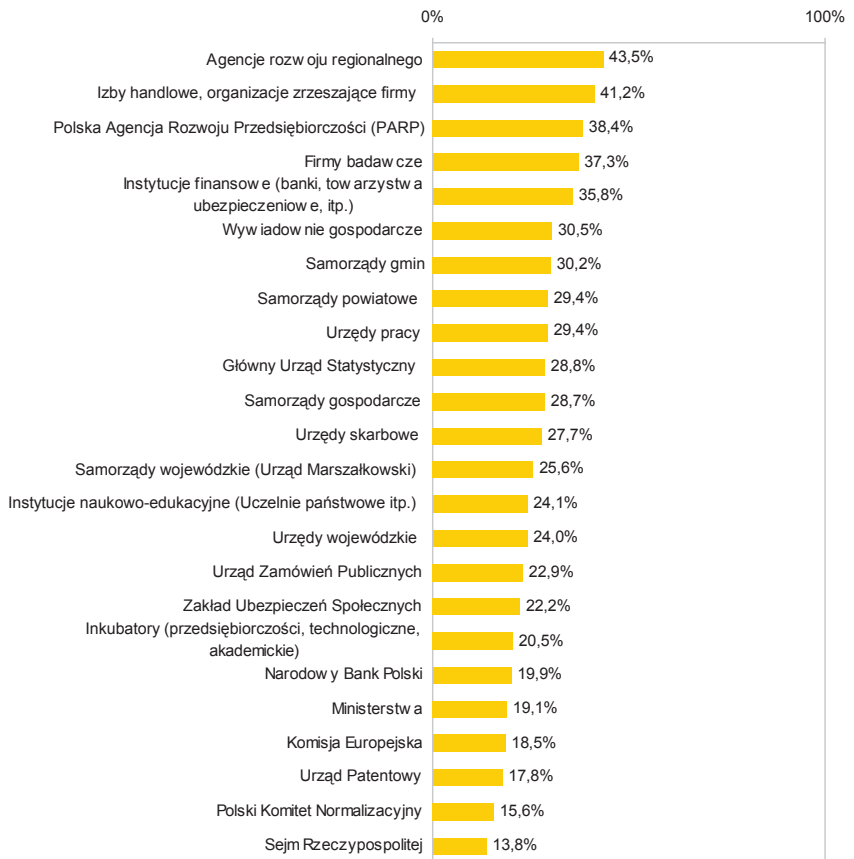
W poprzednim punkcie raportu zidentyfikowano instytucje, będące częścią środowiska informacyjnego o znaczeniu strategicznym dla badanych przedsiębiorstw. Takie swoiste otoczenie bez wątplenia istnieje i ma swoją tożsamość, która odróżnia instytucje, jako źródła informacji od innych podmiotów otoczenia przedsiębiorstw. Analiza danych zaprezentowanych w przywoływanym punkcie pozwala na stwierdzenie, że w tym instytucjonalnym środowisku informacyjnym, istnieją także pewne prawidłowości, które dadzą się zidentyfikować i skomentować.

Idąc tym tropem należy zadać pytanie: jakie jest to rzeczywiste, instytucjonalne otoczenie informacyjne badanych przedsiębiorstw? Które instytucje są najważniejsze? Jak postrzegają je przedsiębiorstwa? Jaka jest jakość informacji przekazywanej przez instytucje w oczach jej konsumentów (respondentów)? W tym punkcie raportu zostanie więc podjęta próba syntezy danych uzyskanych dzięki poszczególnym pytaniom ankiety (trzy zbiorcze zestawienia) w celu określenia istotnych dla przedsiębiorstw źródeł informacji spośród instytucji ich otoczenia.

5.4.2 Prezentacja wyników

Pierwszy problem, jaki zostanie tu przedstawiony, to określenie postrzegania poszczególnych instytucjonalnych źródeł informacji jako pożądaných (ważnych), ale wciąż nie wykorzystywanych. Pytamy tu *de facto* o postrzeganie potencjału informacyjnego poszczególnych instytucji, a więc o swoisty *image* (prestiz) informacyjny tych ważnych podmiotów (pyt. Q14).

Wykres 5.11 Potencjalne źródła informacji, N=1018



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Należy zwrócić uwagę, że pytanie o potencjalne źródło informacji zostało zadane wszystkim badanym respondentom – wykres 5.11 prezentuje istotny stan świadomości przedsiębiorstw z grupy MSP. Z dotychczas niewykorzystywanych źródeł informacji przedsiębiorstwa w największym stopniu mogłyby pozyskiwać informacje z agencji rozwoju regionalnego, izb handlowych i organizacji zrzeszających firmy oraz z PARP. Jak więc widać, badane przedsiębiorstwa na trzech pierwszych miejscach wskazały instytucje o rzeczywistym, wysokim potencjale informacji strategicznych. Zarówno Polska Agencja Rozwoju

Przedsiębiorczości, jak też agencje rozwoju regionalnego, powołane są przede wszystkim dla stymulowania rozwoju gospodarczego (kraju lub regionów) poprzez wspieranie i wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości i przedsiębiorstw, szczególnie z grupy MSP. Także organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa (różnego rodzaju izby gospodarcze, rzemieślnicze, handlowe) jako najważniejsze cele stawiają sobie wspieranie działalności swoich członków głównie poprzez działalność informacyjną i szkoleniową. Respondenci wyraźnie doceniają ważność tych instytucji, choć jeszcze nie korzystali z informacji, które są tam dostępne.

Zidentyfikowany ranking instytucjonalnych źródeł informacji odzwierciedla stan świadomości badanych przedsiębiorstw. Około 40% przedsiębiorstw z grupy MSP zna trzy pierwsze zidentyfikowane źródła i spodziewa się, że tam może znaleźć istotne (strategiczne) informacje – należy stwierdzić, że charakter tych instytucji niejako statutowo wskazuje na ich wysoki potencjał informacyjny.

Na wykresie 5.11 widać, że w pierwszej dziesiątce znalazły się dwa komercyjne źródła informacji, a ich pozycja jest dość wysoka (4 i 6). W zestawieniu rangującym wykorzystane źródła informacji (wykres 5.8) obie te instytucje, mianowicie firmy badawcze i wywiadownie gospodarcze, zajęły pozycję 10 i 11. To zwraca uwagę na koszt pozyskania informacji. Wykorzystanie instytucji komercyjnych wiąże się przecież z poniesieniem przez przedsiębiorstwo określonych nakładów finansowych – być może ten czynnik w rankingu 5.8 plasuje te instytucje w okolicach miejsca 10. W rankingu 5.11 obie te grupy instytucji znajdują się wyżej – przedsiębiorstwa spodziewają się znaleźć tam interesujące informacje o znaczeniu strategicznym, ale jeszcze z nich nie korzystały.

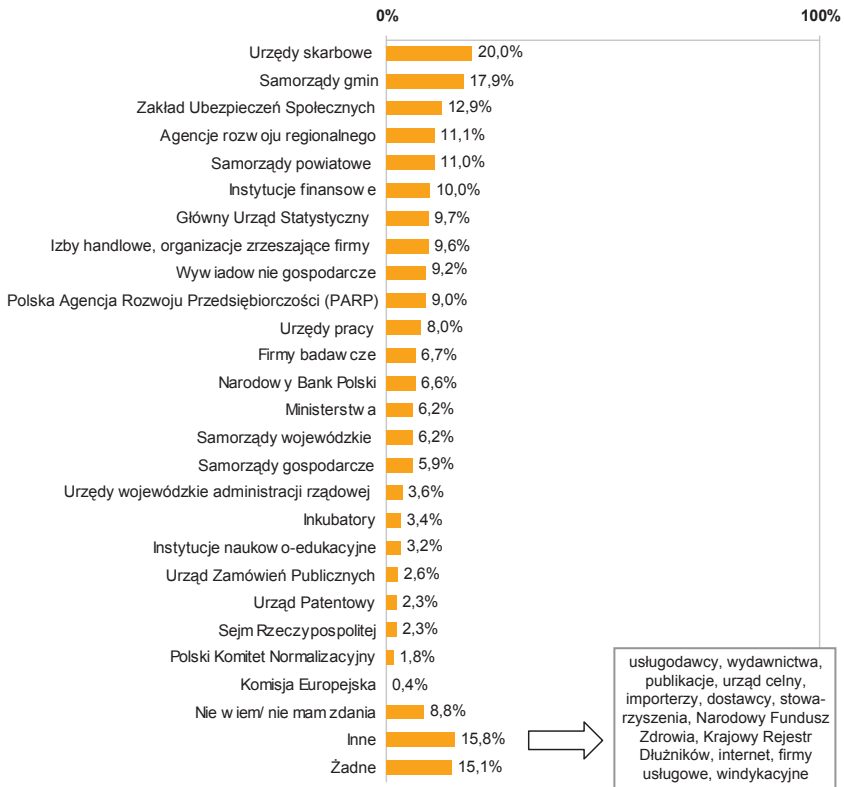
Na potrzeby dalszych rozważań należy podkreślić, że przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu oczekują informacji od następujących instytucji:

- Komisji Europejskiej,
- ministerstw (ale wg danych zawartych w tabeli 5.3 są to instytucje posiadające ważne informacje o procesach makrooczenia),
- Narodowego Banku Polskiego,
- Polskiego Komitetu Normalizacyjnego,
- Sejmu RP,
- Urzędu Patentowego.

Konfrontując powyższe z danymi zaprezentowanymi w tabeli 5.3 stwierdzić należy, że pięć z sześciu ww. instytucji znalazło się także w grupie źródeł instytucjonalnych, które nie są wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa, mimo, że mogą posiadać ważne dla nich informacje. Instytucje te (ewentualnie poza ministerstwami) nie powinny więc stanowić szczególnego przedmiotu zainteresowania w zakresie formułowania rekomendacji w tym projekcie badawczym.

W końcowej części ankiety proszono respondentów o wymienienie najlepszych źródeł informacji. Wykres 5.12 zawiera uzyskany w ten sposób ranking odpowiedzi (pyt. Q18).

Wykres 5.12 Najlepsze źródła istotnych informacji, N=1018



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Dziesięć najlepszych źródeł informacji strategicznej dla przedsiębiorstw z sektora MSP to:

1. urzędy skarbowe,
2. samorządy gmin,
3. ZUS,
4. agencje rozwoju regionalnego,
5. samorządy powiatowe,
6. instytucje finansowe,
7. GUS,
8. izby handlowe i gospodarcze,
9. wywiadowni e gospodarcze,
10. PARP.

Trzy pierwsze miejsca w rankingu zajmują instytucje zupełnie nie powołane do świadczenia usług informacyjnych na rzecz przedsiębiorstw z grupy MSP. Ich statutowe obowiązki skupiają się na zupełnie innych priorytetach. Bliskość, częstotliwość kontaktów i swoista dominacja (ZUS, urzędy skarbowe) wydają się być czynnikami decydującymi w ustawieniu powyższych priorytetów. Należy jednakże stwierdzić, że nie jest to zdecydo-

wanie strategiczne środowisko informacyjne przedsiębiorstw. Zarówno ZUS, jak też urzędy skarbowe są bardzo ważnym źródłem informacji, ale raczej tych o charakterze operacyjnym, a nie strategicznym.

Próba zidentyfikowania rzeczywistego środowiska instytucjonalnego informacji strategicznej dla badanych przedsiębiorstw wymaga porównania trzech istotnych rankingów. Mianowicie:

- ranking instytucji, które przedsiębiorstwa wykorzystują jako źródła informacji (wykres 5.8),
- ranking instytucji, które przedsiębiorstwa postrzegają jako źródło ważnych, ale jeszcze nie wykorzystywanych informacji (wykres 5.11),
- ranking instytucji, które przedsiębiorstwa postrzegają jako najważniejsze i najbardziej atrakcyjne źródła informacji (wykres 5.12).

Wszystkie trzy wykresy zostały sporządzone na podstawie danych uzyskanych z pytań zadanych wszystkim respondentom (pełna próba) – co tym bardziej uprawnia do porównania uzyskanych wyników. Porównanie to zostanie dokonane w tabeli 5.4.

Dane zaprezentowane w tabeli 5.4 skłaniają do następujących stwierdzeń:

- Pośród 24 instytucji, o które byli pytani respondenci da się wyróżnić dwie wyraźne grupy. Kryterium średniej punktów dzieli ten zbiór na dwie części, mianowicie: instytucje, dla których średnia rankingowa wyniosła powyżej 10 pkt. oraz instytucje, dla których średnia rankingowa wyniosła poniżej 15 pkt. (w przedziale 10–15 pkt. nie znalazła się żadna z wymienionych instytucji, co świadczy o tym, że przyjęta granica wydzielenia grup jest wyraźna i jednoznaczna).
- **Pierwsza grupa stanowi rzeczywiste i istotne, instytucjonalne środowisko informacyjne zbadanych przedsiębiorstw.**
- Druga wyodrębniona w powyższy sposób grupa instytucji stanowi raczej margines (tło) informacyjnych relacji badanych przedsiębiorstw.

Tabela 5.4 Identyfikacja istotnych instytucji otoczenia informacyjnego przedsiębiorstw

	Pozycja w rankingu: „Wykorzystane źródła informacji” (wykres 5.8)	Pozycja w rankingu: „Potrzebne lecz niewykorzystane źródła informacji” (wykres 5.11)	Pozycja w rankingu: „Najlepsze źródła istotnych informacji” (wykres 5.12)	Średnia z trzech rankingów	Istotność źródła informacji („ranking wyników”)
Institucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.)	1	5	6	4,00	1.
Agencje rozwoju regionalnego	9	1	4	4,67	2.
Samorządy gmin	6	7	2	5,00	3.
Urzędy skarbowe	2	12	1	5,00	4.
Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy	7	2	8	5,67	5.
Główny Urząd Statystyczny	3	10	7	6,67	6.
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)	8	3	10	7,00	7.
Urzędy pracy	4	9	11	8,00	8.
Zakład Ubezpieczeń Społecznych	5	17	3	8,33	9.
Wywiadownie gospodarcze	11	6	9	8,67	10.
Firmy badawcze	10	4	12	8,67	11.
Samorządy powiatowe	15	8	5	9,33	12.
Samorządy wojewódzkie	17	13	15	15,00	13.
Institucje naukowo- edukacyjne	12	14	19	15,00	14.
Narodowy Bank Polski	14	19	13	15,33	15.
Samorządy gospodarcze	19	11	16	15,33	16.
Ministerstwa	13	20	14	15,67	17.
Urzędy wojewódzkie	18	15	17	16,67	18.
Urząd Zamówień Publicznych	16	16	20	17,33	19.
Inkubatory technologiczne, przedsiębiorczości, itd.	22	18	18	19,33	20.
Urząd Patentowy	20	22	21	21,00	21.
Polski Komitet Normalizacyjny	21	23	23	22,33	22.
Sejm Rzeczypospolitej	23	24	22	23,00	23.
Komisja Europejska	24	21	24	23,00	24.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istotne i rzeczywiste środowisko informacyjne przedsiębiorstw z grupy MSP zidentyfikowane w tym badaniu, obejmuje następujące instytucje (rodzaje instytucji):

1. agencje rozwoju regionalnego,
2. firmy badawcze,
3. Główny Urząd Statystyczny,
4. instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
5. izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,
6. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
7. samorządy gmin,
8. samorządy powiatowe,
9. urzędy pracy,
10. urzędy skarbowe,
11. wywiadownie gospodarcze,
12. Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Według kryterium działalności statutowej instytucje powyższe można podzielić na następujące kategorie:

1. Urzędy administracji państwowej, do których zaliczyć należy:
 - Główny Urząd Statystyczny,
 - urzędy skarbowe,
 - urzędy pracy,
 - Zakład Ubezpieczeń Społecznych.
2. Instytucje administracji samorządowej, reprezentowane przez:
 - samorządy gmin,
 - samorządy powiatowe.
3. Instytucje wspierania przedsiębiorczości, które reprezentują tu:
 - agencje rozwoju regionalnego,
 - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).
4. Instytucje zrzeszające przedsiębiorców i przedsiębiorstwa, reprezentowane przez:
 - izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy.
5. Instytucje komercyjne zajmujące się obsługą biznesu, tu reprezentowane przez:
 - firmy badawcze,
 - instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
 - wywiadownie gospodarcze.

Zidentyfikowane grupy instytucji można scharakteryzować następująco:

- Urzędy administracji państwowej – należy tu wskazać przynajmniej dwie grupy instytucji, których przedstawiciele pojawiają się na omawianej liście. Są to:
 - urzędy nadzorujące różne sfery prowadzenia działalności gospodarczej oraz prowadzące kontrolę przestrzegania określonych standardów (tu częściowo ZUS i urzędy skarbowe),
 - urzędy wykonujące specjalne zadania publiczne – (tu na pewno GUS, urzędy pracy i ZUS).

W tej grupie instytucji relacje informacyjne są dość silne, kontakty intensywne i częste, ale informacja pozyskiwana z tych instytucji ma częściej charakter operacyjny niż strategiczny.

- Instytucje samorządów terytorialnych różnych szczebli (tu: samorządy gmin i powiatów) – trudno określić częstotliwość kontaktów, niewątpliwie posiadają one cenne informacje strategiczne, takie jak np. strategie rozwoju, plany zagospodarowania przestrzennego dotyczące polityki inwestycyjnej, plany rozwoju infrastruktury. Samorządy prowadzą też często własną politykę w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na danym terenie.
- Instytucje wspierania przedsiębiorczości (tu: PARP i ARR-y) – kontakt z taką instytucją inicjuje najczęściej samo przedsiębiorstwo (czynnik aktywności), zaś informacje tu uzyskiwane mają zazwyczaj wymiar strategiczny.
- Instytucje zrzeszające przedsiębiorców i przedsiębiorstwa – izby handlowe, samorządy gospodarcze – instytucje te samodzielnie tworzą własną politykę informacyjną dla swoich członków i, jak wynika z badań jakościowych, stanowią często centra transmitujące ważne dla przedsiębiorców informacje nie tylko o charakterze branżowym, ale także te istotne dla prowadzenia działalności gospodarczej w ogóle.
- Instytucje komercyjne zajmujące się obsługą biznesu (tu: wywiadownie gospo-

darcze, firmy badawcze i instytucje finansowe) – kontakty informacyjne inicjuje przedsiębiorstwo, występuje bardzo ważny czynnik: „kosztu pozyskania informacji”, dwie pierwsze instytucje mogą dostarczyć szerokiego spektrum informacji strategicznych, instytucje finansowe zaś są przede wszystkim źródłem informacji o własnych produktach i o źródłach finansowania działalności.

- Instytucje finansowe (takie jak banki czy firmy ubezpieczeniowe, firmy leasingowe) – są najbardziej istotnym źródłem informacji strategicznej dla przedsiębiorstw z sektora MSP. To fakt, który bezsprzecznie wynika z przeprowadzonego badania ilościowego. Nawiązując do danych zaprezentowanych w tabeli 5.3 stwierdzić należy, że instytucje finansowe, także tam są „numerem jeden” na mapie informacyjnej przedsiębiorstw oraz są, według respondentów, dostarczycielami przede wszystkim informacji o stanie procesów makrootoczenia.

Porównanie danych zaprezentowanych w tabeli 5.3 – Mapa informacyjna instytucjonalnego środowiska informacyjnego badanych przedsiębiorstw, oraz tabeli 5.4 – Identyfikacja istotnych instytucji otoczenia informacyjnego przedsiębiorstw, pozwala stwierdzić, że zdecydowana większość istotnych informacyjnie instytucji zidentyfikowanych dzięki tabeli 5.4 stanowi także istotne źródła określonych rodzajów informacji strategicznej (tabela 5.3). Wyjątek stanowią tu: ZUS oraz urzędy pracy – które w tabeli 5.3. nie są źródłem żadnych z 9 wymienionych rodzajów informacji strategicznej. Prowadzi to do konkluzji, że w instytucjach tych przedsiębiorstwa poszukują innych niż wskazane respondentom, rodzajów informacji strategicznej lub też, że instytucje te, będąc ważnym elementem otoczenia informacyjnego badanych przedsiębiorstw, nie są jednocześnie źródłami informacji strategicznej.

Kolejna prezentacja wyników badania dotyczy odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu jakość oferowanych przez instytucje informacji odpowiada badanym przedsiębiorstwom (pyt. Q19). Jakość informacji została zdekomponowana i określona przy pomocy najważniejszych jej wymiarów. Te wymiary jakości informacji to:

- kompletność informacji,
- aktualność informacji,
- wiarygodność informacji,
- stopień w jaki informacja odpowiada potrzebom,
- czas potrzebny do przekazania informacji,
- sposób przekazania informacji,
- zrozumiałość informacji,
- użyteczność informacji.

Prezentację wyników badania ograniczono jedynie do 12 instytucji zidentyfikowanych jako istotne, instytucjonalne środowisko informacyjne przedsiębiorstw. Wyniki badania zostały zaprezentowane w tabeli 5.5.

Tabela 5.5 Zbiorcze zestawienie wymiarów jakości informacji prezentowanej przez instytucje (skala 1-5)

	Kompletność informacji	Aktualność informacji	Wiarygodność informacji	Stopień odpowiadania potrzebom	Czas potrzebny na przekazanie informacji	Sposób przekazania informacji	Zrozumiałość informacji	Użyteczność informacji	Średnia ilość punktów
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)	3,7	3,8	4,1	3,6	3,5	3,6	3,8	3,7	3,73
Samorządy powiatowe	3,6	3,7	4,0	3,6	3,5	3,7	3,8	3,6	3,69
Główny Urząd Statystyczny	3,9	3,7	4,0	3,6	3,5	3,6	3,9	3,2	3,68
Firmy badawcze	3,6	3,7	3,9	3,5	3,5	3,7	3,9	3,6	3,68
Agencje rozwoju regionalnego	3,6	3,8	4,0	3,4	3,4	3,5	3,7	3,5	3,61
Instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.)	3,6	3,8	3,8	3,4	3,4	3,7	3,5	3,6	3,60
Wywiadownie gospodarcze	3,6	3,6	3,5	3,4	3,5	3,8	3,9	3,3	3,58
Samorządy gmin	3,5	3,6	3,9	3,5	3,3	3,5	3,8	3,4	3,56
Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy	3,5	3,6	3,7	3,4	3,3	3,5	3,8	3,7	3,56
Urzędy skarbowe	3,5	3,7	3,9	3,6	3,3	3,4	3,4	3,5	3,54
Urzędy pracy	3,5	3,5	3,8	3,4	3,4	3,5	3,7	3,2	3,50
Zakład Ubezpieczeń Społecznych	3,4	3,5	3,7	3,4	3,3	3,4	3,3	3,6	3,45
Średnia ocena	3,58	3,67	3,86	3,48	3,41	3,58	3,71	3,49	3,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Komentując wyniki badania przedstawione powyżej, należy stwierdzić, że:

- Średni wskaźnik postrzeganej jakości informacji dla instytucji istotnego otoczenia informacyjnego przedsiębiorstw, kształtujący się na poziomie 3,60 jest wynikiem co najwyżej przeciętnym. Połowa z powyższych instytucji statutowo powołana jest do wspierania przedsiębiorstw lub dostarczania im ważnej, wartościowej informacji. Okazuje się, że sposób realizacji tych zadań nie do końca współgra z oczekiwaniami przedsiębiorców.
- Instytucją, która dostarcza najlepszej jakościowo informacji jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Należy jednak zwrócić uwagę, że wskaźnik postrzeganej jakości informacji jest tu tylko o 0,13 wyższy od średniej w całej grupie.
- Najgorzej w rankingu postrzeganej jakości informacji wypadły urzędy: ZUS, urzędy skarbowe i urzędy pracy. Podobne oceny pod adresem tych instytucji były formułowane w wypowiedziach uzyskanych od przedsiębiorców w badaniu jakościowym. Kolejny raz należy jednak podkreślić, że instytucje te, będąc istotnym źródłem ważnych informacji dla badanych przedsiębiorstw, rzadziej występują w roli źródeł informacji strategicznej (stosunkowo w największym stopniu rolę taką pełnią urzędy pracy). Na niską ocenę jakości informacji pozyskiwanej z tych źródeł może także wpływać preferowany sposób kontaktu (kanały informacyjne) tych instytucji z przedsiębiorstwami, o czym będzie mowa w następnym punkcie raportu.

5.4.3 Podsumowanie

- Sporządzone powyżej zbiorcze zestawienia umożliwiają określenie, które instytucje otoczenia informacyjnego przedsiębiorstw pełnią najistotniejszą rolę dostarczycieli informacji ważnych oraz tych o znaczeniu strategicznym. Zidentyfikowano 12 takich instytucji. Są to:
 - wśród urzędów administracji państwowej - urzędy skarbowe, urzędy pracy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Główny Urząd Statystyczny;
 - wśród urzędów administracji samorządowej – samorzady gmin i powiatowe;
 - wśród instytucji wspierania przedsiębiorczości – PARP i agencje rozwoju regionalnego;
 - organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa i przedsiębiorców;
 - wśród instytucji komercyjnych, zajmujących się obsługą biznesu – wywiadownie gospodarcze, firmy badawcze oraz instytucje finansowe;
- Jakość informacji przekazywana przedsiębiorstwom przez instytucje zidentyfikowanego otoczenia informacyjnego jest raczej co najwyżej przeciętna – średni wskaźnik jakości tej informacji wyniósł 3,6 (na 5 możliwych pkt.).

5.5 Kanały komunikowania się przedsiębiorstw z grupy MSP ze źródłami informacji strategicznej

5.5.1 Wprowadzenie

W tej części raportu przedstawione zostaną wyniki badania ilościowego w zakresie identyfikacji i oceny skuteczności informacyjnych kanałów komunikowania się przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia.

Gwałtowny rozwój technologii teleinformatycznych w ostatnich kilkunastu latach w istotny sposób zmienił środowisko informacyjne przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie w największym stopniu dotyczy to sposobów nawiązywania relacji informacyjnych, jakie mogą wykorzystywać przedsiębiorstwa w swoich kontaktach ze źródłami informacji. Obok bardzo tradycyjnych kanałów informacyjnych, takich jak kontakt osobisty, prasa czy informacyjne programy telewizyjne, pojawiło się całe spektrum nowych możliwości jakie otwiera internet. Nawet tradycyjny kontakt telefoniczny, wobec rozwoju telefonii komórkowej, nabiera nowego znaczenia (mobilność, możliwość transmisji danych, etc.).

Jakie kanały informacyjne preferują badane przedsiębiorstwa? Które z tych kanałów są najlepsze w kontaktach z konkretnymi instytucjami? Jaka jest ich skuteczność? Zaprezentowane poniżej wyniki badania ilościowego stanowią próbę odpowiedzi na powyższe pytania.

W ustaleniu listy wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa kanałów informacyjnych bardzo pomocne okazało się badanie jakościowe. Pozwoliło znacznie ograniczyć tę listę wskazując na kanały rzeczywiście wykorzystywane. Np. na liście tej nie pojawia się tradycyjna komunikacja drogą korespondencji pocztowej – jest to zupełnie nieużyteczny dla przedsiębiorstw kanał informacyjny (choć zapewne komunikacyjny).

Lista kanałów informacyjnych wykorzystywana w pytaniach jest następująca:

- biuletyny, opracowania dotyczące wybranych zagadnień,
- fachowe programy telewizyjne (programy poświęcone jednej konkretnej tematyce),
- gazety codzienne lokalne,
- gazety codzienne ogólnopolskie,
- internet – strony instytucji publicznych,
- internet – pozostałe strony,
- konferencje, kongresy, seminaria,
- kontakt e-mailowy,
- kontakt telefoniczny,
- ogólnoinformacyjne programy telewizyjne (np. Wiadomości, Fakty),
- publikacje fachowe, branżowe (publikacje papierowe i na CD),
- radio ogólnopolskie,
- radio lokalne,
- szkolenia, warsztaty,
- wizyty osobiste, spotkania.

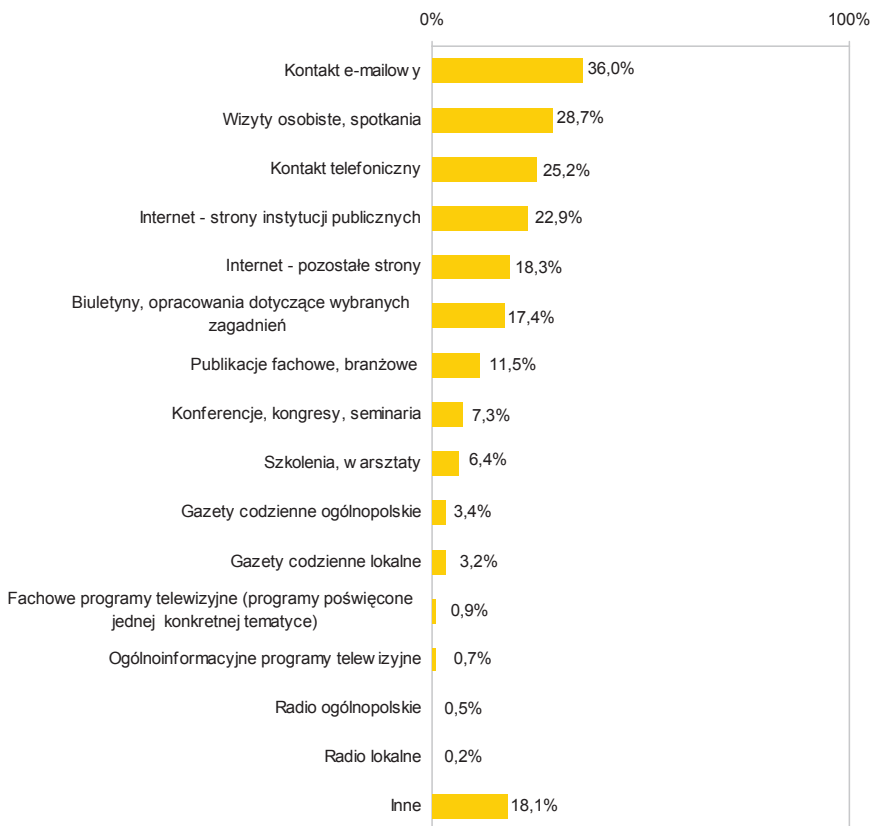
5.5.2 Prezentacja wyników

Pierwsze zadane pytanie (wykres 5.13) miało na celu uzyskanie przeglądu istotności poszczególnych kanałów informacyjnych. Na pytanie odpowiadały tylko te przedsiębiorstwa, które uzyskały informacje w różnego typu instytucjach. Takich przedsiębiorstw było 43% w całej próbie badawczej (pyt. Q8).

MSP poszukujące informacji w zewnętrznych instytucjach najczęściej otrzymały te informacje za pomocą poczty elektronicznej (e-mail), osobistych wizyt w instytucjach lub na spotkaniach oraz kontaktując się z instytucjami telefonicznie. Najbardziej deklarowane kanały pozyskiwania informacji to media masowe – radio i telewizja. Niska pozycja publikacji prasowych nie potwierdza wyników z badania jakościowego, w którym wielu respondentów wskazywało prasę jako ważny kanał informacyjny. Nisko natomiast w badaniu jakościowym oceniano publikacje fachowe/ branżowe, które na wykresie 5.13 plasują się na siódmej pozycji.

Kontakt e-mailowy był wskazywany nieznacznie częściej (o 7 p.p.) niż wizyty i spotkania osobiste. Te trzy źródła należy wspólnie traktować jako najczęściej wykorzystywane.

Wykres 5.13 Kanaly informacji (dane łączne dla wszystkich badanych instytucji), n=437



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Bardziej precyzyjne rozważania nad tą problematyką umożliwiają wyniki uzyskane dzięki analizie wykorzystywania poszczególnych kanałów informacyjnych dla każdej instytucji z listy badawczej. Wykresy dotyczące tej analizy zostały zaprezentowane w aneksie do tego raportu zaś zbiorcze wyniki analizy w tabeli 5.6.

Na potrzeby konstrukcji tabeli 5.6, prezentującej pełne wyniki omawianej części badania posłużono się klasyfikacją instytucji dokonaną przy omawianiu wyników tabeli 5.4. Jest to najprostsza klasyfikacja – kryterium jest tu charakter działania danej instytucji. Klasyfikacja ta dokonana w odniesieniu do pełnej listy instytucji wykorzystywanej w badaniu ilościowym została zaprezentowana poniżej.

Wg kryterium działalności statutowej (charakteru instytucji) instytucje można podzielić na następujące kategorie:

1. urzędy administracji państwowej, do których zaliczyć należy:
 - Główny Urząd Statystyczny,
 - ministerstwa,
 - Narodowy Bank Polski,
 - Polski Komitet Normalizacyjny,

- Sejm Rzeczypospolitej,
 - Urząd Patentowy,
 - Urząd Zamówień Publicznych,
 - urzędy pracy,
 - urzędy skarbowe,
 - urzędy wojewódzkie,
 - Zakład Ubezpieczeń Społecznych.
2. Instytucje administracji samorządowej, reprezentowane przez:
 - samorządy gmin,
 - samorządy powiatowe,
 - samorządy wojewódzkie.
 3. Instytucje wspierania przedsiębiorczości, które reprezentują tu:
 - agencje rozwoju regionalnego,
 - Inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie),
 - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).
 4. Instytucje zrzeszające przedsiębiorców i przedsiębiorstwa, reprezentowane przez:
 - izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,
 - samorządy gospodarcze.
 5. Instytucje komercyjne zajmujące się obsługą biznesu, tu reprezentowane przez:
 - instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
 - firmy badawcze,
 - wywiadownie gospodarcze.
 6. Pozostałe:
 - instytucje naukowo-edukacyjne (uczelnie państwowe itp.),
 - Komisja Europejska.

W tabeli 5.6 zaprezentowano wyniki dla 19 instytucji. Pozostałe wyniki pominięto jako zbyt mało liczne.

Tabela 5.6 Kolejność wskazań ważności poszczególnych kanałów informacyjnych dla pozyskiwania informacji w poszczególnych instytucjach

	Internet – strony instytucji publicznych	Wizyty osobiste, spotkania	Kontakt telefoniczny	Publikacje fachowe, branżowe	Biuletyny, opracowania	Szkolenia i warsztaty	Kontakt e-mailowy	Internet – pozostałe strony	Gazety codzienne, lokalne	Konferencje, seminaria
Urzędy administracji państwowej										
Urzędy skarbowe		2	1			x	x			
Zakład Ubezpieczeń Społecznych	1	1					2	x		
Urzędy pracy	2	1	3		x			x		
Sejm Rzeczypospolitej	1			x	2		x			
Ministerstwa	1	x			3			2	x	
Urzędy wojewódzkie	2		1	x				3		x
Urząd Zamówień Publicznych	1			3	x		x	2		
Główny Urząd Statystyczny	1		x		3		x	2		
Instytucje administracji samorządowej										
Samorządy wojewódzkie	2				3	x	1			x
Samorządy powiatowe		2	1		x		3			x
Samorządy gmin		2	1		3	x			x	
Instytucje wspierania przedsiębiorczości										
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)	1	2	3	x					x	
Agencje rozwoju regionalnego	1	2	3						x	x
Instytucje zraszające przedsiębiorstwa i przedsiębiorców										
Samorządy gospodarcze		3	2			1	2			x
Izby handlowe, organizacje zraszające firmy	3	x			2		1			x
Instytucje komercyjne zajmujące się obsługą biznesu										
Firmy badawcze		x	3		2	x	1			
Wywiadownie gospodarcze	x		2	x	3		1	4		
Instytucje finansowe		3	2				1			
Pozostałe										
Instytucje naukowo- edukacyjne		x	x	1			2	3		3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Legenda

1, 2, 3, - pozycja danego kanału w rankingu częstości wykorzystywania dla danej instytucji,
x – kanały komunikacyjne o najmniejszej liczbie wskazań dla danej instytucji.

Analiza zaprezentowanych danych pozwala wskazać na pewne, istotne prawidłowości w odniesieniu do typów analizowanych instytucji.

Dla urzędów administracji państwowej (grupa pierwsza), zdecydowanie najważniejszymi kanałami, dzięki którym respondenci uzyskiwali dostęp do informacji są internetowe strony tych instytucji. Kontakt e-mailowy ma w przypadku wielu instytucji w tej grupie marginalne znaczenie. Dane zgromadzone w ramach niniejszego projektu badawczego stanowią tylko mały przyczynek do dobrze rozpoznanej tezy o niezadowolającym stanie rozwoju e-administracji (e-government) w Polsce.

Duże znaczenie dla urzędów obsługujących przedsiębiorstwa (ZUS, urzędy skarbowe, urzędy pracy) mają tradycyjne formy kontaktu:

- wizyty osobiste, spotkania,
- kontakt telefoniczny.

Również w tej grupie, w połowie instytucji kontakt e-mailowy uznany został za najmniej 98 ważny. Kontakt taki możliwy jest jedynie z ZUS-em.

Od samorządów lokalnych niższego szczebla (grupa druga) przedsiębiorstwa uzyskują informacje głównie poprzez:

- wizyty osobiste, spotkania,
- kontakt telefoniczny.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i agencje rozwoju regionalnego zaliczane do grupy trzeciej (wspieranie przedsiębiorczości) – schemat ważności kanałów jest identyczny i obejmuje:

- internetowe strony tych instytucji,
- wizyty osobiste, spotkania,
- kontakt telefoniczny.

W kontaktach informacyjnych samorządów gospodarczych (grupa czwarta) z badanymi przedsiębiorstwami nie widać wyraźnego schematu wykorzystania kanałów informacyjnych, choć ważne miejsce zajmuje tu kontakt e-mailowy.

Dla ostatniej grupy – czyli instytucji komercyjnych widać wyraźny schemat – kontakt e-mailowy i telefoniczny są tu dominujące.

Gazety codzienne, konferencje i seminaria są najrzadziej wykorzystywanymi kanałami informacyjnymi w kontaktach z większością instytucji. Należy podkreślić, że podobne prawidłowości można znaleźć także w wynikach badań jakościowych.

Oceniane kanały przekazywania informacji w niewielkim tylko stopniu różniły się pomiędzy sobą pod względem ich optymalności (pyt. Q9, wykresy w aneksie). Jest tak dlatego, że każda z ocen danego kanału była dokonywana w kontekście danego typu informacji i danej instytucji. Dlatego w ujęciu zbiorczym, przy tak dużym wewnętrznym zróżnicowaniu badanej grupy instytucji umyka specyfika danej sytuacji informacyjnej i bezpośrednia możliwość porównania różnych kanałów informowania jest utrudniona.

Warto jednak podkreślić, że kanał e-mailowy w wielu wypadkach najlepiej spełnia swoją funkcję informacyjną. Jego zalety to przede wszystkim szybkość i praktyczna „darmowość”. Tym kanałem można bądź to zainicjować kontakt (np. umawiając późniejsze spotkanie, pozyskując kontakt do osoby właściwej dla danej sprawy), bądź pozyskać wstępne informacje o ogólnym charakterze (np. w formie załączników – broszur, podręczników itp.).

Na drugim miejscu pod względem optymalności wymieniono osobiste spotkania. Ich rola jest zupełnie inna – mają one zazwyczaj na celu uzyskanie informacji bardziej pogłębionych, wszechstronnych, dają możliwość nadania informacji określonego kontekstu (uwzględnienie indywidualnej sytuacji przedsiębiorcy), przedyskutowania problemu i zadania pytań rodzących się dopiero w trakcie takiej rozmowy. W niektórych sytuacjach taka spersonalizowana forma kontaktu może okazać się niezbędna. Warto również podkreślić, że niektóre instytucje, znajdujące się w polu zainteresowania niniejszego badania, w tym zwłaszcza studiów przypadku, optymalizują tę formę kontaktu, doskonaląc kompetencje pracowników – konsultantów, inicjując osobiste spotkania z przedsiębiorcami.

Na podstawie pytań o preferowane formy kontaktu (pyt. Q10 i Q11, wykresy w aneksie), można powiedzieć, że z punktu widzenia MSP pożądanym byłby rozwój przede wszystkim dwóch rodzajów kanałów kontaktu, spełniających różne, czasem uzupełniające się funkcje:

- kontaktu e-mailowego o pełnej funkcjonalności (to znaczy równoprawnego z innymi, mogącego doprowadzić do skutecznego uzyskania informacji, bez potrzeby dodatkowych kontaktów telefonicznych, pocztowych, kontaktów za pomocą faksu), dającego możliwość zasięgnięcia informacji ogólnych lub inicjującego kontakt, pozostawiającego trwały ślad (archiwum poczty),
- kontaktu osobistego – dającego możliwość pogłębienia informacji, naświetlenia problemu z różnych stron, doprecyzowania problemu uwzględniającego branżę i specyfikę rynku, rozmowy językiem niesformalizowanym, dostosowanym do rozmówcy.

5.5.3 Podsumowanie

- Najczęściej wykorzystywanymi kanałami uzyskiwania informacji są dla respondentów kontakt osobisty i telefoniczny. Te kanały informacyjne dają przede wszystkim możliwość komunikacji dwustronnej, która sprzyja pogłębieniu i doprecyzowaniu informacji.
- Badane przedsiębiorstwa wysoko oceniają także internet – kontakt e-mailowy i korzystanie ze stron internetowych instytucji to ważne kanały informacyjne.
- Internet jako kanał informacyjny w odniesieniu do wielu instytucji otoczenia informacyjnego badanych przedsiębiorstw wykorzystywany jest w pierwszej kolejności do eksploracji zasobów informacyjnych znajdujących się na stronach internetowych tych instytucji. Kontakt e-mailowy praktycznie nie dotyczy urzędów administracji państwowej, agencji rozwoju regionalnego czy PARP. Pozyskiwanie informacji drogą e-mailową możliwe jest w instytucjach samorządowych (niektórych terytorialnych i gospodarczych), instytucjach finansowych oraz wywiadowniach i firmach badawczych.
- Publikacje fachowe, szkolenia, seminaria, konferencje – jako kanały pozyskiwania informacji strategicznej nie są praktycznie wykorzystywane. Przyczyny takiego stanu rzeczy są zapewne złożone, ale jako jedną z głównych, wymienić należy fakt, że stawiają one wyższe wymagania potencjalnemu użytkownikowi (czynnik czasu, wygoda, większa wymagana aktywność własna, wymagania intelektualne, etc.).
- W kontaktach z wieloma urzędami administracji państwowej przedsiębiorstwa w dużym stopniu wykorzystują ich strony internetowe. Dbłość o jakość i użyteczność tych stron powinna być więc ważnym elementem polityki informacyjnej prowadzonej przez te instytucje.
- Kontakt e-mailowy z wieloma urzędami jest bardzo ograniczony – poprawa tego stanu rzeczy także powinna być priorytetem w kontaktach tych instytucji z przedsiębiorcami.

5.6 Bariery i trudności w pozyskiwaniu informacji

5.6.1 Wprowadzenie

Jak wykazało badanie jakościowe, proces pozyskiwania ważnych informacji jest dla wielu przedsiębiorstw procesem trudnym, wymagającym wiele czasu i wysiłków. Szczególnie w instytucjach państwowych respondenci wskazywali na wiele problemów, które znacznie utrudniają omawiany proces i budzą nawet skrajne reakcje emocjonalne.

W tym punkcie raportu zostaną przedstawione wyniki badania ilościowego dotyczące właśnie tej problematyki.

W procesie pozyskiwania informacji uczestniczą dwie strony – przedsiębiorstwo, które próbuje taką informację pozyskać oraz źródło informacji – w przypadku tego badania konkretna instytucja z otoczenia przedsiębiorstwa. Problemy i trudności w procesie komunikowania się mogą więc być generowane po obu stronach kanału informacyjnego. W przypadku trudności o charakterze wewnętrznym, których przyczyna leży po stronie przedsiębiorstwa, zazwyczaj są one związane z wiedzą, kwalifikacjami i kompetencjami osób odpowiedzialnych za takie kontakty. Bariery te są trudno identyfikowalne nawet w badaniu jakościowym – respondenci nie potrafią przyznać się do swoich błędów.

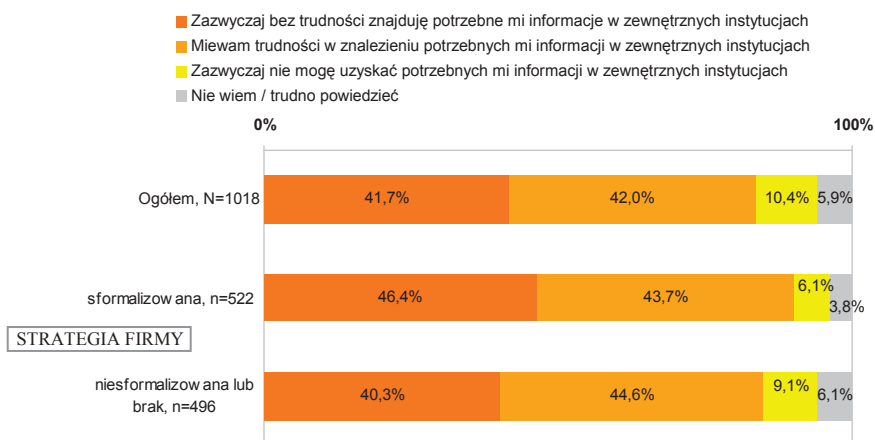
Istotą niniejszego projektu badawczego jest rozpoznanie potencjału informacyjnego instytucji (przede wszystkim publicznych) z otoczenia badanych przedsiębiorstw. W pytaniach ankietowych odnoszących się do omawianego problemu skupiono się więc na zewnętrznych barierach – czyli tych po stronie instytucji. Bardzo pomocne w skonstruowaniu listy barier wykorzystanej w pytaniach było tak jak poprzednio badanie jakościowe. Lista ta jest następująca:

- brak lub niekompletność informacji,
- uciążliwe procedury dostępu do informacji,
- trudna współpraca interpersonalna z przedstawicielami instytucji,
- niechęć do udzielania informacji ze strony instytucji,
- nieefektywne kanały kontaktu (nieodpowiednia forma przekazania informacji),
- brak centralizacji informacji (trzeba dopytywać w kilku instytucjach, a nie w jednej).

5.6.2 Prezentacja wyników badania

Ponad połowa badanych MSP ma trudności ze zdobyciem potrzebnych informacji w zewnętrznych źródłach (pyt. Q15a), co pokazuje wykres 5.14. Analiza danych ze względu na wielkość firmy czy branżę działania nie wskazuje żadnych istotnych statystycznie różnic w tych podgrupach. Mniej trudności w znalezieniu informacji mają przedsiębiorstwa o bardziej rozwiniętym systemie zarządzania i sformalizowanej strategii firmy.

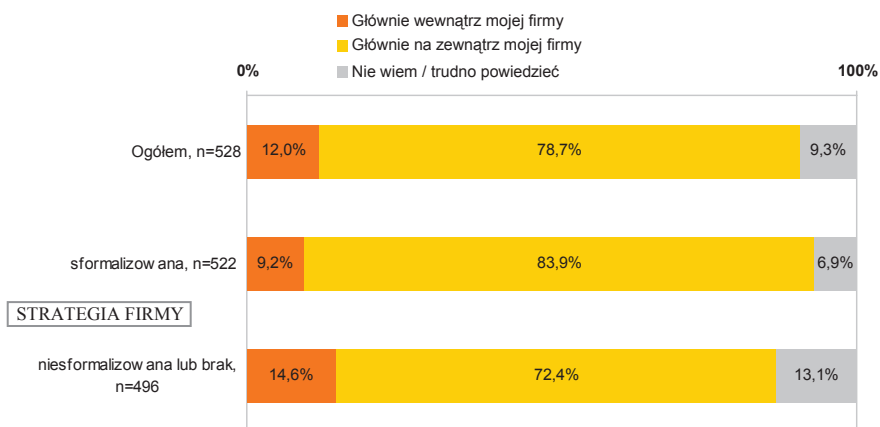
Wykres 5.14 Trudności w pozyskiwaniu informacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wywiadach jakościowych większość respondentów deklarowała, że doświadczała w przeszłości dużych trudności w pozyskiwaniu informacji z instytucji publicznych – dotyczyło to przede wszystkim urzędów. Jak pokazują wyniki badania ilościowego odsetek osób deklarujących tego rodzaju trudności nie jest bardzo duży. Nieznacznie przekracza on 50%, jeśli uwzględnić również firmy, które od czasu do czasu doświadczają tego rodzaju sytuacji. Natomiast 42% badanych przedsiębiorstw znajduje informacje w instytucjach bez żadnych trudności.

Wykres 5.15 Przyczyny trudności w pozyskiwaniu informacji

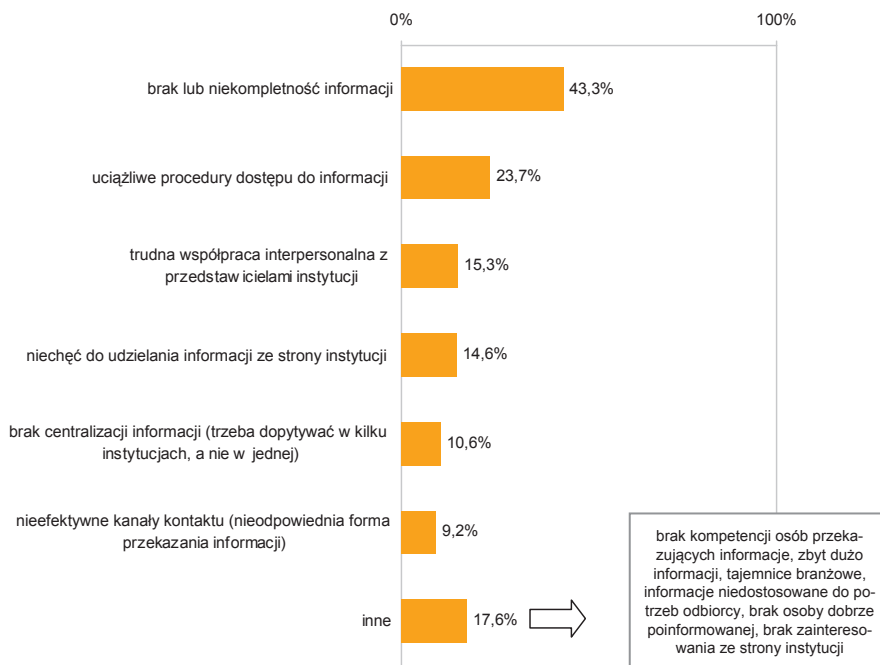


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Większość firm, które mają trudności w zdobyciu informacji z zewnętrznych źródeł twierdzi, że trudności te leżą po stronie tej zewnętrznej instytucji, a nie po stronie firmy (pyt. Q16, wykres 5.15). Część respondentów nie postrzega siebie i swego przedsiębiorstwa jako źródła kłopotów w pozyskaniu informacji – jest to naturalny mechanizm. Jednak również w ramach badań jakościowych ustalono istnienie dużych barier informacyjnych po stronie instytucji.

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa czy branży, w której działa – trudności stwarzają instytucje zewnętrzne. Firmy o niesformalizowanej strategii skłonne są do większego krytycyzmu w tej mierze lub też istotnie nie uporządkowały jeszcze sposobu pozyskiwania informacji z zewnętrznych instytucji.

Wykres 5.16 Rodzaje trudności w pozyskiwaniu informacji, n=412



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

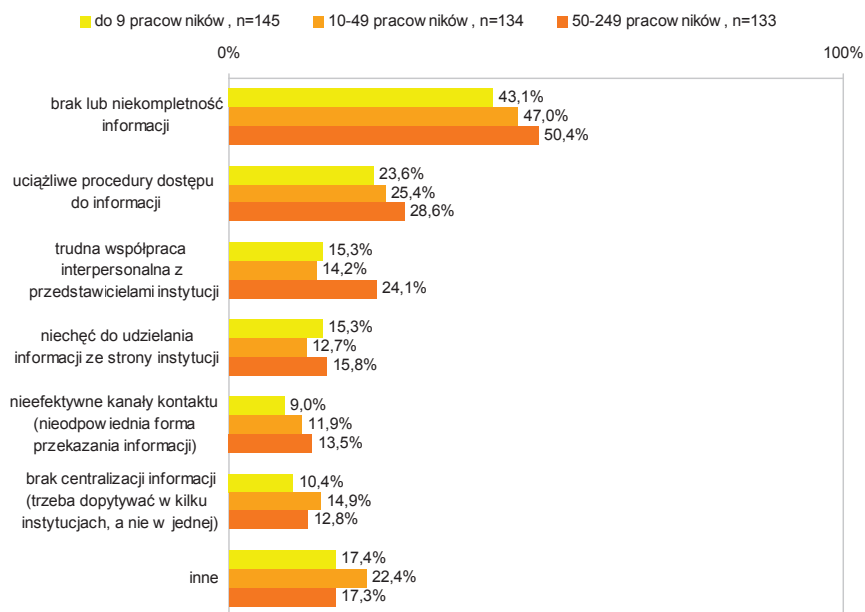
Ponad 400 respondentom, którzy deklarowali trudności w pozyskaniu informacji w instytucjach i winą za te trudności obarczali właśnie te instytucje zadano pytanie Q17 o powody takiego stanu rzeczy. Wykres 5.16 pokazuje, że w przeważającej liczbie przypadków główny problem to po prostu brak lub niekompletność informacji, którą dysponuje instytucja. W tym przypadku można wskazać następujące możliwości, które warto brać pod uwagę w interpretacji tej najczęściej wymienianej bariery:

- instytucja rzeczywiście powinna posiadać, ale z różnych powodów nie posiada ważnych dla przedsiębiorstwa informacji,

- przedsiębiorstwo ma zawyżone oczekiwania co do możliwości uzyskania poszukiwanej informacji,
- przedsiębiorstwo nietrafnie wybrało źródło informacji.

W przypadku drugiej w kolejności bariery w pozyskiwaniu informacji, mianowicie: zbyt skomplikowanych procedur – rzeczywiście wina leży ewidentnie po stronie instytucji. Uproszczenie procedur dostępu do ważnych dla przedsiębiorstw informacji powinno być jednym z priorytetów działania instytucji publicznych. Wszędzie, gdzie to możliwe informacja powinna być łatwo dostępna on-line, bez konieczności osobistego kontaktu z urzędnikami i skomplikowanych procedur dostępu. To oszczędza czas i wysiłek przedsiębiorców, ale przecież także pracowników urzędów.

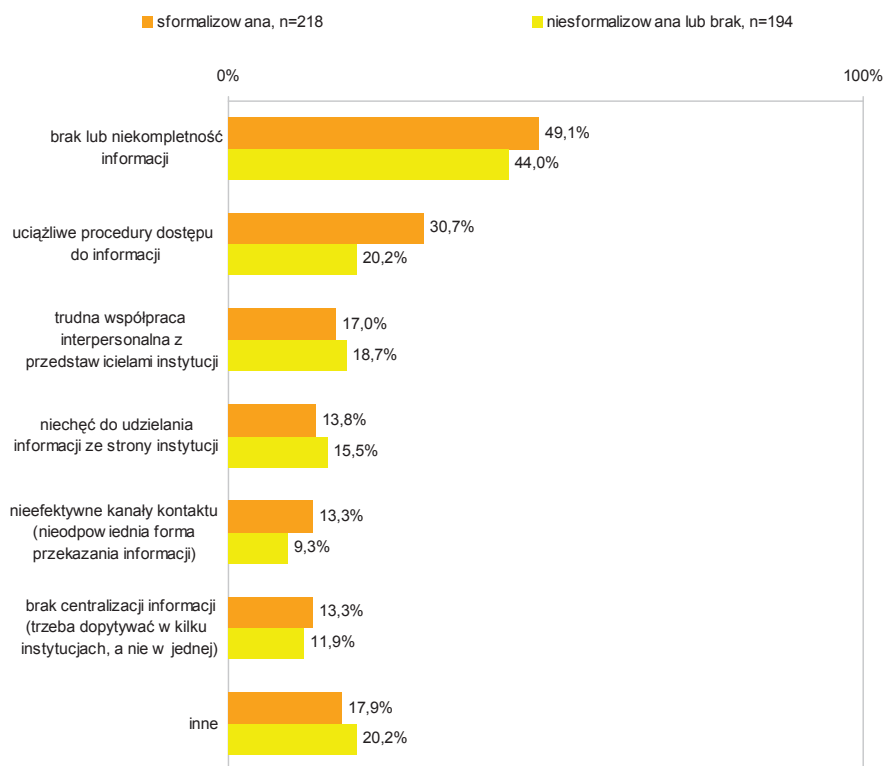
Wykres 5.17 Rodzaje trudności w pozyskiwaniu informacji vs wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analiza trudności w zdobywaniu informacji w zewnętrznych instytucjach ze względu na wielkość firmy (wykres 5.17) pokazuje, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa postrzega się więcej trudności w procesie pozyskiwania informacji. Przede wszystkim przedsiębiorstwo posiada większe potrzeby informacyjne, co wymusza większą ilość kontaktów z instytucjami.

Wykres 5.18 Rodzaje trudności w pozyskiwaniu informacji vs strategia firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Firmy dojrzałe, o sformalizowanej strategii działania, w większym stopniu niż firmy nie posiadające sformalizowanej strategii zwracają uwagę na brak informacji oraz biurokratyczne procedury w ich uzyskaniu (wykres 5.18). Firmy mniej dojrzałe, o słabiej rozwiniętym systemie zarządzania (brak sformalizowanej strategii firmy) silniej odczuwają trudności we współpracy interpersonalnej z przedstawicielami instytucji oraz niechęć do udzielenia informacji. Należy jednak zwrócić uwagę na raczej niewielkie zróżnicowanie wyników według tego kryterium.

5.6.3 Podsumowanie

- Ponad połowa badanych MSP ma trudności ze zdobyciem potrzebnych informacji w zewnętrznych źródłach. Są to według respondentów głównie trudności leżące po stronie zewnętrznych instytucji, a nie po stronie samego przedsiębiorstwa.
- Trudności te wynikają najczęściej z niepełnej, niekompletnej informacji lub jej całkowitego braku. Instytucje nie zawsze są odpowiedzialne za ten stan rzeczy.
- Zarówno badanie ilościowe, jak też jakościowe wskazują na fakt uciążliwych procedur dostępu do potrzebnej informacji.
- Najwięcej trudności z zewnętrznymi instytucjami mają firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników – co wynika z ich większej aktywności w procesie pozyskiwania ważnych informacji.
- Badane przedsiębiorstwa wysoko oceniły swoją skuteczność w uzyskiwaniu potrzebnych informacji, a także dość wysoko oceniły jej użyteczność i dostępność. Jednak ponad połowa badanych wskazuje na trudności w pozyskiwaniu informacji stwarzane im przez instytucje. Tą pozorną sprzeczność częściowo wyjaśnia mechanizm „przerzucania winy” na drugą stronę – czyli na instytucje.
- Jednym z priorytetów usprawnienia procesów informowania przedsiębiorstw z grupy MSP powinno być przede wszystkim upraszczanie skomplikowanych procedur dostępu do pożądaných przez firmy informacji – wszędzie tam gdzie jest to możliwe.

6. STUDIA PRZYPADKÓW

6.1 Dobór przypadków i cele opisu

Zastosowane w raporcie studia przypadku są zgodne ze schematem badania jakościowego, zmierzającego do stworzenia jednostkowego opisu zjawiska bardziej ogólnego (tam, gdzie wybrane instytucje reprezentują szerszą kategorię organizacji). Ich celem nie jest dokonywanie porównań ani budowanie wyjaśnień – są to studia o charakterze opisowo-ilustracyjnym (diagnostycznym). Podobny walor mają opisywane na końcu przykłady dobrych praktyk. Stanowią one opis praktyk, które mogą być wdrażane i upowszechniane w innego typu instytucjach.

Wybór pięciu przypadków był dwuetapowy. Po pierwsze, w ramach wcześniejszych działań związanych z projektem, wyłoniono (i uzgodniono z PARP) kategorie instytucji mających podlegać opisowi. W ten sposób zdecydowano, że opisywane zostaną:

- agencje rozwoju regionalnego, z racji stosowania dedykowanych kanałów informacji do przedsiębiorców, znaczącego udziału funkcji służebnych wobec przedsiębiorców i wysokiego miejsca w rankingu częstości wskazań przez przedsiębiorców;
- publiczne służby zatrudnienia, ze względu na stosowanie ogólnych (w toku badania zweryfikowano na ogólne i dedykowane) kanałów informacji do przedsiębiorców, znaczący udział funkcji służebnych wobec przedsiębiorców i wysokie miejsce w rankingu częstości wskazań przez przedsiębiorców;
- instytucje samorządu wojewódzkiego (urzędy marszałkowskie), z racji stosowania ogólnych i dedykowanych kanałów informacji do przedsiębiorców, przy niskim udziale funkcji służebnych wobec przedsiębiorców i dość wysokim miejscu w rankingu częstości wskazań przez przedsiębiorców;
- instytucje naukowo-edukacyjne (uczelnie państwowe itp.), ze względu na stosowanie ogólnych i dedykowanych kanałów informacji do przedsiębiorców (w przypadku uczelni ekonomicznych - z przewagą dedykowanych), przy niskim udziale funkcji służebnych wobec przedsiębiorców (w przypadku uczelni ekonomicznych – średnim) i dość wysokim miejscu w rankingu częstości wskazań przez przedsiębiorców;
- dodatkowo uwzględniono instytucje statystyki publicznej, na które nie wskazywano często, ale które z racji obowiązków ciążących na przedsiębiorcach (REGON itp.) są instytucjami częstego kontaktu, a zarazem posiadają cenne z punktu widzenia przedsiębiorstw zasoby informacyjne.

W drugim etapie wyłoniono konkretne jednostki reprezentujące poszczególne kategorie opisywanych instytucji. Zdecydowano, że:

1. agencje rozwoju regionalnego reprezentować będzie **Rzeszowska ARR** ze względu na długi okres funkcjonowania (od 1993 r.), wysoką pozycję w gronie regionalnych instytucji tego typu, liczne wyróżnienia;
2. służby zatrudnienia reprezentować będzie **Urząd Pracy miasta stołecznego Warszawy** ze względu na wielkość aglomeracji i związanego z nią rynku pracy;
3. instytucje samorządu wojewódzkiego reprezentować będzie **Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych (MJWP)**. Taki wybór wynika z konstatacji, że wysokie miejsce instytucji samorządu terytorialnego w rankingu związane jest z ich rolą w dys-

trybucji środków unijnych przeznaczonych dla sektora MSP, tzn. roli instytucji zarządzających i pośredniczących w realizacji Regionalnych Programów Operacyjnych. Wybór województwa mazowieckiego łatwo także uzasadnić wysokością budżetu dostępnego w ramach funduszy strukturalnych (a szczególnie RPO, w którym jest najwięcej działań skierowanych do sektora MSP) oraz liczbą podmiotów z sektora MSP zarejestrowanych w woj. mazowieckim. MJWPU stanowi zaś w województwie mazowieckim funkcjonalny odpowiednik wydziałów Urzędów Marszałkowskich odpowiedzialnych za wdrażanie Regionalnych Programów Operacyjnych oraz instytucji pośredniczących II stopnia (np.: zajmujących się osiami priorytetowymi RPO, przeznaczonymi dla przedsiębiorców);

4. uczelnie publiczne reprezentowała **Szkoła Główna Handlowa**. Zdecydowano, że wybór powinien paść na uczelnię ekonomiczną, a nie techniczną lub uniwersalną (z racji na rolę funkcji służebnych i stosowanie także dedykowanych kanałów informacji). Najstarszą, najbardziej znaną, jedną z większych i jednocześnie osiągającą wysokie miejsce w rankingach jest warszawska Szkoła Główna Handlowa. W tym studium przypadku zgromadzone informacje w najmniejszym stopniu przełożyły się na rekomendacje dobrych praktyk, dlatego to studium nie zostało opisane w raporcie;
5. instytucje statystyki publicznej reprezentować będzie **Główny Urząd Statystyczny**, ponieważ urzędy wojewódzkie są z nim związane stosunkiem podległości.

Wszystkie przedstawione studia przypadków zrealizowano za pomocą analizy danych zastanych (stron internetowych badanych instytucji i innych stron internetowych oraz drukowanych źródeł informacji na temat instytucji) uzupełnionych następnie w toku realizacji wywiadów eksperckich prowadzonych w diadach i/lub triadach. Badania eksperckie były to nieustrukturyzowane (realizowane bez scenariusza i dostosowane do potrzeb informacyjnych) wywiady pogłębione z 2-3 osobami zarządzającymi instytucją i/lub zaangażowanymi w działania, będące przedmiotem studium przypadków.

6.2 Główny Urząd Statystyczny

6.2.1 Wprowadzenie

Ogólny opis instytucji

Główny Urząd Statystyczny (GUS) jest instytucją stanowiącą element systemu statystyki publicznej w Polsce i, jak inne centralne organy administracji państwowej, podlega Prezesowi Rady Ministrów. Został utworzony w 1918 r., a jego siedzibą jest Warszawa. GUS zajmuje się zbieraniem informacji statystycznych na temat życia publicznego i pewnych aspektów życia prywatnego (Ustawa o statystyce publicznej z dnia 29 czerwca 1995 r.). Na czele GUS-u stoi wybierany na 5-letnią kadencję prezes (w randze ministra). Oprócz GUS-u zbieraniem informacji statystycznych zajmują się podlegające Prezesowi GUS-u urzędy statystyczne znajdujące się we wszystkich miastach wojewódzkich.

GUS prowadzi rejestry centralne, z których najważniejsze z punktu widzenia strategicznych źródeł informacji dla podmiotów z sektora MSP są m.in. Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej (REGON) oraz Krajowy Rejestr Urzędowy Podziału Terytorialnego Kraju (TERYT). Prezes GUS-u ogłasza komunikaty i informacje dotyczące najważniejszych wskaźników charakteryzujących sytuację społeczno-gospodarczą kraju.109

W okresie 21 maja 2002 - 8 czerwca 2002 r. Główny Urząd Statystyczny przeprowadził równocześnie dwa spisy: Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2002 oraz Powszechny Spis Rolny 2002. GUS nie prowadzi badań opinii publicznej⁵⁷.

Wybór GUS-u jako studium przypadku instytucji publicznej stanowiącej ważne źródło informacji dla firm z sektora MSP jest uzasadniony z dwóch powodów: po pierwsze jest w posiadaniu wielu danych ważnych z punktu widzenia podmiotów rynkowych, po drugie jest instytucją znaną nawet najmniejszym przedsiębiorcom z częstych i rutynowych kontaktów.

**Uzasadnienie
omawianego
przypadku**

Przedsiębiorcy z sektora MSP najczęściej kontaktują się z GUS-em w jednej z następujących sytuacji:

- na żądanie GUS-u przygotowują sprawozdawczość, odsyłając stosowne formularze;
- otrzymują ze statystyki publicznej nr rejestrowy (REGON), bez którego nie mogą m.in. założyć konta, rozliczać się w ZUS-ie. Istotnym elementem REGON jest kod klasyfikacyjny⁵⁸;
- posługują się informacją statystyczną pochodzącą z urzędów statystycznych, czerpiąc wiedzę zorganizowaną w układzie branżowym (tematycznym) o swoim sektorze, jak i terytorialnym, szukając sobie podobnych kooperantów i konkurentów. Statystyka publiczna jest często jedynym źródłem tego typu wiedzy. Zamówienie informacji wymaga nawiązania kontaktu, a często także konsultacji z urzędnikiem („wymuszenie” interakcji podmiot MSP – urząd centralny);
- rozwiązują konflikty i problemy z różnymi instytucjami publicznymi (najczęściej chodzi o urzędy skarbowe i rozbieżne interpretacje dotyczące charakteru prowadzonej działalności, w tym obowiązującej stawki VAT) – informacja ustna pracownika GUS-u);
- GUS regularnie publikuje kilkanaście kluczowych wskaźników, od których zależy kilkaset aktów prawnych. Według pracowników GUS-u przedsiębiorcy proszą o interpretacje różnych dotyczących ich danych w kontekście wartości tych wskaźników.

6.2.2 Informacje strategiczne znajdujące się w posiadaniu instytucji

Dane GUS-u o charakterze informacji strategicznych dla firm z sektora MSP to w szczególności dane statystyczne na temat koniunktury w różnych gałęziach gospodarki (handel, usługi, przetwórstwo przemysłowe, budownictwo), a także o cenach, warunkach życia, środowisku, energii, infrastrukturze itd. na poziomie międzynarodowym, ogólnopolskim, regionalnym i branżowym. Drugą grupę stanowią wskaźniki makroekonomiczne (miesięczne, kwartalne, roczne).

⁵⁷ Więcej patrz: Kula Anatol (red.) 2008, Statystyka publiczna jedną z podstaw samorządności w państwie demokratycznym: konferencja naukowa w Toruniu (16-18.04.2008 r.) z okazji 90-lecia istnienia GUS, Warszawa : Zakład Wydawnictw Statystycznych.

⁵⁸ Z informacji ustnych pracowników GUS wynika, że przedsiębiorcy otrzymują go „w drodze wykraczających poza rutynę interpretacji ich zachowań gospodarczych przez pracowników urzędu statystycznego, z którymi kontaktują się w tej sprawie (e-mailowo, telefonicznie lub osobiście)”.

Trzecia grupa to dane z Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON (w przypadku firm dostępne odpłatnie)⁵⁹. Jest to dość droga metoda pozyskania danych o potencjalnym partnerze. Prawdopodobnie znacznie więcej firm w pierwszej kolejności korzysta z baz typu Kompas lub Teleadreson lub baz ofert kooperacyjnych, którymi dysponują instytucje otoczenia biznesu. Po dane GUS-u firmy sięgają dopiero w sytuacji, kiedy nie mogą znaleźć satysfakcjonujących je informacji w tańszy sposób.

Dla branż, których biznes jest nastawiony na mikroprzedsiębiorstwa, w tym również na te noworejestrowane, GUS-u jest bardzo dobrym, a nawet najlepszym źródłem danych. Chodzi przede wszystkim o usługi dla tego sektora: obsługa księgową, ubezpieczenia, kredyty. Z danych GUS powszechnie korzystają banki, ubezpieczyciele i brokerzy zajmujący się różnymi typami działalności. Dane pochodzące z REGON są nieocenionym narzędziem pomagającym w przygotowaniu biznesplanu.

Drugą obok przedsiębiorców MSP grupę użytkowników danych GUS stanowią osoby, które planują założenie własnego biznesu. Najczęściej poszukują: kompleksowego opisu danej branży w powiecie, regionie, województwie oraz danych na temat decyzji alternatywnej wobec założenia biznesu.

Informacja strategiczna bywa czasem rozumiana jako informacja będąca elementem lub podstawą prognoz. W tym kontekście należy wspomnieć, że GUS nie przygotowuje prognoz gospodarczych, a wśród prowadzonych badań tylko dane na temat koniunktury gospodarczej i koniunktury gospodarstw domowych są podawane na dzień bieżący (co *de facto* oznacza prognozę). Te jednak są kluczowe z punktu widzenia oceny sytuacji na rynku. Dodatkowo opracowuje się też prognozy demograficzne z dużym horyzontem czasowym przewidywać (aktualizowane co roku, z najważniejszą weryfikacją w postaci spisu powszechnego). W ten sposób uzyskuje się dane na temat struktury społecznej z rozkładem płci i wieku dla województw, powiatów, a nawet miejscowości⁶⁰.

6.2.3 Wykorzystane kanały przekazywania i udostępniania danych

Wiele osób korzysta z informacji publikowanych na stronie internetowej GUS i powielanych w mediach masowych. GUS nie bada rozumienia i wykorzystania tych informacji, bo jak informują jego pracownicy „98% czasu, który mamy, poświęcamy na obsługę ludzi i nie będziemy go tracić na dodatkowe zajęcia”⁶¹. W przypadku bezpośrednich zapytań zainteresowani najczęściej używają internetu (większość pytań dotyczy klasyfikacji PKD). Natomiast jeśli zamawiają informacje, robią to listownie (wymóg prawny). Dodatkowo we wszystkich wojewódzkich urzędach statystycznych zorganizowane są informatoria podobne do centralnego. Częstotliwość pytań telefonicznych jest zróżnicowana (wykres 6.1).

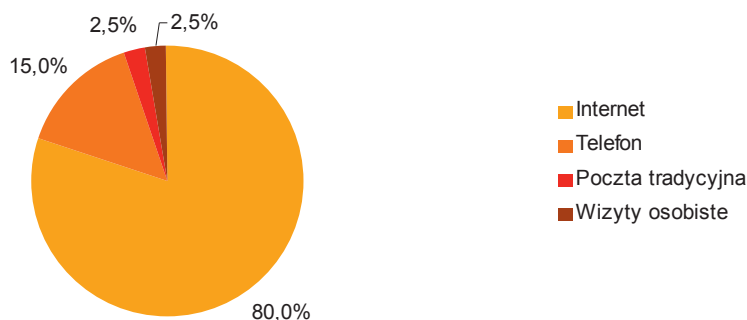
⁵⁹ „Mówiąc obrazowo - przedsiębiorcę z sektora MSP np.: producenta taczek może interesować kto jeszcze robi taczki: po pierwsze dlatego, że szuka kogoś kto produkuje potrzebne mu półprodukty (kółka i rączki), po drugie szuka konkurentów, aby dowiedzieć się, jaki jest rynek (zbyt, obrót itp.)” – z wypowiedzi pracownika GUS.

⁶⁰ GUS konsekwentnie odmawia przygotowywania prognoz gospodarczych, które mogłyby być najistotniejsze z punktu widzenia informacji strategicznych. „Jak się robi systematyczne badania dotyczące produkcji 10 tys. produktów i towarów, to raczej trudno bawić się w prognozy” (wypowiedź pracownika GUS). W ten sposób, jeśli przedsiębiorcy próbują przygotować biznesplan, a więc opracować prognozę, czynią to odwracając dane uzyskane ze statystyki publicznej.

⁶¹ Jedyne dane zebrane przez GUS dotyczyły społecznego odbioru problematyki spisu powszechnego. W ich ramach w 2 miesiące zebrano 4 tomy wycinków prasowych i 140 tys. internetowych (informacje ustne pracownika GUS).

W okresie, kiedy publikowane są wskaźniki, notuje się około 2-3 tys. telefonów dziennie (bez wyróżnienia, ile dotyczy firm z sektora MSP). Kanaly informacji zależą także od rodzaju produktu.

Wykres 6.1 Ogólna struktura kontaktów z informatorium GUS i informatoriami wojewódzkich urzędów statystycznych



Źródło: szacunki ekspertów GUS (informacja ustna).

Centralna Biblioteka Statystyczna⁶² istnieje od 1918 roku, gromadzi dzieła naukowe i popularnonaukowe z zakresu statystyki i demografii, nauk społeczno-ekonomicznych, finansów i bankowości oraz zarządzania. Szczególne znaczenie z punktu widzenia informacji strategicznych mają wśród nich aktualne roczniki statystyczne krajowe i międzynarodowe. Od 1998 r. prowadzony jest komputerowy katalog Centralnej Biblioteki Statystycznej (OPAC) w systemie ALEPH. Oprócz katalogu komputerowego prowadzonego w systemie ALEPH, w 2006 r. udostępniono w internecie: zdygitalizowany katalog alfabetyczny Biblioteki za lata 1918-1996 oraz Katalog wydawnictw wewnętrznych GUS-u za lata 1950-1988. Niedawno została uruchomiona Biblioteka Cyfrowa umożliwiającą korzystanie on-line ze zdygitalizowanych publikacji znajdujących się w zasobach biblioteki.

Sztandarowe publikacje GUS-u tzn. miesięcznik „Wiadomości Statystyczne” oraz „Dziennik Urzędowy GUS” są dostępne w rocznych prenumeratach oddziału RUCH S.A.

⁶² Odrębnymi kanałami dystrybucji informacji są Centralna Biblioteka Statystyczna, Zakład Wydawnictw Statystycznych i strona internetowa GUS. Stronę internetową ze względu na projekt jej przebudowy opisujemy w osobnym podrozdziale, jako element dobrych praktyk. Opis na podstawie zawartości strony internetowej Centralnej Biblioteki Statystycznej im. Stefana Szulca <http://statlibr.stat.gov.pl/>, data pobrania 15.11.2009 r.

6.2.4 Trendy i prognoza dalszego rozwoju instytucji w kontekście sektora MSP

Dygitalizacja i internetyzacja biblioteki połączona z rozbudową portalu internetowego

Do niedawna strona internetowa GUS pozostawała przykładem nienajlepszych praktyk w sferze wykorzystywania kanału przekazywania informacji jakim jest internet. Była mało czytelna dla odbiorcy, miała niski poziom „przyjazności” i „responsywności”⁶³. GUS zdaje sobie sprawę, że musi stworzyć portal statystyczny bardziej przyjazny przedsiębiorcy. Główne zakładki znajdujące się na stronie takie jak: Tajemnica statystyczna/220 lat statystyki/Publikacje A-Z/Roczniki Statystyczne są zastępowane zakładkami odpowiadającymi profilowi użytkownika (np.: Prasa/Biznes/Nauka/Obywatel). Krokiem w dobrym kierunku jest także zwiększanie interaktywności przez wprowadzenie i rozwijanie zakładki FAQ (najczęściej zadawanych pytań).

GUS prowadzi prace nad zwiększeniem dostępności informacji statystycznych dla użytkowników, m. in.: informatoria statystyczne, w tym również prace nad budową hurtowni danych statystycznych, gromadzącej dane wynikowe z badań statystycznych zintegrowane w aspekcie przedmiotowym i podmiotowym⁶⁴. Ideałem, ku któremu zmierza GUS jest portal pozwalający otrzymać najbardziej adekwatne odpowiedzi na zadawane, często rozbudowane pytania. Osoba zainteresowana uzyska odpowiedni kontakt (za pośrednictwem kamery internetowej lub telefonu), gwarantujący bezpośrednią interakcję ze źródłem informacji. Oznacza to m.in. bezpłatny dostęp do portalu, jego uruchomienie uaktywniłoby duży zasób informacyjny GUS-u, tzn. bibliotekę. Projekt ten stanowi rozwinięcie uruchomionego obecnie systemu bibliotecznego on-line. Dzięki jego wdrożeniu w 18 punktach w Polsce można sięgnąć po informacje pozostające w dyspozycji pozostałych punktów informacyjnych GUS. W tej chwili tą drogą dostępne są bibliografia i konkretne tablice, stopniowo dodawane będą nowe zasoby: wskaźniki, informacje, interpretacje, problemy, rozwiązania, metody postępowania, informacje, w jaki sposób można stworzyć zestawienia statystyczne, opisujące sytuację w danym powiecie, województwie, w całym kraju. W ten sposób strona GUS staje się rodzajem poradnika statystycznego dla przedsiębiorcy, odpowiadając na pytanie, co powinno się wziąć pod uwagę próbując założyć działalność gospodarczą, dostępnego on-line z każdego punktu w kraju. Jak mówi przedstawiciel GUS portal „jest odpowiedzią na diagnozowany przez nas problem braku dostępu do zrozumiałych dla przeciętnego człowieka i przedsiębiorcy obiektywnych informacji, umożliwiających rzeczywiste działanie”.

Serwis stanowi ważne źródło informacji dla osób i instytucji zajmujących się tworzeniem dokumentów strategicznych oraz planowaniem, prowadzeniem i oceną projektów służących rozwojowi. Obok przedstawicieli dużego biznesu i drobnej przedsiębiorczości korzystają z niego także przedstawiciele samorządu lokalnego, pracownicy organizacji po-

⁶³ Terminów „przyjazność” i „responsywność” użyto tu w znaczeniu stosowanym w badaniu stron BIP. „Przyjazność” obejmuje takie kwestie, jak: łatwość szukania informacji i otwierania się strony, obecność powitania, zachęta do korzystania ze strony, czas potrzebny na dotarcie do konkretnych informacji (obecność wyszukiwarki). „Responsywność” dotyczy łatwości skomunikowania się z urzędem, obecności potrzebnych danych teleadresowych itp. Zastosowanie do oceny strony GUS narzędzi wykorzystanych przy analizie stron BIP miało jedynie charakter jakościowy, służyło porównaniu ich ze średnią dotyczącą stron analizowanych przez autorów analizy „Dostęp do informacji publicznej w Polsce. Raport z programu Wdrażanie ustawy o dostępie do informacji publicznej – monitoring i promocja” Transparencji International Polska 2008.

⁶⁴ Raport o stanie realizacji zadań w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce http://kbn.icm.edu.pl/cele/raporty/raport1_01.html, data pobrania 20.12.2009 r.

zarządowych, działacze lokalni, a także obywatele. Po zakończeniu działań zmierzających do modernizacji strony, zgromadzone w nim zasoby zostaną przedstawione w sposób bardziej przystępny i czytelny. W sferze planów pozostaje możliwość gromadzenia w jednym miejscu zasobów pochodzących z wielu różnych źródeł, a więc uzupełnienie danych administracyjnych o wyniki badań sondażowych.

W chwili obecnej portal stanowi cenne repozytorium danych. Planowane zwiększenie otwartości i możliwości interaktywnych ma sprawić, że użytkownik serwisu będzie mógł samodzielnie budować interesujące go kwerendy danych w postaci różnego rodzaju zestawień, rankingów i porównań. W przyszłości ważną funkcją serwisu ma też być tworzenie przestrzeni i animowanie dyskusji na temat kondycji, potrzeb i problemów przedsiębiorców, korzystających z danych udostępnianych przez statystykę publiczną: służyć temu mogą np.: fora dyskusyjne, sondy, a także udostępnienie użytkownikom możliwości dodawania komentarzy oraz różnego rodzaju danych na publikowane w serwisie mapy. Podstawowym celem serwisu będzie edukacja informatyczna i statystyczna oraz demokratyzacja dostępu do danych publicznych – przede wszystkim danych statystycznych, opisujących kondycję poszczególnych społeczności, branż, sektorów w Polsce. Serwis prezentowałby w zrozumiały dla zwykłego przedsiębiorcy sposób dane statystyczne opisujące kondycję określonych społeczności, regionów, branż (w formie interaktywnych zestawień, rankingów, wykresów i map).

6.2.5 Elementy krytyki

GUS jest źródłem wielu ważnych informacji o charakterze strategicznym. Jednocześnie przedsiębiorcom brakuje często kompetencji pozwalających na ich wydobycie, zrozumienie i przetworzenie. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa znajdują się na bardzo niskim poziomie kultury ekonomicznej⁶⁵, a więc także niskim poziomie wiedzy o gospodarce i prowadzeniu działalności gospodarczej, tak więc trudno im przygotować precyzyjne prognozy, a nawet zdobyć właściwe informacje. Przedsiębiorcy nie mają tu dostatecznego wsparcia i odpowiednich kwalifikacji.

Pracownicy GUS nie monitorują poziomu zadowolenia ze swoich usług. Według jednego z naszych rozmówców przedsiębiorcy kierujący pytania do GUS nie potrafią ich odpowiednio sformułować. Część urzędników GUS toczy nie ogłoszoną kampanię na rzecz alfabetyzacji statystycznej kraju, której elementem jest udzielanie informacji tylko wtedy, gdy przedsiębiorca wykonał wysiłek intelektualny przy składaniu zapytania oraz udzielanie jej w formie zmuszającej go do kolejnego wysiłku przy jej przyjmowaniu, przetwarzaniu

⁶⁵ Za kulturę ekonomiczną w socjologii gospodarki uważa się zespół poglądów i zachowań związanych z gospodarowaniem własnymi zasobami, nabywany na skutek dotychczasowych doświadczeń (w tym ekonomicznych), wychowania i edukacji oraz wpływu środowiska społecznego i otoczenia rynkowego. Niska kultura ekonomiczna społeczeństwa, to znaczy niski dorobek wytworzony w ogólnym rozwoju historycznym, wyrażający się niskim poziomem intelektualnym społeczeństwa i przedsiębiorców w sferze przekonań, ocen i postaw względem zjawisk ekonomicznych. Niska kultura ekonomiczna społeczeństwa wpływa istotnie na otoczenie, w którym zachodzą procesy ekonomiczne, na normy zachowania się ludzi i jakość stosunków międzyludzkich w organizacjach oraz na warunki rozwijania wiedzy o procesach ekonomicznych. Najczęściej uważa się, że niska kultura ekonomiczna społeczeństwa polskiego przekłada się na niską kulturę przedsiębiorców z sektora MSP i jest m.in. następstwem braku bezpośredniego kontaktu dwóch generacji z gospodarką rynkową oraz względny zacofaniem gospodarki na ziemiach polskich w poprzednich stuleciach. Zob. więcej np. w: Jacek Kochanowicz, Sławomir Mandes, Mirosława Marody, „Kultura ekonomiczna Polaków w zderzeniu z Zachodem” *Kultura i Społeczeństwo*, nr 2/2005.

i obróbce. „Jeśli nie ma pan umiejętności poruszania się w informacji, to nie ma pan szans przeżyć we współczesnym świecie. Tak działa dobór naturalny – ruguje z rynku niekompetentnych przedsiębiorców” – to inna wypowiedź uzyskana w Urzędzie. Tego rodzaju opinie świadczą o funkcjonowaniu w tej instytucji niewłaściwej filozofii współpracy z interesantami. Polega ona na niedopasowaniu treści i kanałów informacji do oczekiwań odbiorcy. W procesie skutecznego komunikowania uwzględnienie perspektywy odbiorcy informacji jest bezwzględnie konieczne.

6.2.6 Podsumowanie

GUS stanowi potencjalne źródło cennych informacji z punktu widzenia budowy i wdrażania strategii podmiotów MSP. Zwłaszcza mikro- i mali przedsiębiorcy potrzebują informacji o tym, co się składa na opisywane przez statystykę wydarzenia rynkowe, oczekują dekompozycji wskaźników i precyzyjnej oceny sytuacji w takich kategoriach, jak np.: produkcja towaru wyjściowego, technologia, zakład wytwórczy, wielkość produkcji, cena, dostawa, sprzedaż, import, eksport. Próbują się zorientować, jakie miejsce na rynku zajmują w świetle danych GUS. Jednak zwykle nie są w stanie wysłuchać lub zrozumieć informacji kluczowych dla danej sytuacji. Często nie potrafią precyzyjnie sformułować swoich pytań. Służyć temu będzie zmiana podejścia GUS do polityki informacyjnej: sposób organizacji strony www, biblioteki, informatorium. W przyszłości GUS powinien się bardziej zaangażować w działania podnoszące poziom wiedzy statystycznej obywateli i przedsiębiorców, znajomości metod analizy przekazywanych przez statystykę publiczną informacji.

6.2.7 Notka metodologiczna

Wykorzystano następujące materiały i źródła:

- Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej z późniejszymi zmianami,
- strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego <http://www.stat.gov.pl>,
- strona internetowa Centralnej Biblioteki Statystycznej im. Stefana Szulca <http://statlibr.stat.gov.pl/>,
- strona internetowa Zakładu Wydawnictw Statystycznych <http://www.stat.gov.pl/zws/>.

W dniach 2.11.-13.11.2009 przeprowadzono następujące wywiady eksperckie z:

- Rzecznikiem Prasowym GUS,
- asystentem zatrudnionym w Wydziale Prasowym GUS,
- osobą odpowiedzialną za przygotowanie strony internetowej GUS.

6.3 Urząd Pracy m. st. Warszawy

6.3.1 Wprowadzenie

Urząd Pracy zajmuje się badaniem i analizowaniem rynku pracy, udzielaniem informacji osobom bezrobotnym, pośrednictwem zawodowym. W Polsce funkcjonują powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy, przy czym nie są one powiązane stosunkami podległości i realizują rozłączne zadania. Podstawę prawną funkcjonowania urzędów pracy stanowi przede wszystkim ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.) oraz inne akty prawne, w tym rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 30 grudnia 1998 r. w sprawie dostosowania organizacji i obszaru działania wojewódzkich i rejonowych urzędów pracy do organizacji administracji publicznej (Dz. U. Nr 166, poz. 1247).

Ogólny opis instytucji

Publiczne służby zatrudnienia stanowią całą sieć zorganizowaną w spójny system, obejmujący ponad 350 urzędów pracy w całej Polsce, jednak Urząd Pracy m. st. Warszawy można uznać za godny opisu ze względu na wielkość aglomeracji i związanego z nią rynku pracy.

Uzasadnienie omawianego przypadku

6.3.2 Informacje strategiczne znajdujące się w posiadaniu instytucji

Najważniejsze informacje o charakterze strategicznym mogące interesować podmioty MSP znajdujące się w posiadaniu UP to:

- statystyki i analizy dotyczące sytuacji na rynku pracy (zestawienia miesięczne, kwartalne, półroczne, roczne);
- szczegółowe informacje na temat Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (działania, szkolenia, publikacje, wnioski, projekty) i nowej ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców;
- publikacje i porady dotyczące zakładania własnej firmy/działalności gospodarczej;
- informacje o instytucjach zajmujących się promocją przedsiębiorczości oraz wspierających finansowo i merytorycznie przedsiębiorców oraz osoby planujące założyć własną działalność;
- pożyczki i poręczenia kredytowe dla przedsiębiorców: informacje na temat zasad przyznawania pożyczek w Mazowieckim Regionalnym Funduszu Pożyczkowym, informacje o działalności Mazowieckiego Funduszu Poręczeń Kredytowych i korzyściach dla stowarzyszonych przedsiębiorców.

Realizując zadania ustawowe, UP prowadzi monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych, a co pół roku przygotowuje aktualizację informacji dotyczącej osób zarejestrowanych: ich kwalifikacji, zawodów, umiejętności, najczęściej poszukiwanych ofert pracy oraz absolwentów szkół i uczelni wchodzących w dany okres na rynek pracy (w tym: kluczowych zmian w ostatnich latach oraz charakterystykę absolwentów, którzy w najbliższych latach trafią na dany rynek pracy). Dodatkowo Urząd Pracy miasta st. Warszawy realizując badania własne (pełen wykaz został zamieszczony w rozdziale poświęconym dobremu praktykom) starał się dotrzeć do pracodawców i ustalić ich potrzeby.

Typowe problemy i zapytania, z jakimi pracodawcy z sektora MSP trafiają do Urzędu dotyczą:

- realizacji konkretnych ofert pracy (to około 80-90% wszystkich kontaktów wg szacunków pracowników Urzędu),
- informacji na temat różnych przepisów prawnych (około 10% zapytań),
- informacji o dostępności środków z funduszy unijnych (do 5% zapytań),
- zgłoszenia zapotrzebowania na informacje potrzebne z punktu widzenia wejścia w nową branżę (do 5% zapytań).

W pierwszym przypadku chodzi o kontakty przybierające formę zapytań, czy w bazie Urzędu znajdują się osoby spełniające określone kryteria dotyczące ich doświadczenia i wykształcenia (urząd nie rejestruje, jaka część tych zapytań pochodzi od przedsiębiorców sektora MSP).

W drugim przypadku pracodawcy starają się dowiedzieć o stan prawny. Najczęściej ich pytania dotyczą Kodeksu pracy i przepisów ZUS-u, zatrudnienia cudzoziemców. W takich przypadkach UP nie odpowiada, bo w świetle obowiązującego prawa nie jest do tego uprawniony, przekazuje pytania odpowiednim instytucjom (Ministerstwu Pracy, Urzędowi ds. Cudzoziemców itp.). Z własnej inicjatywy Urząd informuje o wchodzących w życie ustawach antykrzysowych.

W trzecim przypadku Urząd stara się informować o działaniach i środkach przeznaczonych dla przedsiębiorców w ramach funduszy strukturalnych w oparciu o źródło informacji, jakim jest Mazowiecka Jednostka Wdrażania Projektów Unijnych (ostatnio tzn. od początku kryzysu, pracodawcy często starali się pozyskać wiedzę o programach, w ramach których realizowane są usługi *outplacementu*).

W ostatnim przypadku mogą to być pytania o sytuację rynku pracy i perspektywy rozwoju danej branży (inwestora interesuje przede wszystkim to, czy znajdzie pracowników spełniających interesujące go kryteria w określonej perspektywie czasowej). W tym przypadku Urząd dysponuje badaniami własnymi i danymi z GUS-u. Jak wyjaśniał jeden z pracowników Urzędu: *„realizując standardowe spotkanie z pracodawcą mówimy także o tendencjach, trendach i o tym, co będzie, co powinno być, budujemy pewną konstrukcję, że warto z czegoś skorzystać, może nie dziś, ale za pół roku”*.

Urząd może również pośredniczyć w przekazywaniu informacji przedsiębiorcom sektora MSP pochodzącą z innych źródeł: współpracuje szeroko z organizacjami pozarządowymi i Akademickimi biurami Karier (doradcy zawodowi Urzędu pracują z pracodawcami, definiując np.: profil kandydata i biorą udział w rekrutacji). Urząd Pracy pełni również funkcję przekaźnika informacji między rynkiem przedsiębiorstw, a systemem edukacyjnym. Dlatego często kontaktują się z nim szkoły i uczelnie, które uruchamiając nowe kierunki chcą się upewnić, czy właściwie profilują ofertę (wg informacji pracowników Urzędu dotyczy to szczególnie szkół zawodowych i technicznych oraz – w mniejszym stopniu – prywatnych szkół wyższych).

6.3.3 Wykorzystane kanały przekazywania danych

Dział marketingu Urzędu opracował koncepcję polityki informacyjnej. Polega ona na koncentracji przekazu informacji na kanałach specjalistycznych dostosowanych do profilu odbiorcy komunikatu. W większości komunikaty i informacje przeznaczone są dla pracodawcy, dlatego jeśli chodzi o podstawowe kanały informacji to są to:

- telewizje branżowe: CNBS, TV Biznes, Polsat News;
- gazety uważane za bliższe branży: Dziennik Gazeta Prawna, Rzeczpospolita;
- stacje radiowe o charakterze informacyjnym: PIN, Tok FM;
- imprezy organizowane przez Urząd: Warszawski Festiwal Przedsiębiorczości (w 2009 roku) i Włącz korzyści zatrudniając osoby niepełnosprawne (w roku 2010);
- strony internetowe: własna i Biuletyn Informacji Publicznej oraz, w przypadku informacji przeznaczonych dla firm dużych i średnich – strony organizacji pracodawców: Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Konfederacji Pracodawców Polskich i Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, a w przypadku informacji adresowanych do mikroprzedsiębiorstw i małych firm – strony inkubatorów przedsiębiorczości.

W swojej polityce informacyjnej Urząd nie dzieli jednak z założenia przedsiębiorców na kategorie (sytuacja opisana powyżej stanowi raczej wyjątek niż regułę). Za sytuację idealną uważa się stałą obecność służb zatrudnienia na stronach pracodawców i dystrybuowanie informacji w setkach tysięcy kopii.

Podstawowym kanałem przekazywania przez Urząd informacji strategicznych (i wszelkich innych) dla firm z sektora MSP jest strona internetowa. Internet jest jednym z preferowanych kanałów pozyskiwania wiedzy przez małych i średnich przedsiębiorców, a strona Urzędu Pracy miasta st. Warszawy jest przejrzysta i przyjazna w obsłudze. Dobrze pomyślane kluczowe zakładki m.in.: Strona główna – Urząd – Usługi Urzędu – Oferty pracy – Pracodawca – Bezrobotny – Do pobrania – Kontakt.

Działania podejmowane wspólnie z organizacjami pracodawców służą też temu, aby przekonać pracodawców do dzielenia się z Urzędem informacjami nie tylko o bieżących działaniach i potrzebach, ale także planach w perspektywie kilku lat (jakiego typu pracowników w tym czasie będą chcieli zatrudnić, w którą stronę zamierzają rozwijać profil działalności), którą następnie Urząd przekazuje placówkom edukacyjnym. Dlatego Urząd zbiera informacje pozwalające przewidywać jakie zawody i wykształcenie będzie potrzebne za 5 lat. Współpracując z władzami miasta i organizacjami pracodawców, Urząd zyskuje wiedzę o tym, jakie inwestycje będą podejmowane i jakie w związku z tym będzie zapotrzebowanie na kluczowe zawody. Urząd przekazuje dane do biura informacji, gdzie pracodawca może otrzymać informacje kiedy na rynku pojawią się poszukiwani przez niego specjaliści.

6.3.4 Elementy krytyki

Służby zatrudnienia w Polsce wciąż nie są traktowane przez biznes jako wiarygodny partner. W powszechnej opinii pracodawców i przedstawicieli innych instytucji publicznych urzędy pracy nie mają przygotowania merytorycznego. W Polsce, w której wg danych GUS-u co czwarty pracownik dojeżdża do pracy (tzn. pracuje poza miejscem zamieszkania), służby pracy funkcjonują w terytorialnej izolacji w granicach jednego powiatu lub województwa. Ta izolacja rodzi problem na poziomie agregowania wyników i danych, tylko częściowo rozwiązywany przez współpracę poszczególnych szczebli organizacji służb zatrudnienia (WUP ustawowo jest zobowiązany do przygotowywania analiz regionalnych; za monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych na poziomie powiatu odpowiada PUP, regionu – WUP a kraju – Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej).

Zdaniem pracowników Urzędu polscy przedsiębiorcy, zwłaszcza mali i średni, nie mają nawyku planowania, rzadko kiedy myślą strategicznie. Według relacji pracowników Urzędu przynajmniej sami przedsiębiorcy, wskazując brak kultury i możliwości planowania w obliczu zmieniających się przepisów i fluktuującej koniunktury. Zdaniem pracowników Urzędu (powołujących się na dane z przeprowadzonych przez siebie badań) 95% firm działa w trybie *ad hoc*, bez długoterminowego planowania. W takiej sytuacji trudno określić, jaka część z nich będzie korzystać z wiedzy eksperckiej oferowanej przez służby zatrudnienia.

6.3.5 Podsumowanie

Gdyby w ocenie Urzędu Pracy m. st. Warszawy odwołać się do kryteriów postawionych w rządowym raporcie „Polska 2030” można by stwierdzić, że swoim funkcjonowaniem spełnia postulat „unowocześnienia i poszerzenia zakresu oddziaływania systemu wspierania innowacji polskich przedsiębiorstw”. Pojawiają się oczywiście pewne zastrzeżenia. O ile bowiem Urząd ma dwa typy klientów, tzn. osoby bezrobotne i pracodawców, to deklaruje zmianę orientacji zgodnie z hasłem: „bez bezrobotnych urząd przetrwa, bez pracodawcy nie”. Zmiana podejścia Urzędu wobec pracodawców, mierzona chociażby ilością bezpośrednich wizyt urzędników u przedsiębiorców, ofertą informacji o możliwościach sfinansowania lub współfinansowania działalności firmy, wynagrodzeń i staży, a nawet wsparcia usług outplacementu, może cieszyć z punktu widzenia przedsiębiorców sektora MSP. Jednak bezrobotni i pracownicy też są klientami Urzędu i nie powinno się ich zaniedbywać.

Z punktu widzenia przedsiębiorców, administracji należałoby zalecić zintensyfikowanie współpracy szczególnie na linii Urząd Pracy i Urząd Miasta Warszawy (np.: w kwestii planowania zagospodarowania przestrzennego, w szczególności zaś wymiany informacji o lokalach przeznaczonych na potrzeby prowadzenia działalności gospodarczej oraz możliwościach budowania nowych obiektów tego typu).

6.3.6 Notka metodologiczna

Wykorzystano następujące materiały i źródła:

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.),
- strona internetowa Urzędu Pracy m. st. Warszawy, <http://www.up.warszawa.pl>,
- raport Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy, źródło: http://www.up.warszawa.pl/analiza/raport_kompleksowa.pdf,
- Strategia wzrostu zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich w latach 2004-2008 wytyczającą główne cele i zadania Urzędu Pracy m. st. Warszawy na lata 2004-2008 z uwzględnieniem aktualnej i prognozowanej sytuacji na warszawskim rynku pracy, źródło: <http://www.up.warszawa.pl/prawo/strategia.doc>.

W dniach 2.11.-13.11.2009 r. przeprowadzono wywiad ekspercki z:

- Kierownikiem Działu Marketingu w Urzędzie Pracy m. st. Warszawy.

6.4 Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych

6.4.1 Wprowadzenie

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych w Warszawie⁶⁶ powstała na podstawie Uchwały Nr 47/07 z dnia 19 marca 2007 r. Sejmiku Województwa Mazowieckiego i rozpoczęła działania z dniem 1 lipca 2007 r. Na mocy przepisów statutowych Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych przejęła działania dotyczące Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006, dotychczas realizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.

Ogólny opis instytucji

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych realizuje zadania wynikające z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego oraz komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007-2013. Wspomaga się w tym pracą oddziałów terenowych w: Ciechanowie, Ostrołęce, Płocku, Radomiu i Siedlcach.

Uzasadnienie omawianego przypadku

Ważnym elementem wpływającym na strategię działania firm z sektora MSP jest dostępność środków unijnych oraz kierunki i procedury ich dystrybucji. W obecnym okresie programowania to właśnie Regionalne Programy Operacyjne stały się najpowszechniejszą ścieżką dotarcia do dotacji z UE dla mikroprzedsiębiorców i małego biznesu (jest to źródło finansowania niedostępne dla dużych przedsiębiorców). Ponieważ organizacja dystrybucji środków z RPO jest silnie zróżnicowana w poszczególnych województwach i nie można wskazać jednego modelowego rozwiązania, zdecydowaliśmy się omówić instytucję, która jest zaangażowana w dystrybucję środków z RPO w bardzo aktywnym środowisku, jakim jest rynek mazowiecki. MJWPU stanowi w woj. mazowieckim funkcjonalny

⁶⁶ Opis instytucji za stroną internetową Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych <http://www.mazowia.eu/>, pobrano 15 listopada 2009.

odpowiednik wydziałów urzędów marszałkowskich odpowiedzialnych za wdrażanie Regionalnych Programów Operacyjnych oraz instytucji pośredniczących II stopnia (np.: zajmujących się osiami priorytetowymi RPO przeznaczonymi dla przedsiębiorców). Wybór woj. mazowieckiego łatwo także uzasadnić wysokością budżetu dostępnego w ramach funduszy strukturalnych (a szczególnie RPO, w którym jest najwięcej działań skierowanych do sektora MSP) oraz liczbą podmiotów z sektora MSP zarejestrowanych w woj. mazowieckim⁶⁷.

6.4.2 Informacje strategiczne znajdujące się w posiadaniu instytucji

Jak wskazaliśmy, MJWPU zajmuje się dystrybucją środków unijnych przeznaczonych dla przedsiębiorców i gros informacji znajdujących się w jej zasobach dotyczy możliwości dofinansowania działalności podmiotów biznesowych z ww. źródeł. Dlatego też w informacyjnych zasobach instytucji dominują:

- wiadomości o ogłoszonych i planowanych konkursach (ich terminie, zasadach, kryteriach udziału w konkursach itp.),
- dane dotyczące wielkości alokowanych kwot w poszczególnych okresach na poszczególne działania,
- informacje o konkretnych oddziałach i urzędnikach świadczących pomoc w przygotowaniu dokumentów,
- opis i szczegółowe informacje dotyczące możliwości pozyskiwania wsparcia w ramach funduszy strukturalnych,
- ogłoszenia i komunikaty o wydarzeniach, szkolenia, wnioskach, dokumentach strategicznych, kryteriach udziału w tych szkoleniach.

Innym zasobem informacji, jakim mogą pochwalić się pracownicy MJWUP, jest wiedza na temat źródeł prawa (również w kontekście programów unijnych) udostępniana potencjalnym beneficjentom. Według wypowiedzi pracowników instytucji udostępnianie wspomnianych informacji służy jednak głównie stworzeniu dodatkowej zachęty sprzyjającej nawiązaniu kontaktu z jednostką przez potencjalnych beneficjentów.

Na wyższym poziomie ogólności (a więc bliższym temu, co rozumie się przez informację strategiczną) utrzymana jest kampania medialna skierowana do przedsiębiorców, promująca korzystanie ze środków unijnych. W tym przypadku część zadań informacyjnych pozostawiono „efektowi domina”. Ponieważ dobrym źródłem informacji strategicznej są działania konkurentów, wprowadzanie do umów z beneficjentami zapisu dotyczącego in-

⁶⁷ Dla większej jasności należy wspomnieć, że każdy RPO jest zorganizowany nieco odmiennie i można uporządkować istniejące systemy według stopnia rozproszenia kompetencji. Najczęściej kompetencje są dzielone między dwa albo nawet trzy departamenty Urzędu Marszałkowskiego (zarządzanie i wdrażanie, czasem osobno pojawia się programowanie), a dodatkowo część zadań (np. wdrażanie osi priorytetowych przeznaczonych dla przedsiębiorców) bywa włączana do Instytucji Pośredniczących drugiego stopnia (IP2) (w woj. mazowieckim MJWPU pełni w systemie rolę instytucji wdrażającej/pośredniczącej II stopnia). Przykładem RPO o zdecentralizowanym systemie zarządzania mogą być woj. łódzkie, świętokrzyskie i w pewnym sensie właśnie mazowieckie. Rzadziej pojawiają się systemy częściowo lub w pełni scentralizowane (np.: lubelskie, warmińsko-mazurskie). Można więc powiedzieć, że przegląd 16 RPO dostarcza pełnej gamy możliwych modeli, od pełnej centralizacji (np.: lubuskie – gdzie połączono departamenty zarządzania i wdrażania w jedno, choć obecnie nasi rozmówcy nie uważają tego za fortunne rozwiązanie), przez rozwiązania najczęstsze (np.: zachodniopomorskie), czyli wyodrębnienie oddzielnych komórek organizacyjnych np.: wydziału zarządzania i wydziału wdrażania, aż po systemy o nieco większej decentralizacji (np.: pomorskie, gdzie funkcjonują wydziały: programów regionalnych, rozwoju regionalnego i przestrzennego, PROW).

formacji i promocji, zmuszającego beneficjenta do umieszczania informacji, że projekt jest realizowany w oparciu o dotacje z UE oraz oznaczeń i barwnych logotypów itp., jest elementem kampanii informacyjnej i zwiększa zainteresowanie środkami z UE. Jednocześnie ilość tych sygnałów sama w sobie jest dla przedsiębiorcy informacją o zachowaniu rynku i konkurencji (np.: informacją o rosnącym zainteresowaniu środkami unijnymi w okresie kryzysu) wpływającą na reorientację strategii działania.

6.4.3 Wykorzystane kanały przekazywania danych

MJWPU wykorzystuje następujące kanały przekazywania danych:

- strona www

W przypadku większości badanych instytucji najważniejszym kanałem przekazywania informacji okazywała się strona internetowa, a w drugiej kolejności kontakt telefoniczny. Jednak analiza strony internetowej MJWPU skłania do wniosku, że nie jest to efektywna i wygodna ścieżka dostępu do informacji.

Strona podmiotowa jest nieprzejrzysta i trudna w obsłudze. Zaraz po otwarciu strony cały obraz przesłaniają okienka (tzw. pop-ups), reklamujące konferencje i szkolenia, co utrudnia zorientowanie się w zawartości strony. Architektura strony również, już na pierwszy rzut oka, pozostawia wiele do życzenia. Na stronie znajdują się aż cztery zestawy zakładek. Jedne prowadzą do opisu poszczególnych programów (ZPORR, POKL, RPO itp.), kolejne do podstron oddziałów regionalnych MJWPU (Siedlce, Radom itp.), dopiero w trzecim rzędzie pojawiają się informacje o wydarzeniach, komunikatach, naborze, kalendarzu szkoleń. Wreszcie w pionie ułożone są zakładki pomocnicze, które obejmują większość z wymienionych powyżej (ale potraktowanych wybiórczo) oraz wiele innych uporządkowanych według logiki, która może być dyskusyjna. Jest np.: zakładka „dla mediów”, ale nie „dla przedsiębiorcy/beneficjenta”, jest Newsletter, obok generator wniosków, a dalej linki do spotów radiowo-telewizyjnych związanych z MJWPU. Wydaje się, że strona Jednostki nie spełnia wielu podstawowych założeń użyteczności strony internetowej.

- kontakt mailowy i telefoniczny

Kontakt mailowy i telefoniczny z pracownikami MJWPU nie jest łatwy. Numery telefoniczne zmieniają się, a w czasie kiedy zmianie uległa struktura adresów e-mailowych pracowników (domenę zmieniono na „eu”) nie zadbano, by wiadomości wysyłane na stary adres docierały na nowy. Jednak sytuacja uległa zdecydowanej poprawie. W tej chwili system informacyjny działa tak, że przedsiębiorcy którzy wiedzą, jakie działanie ich interesuje (np. 1.5 RPO), mogą dzwonić do konkretnej osoby, zajmującej się tą problematyką. Ci wszakże przedsiębiorcy, którzy wiedzą tylko tyle, że „prowadzą działalność gospodarczą i chcieliby zdobyć dofinansowanie z UE” muszą kontaktować się z punktem kontaktowym (informacyjnym).

- punkt kontaktowy

Punkt kontaktowy we współpracy z Działem Promocji przygotowuje materiały informacyjne, zajmuje się kontaktem z mediami, organizuje dni otwarte. Jest to praktyka często stosowana w RPO realizowanych w innych województwach, przy czym niewiele punktów informacyjnych RPO w całym kraju zdecydowało się skumulować informacje o wielu programach i włączyć w centrum obsługi przedsiębiorcy. Działanie punktu kontaktowego MJWPU nie jest do końca zgodne z wizją nowoczesnego punktu informacyjnego. Można otrzymać materiały, ulotki, jednak w zasadzie punkt służy głównie umówieniu na spotkanie z ekspertem z MJWPU (z odpowiednim wyprzedzeniem, najlepiej po wysłaniu formularza kontaktowego). Obok punktu ogólnego działają także punkty uruchomione w podregionach. Zatrudniono tam osoby przeszkolone w zakresie RPO, poszczególnych osi priorytetowych, działań, możliwych projektów, typów beneficjentów, a także z zagadnień dotyczących kwalifikowalności wydatków. Obowiązuje zasada, że beneficjent decyduje o tym, z którym punktem chce się kontaktować. W razie spraw bardziej złożonych organizuje się spotkania w punkcie ogólnym.

Punkty informacyjne w podregionach mają dwojaką rolę: informują i zbierają informacje (o potrzebach beneficjentów oraz o lokalnych mediach i kanałach informacji). Odegrały też ważną rolę w początkowym okresie funkcjonowania systemu informacyjnego instytucji⁶⁸.

- kampania medialna i reklamy wielkopowierzchniowe

Zdaniem pracowników MJWPU są głównym kanałem przekazywania informacji potencjalnym beneficjentom (brak szczegółowych danych na temat badań opinii odbiorców, natomiast te pozycje dominują w budżecie). Na uwagę zasługują programy edukacyjne dotyczące RPO (wszystkie programy można zobaczyć na stronie internetowej):

- Programy edukacyjne w ramach RPO I i II cykl „Dla rozwoju Mazowsza” (przykładowe tytuły odcinków np.: II odcinek Działanie 1.5 Rozwój przedsiębiorczości itp),
- Programy edukacyjne w ramach PO KL: Przystanek Edukacja – odcinek 1 i odcinek 2.

- konferencje i szkolenia

Jest ich dużo i informacje o nich są na bieżąco zamieszczane na stronie internetowej Jednostki. W momencie badania na stronie dostępna była informacja o konferencji organizowanej przez MJWPU pt. „Człowiek – najlepsza inwestycja”, której tematem było podsumowanie wdrażania komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007-2009 w województwie mazowieckim.

Obok konferencji istotne znaczenie mają specjalistyczne 1 i 2-dniowe szkolenia w miastach gdzie mieszczą się jednostki MJWPU. W samym listopadzie przeprowadzono ich 12 w zakresie następujących tematów:

⁶⁸ Jak wspominają klienci urzędu, w praktyce, w obliczu paraliżu informacyjnego w jakim pogrążyła się MJWPU w początkowym okresie swojego funkcjonowania, najlepszym sposobem uzyskania jakiegokolwiek wiedzy np.: o RPO było korzystanie z punktów w podregionach i posługiwanie się ich pośrednictwem w kontakcie z pracownikami centrali.

- „Biznes plan dla projektów współfinansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007 – 2013”,
- „Studium wykonalności dla projektów współfinansowanych z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007 – 2013”,
- „Ocena oddziaływania na środowisko dla projektów współfinansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007 – 2013”,
- „Pomoc publiczna dla projektów współfinansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007 – 2013”,
- „Zamówienia publiczne dla projektów współfinansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007 – 2013”,
- „Zasady ubiegania się o środki finansowe Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytet IX - Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, na realizację projektów innowacyjnych”.

6.4.4 Elementy krytyki

Z informacji naszych rozmówców w MJWPU wynika, że przedsiębiorcy najczęściej poszukują wiedzy o konkursach i alokacji kwot na poszczególne z nich. „Innej wiedzy unikają” – jak mówił jeden z urzędników. Jeśli okazuje się, że wymogi konkursu wykluczają ich typ biznesu to potrafią dokonywać odpowiednich zmian w KRS i PKD, tak aby przekształcić profil swojej działalności. Inaczej mówiąc, w reakcji na uzyskane dane, nie tyle tworzą strategię, ile modelują swoją oficjalną działalność w taki sposób, aby wpasować się w wymogi konkretnego konkursu. Elastyczność i pomysłowość nie ma tu żadnych granic. Bywa, że przedsiębiorcy MSP nie planują w autonomiczny sposób swojej działalności, lecz dostosowują się do zewnętrznie narzucanych reguł.

Uwagi krytyczne, które prezentujemy powyżej, mają charakter systemowy. Dotyczą bowiem sytuacji, w której wdrażane przez MJWPU działania, spotykają się z reakcją przedsiębiorców inną niż zaplanowana i pożądana. Krytyka nie dotyczy zatem wprost działań MSP, ani MJWPU, tylko, być może nieuchronnych, luk w tym fragmencie systemu wydatkowania funduszy unijnych. Trudno odmówić przedsiębiorcom możliwości wykorzystania tego typu luk, o ile podejmowane przez nich działania są zgodne z prawem.

6.4.5 Podsumowanie

Przeprowadzone badanie MJWPU pokazuje, że standard jej funkcjonowania powoli się poprawia w stosunku do tego, jaki opisano w wielu dokumentach kontrolnych i raportach z innych badań. Jednostka staje się coraz lepszym i skuteczniejszym źródłem informacji strategicznej dla sektora MSP w takim stopniu, w jakim informacje o środkach dostępnych w ramach RPO i POKL można uznać za informacje strategiczne.

Informacje na temat ogłaszanych konkursów i dostępności środków nie są wystarczające z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorców z sektora MSP. System informacyjny nie jest w pełni wydolny (np.: w punktach kontaktowych udziela się informacji na poziomie idei, które można znaleźć w folderach i broszurach informacyjnych, a przedsiębiorcy spotykają się z niewystarczającym wsparciem w szczegółowych kwestiach).

6.4.6 Notka metodologiczna

Wykorzystano następujące materiały i źródła:

- strona internetowa Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych <http://www.mazowia.eu/>,
- strona internetowa Biuletynu Informacji Publicznej Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych <http://bip.mazowia.eu/>.

W dniach 2.11.-13.11.2009 r. przeprowadzono następujące wywiady eksperckie z:

- pracownikiem MJWPU odpowiadającym za wdrażanie projektów w jednym z działów RPO,
- pracownikiem Zespołu Prasowego MJWPU,
- pracownikiem Wydziału Promocji RPO.

6.5 Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. – Rzeszów

6.5.1 Wprowadzenie

Ogólny opis instytucji **Agencje Rozwoju Regionalnego** są instytucjami powołanymi w celu wsparcia działań jednostek samorządu terytorialnego (JST): gmin, powiatów, województw. Przeważnie starają się wdrażać, rozwijać lub wspierać szeroko rozumiany rozwój regionalny. Większość agencji powstała w pierwszej połowie lat 90. w formie spółek akcyjnych lub spółek prawa handlowego z dominującym lub znacznym udziałem JST.

W gestii agencji najczęściej leży:

- współpraca z JST i innymi instytucjami i organizacjami w zakresie rozwoju regionalnego i rozwoju przedsiębiorczości,
- promowanie współpracy regionalnej i ponadregionalnej,
- realizacja projektów dotyczących rozwoju regionalnego finansowanych ze środków UE i innych środków publicznych,
- organizowanie seminariów i konferencji nt. rozwoju regionalnego,
- świadczenie usług doradczych szkoleniowych i informacyjnych na rzecz sektora MSP,
- udzielanie poręczeń kredytów zaciąganych przez podmioty sektora MSP,
- rządziej doradztwo z zakresu marketingu, zarządzania, podatków, prawa itp. dla podmiotów MSP oraz indywidualnych, pomoc w pozyskiwaniu partnerów handlowych.

Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA⁶⁹ (RARR SA) powstała 31 maja 1993 r. Celem RARR SA jest prowadzenie działalności służącej wszechstronnemu rozwojowi regionu Podkarpacia poprzez skoncentrowanie i mobilizację potencjału środowisk lokalnych oraz działalność doradczą i usługową w procesach restrukturyzacji, otwierania i wspomagania przedsięwzięć gospodarczych, promocji regionu oraz pozyskiwania zagranicznych środków pomocowych.

⁶⁹ Opis instytucji jest kompilacją informacji pochodzących ze strony internetowej instytucji. Strona internetowa Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego <http://www.rarr.rzeszow.pl>, pobrano 15.11.2009 r.

RARR jest zarejestrowana w Centralnym Rejestrze Konsultantów PHARE/TACIS w Brukseli, uprawniającym do realizacji kontraktów z Funduszy Komisji Europejskiej. Jest członkiem Krajowego Stowarzyszenia Agencji i Fundacji Rozwoju Regionalnego NARDA, funkcjonuje w Krajowym Systemie Usług dla małych i średnich przedsiębiorstw, posiada akredytację KSU w dziedzinie usług doradczych, informacyjnych i finansowych, rozszerzoną w roku 2003 o usługi szkoleniowe. Agencja Rozwoju Regionalnego w województwie podkarpackim uzyskała Certyfikat Systemu Jakości w zakresie projektowania i realizacji: usług doradczych, szkoleniowych, misji gospodarczych, projektowania budowlanego, świadczenia usług finansowych i informacyjnych.

Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego to jedyna instytucja spośród tu analizowanych, w przypadku której udzielanie informacji o charakterze strategicznym przedsiębiorstwom z sektora MSP jest statutowym elementem działalności. Podmioty sektora MSP są wymieniane wprost w dokumentach programowych Agencji w kontekście otrzymywania wsparcia w formie usług doradczych, szkoleniowych i informacyjnych, otrzymywania dotacji, poręczeń kredytów zaciąganych w celu tworzenia nowych miejsc pracy i rozwijania działalności gospodarczej. Dlatego uzasadnienia nie wymaga decyzja o opisanie tego typu instytucji w formie studium przypadku, lecz raczej sięgnięcie po przykład tej konkretnej Agencji.

**Uzasadnienie
omawianego
przypadku**

RARR jest jedną z najwcześniej w kraju powstałych agencji rozwoju regionalnego (1993 r.). Od 1998 roku funkcjonuje w Krajowym Systemie Usług dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jako wyróżniająca się na poziomie regionalnym, Agencja jest uważana za nieformalnego lidera Podkarpackiej Rady Agencji Rozwoju Regionalnego (PRARR), zrzeszającej agencje z całego województwa. Jak informuje RARR na swojej stronie internetowej, jako „jedyna z krajów Europy Środkowo-Wschodniej została nagrodzona przez Komisję Europejską prestiżową Nagrodą GRAND PRIX – »Partnerzy w działaniu« za realizację Programów PHARE”.

6.5.2 Informacje strategiczne i kanały przekazywania danych

Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, ze względu na swoje obowiązki związane z prowadzeniem działalności na rzecz wszechstronnego rozwoju regionu Podkarpacia, dysponuje szeregiem informacji i danych przeznaczonych dla firm z sektora MSP. Sami pracownicy RARR podkreślają znaczenie kierunków informowania małych i średnich przedsiębiorców.

- W związku z prowadzonym przez RARR funduszem pożyczkowym, przedsiębiorcy zabiegają o informacje na temat sposobów finansowania i możliwości uzyskania pożyczki dla przedsiębiorców, a także dodatkowych działań wspierających, takich jak: poręczenia kredytów, dotacje na otwarcie i rozwój firmy, pomoc w znalezieniu inwestora albo innowacyjnego pomysłu.
- Od początku swojej działalności, a przynajmniej od momentu kiedy w Polsce dostępne były pierwsze środki w ramach programu PHARE, Agencja dystrybuowała szczegółowe informacje na temat poszczególnych funduszy unijnych: beneficjentów, zasad korzystania z funduszy, terminów ogłaszania konkursów itp. Stale pro-

wadzona jest wyszukiwarka odpowiednich programów unijnych. Obecnie, mimo że podstawowym źródłem informacji o programach unijnych w województwie stał się urząd marszałkowski, punkt konsultacyjny prowadzony przez Agencję informuje bezpłatnie na temat zasad i możliwości uzyskania wsparcia finansowego na rozwój firmy z różnych programów unijnych realizowanych w latach 2007-2013 oraz dla osób zamierzających uruchomić działalność gospodarczą na temat zasad podejmowania działalności gospodarczej i możliwości otrzymania wsparcia finansowego na ten cel z programów unijnych.

- Doradztwo ekspertów i szkolenia w zakresie pozyskania dotacji unijnych, opracowania strategii rozwoju, pozyskiwania i wdrażania innowacyjnych technologii finansowanych z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.
- Osobnym źródłem informacji jest Centrum Zarządzania Podkarpackim Parkiem Naukowo-Technologicznym (CZPPNT), które koordynuje prace związane z utworzeniem i rozwojem Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego „Aeropolis”. CZPPNT stara się ułatwić lokowanie się na terenie parku także średnim i małym inwestorom (o ile są to podmioty innowacyjne), jednak, jak podkreślają sami pracownicy, w zasadzie jest to obszar interesujący przede wszystkim duże firmy.

Informacje interesujące podmioty z sektora MSP są przekazywane różnymi kanałami. Do najważniejszych należy Punkt Konsultacyjny, który wykorzystuje kilka pasywnych i aktywnych dróg przekazywania informacji: kontakt drogą elektroniczną, telefon, dyżury w terenie, seminaria, przyjęcia w siedzibie Agencji.

Punkt jest prowadzony od początku funkcjonowania Agencji. Początkowo był to Punkt Konsultacyjno-Doradczy (PKD), w którym przygotowywano przedsiębiorcom biznesplany (w ramach projektu „10 godzin dla firm”). Obecnie został przekształcony w Punkt Konsultacyjny. Gros osób kontaktujących się z Punktem to osoby chcące założyć własną działalność gospodarczą oraz przedsiębiorcy i pracownicy z sektora MSP. Przedsiębiorcy szukają najczęściej informacji dotyczących RPO, Funduszu Pożyczkowego, Funduszu Poręczeń i programu dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą. W trakcie konsultacji są kierowani do instytucji prowadzących w danej chwili nabór.

W nowej edycji, czyli od września 2008 r., Punkt Konsultacyjny RARR odnotował następującą liczbę zrealizowanych konsultacji (tzn. oficjalnie zarejestrowanych przypadków kontaktu potencjalnego beneficjenta z Punktem Konsultacyjnym):

- IV kw. 2008: bezpośrednich 179; elektronicznych 15; telefonicznych 0,
- I kw. 2009: bezpośrednich 137; elektronicznych 5; telefonicznych 4,
- II kw. 2009: bezpośrednich 139; elektronicznych 3; telefonicznych 1,
- III kw. 2009: bezpośrednich 129; elektronicznych 4; telefonicznych 2.

Jak wyjaśnia pracownik punktu, w rzeczywistości odbiera się nawet kilkadziesiąt telefonów dziennie, nie wykazując nawet 10 procent z nich, ponieważ tak został określony wskaźnik (127 kontaktów), który należy zrealizować, aby wywiązać się ze zobowiązań wobec PARP (finansującej wybrane aspekty funkcjonowania punktów). Instytucja nie rejestruje wszystkich kontaktów. Po przekroczeniu limitu konsultacji na jakie jest zakontraktowana, przestaje zliczać dalsze przypadki kontaktu. Wśród informacji przekazywanych przez Punkt

najmniejszym przedsiębiorcom dominują sprawy dotyczące dofinansowania rozwoju działalności, tzw. wsparcie dla firm, możliwości skorzystania z RPO.

Drugą grupą odbiorców są osoby chcące uruchomić działalność gospodarczą: zainteresowane aspektami organizacyjno- i formalno-prawnymi.

Punkt Konsultacyjny podejmuje także aktywne formy kontaktu – dyżury w terenie. W każdą pierwszą i trzecią sobotę miesiąca przedstawiciel Punktu dyżuruje w Rzeszowie, a w drugą i czwartą – w Strzyżowie. Na dyżury – wg pracowników Agencji – przychodzi zwykle kilka osób.

Podobnie aktywną formą udzielania informacji jest organizowanie szkoleń i seminariów. Dodatkowo biura terenowe w Przeworsku i Krośnie organizują spotkania informacyjne z firmami, a także rozsyłanie informacji w formie masowego e-mailingu.

W ofercie szkoleń komercyjnych RARR znajduje się wiele skierowanych do firm sektora MSP np.:

- Fundusze UE dla przedsiębiorców w latach 2007-2013 w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego,
- Europejski pracownik,
- Jak rozpocząć własny biznes?,
- Profesjonalny biznesplan,
- Prawo pracy,
- Asertywna komunikacja – trening dla menedżerów,
- Menedżer szkoleń,
- Język angielski z elementami języka biznesowego,
- Podstawy zarządzania projektami,
- Zamówienia publiczne.

Fundamentalne znaczenie we wspieraniu i uzupełnianiu działania punktów informacyjnych Agencji ma strona internetowa. Jest ona doskonale i czytelnie zorganizowana, przejrzyste ułożona i wyróżnia się wysokim poziomem informatywności i responsywności. Od góry wyodrębniono zakładki ogólne, informujące o historii i misji instytucji, jej schemacie organizacyjnym, przygotowywanych opracowaniach i realizowanych projektach, usługach, szkoleniach, aż po mniej istotne informacje o uzyskanych nagrodach. Z lewej strony znajdują się zakładki kierujące do wszystkich Centrów i Biur, znajdujących się w strukturze Agencji oraz wszystkich realizowanych w danej chwili projektów.

Na osobne omówienie zasługuje **Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości (CRP)**, stanowiące rdzeń RARR (przynajmniej z punktu widzenia strategicznych źródeł informacji dla podmiotów z sektora MSP). CRP powstało z przekształcenia Biura Analiz Ekonomiczno-Prawnych, jednostki zajmującej się doradztwem dla osób prowadzących działalność gospodarczą i jednostek samorządu terytorialnego. Obecnie grupą docelową działalności CRP są osoby planujące rozpoczęcie działalności gospodarczej, mikroprzedsiębiorcy oraz małe i średnie przedsiębiorstwa.

Działania informacyjne CRP zaczęły się w roku 2000, w chwili podpisania pierwszej umowy na prowadzenie Punktu Konsultacyjno-Doradczego dla MSP i osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej. W latach 2001-2004 – CRP było Regionalną Instytucją Finansującą dla województwa podkarpackiego, odpowiedzialną za wdrażanie programów PHARE 2000 i PHARE 2000 SSG (Fundusz Dotacji Inwestycyjnych), a w latach 2004-2008 – Instytucją Wdrażającą Działanie 2.5 i Działanie 3.4 ZPORR. Od 2008 r. pozostaje Regionalną Instytucją Finansującą dla województwa podkarpackiego, odpowiedzialną za wdrażanie czterech działań w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości ściśle i regularnie współpracuje z innymi podobnymi sobie podmiotami na terenie województwa, wymieniając zgromadzone doświadczenia. Bierze udział w cyklicznych spotkaniach z innymi Regionalnymi Instytucjami Finansującymi. Niezależnie od tych spotkań organizowane są spotkania osób prowadzących Punkty Konsultacyjne, Centra Obsługi Inwestora itp. Inicjatywą Centrum była również próba reaktywacji stowarzyszenia NARDA.

6.5.3 Notka metodologiczna

Wykorzystano następujące materiały i źródła:

- strona internetowa Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego <http://www.rarr.rzeszow.pl>,
- strona internetowa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości www.parp.gov.pl.

W dniach 2.11.-13.11.2009 r. przeprowadzono następujące wywiady eksperckie z:

- dyr. Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości,
- pracownikiem odpowiedzialnym za Punkty Konsultacyjne,
- osobą odpowiedzialną za kontakty z mediami.

6.6 Przykłady dobrych praktyk w funkcjonowaniu instytucji wspierających przedsiębiorców sektora MSP

W tym rozdziale omówione są dwie grupy dobrych praktyk podejmowanych przez instytucje omówione w ramach prezentowanych wyżej studiów przypadku. Dobór praktyk miał z konieczności charakter arbitralny (to stały element badań jakościowych o celach opisowo-ilustracyjnych), jednak opierał się na kilku założeniach. Chodziło więc o to, by opisać praktyki:

1. mające kluczowe znaczenie z punktu budowania strategii firm sektora MSP (związanych z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji o charakterze strategicznym w myśl definicji z poprzednich części raportu),
2. mających potencjał upowszechniania się w całej grupie instytucji reprezentowanych przez wybraną instytucję,
3. mających potencjał upowszechniania się w innych grupach instytucji publicznych (a więc o charakterze ogólnym i związanym z nastawieniem wobec podmiotów sektora MSP i ich potrzeb).

Wprowadzenie doradztwa dla przedsiębiorców i nowych form współpracy z biznesem przez służby zatrudnienia na przykładzie Urzędu Pracy miasta st. Warszawy

Można wskazać grupę dobrych praktyk podejmowanych przez Urząd Pracy miasta st. Warszawy, które warto byłoby upowszechniać zarówno wśród innych instytucji tego typu, jak i innych podmiotów będących w posiadaniu istotnych informacji przydatnych małym i średnim przedsiębiorcom w tworzeniu strategii. Wśród najważniejszych należy wymienić trzy wzajemnie komplementarne kierunki oddziaływań:

1. dostarczanie wiedzy nt rynku pracy,
2. doradztwo dla biznesu,
3. bliska współpraca z pracodawcami.

Ad 1. **Dostarczanie wiedzy nt. rynku pracy** – bardzo istotne w budowaniu strategii przedsiębiorstw mogą być informacje na temat sytuacji rynku pracy zbierane przez Urząd lub przeprowadzane na jego zlecenie, dlatego zdecydowano się opisać je obszerniej.

Raporty z ostatniego roku dostępne na stronach Urzędu:

- Badanie Opinii Pracodawców i Osób Bezrobotnych o stażach, przygotowaniu zawodowym, pracach interwencyjnych i robotach publicznych,
- Badanie Treści Modułowych Ogłoszeń Rekrutacyjnych Zapotrzebowanie Pracodawców na Zawody i Kwalifikacje,
- W 2007 roku na zlecenie Urzędu Pracy m.st. Warszawy zostało przygotowane przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych opracowanie naukowo-badawcze warszawskiego rynku pracy. Przedmiotem ekspertyzy była analiza popytu i podaży na pracę. Badanie przeprowadzono wśród warszawskich pracodawców i osób poszukujących zatrudnienia w Warszawie. Wyniki ukazały obszar branż, zawodów, kwalifikacji zawodowych i kompetencji społecznych jakie są poszukiwane i pożądane na warszawskim rynku pracy;
- Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w mieście stołecznym Warszawa w I półroczu 2009 roku wraz z tabelami,
- Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w mieście stołecznym Warszawa w 2008 roku wraz z tabelami,
- Badanie "Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy".

Szczególnie interesującym przykładem wykorzystania Urzędu Pracy jako źródła wiedzy strategicznej dla firm jest badanie "Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy". Raport z badania przeprowadzonego przez SMG/KRC (finansowany z EFS) zawiera szczegółowe omówienie wyników, w tym najświeższe dane dotyczące warszawskiego rynku pracy (badanie zakończone w III 2009). Prezentowane tam informacje uwzględniają już wpływ globalnego kryzysu na stołeczny rynek pracy i percepcję kryzysu przez przedsiębiorców (dużych, średnich, małych) i osób poszukujących pracy. Raport zawiera nie tylko dane dotyczące oczekiwań pracodawców i osób szukających zatrudnienia, ale także śmiałą prognozę rozwoju tego rynku oraz charakterystykę stojących przed nim wyzwań.

Ad 2. **Doradztwo dla biznesu** – zmiana wizerunku służb zatrudnienia jest ważnym celem działania Urzędu (a na pewno Działu Marketingu) na najbliższe lata. Towarzyszy temu zmianie strategii funkcjonowania jednostki. Wprawdzie Urząd obsługuje dwa zasadnicze typy

klientów: osoby bezrobotne i pracodawców, to jednak od pewnego czasu – jak informuje nas rozmówca z Urzędu – obowiązuje tu niepisana zasada głosząca, że: „*bez bezrobotnych Urząd przetrwa, bez pracodawcy nie*”, sygnalizująca zwrot w polityce urzędu i strategii budowania wizerunku instytucji przyjaznej pracodawcy.

O przyjazności i bliskości Urzędu w stosunku do pracodawców może świadczyć zmiana organizacji pracy urzędników w bardziej biznesowej formule konsultanta z firmy doradczej, owocująca „wyjściem Urzędu do pracodawcy” i **rosnącą liczbą bezpośrednich wizyt urzędników UP m.st. Warszawy u pracodawców**. W samym roku 2009 w okresie styczeń-wrzesień było ich blisko 800, co oznacza, że Urząd jest bliski osiągnięcia założonego planu ponad stu wizyt miesięcznie (realizowanych przez 3 pracowników Działu Marketingu). Standardowo tego typu spotkanie wygląda następująco: kontakt inicjują pracownicy Urzędu (telefon), starając się umówić na spotkanie. Następnie, na pierwszym spotkaniu, trwającym około 20-30 minut, pracownicy starają się przedstawić ofertę Urzędu skierowaną do przedsiębiorców. Uzupełnieniem tych działań są ciągłe szkolenia podnoszące kompetencje pracowników (obecnie większość zatrudnionych w Urzędzie pracowników to licencjonowani rekruterzy i doradcy zawodowi). Ma to tworzyć wizerunek pracowników Urzędu jako profesjonalistów, oferujących pracodawcy wyspecjalizowane usługi dotyczące rynku pracy.

Ad 3. **Bliska współpraca z pracodawcami** – odbywa się ona dwutorowo: chodzi o współpracę z samymi pracodawcami oraz organizacjami pracodawców.

W tym pierwszym przypadku Urząd Pracy m. st. Warszawy często organizuje Targi i Giełdy Pracy. W przypadku giełd są to najczęściej działania realizowane we współpracy z konkretnym (najczęściej większym) pracodawcą i służą znalezieniu pracowników na określone stanowiska.

Współpraca z organizacjami pracodawców, takimi jak: Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Konfederacja Pracodawców Polskich i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami polega na wspólnej realizacji projektów, takich jak „Kongres HR” oraz obecność na konferencjach i szkoleniach, w których uczestniczą przedstawiciele pracodawców. Konferencje i szkolenia tego typu pozwalają na obustronną komunikację, wymianę doświadczeń i wzajemnych oczekiwań oraz prezentację dobrych praktyk. W trzech „Kongresach HR”, które odbyły się do tej pory, uczestniczyło 900 pracodawców. W ramach inicjatyw skierowanych wyłącznie do sektora MSP Urząd współorganizował serię 10 seminariów dla mikroprzedsiębiorców z udziałem przedstawicieli akademickich inkubatorów przedsiębiorczości. Seminaria dotyczyły możliwości sfinansowania lub współfinansowania działalności firmy ze środków Funduszu Pracy. W szczególności chodziło o możliwość refinansowania kosztów wynagrodzeń pracowników i stażystów.

Podsumowując, wyodrębnione przez nas i rekomendowane dobre praktyki polegają w tym wypadku na:

- umożliwieniu dostępu przedstawicieli MSP do danych horyzontalnych (najlepiej poprzez ich czytelne opracowanie i umieszczenie w domenie publicznej), prognoz formułowanych w długiej perspektywie czasowej, co wpisuje się w samą istotę zarządzania strategicznego;

- zmianie systemu informowania przedsiębiorców, polegającej na przyjęciu przez pracowników Urzędu roli konsultantów, inicjowaniu kontaktu, prezentowaniu możliwości informacyjnych Urzędu w drodze indywidualnych spotkań w siedzibie pracodawcy;
- podejmowaniu działań informacyjnych wobec i współpracy z organizacjami pracodawców (oraz innego rodzaju partnerstwami, zrzeszeniami np.: o charakterze regionalnym lub tematycznym).

Wprowadzenie spersonalizowanej obsługi klienta w administracji publicznej na przykładzie Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych

Przykładem dobrej praktyki w przekazywaniu informacji o znaczeniu strategicznym przedsiębiorcom z sektora MSP mogą być dni otwarte organizowane przez MJWPU oraz organizacja pracy urzędników w bardziej biznesowej formule konsultanta z firmy doradczej.

Praca jednego z naszych rozmówców w MJWPU, odpowiedzialnego za wdrażanie projektów w ramach jednego z działań RPO polega na tym, że opiekuje się grupą 20-30 przedsiębiorców, z którymi blisko współpracuje na wszystkich ważnych etapach procesu, np. pozyskiwania funduszy unijnych: informuje, jakie dokumenty trzeba złożyć, pomaga w ich przygotowaniu, dzwoni, przypominając o upływających terminach, proponuje złożenie wniosku o refundowanie, podsuwa dostępne możliwości działania (np.: pobranie zaliczki, gdy istnieje taka możliwość). Informacje dostosowuje się do konkretnego beneficjenta. Formuła obsługi również nawiązuje do standardów komercyjnych: obowiązuje przychylne nastawienie wobec przedsiębiorcy, unikanie dystansu, uśmiech, prosty język dostosowany do rozmówcy, gotowość do współpracy z beneficjentem na wszystkich etapach. Urzędnicy zachęcają przedsiębiorców do przesyłania do konsultacji wszystkich przygotowywanych dokumentów jeszcze w wersji elektronicznej i starają się sprawdzić, czy są one poprawnie sporządzone i czy dają szansę na pozytywne rozpatrzenie wniosku.

Z przedstawionym sposobem konsultacji zgodna jest praktyka organizowania tzw. Dni Otwartych, w czasie których urzędnicy starają się „ludzkiem i bliższym językiem przekazać te strategiczne informacje”. Mają one postać imprez masowych o swobodnej formule. Pracownicy MJWPU są zdania, że Dnia Otwarte nie tylko oszczędzają ich czas (dając okazję do kumulacji zapytań od interesantów i czyniąc proces informowania bardziej efektywnym), ale też sprzyjają wprowadzeniu luźniejszej atmosfery („ludzie zadają inne pytania, takie których w oficjalnej urzędowej sytuacji by nie zadali”). Na spotkania przychodzą niemal wyłącznie mali przedsiębiorcy i osoby, które dopiero mają założyć firmy.

O tym, że MJWPU traktuje Dni Otwarte jako ważne wydarzenie promocyjne może świadczyć także to, że jest to przedmiot sondy internetowej umieszczonej na stronie Jednostki (w sondzie postawiono pytanie: Czy brałeś/brałaś już udział w Dniu Otwartym MJWPU. Według podanych statystyk 365 osób odpowiedziało Tak, 1175 Nie, a 465 zamierza w najbliższym terminie).

Reasumując, istotą scharakteryzowanej powyżej dobrej praktyki w udzielaniu informacji strategicznych przez MJWPU jest zatem:

- rozpoznanie potrzeb MSP w zakresie efektywnych sposobów informowania 131

i stworzenie modelu współpracy pracowników MJWPU opartego na formule doradcy-konsultanta,

- świadczenie usług informacyjnych połączonych z doradztwem,
- koncentracja informacji przy jednoczesnej decentralizacji i usieciowieniu systemu jej wymiany (konsultant spełnia rolę kanału różnego rodzaju informacji znajdujących się w różnych źródłach),
- obsługa typu „krok po kroku”, z wiodącą rolą konsultanta jako osoby zarządzającej procesem, kontrolującej jego harmonogram, najważniejsze etapy,
- podporządkowanie logiki komunikacji i dostosowanie jej stylu do beneficjenta i jego optyki.

7. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI Z BADANIA I REKOMENDACJE

Projekt badawczy „Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw” miał charakter kilkuetapowy. W pierwszym kroku, w ramach raportu metodologicznego, dokonano konceptualizacji problematyki badawczej, zdefiniowano podstawowe pojęcia, doprecyzowano przedmiot badania i sformułowano zalecenia dotyczące ilościowej części badania.

W drugim kroku przeprowadzono serię indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kadry zarządzającej polskich MSP. W trakcie wywiadów szczegółowo omówiono zakres i sposób wykorzystywania instytucji publicznych w roli źródeł informacji strategicznych oraz obecnie wykorzystywane i optymalne kanały informowania. Wywiady jakościowe pozwoliły rzucić światło na szerszy kontekst sposobu korzystania z informacji strategicznych przez MSP oraz na zebranie przykładów obecnie funkcjonujących praktyk w tym zakresie.

Badanie telefoniczne na dużej próbie przedsiębiorstw, podjęte w trzecim etapie realizacji projektu, pozwoliło na kwantyfikację wniosków i doprowadziło do przedstawienia badanego zagadnienia w skali całego sektora MSP.

W ostatnim kroku zrealizowano szereg studiów przypadku oraz wyodrębniono kilka dobrych praktyk w zakresie sposobu dostarczania informacji o strategicznym znaczeniu przez instytucje publiczne.

7.1 Najważniejsze wnioski

1. Podmioty, z którymi przedsiębiorstwa najczęściej się komunikują (podmioty administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) w celu pozyskania informacji. Preferencje przedsiębiorców z sektora MSP w zakresie wyboru źródeł informacji i ranking ich istotności w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz prowadzeniu działalności gospodarczej

W badaniu – miast posługiwać się terminem „informacji strategicznej”, który mógłby być niezrozumiały dla części respondentów – pytano o różne typy informacji strategicznej, dotyczące różnych obszarów działalności firmy. Były to: informacje o działaniach konkurentów, o obecnych klientach, o nowych klientach, o zmianach na rynku dostawców i podwykonawców firmy, o nowych produktach, technologiach, o nowych sposobach finansowania, o zmianach w prawie, o otoczeniu międzynarodowym firmy oraz informacje na temat sytuacji gospodarczej.

Przed wszystkim warto zauważyć, że zarządzanie strategiczne, a w konsekwencji sposób wykorzystywania źródeł informacji strategicznych, nie jest zjawiskiem powszechnym w skali polskiego sektora MSP.

Jak pokazują wyniki badania, około 17% badanych przedsiębiorstw w ostatnich 12 miesiącach nie poszukiwało i nie korzystało z żadnego typu informacji strategicznej, mimo że w tym kontekście pytano o tak istotne obszary, jak wymienione powyżej.

W zależności od typu informacji strategicznej, ponad połowa (od 51% do nawet 86%) MSP prowadzi bieżącą działalność bez przynajmniej prób pozyskiwania informacji na temat makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa.

W dodatku, jeśli MSP potrzebują informacji ważnych z punktu widzenia zarządzania strategicznego, to w większości przypadków (w zależności od typu informacji: od 51 do 83%) realizują tę potrzebę z pominięciem zewnętrznych instytucji, w tym instytucji publicznych. Te wstępne wnioski wyznaczają ogólne ramy interpretacji wyników badania. Styl zarządzania strategicznego, wspomaganego pozyskiwaniem informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, jest wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw zjawiskiem rzadkim.

W celu wyodrębnienia instytucji stanowiących istotne i rzeczywiste środowisko informacyjne przedsiębiorstw z grupy MSP, zidentyfikowano w badaniach jakościowych wstępną listę takich instytucji, a następnie zweryfikowano w pomiarze ilościowym na stosunkowo dużej próbie polskich MSP. Ranking⁷⁰ najważniejszych instytucji pod względem poziomu istotności w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz prowadzeniu działalności gospodarczej przedstawia się następująco (w kolejności miejsca w rankingu):

1. instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
2. agencje rozwoju regionalnego,
3. samorządy gmin,
4. urzędy skarbowe,
5. izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,
6. Główny Urząd Statystyczny,
7. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
8. urzędy pracy,
9. Zakład Ubezpieczeń Społecznych,
10. wywiadownie gospodarcze,
11. firmy badawcze,
12. samorządy powiatowe.

Według kryterium działalności statutowej instytucje powyższe można podzielić na następujące kategorie:

1. Urzędy administracji państwowej, do których zaliczyć należy:
 - Główny Urząd Statystyczny,
 - urzędy pracy,
 - urzędy skarbowe,
 - Zakład Ubezpieczeń Społecznych.
2. Instytucje administracji samorządowej, reprezentowane przez:
 - samorządy gmin,
 - samorządy powiatowe.

⁷⁰ Ranking powstał w oparciu o sumaryczne wyniki odpowiedzi na pytanie o wykorzystywane źródła informacji, źródła informacji postrzegane jako ważne, choć jeszcze nie wykorzystywane oraz najważniejsze (najbardziej atrakcyjne) źródła informacji.

3. Instytucje wspierania przedsiębiorczości, które reprezentują tu:
 - agencje rozwoju regionalnego,
 - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).
4. Instytucje zraszające przedsiębiorców i przedsiębiorstwa, reprezentowane przez:
 - izby handlowe, organizacje zraszające firmy.
5. Instytucje komercyjne zajmujące się obsługą biznesu, tu reprezentowane przez:
 - firmy badawcze,
 - instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.),
 - wywiadownie gospodarcze.

2. Adresaci informacji strategicznych w przedsiębiorstwach

Finalnymi adresatami informacji strategicznej są stanowiska lub komórki organizacyjne podejmujące decyzję na temat strategii firmy, czyli właściciele (w firmach jedno- lub kilkuosobowych) lub zarząd firmy.

W firmach mikro nie istnieje specjalizacja organizacyjna w zakresie pozyskiwania informacji strategicznych. W firmach o bardziej rozbudowanej strukturze można zidentyfikować taką specjalizację. W gromadzeniu informacji strategicznej uczestniczą pracownicy następujących jednostek organizacyjnych:

- działu handlowego lub sprzedażowego (informacje dotyczące klientów, konkurencji, trendów rynkowych),
- działu księgowego lub finansowego (informacje dotyczące rozliczeń, kursów walut, zmian w prawie w zakresie rozliczeń, nowych źródeł finansowania),
- działów operacyjnych, np. technicznych (informacje o dostawcach i podwykonawcach, informacje dotyczące lokalnych regulacji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, np. planów zagospodarowania, informacje na temat przepisów prawnych regulujących niektóre aspekty prowadzonej działalności, takie jak przestrzeganie norm, licencje),
- działu kadr (informacje o pracownikach, szkoleniach, zmianach w prawie pracy oraz wynikających z niego zobowiązań).

W badaniu ustalono, że sytuacja, w której informacja strategiczna jest pozyskiwana w sposób nie doraźny, ale systematyczny (co mogłoby skutkować specjalizacją poszukiwania i przetwarzania informacji strategicznej w przedsiębiorstwie) ma miejsce w zdecydowanej mniejszości przypadków (około 11% MSP). Tylko w 9% przypadków w firmie jest wyodrębnione stanowisko lub dział odpowiedzialny za strategię firmy.

3. Cele, do jakich wykorzystywane są informacje strategiczne w sektorze MSP

Przedsiębiorstwa MSP najczęściej poszukują i wykorzystują następujące cztery typy informacji strategicznej:

1. informacje o nowych produktach i technologiach,
2. informacje o sytuacji gospodarczej,
3. informacje o nowych klientach,
4. informacje o zmianach w prawie.

Strategiczny wymiar informacji o nowych produktach i technologiach w odniesieniu do przedsiębiorstw z grupy MSP to przede wszystkim:

- możliwości (szanse) innowacji,
- zagrożenia ze strony konkurentów,
- zagrożenie ze strony potencjalnego redefiniowania popytu w sektorze (nowe produkty, niższe koszty wytwarzania, nowa jakość, etc.).

W obszarze informacji nt. sytuacji gospodarczej należy wymienić:

- koniunkturę gospodarczą,
- nastroje konsumentów oraz potencjał ich siły nabywczej,
- dynamikę popytu w sektorze,
- inwestycje ze środków publicznych,
- politykę gospodarczą kraju (w tym pieniężną i fiskalną),
- politykę rządu wobec podmiotów z grupy MSP,
- stan urzędów i administracji publicznej obsługujących podmioty gospodarcze i inne.

Trzeci rodzaj informacji strategicznej dotyczy nowych klientów. Zgodnie z wynikami badania jakościowego, obszar ten zawiera:

- badanie wiarygodności biznesowej nowego partnera,
- poszukiwanie nowych możliwości zbytu,
- poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji,
- poszukiwanie nowych partnerów biznesowych, i inne.

Zgodnie z ustaleniami badania jakościowego można stwierdzić, że dla przedsiębiorców informacje o zmianach w prawie mają często charakter operacyjny. Ich wymiar strategiczny wynika zaś z następujących przesłanek:

- niedostosowanie przedsiębiorstwa do nowych wymogów prawnych może zagrozić dalszej jego egzystencji,
- pozyskanie informacji o kierunkach zmian prawa i wystarczająco szybka reakcja na te przyszłe zmiany mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej,
- kierunki zmian w prawie to jeden z najważniejszych elementów pola szans i zagrożeń, jakie identyfikuje się w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Można jeszcze w tym miejscu zauważyć, że informacje strategiczne poszukiwane przez MSP w sposób aktywny w większym stopniu koncentrują się na otoczeniu konkurencyjnym (mikro-), a nie na makrootoczeniu przedsiębiorstw.

4. Podmioty (administracji publicznej, otoczenia społeczno-biznesowego) posiadające informację istotną z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz tę o znaczeniu strategicznym

W badaniu jakościowym, w oparciu o deklaracje respondentów, zdefiniowano następującą listę instytucji pełniących lub mogących pełnić wobec MSP rolę strategicznych źródeł informacji (w porządku alfabetycznym):

- agencje rozwoju regionalnego,
- firmy badawcze,
- Główny Urząd Statystyczny,
- inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie),
- instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itp.),
- instytucje naukowo-edukacyjne (uczelnie państwowe itp.),
- izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,
- Komisja Europejska,
- ministerstwa,
- Narodowy Bank Polski,
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
- Polski Komitet Normalizacyjny,
- samorządy gmin,
- samorządy gospodarcze,
- samorządy powiatowe,
- samorządy wojewódzkie (Urząd Marszałkowski),
- Sejm Rzeczypospolitej Polskiej,
- Urząd Patentowy,
- Urząd Zamówień Publicznych,
- urzędy pracy,
- urzędy skarbowe,
- urzędy wojewódzkie,
- wywiadownie gospodarcze,
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Niemal wszystkie te instytucje są w posiadaniu zarówno istotnych, jak i strategicznych informacji. Wyjątkiem jest Zakład Ubezpieczeń Społecznych, dla zasobów informacji posiadanych przez tę instytucję trudno jest wskazać zastosowanie w obszarze formułowania czy realizacji strategii firmy.

W przypadku części z tych instytucji ich zasoby informacyjne są trafnie rozpoznawane przez przedsiębiorców. **W licznych jednak przypadkach można powiedzieć, że instytucje dysponują większymi zasobami ważnej dla przedsiębiorców informacji, niż to jest w praktyce wykorzystywane.** Mapa informacyjna instytucji, którą przedstawiono w raporcie z badania ilościowego pokazuje, że do takich instytucji należą (w kolejności alfabetycznej):

- inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, naukowe),
- Komisja Europejska,
- Narodowy Bank Polski,
- Polski Komitet Normalizacyjny,
- samorządy gospodarcze,
- Urząd Patentowy,
- Urząd Zamówień Publicznych
- urzędy pracy,
- urzędy wojewódzkie administracji rządowej.

5. Skuteczne kanały komunikacji, którymi przekazywane są informacje istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz te o znaczeniu strategicznym dla firmy

Wobec znacznego zróżnicowania zakresu istotnych informacji dla przedsiębiorstwa przekazywanych przez instytucje z jego otoczenia, trudno jest o jednoznaczne konkluzje związane z optymalnymi kanałami kontaktu. Można jednak stwierdzić, że obecnie najczęściej wykorzystywane kanały kontaktu lub pozyskiwania informacji to: analiza zasobów stron internetowych instytucji, kanał telefoniczny i osobiste spotkania.

Niedostatecznie jest natomiast wykorzystywany kanał e-mailowy, z wielu powodów preferowany przez przedsiębiorców. W licznych wypadkach najlepiej spełnia on swoją funkcję informacyjną. Jego zalety to przede wszystkim szybkość, praktyczna darmowość oraz łatwość archiwizacji historii korespondencji. Tym kanałem można bądź to zainicjować kontakt (np. umawiając późniejsze spotkanie, pozyskując kontakt do osoby właściwej dla danej sprawy), pozyskać wstępne informacje o ogólnym charakterze (np. w formie załączników – broszur, podręczników itp.).

Na drugim miejscu pod względem skuteczności wymieniono osobiste spotkania. Ich funkcja jest zupełnie inna – mają one zazwyczaj na celu uzyskanie informacji bardziej pogłębionych, wszechstronnych, dają możliwość nadania informacji określonego kontekstu (uwzględnienie indywidualnej sytuacji przedsiębiorcy), przedyskutowania problemu i zadania pytań rodzących się dopiero w trakcie takiej rozmowy. W niektórych sytuacjach taka spersonalizowana forma kontaktu może okazać się niezbędna. Warto również podkreślić, że niektóre instytucje, znajdujące się w polu zainteresowania niniejszego badania, w tym zwłaszcza studiów przypadku, optymalizują tę formę kontaktu, doskonaląc kompetencje pracowników-konsultantów, inicjując osobiste spotkania z przedsiębiorcami.

6. Bariery komunikacyjne

W badaniu jakościowym, opierając się na wypowiedziach przedsiębiorców, stwierdzono obecność następujących barier komunikacyjnych w kontaktach z instytucjami zewnętrznymi, w tym zwłaszcza publicznymi:

- komunikat sformułowany w sposób trudny do zrozumienia,
- nieodpowiednia forma przekazania informacji – niepełnoprawność kanału e-mailowego, nieskuteczność działań takich, jak masowa produkcja ulotek, broszur, publikacji,
- rozproszenie ważnych dla przedsiębiorców informacji w różnych źródłach,
- nieczytelność stron internetowych instytucji, przygotowywanych czasem bez zachowania elementarnych zasad ich użyteczności,
- powolność działania,
- utrudnione dotarcie do kompetentnej osoby,
- nieodpowiednia postawa pracowników instytucji – nadmierny formalizm, małe zaangażowanie, niewłaściwy styl komunikacji.

W oparciu o wyniki badania ilościowego, listę tę można uzupełnić o następujące elementy:

- uciążliwe procedury dostępu do informacji,
- zbyt ogólna, a przez to ograniczona użyteczność informacji – to często formułowane zastrzeżenie. Przedsiębiorcy oczekują informacji uwzględniającej specyfikę branży, na której działają.

W rezultacie w od 20 do 40% przypadków przedsiębiorcy kontaktujący się z zewnętrznymi instytucjami w poszukiwaniu niezbędnych informacji deklarują, że nie udało się ich uzyskać.

Wszystkie scharakteryzowane powyżej elementy składają się na to, że informacje przekazywane przez instytucje zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa oceniane są jako umiarkowanie użyteczne.

7. Stan wiedzy przedsiębiorców na temat źródeł informacji biznesowej Dobre praktyki w komunikacji instytucji publicznych oraz podmiotów otoczenia biznesowego i społecznego z MSP

Jak już wspomniano, przedsiębiorcy sektora MSP przeważnie poprawnie rozpoznają zakres informacji dostępnych w określonych instytucjach. Można jednak wskazać szereg instytucji, które są w posiadaniu większego zakresu informacji, niż wykorzystywane przez MSP. Lista tych instytucji została już wyżej wymieniona.

W ramach studiów przypadków wskazano na następujące dobre praktyki w komunikacji instytucji publicznych oraz podmiotów otoczenia biznesowego i społecznego z MSP:

- umożliwienie dostępu przedstawicieli MSP do danych horyzontalnych (poprzez ich czytelne opracowanie i umieszczenie w domenie publicznej), prognoz formułowanych w długiej perspektywie czasowej, co wpisuje się w samą istotę zarządzania strategicznego,
- podejmowanie działań informacyjnych wobec organizacji pracodawców i współpracy z nimi (oraz innego rodzaju partnerstwami, zrzeczeniami np.: o charakterze regionalnym lub tematycznym),
- rozpoznanie potrzeb MSP w zakresie efektywnych sposobów informowania i stworzenie modelu współpracy pracowników instytucji opartego na formule doradcy-konsultanta,
- świadczenie usług informacyjnych połączonych z doradztwem,
- koncentracja informacji przy jednoczesnej decentralizacji i usieciowieniu systemu jej wymiany (konsultant spełnia rolę kanału różnego rodzaju informacji znajdujących się w różnych źródłach),
- obsługa typu „krok po kroku”, z wiodącą rolą konsultanta jako osoby zarządzającej procesem, kontrolującej jego harmonogram, najważniejsze etapy,
- podporządkowanie logiki komunikacji i dostosowanie jej stylu do przedsiębiorcy i jego optyki.

7.2 Podsumowanie najważniejszych wniosków

W badaniu ustalono, że stopień, w jakim przedsiębiorstwa MSP posługują się zarządzaniem strategicznym jest ograniczony. Dominującym modelem jest zarządzanie operacyjne, nastawione na bieżące problemy, a nie na horyzont długookresowych, konkretnych celów działalności firmy.

Znajduje to odzwierciedlenie w stopniu, w jakim MSP korzystają z informacji strategicznych znajdujących się w posiadaniu instytucji publicznych. Praktyka korzystania z tego rodzaju informacji nie jest powszechna.

Często zdarza się także, że nawet jeśli dana informacja jest poszukiwana, to ta potrzeba informacyjna jest realizowana poza kontekstem instytucji publicznych. Widać także, że MSP na ogół przeciętnie oceniają użyteczność informacji otrzymanych z instytucji publicznych.

Może to mieć związek ze zidentyfikowanymi w badaniu barierami komunikacyjnymi, np. z brakiem optymalizacji kanałów przekazywania informacji, rozproszeniem ważnych informacji, nieczytelnością stron internetowych, niesatysfakcjonującym tempem informowania, uciążliwymi procedurami dostępu do informacji.

Zidentyfikowane w badaniu dobre praktyki pokazują jednak, że w niektórych obszarach i w przypadku niektórych instytucji korzystnie zmieniają się narzędzia i filozofia informowania oraz, szerzej, współpracy z przedsiębiorcami.

Poniżej zamieszczono rekomendacje w zakresie organizacji sposobu informowania przedsiębiorców sektora MSP przez instytucje administracji publicznej i otoczenia społeczno-biznesowego.

7.3 Rekomendacje

W ramach projektu badawczego przyjęto praktyczne założenie, że jest możliwe i sensowne, by poddać systematycznej analizie całokształt zagadnienia roli instytucji publicznych i otoczenia społeczno-biznesowego w funkcji strategicznych źródeł informacji dla MSP. W rezultacie badania wszechstronnie opisano to zagadnienie: zdefiniowano instytucjonalne otoczenie informacyjne MSP, zrekonstruowano „mapę informacyjną”, dotyczącą zakresu danych posiadanych przez poszczególne instytucje, omówiono wykorzystywane i preferowane kanały komunikacji, zwrócono uwagę na podstawowe bariery komunikacyjne. Dzięki pozyskanym informacjom sformułowano rekomendacje.

Szeroko zdefiniowany zakres badania, mnogość instytucji objętych zainteresowaniem, szeroki wachlarz typów informacji strategicznej i kanałów informacyjnych, które były przedmiotem analiz, wreszcie – ogromne wewnętrzne zróżnicowanie badanej grupy (MSP) – to czynniki, które sprawiają, że formułowane poniżej rekomendacje mają charakter ogólny, systemowy. Możliwe, że każda z instytucji objętych uwagą generuje własne, specyficzne 140 dysfunkcje w procesie przekazywania ważnych dla MSP informacji. Można także zakładać,

że poszczególne typy informacji strategicznej wymagają własnych, zoptymalizowanych kanałów informacji.

Opierając się na zidentyfikowanych w badaniu, jednoznacznych problemach w tym, w jaki sposób zewnętrzne instytucje spełniają swoją rolę jako źródła informacji strategicznych dla MSP można powiedzieć, że:

1. Z punktu widzenia MSP pożądanym byłby **rozwój i wzmocnienie przede wszystkim 2 rodzajów kanałów kontaktu**, spełniających różne, czasem uzupełniające się funkcje:

- **Kontakt e-mailowego** o pełnej funkcjonalności (to znaczy równoprawnego z innymi, mogącego doprowadzić do skutecznego uzyskania informacji, bez potrzeby dodatkowych kontaktów telefonicznych, pocztowych, kontaktów za pomocą faksu), dającego możliwość zasięgnięcia informacji ogólnych lub inicjującego kontakt, pozostawiającego trwały ślad (archiwum poczty). Stopniowy postęp wdrażania idei e-administracji oraz niezbędne regulacje prawne z pewnością przyniosą na tym polu pożądane zmiany.

Jako kanał informacyjny umożliwiający przekazywanie informacji w krótkim czasie, a ponadto dostosowany do specyfiki pracy przedsiębiorców, poczta elektroniczna mogłaby stawać się stopniowo dominującym kanałem informowania. W ten sposób można optymalizować proces informowania o makrootoczeniu przedsiębiorstw (m.in. informacje na temat zmian w prawie, o sytuacji gospodarczej, o nowych źródłach finansowania).

- **Kontakt osobistego** – przykład niektórych instytucji, objętych studiami przypadku, pokazuje, że stopniowo i w wybranych sytuacjach, rola urzędnika kontaktującego się z przedsiębiorcami **ewoluje w stronę doradcy-konsultanta**.

Taka formuła współpracy wychodzi naprzeciw wielu zidentyfikowanym w badaniu problemom. Stanowi remedium na problem rozproszenia istotnych dla przedsiębiorstwa informacji w różnych źródłach. Usuwa elementarne bariery komunikacyjne (konsultant jest zobowiązany przyjąć język i optykę przedsiębiorcy). Stwarza okazję do tego, by w poszukiwaniu ważnych dla siebie informacji przedsiębiorca mógł być „prowadzony za rękę”. Przede wszystkim jest wyrazem stopniowej zmiany filozofii relacji pomiędzy przedsiębiorcą a urzędnikiem. Złe praktyki i bariery informacyjne, które zidentyfikowano w badaniu są efektem działania w myśl zasady: jeśli zapytanie nie zostało sformułowane w sposób rygorystycznie poprawny, to jest to wyłączną winą przedsiębiorcy i nie należy na takie zapytanie odpowiadać. Organizacja komunikacji pomiędzy urzędem a przedsiębiorcą w formule konsultanckiej jest krokiem w dobrym kierunku, by tego rodzaju postawy zmienić. Istotą procesu należy uczynić „skuteczne poinformowanie”, a nie „przekazanie informacji”.

Temu stopniowemu procesowi sprzyjać może **wprowadzenie elementów logiki biznesowej do pracy administracji publicznej**. Po pierwsze część funkcji informacyjnych można outsource'ować do instytucji działających zgodnie z regułami rynkowymi; instytucje te mogłyby realizować funkcje informacyjne w ramach kontraktacji takich usług. Po drugie – niezbędny byłby element konkurencyjności, rywalizacji różnych instytucji o pozyskanie i utrzymanie takich kontraktów. Po trzecie – w pracy urzędników-konsultantów mogłyby pojawić się elementy premii

lub prowizji związanych z osiąganiem określonych standardów obsługi klienta. Musiałoby to również oznaczać umiejętne monitorowanie jakości pracy konsultantów, zgodnie z określonymi wskaźnikami.

- Ponadto warto, by **strony internetowe** instytucji publicznych, stanowiące źródło ważnych dla przedsiębiorców danych, były zawsze opracowywane zgodnie z założeniami użyteczności. Warto, by istniał mechanizm skutecznego zasięgnięcia opinii użytkowników o danym serwisie i uwzględniania tych opinii we wdrażaniu niezbędnych zmian.
2. W kontekście barier informacyjnych przedsiębiorcy podnosili niekiedy problem nieodpowiedniego tempa przekazywania informacji. Ustawa o dostępie do informacji publicznej⁷¹ daje podmiotom zobowiązanym do jej udostępnienia czas do 14 dni. Można przypuszczać, że w niektórych przypadkach jest to termin zbyt długi z punktu widzenia strategicznych celów, do których dana informacja może służyć. Wydaje się, że właściwym rozwiązaniem byłaby tu **maksymalna automatyzacja procesu udzielania informacji**, dygitalizacja lub opracowanie w postaci aktualizowanych baz danych zasobów strategicznych informacji, posiadanych przez instytucje.
 3. Dygitalizacja i umieszczanie na stronach internetowych usystematyzowanych (np. w formie zestawień, baz danych), ważnych dla przedsiębiorców danych i dokumentów, jest bardzo ważna. Można w tym miejscu powtórzyć postulaty wprost formułowane przez uczestników wywiadów pogłębionych: oczekiwali oni np. pełnego upublicznienia w internecie m.in. planów zagospodarowania przestrzennego.
 4. Pewnym problemem, który ujawnił się zwłaszcza podczas jakościowej części badań, była kwestia rozproszenia źródeł ważnych informacji w różnych instytucjach. Gotowym pomysłem, sformułowanym przez jednego z respondentów, byłoby **stworzenie kanału informacji integrującego te rozproszone informacje**. Taki kanał mógłby mieć postać portalu internetowego, być może cechach społecznościowych (np. www.mypredsiębiorcy.pl), w którym obecne byłyby niezbędne treści związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, począwszy od jednolitych teksów aktów prawnych (bywa, że przedsiębiorcy deklarują trudności w ich zdobyciu), przez zagadnienia z obszaru B+R, wszechstronne informacje dotyczące stanu narodowej gospodarki, po informacje o nowych źródłach finansowania działalności. Elementy społecznościowe (personalizacja profili, fora, szczegółowe grupy dyskusyjne) mogłyby zapewnić sprawny, niemoderowany, niezależny od zewnętrznych instytucji obieg informacji pomiędzy przedsiębiorcami. Portal mógłby pełnić także rolę „informacji o informacjach” i być bazą danych, swoistym niezbędnikiem użytecznych linków, odsyłających do innych źródeł wiedzy. Mógłby także zawierać e-bibliotekę przydatnych przedsiębiorcy publikacji lub linków do publikacji (dla przykładu, aby dziś wszechstronnie zorientować się np. w kondycji województwa lubuskiego jako potencjalnego miejsca realizacji inwestycji, przedsiębiorca powinien co najmniej dotrzeć do publikacji zamieszczanych na stronach Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego, stronach podmiotowych specjalnych

stref ekonomicznych funkcjonujących na terenie województwa, być może także do publikacji funkcjonujących w obiegu naukowym).

Umieszczenie istotnych dla przedsiębiorców treści lub opracowanie bazy linków do tego rodzaju informacji byłoby rozwiązaniem, dzięki któremu informacja docierałaby w możliwie krótkim czasie do odbiorcy faktycznie zainteresowanego danymi treściami (zwłaszcza dotyczącymi makrootoczenia przedsiębiorstw). Tego rodzaju serwis mógłby korzystać z innych rozwiązań, z którymi można spotkać się w przypadku wielu serwisów informacyjnych. Na przykład system prenumeraty tzw. newslettera mógłby umożliwiać otrzymywanie informacji o pojawieniu się istotnych treści w interesujących przedsiębiorcę, wcześniej zdefiniowanych przez niego obszarach.

5. Wydaje się, że z punktu widzenia wyrażanej przez przedsiębiorców potrzeby usystematyzowania i integracji źródeł informacji warto wykorzystać moment rejestracji działalności gospodarczej. Jeden z uczestników wywiadów jakościowych postulował, by przedsiębiorca mógł wówczas otrzymywać w GUS, opracowany w określonej formie (np. broszury, biuletynu, płyty CD), pakiet danych o ważnych dla przedsiębiorcy źródłach informacji (dane teleadresowe najważniejszych instytucji otoczenia przedsiębiorstwa, organizacji świadczących pomoc dla przedsiębiorcy, lista informacji znajdujących się w określonych instytucjach, itp.).
6. Zarówno w wywiadach jakościowych, jak i ilościowych przedsiębiorcy silnie artykułowali potrzebę otrzymywania informacji kontekstowej. Twierdzili, że informacje, które zwykle mają naturę ogólną, pozbawioną najbardziej interesujących i użytecznych elementów branżowej czy rynkowej specyfiki. W świetle tych postulatów sensowna może być propozycja, by promować oraz na określonych zasadach **wspomagać organizacyjnie i informacyjnie instytucje samorządu gospodarczego**. Są to jednostki, które z natury gromadzą, analizują, a często również udostępniają informacje o strategicznym charakterze, choćby dotyczące struktury rynku, charakterystyki funkcjonujących na nim podmiotów, trendów rynkowych, szans i zagrożeń związanych z planowanymi zmianami w prawie. Wydaje się, że w roli instytucji „kontekstualizujących” ogólne informacje nikt – a w każdym razie żadna z instytucji – nie może tego rodzaju podmiotów zastąpić.

Można jeszcze sformułować kilka wniosków metodologicznych, związanych z prowadzeniem tego rodzaju badań w przyszłości:

- Wewnętrzne zróżnicowanie firm sektora MSP jest bardzo duże. Na tle pozostałych wyróżniają się przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa. Styl zarządzania, określania celów, podejmowania decyzji, struktura organizacyjna, a także sposób wykorzystywania informacji z otoczenia mogą być – i często są – zupełnie inne niż w pozostałych przedsiębiorstwach. W przypadku mikroprzedsiębiorstw trudno niejednokrotnie odróżnić cele działalności gospodarczej od osobistych celów i dążeń właściciela firmy. Konsekwencją tego stanu rzeczy dla badań jest taka, że, być może, w badaniach sektora MSP, zwłaszcza w aspekcie stylu zarządzania firmą, **należy na specjalnych warunkach wyodrębnić przedsiębiorstwa mikro**, poświęcając im dedykowany moduł badawczy, stosując dedykowane narzędzia badawcze lub też projektując oddzielne badanie dla tej grupy przedsiębiorców.
- W konsekwencji, także w strukturze i doborze próby należy posługiwać się **bardziej** 143

szczegółowymi klasami zatrudnienia. Obecnie częstą praktyką jest, że próba przedsiębiorstw w badaniach ilościowych jest konstruowana z uwzględnieniem 3 przedziałów wielkości zatrudnienia (0-9, 10-49 i 50-249). Odpowiada to przyjętej przez GUS praktyce zbierania i udostępniania informacji o firmach. Należy dążyć co najmniej do tego, by w obrębie klasy 0-9 pracowników móc wyróżnić przedsiębiorstwa zatrudniające 0, od 1 do 4 i od 5 do 9 pracowników oraz by móc uwzględniać te klasy wielkości firmy w analizie.

- Stopień i sposoby wykorzystywania informacji w firmach związane są w znacznej mierze ze stopniem, w jakim w zarządzaniu organizacją można mówić o perspektywie strategicznej. Wydaje się, że dla niniejszego badania dobrym uzupełnieniem byłoby **badanie sposobu zarządzania firmami sektora MSP.** Być może, w świetle wyników takiego pomiaru, projekt kolejnego badania poświęconego zagadnieniu strategicznych źródeł informacji mógłby być wzbogacony, rozszerzony lub inaczej zorientowany.

8. BIBLIOGRAFIA

Publikacje:

- Ackoff R. L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Warszawa 1969
- Anatol K. (red.), *Statystyka publiczna jedną z podstaw samorządności w państwie demokratycznym: konferencja naukowa w Toruniu (16-18.04.2008 r.) z okazji 90-lecia istnienia GUS*, Warszawa 2008
- Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1988
- Borowiecki R. (red.), Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej – wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2001
- Belch G., Belch M., *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, San Diego 1997
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1994 i późniejsze
- Grunig J. E., Hunt T., *Managing Public Relations*, New York, 1984
- Janiuk I., *Strategia dostosowania polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa 2004
- Kochanowicz J., Mandes S., Marody M., *Kultura ekonomiczna Polaków w zderzeniu z Zachodem*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 2/2005
- Mazur-Łukomska K., *Strategiczne zasoby informacyjne przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe SCENO”, nr 2/2006
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, Warszawa 2000
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 1998 i późniejsze
- Penc J., *Strategie Zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Warszawa 1994
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998
- Przech R., *Public relations w działaniach komunikacyjnych administracji publicznej w Polsce*, Warszawa 2007
- *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007
- Stoner J.A., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996
- Woźniak K., *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, Kraków 2005
- Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Warszawa 2005

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. z 1995 r., Nr 88, poz. 439 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. 2001 nr 112 poz. 1198)
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r., Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.)

Strony internetowe:

- <http://bip.mazowia.eu/>
- <http://statlibr.stat.gov.pl/>
- <http://wiph.pl/>
- <http://wup.mazowsze.pl/new/>
- <http://www.egospodarka.pl/45512,Korzystanie-z-Internetu-a-sektor-MSP,1,39,1.html>
- <http://www.gminazg.pl/>
- <http://www.gus.pl/>
- <http://www.infodata.pl/>
- <http://www.is.waw.pl/Index.htm>
- <http://www.kig.pl/>
- <http://www.lesznowola.pl/>
- <http://www.liph.com.pl/>
- <http://www.mazowia.eu/>
- <http://www.parp.gov.pl/index/main/>
- <http://www.police.pl/pcms.aspx?smid=73>
- <http://www.powiat.bielsko.pl/>
- <http://www.pup.gliwice.pl/>
- <http://www.pup.rzeszow.pl/>
- <http://www.pus.poznan.pl/index.php>
- <http://www.rarr.rzeszow.pl>
- <http://www.stat.gov.pl/>
- <http://www.starostwo.bedzin.pl/>
- <http://www.up.warszawa.pl>
- <http://www.wup-katowice.pl/>
- <http://www.zus.pl/>

Pozostałe źródła:

- *Dostęp do informacji oraz systemy wyboru projektów w ramach 16 Regionalnych Programów Operacyjnych*, Instytut Sobieskiego, Warszawa 2009
- *Elektroniczna komunikacja samorządowa. Innowacyjne narzędzia rzecznictwa interesów społecznych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008
- *Gotowość sektora przedsiębiorstw do akcesji*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2003
- *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006
- *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2008*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2008
- *Podsumowanie wyników fazy badań i analiz – Innowacyjne Mazowsze*, Konsorcjum projektu RIS MAZOVIA, Warszawa 2006
- *Postawy wobec Unii Europejskiej*, PENTOR, Warszawa 2003
- *Potencjał rozwojowy polskich MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008
- *Raport Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy*, Urząd Pracy Warszawa 2009
- *Raport o stanie realizacji zadań w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Komitet Badań Naukowych 2001

- *Raport z programu Wdrażanie ustawy o dostępie do informacji publicznej – monitoring i promocja*, Transparency International Polska 2008
- *Strategia wzrostu zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich w latach 2004-2008*, Urząd Pracy Warszawa 2008

8. ANEKS

8.1 Narzędzia badawcze

8.1.1 Scenariusz badania jakościowego

ŁĄCZNY CZAS: 60'

1. WSTĘP [3']

- Prezentacja osoby przeprowadzającej wywiad, agencji badawczej, informacja na temat nagrywania. Zapewnienie o anonimowości wywiadu, prośba o głośne mówienie, przypomnienie, że nie ma dobrych ani złych odpowiedzi.
- Chce zwrócić Pana/i uwagę, że będziemy rozmawiać o informacjach strategicznych, czyli takich, dzięki którym firma osiąga przewagę konkurencyjną /Moderator: w razie pytań lub wątpliwości respondenta moderator udzieli dalszych wyjaśnień w postaci przykładów: zwiększenie sprzedaży, wzrost rentowności, tworzenie reputacji, posiadanie informacji jedynie przez Pana/i firmę lub przez niewiele firm/.

2. ŹRÓDŁA INFORMACJI STRATEGICZNYCH [20']

- Co w działalności Pana/i firmy można nazwać informacją strategiczną? Jakie są to informacje? Proszę podać przykłady. /Moderator: pytanie dotyczy wszystkich informacji strategicznych, należy je traktować jako rozgrzewkę, przygotowanie respondenta do tematu rozmowy/.
- A z jakich źródeł informacji strategicznych korzysta Pana/i firma (nie chodzi o kanały komunikacji)? Jakich jeszcze?
- Co jest powodem wykorzystywania takich, a nie innych źródeł informacji strategicznej? Dlaczego korzysta się z takich, a nie innych źródeł informacji strategicznej?
- Które z nich są w największym stopniu wykorzystywane przy budowaniu i wdrażaniu strategii firmy? Z czego to wynika?
- Jakie podmioty administracji publicznej posiadają informacje strategiczne dla Pana/i firmy? Dlaczego?
- Z którymi z wymienionych podmiotów komunikuje się Pana/i firma najczęściej w celu pozyskania informacji? Dlaczego? A z którym najrzadziej? Dlaczego?

/Moderator: dla każdego respondenta przygotuj kopertę z wyciętymi kartkami z różnymi źródłami informacji oraz kilkoma pustymi kartkami. Wyjmij i rozrzuć je na stole/.

- Mam dla Pana/i krótkie zadanie. Tu są te różne źródła informacji. Proszę podzielić je na 4 grupy – bardzo istotne w działalności Pana/i firmy, mniej istotne oraz nie istotne i takie, które w ogóle nie są wykorzystywane w budowaniu i wdrażaniu strategii w przedsiębiorstwie.

- o Pracownicy,
- o Właściciele firmy, udziałowcy firmy,
- o Konkurenci,
- o Klienci,
- o Dostawcy,
- o Instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd,
- o Ministerstwa,
- o Urzędy skarbowe,
- o Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
- o Agencje Rozwoju Regionalnego,
- o Samorządy gospodarcze,
- o Inkubatory technologiczne,
- o Narodowy Bank Polski,
- o Urząd Zamówień Publicznych,
- o Urzędy Marszałkowskie,
- o Zakład Ubezpieczeń Społecznych,
- o Urzędy pracy,
- o Władze samorządowe,
- o Główny Urząd Statystyczny,
- o Instytucje naukowo-edukacyjne (Uczelnie państwowe itp.),
- o Firmy badań rynkowych,
- o Wywiadownie gospodarcze,
- o Firmy doradcze,
- o Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy,
- o Organizacje społeczne działające na rzecz społeczności lokalnych oraz reprezentujące społeczeństwo.

/Moderator: zaznacz na kartkach dokładnie odpowiedzi respondenta:

bardzo istotne zaznacz jako BI,

mniej istotne – MI,

nie istotne – NI,

nie wykorzystywane – NW/.

- Czy są jeszcze jakieś źródła istotne dla Pana/i firmy, które nie zostały tu uwzględnione? Jakież to źródła? */Moderator: zapisz je na pustych kartkach i poproś respondenta o ocenę/.*
- Z czego wynika taki podział źródeł informacji? Dlaczego niektóre z nich określił/a Pan/i jako istotne, a inne jako nieistotne?
- Jakież informacje trudno jest wydobyć ze źródeł informacji? Dlaczego tych?
- Co należałoby zrobić, by informacje strategiczne były bardziej dostępne? Łatwiejsze w uzyskaniu?

3. KORZYSTANIE Z INFORMACJI STRATEGICZNYCH POCHODZĄCYCH Z PODMIOTÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ[20]

- Porozmawiajmy teraz na temat informacji strategicznych pochodzących od podmiotów administracji publicznej i innych instytucji i organizacji, takich jak instytucje finansowe, naukowo-edukacyjne, organizacje. Nie chodzi o informacje wewnętrzne czy pozyskiwane od klientów, dostawców, czy konkurencji. /Moderator: rozmowa powinna dotyczyć: Instytucji finansowych (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.), Ministerstw, Urzędów Skarbowych, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Agencji Rozwoju Regionalnego, Samorządów gospodarczych, Inkubatorów technologicznych, Narodowego Banku Polski, Urzędu Zamówień Publicznych, Urzędów Marszałkowskich, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Urzędów Pracy, Władz samorządowych, Głównego Urzędu Statystycznego, Instytucji naukowo-edukacyjnych czy Organizacji społecznych działających na rzecz społeczności lokalnych oraz reprezentujących społeczeństwo. NIE ROZMAWIAMY o firmach badań rynku, wywiadowniach gospodarczych, firmach doradczych, mediach/.
- W jaki sposób wykorzystywane są w firmie informacje pozyskane od każdego z tych podmiotów? W jakich obszarach działalności firmy? Dlaczego akurat w tych obszarach? /Moderator: zadaj pytanie dotyczące każdego z wymienionych przez respondenta podmiotów/.
- Jak Pan/i ocenia przydatność informacji otrzymywanych z od tych podmiotów? Dlaczego tak?
- Jakie efekty przyniosły informacje strategiczne pozyskane od omawianych podmiotów? Jakże jeszcze?
- Jakie działy/osoby w firmie korzystają z informacji strategicznych pochodzących od tych podmiotów? Czym się zajmują te działy/ osoby w firmie? Co należy do ich głównych obowiązków?
- Z jakich informacji strategicznych pochodzących od tych podmiotów korzysta każdy z działów/ każda z osób?
- W jakim celu każdy z tych działów/każda z osób korzysta z informacji strategicznych?
- Które z tych osób korzystają z informacji strategicznych w budowaniu strategii firmy? Z czego to wynika?
- Jakich informacji strategicznych Panu/i brakuje? Dlaczego tych?
- Które z tych informacji strategicznych powinny posiadać omawiane podmioty? Proszę podać przykłady jakie podmioty powinny dysponować jakimi informacjami?
- Jakie informacje strategiczne najtrudniej jest zdobyć od omawianych podmiotów? Jak Pan/i myśli – dlaczego tak trudno je zdobyć? Jak można byłoby wg Pana/i poprawić przepływ tych informacji?

4. KANAŁY INFORMACJI [20]

- Informacje strategiczne mogą być przekazywane przez różne kanały informacji. Takimi kanałami mogą być np. telewizja, prasa, Internet.
- W jaki sposób pozyskuje Pan/i informacje od omawianych podmiotów? Jakimi kanałami do Pana/i docierają te informacje?
- Jakich informacji strategicznych poszukuje Pan/i samodzielnie? Jakimi kanałami?
- Proszę ocenić przydatność każdego kanału z którego pozyskuje Pan/i informacje strategiczne. Dlaczego określił/a je Pan/i jako przydatne? Dlaczego inne określił/a Pan/i jako nieprzydatne?
- Jak często korzysta Pan/i z każdego z wymienionych kanałów w celu pozyskania informacji strategicznych?
- Który z tych kanałów uważa Pan/-i za najlepszy? Dlaczego? Dla jakich informacji strategicznych jest to najlepszy kanał? Dlaczego?
- A najsłabszy? Dlaczego? Dla jakich informacji strategicznych jest to najsłabszy kanał? Dlaczego?
- Jak wg Pana/i omawiane podmioty powinny przekazywać informacje strategiczne? Jakimi kanałami? Dlaczego akurat tymi? Które z kanałów są najbardziej skuteczne wg Pana/i?
- Czy miał Pan/i jakieś problemy z uzyskaniem informacji od omawianych podmiotów? Jakie to były problemy? Od jakiego podmiotu pochodziły informacje? Z czego one wynikały? /brak takiej informacji vs trudności w ich zdobyciu/.
- Co należałoby zrobić by usprawnić przepływ informacji? Co jeszcze?

5. PODZIĘKOWANIE, ZAKOŃCZENIE [2]

8.1.2 Kwestionariusz badania ilościowego

Screeener

P1. Dzień dobry, nazywam się [...] i dzwonię do Państwa z instytutu ARC Rynek i Opinia. Prowadzimy obecnie badanie na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dotyczące strategicznych źródeł informacji w działalności przedsiębiorstw. Projekt jest realizowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i jest finansowany przez Unię Europejską. Chciałbym/abym rozmawiać z osobą, która decyduje samodzielnie lub współdecyduje o strategii rozwoju firmy. Czy mogę rozmawiać z taką osobą? Zaznaczam, że nasza rozmowa w najmniejszym stopniu nie będzie dotyczyć strategii Pana/i firmy, a jedynie źródeł, z których firma pozyskuje ważne dla siebie informacji.

P2. Płeć

Ankieter: Zaznacz

1. Mężczyzna
2. Kobieta

P3. Na początku zadam Panu/i kilka pytań dotyczących Pana/i i samej firmy. Ile osób zatrudnia firma w tej chwili? [kwoty]

Ankieter: Zaznacz odpowiedni przedział

1. 0-9 pracowników
2. 10-49 pracowników
3. 50-249 pracowników
4. powyżej 250 pracowników -> *zakończ*
5. odmowa -> *zakończ*

P4. Proszę powiedzieć, jakie zajmuje Pan/i stanowisko?

Ankieter: Zapisz

1. Właściciel firmy
2. Kierownik wysokiego szczebla
3. Kierownik średniego szczebla (tylko w firmach powyżej 50 zatrudnionych pracowników)
4. Inne -> *Ankieter: Poproś inną osobę - właściciela firmy lub przedstawiciela kadry zarządzającej wyższego lub średniego szczebla.*

P5. W jakim stopniu decyduje Pan/i o strategii rozwoju firmy, w której Pan/i pracuje?

1. Samodzielnie decyduję o strategii firmy
2. Współdecyduję o strategii firmy
3. Inne -> *Ankieter: Poproś inną osobę, która decyduje o strategii rozwoju firmy.*

P6. Jaka jest główna branża działalności firmy? [kwoty]

1. przemysł
2. budownictwo
3. handel
4. transport
5. usługi
6. inne, jakie?

P7. W jakim województwie mieści się główna siedziba Pana/i firmy? [kwoty]

1. dolnośląskie
2. kujawsko-pomorskie
3. lubelskie
4. lubuskie
5. łódzkie
6. małopolskie
7. mazowieckie
8. opolskie
9. podlaskie
10. podkarpackie
11. pomorskie
12. śląskie
13. świętokrzyskie
14. warmińsko-mazurskie
15. wielkopolskie
16. zachodniopomorskie

P8. Jaki jest zasięg działalności Pana/i firmy?

1. Lokalny
2. Wojewódzki, regionalny
3. Ogólnopolski
4. Międzynarodowy -> Ankieter: zadaj pytanie P9.

P9. Czy Pana/i firma eksportuje produkty/usługi za granicę?

1. Tak
2. Nie

Źródła informacji strategicznych

Q1. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Pana/i firma poszukiwała lub korzystała z następujących informacji?

Ankieter: odczytaj kafeterię. Zaznacz tak / nie dla każdej pozycji.

CATI: rotacja kafeterii.

	1. TAK - korzystała	2. TAK - poszukiwała	3. NIE
a) o działaniach konkurentów (ceny, obsługiwani klienci, nowe produkty, itd.)			
b) o obecnych klientach (potrzeby, kondycja finansowa)			
c) o nowych klientach (potrzeby, kondycja finansowa, liczba)			
d) o zmianach na rynku dostawców i podwykonawców firmy			
e) o nowych produktach, technologiach			
f) o nowych sposobach finansowania			
g) o zmianach w prawie			
h) o otoczeniu międzynarodowym firmy			
i) na temat sytuacji gospodarczej.			

Moich następnych kilka pytań będzie dotyczyło tego, skąd tego rodzaju informacje docierały do Pana/i firmy lub w jaki sposób i gdzie szukali Państwo takich informacji. Będziemy rozmawiali na temat informacji [wstaw wylosowaną odpowiedź nr 1 z pyt. Q1] i [wstaw wylosowaną odpowiedź nr 2 z pyt. Q1], których w ciągu ostatnich 12 miesięcy Pan/i poszukiwał/a,

CATI: w przypadku, gdy respondent wskaże więcej niż 2 obszary w pytaniu Q1, pytania od Q1a do Q11 będą dotyczyły każdego z losowo wybranych 2 obszarów.

Q1a. Których z tych informacji poszukują Państwo samodzielnie, w sposób aktywny, a które docierają do Państwa w sposób bierny, będąc efektem działań informacyjnych prowadzonych przez różne instytucje?

1. Informacja jest poszukiwana w sposób aktywny
2. Informacja dociera w sposób bierny
3. Trudno powiedzieć → Ankieter: nie odczytuj

Q2. Czy informacji [wstaw odpowiedź z Q1] poszukiwał/a Pan/i w jakichkolwiek zewnętrznych instytucjach?

1. Tak
2. Nie → zadaj pytanie w odniesieniu do wszystkich [wylosowanych] obszarów wymienionych przez respondenta w Q1. W przypadku, gdy w pytaniu Q2 za każdym razem padnie odpowiedź „nie” → idź do Q11

Q4. Czy te informacje [wstaw odpowiedź z Q1] udało się Panu/i znaleźć w jakiegokolwiek zewnętrznej instytucji?

1. Tak
2. Nie → *zadaj pytanie w odniesieniu do wszystkich [wylosowanych] obszarów wymienionych przez respondenta w Q1. W przypadku, gdy w pytaniu Q4 za każdym razem padnie odpowiedź „nie” idź do Q11a*

CATI: jeśli w Q4 odpowiedź „tak” dla jakiegokolwiek z [wylosowanych] obszarów z Q1.

Q5. W jakich instytucjach udało się Panu/i znaleźć ważne informacje [wstaw odpowiedź z pyt. Q1]? Chodzi o wszelkie instytucje działające w otoczeniu Pana/i firmy.

Ankieter: nie odczytuj, zaznacz wszystkie wymienione źródła informacji.

1. Agencje Rozwoju Regionalnego
2. Firmy badawcze
3. Główny Urząd Statystyczny
4. Inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie)
5. Instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.)
6. Instytucje naukowo-edukacyjne (Uczelnie państwowe itp.)
7. Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy
8. Komisja Europejska
9. Ministerstwa
10. Narodowy Bank Polski
11. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)
12. Polski Komitet Normalizacyjny
13. Samorządy gmin
14. Samorządy gospodarcze
15. Samorządy powiatowe
16. Samorządy wojewódzkie – Urzędy Marszałkowskie
17. Sejm Rzeczypospolitej
18. Urząd Patentowy
19. Urząd Zamówień Publicznych
20. Urzędy pracy
21. Urzędy skarbowe
22. Urzędy wojewódzkie
23. Wywiadownie gospodarcze
24. Zakład Ubezpieczeń Społecznych
25. Inne, jakie

Pytanie zadawane w odniesieniu do każdej instytucji i każdej z [wylosowanych] decyzji strategicznych.

Q6. Jak ocenia Pan/i użyteczność otrzymanych informacji [wstaw odpowiedź z pyt. Q1] z [wstaw odpowiedź z Q5]? Proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „były bardzo mało użyteczne”, 5 „były bardzo użyteczne”, a 2, 3 i 4 to oceny pośrednie.

Pytanie zadawane, jeśli w Q5 odpowiedź 1 lub 2.

Q7. Dlaczego uważa Pan/i, że te informacje były mało użyteczne?

Ankieter: nie odczytuj. Dopasuj odpowiedź respondenta do istniejących kategorii. Możliwych wiele odpowiedzi.

1. Niekompletne
2. Nieaktualne (zawierają przestarzałe dane, informacje)
3. Mało wiarygodne
4. Zbyt ogólne, mało konkretne
5. Spóźnione (otrzymane zbyt późno)
6. Przekazane w nieefektywny sposób (niewłaściwym kanałem)
7. Niezrozumiałe
8. Inny powód, jaki?

Q8. W jaki sposób, lub w jakiej formie otrzymał/a Pan/i informacje [wstaw odpowiedź z pyt. Q1] z [wstaw odpowiedź z Q5]?

Ankieter: nie odczytuj. Możliwych wiele odpowiedzi.

1. Ogólnoinformacyjne programy telewizyjne (np. Wiadomości, Fakty)
2. Fachowe programy telewizyjne (programy poświęcone jednej konkretnej tematyce)
3. Radio ogólnopolskie
4. Radio lokalne
5. Gazety codzienne ogólnopolskie
6. Gazety codzienne lokalne
7. Publikacje fachowe, branżowe (publikacje papierowe i na CD, skierowane do specjalistów z jednej branży)
8. Biuletyny, opracowania dotyczące wybranych zagadnień
9. Internet – strony instytucji publicznych
10. Internet – pozostałe strony
11. Wizyty osobiste, spotkania
12. Konferencje, kongresy, seminaria
13. Szkolenia, warsztaty
14. Kontakt telefoniczny
15. Kontakt e-mailowy
16. Inne, jakie?

Q9. Czy Pana/i zdaniem był to optymalny sposób przekazania informacji [wstaw odpowiedź z pyt. Q1], których Pan/i szukał/a czy też nie?

Ankieter: odczytaj skalę.

1. Zdecydowanie nie
2. Raczej nie
3. Raczej tak
4. Zdecydowanie tak
5. Nie wiem, trudno powiedzieć /Ankieter: nie odczytuj/

Jeśli w Q9 odpowiedź 1 lub 2

Q10. Pana/i zdaniem, jaki sposób przekazania tych informacji byłby zatem optymalny?

Ankieter: nie odczytuj, możliwych wiele odpowiedzi.

1. Ogólnoinformacyjne programy telewizyjne (np. Wiadomości, Fakty)
2. Fachowe programy telewizyjne (programy poświęcone jednej konkretnej tematyce)
3. Radio ogólnopolskie
4. Radio lokalne
5. Gazety codzienne ogólnopolskie
6. Gazety codzienne lokalne
7. Publikacje fachowe, branżowe (publikacje papierowe i na CD, skierowane do specjalistów z jednej branży)
8. Biuletyny, opracowania dotyczące wybranych zagadnień
9. Internet – strony instytucji publicznych
10. Internet – pozostałe strony
11. Wizyty osobiste, spotkania
12. Konferencje, kongresy, seminaria
13. Szkolenia, warsztaty
14. Kontakt telefoniczny
15. Kontakt e-mailowy
16. Inne, jakie?

Pytanie w odniesieniu do każdego z kanałów wskazanych w Q10.

Q11. Dlaczego uważa Pan/i, że [wstaw odpowiedź z Q10] to byłby optymalny sposób przekazywania informacji?

Ankieter: nie odczytuj, możliwych wiele odpowiedzi.

1. Najszybszy
2. Dwustronny, dający możliwość dialogu, dopytania itp.
3. Dający możliwość uzyskania pogłębionych informacji
4. Bezpłatny
5. Najbardziej wiarygodny
6. Inne, jakie?

Pytanie zadawane, jeśli w Q4 odpowiedź „nie” dla każdego źródła informacji. Pytanie zadawane zbiorczo, w odniesieniu do wszystkich tego typu przypadków.

Q11a. Jak Pan/i sądzi, dlaczego nie udało się Państwu uzyskać poszukiwanych przez siebie informacji z zewnętrznych instytucji?

Ankieter: nie odczytuj, możliwych wiele odpowiedzi.

1. Instytucje nie miały tych informacji
2. Istniały trudności w dostępie do informacji po stronie instytucji
3. Cena uzyskania informacji była zbyt wysoka
4. Czas oczekiwania na informacje był zbyt długi
5. Inne, jakie?

Q12. Czy kiedykolwiek, w przypadku różnych rodzajów informacji, o których była wcześniej mowa, wykorzystywał/a Pan/i następujące źródła informacji?

CATI: na liście są prezentowane źródła informacji nie wymienione w Q5.

Ankieter: odczytaj

1. Agencje Rozwoju Regionalnego
2. Firmy badawcze
3. Główny Urząd Statystyczny
4. Inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie)
5. Instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.)
6. Instytucje naukowo-edukacyjne (Uczelnie państwowe itp.)
7. Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy
8. Komisja Europejska
9. Ministerstwa
10. Narodowy Bank Polski
11. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)
12. Polski Komitet Normalizacyjny
13. Samorządy gmin
14. Samorządy gospodarcze
15. Samorządy powiatowe,
16. Samorządy wojewódzkie – Urzędy Marszałkowskie
17. Sejm Rzeczypospolitej
18. Urząd Patentowy
19. Urząd Zamówień Publicznych
20. Urzędy pracy
21. Urzędy skarbowe
22. Urzędy wojewódzkie
23. Wywiadownie gospodarcze
24. Zakład Ubezpieczeń Społecznych
25. Inne /jakie?

Q14. A czy Pana/i zdaniem następujące instytucje mogą być dla Pana/i ważnymi źródłami potrzebnych firmie informacji?

CATI: na liście są prezentowane źródła informacji nie wymienione w Q12.

Ankieter: odczytaj listę

Skala:

1. Tak
2. Nie
3. Nie wiem, trudno powiedzieć

1. Agencje Rozwoju Regionalnego
2. Firmy badawcze
3. Główny Urząd Statystyczny
4. Inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie)
5. Instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.)
6. Instytucje naukowo-edukacyjne (Uczelnie państwowe itp.)
7. Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy
8. Komisja Europejska
9. Ministerstwa
10. Narodowy Bank Polski
11. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)
12. Polski Komitet Normalizacyjny
13. Samorządy gmin
14. Samorządy gospodarcze
15. Samorządy powiatowe,
16. Samorządy wojewódzkie– Urzędy Marszałkowskie
17. Sejm Rzeczypospolitej
18. Urząd Patentowy
19. Urząd Zamówień Publicznych
20. Urzędy pracy
21. Urzędy Skarbowe
22. Urzędy wojewódzkie
23. Wywiadownie gospodarcze
24. Zakład Ubezpieczeń Społecznych
25. Inne, jakie?

Q15. Z którym z następujących zdań zgodził/aby się Pan/i w największym stopniu?

1. Systematyczne pozyskiwanie / aktualizowanie ważnych informacji z różnego typu instytucji to stały element działalności naszej firmy
2. Pozyskujemy strategiczne informacje w miarę potrzeby, nie czynimy tego systematycznie
3. Nie wiem, trudno powiedzieć */Ankieter: nie odczytuj/*

Q15a. I drugi zestaw zdań, również z prośbą o wybór tego, z którym w największym stopniu się Pan/i zgadza:

1. Zazwyczaj bez trudności znajduję potrzebne mi informacje w zewnętrznych instytucjach
2. Miewam trudności w znalezieniu potrzebnych mi informacji w wewnętrznych instytucjach
3. Zazwyczaj nie mogę uzyskać potrzebnych mi informacji w zewnętrznych instytucjach
4. Nie wiem, trudno powiedzieć /Ankieter: nie odczytuj/

Jeśli w Q15a odpowiedź 5 lub 6.

Q16 Czy przyczyny tych trudności leżą Pana/i zdaniem głównie wewnątrz Pana/i firmy (np. mają związek z umiejętnością pozyskiwania takich informacji) czy na zewnątrz – w instytucjach dysponujących interesującą Pana/ią wiedzą?

1. Głównie wewnątrz mojej firmy
2. Głównie na zewnątrz mojej firmy
3. Nie wiem, trudno powiedzieć → Ankieter: nie odczytuj

Jeśli w Q16 odpowiedź 2

Q17. Jakiego rodzaju są to trudności po stronie instytucji dysponujących interesującą Pana/ią wiedzą?

Ankieter: nie odczytuj, możliwych wiele odpowiedzi

1. brak lub niekompletność informacji
2. niechęć do udzielania informacji ze strony instytucji
3. uciążliwe procedury dostępu do informacji
4. trudna współpraca interpersonalna z przedstawicielami instytucji
5. nieefektywne kanały kontaktu (nieodpowiednia forma przekazania informacji)
6. brak centralizacji informacji (trzeba dopytywać w kilku instytucjach, a nie w jednej)
7. inne, jakie?

Q18. Jakich 5 instytucji uznał/aby Pan/i za najlepsze źródła istotnych informacji z punktu widzenia Pana/i przedsiębiorstwa?

Ankieter: nie odczytuj kafeterii.

1. Agencje rozwoju regionalnego,
2. Firmy badawcze
3. Główny Urząd Statystyczny,
4. Inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie)
5. Instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, itd.)
6. Instytucje naukowo-edukacyjne (Uczelnie państwowe itp.)

7. Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy
8. Komisja Europejska
9. Ministerstwa
10. Narodowy Bank Polski
11. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)
12. Polski Komitet Normalizacyjny
13. Samorządy gmin
14. Samorządy gospodarcze
15. Samorządy powiatowe
16. Samorządy wojewódzkie – Urzędy Marszałkowskie
17. Sejm Rzeczypospolitej
18. Urząd Patentowy
19. Urząd Zamówień Publicznych
20. Urzędy pracy
21. Urzędy skarbowe
22. Urzędy wojewódzkie administracji rządowej
23. Wywiadownie gospodarcze
24. Zakład Ubezpieczeń Społecznych
25. Inne, jakie?
26. Żadne → *Ankieter: nie odczytuj*

CATI: pytanie Q19 zadaj w odniesieniu do 3 instytucji wylosowanych spośród odpowiedzi z pytań Q5 i Q12.

Q19. W trakcie naszej rozmowy wspominał/a Pan/i o kilku instytucjach, od których pozyskiwali Państwo istotne dla siebie informacje. Poproszę o którą ocenę niektórych z tych instytucji. Proszę posługiwać się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „ocena zdecydowanie negatywna”, 5 – „ocena zdecydowanie pozytywna”, a 2, 3 i 4 to oceny pośrednie. Porozmawiajmy najpierw o [wstaw nazwę 1 instytucji]. Jak ocenia Pan/i informacje przekazywane przez tę instytucję pod względem:

CATI: rotacja wymiarów ocen

1. kompletności
2. aktualności
3. wiarygodności
4. stopnia, w jakim odpowiadały na Państwa potrzeby
5. czasu potrzebnego na ich przekazanie
6. sposobu ich przekazania – na ile jest on optymalny
7. zrozumiałości

CATI: powtórz dla instytucji 2 i 3.

Metryczka

Na koniec poproszę jeszcze o kilka dodatkowych informacji na temat Pana/i przedsiębiorstwa.

M1. Czy Pana/i zdaniem Pana/i przedsiębiorstwo ma wyraźnie określoną strategię działania, rozumianą jako zestaw konkretnych celów oraz sposobów ich osiągnięcia w określonym horyzoncie czasowym?

Ankieter: odczytaj kafeterię

1. Tak – istnieje jako jeden dokument
2. Tak – jest zbiorem wielu dokumentów, materiałów, analiz
3. Tak – istnieje w formie ustnej
4. Nie, nie istnieje
5. Nie wiem / trudno powiedzieć → *Ankieter: nie odczytuj*

M2. W Pana/i ocenie, jakie miejsce zajmuje Pana/i przedsiębiorstwo na rynku, na którym działa?

1. Lider
2. Jedna z czołowych firm
3. Inna pozycja

M3. Czy w Pana/i przedsiębiorstwie istnieje osobna komórka (stanowisko lub dział) odpowiedzialny wyłącznie za strategię rozwoju firmy?

1. Tak
2. Nie
3. Trudno powiedzieć

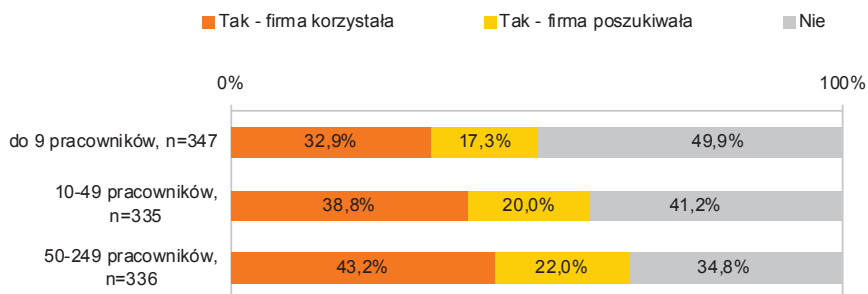
M4. Od jak dawna działa Pana/i firma?

1. Krócej niż 5 lat
2. 6-10 lat
3. 11-20 lat
4. Więcej niż 20 lat

To już ostatnie pytanie naszej ankiety. Dziękuję za poświęcony czas.

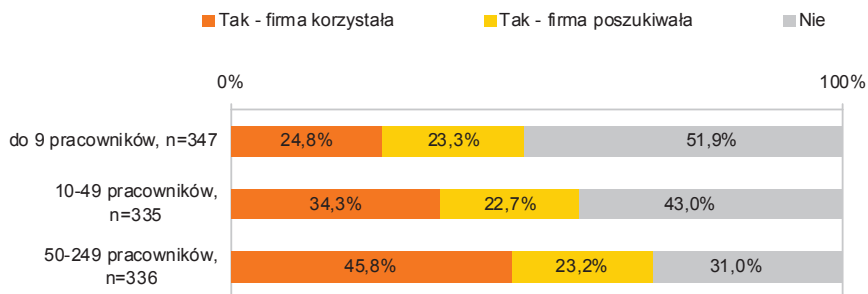
8.2 Analizy z badania ilościowego

Wykres 8.1 Poszukiwanie lub korzystanie z informacji dotyczących nowych produktów, technologii vs wielkość firmy



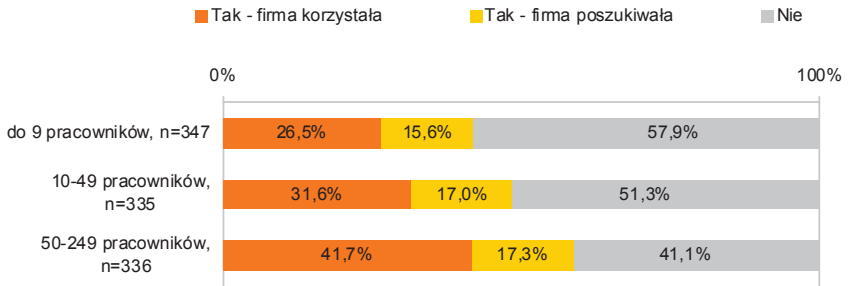
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.2 Poszukiwanie lub korzystanie z informacji dotyczących sytuacji gospodarczej vs wielkość firmy



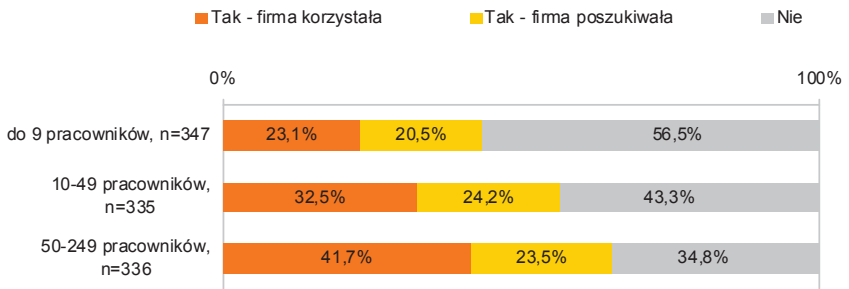
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.6 Poszukiwanie lub korzystanie z informacji dotyczących zmian na rynku dostawców i podwykonawców firmy vs wielkość firmy



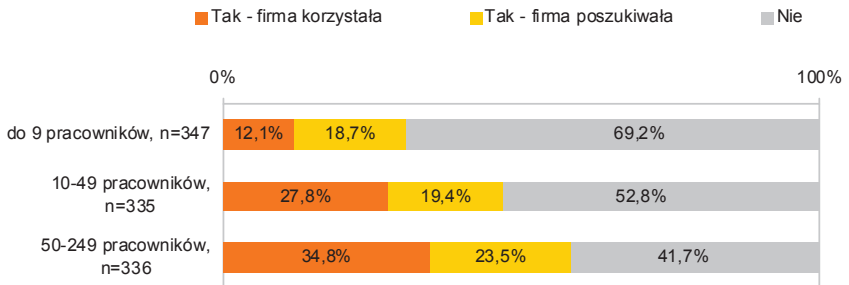
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.7 Poszukiwanie lub korzystanie z informacji dotyczących działania konkurentów vs wielkość firmy



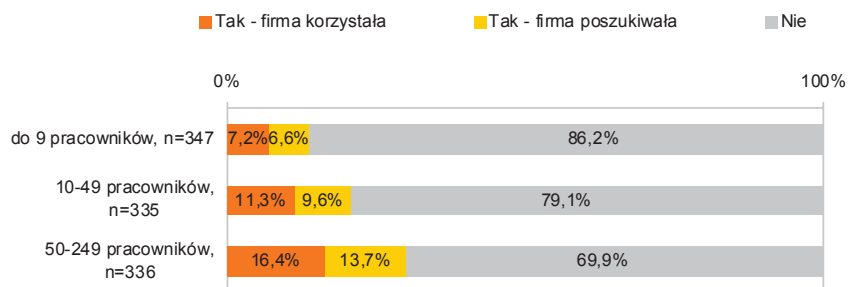
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.8 Poszukiwanie lub korzystanie z informacji dotyczących nowych sposobów finansowania vs wielkość firmy



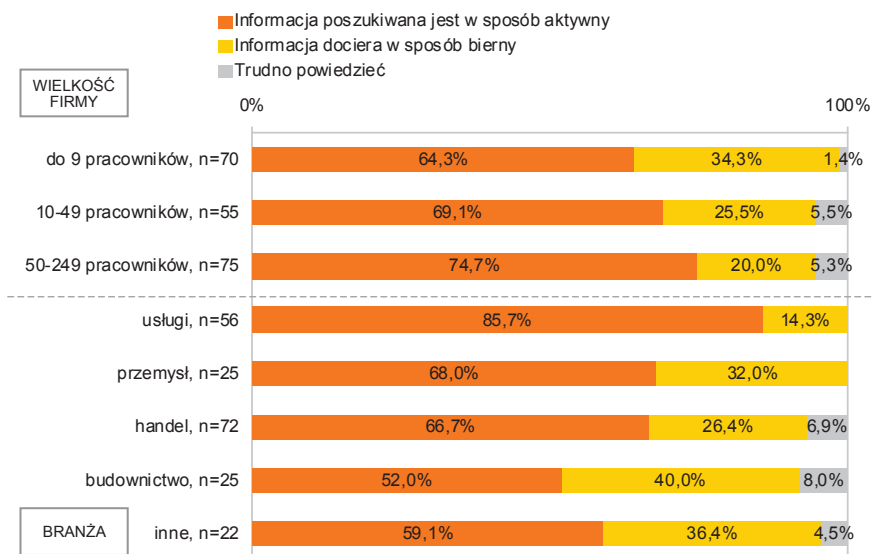
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.9 Poszukiwanie lub korzystanie z informacji dotyczących otoczenia międzynarodowej firmy vs wielkość firmy



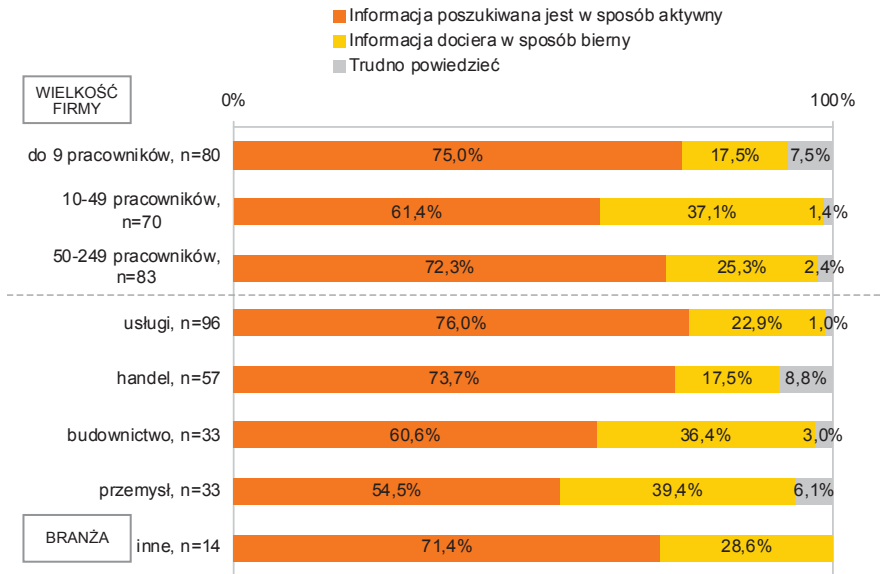
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.10 Sposób pozyskania informacji o działaniach konkurentów



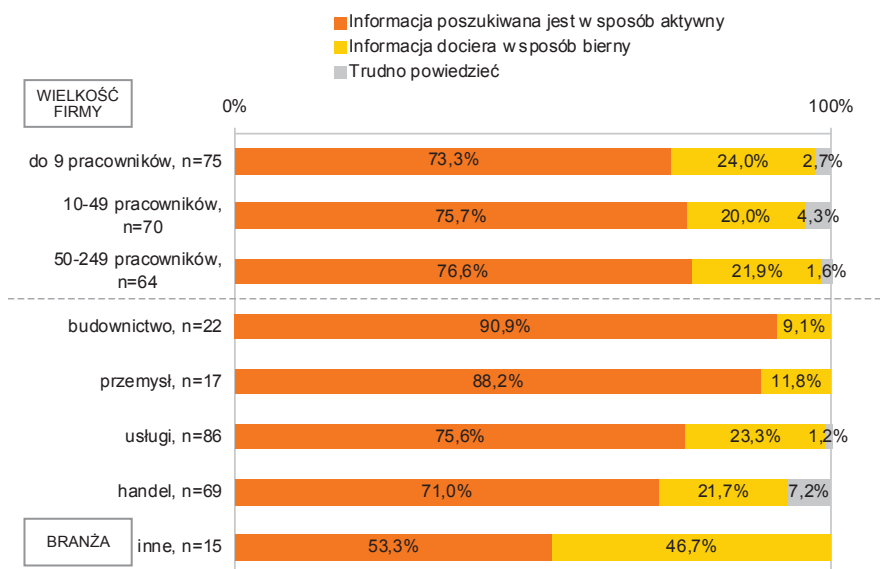
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.11 Sposób pozyskania informacji o nowych produktach, technologiach



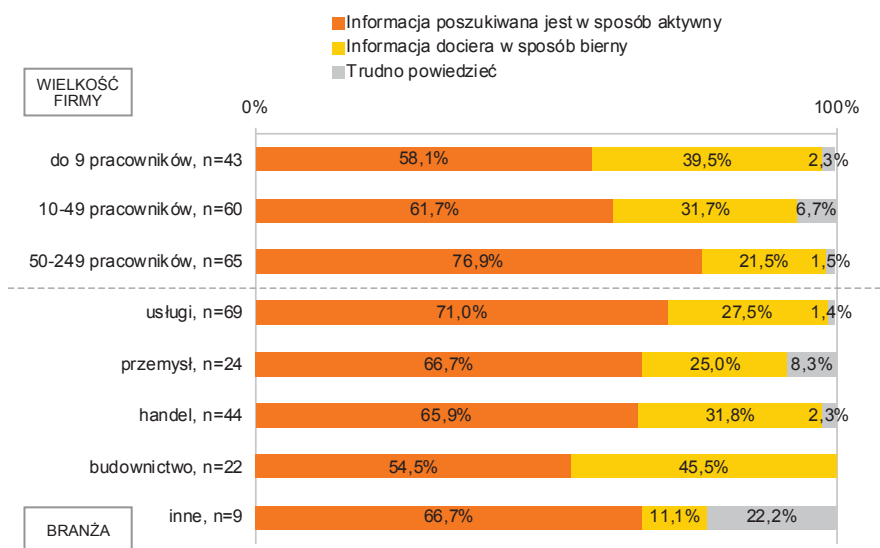
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.12 Sposób pozyskania informacji o nowych klientach



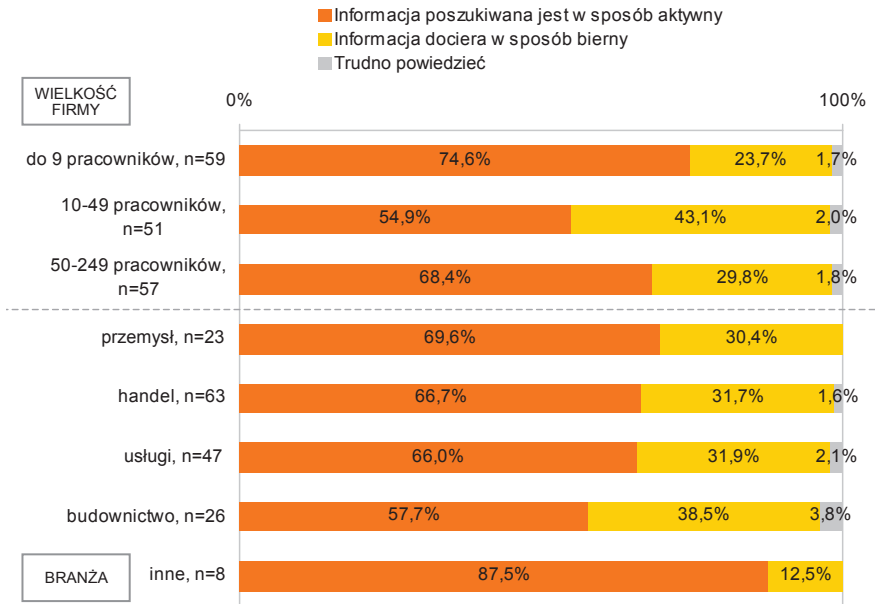
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.13 Sposób pozyskania informacji o nowych sposobach finansowania



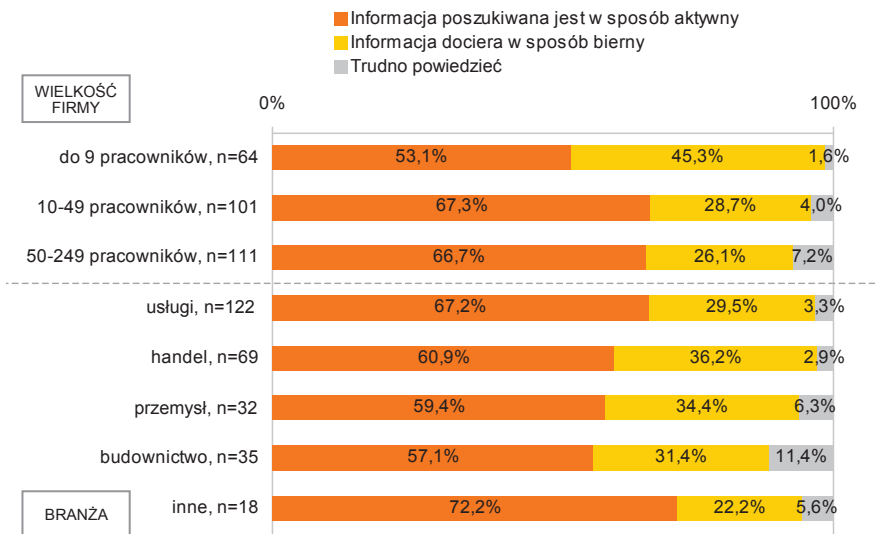
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.14 Sposób pozyskania informacji o zmianach na rynku dostawców i podwykonawców firmy



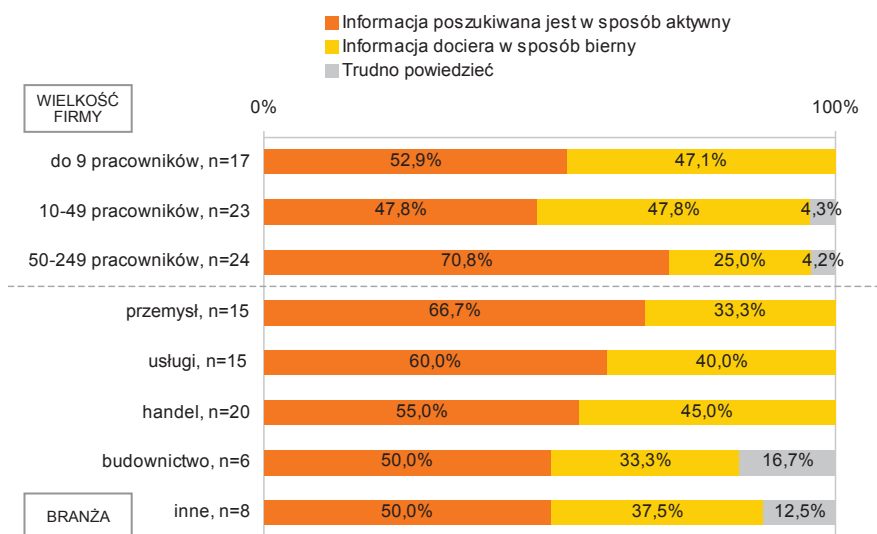
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.15 Sposób pozyskania informacji o zmianach w prawie



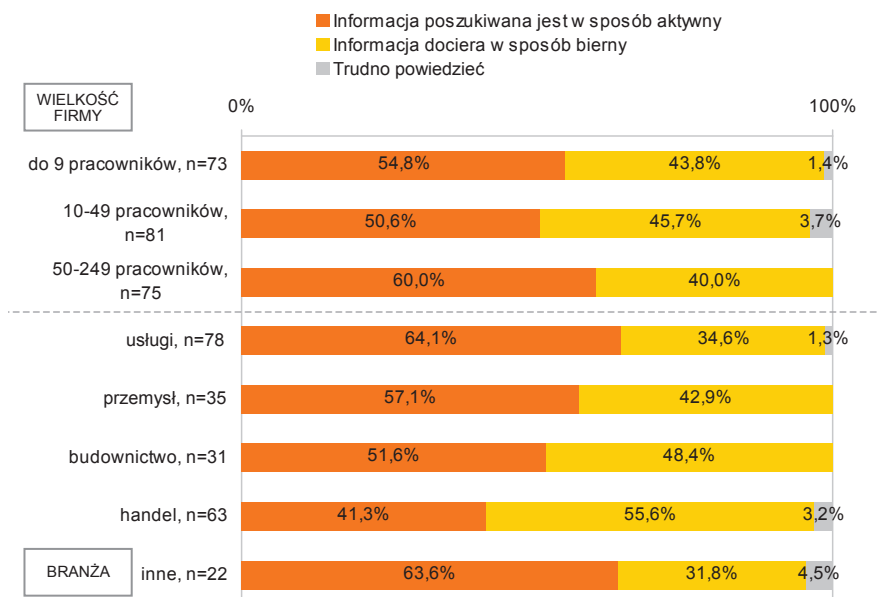
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.16 Sposób pozyskania informacji o otoczeniu międzynarodowym firmy



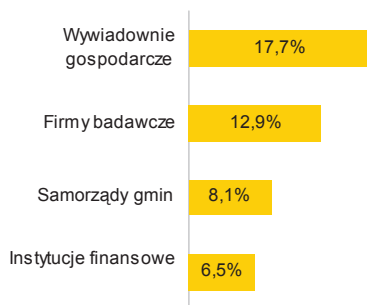
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.17 Sposób pozyskania informacji na temat sytuacji gospodarczej



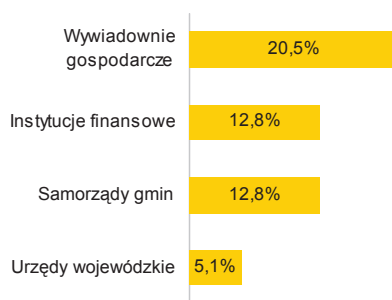
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.18 Instytucje, w których znaleziono informacje o działaniach konkurentów, n=62 (wskazania powyżej 5%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.19 Instytucje, w których znaleziono informacje o obecnych klientach, n=78 (wskazania powyżej 5%)



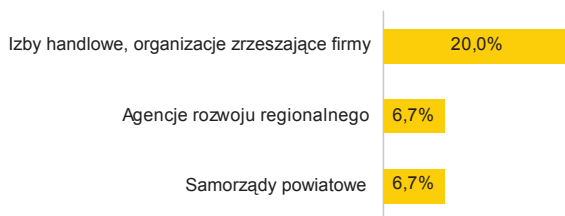
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.20 Instytucje, w których znaleziono informacje o nowych klientach, n=54 (wskazania powyżej 5%)



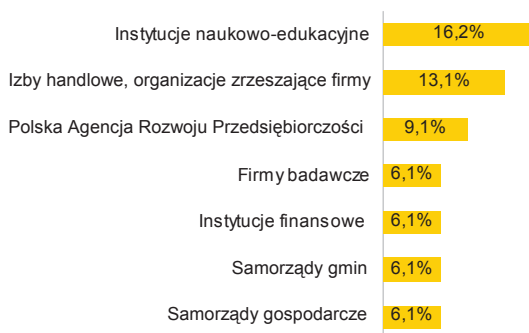
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.21 Instytucje, w których znaleziono informacje o zmianach na rynku dostawców i podwykonawców firmy, n=50 (wskazania powyżej 5%)



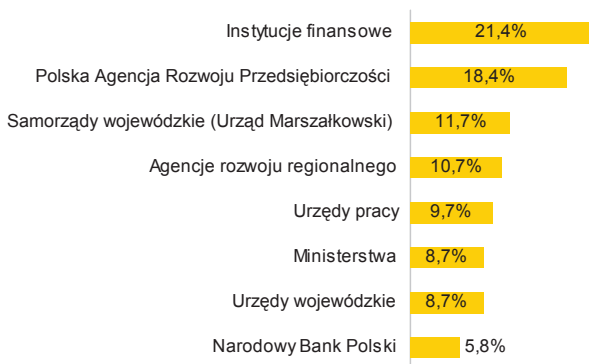
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.22 Instytucje, w których znaleziono informacje o nowych produktach, technologiach, n=99 (wskazania powyżej 5%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.23 Instytucje, w których znaleziono informacje o nowych sposobach finansowania, n=103 (wskazania powyżej 5%)



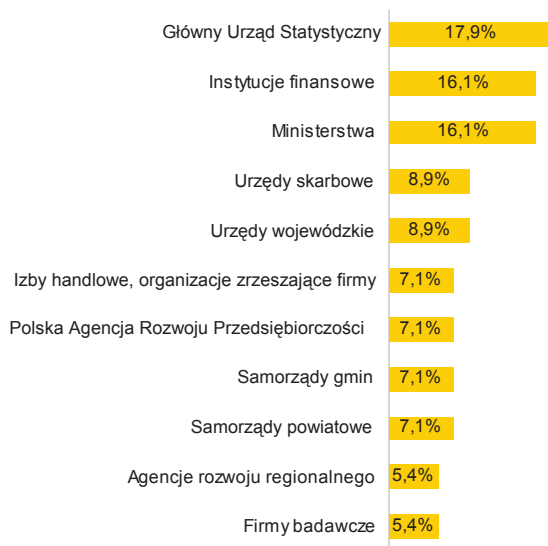
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.24 Instytucje, w których znaleziono informacje o zmianach w prawie, n=134 (wskazania powyżej 5%)



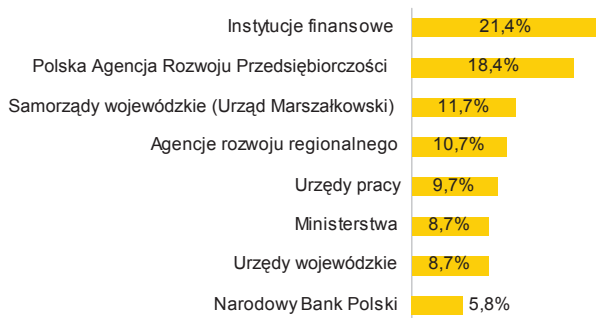
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.25 Instytucje, w których znaleziono informacje na temat sytuacji gospodarczej, n=56 (wskazania powyżej 5%)



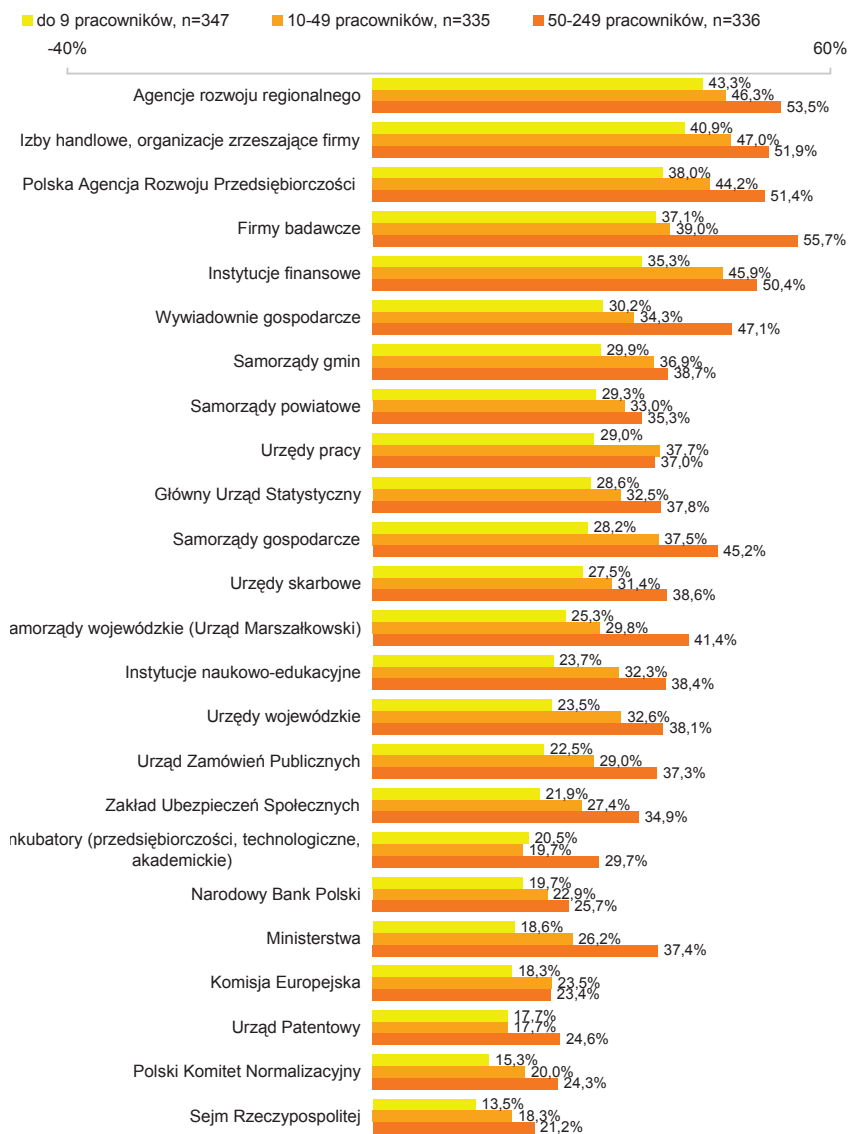
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.26 Instytucje, w których znaleziono informacje o nowych sposobach finansowania, n=103 (wskazania powyżej 5%)



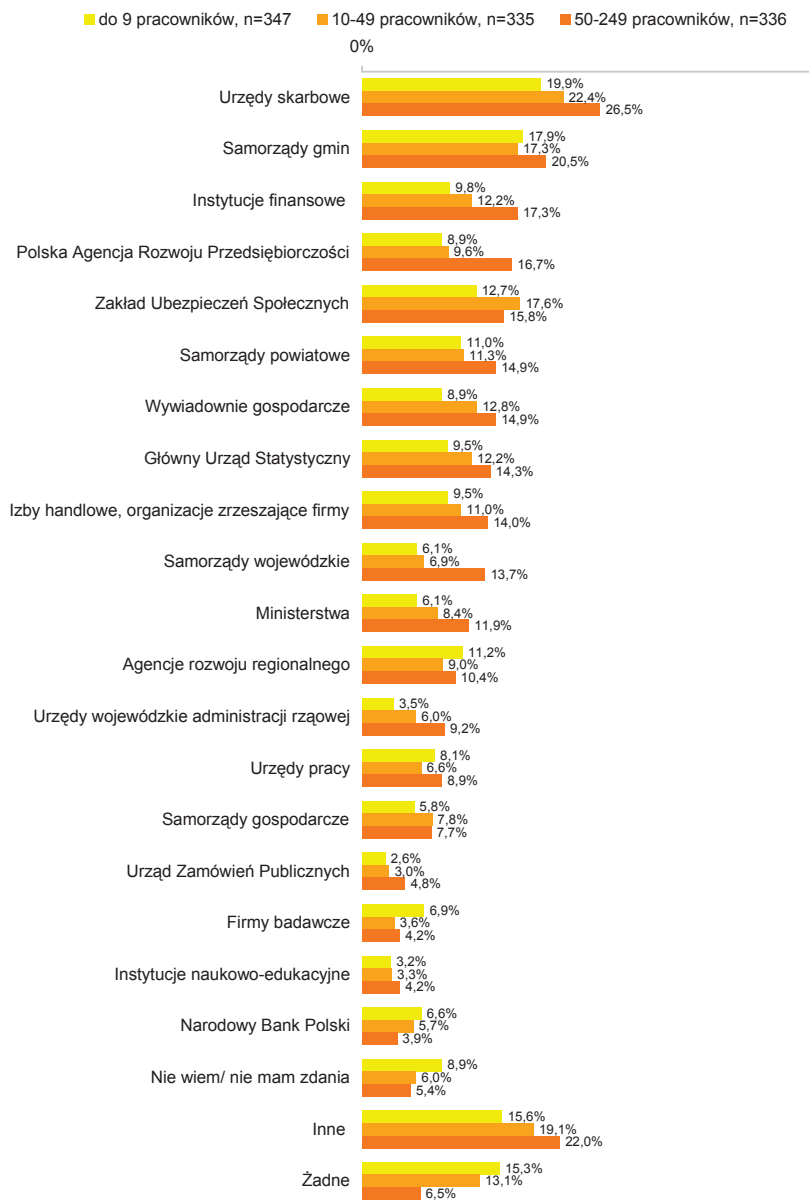
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.27 Źródła potrzebnych, lecz dotychczas niewykorzystywanych informacji vs wielkość firmy



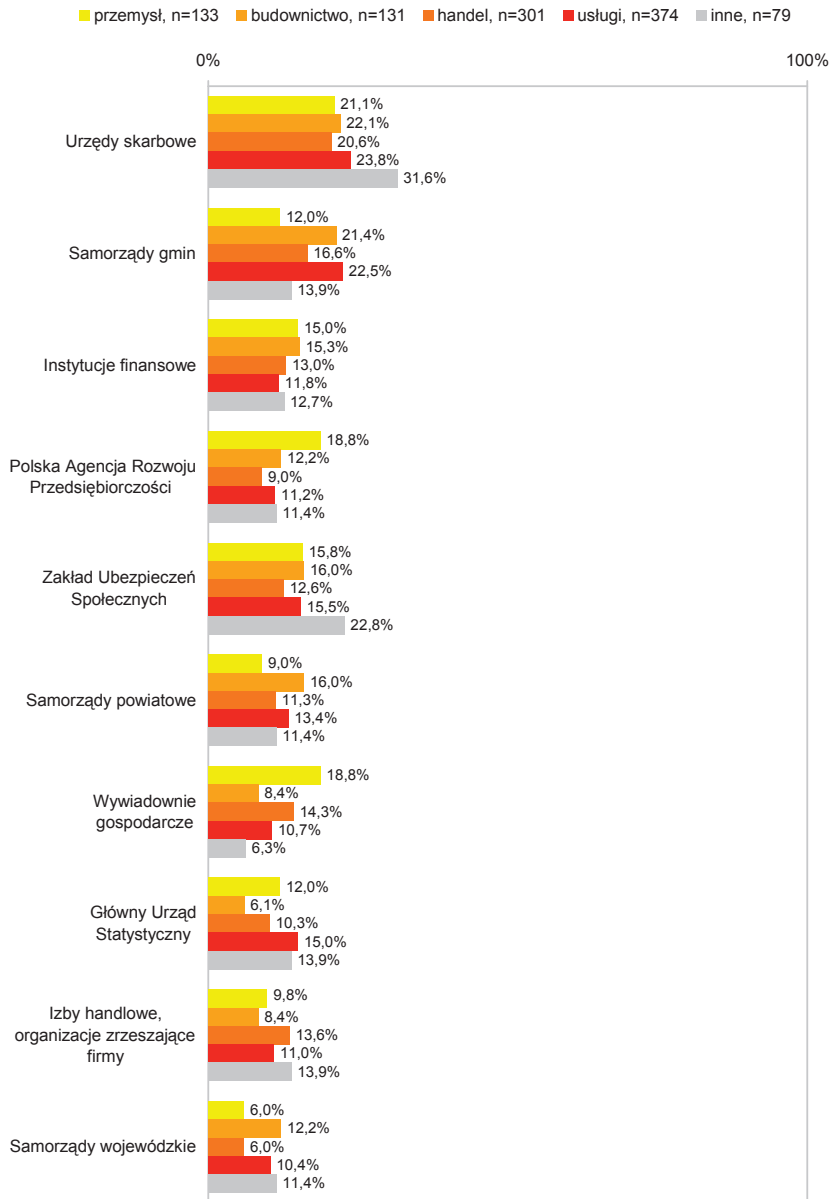
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.28 Najlepsze źródła istotnych informacji vs wielkość firmy



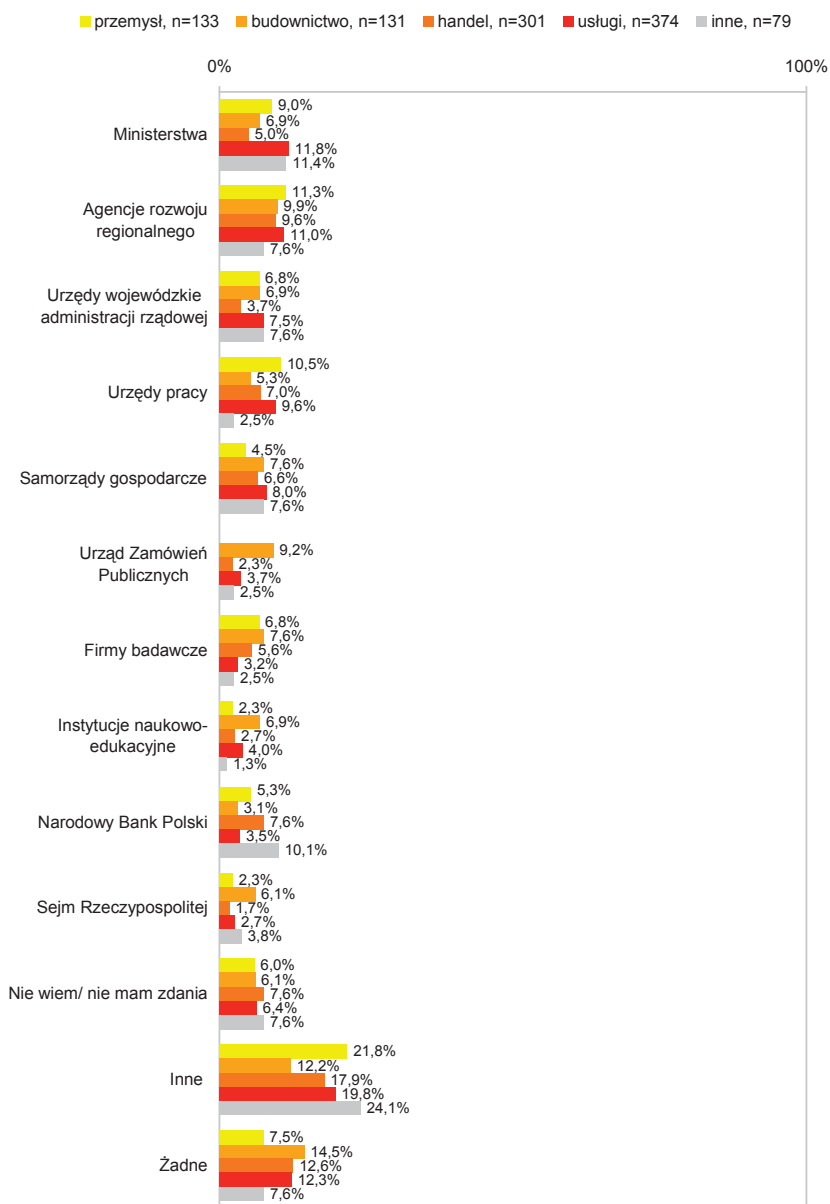
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.29 Najlepsze źródła istotnych informacji vs branża działalności firmy – 1/2



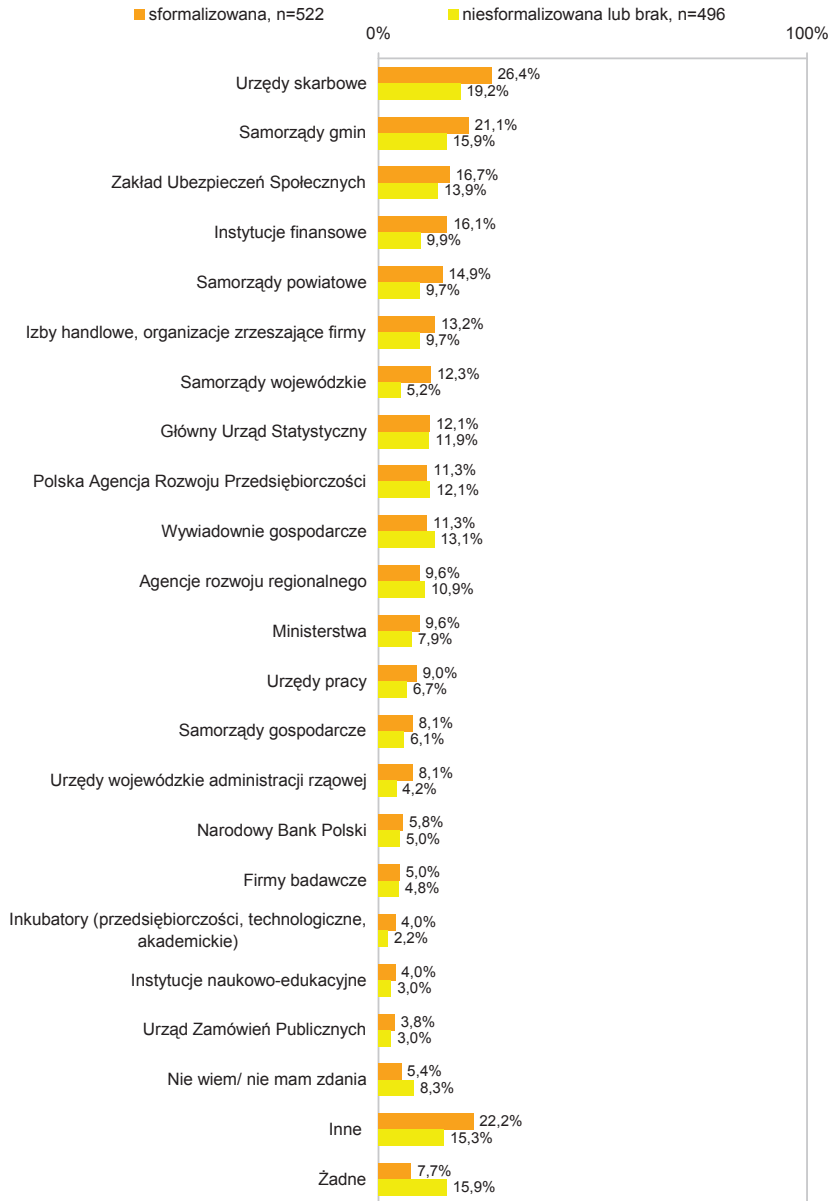
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.30 Najlepsze źródła istotnych informacji vs branża działalności firmy – 2/2



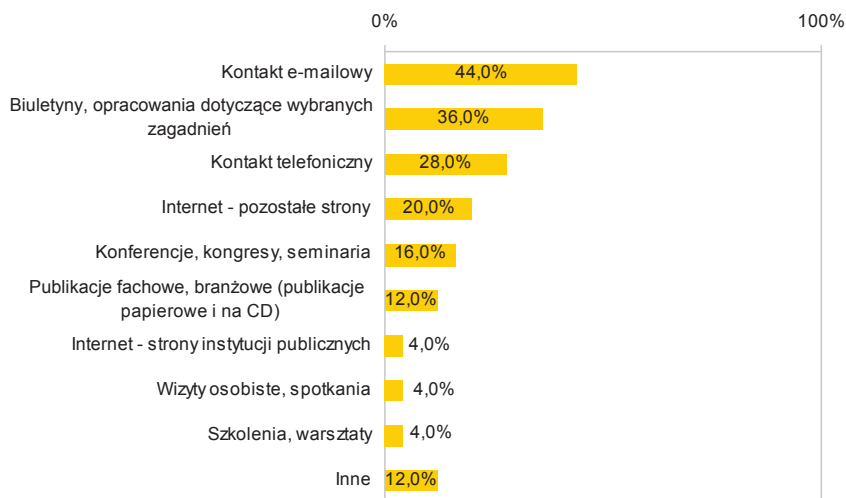
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.31 Najlepsze źródła istotnych informacji vs strategia firmy



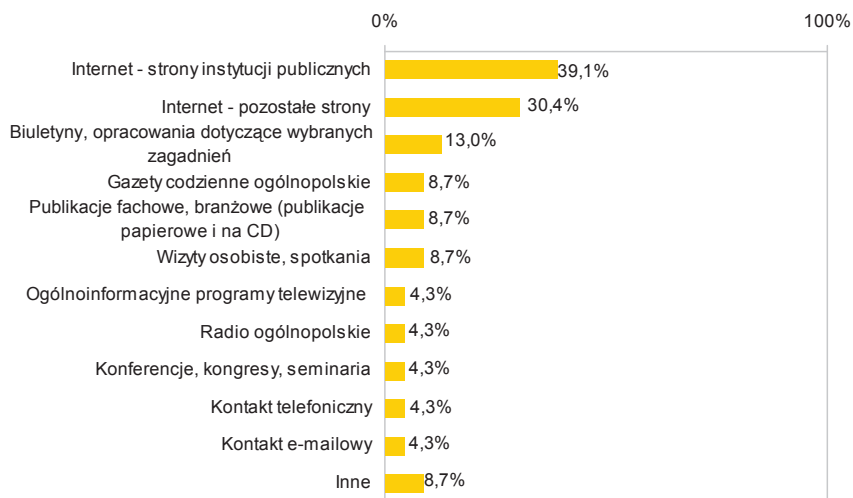
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.32 Kanały informacji – Firmy badawcze, n=25



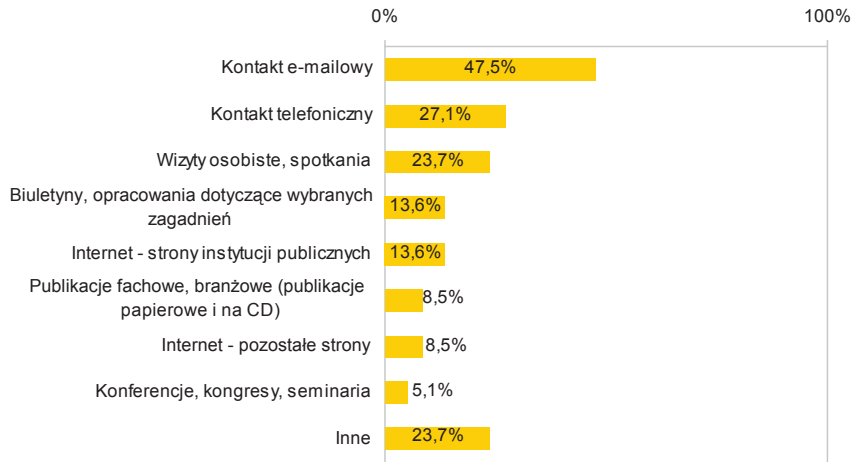
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.33 Kanały informacji – Główny Urząd Statystyczny, n=23



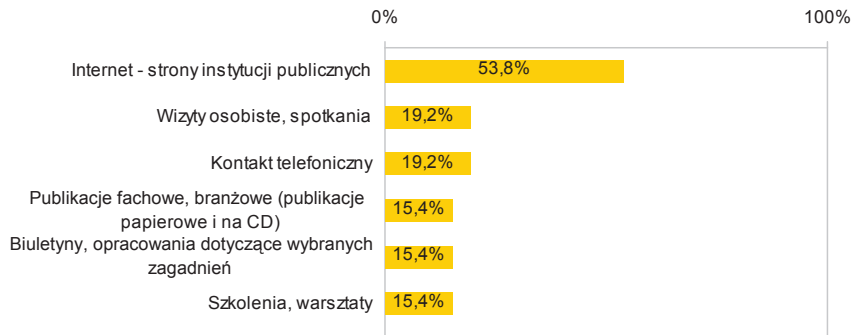
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.34 Kanały informacji – Instytucje finansowe, n=59



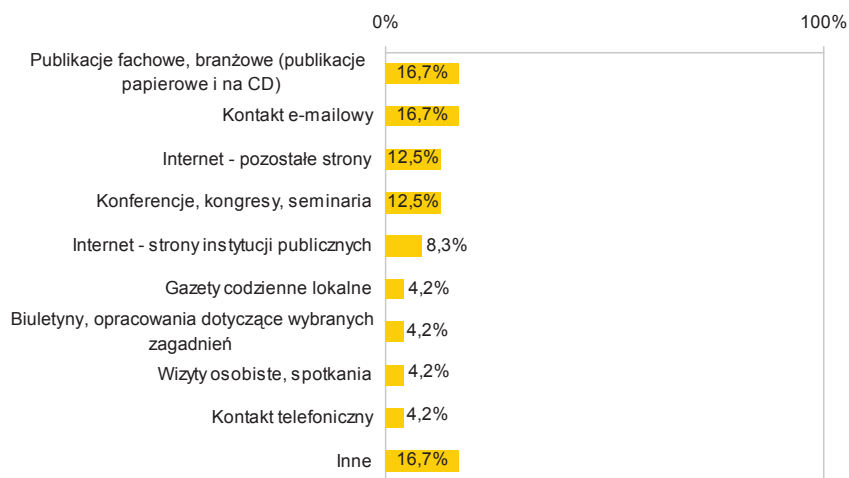
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.35 Kanały informacji – Agencja Rozwoju Regionalnego, n=26



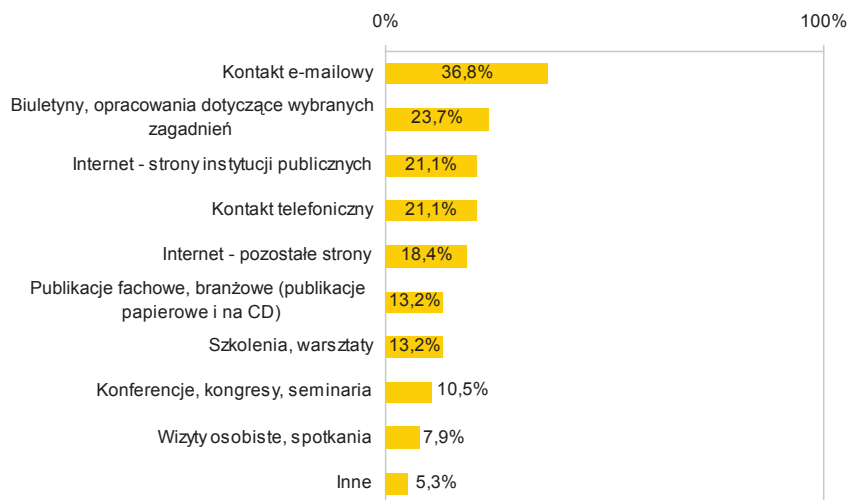
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.36 Kanały informacji – Instytucje naukowo-edukacyjne, n=24



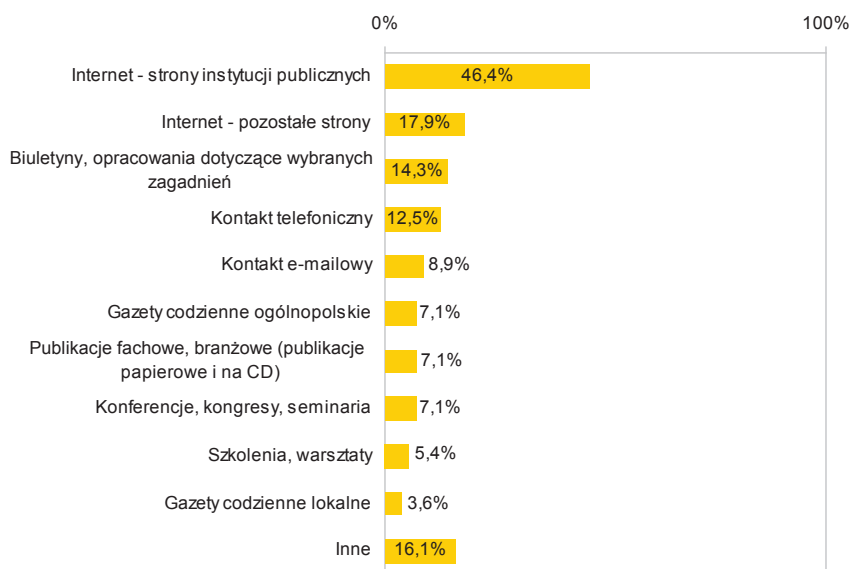
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.37 Kanały informacji – Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy, n=38



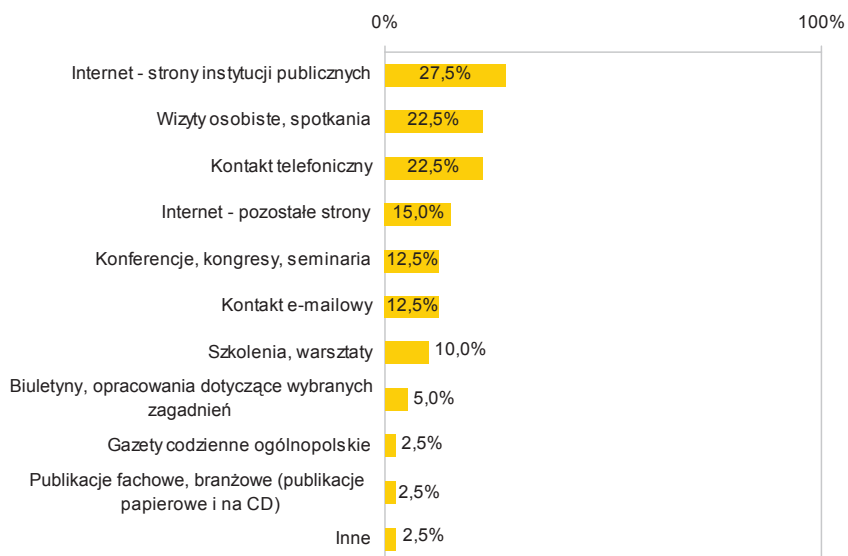
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.38 Kanały informacji – Ministerstwa, n=56



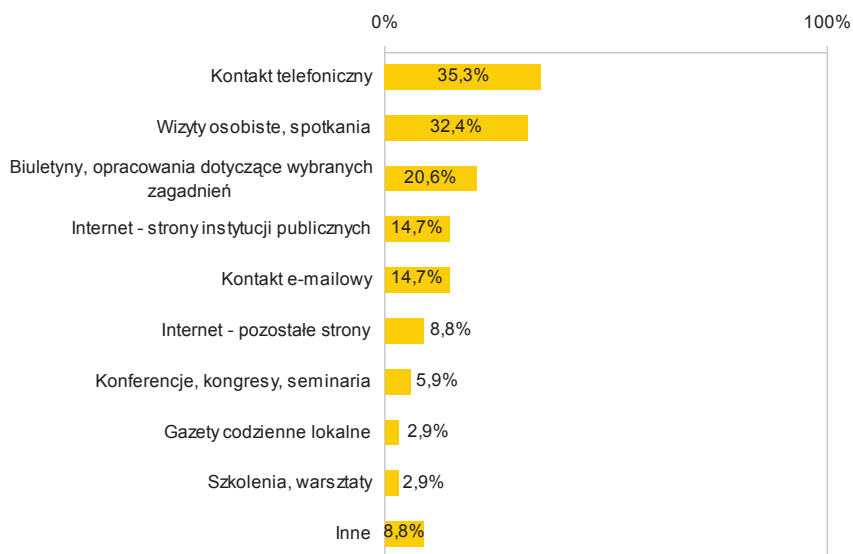
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.39 Kanały informacji – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), n=40



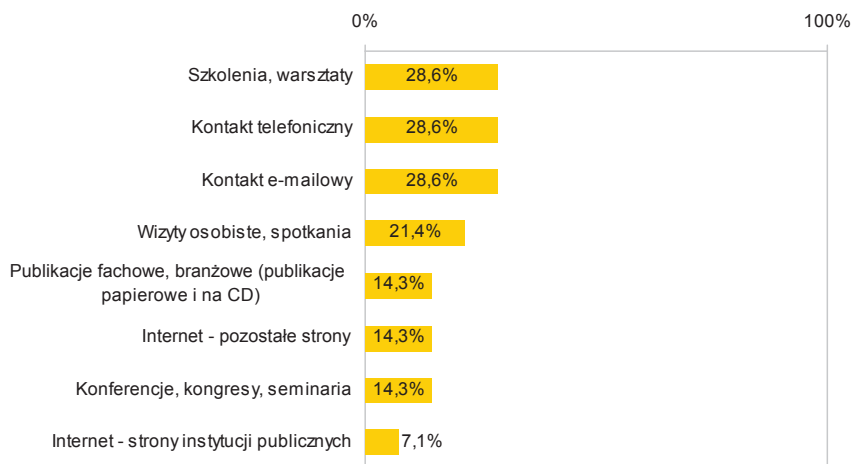
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.40 Kanały informacji – Samorzędy gmin, n=34



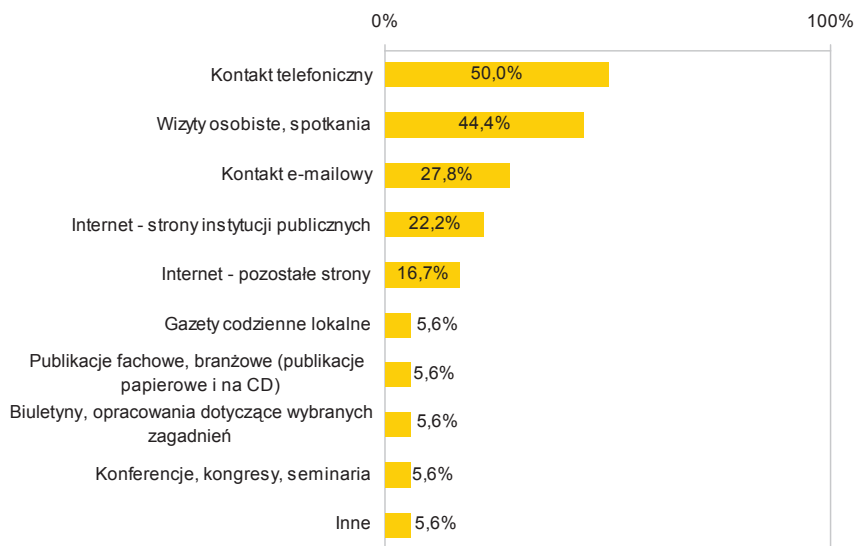
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.41 Kanały informacji – Samorzędy gospodarcze, n=14



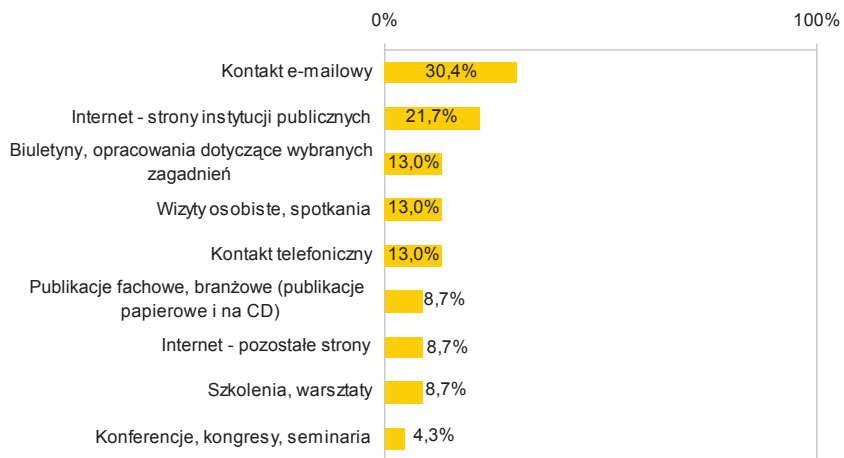
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.42 Kanały informacji – Samorzędy powiatowe, n=18



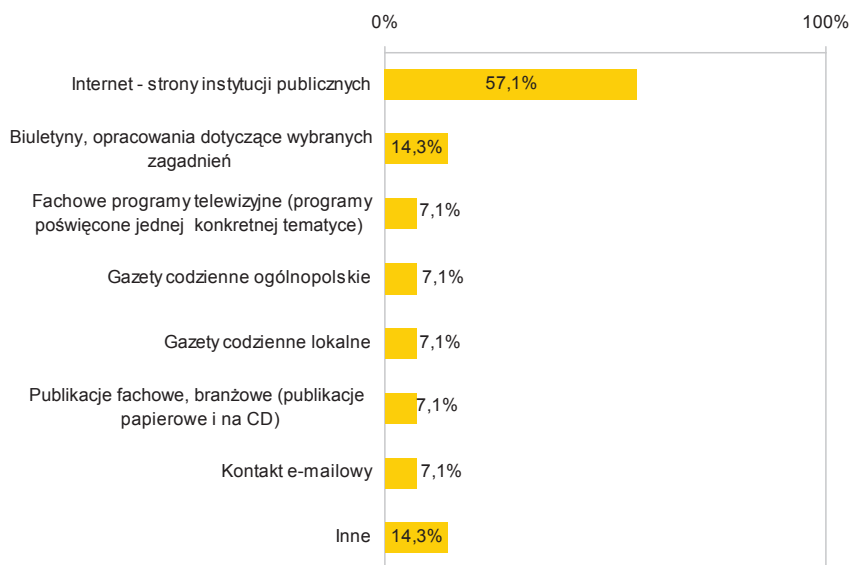
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.43 Kanały informacji – Samorzędy wojewódzkie (Urząd Marszałkowski), n=23



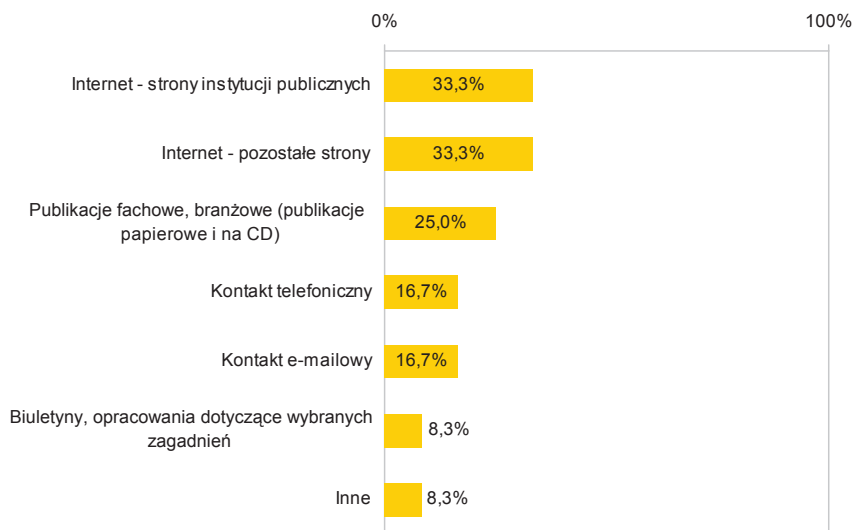
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.44 Kanały informacji – Sejm Rzeczypospolitej, n=14



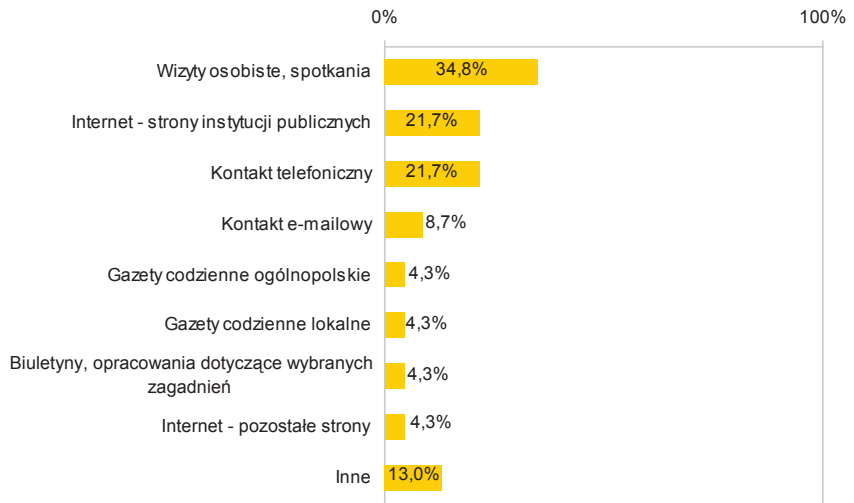
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.45 Kanały informacji – Urząd Zamówień Publicznych, n=12



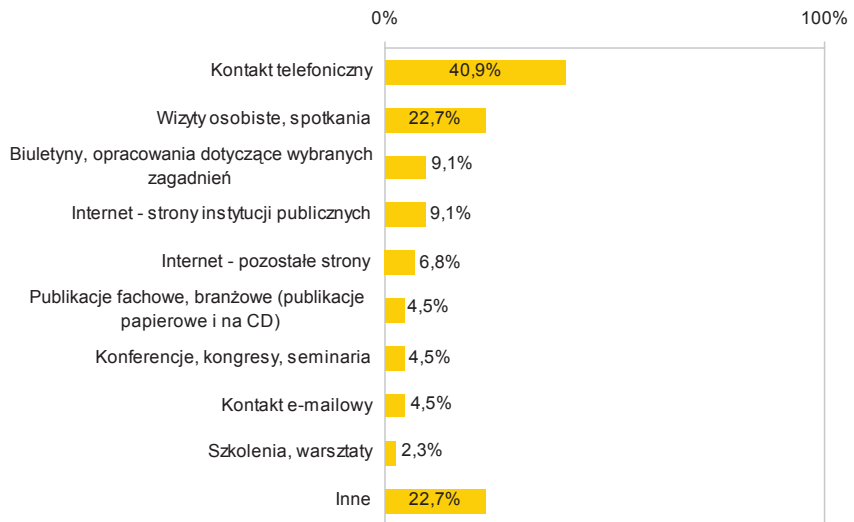
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.46 Kanały informacji – Urzędy pracy, n=23



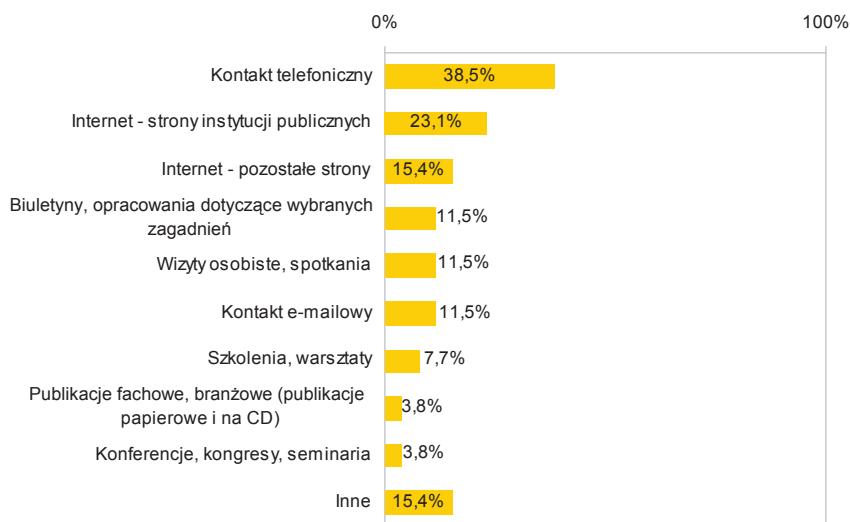
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.47 Kanały informacji – Urzędy Skarbowe, n=44



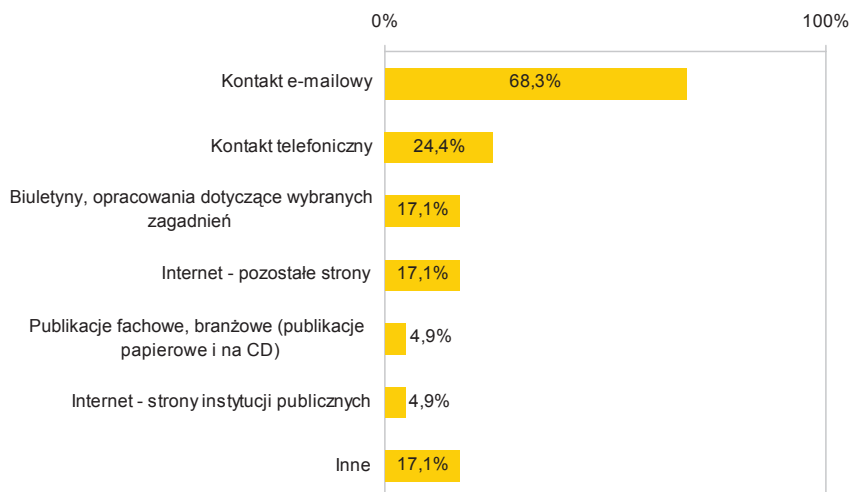
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.48 Kanały informacji – Urzędy Wojewódzkie, n=26



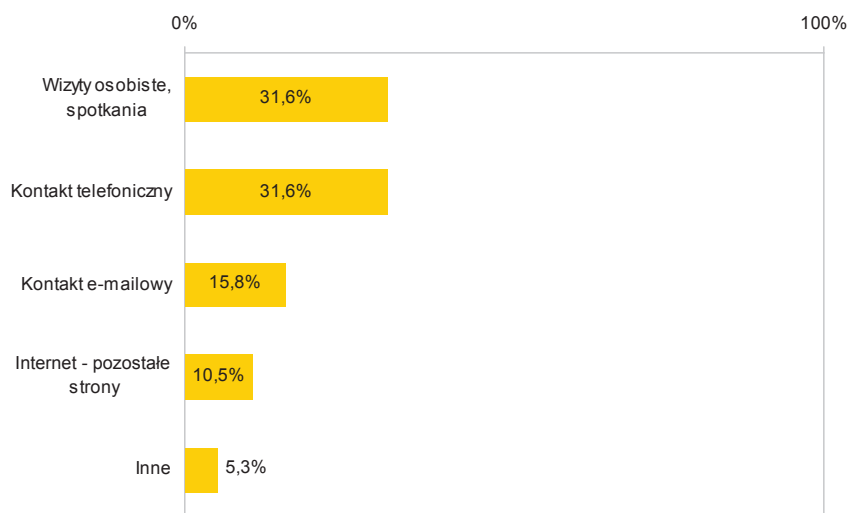
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.49 Kanały informacji – Wywiadowie gospodarcze, n=41



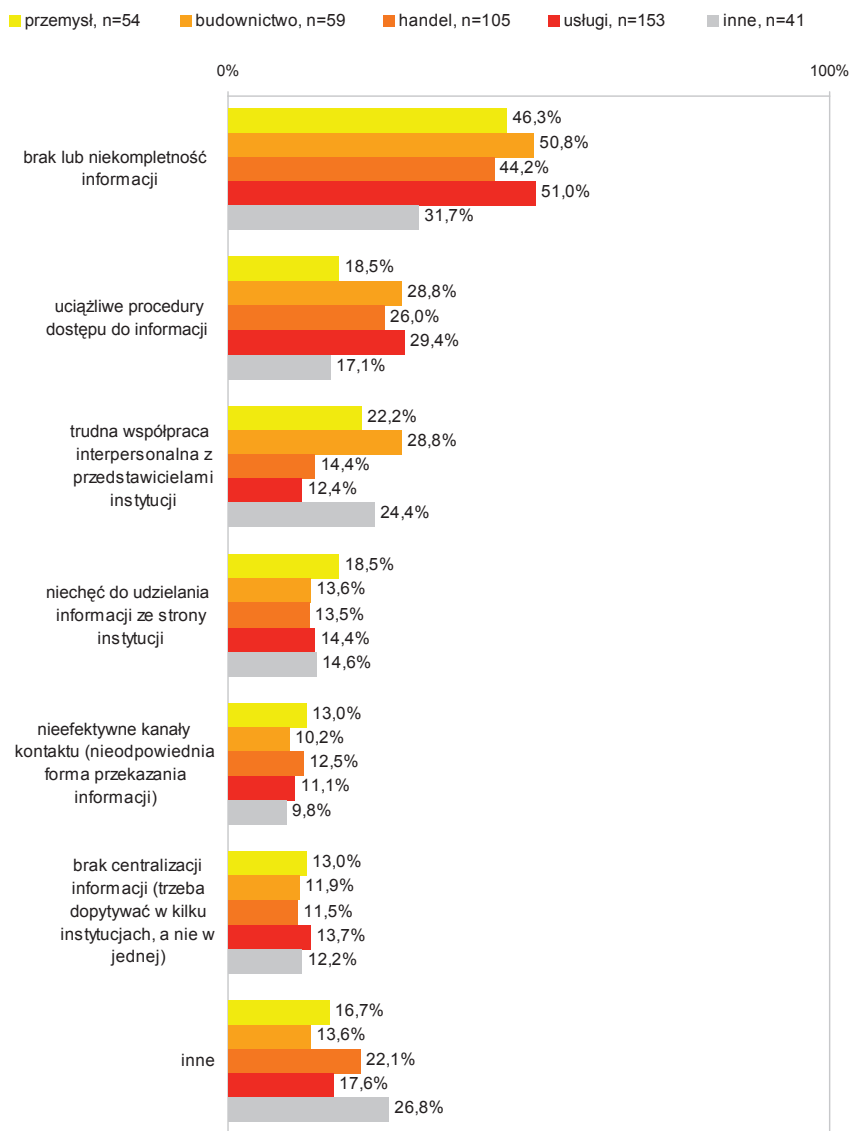
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.50 Kanały informacji – Zakład Ubezpieczeń Społecznych, n=19



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.51 Rodzaje trudności w pozyskiwaniu informacji vs branża działalności firmy



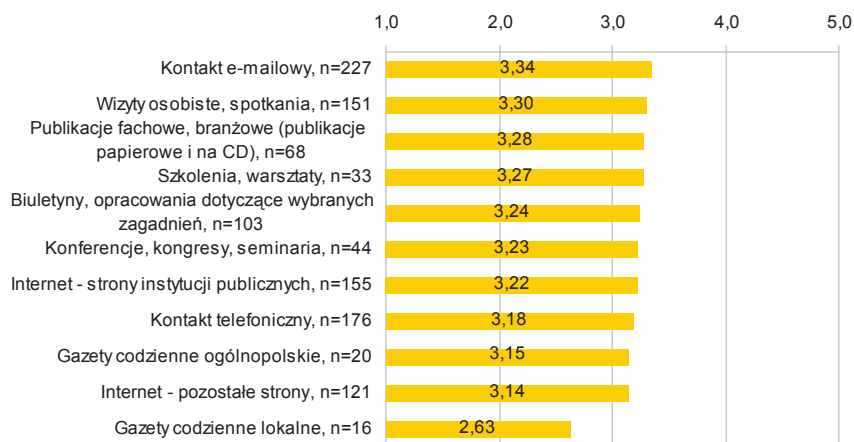
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 8.1 Nieużyteczne informacje w podziale na poszczególne instytucje

Powody	Niekompletne	Zbyt ogólne, mało konkretne	Nieaktualne (zawierają przestarzałe dane, informacje)	Mало wiarygodne	Przekazane w nieefektywnym sposób (niewłaściwym kanałem)	Niezrozumiałe	Spóźnione (otrzymane zbyt późno)	Inny powód (niskie kompetencje pracowników, nie potrafia informować)	Ogółem
Ministerstwa	3	4	0	2	2	1	1	3	16
Urzędy pracy	2	4	0	1	0	0	0	4	11
Wywiadownie gospodarcze	2	2	3	0	0	0	1	2	10
Urzędy skarbowe	4	1	0	0	1	1	0	2	9
Samorzady gmin	1	0	2	0	1	0	1	2	7
Instytucje finansowe (towarzystwa ubezpieczeniowe, banki, itp.)	2	2	0	0	0	1	0	1	6
Izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy	1	2	0	1	0	0	0	0	4
Urząd Patentowy	2	1	1	0	0	0	0	0	4
Główny Urząd Statystyczny	2	0	0	0	0	1	0	1	4
Samorzady powiatowe	0	0	0	0	1	0	0	3	4
Narodowy Bank Polski	0	0	0	2	1	0	0	0	3
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)	0	2	0	0	0	0	0	1	3
Instytucje naukowo-edukacyjne (Uczelnie państwowe itp.)	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Zakład Ubezpieczeń Społecznych	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Urząd Zamówień Publicznych	1	0	0	0	0	0	0	1	2
Komisja Europejska	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Samorzady gospodarcze	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Sejm Rzeczypospolitej	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Firmy badawcze	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Inkubatory (przedsiębiorczości, technologiczne, akademickie)	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Urzędy wojewódzkie	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Agencje rozwoju regionalnego	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Samorzady wojewódzkie (Urząd Marszałkowski)	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Ogółem	22	22	9	8	6	4	3	21	95

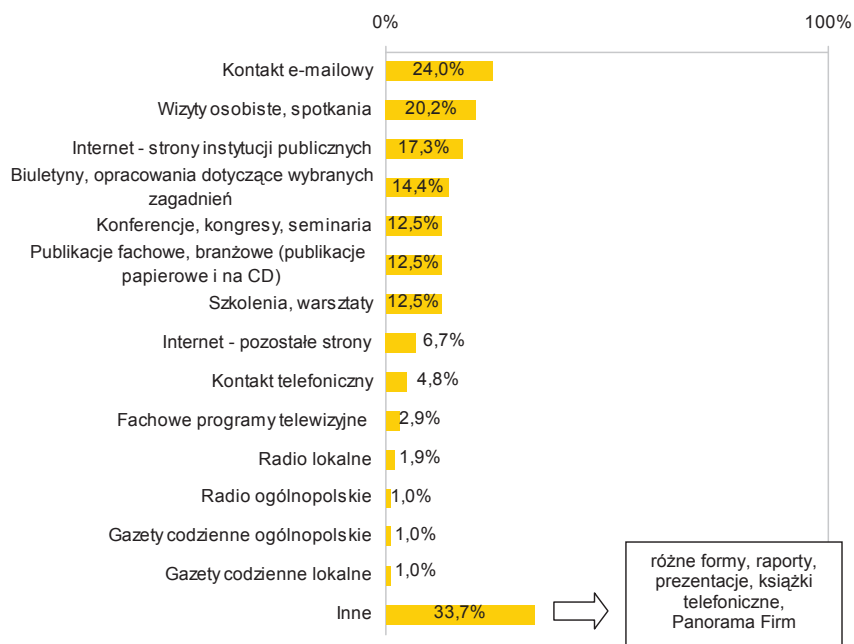
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykres 8.52 Ocena sposobu przekazania informacji (średnia ocen, z analiz wyłączono odpowiedź „nie wiem/ trudno powiedzieć”)



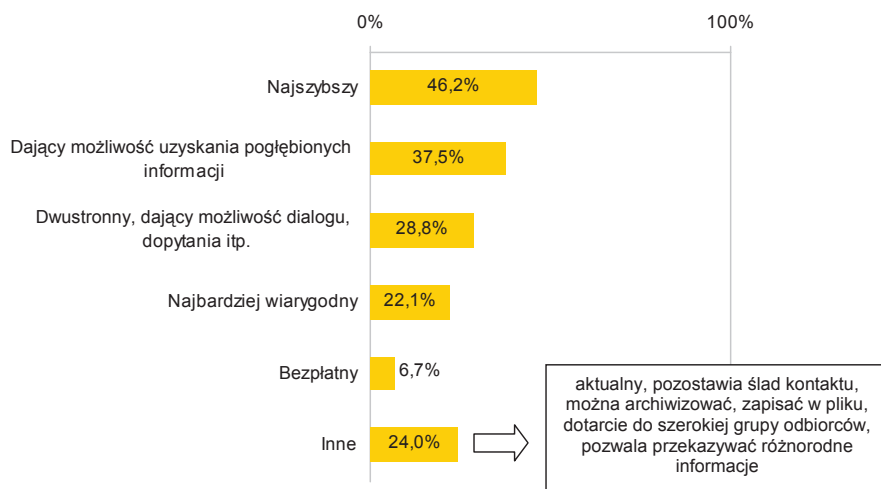
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.53 Optymalny sposób przekazania informacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 8.54 Optymalny sposób przekazania informacji – powody



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.