



Klub  
Innowacyjnych  
Przedsiębiorstw

2012

# Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk



Jarosław Osiadacz



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk

Jarosław Osiadacz

Publikacja powstała w ramach działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnienie innowacji” (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3).

Autor: Jarosław Osiadacz

Współpraca merytoryczna (PARP): Krzysztof Buczek, Łukasz Sztern

Recenzentki: Ewa Bojar, Ewa Jerzyk

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012

**Wydawca:**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
ul. Pańska 81-83  
00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji  
<http://www.pi.gov.pl>

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Publikacja wydrukowana na papierze pochodzącym z lasów prowadzących zrównoważoną gospodarkę leśną

ISBN 978-83-7585-162-5

Nakład: 1500

Warszawa 2012

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:  
Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk  
[www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)



Szanowni Państwo!

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości odpowiadając na potrzeby małych i średnich przedsiębiorców realizuje szereg działań ukierunkowanych na stałe podnoszenie ich wiedzy o aktualnych trendach w innowacjach. Jednym z nich jest przedsięwzięcie „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”. Jego głównym celem jest oddziaływanie na poprawę warunków tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności wsparcie przedsiębiorców we wdrażaniu oraz rozwoju innowacyjnych rozwiązań.

Publikacje przygotowywane w ramach tego przedsięwzięcia przybliżają różne aspekty funkcjonowania innowacyjnych MSP. Szczególny nacisk położony został na informacje praktyczne, odnoszące się do głównych trendów związanych z rozwojem innowacyjnej przedsiębiorczości w Unii Europejskiej, w tym przykłady dobrych praktyk. Praktyczne przykłady wzbogacone wiedzą specjalistyczną, są motorem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce.

Publikacja „*Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*” to doskonała propozycja dla wszystkich, którzy pragną dowiedzieć się, jak wprowadzać innowacje w sektorze usług. Przewodnik obejmuje swoim zakresem różne aspekty innowacyjności w usługach – przybliża innowacje technologiczne, procesowe i organizacyjne. Autor przedstawia w nim praktyczne przykłady rozwiązań innowacyjnych stosowanych zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i sektor publiczny. Szczególnie cenne dla przedsiębiorców z punktu widzenia wprowadzania innowacyjnych usług będą też przedstawione w publikacji dobre praktyki w obszarze promocji usług innowacyjnych.

W roku 2012 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości szczególnie koncentruje się na stymulowaniu skutecznego zarządzania wśród przedsiębiorstw i instytucji rozwoju przedsiębiorczości. Mam nadzieję, że lektura publikacji powstających w cyklu „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”, dostarczy Państwu wielu pożytecznych i inspirujących informacji, które znajdą zastosowanie w codziennej działalności. Zachęcam do lektury!

**Bożena Lublińska-Kasprzak**  
Prezes PARP

## Przedmowa

Publikacja porusza niezwykle interesującą problematykę jaką są innowacje w usługach. Zagadnienie to do niedawna było marginalizowane w literaturze poświęconej innowacjom. W Polsce wciąż brakuje prac z tego zakresu, dlatego przewodnik wypełniający tę lukę na rynku, jest książką bardzo wartościową. Obecnie innowacje w usługach nabierają szczególnego znaczenia. Dzieje się to za sprawą dwóch faktów – rosnącej roli sektora usług w gospodarce i rosnącej roli innowacyjności jako atrybutu konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

Struktura przewodnika jest bardzo dobra – spójna i przejrzysta. W pierwszej, teoretycznej części opracowania w rzetelny sposób omówiono istotę usług i innowacyjności w sektorze usług. Tu na podkreślenie zasługuje szczególna dbałość z jaką autorzy dokonali przeglądu pojęć i definicji z tego obszaru tematycznego. W drugiej, praktycznej części zaprezentowano liczne, niezmiernie ciekawe przykłady dobrych praktyk wdrażania innowacji w usługach, uporządkowane w klarowną systematykę. Nie ograniczono się przy tym wyłącznie do przykładów z sektora prywatnego, bowiem zaprezentowano także ciekawe przypadki innowacji usług z sektora publicznego. Takie podejście pozwala zrozumieć i poszerzyć postrzeganie istoty innowacji, często zbyt pochopnie zawężanej jedynie do zmian w produktach, procesach lub w organizacji. Treść pracy napisana jest zrozumiałym i przystępnym dla każdego językiem, dzięki temu lektura jest wyjątkowo przyjemna dla czytelnika.

Podręcznik odznacza się wysokim poziomem wiedzy praktycznej, ale dodatkowo ma wymiar dydaktyczny – zwłaszcza dla tych, którzy rozważają otworzenie własnego biznesu opartego na oryginalnym pomysłe. Wiele opisanych w przewodniku przypadków wskazuje, że z pozoru bagatelna zmiana w procesie świadczenia usługi może stać się źródłem sukcesu małego przedsiębiorstwa i przyczynić się do przeobrażenia go w krajowego, a nawet światowego lidera.

Proponowany przewodnik zapewne znajdzie liczne grono czytelników, przy czym powinien spotkać się ze szczególnym zainteresowaniem ze strony teoretyków i praktyków zarządzania innowacjami. Pierwsi odnajdą w nim dokładne wyjaśnienie istoty innowacyjnej usługi wsparte bardzo szeroką egzemplifikacją, co pozwoli im pogłębić wiedzę w tym zakresie. Dla drugich natomiast opisane w książce przykłady mogą być inspiracją i bodźcem do wdrażania nowych pomysłów. Sądzę, że publikacja ta winna znaleźć się w księgozbiórze każdego, kto aspiruje do miana innowatora w sektorze usług.

Prof. Ewa Bojar<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Politechnika Lubelska

## Przedmowa

„Żyjemy w społeczeństwie usługowym” jak przeszło dziesięć lat temu napisali P. Mudie i A. Cottam. Coraz więcej osób jest zatrudnianych w sektorze usług, znacząca część PKB pochodzi z tego sektora, a z drugiej strony jest on bardzo wrażliwy na wszelkie zmiany i modyfikacje w zakresie funkcjonowania rynku i gospodarki.

Książka pana Jarosława Osiadacza zatytułowana „Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk” jest interesującą pozycją książkową dla wszystkich, którzy poszukują wiedzy i pomysłów na innowacje w tym dynamicznie rozwijającym się sektorze usług. Pierwsza część książki stanowi opis istoty usługi i roli sektora usług w rozwoju gospodarki. Autor wskazuje na element związany z jakością usługi i możliwości jego diagnozowania (opisano metody SERVQUAL, SERVPERF). Publikacja zawiera wyjaśnienie wszystkich podstawowych pojęć z zakresu usług i roli jaką pełnią w sprzedaży produktów materialnych.

Po zapoznaniu się z pierwszym fragmentem książki czytelnik jest przygotowany do wejścia w zagadnienia procesu innowacyjności w sektorze usług. Autor dzieli innowacje na produktowe, technologiczne, procesowe i organizacyjne wskazując przy tym na trudności w klasyfikowaniu innowacji do poszczególnych typów. Dużą też uwagę poświęca rozwiązaniom innowacyjnym w obszarze promocji i sprzedaży usług oraz tzw. usługom zaliczanym do sektora kreatywnego.

Kolejna część książki to opis przedsięwzięć innowacyjnych, zgrupowanych w trzy odrębne rozdziały. Pierwszy z nich dotyczy innowacji produktowych odnoszących się do szerokiego spektrum rynku. Autor omawia przykłady innowacyjnych usług m.in. z branży finansowej, turystyki i sportu, e-learningu czy usług medycznych. Następne przykłady dotyczą innowacji technologicznych (tu czytelnik znajdzie przykłady innowacji, które bazowały na rozwiązaniach technicznych, technologicznych oraz internetowych). Trzecia grupa prezentowanych przykładów to innowacje procesowe, które autor opisuje m.in. na bazie przykładów Toyoty, BRE Banku SA, Listonicu, Żabki czy jednego ze szpitali we Wrocławiu.

Liczne przykłady zamieszczone w publikacji, dotyczące zarówno mikro, małych i średnich firm jak i dużych korporacji działających na rynku globalnym, mogą być inspiracją dla polskich menedżerów pracujących w sektorze usług. Ciekawe przykłady innowacji w obszarze usług to jednak nie tylko możliwość pozyskania pomysłu czy inspiracji na innowację dla usługodawcy, to również praktyczna wiedza o tym gdzie i jak szukać pomysłów na innowacje oraz jak przewidzieć ryzyka dla firmy związane z ewentualnymi błędami i zagrożeniami we wdrażaniu innowacji. Przedstawione w książce opisy przypadków różnych przedsięwzięć innowacyjnych dostarczają czytelnikowi refleksji i mają na celu wzbudzenie czujności w trudnym procesie innowacyjności w sektorze usług.

Książka może być przydatną lekturą dla menedżerów z obszaru małych i średnich firm, stojących przed wyzwaniem dynamicznie zmieniającego się rynku.

Prof. Ewa Jerzyk<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# Spis treści

<b>Spis tabel.....</b>	<b>9</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Wstęp .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Wprowadzenie do tematyki usług .....</b>	<b>14</b>
2.1. Przegląd definicji .....	16
2.2. Pomiar jakości usług.....	24
2.3. Powiązanie usług z sektorem produkcji materialnej.....	29
<b>3. Wprowadzenie do tematyki innowacyjności w sektorze usług .....</b>	<b>34</b>
3.1. Innowacyjność – przegląd definicji .....	35
3.2. Innowacyjność w sektorze usług .....	37
<b>4. Innowacyjne usługi.....</b>	<b>51</b>
4.1. Usługi finansowe .....	52
4.1.1. Czat z klientem.....	52
4.1.2. Konto dla seniora.....	54
4.2. Usługi turystyki, sportu i rekreacji .....	56
4.2.1. Usługi dla turystów niepełnosprawnych.....	56
4.2.2. Sztuczne ścianki wspinaczkowe .....	58
4.2.3. Szkolenia dla przewodników jak sposób budowania zasobu kadrowego.....	60
4.2.4. Wycieczki po mało popularnych miejscach .....	62
4.3. Usługi telekomunikacyjne i internet.....	63
4.3.1. Informatyka – komunikatory internetowe .....	63
4.3.2. Facebook'a też ktoś wymyślił.....	66
4.4. Usługi edukacyjne .....	68
4.4.1. e-Learning i blended learning w ofercie trzeciego sektora.....	70
4.4.2. e-Learning w ofercie wyższej uczelni .....	72
4.4.3. e-Learning w ofercie firmy.....	74
4.4.4. Akademia Nowej Ery.....	76
4.5. Usługi promocji .....	77
4.5.1. Gazeta reklamowa na opakowaniach .....	77
4.5.2. Ksero za darmo .....	78
4.6. Usługi medyczne. Dojazdowa pomoc pielęgniarstwa w połączeniu z analityką medyczną.....	79
4.7. Kultura i sztuka. Kulturka czyli kultura dla małych.....	80
4.8. Inne usługi. Dywersyfikacja oferty warsztatu samochodowego.....	81
4.9. Podsumowanie rozdziału.....	85
<b>5. Innowacje technologiczne w usługach.....</b>	<b>87</b>
5.1. Usługi finansowe .....	88
5.1.1. System rozliczeń kart płatniczych.....	88
5.1.2. System wspierania pracy z klientem .....	91

5.2. Usługi turystyki, sportu i rekreacji .....	92
5.2.1. Rezerwacje biletów on-line .....	92
5.2.2. Zarządzanie hotelem .....	95
5.2.3. Zarządzanie dostępem do Internetu w hotelu .....	97
5.2.4. Przewodnik na komórkę .....	98
5.3. Usługi telekomunikacyjne i Internet. System IT w przedsiębiorstwie sieciowym .....	101
5.4. Usługi edukacyjne. Nauczanie języków obcych .....	104
5.5. Usługi gastronomiczne. Restauracja XXI wieku .....	106
5.6. Handel .....	107
5.6.1. System lojalnościowy .....	107
5.6.2. Platformy aukcyjne .....	110
5.6.3. Wsparcie sklepu internetowego .....	112
5.6.4. Logistyka w hipermarketach .....	113
5.6.5. Kody kreskowe w hurtowni mięsa i wędlin .....	114
5.7. Kultura i sztuka. Muzyka na żądanie .....	115
5.8. Inne usługi .....	118
5.8.1. Monitorowanie i lokalizacja pojazdów w oparciu o GPS .....	118
5.8.2. Zarządzanie relacjami z klientami .....	120
5.8.3. Zarządzanie logistyką w oparciu o RFID .....	121
5.8.4. System ERP w firmie remontowej .....	124
5.9. Podsumowanie rozdziału .....	125
<b>6. Innowacje procesowe w usługach .....</b>	<b>127</b>
6.1. System Produkcyjny Toyoty i jego konsekwencje dla firm usługowych .....	127
6.1.1. Historia i podwaliny systemu .....	127
6.1.2. Odchudzone biuro i odchudzona administracja .....	130
6.1.3. Odchudzona logistyka i zarządzanie zasobami .....	132
6.2. Usługi finansowe. Ubezpieczenie od ... rozwodu .....	134
6.3. Usługi telekomunikacyjne i Internet. Wspólne zakupy .....	135
6.4. Usługi edukacyjne. Nowy model szkolenia pracowników .....	137
6.5. Usługi promocji .....	138
6.5.1. Reklama na nie swoim budynku .....	138
6.5.2. Kolejny wymiar reklamy .....	140
6.6. Usługi medyczne. Elektroniczna dokumentacja medyczna .....	141
6.7. Handel .....	143
6.7.1. Organizacja gospodarki magazynowej w sieci małych sklepów .....	143
6.7.2. Organizacja gospodarki magazynowej hipermarketu .....	144
6.8. Kultura i sztuka .....	146
6.8.1. Księgarnia internetowa .....	146
6.8.2. Sztuka jak inwestycja alternatywna .....	148
6.9. Podsumowanie rozdziału .....	150
<b>7. Innowacje organizacyjne w usługach .....</b>	<b>152</b>
7.1. Usługi telekomunikacyjne i Internet. Nowy system rozliczeń .....	154
7.2. Usługi medyczne .....	155
7.2.1. Nowe stare laboratorium .....	155
7.2.2. Lean Office w firmie farmaceutycznej .....	156
7.3. Handel .....	157
7.3.1. Outsourcing kadrowo-płacowy w sieci handlowej .....	157
7.3.2. Integracja procesów marketingowych .....	159



7.4. Inne usługi .....	161
7.4.1. Outsourcing usług porządkowych .....	161
7.4.2. Business Process Reengineering (BPR) w dziale zakupów .....	162
7.4.3. Outsourcing w zakresie zarządzania jakością .....	163
7.5. Podsumowanie rozdziału .....	166
<b>8. Promocja innowacyjnych usług .....</b>	<b>167</b>
8.1. Usługi turystyki, sportu i rekreacji .....	168
8.1.1. Czy można wypromować miasto? .....	168
8.1.2. Usługi transportu zbiorowego .....	170
8.1.3. Fanpage czyli Facebook po raz drugi .....	172
8.2. Usługi telekomunikacyjne i Internet. W rękach profesjonalistów .....	175
8.3. Usługi edukacyjne. Jak firma szkoleniowo-doradcza skorzystała z doradztwa .....	176
8.4. Handel .....	178
8.4.1. Sponsoring jako sposób promocji .....	178
8.4.2. Marketing – mix w praktyce małego przedsiębiorstwa .....	180
8.5. Kultura i sztuka. Kompleksowy system promocji na przykładzie Teatru Starego .....	181
8.6. Inne usługi .....	183
8.6.1. Mobilna reklama restauracji .....	183
8.6.2. Służba publiczna jako usługa i jej promocja .....	184
8.6.3. Zapal świeczkę czyli Facebook po raz trzeci .....	185
8.6.4. Marketing usług wizualizacji 3D .....	187
8.6.5. Przyjazny potwór .....	189
8.7. Podsumowanie rozdziału .....	189
<b>9. Podsumowanie .....</b>	<b>191</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>195</b>
<b>Aneks .....</b>	<b>201</b>
Aneks 1 – Instytucje wspierające innowacyjność w sektorze usług .....	201
I. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości .....	201
II. Krajowy System Usług .....	201
III. Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe .....	203
IV. Fundusz Mikro – pożyczki dla małych firm .....	204
V. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości .....	204
VI. Sieć Aniołów Biznesu .....	204
VII. Dotacje z funduszy strukturalnych .....	205
Aneks 2 – Dane statystyczne .....	206
I. Raport GUS – Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach w styczniu 2012 r. (20-01-2012) .....	206
II. Raport GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009 (Warszawa 2010) .....	208
Aneks 3 – Metoda SERVPERF .....	234
I. Wprowadzenie .....	234
II. Przykład wykorzystania metody .....	236
Podsumowanie .....	240

## Spis tabel

Tabela 1. Przegląd zmiany definicji „usługi” na przestrzeni lat. Źródło: Opracowanie własne .....	18
Tabela 2. Definicje innowacji. Źródło: opracowanie własne .....	36
Tabela 3. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Niedzielski, „Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych”, w: Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie, red. B. Filipiak i A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008. ....	39
Tabela 4. Cechy systemowe usług i produkcji Źródło: P. Niedzielski, K. Rychlik <i>Innowacje w Sektorze Produkcyjnym i Usługowym – Odmienność Czy Podobieństwo?</i> Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, 2007 .....	40
Tabela 5. Innowacje usługowe. Źródło: I. Rudawska (red.), <i>Usługi w gospodarce rynkowej</i> . Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009 .....	46
Tabela 6. Najważniejsze usługi dla przedsiębiorstw. Źródło: Usługi a europejski przemysł wytwórczy: interakcje i wpływ na zatrudnienie, konkurencyjność i wydajność CCMI/035, Bruksela, 13 września 2006 .....	49
Tabela 7. Zewnętrzne i wewnętrzne źródła kreowania innowacji w warsztacie samochodowym. Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Janczewski, <i>Innowacja jako narzędzie przedsiębiorczości małej firmy na przykładzie usług motoryzacyjnych</i> , Zespół Szkół im. S. Staszica, Gębiny, 2008 .....	83
Tabela 8. Struktura przedsiębiorstw według klas wielkości. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	208
Tabela 9. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw według klas wielkości. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	209
Tabela 10. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	211
Tabela 11. Nakłady na działalność innowacyjną według klas wielkości w mln zł. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	214
Tabela 12. Przedsiębiorstwa, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną w % ogółu przedsiębiorstw według województw. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	217
Tabela 13. Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego źródła jako wysokie wg sektora własności w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006-2008. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	218
Tabela 14. Udział przedsiębiorstw, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie, w % ogólnej liczby przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006-2008 według klas wielkości. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	223
Tabela 15. Ankieta do badania zawiera 17 stwierdzeń (czynników) charakteryzujących usługi medyczne: Pacjenci i personel odpowiedzieli na poniższe pytania (zaznaczając wartości od 1 do 7, gdzie 1 – oznacza, że dany czynnik jest mało istotny, a 7 – czynnik bardzo istotny). ....	236
Tabela 16. Średnie wartości uzyskanych wyników dotyczących oczekiwań pacjentów i oceny usługi doświadczonej .....	237
Tabela 17. Średnie wartości uzyskanych wyników dotyczących pacjentów i percepcji tych oczekiwań przez pracowników szpitala .....	237

## Spis rysunków

Rysunek 1. Balans pomiędzy elementami materialnymi i niematerialnymi produktu (kontinuum produkt materialny – niematerialna usługa). Źródło: opracowanie własne.....	15
Rysunek 2. Powiązanie usług (czynności pochodzących ze strefy niematerialnej) z czynnościami ze strefy produkcji materialnej. Źródło: opracowanie własne .....	30
Rysunek 3. Powiązania pomiędzy usługami a sektorem produkcyjnym we współczesnym systemie gospodarczym. [Powiązania (strzałki) pomiędzy branżami oznaczają, że działalność każdej ze stron jest obustronnie korzystna]. Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.B. Quinn, J.J. Baruch, P.C. Paquette, <i>Exploiting the Manufacturing- services interface</i> , Solan Management Review, Summer 1988, Nr 29.....	32
Rysunek 4. Schemat pięcioletniego szkolenia <i>blended learning</i> . W centralnej części – klasyczny, trójfazowy proces <i>blended learning</i> 'u. Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Neczaj-Swidorska <i>Blended learning – innowacyjne podejście do doskonalenia pracowników</i> , Szkoła główna Handlowa w Warszawie.....	70
Rysunek 5. Sposób funkcjonowania teatrodu. Źródło: Dailymail <i>Dial M for music: How Parisians used their phones for entertainment 100 years before mobiles</i> www.dailymail.co.uk 10 listopada 2011r.....	126
Rysunek 6. Sposób funkcjonowania usługi oferowanej przez Albatross GPS. Źródło: opracowanie własne na podstawie Autoalarmy Wrocław - montaż i naprawa systemów alarmowych System lokalizacji GPS „ALBATROSS GPS” www.emel-alarmy.pl .....	119
Rysunek 7. Zasada działania technologii RFID. (1) Czujnik ruchu wykrywa poruszający się obiekt i aktywuje czytnik RFID; (2) Czytnik nadaje przez antenę sygnał radiowy i odbiera dane wysyłane przez Tag; (3) Interfejs brzegowy potwierdza poprawne odebranie danych; (4) Czytnik zapala lampkę poprawności odczytu; (5) Oprogramowanie (middleware) rozpoznaje obiekt i transakcję i przekazuje do systemu ERP, zarządzania dostawami itp. Źródło: opracowanie własne na podstawie HADATAP Sp. z o.o. <i>Schemat działania systemu RFID</i> , www.hadatap.pl.....	122
Rysunek 8. Czas obsługi zamówienia klienta w Merlin.pl przed i po wdrożeniu rozwiązań proponowanych przez LogSys. Źródło: opracowanie własne na podstawie <a href="http://logisys.pl/_CMS/userfiles/cs-logisys-merlin1.png">http://logisys.pl/_CMS/userfiles/cs-logisys-merlin1.png</a> .....	147
Rysunek 9. Struktura badanej zbiorowości przedsiębiorstw według województw w 2009 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	209
Rysunek 10. Przedsiębiorstwa, które w latach 2007-2009 wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe według klas wielkości w % ogółu przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	210
Rysunek 11. Przedsiębiorstwa, które w latach 2007-2009 wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	210
Rysunek 12. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w % ogółu przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	211
Rysunek 13. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie zmienionych w przychodzie ogółem. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	212

Rysunek 14. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie zmienionych w sektorze usług w 2009 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	213
Rysunek 15. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie zmienionych w sektorze usług według województw. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	213
Rysunek 16. Nakłady na działalność innowacyjną. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	214
Rysunek 17. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w 2009 r według rodzajów działalności innowacyjnej. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	215
Rysunek 18. Nakłady na działalność innowacyjną w latach 2007-2009 w % nakładów ogółem. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	215
Rysunek 19. Nakłady na działalność innowacyjną w 2009 r według źródeł finansowania nakładów. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	216
Rysunek 20. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w sektorze usług według źródeł finansowania w 2009 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	216
Rysunek 21. Przedsiębiorstwa z sektora usług. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	218
Rysunek 22. Udział przedsiębiorstw, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie w ogólnej liczbie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006-2008. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	221
Rysunek 23. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	224
Rysunek 24. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem według klas wielkości. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	225
Rysunek 25. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem według województw. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	226
Rysunek 26. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem według rodzajów innowacji organizacyjnych. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	228
Rysunek 27. Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie w % przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje organizacyjne w latach 2006-2008. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	229
Rysunek 28. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	230
Rysunek 29. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem według klas wielkości. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	230
Rysunek 30. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem według województw. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	231

Rysunek 31. Przedsiębiorstwa, które w latach 2006-2008 wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem według rodzajów innowacji marketingowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010 .....	232
Rysunek 32. Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie w % przedsiębiorstw. Które wprowadziły innowacje marketingowe w latach 2006-2008. Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, Warszawa, 2010.....	233
Rysunek 33. Model luk Servqual. Opracowanie własne na podstawie: M. Sobkowski, M. D. Głowacka <i>Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych</i> , <i>Nowiny Lekarskie</i> 2005, 74, 2, 163–167.....	234

„Usługi to przedmiot wymiany między ludźmi,  
którego nie można sobie upuścić na nogi”<sup>3</sup>.

## 1. Wstęp

Opracowanie niniejsze powstało w odpowiedzi na zaobserwowaną przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości lukę na rynku wydawniczym, na którym brakowało przystępnej publikacji na temat innowacyjności w sektorze usług. O ile innowacyjność przedsiębiorstw produkcyjnych jest zjawiskiem stosunkowo dobrze opisanym, o tyle zjawiska innowacyjności (we wszystkich jej aspektach) przebiegające w przedsiębiorstwach usługowych funkcjonują w literaturze przedmiotu w sposób rozproszony i niepełny.

Celem jaki postawiono przed autorem było zebranie pojęć opisujących zjawisko innowacyjności w działalności usługowej oraz opisanie przykładów zastosowania podejścia ukierunkowanego na innowacje w kształtowaniu zachowań organizacyjnych, komunikacji z klientem, a także w samym przedmiocie i sposobie świadczenia usługi.

Praca podzielona jest na trzy części. W pierwszej, na podstawie dość bogatej literatury przedmiotu<sup>4</sup>, dokonano podsumowania istniejących i przeszłych koncepcji opisujących zjawisko i proces świadczenia usługi. Zwrócono także uwagę na postępujące zjawisko serwicyzacji współczesnych gospodarek rozwiniętych tj. zwiększenie komponentu niematerialnego (czyli usługi) w produkcie dostarczanym klientowi/konsumentowi. W rozdziale 3 odniesiono się do zjawiska innowacyjności jako takiego, a także do jego aspektów charakterystycznych dla usług. Publikacja zawiera odniesienia do zjawisk innowacji produktowych, procesowych, technologicznych, organizacyjnych i w zakresie promocji występujących w sektorze usługowym.

Drugą część publikacji stanowią przykłady zastosowania innowacji w budowaniu nowej oferty usług, zmiany procesów ich świadczenia, technologii (najczęściej technologii teleinformatycznych – ICT) stosowanych przez usługodawców, nowych metod organizacji oraz narzędzi promocyjnych. Przykłady zostały zaczerpnięte z dostępnych publikacji, wywiadów z przedsiębiorstwami, oraz już opisanych przypadków. Rolą autora była przede wszystkim selekcja przypadków i umieszczenie ich w odpowiednim kontekście (tj. próba klasyfikacji obserwowanego zjawiska zastosowania innowacji) oraz obdarzenie ich komentarzem. Czytelnicy dysponując pełną wiedzą o źródłach, mogą samodzielnie uzupełnić wiedzę o samych przypadkach, jak i przedsiębiorstwach (i innych organizacjach), które wprowadzały dane rozwiązanie.

Trzecią część stanowi Aneks, w którym zamieszczono podstawowe informacje dotyczące Instytucji Otoczenia Biznesu (służących pomocą przedsiębiorstwom usługowym) oraz dotyczące programów wsparcia, z których przedsiębiorstwa usługowe mogą korzystać. Aneks zamykają dane Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące innowacyjności sektora usługowego (w porównaniu do sektora produkcyjnego) oraz przykład zastosowania metody pomiaru jakości usługi – oparty na literaturze przedmiotu.

Mając nadzieję na praktyczne zastosowanie zawartości publikacji w budowaniu nowych, innowacyjnych planów w przedsiębiorstwach usługowych – życzę jednocześnie przyjemnej lektury.

Autor

<sup>3</sup> J. B. Quinn, J. J. Baruch, P. C. Paquette, „Exploiting the Manufacturing-Services Interface,” Sloan Management Review, 29 (4), 45-56, 1988.

<sup>4</sup> W dużej mierze pomocnymi były wcześniejsze wydawnictwa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, z których dwie odegrały najważniejszą rolę: (1) praca zbiorowa pod redakcją: K. B. Matusiaka; *Innowacje i Transfer Technologii słownik pojęć*, Warszawa, 2008, (2) opracowana przez M. Dąbrowską praca; *Innowacje w sektorze usług*, Warszawa 2011.

## 2. Wprowadzenie do tematyki usług

W ostatnich dziesięcioleciach w gospodarce światowej obserwuje się systematyczny wzrost znaczenia usług. Dowodem jest wiodący i wzrastający udział usług w tworzeniu wartości dodanej oraz w zatrudnieniu ludności zawodowo czynnej. Usługi odgrywają coraz większe znaczenie w dostarczaniu nowej wiedzy, która bierze udział w kreowaniu i stymulowaniu postępu naukowo-technicznego i organizacyjnego w gospodarce oraz znajduje bezpośrednie zastosowanie we wszelkiego typu innowacjach.

Aktualnie to sektor usług wytwarza największą część PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących. Zmiany w strukturze sektorowej zatrudnienia odzwierciedlają ciągłą zmianę w kierunku gospodarki opartej na usługach i postępujący stopniowy spadek zatrudnienia w przemyśle i rolnictwie. Sektor usług nieprzerwanie od wielu lat pozostaje najbardziej dynamicznym pod względem tworzenia miejsc pracy sektorem<sup>5</sup>.

Rosnąca rola usług znajduje m.in. odzwierciedlenie w rozwoju badań naukowych i ich praktycznym wykorzystaniu. Szczególną uwagę przypisuje się obecnie usługom wymagającym specjalistycznej wiedzy. Obejmują one usługi informatyczne, usługi projektowe i inżynierskie, doradztwo oraz badania i rozwój (B+R). Wzrost udziału tych usług w gospodarkach krajów UE wiąże się z dążeniem do przekształcenia tych gospodarek w gospodarki innowacyjne, oparte na wiedzy<sup>6</sup>.

Na podstawie danych statystycznych można stwierdzić, że sektor usług jest jednym z najbardziej dynamicznie i elastycznie rozwijających się działów gospodarki. Ze względu na cechy usług działalność w tym zakresie posiada stosunkową łatwość dostosowywania się do zmian w otoczeniu tak gospodarczych jak i społecznych. Może również z dużą łatwością reagować na nowe trendy poprzez przyswajanie innowacji technicznych i organizacyjnych oraz nowej wiedzy.

Dla uproszczenia autor przyjął poniższe definicje branży usługowej oraz organizacji usługowej:

Branża [Sektor] usługowa – przedsiębiorstwo należy do branży usługowej, gdy wartość oferty postrzegana przez klienta zależy w większym stopniu od świadczonej usługi niż od oferowanego produktu. Chodzi tu zarówno o przedsiębiorstwa, których oferta jest niemal bez reszty niematerialna (usługi prawne, opieka nad dzieckiem, sprząatanie) jak i o te, które oferują zarazem usługi i produkty (restauracje).

Organizacja usługowa to firma, a także jednostka nie nastawiona na zysk, prowadząca działalność w sektorze usług – np. restauracja, towarzystwo ubezpieczeniowe albo instytucja charytatywna.

Pełny przegląd definicji usług, a co za tym idzie i sektora usługowego i firm usługowych, zostanie przedstawiony Czytelnikowi w dalszej części rozdziału.

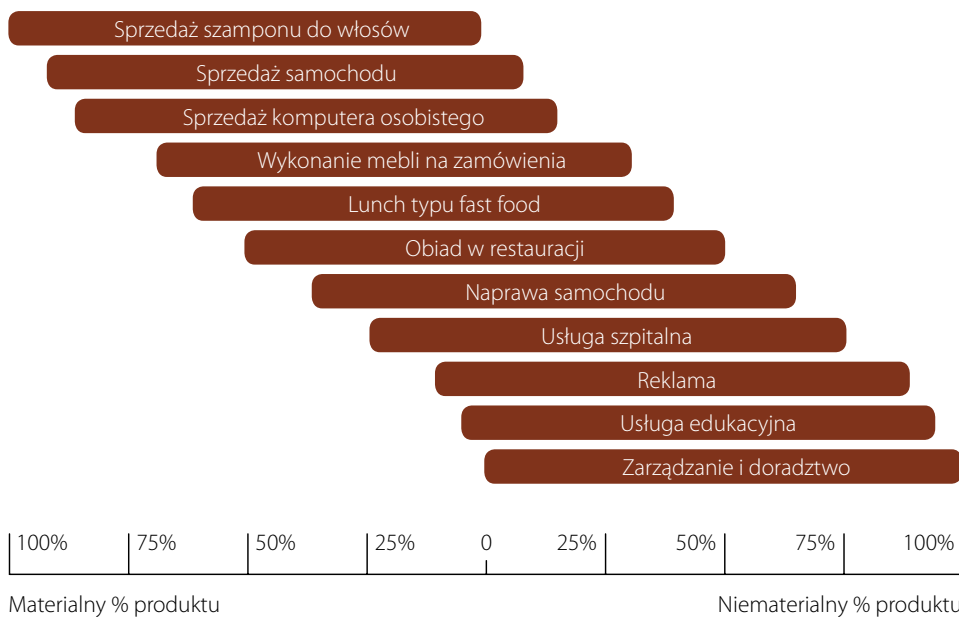
<sup>5</sup> *Europe in figures - Eurostat yearbook 2011: Industry, trade and services*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>, 20.01.2012 r.

<sup>6</sup> K. Poznańska *Innowacje w usługach – specyfika i ochrona własności intelektualnej twórcy* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, materiały konferencyjne Międzynarodowa Konferencja Naukowa – Wspieranie Innowacji w Usługach Rola Ochrony Własności Intelektualnej, Warszawa, 12.03.2009 r.

Wspomniane usługi oparte o specjalistyczną wiedzę są częścią usług tzw. rynkowych, do których zalicza się m.in. transport, pośrednictwo handlowe, handel i wiele innych. Są to usługi świadczone głównie przez ludzi dla ludzi/konsumentów indywidualnych (B2C)<sup>7</sup> lub w relacjach pomiędzy podmiotami gospodarczymi (B2B)<sup>8</sup>. Istnieje druga grupa usług tzw. usług „nierynkowych”, których realizacja wynika głównie z funkcji państwa lub samorządu terytorialnego. Do tej grupy zaliczymy np. usługi związane z ochroną zdrowia, opieką społeczną, obroną narodową czy też administracją publiczną<sup>9</sup>.

Przykłady innowacji jakie zaprezentujemy w dalszej części, będą się odnosić głównie do usług świadczonych przez przedsiębiorstwa (zwłaszcza małe i średnie), nie odmówimy sobie jednak przyjemności zaprezentowania Czytelnikom przykładów z zakresu usług publicznych, świadczonych przez publiczną Służbę Zdrowia czy Policję, gdyż z tych przykładów przedsiębiorcy też mogą się sporo nauczyć.

Biorąc pod uwagę rodzaje działalności gospodarczej możemy umownie podzielić ją na działalność produkcyjną i usługową (z zastrzeżeniem, iż działalność np. handlowa zostanie zaliczona do usług i ta klasyfikacja będzie konsekwentnie stosowana w całości publikacji). Zgodnie z tym prostym<sup>10</sup> podziałem, przedsiębiorstwa produkcyjne wytwarzają dobra materialne wykorzystywane następnie przez klientów/użytkowników/społeczeństwo, natomiast działalność usługowa w tym rozumieniu jest dobrem zaspakajającym potrzeby niematerialne.



**Rysunek 1.** Balans pomiędzy elementami materialnymi i niematerialnymi produktu (kontinuum produkt materialny – niematerialna usługa)

Źródło: opracowanie własne

<sup>7</sup> B2C – Business to Customer.

<sup>8</sup> B2B – Business to Business.

<sup>9</sup> Praca zbiorowa, *Ewolucja Sektora Usług W Polsce W Latach 1995- 200, 8* Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa, kwiecień 2010.

<sup>10</sup> Nie uwzględniając szeregu niuansów związanych z występowaniem komponentu materialnego w usługach, (patrz teoria P. Kotlera, czy definicja T. Levitta) czy też elementu usługi w dostawach produktów materialnych (patrz koncepcja „produktu poszerzonego”).



Tymczasem złożoność procesów gospodarczych we współczesnym świecie spowodowała, iż bez większego sprzeciwu zgadzamy się na podziały uwzględniające „poziomy szarości” pomiędzy przedstawionymi wcześniej w układzie czarno-białym produktami, a usługami. Na przykład P. Kotler<sup>11</sup> dokonując podziału ofert od klasycznych dóbr materialnych do klasycznej usługi, zidentyfikował następujące grupy:

- klasyczne dobro materialne: szampon, mąka, narzędzia – takim produktom nie towarzyszy praktycznie żadna usługa,
- oferta mieszana, w której większą rolę odgrywa produkt: np. sprzedaż samochodów, komputerów wraz z instalacją i serwisem itp.,
- oferta mieszana, w której większą rolę odgrywa usługa: np. usługa gastronomiczna, naprawa samochodu, przejazd autobusem i towarzyszące mu środki materialne,
- klasyczna usługa: np. doradztwo, opieka nad dzieckiem czy usługa edukacyjna.

Z powyższego podziału możemy wnioskować, iż granice pomiędzy tylko produktem i tylko usługą zatarły się. Pomiedzy „czystym” dobrem materialnym, a „czystą” usługą mieści się całe kontinuum produktów mieszanych o różnych proporcjach komponentu materialnego i niematerialnego. W dobie szybko rozwijającej się technologii, gdzie praca ludzka wypierana jest przez maszyny, a nacisk na wiedzę i informację staje się bardzo duży, istnienie produktu zależy w coraz większym stopniu od usługi, ale dzieje się też i odwrotnie – możliwość świadczenia wielu nowoczesnych usług zależy od istnienia materialnej bazy (np. serwerów na których zainstalowane jest oprogramowanie).

Poniżej spróbujemy usystematyzować informacje na temat koncepcji usługi oraz cech jakimi się charakteryzuje.

## 2.1. Przegląd definicji

Bardzo trudno jest podać jednoznaczną definicję usługi, pomimo tego (a może właśnie wskutek tego), iż początków formowania tej definicji możemy doszukać się już w XIX wieku. Wówczas szwajcarski ekonomista A. Schwarz podczas prac związanych z porządkowaniem opisu gospodarki swojego kraju utworzył sektor, w którym znalazły się elementy „nie pasujące” do klasycznych sektorów, takie jak: hotele, restauracje, banki, szpitale, transport, turystyka<sup>12</sup>. Dało to początek rozważaniom na temat niematerialności produktu, jakim jest usługa. Paradoksalna definicja zacytowana przez nas na początku publikacji mówiąca, iż usługa to takie dobro, „którego nie można upuścić sobie na nogę”<sup>13</sup>, świetnie do takiego sposobu pojmowania usługi nawiązuje. Dzisiaj już wiemy, że granice między tym co jest produktem materialnym, a usługą stają się płynne. „Serwicyzacja” gospodarki doprowadziła do stworzenia omawianych już produktów hybrydowych (czy jak kto woli, heterogenicznych czy mieszanych) będących w istocie złożeniem jednego i drugiego<sup>14</sup>.

Początkowo usługi definiowane były jako pewien zakres obszaru, który „nie mógł być sklasyfikowany ani do rolnictwa ani do przemysłu”. Stanowiły one swoistego rodzaju dopełnienie całokształtu działalności gospodarczej.

<sup>11</sup> G. Mizerski, *Główne aspekty pojęciowe w marketingu usług*, Versus Consulting, Warszawa 2005.

<sup>12</sup> Ph. Kotler, *Marketing Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

<sup>13</sup> J. B. Quinn, J. J. Baruch, P. C. Paquette, „Exploiting the Manufacturing-Services Interface,” *Sloan Management Review*, 29 (4), 45-56, 1988.

<sup>14</sup> I. Lichniak, *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, praca zespołowa pod redakcją, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Tak więc usługi stały się tym czym nie były, nie mogły być. Dla A.G.B. Fishera (jednego z pierwszych, który na odmienną usługę zwrócił uwagę) usługi to *dobra i działania nie zaliczane do sektora rolnictwa i przemysłu*<sup>15</sup>.

Takie definiowanie zagadnienia przez negację, określa tylko czym dany termin nie jest. Natomiast nic nie mówi o tym czym jest. Obecnie jednak, w dobie rozwijającej się gospodarki (do tego opartej na wiedzy) takie opisy nie dają się zastosować do scharakteryzowania rzeczywistości. Usługi obejmują bardzo różne rodzaje działalności gospodarczej, gdzie z jednej strony występują usługi wymagające tylko kwalifikacji manualnych, z drugiej strony występują usługi wymagające od pracowników wysokiej i specjalistycznej wiedzy, których nie da się standaryzować. Dodatkowo szybki postęp technologiczny, który sprzyja powstawaniu nowych dziedzin usług sprawia, iż definiowanie usługi przez wykluczenie zupełnie nie wpisuje się w nowoczesne podejście do gospodarki rynkowej.

Dodatkową trudnością w zdefiniowaniu tego czym jest usługa był i pozostaje fakt, iż jest ona w polu zainteresowań ekonomii, socjologii, a nawet geografii<sup>16</sup>. Poziom, jakość i intensywność usług jest silnie uzależniona od warunków środowiskowych, gdzie przez środowisko rozumiemy nie tylko uwarunkowania naturalne, ale także kulturowe, cywilizacyjne, biznesowe i inne.

W dalszej części publikacji spróbujemy pokazać jak ewaluowało to pojęcie i jak rozumiemy je obecnie. Trzeba również nadmienić, iż równoległe z pracami rodzimych naukowców podobne definicje i spostrzeżenia można było zaobserwować na całym świecie. Tak też nierzadko zdarza się, że jedne definicje wynikają z drugich, bądź są ich modyfikacją czy też rozwinięciem.

W literaturze zagranicznej znajdujemy cztery podstawowe podejścia do formowania definicji usług:

- enumeratywne – jest to wyliczanie, rodzajów działalności lub grup, tworzących sektor usług. [np. Pyle, Conveese, AMA, Gronroos, Payne, taki typ definicji stosuje np. Główny Urząd Statystyczny]<sup>17</sup>,
- negatywne – definiuje się usługę poprzez opisanie czym usługa nie jest [np. O. Lange],
- konstruktywne, w którym znajdują się elementy opisujące usługę, np. jej potencjał, proces i wynik,
- ilustracyjne, które przy definiowaniu usługi posługuje się przykładami.

K. Rogoziński dodał jeszcze inny podział, oparty na nieco innym punkcie widzenia<sup>18</sup>:

- definicje analityczne – opisujące działanie usługowe, które zaspokajają określoną potrzebę, tworząc tym samym pewien określony rynek,
- definicje kontekstowe – zwracające uwagę na oferowanie i dostarczanie usług w powiązaniu ze sprzedażą dóbr,
- definicje kompilacyjne – oparte na zestawianiu różnych cech charakteryzujących usługi.

W tabeli 1 autor zestawiał najczęściej używane definicje usługi. Zestawienie to ma przede wszystkim charakter poglądowy – ma na celu wykazanie ewolucji pojęcia i systematycznego poszerzania zakresu „usługi” – i w żadnym miejscu nie rości sobie ambicji do bycia kompletnym „naukowym” przeglądem historii tej części ekonomii.

<sup>15</sup> A.G.B. Fisher, *Economic self-sufficiency*, P. Clarendon, 1939.

<sup>16</sup> D. Ilnicki, *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2009.

<sup>17</sup> Przypisy do poszczególnych pozycji literatury przedmiotu, gdzie zaprezentowano w/w koncepcje znajdziecie Państwo w Tabeli nr 1.

<sup>18</sup> K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

**Tabela 1.** Przegląd zmian definicji „usługi” na przestrzeni lat

Rok	Autor	Definicja
1939	A.G.B Fisher <sup>19</sup>	Usługi to dobra i usługi nie zaliczane do sektora rolnictwa i przemysłu.
1947	W. Krzyżanowski <sup>20</sup>	Dobra odrywają się zazwyczaj od warsztatu pracy i producenta, przybierając formę towaru. Usługi odwrotnie – nie mają postaci materialnej. Istota ich polega na wytworzeniu pracy, wydatkowaniu pewnej ilości pracy, wywołaniu pewnego efektu, zaspokajając potrzebę spożywcę.
1960	AMA <sup>21</sup>	Działalność, korzyść lub satysfakcja (zadowolenie), które oferowane jest na sprzedaż, albo związane jest ze sprzedażą produktów.
1963	O. Lange <sup>22</sup>	Usługi to czynności związane z zaspokojeniem potrzeb ludzkich i nie służą one do bezpośredniej produkcji dóbr materialnych.
1964	R.C. Judd <sup>23</sup>	Usługa to wszystko [co jest przedmiotem wymiany] co nie jest płynne ani stałe.
1965	F. Wiśniewski <sup>24</sup>	Usługi stanowią czynności wytwarzające wartości użytkowe, które służą do zaspokajania potrzeb ludzkich w sposób bezpośredni lub pośredni, lecz nie znajdują odzwierciedlenia w wytwarzaniu nowych dóbr materialnych. Brak wpływu tej działalności na powstanie nowych przedmiotów wynika z rozgraniczenia usług od produkcji, a nie z pogłębionej kooperacji w procesie produkcji materialnej.
1971	K. Polarczyk <sup>25</sup>	Usługa jest pracą wytwórczą, której efektem jest wartość użytkowa, odtworzona lub nadana istniejącemu i ukształtowanemu już wcześniej obiektowi.
1975	Cz. Niewadzi <sup>26</sup>	Usługami nazywamy świadczenie społecznie użytecznych czynności, nie związane bezpośrednio z wytwarzaniem produktów przez jednostki trudniące się tym zawodowo oraz przedsiębiorstwa i instytucje specjalne do tego powołane na zasadzie społecznego podziału pracy. Autor uważa, iż usługi są to czynności zaspokajające potrzeby ludzkie.
1977	Z. Dmowski <sup>27</sup>	Według Dmowskiego pracę usługową można określić jako działalność w celu zaspokojenia określonych potrzeb. Działalność ta, choć nie zawsze jest ucieleśniona w dobrach materialnych, jest jednak istotnym składnikiem tych dóbr.
1978	O. Lange <sup>28</sup>	Wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem potrzeb ludzkich, a nie służące do wytwarzania przedmiotów.
1981	T. Levitt <sup>29</sup>	Według T. Levitta w strukturze produktu i także usługi można wyróżnić trzy poziomy: 1. Istota produktu – rdzeń – odpowiada na pytanie co w rzeczywistości nabywca kupuje, jest to główna korzyść lub cecha skłaniająca konsumenta do wyboru danego produktu np. funkcjonalność, rozwiązania techniczne itd. 2. Produkt rzeczywisty – są to cechy i korzyści dodatkowe, które jednak również przyczyniają się do wyboru i zakupu. Jest to zbiór cech i warunków jakich oczekują nabywcy decydujący się na kupno produktu 3. Produkt poszerzony – proponuje się dodatkowe usługi i korzyści, które wyraźnie odróżniają ten produkt od oferty konkurencji. Oferowane są wszystkie ulepszenia, udoskonalenia i przekształcenia jakim może ulegać produkt w przyszłości.
1981	W.J. Stanton <sup>30</sup>	Usługa to występująca odrębnie działalność, nie przynosząca materialnego efektu, dostarczająca nabywcy określonych korzyści, które nie są konieczne związane ze sprzedażą produktów lub innych usług.

<sup>19</sup> A.G.B. Fisher, *Economic self-sufficiency*, nakładem P. Clarendon'a, 1939; A.G.B. Fisher, *Some essential factors in the evolution of international trade*, Manchester Statistical Society in Manchester, 1943.

<sup>20</sup> W. Krzyżanowski, *Teoria produkcji usług*, *Ekonomista* 1947, kwartały III/IV s 2.

<sup>21</sup> American Marketing Association, Committee of Definitions, *AMA Marketing Definitions*, Chicago, 2008.

<sup>22</sup> O. Lange, *Ekonomia Polityczna*, T1. PWN, Warszawa 1963.

<sup>23</sup> R.C. Judd, *The case for redefining services*, *Journal. of Marketing*. January 1964 s. 58-59.

<sup>24</sup> F. Wiśniewski, *Pojęcie i podział usług*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 1965 nr 2 str. 4.

<sup>25</sup> F. Wiśniewski, *Pojęcie i podział usług*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i socjologiczny* nr 2 s. 237-249, 1965.

<sup>26</sup> Cz. Niewadzi, *Usługi w gospodarce narodowej*, PWN Warszawa 1975 str. 21.

<sup>27</sup> Z. Dmowski *Usługi w obrotach zagranicznych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1977.

<sup>28</sup> O. Lange, *Ekonomia ekonomiczna*, t. 1, PWN Warszawa 1967.

<sup>29</sup> T. Levitt, *Marketing Intangible Products and Product Intangibles*, „Harvard Business Review”, V-VI 1981.

<sup>30</sup> W.J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill, Nowy Jork 1981.

1989	M. Daszowska <sup>31</sup>	Autorka proponuje aby wynik pracy usługowej w sferze usług nazwać „użytecznym” produktem materialnym” i stwierdza, że usługa w sensie gospodarczym jest użytecznym produktem materialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich.
1990	Ch. Gronroos <sup>32</sup>	Usługi są działalnością lub zbiorem działalności o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, które normalnie, ale nie koniecznie, mają miejsce podczas kontaktu klienta z pracownikiem świadczącym usługę i/lub fizycznymi zasobami i/lub systemami przedsiębiorstwa, które zapewniają rozwiązanie problemu klienta.
1993	M. Pluta-Olearnik <sup>33</sup>	Usługi to korzyści, oferowane do sprzedaży, w istocie swej niewymierne i subiektywnie oceniane przez nabywców.
1994	Ch. Gronroos <sup>34</sup>	Usługa to przedmiot procesu transakcyjnego/transakcji oferowany przez przedsiębiorstwa, firmy lub instytucje, oferujące usługi i które postrzegają się za organizacje usługowe, gdzie przedmiot rozumie się raczej w znaczeniu czynnościowym – wywiązania się z obowiązku i jego wykonania.
1994	P. Kotler <sup>35</sup>	Usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym.
1996	A. Payne <sup>36</sup>	Usługa to każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być, lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym.
2000	L.Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzosek <sup>37</sup>	Usługą jest działalność służąca zaspokajaniu potrzeb ludzkich, która nie znajduje żadnego ucieleśnienia w nowych dobrach materialnych.
2001	K. Rogoziński <sup>38</sup>	Usługa to podejmowane zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści. Służy wzbogaceniu walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr, jakimi usługobiorca dysponuje.
2006	F. Kłosowski <sup>39</sup>	Usługa to wszelka działalność o charakterze instytucjonalnym, skierowana na podmiot-którem może być człowiek, jednostka gospodarcza lub rzecz – w celu nadania jej nowej, zachowania lub odtworzenia istniejącej wcześniej wartości, nie dająca produktu materialnego. Nowym elementem definicji jest instytucjonalny charakter działalności.

Źródło: Opracowanie własne

Zamieszczone w tabeli powyżej definicje, pomimo – czasami znaczących – różnic, wykazują pewne cechy wspólne takie jak to, że:

- usługa jest [pewnym] procesem – usługa „dzieje się” w czasie,
- usługi zaspokajają [określone] potrzeby [ludzkie/firm] – usługa jest produktem i ma wartość rynkową,
- istnieje nierozzerwalna relacja pomiędzy zainteresowanymi podmiotami: jeden z nich to usługodawca (osoba/podmiot świadczący usługę), drugi to usługobiorca (konsument usługi), w różnych

<sup>31</sup> M. Daszowska, *Usługi, Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa, 1998.

<sup>32</sup> Ch. Gronroos, *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Lexington 1990.

<sup>33</sup> M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa, 1993.

<sup>34</sup> Ch. Gronroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell- Bratt, Lund 1994.

<sup>35</sup> Ph. Kotler, *Marketing Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

<sup>36</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.

<sup>37</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE Warszawa 2000.

<sup>38</sup> K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

<sup>39</sup> F. Kłosowski, *Sektor usług w gospodarce regionu tradycyjnego w warunkach transformacji i restrukturyzacji. Przykład kornubacji katowickie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.

fazach świadczenia usługi mogą wystąpić inne podmioty, np. pośrednicy, nie zmienia to jednak zasadniczej i podstawowej relacji,

- usługi świadczone są przez podmioty trudniące się tym profesjonalnie/zawodowo, nawiązuje to do koncepcji uznania usługi za produkt<sup>40</sup>.

Można zatem roboczo uznać, że to właśnie ta „część wspólna” w najlepszy sposób będzie oddawać niezmienny (stały) komponent występujący we wszelkich sposobach postrzegania usługi. Dlatego też uznamy go za najbardziej użyteczny w naszych dalszych rozważaniach.

Uważna analiza powyższych cech podkreśla niematerialny charakter usługi. Żeby w pełni określić czym jest usługa należy rozpoznać i wymienić jeszcze kilka jej cech (wiemy z przeglądu definicji usług, że jej niematerialność, jest co prawda warunkiem koniecznym, jednak niewystarczającym, aby usługę zdefiniować). Dodatkowymi cechami niezbędnymi do uzyskania pełniejszego opisu będą:

- potrzebny nakład ludzkiej pracy, aby usługę wytworzyć, dostarczyć w miejsce jej świadczenia i przekazać jej efekty (np. ekspertyza w usłudze doradczej) lub ją „wyświadczyć” (np. usługa fryzjerska),
- zdolność usługi do zaspokajania pośrednich lub bezpośrednich potrzeb klienta/odbiorcy (należałoby dodać także: rzeczywistych czyli uświadomionych, nieuświadomionych, bądź też wyimaginowanych potrzeb).

Na potrzeby niniejszej publikacji należy rozszerzyć te cechy o pewien zestaw dodatkowych parametrów charakteryzujących usługi. I tak, do podstawowych cech usług zaliczać będziemy:

- Niematerialność usług oznacza, że przed dokonaniem zakupu trudno ich dotknąć, poczuć czy spróbować itd. nastręcza to klientom trudności z oceną jakości i porównaniem do innych „produktów”. Jedynym sposobem jest możliwość skorzystania z usługi „testowej” – oferowanej np. w ograniczonym zakresie, nieodpłatnie lub za symboliczną opłatą, dotyczy to np. możliwości zapoznania się z „przykładowym” raportem/ekspertyzą itp. innym wyjściem jest zasięgnięcie opinii tych, którzy z usługi korzystali – wiele z dbających o wizerunek firm usługowych udostępnia dane kontaktowe do swoich klientów.
- Niemożność nabycia prawa własności do usługi (co najwyżej można nabyć prawa do rezultatu, np. w postaci komponentu materialnego jakim będzie np. ekspertyza, w wielu jednak przypadkach wykorzystanie takiego rezultatu także będzie podlegać ograniczeniom, np. ekspertyza „może być cytowana tylko w całości”, nie może być udostępniana publicznie itp.).
- Nietrwałość usług polega na tym, iż nie można ich magazynować, przechowywać ani inwentaryzować np. informatyk nie może przechowywać swojej całej wiedzy po to, żeby ktoś inny z niej mógł skorzystać. Oczywiście systemy informatyczne wspierające proces programowania pozwalają informatykom tworzyć bazy wiedzy, czy bazy tzw. „tips & tricks”<sup>41</sup>, (jednakże szybkozmienne otoczenie konkurencyjne powoduje, że także tego typu zasoby bardzo szybko tracą aktualność, a przez to i użyteczność).
- Różnorodność usług oznacza, że nie możemy zestandaryzować i kontrolować w rozumiany do tej pory sposób np. w przypadku urządzeń elektronicznych. Bardzo trudno jest wykonać usługę dokładnie tak samo. Sposób wykonania i jakość uzależniona są od tego, kto i kiedy ją wykonuje<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> Żartobliwie można by powiedzieć, że w przypadku „usługi” świadczonej nie przez profesjonalistę mamy do czynienia raczej z przysługą.

<sup>41</sup> Czasami określane także jako „think tanks”.

<sup>42</sup> Co prawda przedsiębiorstwa usługowe czynią wiele, aby usługa była świadczona zawsze w ten sam sposób, niezależnie od tego, kto z personelu ją wykonuje, jednak doświadczenia korporacyjne wskazują iż, element niepewności co do standardu i jakości związanego z powierzeniem świadczenia usługi konkretnej osobie nie daje się wyeliminować. Nie znaczy to jednak, iż przedsiębiorstwa nie powinny dążyć do minimalizowania tego wpływu.

- Nierozdzielność, to określenie usługi ściśle związanej z osobą ją wykonującą, dlatego niemożliwe jest jej rozłączenie od świadczącego usługę specjalisty/pracownika, ponieważ najczęściej to właśnie jest istotą usługi. Nie należy przez to rozumieć jednoznacznie, że jest to jeden konkretny pracownik (choć czasami i tak się zdarza) – raczej należy rozumieć, że usługa przypisana jest do konkretnego stanowiska, charakteru wykonywanych czynności.

Rozważając profesjonalny charakter usługi podnosiliśmy jednocześnie problem komercyjnego jej charakteru. Powinniśmy się na chwilę zatrzymać i zastanowić nad problemem związanym ze sprzedażą usługi. Na ile, a może: jak często, mamy do czynienia z sytuacją, że usługa staje się samodzielnym produktem, oczekiwanym przez klienta, wyczerpującym jego potrzeby? Z drugiej strony, jak często mamy do czynienia z sytuacją, że usługa uzupełnia (dopełnia) produkt materialny, albo jest drugim, trzecim bądź kolejnym produktem uzupełniającym wcześniejszą, „główną” usługę?

Przy tak postawionych pytaniach możemy zaproponować kolejny podział usług. I tak, w kontekście priorytetu i siły oddziaływania na klienta (rozumianej jako zdolność do spełnienia jego wymagań) przez usługę rozumiemy różnej klasy produkty. Nawiązując do teorii poszerzonego produktu T. Levitta, możemy wyróżnić:

- podstawowy produkt, czyli komercyjny wytwór organizacji usługowej spełniający „podstawową” potrzebę klienta np. rachunek bankowy – możliwość przechowywania pieniędzy, polisę ubezpieczeniową – możliwość zabezpieczenia się na okoliczność wystąpienia pewnego zdarzenia, lub zorganizowane wczasy – możliwość podróży bez konieczności samodzielnej organizacji przedsięwzięcia,
- produkt wzbogacony – czyli każdą czynność uzupełniającą, która zmierza do wzmocnienia produktu podstawowego np. samochód zastępczy oferowany przez warsztat na czas naprawy – jako czynność dodatkowa do usługi właściwej – naprawy samochodu, albo kawę serwowaną w salonie fryzjerskim – usługa dodatkowa w czasie oczekiwania na usługę,
- wsparcie podstawowego produktu, czyli każde działanie ukierunkowane na produkt lub klienta, a podejmowane już po dostarczeniu produktu np. usługi konserwacyjne, przeglądy samochodu dokonywane przez dealera – usługa towarzysząca, kontynuacja obsługi przez firmę, która sprzedała podstawowy (materialny) produkt jakim jest np. samochód,
- czyste działanie, czyli sposób zachowania ukierunkowany na pomaganie klientowi, albo służeniu mu radą, usługę należy rozważać z uwzględnieniem wielu rodzajów klientów, usługa ta może dotyczyć zbierania danych i diagnozy problemu (np. usługi analityki medycznej, usługi eksperckie polegające na pomiarze i ocenie jakiegoś zjawiska itp.), propozycji rozwiązania problemu, w tym wybór z rozwiązań alternatywnych (lekarz, stawiający diagnozę i proponujący terapię, ekspert sugerujący rozwiązanie o naturze technicznej czy organizacyjnej), wybór dostawcy rozwiązania (np. ekspert diagnozuje problem związany z bilansem energetycznym budynku, ale sam nie wykonuje ociepleń, może co najwyżej pomóc w wyborze firmy budowlanej) czy np. przygotowanie kontraktu (przy skomplikowanych kontraktach korzystamy z usług specjalistów, np. prawników, rzeczników patentowych itp.)<sup>43</sup>.

Przegląd nasz nie byłby kompletny, gdybyśmy zlekceważyli próby zdefiniowania usługi, które były podejmowane w Polsce, i uwzględniały lokalne uwarunkowania występujące w naszym sektorze usługowym. D. Ilnicki w swojej rozprawie „Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne

<sup>43</sup> A. Gilmore, *Usługi marketing i zarządzanie*, Warszawa 2006.

i praktyczne uwarunkowania badań” opisał próbę klasyfikacji definicji usług na gruncie polskim zaproponowaną przez F. Kłosowskiego<sup>44</sup>. Klasyfikacja ta opiera się na:

- rezydualnym charakterze sektora usług (usługa jest świadczona w konkretnym miejscu/miejscach),
- niematerialnym charakterze usługi w połączeniu z interakcjami zachodzącymi pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą, podmiotem a przedmiotem, co definiuje usługę bardziej, niż sam „charakter” wykonywanej czynności.

Efektom takiego podejścia jest opis usługi poprzez opisanie wyniku pracy usługowej, uzupełniony charakterem czynności<sup>45</sup>.

Jeżeli mówimy o cechach usługi, to wciąż w literaturze przedmiotu przewija się jej niematerialność i nietrwałość. Pojawiają się jednak również dodatkowe jej cechy. Poniżej przedstawiamy próbę rozszerzenia opisu cech usługi, przy czym niektóre z nich, zostały już ujęte przez wcześniejszych autorów. Według W. Sasser’a do głównych cech odróżniających usługi od produktów należy zaliczyć następujące kwestie:

- Usługi mają charakter bezpośredni i nie mogą być magazynowane. Ich ulotność i nietrwałość powoduje, że są kłopoty z utrzymaniem odpowiedniego poziomu usług w okresie wzmożonego popytu. Powoduje to określone trudności dostawców usług w sytuacjach zmiennego popytu, wielu z dostawców wykorzystuje zjawisko elastyczności cenowej popytu, oferując w czasie zmniejszonego zapotrzebowania specjalne, obniżone ceny, co w konsekwencji i tak jest tańsze niż utrzymywanie nieproduktywnego personelu, inni stawiają na elastyczne formy zatrudnienia – grupując wokół firmy różnego rodzaju „wolnych strzelców” – co pozwala w sytuacji zmniejszonego zapotrzebowania nie ponosić kosztów, a w sytuacji zwiększonego popytu dość szybko zwiększyć możliwości „produkcyjne”.
- Wysoki stopień interakcji z klientem: klienci są źródłem wielkości popytu, determinują „produkcję” usług z jednej strony, a z drugiej wytwarzają niepewność co do świadczenia czasu usługi, jej jakości i stopnia zaspokojenia potrzeb klientów. Konsekwencją jest wymóg dbałości o profesjonalistów, co może skutkować zjawiskiem przesunięcia siły przetargowej w układzie przedsiębiorca – pracownicy w kierunku wysoko wyspecjalizowanych pracowników, bardzo często związanych „osobiście” z klientami.
- Usługi nie mogą być transportowane, klient musi być „dostarczony” do systemu lub system do klienta. W wielu usługach bezpośrednich nie ma odstępstwa od tej reguły (usługa kosmetyczna, zastrzyk, itp.), choć w dobie rozwinięcia systemów informatycznych i telekomunikacyjnych wiele z usług „przesunęło” się ze świata realnego do wirtualnego (np. usługi doradztwa mogą być efektywnie i szybko świadczone przez komunikatory, sesje telekonferencyjne itp. Inne jeszcze zostały w dużym stopniu przedefiniowane, np. usługa restauracyjna może być wyświadczona w domu – można zamówić nie tylko posiłek, ale też i zastawę, obsługę itp.,
- Brak materialnego charakteru. Pomiar i ocena jakości poziomu świadczonych usług jest wysoce subiektywna i jakościowa. Konsumpcja usługi nie może być odłożona (produkcja i konsumpcja w jednym czasie). Choć w przypadku niektórych produktów złożonych (wyrób + usługa), obecność komponentu materialnego lub chociażby materialnego świadectwa powoduje, że można te etapy rozdzielić (pięknie wydrukowane libretto można jeszcze czytać wielokrotnie po spektaklu operowym, a raport z usługi doradczej będzie dostępny w każdej chwili)<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> D. Ilnicki, *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Wrocław 2009.

<sup>45</sup> D. Ilnicki, *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Wrocław 2009.

<sup>46</sup> W. Earl Sasser, *Match Supply and Demand in Service Industries*, Harvard Business Review, November 1976.

Wydaje się, że warto zwrócić uwagę w definicji Sasser'a na niemożność „magazynowania” usług. To ważna cecha powodująca, że w przeciwieństwie do przedsiębiorstw produkcyjnych, gdzie da się wyprodukować „na magazyn”<sup>47</sup>, przedsiębiorstwa usługowe stają przed bardzo poważnym dylematem jak obsługiwać klientów w sytuacji zwiększonego (np. sezonowo) popytu. Jeśli bliżej przyjrzeć się temu problemowi w kontekście dostępności zasobów, to może się okazać, że głównym czynnikiem limitującym zdolności do świadczenia usług jest dostęp do odpowiedniego personelu. Wszelkie rozwiązania techniczne i organizacyjne – poza oczywistym kontekstem jakościowym czy wydajnościowym/efektywnościowym – mają również na celu usunięcie tego wąskiego gardła w procesie świadczenia usług.

J. Rathmell<sup>48</sup> wyróżnił 13 elementów odróżniających usługi od innych form prowadzenia działalności gospodarczej:

- monetarna wartość produktów wyrażona jest zwykle w kategoriach stricte pieniężnych, natomiast usług częstokroć w kategoriach: opłat, prowizji, potrąceń, procentów, udziałów, dotacji, obciążeń,
- w wielu typach usług ich nabywcą jest raczej konsument (ang. *client*) niż klient (ang. *customer*); usługi cechuje bardziej osobisty i nieobiektywny stosunek sprzedawcy do nabywającego usługę,
- systemy marketingowe różnych typów usług różnią się charakterem – nie zawsze mamy do czynienia z wykorzystaniem całego spektrum narzędzi z zestawu marketing mix'a 7P<sup>49</sup> (w wyrobach przemysłowych raczej tylko stopniem wykorzystania/natężenia – zawsze obecne są wszystkie elementy marketing mix'a 4P lub 4C<sup>50</sup>),
- zastosowanie marketingu w usługach jest utrudnione, a tym samym jest wysoko-specjalistyczne – oznacza to, że ze względu na niematerialność usługi, konieczność „wyobrażenia sobie” usługi przez klienta, mocno ogranicza możliwości wykorzystania takich narzędzi jak testy, badania fokusowe itp.,
- wyróżnianie się na rynku usług uzależnione jest od działalności marketingowej z nim związanej, przede wszystkim aspektu cenowego, także miejsca i sposobu świadczenia usługi, ale także pozostałych elementów marketing mix'a 7P,
- usługi nie mogą być magazynowane, ten aspekt już rozważyliśmy,
- stosowanie zasad ekonomii jest w usługach utrudnione ze względu na ich niematerialny i mało wymierny charakter, wystarczy odnieść się do aspektu „nieprzechowywalności” usługi – nadmierny popyt nie może zostać zaspokojony przez wcześniej wyprodukowane „na magazyn” usługi,
- charakter ekonomiczny usług jest problematyczny (mogą być zarówno zorientowane na zysk i typu *non-for-profit*),
- standardy usługi nie mogą być precyzyjne (muszą uwzględniać różnice osobnicze zarówno po stronie świadczącego usługę jak i odbiorcy usługi, choć jak wiemy, jednym z elementów marketing mix'a usług 7P są procedury – to pomimo działania na rzecz standaryzacji, bardzo trudno jest osiągnąć pełną powtarzalność),
- występuje zróżnicowanie w ustalaniu cen w takich samych kategoriach usług (jest to jeden z elementów różnicujących dostawców usług, usługodawcy dbający o stały dostęp do wysokiej jakości usług muszą utrzymywać kosztowne zasoby ludzkie, co oczywiście przekłada się na cenę,

<sup>47</sup> Oczywiście czynnikiem decydującym o tym: „ile” i na „jak długo” towary mogą trafić do magazynu jest dopuszczalny czas ich przechowywania, tzw. „*shelf life*”.

<sup>48</sup> G. Mizerski, *Główne aspekty pojęciowe w marketingu usług*, Versus Consulting, Warszawa 2005

<sup>49</sup> Marketing mix 7P określa zestaw narzędzi wykorzystywanych w marketingu usług (ang.): *Product, Proce, Place, Promotion, Peoples, Procedures, Physical evidence*.

<sup>50</sup> Marketing mix w układzie 4P opisuje wykorzystanie zestawu narzędzi (ang.): *Product, Proces, Place, Promotion*. W układzie 4C obowiązuje nieco inna optyka (uważa się że marketing mix 4P de facto opisuje podejście sprzedażowe), za kluczowe elementy uważa się (ang.): *Customer needs and wants, Cost to the customer, Coninienve, Communication*.



- niewymierność usługi polega na występowaniu wielu różnych, ale połączonych ze sobą korzyści,
- koncentracja (pozioma czy pionowa) w usługach jest ograniczona (zwykle dostępem do zasobów personalnych, zdarzają się usługodawcy o charakterze koncentratorów, jednakże w większości przypadków działają w oparciu o podwykonawstwo),
- specyfika usług związana jest częściej z czynnością (*performance*) niż z jej posiadaniem (*possession*).

W definicji J. Rathmell'a<sup>51</sup> pojawiają się cechy podnoszone już przez poprzedników, takie jak: równoczesność świadczenia usługi i jej konsumpcja, „nieprzechowywalność” usługi czy też jej jakość. Pomimo sformułowania tych cech, nadal nie uzyskano jednoznaczności w definiowaniu usługi. Dowiadujemy się z powyższej definicji, iż usługi nie możemy zmierzyć, nie możemy jej przetransportować i przechować, eksportować, że ograniczona jest do potencjału ludzkiego, że świadczona jest przez człowieka (często reprezentującego przedsiębiorstwo), dla człowieka (j.w.), i że nie może być przedmiotem wtórnego obrotu, a co najważniejsze – nie ma możliwości jej ochrony patentowej. Dodatkowo danej usługi nie możemy zastąpić inną usługą, czy też urządzeniem. Również samej usługi nie można nabyć na własność, co jest konsekwencją jej niematerialnego charakteru.

Wielu z czytelników może uznać, że takie stwierdzenia są nieco za daleko idące. Bo czymże innym jak nie „zastępowaniem” usługi przez inną będzie skorzystanie z usług innego podmiotu? Także problematyczny jest brak możliwości ochrony patentowej usługi – owszem samej usługi chronić nie można, ale można sobie wyobrazić ochronę patentową jakiegoś urządzenia, z którym ta usługa będzie nierozdzielnie powiązana (np. tomograf komputerowy, na którym wykonuje się badanie lekarskie).

Problemem jest również standaryzacja i pomiar usług. Ponieważ na przeprowadzenie danej usługi ma wpływ bardzo wiele czynników, powtórzenie jej w tych samych warunkach jest prawie niemożliwe. Możemy wprowadzać procedury postępowania w danej jednostce, jednak fakt, iż podczas wykonywania danej czynności zmieniają się osoby, powoduje, że usługa zwykle staje się już czymś innym.

Problemem jest również to, iż nie możemy „obiektywnie” zmierzyć jakości cech usługi. Usługi są niematerialne, więc nie możemy ich policzyć czy bezpośrednio zmierzyć. Oczywiście istnieje system ankietowania, który umożliwia choć w małej części kontrolę jakości usług, jednak metody te, pomimo systematycznego rozwoju i poprawy metodyki, spotykają się z zarzutem dużej subiektywności w dokonywaniu oceny. Usługi nie możemy zmierzyć, możemy jednak starać się przyrównać ją do „wzorca”, a następnie ocenić stopień podobieństwa. Sposób w jaki się to robi (na przykładzie jednej z metod) zostanie przedstawiony w następnej części rozdziału.

## 2.2. Pomiar jakości usług

Przed przedsiębiorstwami<sup>52</sup> pragnącymi dokonać pomiaru jakości świadczonych usług stoi wiele poważnych trudności. Nastroje, kultura, odpowiedni czas, czy uprzednie doświadczenia lub uprzedzenia klienta wpływają na sposób odbioru usługi. Koncepcja taka może sprawiać trudność, szczególnie tym osobom, które są przyzwyczajone do ścisłego, dokładnego sposobu myślenia, co znakomicie sprawdza się w przypadku dóbr materialnych, które można scharakteryzować wieloma wymiernymi parametrami. Tymczasem

<sup>51</sup> G. Mizerski, *Główne aspekty pojęciowe w marketingu usług*, Versus Consulting, Warszawa 2005.

<sup>52</sup> Ale także jednostkami realizującymi usługi publiczne, uczelniami i szkołami itd.

wysoka jakość usług wymaga zastosowania indywidualnego podejścia do klienta i stworzenia odpowiednich systemów organizacyjnych, wspomagających osiągnięcie zamierzonych celów jakościowych<sup>53</sup>.

Właściwie jedyną szansą na „zmierzenie” jakości usługi, jest pozyskanie tej informacji od samego klienta w postaci pytania o jego satysfakcję z otrzymanej usługi. Tymczasem stan satysfakcji jest odczuciem subiektywnym wynikającym z indywidualnego odczuwania przez każdego człowieka określonych wrażeń i emocji. Stan ten odzwierciedla uczucie zadowolenia ze spełnionych oczekiwań nabywcy w wyniku nabycia określonego produktu czy usługi, dzięki czemu było możliwe zaspokojenie zidentyfikowanych przez niego potrzeb<sup>54</sup>. Ważne jest, iż odczuwanie satysfakcji klienta ściśle wiąże się z odczuwaniem przez niego pozytywnych wrażeń.

Poziom zadowolenia klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowicie oferowany przez daną organizację zaspakaja zbiór wymagań klientów. Opinia o produktach czy usługach danej organizacji jest oceną subiektywną, tak więc i satysfakcja klienta jest odczuciem indywidualnym i niejednokrotnie sprzecznym z towarzyszącymi faktami (klient oceniając usługę bierze pod uwagę wiele, czasami nierozpoznawalnych przez usługodawcę czynników, jak np. łatwość zaparkowania samochodu, czas oczekiwania na połączenie z infolinią itp., a następnie przenosi te odczucia na całą usługę). Wzrost jakości oferowanych produktów, usług oraz jakości obsługi klienta to elementy, które pozwalają firmom osiągnąć sukces na konkurencyjnym rynku.

Klient stwierdza, że ma do czynienia z usługą wysokiej jakości w sytuacji, gdy zostaną zaspokojone lub przewyższone jego oczekiwania. Podczas nabywania usługi następuje konfrontacja oczekiwań konsumenta z tym, co jest mu dostarczane, czyli z percepcją usługi. Dopiero te subiektywne uczucia związane z usługą, pojawiające się w trakcie korzystania z niej w zestawieniu z oczekiwaniami klienta, dają pełny obraz postrzeganej jakości danej usługi. Zanim dojdzie jednak do skonsumowania usługi, klient w określony sposób wyobraża sobie jej jakość (wyobrażenie to klient buduje sobie w oparciu o komunikaty promocyjne, opinie innych klientów czy wreszcie indywidualne oczekiwania i potrzeby). Specyficzne cechy usług takie jak: nienamagalność, nierozłączność, różnorodność, brak możliwości zmagazynowania mają wpływ na trudności standaryzacji usług i jednoznaczne ich określenie pod względem jakościowym. Oczekiwania nabywców co do jakości świadczonych usług mogą być kształtowane przez takie elementy jak:

- dotychczasowe doświadczenie (osobiste),
- reklamę,
- opinie innych nabywców danej usługi.

Złożoność tematyki dotyczącej satysfakcji klienta zaowocowała złożonością jej metod badawczych. Niestety nie ma jednej doskonałej metody pomiaru satysfakcji klienta. Wynika to z faktu, iż każdy pomiar jest narażony na błąd szacunku – niesamowicie trudne jest bowiem zmierzenie emocjonalnych reakcji człowieka. Przedsiębiorstwa badające stopień zadowolenia swoich klientów ze świadczonych usług, stosują zazwyczaj zespół metod i mierników, których dobór uzależniony jest od ich specyfiki<sup>55</sup>. Wśród instrumentów niezbędnych do pomiaru satysfakcji klientów, można wyróżnić około 30 mierników, które dzielimy na trzy grupy:

<sup>53</sup> D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2003.

<sup>54</sup> A. Baruk, *Marketingowe kreowanie wartości*, w: „Problemy Jakości” nr 7/2002.

<sup>55</sup> L. Niezurawski, A. Kobylański, B. Pawłowska, *Pomiar satysfakcji klientów i jego znaczenie dla przedsiębiorstw – problemy badawcze*, w: „Problemy Jakości” nr 3/2003.

- mierniki wartości produktu i stopnia zgodności, bądź niezgodności tej wartości z oczekiwaniami klienta,
- mierniki satysfakcji lub jej braku,
- mierniki następstw odczuwania przez nabywcę satysfakcji lub jej braku.

Generalnie jednak w zależności od rodzaju usług, istnieją określone kryteria oceny ich jakości. W oparciu o literaturę przedmiotu możemy przedstawić podstawowy zestaw kryteriów, jakimi posługują się nabywcy przy ocenie jakości świadczonych usług<sup>56</sup>. Są to:

- dostępność usługi (dogodna lokalizacja placówek, odpowiedni czas ich otwarcia, krótki czas oczekiwania na wykonanie usługi), informacje o usługach sformułowane prawidłowo i w sposób przystępny dla każdego nabywcy,
- kompetencje usługodawcy (uzyskiwane dzięki fachowemu przygotowaniu i szkoleniom),
- uprzejmość usługodawcy (odnoszenie się do klienta z życzliwością, szacunkiem i sympatią),
- zaufanie (wiarygodność firmy i jej pracowników, dbałość o interesy klientów),
- rzetelność (prawidłowe i dokładne świadczenie usług),
- odpowiedzialność usługodawcy (szybkie i fachowe działanie uwzględniające oczekiwania nabywców),
- bezpieczeństwo (dbałość, by usługa była pozbawiona ryzyka),
- rodzaj stosowanych środków materialnych (zalicza się tu widoczne dla nabywcy takie elementy usługi jak: stan placówki, jej wyposażenie),
- znajomość potrzeb nabywców (usługodawca winien starać się zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów).

W zależności od prowadzonego rodzaju działalności, każda z firm trudniąca się usługami, może wybrać te elementy z proponowanej listy, które będą najistotniejsze z punktu widzenia jakości obsługi docelowej grupy klientów.

Nieodłączną cechą większości firm usługowych jest dokonywanie błędnej oceny istotności zmiennych, wiążących się z jakością postrzeganą przez klientów, przecenianie ważności zmiennych dotyczących produktu i niedoceniać zmiennych związanych z obsługą. Firmy usługowe, w celu lepszego zrozumienia oczekiwań klientów i doprowadzenia do zmiany postrzegania firmy, osiągając jednocześnie pełne wzajemne zrozumienie usługobiorcy i usługodawcy, powinny poznać oczekiwania nabywcy usług.

Pomiar jakości obsługi jest w wielu przypadkach największym problemem stojącym przed firmą usługową, istnieje jednak wiele sposobów takich pomiarów, na przykład:

- pomiar czasu wykonywania usługi (pamiętajmy, że nie zawsze „szybko” = „dobrze”),
- pomiar czasu realizacji procesów usługowych (tutaj mierzone są także procesy toczące się wewnątrz przedsiębiorstwa usługowego, „szybko” może oznaczać „oszczędnie”),
- pomiar czasu oczekiwania na usługę (zdecydowanie usługodawca powinien dążyć do minimalizacji tego czasu, choć czasami jest on uwarunkowany „technologicznie” np. liczebnością stanowisk w warsztacie samochodowym, poza tym paradoksalnie wydłużanie czasu oczekiwania na usługę (w rozsądnych granicach) czyni z usługi dobro rzadkie, tym bardziej pożądane przez klienta),

<sup>56</sup> J. Witek, „Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową”. <http://mup.pomocprawna.info>, 20.01.2012; na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing Management and Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York 1991, s. 482-485.

- rejestrowanie liczby reklamacji (reklamacje wynikają z przeświadczenia klienta o nieadekwatnym do oczekiwanego sposobie wykonania usługi, rejestracja reklamacji jest bezpośrednim sposobem pomiaru luki pomiędzy oczekiwaniem, a doświadczeniem związanym z usługą, warto jednak pamiętać, że nie każdy niezadowolony klient złoży reklamację, bardziej prawdopodobne jest, że zrezygnuje z dalszej współpracy, a niezadowolonym podzieli się z przyjaciółmi, na forum internetowym itp.),
- ocena lojalności (wierności) klientów itp. (niezadowolony klient to zwykle klient stracony), nie należy jednak uznawać, że każdy zadowolony klient będzie powracać, na drodze do powtórnego skorzystania z naszej usługi staną mu oferty naszych konkurentów – być może atrakcyjniejsze pod względem terminu (klient musi skorzystać z usługi i pomimo, że nasza usługa jest „lepsza” decyduje się na ofertę konkurencyjną), być może pod względem ceny (w danym momencie klient dysponuje ograniczonymi zasobami i podobnie jak we wcześniejszym przypadku wybiera ofertę konkurenta).

Wiele firm stosuje kilka z tych sposobów, często wzbogacając je o różnego rodzaju ankiety wypełniane przez klientów po wykonaniu usługi. Firma usługowa powinna przeprowadzić analizę możliwych do zastosowania metod i wybrać najodpowiedniejsze i najefektywniejsze dla danego rodzaju usług i wielkości firmy. Jak zwrócono wcześniej uwagę, wysokiej jakości obsługa klienta jest nieodłącznym elementem poprawnego funkcjonowania firmy, dlatego konieczna jest świadomość:

- jaki poziom obsługi klienta firma świadczy obecnie,
- jakiego poziomu obsługi oczekują obecni i potencjalni klienci,
- jaki poziom obsługi świadczy konkurencja.

Wśród różnorodnych opisanych w literaturze przedmiotu metod pomiaru poziomu jakości usług, do najpopularniejszych należy metoda SERVQUAL. Metoda ta jest prostą, wielostopniową skalą, za pomocą której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta, uzyskując wiele cennych wskazówek, co do kierunków poprawy jakości. Metoda SERVQUAL została opracowana z myślą o prowadzeniu badań marketingowych przez L.L. Berriego, A. Parasuramana i V.A. Zeithamla<sup>57</sup>. Metoda polega na dokonaniu pomiaru różnic, jakie występują pomiędzy jakością postrzeganą przez klienta, a jakością, której tenże klient od danej usługi oczekuje. Aby określić wspomnianą różnicę należy zbadać jednocześnie oczekiwania klienta odnośnie poziomu jakiejś usługi jak i ich realizację w przypadku konkretnej organizacji. Od swego pierwszego zastosowania, jakie miało miejsce w roku 1988 metoda SERVQUAL była używana do badania jakości usług w wielu sektorach takich jak medycyna czy bankowość.

Chcąc zastosować tę metodę, należy zbadać pięć najważniejszych wymiarów usług, które są oceniane i wzajemnie porównywane. Na tej podstawie przedsiębiorstwo może nie tylko określić swój ogólny poziom realizacji usług wobec klienta, ale także może uzyskać dokładniejsze informacje dotyczące źródeł powstawania problemów związanych z jakością procesów usługowych. Do stosowanych w metodzie SERVQUAL pięciu wymiarów jakości usług zalicza się najczęściej:

- *namacalność (tangibles)* – wygląd fizycznych udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów komunikacyjnych,
- *niezawodność (reliability)* – zdolność do dostarczania obiecanej usługi akuracie i w zaufany sposób,

<sup>57</sup> A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, w: "Journal of marketing" nr. 49 (4), 1985; A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*, w: "Journal of retailing" nr 64 (1), 1988; A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*, w: "Journal of retailing" nr 67 (4), 1989; A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*, w "Journal of marketing" nr 70 (3), 1994.

- reagowanie (*responsiveness*) – chęć pomocy klientowi i dostarczenia szybkiej usługi, szybkie reagowanie na wymogi stawiane przez klientów,
- pewność (*assurance*) – wiedza i dobre wychowanie pracowników oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów,
- empatia (*empathy*) – zindywidualizowana i dbała uwaga, którą firma zapewnia klientom, utożsamianie się z potrzebami klientów.

W celu oszacowania poziomu jakości usług w zakresie każdego z wymienionych wymiarów, skonstruowano po wielu doświadczeniach specjalne kwestionariusze ankietowe. Każdy kwestionariusz składa się z zestawu 22 pytań dotyczących oczekiwań klienta i tychże samych pytań dotyczących postrzegania usługi przez klienta. W metodzie SERVQUAL używana jest siedmiopunktowa skala zwana skalą Likerta, która pozwala przypisać poszczególnym stwierdzeniom wagi od: „całkowicie się zgadzam” do „zupełnie się nie zgadzam”. Im większa jest różnica pomiędzy oczekiwaniami, a postrzeganiem usługi tym większe jest niezadowolenie klienta<sup>58</sup>.

Autorzy metody SERVQUAL wskazali, że przedsiębiorstwa usługowe same powinny ocenić jej użyteczność i ewentualnie zweryfikować zestaw analizowanych stwierdzeń. Podkreślają jednocześnie, że SERVQUAL może okazać się w wielu przypadkach dobrym sposobem pozyskiwania wiedzy i informacji o rynku. W szczególności sugeruje się następujące zastosowanie metody<sup>59</sup>:

- wyliczenie ważonego poziomu jakości usługi, poprzez uwzględnienie zarówno luk oczekiwań i doświadczeń jak i znaczenia poszczególnych cech dla klientów,
- identyfikacja zmian oczekiwań i doświadczeń w czasie, zarówno dotyczących poszczególnych cech jak i łącznej oceny,
- określenie średniego poziomu rozdźwięku pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniami nabywców w zakresie usług,
- określenie poziomu jakości usług oferowanych przez firmy, odnoszącego się do każdej z pięciu podstawowych cech,
- porównanie wyników analizy dla konkurujących przedsiębiorstw,
- wyróżnienie segmentów rynku formułujących odmienne oczekiwania względem usługodawcy i różnie postrzegających oferowane usługi,
- określenie poziomu usług świadczonych w ramach marketingu wewnętrznego (ocena jakości usług świadczonych przez jedne komórki organizacyjne firmy na rzecz innych).

Ze względu na swój uniwersalny charakter SERVQUAL, może być wykorzystywana do obiektywnego badania postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług. Z kolei ze względu na zastosowanie podziału usługi na pięć elementów – kryteriów SERVQUAL, możliwe jest zlokalizowanie braków w procesie świadczenia usług, które niejednokrotnie skutecznie odstraszą klientów. Zainteresowanie firm metodą badania postrzegania jakości pozwala na poprawienie jakości, a tym samym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jednak przede wszystkim umożliwi osiągnięcie głównego celu, jaki sobie zakładają dostawcy usług czyli zadowolenie klienta.

Dalsze badania (pierwsze opisanie modelu SERVQUAL miało miejsce w roku 1985) doprowadziły do stworzenia i rozwoju alternatywnych metod badania jakości usług takich na przykład jak SERVPERF. Pomimo to, metodyka SERVQUAL jest z powodzeniem stosowana nadal.

<sup>58</sup> Stąd różnica jakości postrzegana – jakoś oczekiwana jest zwykle ujemna.

<sup>59</sup> J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Warszawa 2002.

Do metod konkurencyjnych należy zaliczyć (nie omawiane szerzej) metody zarówno późniejsze jak i wcześniejsze:

- metodę SERVPERF<sup>60</sup>,
- wykorzystanie skali zadowolenia i lojalności klienta,
- techniki przypadków krytycznych<sup>61</sup>,
- badania obserwacyjne (np. metoda „tajemniczego klienta”),
- grupy tematyczne (dyskusje)<sup>62</sup>,
- wywiady pogłębione.

Przykład wykorzystania metodyki SERVEPRF został przedstawiony w Aneksie nr 3.

### 2.3. Powiązanie usług z sektorem produkcji materialnej

Problem „serwicyzacji” gospodarki był podnoszony już kilkakrotnie, czas przyjrzeć się temu problemowi bliżej. Obserwacja wzorów zachowań w różnych sferach życia, a szczególnie w sferze konsumpcji w rozwiniętych gospodarkach rynkowych pozwala stwierdzić, że współcześni konsumenci są pełni obaw w dążeniu do osiągnięcia zaspokojenia swoich potrzeb w coraz mniej przewidywalnym świecie. Obserwuje się zjawisko zmiany charakteru konsumpcji (w tym konsumpcji usług) – konsumpcja zindywidualizowana ustępuje miejsca konsumpcji asekuracyjnej. Istotnymi stają się sprawy zdrowia, ekologii, jakości kupowanych dóbr czy konsumenckiego „patriotyzmu”.

Zmianom, co najważniejsze z punktu widzenia opisywanego zjawiska „serwicyzacji”, ulega także struktura konsumpcji; zmniejsza się zainteresowanie jedynie sferą materialną, natomiast wzrasta konsumpcja dóbr niematerialnych. Ma to wpływ na współczesne wzory zachowań konsumenckich, a z drugiej strony staje się szansą dla przedsiębiorstw usługowych.

Usługi już dawno nie kojarzą się tylko ze sprzedażą czy też z tradycyjnymi „usługami dla ludności” typu fryzjerstwo itp. Usługa w dobie rozwijającej się gospodarki, nabrała nowego znaczenia, znacznie szerszego i zaczęła się również specjalizować.

Usługi zaczęły mieć również wpływ na przemysł, który na dobrą sprawę jest już zależny od usług. Nie należy bowiem sektora usług i produkcyjnego traktować jako odseparowanych od siebie. W ramach sektora usługowego wyróżnić można bardzo wiele branży i gałęzi, których ilość zmienia się wraz z rozwojem sektora przemysłowego. Czyni to opisywany sektor gospodarki niejednorodnym. Sektor usług pełni w gospodarce różnorodne funkcje, które można sprowadzić do funkcji o charakterze gospodarczym i pozagospodarczym.

Do funkcji gospodarczych sektora usług można zaliczyć następujące aktywności<sup>63</sup>, w wielu przypadkach „służebne” względem sektora produkcyjnego, co ilustruje także rysunek 2:

- funkcje obsługi procesów wytwórczych polegające na wytwarzaniu dóbr materialnych – spełnia je głównie transport, łączność, handel, finanse i ubezpieczenia,

<sup>60</sup> J.J. Cronin, S.A. Taylor, *Measuring Service Quality: A reexamination and Extension*, w „Journal of Marketing”, July 1992, Nr 56.

<sup>61</sup> J.C. Flanagan, *The Critical Incidents Technique*, w „Psychological Bulletin” July 1954, Nr 51(4).

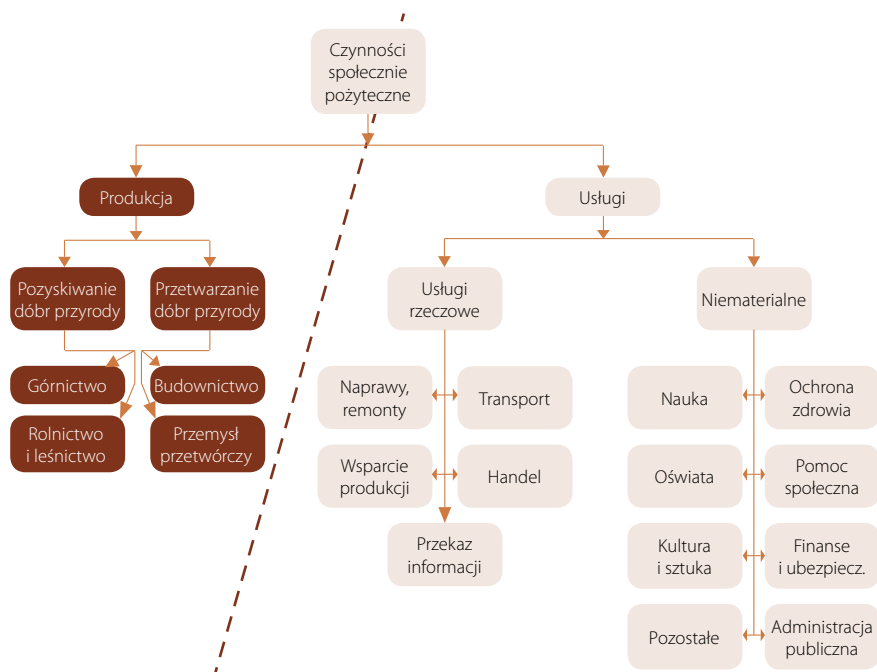
<sup>62</sup> D.L. Morgan, *Focus Group as Qualitative Research*, w „Qualitative Research Methods”, Sage, Newbury Park CA, 1988.

<sup>63</sup> S. Flejterski, R. Klóska, M. Majchrzak, *Rozdział 1. Usługi w teorii ekonomii*, w „Współczesna ekonomia usług”, PWN, Warszawa 2005.

- funkcje bytowe związane z zaspokajaniem różnych potrzeb ludności poprzez rozwój takich dziedzin działalności usługowej jak gospodarka komunalna i mieszkaniowa, handel, transport, łączność i usługi osobiste,
- funkcje socjalne, do których zalicza się usługi związane z opieką społeczną, ochroną zdrowia czy kulturą fizyczną,
- funkcje kulturotwórcze i oświatowe – edukacja na wszystkich poziomach, tworzenie dóbr kultury,
- funkcje administracyjno-organizatorskie – administracja publiczna i państwowa jak również usługi zarządzania (w postaci kontraktów menedżerskich, usług doradczych itp.),
- funkcje naukowo-badawcze wiążące się z kreowaniem postępu naukowego-technicznego i organizatorskiego oraz z wytwarzaniem nowej wiedzy, mogącej stanowić podstawę do rozwoju innowacyjnego.

Wiele uwagi w literaturze przedmiotu poświęcono stworzeniu systemów klasyfikacji usług. Schematy takie pozwalają menadżerom wyjść poza własne przedsiębiorstwo i skorzystać z doświadczenia innych firm usługowych, które mają takie same problemy i podobny profil. Stosując metodę powiązania usług z działalnością produkcyjną, jednocześnie wykluczając produkcję materialną, na liście aktywności skojarzonych (a więc usług) znalazłyby się następujące branże:

- handel hurtowy i detaliczny,
- logistyka: transport, dystrybucja i magazynowanie,
- usługi finansowe: bankowość i ubezpieczania,
- zarządzanie i obrót nieruchomościami,
- usługi telekomunikacyjne: łączność i środki przekazu – radio, telewizja, media drukowane, itp.,
- usługi świadczone przez instytucje użyteczności publicznej, samorządy i rząd,



**Rysunek 2.** Powiązanie usług (czynności pochodzących ze strefy niematerialnej) z czynnościami ze strefy produkcji materialnej

- usługi na rzecz budowy systemu bezpieczeństwa,
- służba zdrowia (komercyjna i publiczna),
- usługi dla przedsiębiorstw: usługi specjalistyczne,
- usługi osobiste,
- turystyka, wypoczynek i rekreacja oraz usługi hotelowe,
- usługi edukacyjne i naukowo-badawcze,
- usługi świadczone przez instytucje niedochodowe (częściowo pokrywające się z innymi obszarami usług, np. opieka społeczna),
- inne.

Taka klasyfikacja jednak nie zdaje egzaminu, gdy chcemy określić cechy istotne z punktu widzenia marketingu usług. Istnieje wiele koncepcji klasyfikacji usług, w różnych wariantach przyjmuje się całą gamę takich kryteriów jak:

- rodzaj usługi,
- rodzaj sprzedającego usługę,
- typ nabywcy usługi,
- charakter zapotrzebowania,
- wynajem a wejście w stan posiadania,
- stopień niematerialności,
- motywy zakupu,
- stopień wykorzystania sprzętu a stopień wykorzystania ludzi,
- częstotliwość kontaktów z klientem,
- warunki dostarczania usługi,
- stopień w jakim usługę wykonuje się na zamówienie indywidualne,
- pracochłonność.

Należy zatem uwzględnić taką charakterystykę usługi, która umożliwi porównanie oferty firmy usługowej z innymi przedsiębiorstwami innych branż o podobnym profilu<sup>64</sup>, a następnie wykorzystanie ich doświadczeń. Takiemu celowi służy m.in. ta publikacja. Chcielibyśmy wykazać, jak złożonym pojęciem jest sama usługa, jak trudno oderwać ją od materialnych aspektów jej świadczenia, (praktycznie niemożliwe jest wskazanie usług „czystych”) oraz przede wszystkim pokazać, jak inni radzą sobie z problemem zdefiniowania swojej oferty, jej poprawianiem oraz doskonaleniem na drodze wprowadzania innowacji.

Rysunek nr 3 w dość przejrzysty sposób ukazuje powiązania sektora usług z sektorem przemysłowym (wyróżnionym szarym kolorem tła). Nawet jeśli założymy, że klient (indywidualny czy instytucjonalny) zainteresowany jest dobrem materialnym, to sam proces wytwarzania i dostarczania mu tego wyrobu jest wręcz otoczony przez różnego rodzaju usługi (od działalności badawczej poprzez usługi logistyczne, na handlu skończywszy). Warto zauważyć, że również wewnątrz przedsiębiorstwa wiele z działań ukierunkowanych na wsparcie procesu produkcyjnego ma charakter usługi (logistyka wewnętrzna, finanse i księgowość itd.). W otoczeniu przedsiębiorstwa funkcjonują firmy usługowe zarówno prywatne jak i publiczne, dopełnienie tego obrazu „trzecim sektorem” – organizacjami pozarządowymi, także nie byłoby błędem. Co ważne, wszystkie te relacje są wzajemnie korzystne – pozwalają dostarczyć odbiorcy (klientowi/konsumentowi) to, czego potrzebuje.

<sup>64</sup> A. Payne, *Marketing usług*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.





**Rysunek 3.** Powiązania pomiędzy usługami a sektorem produkcyjnym we współczesnym systemie gospodarczym. [Powiązania (strzałki) pomiędzy branżami oznaczają, że działalność każdej ze stron jest obustronnie korzystna]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.B. Quinn, J.J. Baruch, P.C. Paquette, *Exploiting the Manufacturing- services interface*, *Solan Management Review*, Summer 1988, Nr 29

Kraje wysokorozwinięte nieuchronnie zmierzają do cywilizacji usługowej. „Serwicyzacja” gospodarki jest procesem wyraźnym. Widać ją nie tylko w relacjach B2B (wzrostu ilości wzajemnie świadczonych sobie usług przez podmioty gospodarcze), ale także w relacjach B2C. W tym wypadku zwykło się mówić o „serwicyzacji” konsumpcji. Zasadniczo zjawisko jest identyczne, tyle że odnosi się do zaspokajania potrzeb klienta indywidualnego a nie instytucjonalnego.

„Serwicyzacja” konsumpcji, wiąże się z systematycznie wzrastającym udziałem wydatków na usługi w spożyciu ogółem<sup>65</sup>. Na przykład w krajach UE na usługi przeznaczają się ponad 50% wydatków. Są one związane z wypoczynkiem, rozrywką i turystyką, czyli z zagospodarowaniem czasu wolnego, usługami telekomunikacyjnymi i pocztowymi, co wiąże się z postępowaniem cywilizacyjnym, rozwojem łączności satelitarnej i Internetem oraz ochroną zdrowia i edukacją jako inwestycją w człowieka.

Z jednej strony zjawisko to jest związane ze wspomnianą już konsumpcją asekuracyjną – głównie chodzi tu o zwracanie uwagi na sprawy zdrowia (usługi prozdrowotne i profilaktyka), zapewnienie bezpieczeństwa (ochrona i zabezpieczenie osób i mienia), ochronę środowiska (segregacja śmieci i recykling, popieranie badań nad substancjami biodegradowalnymi), edukację (różnego rodzaju studia, kursy i szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe i gwarantujące większą elastyczność na rynku pracy).

Z drugiej strony natomiast konsumenci zaczynają preferować różnorodne doznania i przeżycia nad posiadanie dóbr materialnych, czyli następuje pewna transformacja podejścia do produktów: od materialnego

<sup>65</sup> A. Dąbrowska, *Konsumpcja usług w polskich gospodarstwach domowych na tle zmian warunków funkcjonowania i procesów integracyjnych z Unią Europejską*, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. Polskie gospodarstwa domowe w perspektywie integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo SGGW, 1999, s. 380.

do emocjonalnego. Kształtuje się „rynek doznań”, który jest tworzony przez produkty „piękne, fascynujące, przyjemne, stylowe, interesujące”, itp. Wartość uczuciowa wielu dóbr przewyższa ich wartość użytkową<sup>66</sup>.

Ponadto na świecie, głównie wśród osób reprezentujących wysokie szczeble kadry zarządzającej, obserwuje się ciekawe zjawisko określane jako „pay-per-use” (płać za używanie). W myśl tej nowej mody, rzeczy się nie kupuje lecz wypożycza wtedy, gdy są potrzebne. Koszty „posiadania” znacznie przewyższają koszty wypożyczenia. W wielu krajach oferuje się możliwość wypożyczania mieszkań, samochodów, jachtów, dzieł sztuki, a także przedmiotów codziennego użytku: telefonu, komputera, ubrania czy pralki.

Jako czwartą przyczynę tego zjawiska można wskazać dążenie społeczeństw rozwiniętych do konsumpcji zrównoważonej, która wymaga racjonalnego zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych.

Proces „serwicyzacji”, a ściślej mówiąc jego zaawansowanie jest jednym z wyznaczników stopnia rozwoju gospodarki danego kraju, co ciekawe wskaźnik ten znacząco potrafi odróżnić nie tylko kraje „wysoko rozwinięte” od krajów „rozwijających się”, ale nawet skutecznie różnicuje gospodarki narodowe w ramach samej Unii Europejskiej. Wyraźnie w czołówce krajów charakteryzujących się wysokim PKB per capita znajdują się kraje, w których właśnie sektor usług zatrudnia ponad 70% ogółu zatrudnionych i wytwarza ponad 70% wartości dodanej brutto. Natomiast słabo rozwinięty sektor usług występuje w krajach, gdzie PKB per capita jest na poziomie poniżej średniej dla Unii Europejskiej. Przeważająca rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej wiąże się jednak z pewnym zagrożeniem<sup>67</sup>.

Wyraźnie widać że zatrudnienie w sektorze usług jest zdecydowanie bardziej wrażliwe na zmiany koniunktury niż zatrudnienie w działalności przemysłowej (ostatni silny wstrząs dotyczył zatrudnienia w sektorze usług w latach 2008/2009). Oznacza to, że zmiany koniunktury wywierają ogromny wpływ na zmiany liczby miejsc pracy, co będzie skutkowało znacznym ich wzrostem w okresie prosperity<sup>68</sup>, ale i znacznym spadkiem w okresie spowolnienia, którego niestety, spodziewamy się znowu.

Podsumowując, wydaje się iż mamy do czynienia ze zjawiskiem tyleż globalnym co nieodwracalnym. Waga sektora usługowego w tworzeniu PKB będzie wysoka i wielu krajach „goniących” czołówkę krajów „wysoko rozwiniętych” – czyli także w Polsce – będzie jeszcze dynamicznie wzrastać. Ze względu na systematyczny wzrost zatrudnienia w tym sektorze oraz (niestety) dużą wrażliwość sektora na wahania koniunktury spodziewamy się, że także jego rola „polityczna” będzie rosła. Perspektywy przed firmami usługowymi są zdecydowanie lepsze niż przed firmami produkcyjnymi.

<sup>66</sup> R. Lusawa, *Zmiany postaw europejskich gospodarstw domowych na rynku artykułów spożywczych – szanse i zagrożenia dla polskich producentów żywności*, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. Polskie gospodarstwa domowe w perspektywie integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo SGGW, 1999, s. 309.

<sup>67</sup> *Europe in figures - Eurostat yearbook 2011: Industry, trade and services*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>, 20.01.2012 r.

<sup>68</sup> W tym dosyć ambiwalentnym obrazie, zdecydowanie jasnym punktem jest fakt, że koszt wytworzenia miejsca pracy w sektorze usługi tempo w jakim można tego dokonać są zdecydowanie korzystniejsze do prowadzenia elastycznej polityki konkurencyjnej niż w sektorze przemysłowym.

### 3. Wprowadzenie do tematyki innowacyjności w sektorze usług

Pojęcie innowacyjności wprowadzone do współczesnej ekonomii sto lat temu<sup>69</sup> jeszcze nigdy nie było tak aktualne, jak teraz. Innowacyjność, która ze swej natury oparta jest o nowość, jest silnie powiązana z podażą nowej wiedzy. To zapotrzebowania na wiedzę, a w konsekwencji wykorzystywanie wiedzy w procesach gospodarczych, doprowadziło do sformułowania koncepcji „gospodarki opartej o wiedzę”. W tejże koncepcji, wokół innowacji tworzone są nowoczesne strategie wzrostu gospodarczego, rozwoju firm i wreszcie kształtowanie się dobrobytu narodów. Jak piszą autorzy słownika *Innowacje i transfer technologii: obserwuje się dynamiczne przesuwanie struktur rozwiniętych gospodarek w kierunku przemysłów i usług bazujących na wiedzy*<sup>70</sup>.

Ponieważ zjawisko to nie tylko zostało zaobserwowane w krajach najwyżej rozwiniętych, ale także znajduje potwierdzenie w sposobie funkcjonowania gospodarek rozwijających się, można mówić już nie o pojedynczych zdarzeniach ale o całych sektorach i branżach, w których innowacyjność i innowacje stają się sposobem na życie. W oparciu o ten trend, także w Polsce, najbardziej dynamiczne, nastawione na konkurencję przedsiębiorstwa tworzą nowe produkty, wzorce postępowania, technologie i wreszcie usługi.

Należy pamiętać, że procesy te bardzo rzadko przebiegają w jednym, największym nawet przedsiębiorstwie<sup>71</sup>. Zwykle przebiegają w specyficznych układach kooperacyjnych, które obejmują przedsiębiorstwa i ich sieci, instytucje naukowo-badawcze, samorząd, administrację publiczną i rząd oraz organizacje pozarządowe i inicjatywy obywatelskie. W gospodarce opartej na wiedzy, odpowiedzialność za stymulowanie dynamiki wzrostu poprzez mechanizmy wsparcia, np. finansowe, coraz częściej spada na regiony. Współzależność uzyskiwanych efektów w postaci tempa rozwoju regionu, a politykami regionalnymi są coraz bardziej widoczne<sup>72</sup>.

Firmom, które nie wprowadzają innowacji grożą stagnacja i wykluczenie z rynku. Oczywiście procesy innowacyjne będą z różnym nasileniem w różnych branżach i w różnych regionach, co w skrócie odzwierciedla rozmiar i charakter presji konkurencyjnej. Każde przedsiębiorstwo przez wprowadzenie innowacji może reagować na zmiany na rynku i dostosowywać się do wymagań odbiorców. Przez innowacje, firma może tworzyć nowe potrzeby konsumentów. Ch. Freeman<sup>73</sup> stwierdził, że nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać.

Innowacje należą do podstawowych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, a w otoczeniu silnie konkurencyjnym wręcz stają się postawą dominującą. W takiej sytuacji, przedsiębior-

<sup>69</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, 1911.

<sup>70</sup> Praca zbiorowa pod redakcją: K. B. Matusiak, *Innowacje i Transfer Technologii słownik pojęć*, Warszawa 2008.

<sup>71</sup> Mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem innowacji zamkniętej..

<sup>72</sup> A. Brzęska-Mikoda, *Innowacje w Firmie – Szanse dla Kreatywnych*, Chorzów 2009.

<sup>73</sup> Ch. Freeman, *The economics of industrial innovation*, Piter, London 1982.

stwo, aby móc się rozwijać, potrzebuje innowacji: nowych produktów, procesów, usług, organizacji czy metod zarządzania lub marketingu. Prowadzą one z jednej strony do redukcji kosztów, z drugiej strony dają szansę na zdobycie/utrzymanie rynku poprzez tworzenie wartości dla klienta. Proces ciągłego powstawania nowych rodzajów produktów i usług jest obrazem intensywności zmian strukturalnych we współczesnej gospodarce.

Termin innowacje jest bardzo szeroko rozumiany. Odnosi się do zjawisk obejmujących wszystkie sfery życia gospodarczego i społecznego aż po zmiany kulturowo-myślowne. W początkowym rozumieniu innowacja oznaczała coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań. Teraz kojarzy się ze zmianą na lepsze. W przypadku innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa wymaga się, aby zmiana doprowadziła do pozytywnego efektu finansowego, a w przypadku zjawisk szerszych – do wystąpienia pozytywnego efektu socjo-ekonomicznego. Słowo to bowiem pochodzi od łacińskiego „*innovatio*” – odnowienie!

Ze względu na rozpowszechnienie oraz (zasadniczo) powszechną akceptację, za bazową przyjmujemy definicję z tzw. „Oslo Manual”: Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem<sup>74</sup> (...) przy czym produkty te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa.

Ta szeroka definicja obejmuje wachlarz możliwych innowacji. Innowacje można też skategoryzować jako wdrożenie jednego lub kilku typów innowacji „jednostkowych/podstawowych”, na przykład jednoczesne wprowadzenie innowacji w obrębie produktu i procesu. Tę węższą definicję innowacji w obrębie produktów i procesów można odnieść do definicji innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów.

Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy (mamy więc do czynienia ze względnym wymiarem innowacji). Do tych „jednostkowych” innowacji zalicza się więc zarówno produkty, procesy i metody (itp.), które dana firma opracowała jako pierwsza (innowacje absolutne, nowości w skali światowej ...), oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów (innowacje rzeczywiste, innowacje imitacyjne itp.).

### 3.1. Innowacyjność – przegląd definicji

Jak się należy spodziewać, podobnie jak w przypadku definicji „usługi” literatura przedmiotu przebogata jest także w różnego rodzaju definicje „innowacji” i „innowacyjności”. Poniżej (w tabeli 2) przedstawione zostały definicje innowacji zaproponowane przez poszczególnych znawców tematu na przestrzeni lat.

<sup>74</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OSLO MANUAL 2005.*

**Tabela 2.** Definicje innowacji

Rok	Autor	Opis definicji
1911	J. Schumpeter <sup>75</sup>	Komercyjne lub przemysłowe zastosowanie czegoś nowego: produktu, procesu, metody produkcji; nowego rynku lub źródeł dostaw; nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej.
1980	M.E. Porter <sup>76</sup>	Do pojęcia innowacji M.E. Porter włącza ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonania danej rzeczy. Może to się ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji.
1992	P. Drucker <sup>77</sup>	P. Drucker określił innowacje jako: „szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”
1994	P. Kotler <sup>78</sup>	P. Kotler innowacje odniósł do dobra, usługi i pomysłu, które są postrzegane przez kogoś jako nowe. Pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy.
1996	R.W. Griffin <sup>79</sup>	Za innowacje uważa się kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług.
1997	D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush <sup>80</sup>	Innowacje to „zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji”
2005	Council of Competitiveness 2005 <sup>81</sup>	Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości.
2005	OECD 2005 <sup>82</sup>	Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco usprawnionego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej lub relacji zewnętrznych. Działania innowacyjne mają charakter naukowy, technologiczny, organizacyjny, finansowy lub handlowy i mają prowadzić bądź prowadza do wdrożenia innowacji.
2006	Business Council of New York State 2006 <sup>83</sup>	Innowacja to połączenie inwencji, wglądu i przedsiębiorczości, który powoduje powstawanie nowych branż, tworzy nową wartości i tworzy nowe wartościowe miejsca pracy.
2007	Innovation Vital Signs Project 2007 <sup>84</sup>	Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań. Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową wiedzę i technologie do nowych przynoszących zyski produktów i usług na rynkach krajowych i międzynarodowych. Wysokie tempo innowacji prowadzi do tworzenia nowych rynków, wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy, bogactwa i wyższych standardów życia.

Źródło: opracowanie własne

<sup>75</sup> J. Schumpeter; *Teoria rozwoju gospodarczego*, 1911.

<sup>76</sup> M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980. Polskie wydanie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>77</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

<sup>78</sup> Ph. Kotler *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

<sup>79</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 646.

<sup>80</sup> D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1997.

<sup>81</sup> Praca zbiorowa, *Catalyzing Cross-Border Innovation: The Mexican Life Sciences Initiative. Phase I Report*, Council of Competitiveness, December 2005.

<sup>82</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OSLO MANUAL 2005.

<sup>83</sup> Business Council of New York State, <http://www.bcny.org/>, 19.09.2011 r.

<sup>84</sup> B. Kalweit, E. Milbergs, R.S. Boege J.D *Innovation Vital Signs Project*, Technology Administration US Department of Commerce, ASTRA, 2007.

Podobnie jak w przypadku zestawienia dotyczącego definicji działalności usługowej, nie rościmy sobie pretensji do kompletności zestawienia definicji. Wydało się nam celowym zestawienie akurat tych, gdyż pokazują, pomimo znaczących czasami różnic, pewien zestaw wspólnych cech jakimi zjawisko „innowacyjności” jest opisywane. Z powyższych definicji widać choćby, iż w większości przypadków autorzy definicji koncentrowali się na opisie zjawisk zachodzących jedynie w sektorze produkcji przemysłowej. Tymczasem, w krajach rozwiniętych gospodarczo, sektor usług generuje nawet 70–90% PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących<sup>85</sup>. Co ciekawe nie jest to zjawisko nowsze (mówimy o „serwicyzacji” gospodarki) niż cytowane definicje. Nie znajdujemy racjonalnych przyczyn, dlaczego jeszcze w latach 80-tych ówczesna definicja M.E. Portera nie uwzględniała explicite usługi jako równorzędnego do rzeczy (produktu materialnego) przedmiotu działalności innowacyjnej.

W wielu przypadkach możemy dokonać samodzielnej transformacji wąskiej „produktowej” definicji innowacji na szerszy kontekst uwzględniający także usługi. Tak się bowiem składa, że sektory te nie funkcjonują rozdzielnie (przyzna to każdy, kto uczestniczy w życiu społecznym i gospodarczym), co przedstawiono w poprzednim rozdziale. Sektor usług oddziałuje na produkcję, wymianę (handel) czy konsumpcję, zarówno w wymiarze relacji między przedsiębiorstwami (relacje B2B) jak i na życie poszczególnych jednostek (w relacjach B2C)<sup>86</sup>. W sektorze produkcji przemysłowej, usługi odpowiedzialne są za zapewnienie dostawy sprawnych środków pracy, podnoszenie kwalifikacji oraz za zapewnienie „regeneracji” zatrudnionych (odpowiednia jakość usług ochrony zdrowia, kulturalnych, turystycznych, czyli wszystko co wiąże się z pojęciem jakości życia – „*quality of life*”). Tak jak innowacje w produkcji materialnej bardzo często odnoszą się do niematerialnych aspektów funkcjonowania procesów, bądź do niematerialnego komponentu poszerzonej formuły produktu, tak można odnieść je także i do samego sektora usługowego.

## 3.2. Innowacyjność w sektorze usług

Innowacje spotykane w sektorze przemysłowym kojarzone są przede wszystkim z pojawieniem się nowego lub udoskonalonego wyrobu i różnią się od tych występujących w sektorze usługowym. Odmienność innowacji usługowej przedstawiona została dopiero w trzeciej edycji „Oslo Manual”, w której dokonano stosownego rozróżnienia w definicjach produktowej oraz procesowej innowacji. Jakie są zatem cechy wyróżniające innowacje usługowe? Innowacja usługowa jest „*efektem procesu zmian lub samym procesem związanym z produktem, charakteryzujący się wysokim stopniem niematerialności, potrzebą kontaktu między świadczącym usługę a klientem, integracją czynników zewnętrznych w powiązaniu heterogenizmem, wynikającym z wysokiego wkładu osobistego czynnika ludzkiego*”<sup>87</sup>.

Jeszcze do niedawna sektor usług był uznawany za niepodatny na innowacje i postęp techniczny. Teraz sektor ten w coraz większym stopniu korzysta z osiągnięć postępu naukowo-technicznego. Zjawisko globalizacji objęło także usługi, a przekonanie o tym, że świadczenie usług ma charakter lokalny i nie podlega międzynarodowej konkurencji, traci rację bytu. Globalizacja i jej skutki w postaci silnej presji konkurencyjnej spowodowały, że najbardziej konkurencyjne i innowacyjne gospodarki na świecie charakteryzują się doskonale rozwiniętym sektorem usług, a szczególnie usług opartych na zaawansowanej wiedzy. Oznacza

<sup>85</sup> G. Wegrzyn, Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej, V Konferencja Naukowa z cyklu „Wiedza i Innowacje” pt. Ochrona wiedzy i innowacji, Kraków 2009.

<sup>86</sup> Patrz: Rozdział. 1.3.

<sup>87</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OSLO MANUAL 2005.

to, że wraz z postępującą „serwicyzacją”<sup>88</sup> gospodarki, wzrasta znaczenie usług w międzynarodowej konkurencji. Innowacyjność technologiczna i innowacje produktowe stają się coraz ważniejszym źródłem przewagi firm usługowych. Nie mniej powstaje problem, jak ocenić czy obserwowane zjawisko nosi znamiona działalności innowacyjnej, czy nie.

Głównym zadaniem oceniającego (ta ocena może być istotna w sytuacji, kiedy staramy się np. o dofinansowanie prowadzonej działalności, np. z tzw. „funduszy europejskich”), czy w danym przypadku zaistniała innowacja, jest ustalenie okoliczności, kiedy zmiany o charakterze usługowym uznać można za innowację. W literaturze przedmiotu, jako innowacje zaleca się traktować tylko te zmiany, które wpływają na zwiększenie sprzedaży lub wzrost wydajności przedsiębiorstwa usługowego<sup>89</sup>.

A zatem, innowacją może być zarówno nowa usługa<sup>90</sup>, nowy sposób świadczenia usługi<sup>91</sup> lub nowy sposób organizacji<sup>92</sup> w usługach lub też inne zjawiska<sup>93</sup>.

Usługi jako takie, odgrywają coraz większą rolę we wszystkich procesach innowacyjnych, szczególnie w takich dziedzinach, jak konsulting, specjalistyczne usługi projektowe i inżynierskie, ochrona środowiska, oprogramowanie i systemy informatyczne oraz badania i projekty rozwojowe. Ponadto, zauważalnym trendem jest wspomniana już „serwicyzacja” produkcji. Głównym przejawem tego zjawiska jest oferowanie wyrobów materialnych w postaci rozszerzonej o usługi – dotyczy to oczywiście także, a może przede wszystkim, innowacyjnych produktów – gdzie wartość dodana produktu złożonego bardzo często poszukiwana jest poza „techniczno-funkcjonalnym” jądrem. „Serwicyzacja” wyrobów produkcyjnych wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa, poprzez skupienie się nie tylko na samym wyrobie, ale również na usługach towarzyszących jego sprzedaży i użytkowaniu (kupując np. samochód jesteśmy zainteresowani skorzystaniem z usług uzupełniających w postaci ubezpieczeń, kredytu lub leasingu, serwisu naprawczego i wielu, wielu innych)<sup>94</sup>. Co ważne, w wielu przypadkach „odświeżenie” produktu złożonego (komponent materialny i niematerialny – usługa) odbywa się właśnie poprzez zastosowanie innowacji w komponencie niematerialnym (kontynuując watek motoryzacyjny – np. poprzez wydłużanie okresu gwarancyjnego, polepszenie dostępności serwisu itp.).

Innowacja usługowa nie może być ograniczona do zmian w charakterystyce samej usługi, gdyż często związana jest z wdrażaniem nowych sposobów dystrybucji, interakcji z klientem, kontroli jakości czy zabezpieczeń. Świadczy to o dużym zróżnicowaniu w charakterystykach innowacji, gdzie wyróżnia się cztery aspekty zachowań innowacyjnych w zakresie usług. Aspekty te dotyczą wielu obszarów marketingu:

- nowej koncepcji usługi (jądro funkcjonalne – produkt),
- nowej płaszczyzny współpracy z klientem (komunikacji i interakcji zarówno w procesie planowania – wiele usług jest tworzonych intencjonalnie jako usługi niepowtarzalne, jak i na etapie ich świadczenia/dostarczenia w ramach obsługi posprzedażnej),
- nowego systemu dostarczania usług (marketing usług musi przewidywać nowe sposoby ich dostarczania, w nowych miejscach, na inne sposoby, z wykorzystaniem wsparcia np. w postaci technologii ITC),

<sup>88</sup> Termin ten wyjaśnimy szczegółowo dalej. Oznacza on zwiększenie wagi usług (ang. *Services*) w gospodarce.

<sup>89</sup> M. Szarucki, *Istota innowacji usługowych*, Nauka i Gospodarka, 27.08.2009 r.

<sup>90</sup> Patrz: Rozdział 4.

<sup>91</sup> Patrz: Rozdział 5 i 6.

<sup>92</sup> Patrz: Rozdział 7.

<sup>93</sup> Patrz: Rozdziały 5 i 8.

<sup>94</sup> M. Szarucki, *Istota innowacji usługowych*, Nauka i Gospodarka, 27.08.2009 r.

- czy zastosowania nowych technologii (niektóre usługi nie mogły by być dostarczone bez nowoczesnych technologii – np. szybki transport, a niektóre mają swoje odpowiedniki zarówno po stronie niskich jak i wysokich technologii – można pisać listy albo wysyłać sms’y)<sup>95</sup>.

**Tabela 3.** Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych

Innowacja przemysłowa	Innowacja usługowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie nowych lub udoskonalonych produktów</li> <li>• Wprowadzenie nowej lub udoskonalonej technologii produkcji</li> <li>• Zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu</li> <li>• Otwarcie nowego rynku sprzedaży produktów</li> <li>• Zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów</li> <li>• Wprowadzenie zmian w organizacji produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie nowych lub udoskonalonych usług</li> <li>• Wykorzystanie nowych lub udoskonalonych metod świadczenia usługi</li> <li>• Zastosowanie nowego sposobu interakcji z klientami i dostawcami</li> <li>• Otwarcie nowego rynku świadczenia usług</li> <li>• Zastosowanie nowych materiałów lub narzędzi</li> <li>• Wprowadzenie zmian w organizacji procesu świadczenia usługi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Niedzielski, „Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych”, w: Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie, red. B. Filipiak i A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2008

Wspomniane zjawisko „serwicyzacji” doprowadziło do zwiększenia wkładu tego sektora we wzrost gospodarczy. Ponieważ też i w ramach samego sektora rośnie znaczenie innowacyjności, tematyka ta znajduje coraz szersze uznanie, co staje się przyczynkiem do podjęcia problematyki innowacyjności w sektorze usług. Spośród wiodących pod względem wielkości obrotów (i znaczenia dla światowej gospodarki) wyróżnia się cztery grupy usług innowacyjnych:

- usługi dotyczące przede wszystkim wyrobów/towarów (np. transport i logistyka),
- usługi dotyczące informacji (np. telefoniczne centra obsługi klienta, tzw. *call centre*),
- usługi oparte na wiedzy (np. usługi badawczo-rozwojowe, konsulting, itp.),
- usługi dotyczące osób (np. opieka zdrowotna)<sup>96</sup>.

Do zjawiska wprowadzania innowacji w sektorze usług można zastosować teorię „twórczej destrukcji” (*creative destruction*) wprowadzoną przez Josepha Schumpetera<sup>97</sup>. Wyróżnił pięć typów innowacji:

- wprowadzanie nowych produktów,
- wprowadzanie nowych metod produkcji,
- otwarcie nowych rynków zbytu,
- ukształtowanie nowych źródeł dostaw surowców lub innych środków,
- tworzenie nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju działalności.

W swoich pracach J. Schumpeter twierdził, że rozwój gospodarczy stymulowany jest przez innowacje w bardzo dynamicznym procesie, w którym nowe produkty i technologie zastępują stare, przy czym technologie i produkty „stare” nie wyczerpały jeszcze swoich zdolności zarabiania (de facto: nie utraciły do końca swojej wartości rozumianej jako zdolność zaspokajania potrzeb). Zatem „twórcza destrukcja” oznacza sytuację, w której zastępowany „stary” produkt lub usługa nie był do końca pozbawiony cech funkcjonalnych,

<sup>95</sup> M. Szarucki, *Istota innowacji usługowych*, Nauka i Gospodarka, 27.08.2009 r.

<sup>96</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OSLO MANUAL 2005*.

<sup>97</sup> L. Rubalcaba, *The Challenges For Service Innovation And Service Innovation Policies*, University of Alcalá, Spain, Promoting Innovation In The Services Sector Review Of Experiences And Policies United Nations, New York and Geneva 2011.



a co za tym idzie zdolności konkurencyjnej, jednakże zanim nastąpił wyraźny spadek sprzedaży, zanim klienci zniechęceni „moralną” przestarzałością produktu przeszli do konkurencji pojawił się nowy, jeszcze lepiej trafiający w ich gusta produkt.

W praktyce – do definiowania charakteru obserwowanej innowacji – najczęściej stosuje się wywodzący się z pracy J. Schumpetera, lecz uproszczony podział innowacji w usługach na innowacje produktowe (usługowe), procesowe i organizacyjne<sup>98</sup>.

Innowacji usługowej nie można ograniczać do zmiany w charakterystyce samej usługi – sam J. Schumpeter dostrzegał chociażby innowacje procesowe i organizacyjne. Innowacja jest często związana z wprowadzaniem nowych sposobów dystrybucji, interakcji z klientem, kontroli jakości, zabezpieczeń, itd. i ze względu na to można mówić o znaczących różnicach w charakterystykach innowacji. Zróżnicowanie to, w nieco innym układzie niż cytowane wcześniej, podkreśla także P. den Hertog<sup>99</sup> wyróżniając cztery aspekty zachowań innowacyjnych w zakresie usług:

- nowa koncepcja usługi (w tym także model biznesowy usługodawcy),
- nowa płaszczyzna współpracy z klientem,
- nowy system dostarczania usług,
- zastosowanie nowych technologii.

Jak widać innowacje w obszarze usługowym mają nieco inny charakter od tych w obszarze produkcyjnym. Podstawowe różnice wynikają z odmienności produktu i usługi. Materialność dóbr produkcyjnych sprawia, że innowacje produktowe są łatwiejsze do uchwycenia poprzez swoje uprzedmiotowienie. Usługi jako obszar potencjalnej innowacyjności, głównie ze względu na swój niematerialny charakter, charakteryzują się odmiennością w stosunku do obszaru produkcji materialnej (patrz tabela niżej<sup>100</sup>).

**Tabela 4.** Cechy systemowe usług i produkcji

Cecha	Produkcja	Usługi
<b>Charakterystyka produktu/ innowacji produktowej</b>	Materialny, możliwy (łatwy) do przechowania	Niematerialny, brak możliwości przechowania
<b>Prawa własności intelektualnej/orientacja na technologie</b>	Silna ochrona: patenty i prawa ochrony	Słaba ochrona: ewentualnie prawa autorskie
	Pchanie technologii: uwarunkowane rozwojem nauki i system technologii	Technologie inspirowane uwarunkowaniem zachowań/wymagań klienta i podażą rozwiązań technologicznych
<b>Źródło badań/innowacji</b>	Wewnętrzne	Pozyskane z zewnątrz
<b>Długość cyklu innowacji</b>	Krótki	Długi (z wyjątkiem pozyskania usługi informatycznych)
<b>Zakres przestrzenny systemu</b>	Krajowy – międzynarodowy	Regionalny – krajowy – międzynarodowy

Źródło: P. Niedzielski, K. Rychlik *Innowacje w Sektorze Produkcyjnym i Usługowym – Odmiennosc Czy Podobienstwo?* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, 2007<sup>101</sup>

<sup>98</sup> I. Rudawska (red.), *Usługi w gospodarce rynkowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

<sup>99</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, IV Konferencja Naukowa z cyklu „wiedza i innowacje” Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki, Kraków 2008.

<sup>100</sup> Odmiennosc sektora usługowego od sektora produkcyjnego widoczna jest nie tylko w charakterystyce jakościowej rodzajów wprowadzanych innowacji. Widać ją także w zróżnicowaniu ilościowym. Tezy te potwierdzane są przez Główny Urząd Statystyczny – patrz Aneks II.2. Raport GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa 2010.

<sup>101</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje w Sektorze Produkcyjnym i Usługowym – Odmiennosc Czy Podobienstwo?* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, 2007.

Warto na moment pochylić się nad jednym do tej pory pomijanym aspektem. Niematerialność (nienamacalność) innowacji usługowych – jak i samej usługi – wpływa także na ograniczone możliwości ich formalnej ochrony. W przypadku produktów materialnych – ich konstrukcja, możliwość zastosowania itp. – w postaci praw własności intelektualnej są silnie chronione dzięki dostępnym patentom, wzorom przemysłowym i wielu innym. Ochrona innowacji usługowych przed konkurencją jest w większym stopniu związana z zachowaniem tajemnicy przedsiębiorstwa, a także niepowtarzalnością struktur społecznych, kultury organizacyjnej, warunków społeczno-środowiskowych związanych z pracą ludzką. Niestety ochrona taka, choć czasami dużo korzystniejsza niż system ochrony wiedzy jawnej chronionej (patent chroni tylko przez 20 lat, utajnione know-how może chronić bez ograniczenia) prowadzi do trudności związanych z obrotem prawami i ich transferem, generalnie też jest postrzegana jako ochrona słabsza.

Utarło się stwierdzenie, że działalność innowacyjna w usługach polega raczej na przyswajaniu nowych technologii, podczas gdy przemysł jest twórcą nowych rozwiązań technologicznych, że w działalności przedsiębiorstw produkcyjnych technologie mają swoje źródło w samodzielnie prowadzonych badaniach rozwojowych, innowacje usługowe opierają się natomiast w większości na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz. Nic bardziej błędnego. Równie ważnym źródłem nowej wiedzy, jak w działalności produkcyjnej, w przypadku innowacji usługowych są pracownicy, ich kreatywność, przedsiębiorczość oraz poziom wiedzy i kwalifikacji. Być może to nawet w działalności usługowej większy, niż w sektorze produkcji przemysłowej, nacisk kładzie się na szkolenia pracowników oraz pozyskiwanie nowej wiedzy<sup>102</sup>.

Różnice między sektorem usług, a sektorem produkcji przemysłowej przebiegają na wielu płaszczyznach. Rodzi to określone konsekwencje także dla modeli biznesowych, realizowanych w przedsiębiorstwach skoncentrowanych na usługach:

- przedsiębiorstwa usługowe wymagają średnio mniej kapitału do uruchomienia,
- przedsiębiorstwa te zwykle wymagają mniej czasu na promocję i reklamę,
- zazwyczaj usługi odwołują się do dostępnych technologii, w wielu przypadkach jednak są to technologie *high-tech*,
- przedsiębiorstwa usługowe częściej polegają na ludziach, a nie technologii, co czyni z dostępności do wykwalifikowanego personelu podstawową barierę wejścia,
- przedstawiają wyższe koszty marginalne (nie związane bezpośrednio z konkretną usługą),
- trudniej jest utrzymać środki własne i unikać skutków ubocznych (dyktowana już wcześniej kwestia zapewnienia dostępności do zasobów w sytuacji zmiennego a czasami nieprzewidywalnego popytu),
- polegają na zaufaniu, często połączonym z umiejętnościami interpersonalnymi/sprzedaży założycieli i kluczowych pracowników<sup>103</sup>.

W wielu przedsiębiorstwach innowacja stała się obecnie swego rodzaju strategią, celem stawianym sobie przez samych przedsiębiorców. Ten rodzaj strategii jest uzasadniony coraz większą dynamiką zmian asortymentowych i technologicznych: coraz częściej spotykamy na rynku podobne usługi, często o zbliżonej jakości lub też tańsze imitacje. Wówczas, najbardziej skuteczną bronią w walce z konkurencją jest posiadanie czegoś naprawdę unikalnego, nietypowego, o dużej wartości dodanej, a droga do takich przewag prowadzi poprzez innowacje.

<sup>102</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, IV Konferencja Naukowa z cyklu „wiedza i innowacje” Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki, Kraków 2008.

<sup>103</sup> P. Almeida, *Komplementarne podejście do tworzenia wyższej wartości* – prezentacja wygłoszona na spotkaniu Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw, marzec 2011.

Innowacja jako coś nietypowego, innego od tego co znamy do tej pory, może pojawić się zarówno w sferze technologii oraz produktów materialnych (te innowacje są już oswojone, właściwie pojęcie innowacyjności z tym właśnie się nam kojarzy), jak i w sferze usług (tutaj pojęcie innowacyjności nie jest już takie oczywiste). Niezależnie od obszaru, w którym innowacyjność miałyby się przejawiać, organizacja, która chciałaby ją wykorzystać musi wykształcić odpowiednie mechanizmy wspierające kreatywność oraz wychytujące pomysły mające szanse na urynkowanie.

Jak wspomniano, innowacje mogą powstać w każdym obszarze gospodarki. Oczywiście dla wszystkich sprawą są innowacje w procesach produkcyjnych czy usługach „komercyjnych”, ale innowacje mogą powstać również w usługach publicznych oraz usługach pełniących funkcje pomocnicze względem procesów przemysłowych, zarówno w medycynie, transporcie, edukacji czy handlu. Może się w związku z tym pojawić pytanie, gdzie – jeśli nie z technologii – czerpać inspiracje, skąd brać pomysły i jak ocenić ich innowacyjność, jak je w konsekwencji wdrożyć i zarobić, a nie spowodować strat (wdrażając nietrafiony pomysł).

Innowacje wiążą się z niepewnością co do osiągnięcia rezultatów. Właściwie nigdy nie zdarza się taka sytuacja, że zawczasu wiadomo jakie będą efekty działalności innowacyjnej, np. czy wprowadzona usługa spełni oczekiwania klientów, czy będą zadowoleni z nowego systemu kolejkowego czy obsługi klienta przez *live chat*. Z drugiej strony innowacje wymagają inwestycji. Potrzebne inwestycje mogą dotyczyć nabycia środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych lub też wymagać nakładów w takich obszarach jak płace (personel o wyższych kwalifikacjach) czy zakup materiałów lub usług, które przełożą się na nowe procesy wewnętrzne lub produkty/usługi świadczone na zewnątrz i które potencjalnie mogą przynieść zyski w przyszłości.

Innowacje pociągają za sobą konieczność wykorzystania nowej wiedzy bądź nowe zastosowanie lub połączenie wiedzy istniejącej. Nowa wiedza może zostać wygenerowana (stworzona) przez innowacyjną firmę w trakcie prowadzonej przez nią działalności innowacyjnej lub nabywana z zewnątrz za pośrednictwem różnych kanałów transferu wiedzy i technologii. Zastosowanie nowej wiedzy lub połączenie istniejącej wiedzy wymaga wysiłku innowacyjnego, który jest zasadniczo inny od standardowych, rutynowych sposobów działania. W swej naturze, zarządzanie innowacją bardziej przypomina zarządzanie projektem (poza firmami informatycznymi i budowlanymi rzadko spotykana kompetencja) niż zarządzanie i optymalizację procesów (dużo powszechniejsza kompetencja). Wszystko to sprawia, że ze względu na ryzyko i niepewność sukcesu, firmy często nie podejmują ryzyka wprowadzenia innowacji. A przecież innowacje mają na celu poprawę efektywności działania firmy i uzyskanie przewagi konkurencyjnej przesuując krzywą popytu na produkty firmy (rozumiane w naszym przypadku jako usługi) lub podnosząc zdolność innowacyjną firmy (np. poprzez podniesienie zdolności do opracowywania nowych produktów lub procesów lub do pozyskiwania i tworzenia nowej wiedzy)<sup>104</sup>.

Firma, która chce zmienić swoje produkty, zdolności lub systemy produkcji, marketingu i organizacji, ma do dyspozycji dwie możliwości. Może ona zainwestować w działalność o charakterze twórczym i opracowywać innowacje we własnym zakresie – samodzielnie lub wspólnie z partnerami zewnętrznymi – lub może w procesie dyfuzji przyswoić sobie innowacje opracowane przez inne firmy lub instytucje<sup>105</sup>. W literaturze przedmiotu te dwa podejścia nawiązują do (odpowiednio) koncepcji innowacji „zamkniętej” i „otwartej”

<sup>104</sup> A. Brzęska-Mikoda, *Innowacje W Firmie – Szanse Dla Kreatywnych*, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Karola Goduli, Chorzów, maj 2009.

<sup>105</sup> A. Szóstak, *Ruszyć do przodu, czyli... jak podchodzić do innowacji*. <http://www.exbis.pl/>, 14.12.2011 r.

Innowacje odnoszą się do planowanych zmian w działalności danej firmy, które w konsekwencji mają poprawić jej wyniki finansowe. Pojęcie innowacji dotyczy zmiany charakteryzującej się następującymi cechami:

- Innowacja wiąże się z ryzykiem. Metody zarządzania ryzykiem nie redukują nam niepewności, redukują jednak ryzyka, jakie się z tą niestandardową działalnością wiążą. Ryzyko procesu innowacyjnego może być oceniane przez pryzmat rezultatu – spodziewana usługa jest niepewna, możemy nigdy nie doprowadzić do jej stworzenia. Z drugiej strony, pozostaje niepewność, czy proces definiowania nowej usługi, prac rozwojowych (i badawczych) były właściwe, nawet jeśli doprowadzimy do powstania nowej usługi, nie mamy pewności, że rynek (nasi klienci) ją zaakceptują. Ostatecznie ryzyko może wiązać się z koniecznością alokacji większej, niż planowaliśmy, ilości zasobów na wsparcie sprzedaży, marketingu i obsługi klienta.
- Innowacje wymagają inwestycji. Jak wspomniano, inwestycje w usługach w dużo mniejszym stopniu ograniczają potencjalnego usługodawcę, zwłaszcza jeśli chodzi o nabycie środków trwałych, ale już nabycie wartości niematerialnych i prawnych a zwłaszcza pozyskanie odpowiedniego personelu (płace) mogą być wydatkami znaczącymi.
- Innowacje wiążą się z transferem. Model innowacji zamkniętej, kiedy firma będąca źródłem innowacji jest tym podmiotem, które uzyskuje z jej komercjalizacji korzyści jest zjawiskiem stosunkowo rzadkim. Transfer wiedzy nie jest wyłączną domeną przedsiębiorstw produkcyjnych. O ile w ich przypadku transfer wiedzy dotyczy przede wszystkim wiedzy technologicznej, to procesy te równie często i skutecznie bieżą w przedsiębiorstwach usługowych, z zastrzeżeniem, że transferowana wiedza dotyczy w większym stopniu organizacji, procesów i procedur postępowania niż technologii. Zatem także przedsiębiorstwa usługowe muszą wytworzyć skuteczny mechanizm nabywania praw do innowacji, zapewniający bodziec do pracy nad ich tworzeniem.
- Innowacje pociągają za sobą wykorzystywanie nowej wiedzy, bądź nowe zastosowanie lub połączenie istniejącej wiedzy. Nowa wiedza może być generowana przez firmę w trakcie prowadzonej przez nią działalności innowacyjnej (tj. poprzez wewnętrzną działalność rozwojową lub badawczą) albo nabywana na zewnątrz za pośrednictwem różnych kanałów (np. zakup nowej wiedzy). Kluczem do sukcesu staje się zastosowanie nowej wiedzy lub połączenie już istniejącej poprzez wysoce niespecyficzny i nieprzewidywalny proces kreacji absolutnie odmienny od standardowych, rutynowych sposobów działania.
- Innowacje mają na celu poprawę efektywności działania firmy poprzez zyskanie przewagi konkurencyjnej (lub po prostu przez zachowanie konkurencyjności). Zjawisko to można określić mianem ucieczki do przodu – np. poprzez zmianę istotnych z punktu widzenia klienta parametrów (np. podniesienie jakości produktów, zaoferowanie nowych produktów lub zyskanie nowych rynków/grup klientów). Inną strategią może być zmiana kosztów (np. redukcja kosztów związanych z magazynowaniem, zakupami, dystrybucją lub logistyką). Jeszcze innym podejściem może być zmiana asortymentowa (np. nowa usługa, integracja pozioma lub pionowa – pakiet usług).

Firmy są innowacyjne dzięki własnej zdolności organizacyjnej, ale także poprzez kontakty zewnętrzne ze swoimi dostawcami i partnerami w biznesie. Konieczność korzystania z zewnętrznych usług na rzecz innowacji dotyczy w najsilniejszym stopniu firm innowacyjnych o małej skali działalności. Są one zbyt małe, aby mieć wszystkie niezbędne kompetencje i zasoby dostępne w dużych przedsiębiorstwach. W grupie czynników wewnętrznych oddziałujących na potencjał innowacyjnych przedsiębiorstwa możemy wyróżnić: nagromadzone przez przedsiębiorstwo zasoby rzeczowe, kapitałowe i ludzkie, doświadczenia i umiejętności, „wiedzę przedsiębiorstwa” zapewniającą zdolność do absorpcji i zastosowania innowacji oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Niezmiernie ważną rolę odgrywa także funkcjonujący w przedsiębiorstwie system zarządzania (zorganizowany zgodnie z zasadami „systematycznej innowacji”,

wymagający śledzenia wszystkich dostępnych źródeł okazji do innowacji, a zarazem użytecznych dla bieżącej i długookresowej polityki przedsiębiorstwa) a także kultura i wartości jakie reprezentują firma, jej właściciele i pracownicy.

Istotnym elementem innowacyjnego zarządzania jest wytworzenie w firmie kultury innowacyjnej i przedsiębiorczej, specyficznego stylu kierowania, w którym ceni się i nagradza nowe idee i pomysły, zachęca pracowników do współudziału w opracowywaniu nowych rozwiązań, do podejmowania ryzyka i popierania zmian. Zewnętrzne czynniki wpływające na zdolność innowacyjną firm można sklasyfikować biorąc pod uwagę rodzaj jej otoczenia. Zróżnicowanie dotyczyć będzie takich aspektów jak typ sektora i rynku, w którym przedsiębiorstwo działa, a także warunków środowiskowych, otoczenia naukowego, ekonomicznego i politycznego (PEST). Czym charakteryzuje się otoczenie sprzyjające powstawaniu innowacji?

- System przepływu innowacyjnej wiedzy, idei i technologii obejmuje odbiorców, dostawców i kooperantów, a także pozostałych partnerów w biznesie oraz co istotne, konkurentów.
- W otoczeniu przedsiębiorstw funkcjonują instytucje sfery nauki i techniki – instytucje głównie publiczne, zajmujące się tworzeniem nowej wiedzy naukowej i technicznej w postaci odkryć, wynalazków, nowych rozwiązań itp. Do tej grupy zaliczamy: uczelnie wyższe, instytuty naukowe, centra badawcze itp.
- Otoczenie innowacyjnego biznesu jest nasycone ofertą różnego rodzaju organizacji usługowych, doradczych i szeroko pojętego wsparcia. Instytucje te zajmują się wspieraniem i pośrednictwem w dziedzinie innowacji. Są to z reguły publiczne, jednostki pełniące funkcje pośrednictwa w dostępie firm do zewnętrznych zasobów wiedzy, doradztwa. Pomagają w nawiązywaniu współpracy z potencjalnymi partnerami. Inną ważną rolę jest pomoc dla firm obejmująca diagnozowanie potrzeb, transfer i adaptację obcych rozwiązań do warunków firm. Do tej grupy należą: parki naukowe, centra innowacji, centra transferu technologii, inkubatory itp. Mają one głównie regionalny charakter i stanowią ważny składnik regionalnych systemów innowacji.
- Kolejnym elementem składowym, innowacyjnego otoczenia biznesu są instytucje finansowe, które stanowią coraz ważniejsze źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Można tutaj wymienić banki, fundusze pomocowe, firmy usług finansowych oraz powoli zwiększające swój zasięg oddziaływania fundusze wysokiego ryzyka i stowarzyszenie inwestorów prywatnych (*Business Angels*) itp.

Analizując jakość środowiska, w którym mają tworzyć się i rozwijać innowacje, należy brać po uwagę także inne czynniki:

- Specyfikę techniczną sektora, w którym działają. Przedsiębiorstwa działające w sektorach znajdujących się we wcześniejszych fazach cechują się dużą innowacyjnością produktową i technologiczną oraz licznymi kontaktami (w tym personalnymi) ze zróżnicowanymi źródłami innowacji. Natomiast w sektorach dojrzałych innowacje odnoszą się głównie do zmian w produkcji, a podstawowym kanałem transferu technologii są zakupy rzeczowe.
- Specyfikę lokalnego środowiska, w którym działają. A więc przeszłość obszarów, ich organizację, infrastrukturę, zdolność do tworzenia wspólnych projektów, lokalny klimat ekonomiczny, dostęp do wiedzy naukowej i technologicznej, bazę dostawców, wiedzę i umiejętności pracowników.
- Politykę innowacyjną państwa (obejmującą politykę naukową, techniczną i przemysłową). Tworzy ona warunki do rozwoju przedsiębiorstw, stymuluje kierunki ich rozwoju, wpływa na ich strategię. W przypadku małych firm pomoc państwa jest uzasadniona występowaniem niedoskonałości rynkowych, systemowych i regulacyjnych stwarzających problemy dla funkcjonowania tego sektora. Małe firmy oczekują wsparcia ze strony państwa w dostępie do zewnętrznych usług na rzecz innowacji (zmniejszenie kosztów dostępu, ułatwień w nawiązaniu współpracy z instytucjami badawczy-

mi, finansowymi i doradczymi, upowszechniania nowych rozwiązań technicznych oraz pomocy we wdrożeniach przedsięwzięć innowacyjnych).

- Warunki instytucjonalno-rynkowe tworzące klimat dla rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjności w gospodarce. Podstawowe znaczenie odgrywają tutaj mechanizm rynkowy oraz otwartość gospodarki, sprzyjające, a nawet zmuszające firmy do wprowadzania innowacji.
- System edukacji i szkoleń obejmujący zespół publicznych i prywatnych instytucji i programów, takich jak placówki szkolnictwa wszystkich szczebli, jednostki kształcenia i przygotowania zawodowego, programy edukacji i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, programy współpracy międzynarodowej w dziedzinie edukacji itp. Dla potrzeb rozwoju szeroko pojętej kultury przedsiębiorczości i innowacyjności, głównym celem działań tej sfery powinno być: pobudzanie wyobraźni, wynalazczości, pomysłowości, chęci odniesienia sukcesu, kształtowanie umiejętności oceny i chęci podejmowania ryzyka, rozwijanie umiejętności dostosowywania się do otoczenia i elastyczności w działaniach itp. Takie umiejętności i zachowania osób tworzą przesłanki dla nowoczesnych przedsiębiorstw i instytucji, ustaw prawnych, systemów badań i edukacji<sup>106</sup>.

Rozwój gospodarczy zdeterminował rozwój usług komunikacyjnych oraz infrastrukturalnych, jak również usług doradczych i konsultingowych. Ugruntowany paradygmat innowacji technologicznych jako siły napędowej rozwoju gospodarki zdeterminował bardzo ograniczony sposób myślenia na temat innowacyjności. Jak piszą P. Niedzielski i wsp. *rozwój sektora usług i tym samym wzrost konkurencji w tym sektorze wymusił rozwój także w zakresie działań o charakterze innowacyjnym. Innowacyjność w sektorze usług staje się obecnie głównym wyzwaniem kształtowania postępu gospodarczego*<sup>107</sup>.

Sektor przemysłowy ulega daleko idącym przeobrażeniom polegającym na dematerializacji procesów produkcji. Zjawisko to nazwano gospodarką nieważką (ang. *weightless economy*). Wiąże się ona ze stale rosnącą materiałochłonnością sektora przemysłowego, która jest kompensowana przez rosnący udział wiedzy i kapitału intelektualnego w wartości dodanej przedsiębiorstw przemysłowych. Przedsiębiorcy związani z sektorem usług powinni odejść zatem od modelu łańcucha wartości Porter'a i przyjąć alternatywny model podejścia do klienta. W zależności od charakteru innowacji oraz celów jakie stawiają sobie wdrażające innowacyjne rozwiązania przedsiębiorstwa zmienia się zakres spodziewanych usług biznesowych. Prezentuje to Tabela 5<sup>108</sup>.

Strategie innowacji w obliczu obserwowanych tendencji, takich jak rozwijająca się gospodarka oparta na wiedzy, upowszechnianie się sieci informacyjnych, wzrost niepokoju i ryzyka związanego ze zmianami na światowych rynkach, stają się zarówno dla firm produkcyjnych jak i usługowych dużą wartością, dając im możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Szczególnie istotne stają się takie rodzaje strategii, które ułatwiają szybkie wprowadzenie zmian oraz dostosowanie się do zmian zachodzących na rynku. W tych warunkach decydującego znaczenia nabiera nie tylko przedmiot strategii innowacji, ale także stworzenie w przedsiębiorstwie warunków szybkiej realizacji strategii celem uzyskania oczekiwanych korzyści z nią związanych<sup>109</sup>.

<sup>106</sup> A. Brzęska-Mikoda, *Innowacje W Firmie – Szanse Dla Kreatywnych*, Chorzów 2009.

<sup>107</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, IV Konferencja Naukowa z cyklu „wiedza i innowacje” Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki, Kraków 2008.

<sup>108</sup> J. Fazlagić, *Otwarte innowacje i crowdsourcing a innowacyjność w sektorze usług*, materiały z Konferencji Zarządzanie Organizacjami Usługowymi. Szkoła Nowego Poznania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Usług, 2011.

<sup>109</sup> A. Sosnowska, *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, materiały konferencyjne „Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw”, SGH, 2009.

Tabela 5. Innowacje usługowe

Funkcje innowacyjne	Główne elementy innowacji	Usługi biznesowe
<b>Innowacje technologiczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większa integracja technologii</li> <li>• Stosowanie istniejącej technologii</li> <li>• Dostosowanie technologii do potrzeb przedsiębiorstwa</li> <li>• Skuteczność zaawansowanych procesów informacyjnych i komunikacyjnych</li> <li>• Automatyzacja procesów rutynowych</li> <li>• Uelastycznienie struktur produkcyjnych</li> <li>• Poprawa jakości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsługa informatyczna</li> <li>• Usługi w zakresie inżynierii</li> <li>• Usługi w zakresie projektowania/wzornictwa</li> <li>• Usługi telekomunikacyjne</li> <li>• Usługi <i>on-line</i> w zakresie komunikacji elektronicznej</li> <li>• Kontrola jakości</li> </ul>
<b>Innowacje organizacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektywność organizacji wewnętrznej</li> <li>• Połączenie procesów kontroli i koordynacji</li> <li>• Usprawnienie selekcji personelu szkoleń i wykorzystania zasobów ludzkich</li> <li>• Usprawnienia w zakresie specjalizacji funkcjonalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradztwo w zakresie zarządzania i zarządzanie</li> <li>• Audyt i obsługa prawna</li> <li>• Usługi związane z personelem (selekcja, szkolenia i zatrudnienie czasowe)</li> </ul>
<b>Innowacje strategiczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczność dla zapewnienia dynamicznego otoczenia</li> <li>• Pozycjonowanie na złożonych rynkach</li> <li>• Strategiczna informacja dotycząca wchodzenia w sojusze</li> <li>• Informacja na temat dostosowania produktów, lokalizacji i rynków</li> <li>• Obrona w przypadku sprzecznych przepisów prawnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usługi w zakresie zarządzania</li> <li>• Usługi <i>on-line</i></li> <li>• Audyt</li> <li>• Obsługa prawna</li> <li>• Obsługa targów i wystaw</li> <li>• Usługi marketingowe</li> </ul>
<b>Innowacje handlowe/sprzedazowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencyjne projektowanie produktów</li> <li>• Innowacyjne rozwiązania w zakresie wprowadzania produktów na rynek</li> <li>• Korzystanie z nadarzających się okazji</li> <li>• Poszukiwanie klientów i relacje z klientami</li> <li>• Innowacyjne rozwiązania marketingowe</li> <li>• Dbalność o wizerunek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usługi w zakresie projektowania/wzornictwa</li> <li>• Targi i wystawy</li> <li>• Promocja i reklama</li> <li>• Marketing bezpośredni</li> <li>• Public relations</li> <li>• Usługi posprzedazowe</li> </ul>
<b>Innowacje operacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcjonalny podział pracy</li> <li>• Skoncentrowane się na kluczowych działaniach</li> <li>• Dbalność o zdolności operacyjne</li> <li>• Dbalność o wizerunek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsługa językowa</li> <li>• Obsługa kurierska</li> <li>• Usługi ochroniarskie</li> <li>• Usługi operacyjne</li> </ul>

Źródło: I. Rudawska (red.), *Usługi w gospodarce rynkowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009<sup>110</sup>

Wobec powyższego rozwinęły się nowe koncepcje strategiczne wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie, które mogą być zaadoptowane nie tylko w dużych korporacjach międzynarodowych o własnym, rozwiniętym zapleczu badawczo-rozwojowym, ale także w przedsiębiorstwach średnich i małych, opierających potencjał innowacyjny na kreatywności przedsiębiorcy i jego współpracowników. Również profil działalności nie powoduje, że strategie te mogą być lepiej albo skuteczniej stosowane w przedsiębiorstwach o profilu produkcyjnym czy usługowym<sup>111</sup>. Można tu wymienić takie koncepcje i strategie jak:

- strategia „błękitnego oceanu”,
- strategia „niszy innowacji”,

<sup>110</sup> I. Rudawska (red.), *Usługi w gospodarce rynkowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

<sup>111</sup> A. Sosnowska, *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, materiały konferencyjne „Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw”, SGH, 2009.

- koncepcja „innowacji otwartej”,
- koncepcja „sieci innowacji”,
- koncepcja „klastra innowacyjnego”.

Ze względu na to, że w usługach najważniejszy jest klient, nie istnieje liniowa zależność pomiędzy ilością wkładu materialnego w efekty usług, które są dostarczane klientom i wymagają jego bezpośredniego zaangażowania. Bardzo poważnym staje się więc problem pomiaru innowacyjności. Pomiar ten staje się coraz trudniejszy z powodu „serwicyzacji” gospodarki.

Tradycyjne mierniki innowacyjności nie są zdolne do uchwycenia wielu kreatywnych zjawisk zachodzących w sektorze usług. Tradycyjne „twarde” mierniki innowacyjności takie, jak inwestycje w badania i rozwój czy liczba patentów zupełnie ignorują specyfikę działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach usługowych. Efekty innowacyjnych działań w sektorze usług są bardzo subtelne, zwykle „współtworzone” wraz z klientami, symultaniczne (konsumowane w momencie ich wytworzenia heterogeniczne i nietrwałe). Tak więc trudności związane z pomiarem innowacyjności wynikają z samej specyfiki aktu świadczenia usługi. Na szczęście wyjątkowość usług zyskuje uznanie w oczach statystyków: w najnowszej trzecim wydaniu „Oslo Manual” zauważono nie-technologiczne cechy innowacji w definicji: *„Innowacja polega na implementacji nowego bądź znacząco udoskonalonego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingu lub metody organizacji w praktyce gospodarczej, organizacji pracy lub relacjach zewnętrznych”*<sup>112</sup>.

Jednak nawet cechy usług o których wspomniano powyżej nie wyjaśniają w pełni wszystkich trudności związanych z pomiarem innowacyjności usług w tzw. „sektorach kreatywnych”, do których zalicza się następujące branże i firmy działalności usługowej:

- reklama i *public relations*,
- projektowanie architektoniczne i urbanistyczne,
- tworzenie lub obrót dziełami sztuki. Rzemiosło artystyczne, obrót antykami,
- projektowanie i wytwarzanie mody (ang. *Designer Fashion*),
- obróbka obrazu i dźwięku, fotografia artystyczna,
- muzyka i inna działalność estradowa,
- działalność wydawnicza,
- oprogramowanie i gry komputerowe, publikacja treści w Internecie,
- radio i telewizja.

Wiele kreatywnych i innowacyjnych przedsiębiorstw prowadzi swoją działalność przy wykorzystaniu modeli współpracy pozwalając na to, aby wiedza „rozlewała się” (ang. *knowledge spillover*) W tym aspekcie warto wspomnieć o koncepcji „płynnej nowoczesności” Z. Baumana (ang. *liquid modernity*), która charakteryzuje się m.in. „przygodnością bytów”, *fragmentarycznością i epizodycznością i pozbawiona jest ambicji twórczej*. Efekty działalności innowacyjnej są niematerialne np. o innowacyjności reklamy świadczy zdolność do przyciągania uwagi klienta, a innowacyjność spektaklu polega na oferowaniu ulotnych niezapomnianych wrażeń. Nowoczesne usługi powołują do życia dobra publiczne i prywatne zarazem – dobra, które funkcjonują na styku biznesu i kultury, komercji i filantropii<sup>113</sup>.

<sup>112</sup> OECD, *The OECD Innovation strategy. Getting a head start on tomorrow*, Paryż 2010.

<sup>113</sup> J. Fazlagić, *Otwarte innowacje i crowdsourcing a innowacyjność w sektorze usług*, materiały z Konferencji Zarządzanie Organizacjami Usługowymi. Szkoła Nowego Poznania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Usług, 2011.



Kluczem do konkurencyjności w globalnej gospodarce może być innowacja. Tempo zmian w technice, technologii i organizacji sprawia, że właściwie tylko przedsiębiorstwo zdolne do wprowadzania zmian innowacyjnych może utrzymać się na rynku. Obecnie wszystkie przedsiębiorstwa, nawet te najmniejsze, znajdują się pod silną presją innowacji, często jednocześnie w wielu dziedzinach (nowe produkty, usługi, techniki i technologie, organizacja, relacje z partnerami i klientami itp.). Skuteczność przedsiębiorców w tym zakresie zależy w dużej mierze od ich kompetencji, umiejętności zarządzania oraz przyjętych strategii. Coraz więcej badań wskazuje na rosnącą rolę środowiska, w jakim funkcjonują firmy, a szczególnie polityki i inicjatyw władz publicznych tworzących korzystne warunki dla powstawania innowacyjnego klimatu przedsiębiorczości. Podstawowe cechy procesu innowacyjnego, we współczesnym ujęciu, są następujące:

- Innowacja nie jest procesem linearnym dziejącym się w odizolowanych sektorach. Wdrażanie innowacji ma charakter interakcyjny – tylko dzięki temu można racjonalnie zarządzać ryzykiem w projekcie i multidyscyplinarny – inspiracje i rozwiązania problemów mogą pochodzić, z czasami bardzo odległych kierunków.
- Innowacja może mieć charakter technologiczny, jednak dzieje się tak tylko w wyjątkowych przypadkach. Dużo częściej źródłem innowacji są obserwacje, kreatywne postrzeganie możliwości rozwiązania typowego problemu, a także nabyte wcześniej doświadczenie. Obok wymienionych wcześniej aspektów personalnych istotną rolę odgrywa wiedza, w tym techniczna i technologiczna, menedżerska. Nie mniej istotnym komponentem jest kapitał relacyjny - kontakty z użytkownikami i dostawcami, konkurentami itp.
- Pomimo tego, iż usługa jest bardzo silnie zdematerializowana, to sam proces innowacyjny (także w kształtowaniu oferty usługowej) jest silnie zlokalizowany. Powstawanie idei, tworzenie i dyfuzja innowacji odbywa się w konkretnej przestrzeni (także w najprostszym sensie geograficznym), co wiąże się z koniecznością występowania wysokiej jakości infrastruktury. Uznaje się że najsilniej wpływają na procesy innowacyjne środowiska intensywnie zagospodarowane, bogate w różnorakie czynniki wynikające z procesów budowy aglomeracji i urbanizacji przestrzeni.
- Proces innowacyjny wymaga nie tylko szerokiej bazy wiedzy ale także zdolności do integracji w jednym procesie innowacyjnym wiedzy pochodzącej z różnych obszarów funkcjonalnych, z różnych dziedzin wiedzy i techniki: marketingu, badania i rozwoju w danej dziedzinie wiedzy, projektowania, logistyki, zaopatrzenia i zabezpieczenia produkcji po same procesy produkcyjne.
- Nie każdy innowator dysponuje niezbędnym „pakietem” wiedzy i doświadczenia na początku tego procesu. Innowacja więc jest też procesem uczenia się. Wiedza i doświadczenie jest także zdobywanie w trakcie realizacji procesów innowacyjnych, przy czym źródłami wiedzy są zarówno zdarzenia i procesy biegnące wewnątrz organizacji jak i zjawiska w otoczeniu przedsiębiorstwa (bliższym i dalszym). Wydaje się, że uczenie się na własnym projekcie i na popełnianych z konieczności błędach jest bardzo kosztownym przedsięwzięciem. To prawda, ale zwykle taki proces nie ma alternatywy. Droga innowatora prowadzi, niejako z definicji, przez obszary nie eksplorowane wcześniej przez nikogo, albo ewentualnie przez niewielu poprzedników. Wspomniany interakcyjny charakter projektów jest obroną przed popełnieniem dużego i kosztownego błędu.
- Ryzyko w projektach innowacyjnych skutkuje także trudnościami w ocenie czasu trwania projektu.
- Ostatni wymiar projektu – finanse, także pozostają obciążone dużym ryzykiem. Z przywoływanych wcześniej powodów: braku powtarzalności i ryzyka, nakłady na innowacje cechuje nieprzewidywalność, relatywnie długi okres zamrożenia kapitałów i nierównomierność.

Warto odnieść się do jeszcze jednego aspektu procesu innowacyjnego. Nowość staje się innowacją dopiero wtedy kiedy zostaje wdrożona. Cezurą jest moment wprowadzenia na rynek produktu, lub w przypadku

innowacji procesowych, marketingowych i innowacyjnych moment rozpoczęcia faktycznego wykorzystywania w działalności firmy (pełnoskalowego wykorzystania). Bez względu na poziom nowości oraz na charakter zmiany za firmę innowacyjną może uchodzić zarówno taka, która stosuje imitacyjne innowacje (powtarzają cudze, aczkolwiek nie stosowane u siebie wcześniej rozwiązania) w organizacji swojej działalności jak i światowy lider technologiczny komercjalizujący nowoczesny, niepowtarzalny produkt (innowacja produktowa o charakterze absolutnym).

Jednym z trendów współczesnej gospodarki jest intensywna automatyzacja procesów produkcyjnych, co spowodowało szybki wzrost wydajności pracy i produkcji przemysłowej, a w konsekwencji zmianę organizacji pracy w przemyśle i stworzenie nowych form, stanowisk i standardów. W wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych spowodowało to konieczność redukcji zatrudnienia. W skali globalnej nastąpił przepływ pracujących do działalności usługowej (i wzrost zapotrzebowania społecznego na różnego rodzaju usługi). W przedsiębiorstwach produkcyjnych tymczasem pojawił się wzrost zapotrzebowania na usługi „towarzyszące” – wspieranie działalności usługowej produkcji spowodowało „wyodrębnienie się” niewidzialnych do tej pory służb, takich jak np. logistyka.

Istotną rolą usług wspierających system produkcyjny jest to, że wiele funkcji przedsiębiorstwa może być realizowanych zarówno przez własne służby przedsiębiorstwa, jak też zleczanych na zewnątrz. Wynika to z daleko posuniętego poziomu pracy i łączącej się z tym specjalizacji, postępu technicznego i występującej konkurencji. Usługi umożliwiają zmniejszenie kosztów przedsiębiorstwa. Ich świadczenie przez wyspecjalizowane, profesjonalne firmy pozwala na podniesienie jakości wielu działań, będących przedmiotem tych usług<sup>114</sup>. Poniżej przedstawiono w tabeli najważniejsze usługi świadczone dla przemysłu.

**Tabela 6.** Najważniejsze usługi dla przedsiębiorstw

<b>Funkcje w przedsiębiorstwach</b>	<b>Główne usługi okołobiznesowe</b>
<b>Administracja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradztwo w zakresie zarządzania</li> <li>• Usługi prawne</li> <li>• Audyt i księgowość</li> </ul>
<b>Zasoby ludzkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praca czasowa</li> <li>• Rekrutacja pracowników</li> <li>• Szkolenia zawodowe</li> </ul>
<b>Pośrednictwo finansowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bankowość</li> <li>• Ubezpieczenia</li> <li>• Wynajem, leasing</li> </ul>
<b>Funkcja produkcyjna i techniczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usługi inżynierskie i techniczne</li> <li>• Testy i kontrola jakości- usługi w zakresie B+R</li> <li>• Wzornictwo przemysłowe</li> <li>• Konserwacja i naprawa sprzętu oraz urządzeń</li> </ul>
<b>Zarządzanie systemami teleinformatycznymi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usługi komputerowe i informatyczne</li> <li>• Telekomunikacja</li> </ul>
<b>Marketing i sprzedaż</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklama</li> <li>• Dystrybucja</li> <li>• Public Relations</li> <li>• Targi i wystawy</li> <li>• Usługi posprzedażowe</li> </ul>

<sup>114</sup> Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz *Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995–2008*, Warszawa 2010.

<b>Transport i logistyka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistyka</li> <li>• Usługi transportowe</li> <li>• Przesyłki kurierskie</li> </ul>
<b>Działalność pomocniczo-obslugowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprząatanie</li> <li>• Gastronomia</li> <li>• Usługi ochroniarskie</li> <li>• Usługi dotyczące ochrony środowiska</li> <li>• Zaopatrzenie w energię i w wodę</li> <li>• Nieruchomości</li> </ul>

Źródło: Usługi a europejski przemysł wytwórczy: interakcje i wpływ na zatrudnienie, konkurencyjność i wydajność CCMI/035, Bruksela, 13 września 2006<sup>115</sup>

Na następnych stronach przedstawimy Czytelnikom przykłady zastosowania innowacji w sektorze usługowym. Naszym celem było możliwie szerokie spektrum branżowe prezentowanych przykładów. Opisywane innowacje przedstawione są w następującym układzie:

- innowacyjne usługi (innowacje produktowe),
- innowacje technologiczne w usługach,
- innowacje procesowe,
- innowacje organizacyjne,
- innowacyjne metody promocji usług.

Podziały jak należy się domyślać, rzadko kiedy są ostre i jednoznaczne. Często o przypisaniu danego przykładu do konkretnego rozdziału decydowały niuanse – rezultat naszej oceny, czy było w tym niewątpliwie innowacyjnym przedsięwzięciu więcej zmian organizacyjnych czy np. czynnikiem decydującym był czynnik technologiczny. Tego typu rozterki najczęściej dotyczyły tych przedsięwzięć innowacyjnych, które wykorzystywały zaawansowane techniki informatyczno-telekomunikacyjne.

Jedno nie ulega jednak wątpliwości – wszystkie prezentowane przykłady odnoszą się do innowacji (takiej lub innej) i z każdego z opisywanych przykładów można wyciągnąć wnioski dla siebie.

<sup>115</sup> Usługi a europejski przemysł wytwórczy: interakcje i wpływ na zatrudnienie, konkurencyjność i wydajność CCMI/035, Bruksela, 13.09.2006 r.

## 4. Innowacyjne usługi

Chcemy zaprezentować Czytelnikom przykładowe innowacje w sektorze usług. O ile w następnych rozdziałach będziemy odnosić się do pewnych aspektów realizacji usługi i innowacyjności w nich, to w niniejszym rozdziale zaprezentujemy przykłady innowacyjnych usług, najczęściej opartych na innowacyjnym modelu biznesu. Czytelnikom zostaną przedstawione przykłady nowych, innowacyjnych usług z sektorów finansowych, handlu i innych.

Aby wyróżnić innowacje produktowe posłużymy się definicją Głównego Urzędu Statystycznego: Innowacja produktowa (ang. *product innovation*) to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych<sup>116</sup>.

Innowacje produktowe (w obrębie produktów) mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologie bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii. W przypadku usług może to być także „nowy sposób” dostarczania usługi.

Termin „produkt” jest stosowany na oznaczenie zarówno wyrobów, jak i usług. Wobec tego do innowacji produktowych (na potrzeby niniejszego opracowania) zaliczać będziemy zarówno wprowadzenie nowych usług, jak i znaczące udoskonalenia istniejących usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych.

Nowe usługi to takie, które różnią się znacząco swoimi cechami lub przeznaczeniem od usług dotychczas dostarczanych przez firmę. Innowacją produktową nie są więc zmiany, które nie pociągają za sobą znaczącej zmiany cech funkcjonalnych lub zastosowań produktu. Rutynowe aktualizacje/modernizacje ani regularne zmiany sezonowe również nie stanowią innowacji w obrębie produktu.

Innowacje produktowe w sektorze usług mogą polegać na wprowadzeniu znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług (na przykład na podniesieniu sprawności czy szybkości ich świadczenia), na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług. Jako przykład można podać znaczące udoskonalenia w bankowości internetowej, takie jak znaczna poprawa szybkości i łatwości korzystania z tych usług.

Sektor usług jest dynamicznym i elastycznym działem gospodarki. Ze względu na cechy usług działalność w tym zakresie posiada stosunkową łatwość dostosowywania się do zmian w otoczeniu, tak gospodarczych jak i społecznych. Może również ze znaczną łatwością reagować na nowe trendy poprzez przyswajanie innowacji technicznych i organizacyjnych oraz nowej wiedzy. Poniżej przedstawione zostaną przykłady

<sup>116</sup> Zakładka: *Pojęcie stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej* <http://www.stat.gov.pl/>. 11.10.2011 r., za: *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*. Podręcznik Oslo (wydanie trzecie), Warszawa 2008.

dobrych praktyk z różnych sektorów usług, poczynając od usług motoryzacyjnych, poprzez banki, usługi szkoleniowe kończąc na biurach turystycznych i agencjach reklamowych. Postaramy się przekonać czytelników, że innowacje przybierają różne postaci i nie są zależnie od sektora, a ich wprowadzenie to często kwestia pomysłu i determinacji na drodze do osiągnięcia zamierzonych celów.

## 4.1. Usługi finansowe

### 4.1.1. Czat z klientem

Od początku rozwoju Internetu, marzeniem klientów banków było wprowadzenie bankowości elektronicznej, która umożliwiała by zdalną obsługę własnych kont. Wysokie zaawansowanie zabezpieczeń internetowych i stabilność sieci pozwoliły na uruchomienie pierwszych takich kont internetowych już w 1995 roku. Dziś działalność internetowa banków jest standardem gwarantowanym przez wszystkie liczące się banki. Niektóre z nich, jak mBank, swoją działalność rozpoczęły praktycznie w Internecie tworząc tym samym dla wielu klientów usług bankowych nową jakość i standard bankowości<sup>117</sup>.

Nazwa firmy: **mBank**

Rok założenia 2000

Miejscowość: Łódź

Forma prawna: Bankowość internetowa BRE Bank S.A.

Opis: mBank jest największym bankiem wirtualnym oraz trzecim największym bankiem detalicznym w Polsce. mBank powstał i rozwija się w Łodzi, gdzie znajduje się jego główna siedziba. Jest częścią notowanego na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych BRE Banku SA, wyspecjalizowanego w obsłudze firm, korporacji i instytucji<sup>118</sup>.

mBank jest doskonałym przykładem działań innowacyjnych, zarówno jeżeli chodzi o innowacje produktowe, technologiczne jak i organizacyjne. Z obserwacji wynika, że inne banki radzą sobie z procesami innowacyjnymi co najmniej tak samo dobrze, nie są jednak tak skłonne do dzielenia się doświadczeniami jak mBank. W niniejszym rozdziale skupiamy się na innowacjach produktowych dlatego zdecydowaliśmy się opisać jeden z produktów (rozumianych jako usługi) jaką oferuje mBank, a mianowicie LIVECHAT Contact Center, który jest częścią wielokanałowego systemu komunikacyjnego banku z jego klientami.

Nazwa firmy: **LIVECHAT Software SA**

Rok założenia: 2002

Miejscowość: Wrocław

Forma prawna: spółka akcyjna

Opis LIVECHAT Software S.A. jest producentem oprogramowania komunikacyjnego dla klientów biznesowych opartego na wykorzystaniu protokołów instant messaging (IM). Spółka powstała w 2002 roku w odpowiedzi na potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstw związane z rosnącą liczbą użytkowników Internetu. Od tego czasu tworzone przez nich narzędzia maksymalizują satysfakcję klienta i obniżają koszty obsługi. W 2008 roku spółka dołączyła do grupy kapitałowej Gadu-Gadu S.A.<sup>119</sup>.

Ten sposób komunikowania się z klientami był wykorzystywany przez mBank niemal od początku swojego istnienia. Jednak w związku z dynamicznym rozwojem oraz zwiększającą się liczbą klientów, wykorzysta-

<sup>117</sup> P. Kucharski – *mBank innowacje* Cykl wykładów: Innowacyjne strategie w biznesie. Uniwersytet Gdański 2006.

<sup>118</sup> Strona domowa mBank'u, <http://www.mbank.pl>, 12.12.2011 r.

<sup>119</sup> LIVECHAT Contact Center w mBanku, stadium przypadku, <http://www.livechatinc.com>, 2.11.2011 r.

wane wcześniej narzędzia dość szybko okazały się być niewystarczające. Bank poszukując dostawcy odpowiedniego rozwiązania kierował się przede wszystkim takimi kryteriami jak szybkość i bezpieczeństwo. Dlatego zdecydowano się na zmianę systemu na LIVECHAT Contact Center.

Wdrożona aplikacja stała się istotną częścią usługi, jaką oferuje bank. W odróżnieniu od większości konkurentów, znacząco zwiększających ilość oddziałów, mBank zdecydował się na kontynuowanie strategii bycia bankiem „internetowym”. Jednakże obserwowana tendencja i potrzeba – wzrost zainteresowania klientów jak najściślejszymi (osobistymi wręcz) kontaktami z doradcą musiała znaleźć odpowiedź w nowych formach komunikacji. Wprowadzenie przedmiotowej aplikacji szybko zaowocowało pozytywnymi reakcjami klientów. Ponieważ wdrożenie nie przebiegało jednoetapowo, pozytywne reakcje i „podpowiedzi” klientów doprowadziły do poszerzenia funkcjonalności aplikacji. W efekcie, system jest używany dzisiaj nie tylko do świadczenia pomocy klientom (takie były pierwsze zastosowania), ale również do sprzedaży. Pełna realizacja projektu trwała niecały rok – prowadzone prace obejmowały planowanie, dostosowanie aplikacji, implementacje oraz szkolenia agentów. System jest wykorzystywany przez 10 operatorów, którzy zapewniają stałą pomoc klientom mBanku. W module „sprzedażowym” prowadzono zintegrowane z *call center* kolejkowanie klientów oraz zaimplementowano kreator szczegółowych raportów.

Jakie efekty dzięki poszerzeniu kanałów komunikacji osiągnęli klienci? Mogą podobnie jak klienci innych banków „porozmawiać” z doradcą, wyjaśnić wątpliwości i kupić usługi. Wdrożenie przełożyło się na wzrost liczby klientów korzystających z czatu w celu uzyskania szybkich informacji. Aplikacja niemal od samego początku stała się nowym kanałem sprzedaży bezpośredniej. Wprowadzenie systemu komunikacji tekstowej zwiększyło grono Klientów potencjalnie zainteresowanych produktami i usługami mBanku. Czat znacznie ułatwił rozpoznanie potrzeb Klientów oraz dostosowanie oferty bez konieczności ponoszenia kosztów telekomunikacyjnych po stronie Klienta lub banku, oraz bez konieczności budowy sieci oddziałów. Efektami wdrożenia LIVECHAT Contact Center dla mBanku było stworzenie skutecznego, bezpiecznego kanału sprzedaży *on-line*: około 30% rozmów przez czat kończy się sprzedażą. Około 6% sprzedaży realizowanej przez *call center* mBanku jest generowane przez system, zwiększyła się dzięki temu efektywność wykorzystania agentów *call center*<sup>120</sup>.

LIVECHAT Contact Center stał się efektywnym cenowo narzędziem do prowadzenia rozmów tekstowych i głosowych. Korzystając z najnowszych technologii, rozumiejąc zasady rządzące rynkiem *e-commerce* oraz potrzeby klientów, Contact Center w opinii specjalistów jest czynnikiem maksymalizującym zyski z internetowego kanału komunikacji w mBanku<sup>121</sup>.

**Co warte podkreślenia tego typu kanały sprzedaży i kontaktów z klientami nie muszą być wyłącznie domeną dużych przedsiębiorstw. Wiele małych firm, np. sklepów internetowych, korzysta z tego typu rozwiązań zadowolając się ogólnie dostępnymi komunikatorami: GaduGadu czy Skype. We wszystkich jednak przypadkach, działania te wychodzą na przeciw obserwowanej we współczesnym społeczeństwie zmianie w sposobach komunikacji<sup>122</sup>.**



<sup>120</sup> LIVECHAT *Contact Center* w mBanku, stadium przypadku, <http://www.livechatinc.com>, 2.11.2011 r.

<sup>121</sup> LIVECHAT *Contact Center* w mBanku, stadium przypadku, <http://www.livechatinc.com>, 2.11.2011 r.

<sup>122</sup> Będziemy jeszcze do tematu zmian w sposobach i narzędziach komunikacji wracać.

#### 4.1.2. Konto dla seniora

Kolejnym przykładem wprowadzania nowych usług na rynek jest Bank Poczty. Bank ten powstał w 1990 roku w Bydgoszczy. Akcjonariuszami Banku są Poczta Polska oraz Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA. Bank Poczty świadczy usługi finansowe w urzędach pocztowych i własnych oddziałach w całym kraju, głównie dla klientów indywidualnych, choć także dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Ze względu na uprzywilejowaną lokalizację i powszechną dostępność, bank był zainteresowany dotarciem do grona odbiorców dotychczas niekorzystających z usług bankowych (osób starszych lub zatrudnionych w małych formach albo gospodarstwach rolnych, we wsiach i małych miejscowościach, itp.). Bank prowadzi społeczny program edukacji finansowej, skierowany do osób niekorzystających z żadnych produktów bankowych<sup>123</sup>.

Celem banku jest wzrost przychodów grupy Poczty ze sprzedaży usług finansowych i systematyczne zwiększenie swoich udziałów w rynku. Do tego celu wykorzystuje największą sieć dystrybucji w Polsce umożliwiającą oferowanie klientom podstawowych usług finansowych. Bank jednocześnie nie unika korzystania z narzędzi jakie oferuje bankowość internetowa.

Nazwa firmy: **Bank Poczty S.A.**

Rok założenia: 1990

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Spółka akcyjna

Opis: Bank Poczty Bank świadczy usługi finansowe w Urzędach Poczty i własnych oddziałach w całym kraju. Powstał w 1990 roku w Bydgoszczy. Akcjonariuszami Banku Poczty są Poczta Polska Spółka Akcyjna (75% minus jedna akcja) oraz Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A. (25% plus jedna akcja). Oferta Banku Poczty to szeroki dostęp Klientów do świadczonych usług w blisko 5 tysiącach Urzędów Poczty w całym kraju. Oferowane są w nich między innymi: rachunki osobiste, wypłaty i wpłaty na konto, lokaty złotówkowe, kredyty gotówkowe<sup>124</sup>.

Według statystyk GUS ponad 9 milionów Polaków to emeryci i renciści. Dochody tej grupy nie są może zbyt wysokie, ale za to regularne i pewne. Jeszcze do niedawna niewiele ponad połowa emerytów otrzymywała świadczenia na rachunek bankowy. Pozostała grupa w dalszym ciągu korzystała z tradycyjnego przekazu pocztowego. Seniorzy w dużej mierze pozostają nieufni w stosunku do banków, kont internetowych i elektronicznych pieniędzy. Jednak większość emerytów i rencistów będzie musiało ostatecznie posiadać własne konta. Ministerstwo Finansów w ramach programu „Strategia rozwoju obrotu bezgotówkowego w latach 2009–2013”<sup>125</sup> planuje, by w 2013 roku już 90 procent rent, emerytur i innych świadczeń socjalnych przesyłać do adresatów w formie bezgotówkowej.

Specjalne konta dla emerytów mają obecnie wśród swoich produktów także inne banki, takie jak BGŻ udostępniający Plan Senior, Bank BPS posiadający rachunek POL-Konto Senior, oraz od niedawna także Bank Zachodni WBK oferujący konta Aktywni 50+<sup>126</sup>. Jednak to Bank Poczty był tym, który jako pierwszy wyszedł ze swoją ofertą dla seniorów na tak szeroką skalę. Jako przykład innowacji produktowej możemy wskazać konto „Pocztowe Konto Nestor” – darmowe konto dla seniorów w Banku Poczty. W ramce umieszczono podstawowe korzyści jakie przynosi konto Nestor (na podstawie regulaminu świadczenia usługi):

<sup>123</sup> Asseco Poland S.A *Wdrożenie systemu informatycznego w Banku Poczty* www.asseco.com 27.10.2011 r.

<sup>124</sup> Bank Poczty S.A. <http://www.poczty.pl> 14.12.2011 r.

<sup>125</sup> *Strategia rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2009–2013* Narodowy Bank Polski Związek Banków Polskich Koalicja na Rzecz Obrotu Bezgotówkowego i Mikropłatności, luty 2009 roku.

<sup>126</sup> P. Ciszak, *Czy warto założyć konto dla seniora?*, Money.pl, 10.01.2011 r.

- 0 zł za 2 wypłaty w miesiącu kartą Visa Electron ze wszystkich bankomatów w kraju i za granicą (w ramach limitu wypłat)
- 0 zł za wpłaty na rachunek dokonywane na każdej Poczcie oraz w placówkach Banku
- 0 zł za wypłaty z rachunku dokonywane na każdej Poczcie oraz w placówkach Banku
- 0 zł za przelewy realizowane za pośrednictwem Poczty24
- 0 zł za przelewy zlecone w placówce Banku lub Poczty/korespondencyjnie
- 4 zł miesięcznie za korzystanie z karty płatniczej Visa Electron
- 0 zł za informacje o stanie konta i ostatnich operacjach na rachunku przez automatyczny serwis telefoniczny
- możliwość ustanowienia pełnomocnika do rachunku bez dodatkowych opłat
- możliwość otrzymania Limitu debetowego w wysokości 500 zł
- możliwość otrzymania Kredytu w Koncie Nestor
- obsługa w placówkach Banku, Urzędach Poczty, przez Internet oraz telefon
- zlecenie przelewów, zakładanie lokat w rachunku za pośrednictwem bankowości elektronicznej
- możliwość założenia konta wspólnego (dla dwóch osób)

Aby dać możliwość wszystkim klientom założenia konta Nestor, Bank Poczty wprowadził kilka sposobów jego „aktywacji”, i tak dla bardziej „zaawansowanych technologicznie” klientów banku, istnieje możliwość założenia konta poprzez Internet. Wystarczy wypełnić wniosek znajdujący się na stronie internetowej banku i przesłać go do doradcy. Po weryfikacji danych przez doradcę podpisanie umowy następuje albo w placówce Banku Poczty albo w dowolnie wybranym Urzędzie Poczty. Bank zastosował jednocześnie istotne ułatwienia dla potencjalnych klientów konta Nestor. Na stronie internetowej banku możemy usłyszeć lektora, który prowadzi po zawiłościach procedur związanych z założeniem konta. Wydaje się, że umiejętność przewidywania potrzeb klientów poprowadziła bank we właściwą stronę. Jest to bardzo pomocne narzędzie i jednocześnie udogodnienie dla osób ze słabym wzrokiem.

Innym sposobem jest złożenie zamówienia na wniosek za pośrednictwem infolinii. Wówczas klient proszony jest o podanie swoich danych, niezbędnych do wypełnienia wniosku, a doradca kontaktuje się i informuje o dalszym przebiegu procedury. Umowę podpisuje się w identycznym trybie jak opisany wcześniej.

Wniosek o konto można też wypełnić i złożyć w placówce Banku Poczty, lub w urzędzie pocztowym, oraz co jest najdalej idącym udogodnieniem, bezpośrednio u listonosza. Wymogiem formalnym jest złożenie wniosku na odpowiednim formularzu umowy, który wypełniony po przekazaniu listonoszowi podlega dalszemu procedowaniu. Jest to bardzo dogodna forma załatwienia formalności w przypadku osób, które mają problemy z poruszaniem się, gdyż podpisana umowa trafia do klienta tą samą drogą – przynosi ją listonosz<sup>127</sup>.

Oferta Banku Poczty jest ciekawą propozycją na rynku usług bankowych. Co prawda obecnie wiele banków posiada podobne konta, jednakże oferta Banku Poczty była rzeczywistym wyjściem na przeciw oczekiwaniom klientów. Nie należy zapominać, że Bank Poczty miał zasoby, które pozwalały mu osiągnąć uprzywilejowaną pozycję względem konkurentów. Poprzez Poczta Polska bank dysponuje bardzo szerokim dostępem do klientów, dając im jednocześnie, zwłaszcza tym z małych miejscowości, łatwy dostęp do świadczonych usług – bank jest obecny w blisko 5 tysiącach Urzędów Poczty. Dzięki prowadzonym kampaniom promocyjnym Bank jest rozpoznawalną oraz zaufaną marką na rynku polskiej bankowości. W 2010 roku bank zdobył złote godło „Laur klienta 2010” w kategorii konta dla seniorów. Bank systematycznie rozwija usługi świadczone przez portal Poczty24<sup>128</sup>.

<sup>127</sup> Bank Poczty S.A. *Kredyt w Poczty Koncie Nestor*. [www.poczty.pl](http://www.poczty.pl) 12.12.2011 r.

<sup>128</sup> Assecco Poland, case study *Wdrożenie systemu informatycznego do obsługi oraz rozliczeń operacji zawieranych przez departament skarbu Państwa dla Wydziału Rozliczeń Operacji Skarbowych w Banku Poczty S.A.*



**Z powyższego przykładu można przekonać się, że nie zawsze tradycyjne podziały na klientów atrakcyjnych (młodzi, dynamiczni, dużo zarabiający profesjonalści z dużych miast) i nieatrakcyjnych sprawdzają się w każdym biznesie. Innowacyjność banków wprowadzających nowe produkty rynkowe dla klientów w wieku podeszłym (emerytów) jest przykładem przełamania obowiązującego stereotypu, w którym senior (emeryt) ze swoimi niewielkimi dochodami i brakiem obycia w technologiach informatycznych był klientem nieatrakcyjnym.**



Wymienione wyżej banki (nie tylko opisywany szerzej Bank Pocztowy) dostrzegły w tej grupie klientów inne cechy, które uczyniły ich atrakcyjnymi: stałość dochodów, dużą lojalność, a jeśli dodamy do tego zalety jakie ma np. Bank Pocztowy – mnogość oddziałów w placówkach Poczty Polskiej, duże zaufanie emerytów do „ich” listonosza i do Poczty Polskiej jako takiej otrzymujemy racjonalne uzasadnienie takiej decyzji. Ponadto – należy pamiętać, że w wiek emerytalny wkraczają ludzie, którzy zdążyli w swojej pracy zawodowej zetknąć się z informatyką i Internetem i nie jest już dla nich to tak straszne doświadczenie, jak dla części emerytów w wieku 80+, którzy praktycznie całe swoje życie osobiste i zawodowe spędzili bez komputera.

## 4.2. Usługi turystyki, sportu i rekreacji

### 4.2.1. Usługi dla turystów niepełnosprawnych

Kolejnym sektorem, na przykładzie którego będziemy chcieli przybliżyć czym są innowacje produktowe w usługach, jest turystyka i to turystyka w ujęciu „niszowym”.

Accessible Poland Tours, to pierwsze biuro podróży zajmujące się kompleksową obsługą turystów niepełnosprawnych bez względu na ich wiek i rodzaj niepełnosprawności (ze specjalnym naciskiem na obsługę turystów z ograniczoną funkcją narządu ruchu). Właścicielka Accessible Poland Tours jest również osobą niepełnosprawną. Jej pomysł na biuro podróży został przekuty w rzeczywistość w roku 2009.

Nazwa firmy: **Accessible Poland Tours Biuro Podróży dla Osób Niepełnosprawnych**

Rok założenia 2009

Miejscowość Warszawa

Forma prawna: Spółka cywilna

Opis: Jest to pierwsze biuro podróży zajmujące się od 2009 roku kompleksową obsługą turystów niepełnosprawnych bez względu na ich wiek i rodzaj niepełnosprawności (przede wszystkim dla turystów z ograniczoną funkcją narządu ruchu).

Poza imprezami w kraju dla osób niepełnosprawnych i starszych, organizowane są wyjazdy zagraniczne przy współpracy autoryzowanych krajowych i zagranicznych biur podróży. Przez Accessible Poland organizowane były już pobyty i wycieczki dla grup i osób indywidualnych chcących zwiedzić Polskę. Firma zorganizowała dla niepełnosprawnych turystów z Anglii, Niemiec, Włoch, Stanów Zjednoczonych, Brazylii, a nawet z Australii pobyt i zwiedzanie w Polsce<sup>129</sup>. Klientami biura podróży dla niepełnosprawnych są osoby dotknięte niepełnosprawnością:

- narządów ruchu,
- narządów wzroku – osoby niewidome i słabo widzące,
- narządów słuchu – osoby głuchonieme i niedosłyszące,

- osoby z niepełnosprawnością intelektualną,
- z oferty mogą korzystać również osoby starsze.

W wycieczkach i imprezach biorą udział turyści indywidualni, całe rodziny, grupy (np. członkowie stowarzyszeń i fundacji), jak wreszcie mówi slogan reklamowy Biura: „*Wszyscy, którzy chcą z nami podróżować*”.

W swojej ofercie Accessible Poland Tours prezentuje wycieczki jednodniowe i wielodniowe po Polsce na zamówienie dla grup wyjazdu i wczasy zagraniczne: autokarowe i samolotowe w kraju i zagranicą w obiektach kompleksowo przystosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych. Ponadto organizowane są wycieczki dla szkół zwykłych i integracyjnych oraz pobyty w ośrodkach SPA i turnusy w ośrodkach rehabilitacyjnych. Na początku biuro skupiało się na wycieczkach po Warszawie. Zwrócono wówczas uwagę na to, że stolica nie jest w ogóle przystosowana dla osób niepełnosprawnych.

Niezwykle ważne jest to, iż biuro ma w swojej ofercie możliwość wypożyczenia sprzętu rehabilitacyjnego i wynajęcie asystenta do pomocy dla osoby niepełnosprawnej oraz programy gotowe lub opracowane na indywidualne zamówienie. Korzystając z Accessible Poland Tours klienci mają zagwarantowaną pomoc w pokonywaniu wszelkich barier i utrudnień, na które mogliby napotkać korzystając z innych biur podróży. Każda trasa oraz warunki zakwaterowania są skrupulatnie sprawdzone pod tym kątem. Firma rozwinęła system zapewniający wszystkim klientom komfortowe spędzenie czasu. Poprzez wypełnianie przez klienta określonego formularza mają możliwość zapoznania się z dysfunkcjami swoich klientów, co pozwala na dokładne zaplanowanie imprezy, zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami zdrowotnymi.

Biuro Accessible Poland Tours stworzyło stronę internetową, na której można odnaleźć poradniki dla pragnących podróżować osób niepełnosprawnych. Zawarte na stronie informacje pomogą zabrać się za organizowanie wakacji osobie z dysfunkcją ruchu lub poruszającej się na wózku inwalidzkim. Na stronie www już zamieszczono przewodnik po Warszawie z wyróżnionymi punktami przyjaznymi dla osób niepełnosprawnych, należy się spodziewać, że ilość informacji przydatnych osobom niepełnosprawnym będzie przyrastać. Na stronie internetowej prowadzony jest swego rodzaju blog, otwarty na wpisy uczestników wyjazdów, gdzie mogą podzielić się swoimi uwagami na temat wycieczek, w których brali udział. Można przeczytać relacje uczestników wyjazdu i (przynajmniej częściowo) skonfrontować je z prezentowaną ofertą biura. Dodatkowym udogodnieniem jest internetowy formularz rezerwacyjny, który jest po części wywiadem dotyczącym niepełnosprawności osoby zamawiającej usługę – pozwala to na dostosowanie oferty biura, w pewnych, krytycznych elementach – dostępności komunikacyjnej niektórych obiektów, możliwości uzyskania pomocy na miejscu itp.

Pomimo upływu już kilku lat od powołania biura, podobna oferta jest nadal rzadkością na rynku usług turystycznych. Większość z tzw. touroperatorów decyduje się na obsługę turysty masowego, przypadki takie jak Biuro Accessible Poland Tours (i jeszcze kilka pokazanych w niniejszej publikacji) pozostają wyjątkiem.

**Powyższy przykład ilustruje iż nawet na bardzo, wydawałoby się, nasyconym i konkurencyjnym rynku są jednak możliwości realizacji biznesu przy jednoczesnym otwarciu nowych możliwości dla dużej grupy osób, do tej pory pomijanych w ofertach biur turystycznych z powodu ich „nieatrakcyjności” jako klientów (sytuacja nieco podobna do opisywanego przypadku kont bankowych dla osób starszych). Wiele z osób, o ile nie są same w podobnej sytuacji lub nie mają w swym najbliższym otoczeniu osób niepełnosprawnych, w ogóle może nie dostrzegać problemu. Pomysł właścicielki Accessible Poland Tours był bardzo prosty, chciała świadczyć usługi turystyczne dla grupy ludzi mających pewne dodatkowe potrzeby do tej pory niezaspokajane. Z powodzeniem (także biznesowym) się to udało.**



## 4.2.2. Sztuczne ścianki wspinaczkowe

Bardzo ciekawą usługą są „sztuczne ścianki wspinaczkowe”. Jest to nowe spojrzenie na tzw. sporty, które do tej pory dla wielu były nieosiągalne, a mowa tu o sportach tzw. „ekstremalnych”.

Wspinaczka na sztucznych ściankach daje możliwość zakosztowania trudu zdobywania wysokości bez ryzyka urazu czy nawet śmierci. Wspinaczka taka od dawna stanowiła możliwość treningu dla doświadczonych wspinaczy, jednak w ostatnich latach sztuczne ściany powstają w celu zapewnienia rekreacji dla osób początkujących, amatorów, nie mających dotychczasowo żadnej styczności ze wspinaniem. W tym właśnie otwarciu, na grupę wspinaczy-amatorów, należy postrzeżyć przede wszystkim innowacyjność pomysłu.

W naszym klimacie sztuczne ściany przeważnie umiejscowione są wewnątrz budynków. Najczęstsza konstrukcja to rusztowanie wsparte o ściany lub dach budynku, do którego przymocowane są płyty ze sklejki z naniesioną siatką otworów z nakrętkami kłowymi tworzącymi gniazda. Wkręcone są w nie śruby z łbami imbusowymi mocujące chwyt. Płyty, zwane też panelami, mogą być wykonane z innych materiałów, w szczególności z tworzyw sztucznych co umożliwia dowolne kształtowanie powierzchni ściany.

Sztuczne ściany mogą być również zlokalizowane na świeżym powietrzu. W Polsce w takim wypadku stosuje się przenośne sztuczne ściany stawiane na chwilowe i lokalne zapotrzebowanie.

Wspinanie na sztucznej ścianie odbywa się po przykręconych chwytach o przeróżnym kształcie. Najczęściej zrobione są one z żywicy epoksydowej z wypełniaczem (piasek). Spotyka się chwytów wykonane z innych tworzyw sztucznych, czasami z drewna, zupełnie wyjątkowo z naturalnej skały.

Niewątpliwie ogromną zaletą wspinaczki jest jej wszechstronny, pozytywny wpływ na organizm człowieka oraz dostępność dla szerokiego grona odbiorców. Wspinaczka rozwija się jako sport uprawiany w gronie znajomych, w atmosferze dobrej zabawy, przy bardzo wysokim poziomie bezpieczeństwa, nad którym czuwa wykwalifikowana obsługa ścian wspinaczkowych.

Wspinanie cieszy się bardzo dużą popularnością wśród dzieci, które ogromną ilość energii doskonale mogą spżytkować poprzez wspinaczkę. Sport ten zapewnia wspaniałą zabawę, wspomaga rozwój psychoruchowy, rozwija zapał do aktywnego spędzania czasu. Coraz częściej wspinanie stanowi też formę rehabilitacji, oraz zajęć wspomagających leczenie osób z różnorodnymi dysfunkcjami fizycznymi i psychicznymi. Wspinaczka jest jedną z bardziej popularnych i prężnie rozwijających się dyscyplin sportu w Polsce. Na czoło w organizacji tej dyscypliny sportu (i rekreacji) wybija się Wrocław, gdzie istnieją już 3 ścianki wspinaczkowe, a na czwartą wrocławianie czekają z niecierpliwością. Co ciekawe, prezentowany poniżej przykład dowodzi, że można pogodzić ofertę komercyjną (usługę oferowaną szerokiemu gronu potencjalnych klientów) z najwyższą jakością (w tym przypadku: wykonaniem projektu dróg przez najsłynniejszych wspinaczy klasy międzynarodowej). Dzięki temu mamy do czynienia z obiektem, który daje zarówno szansę na realizację usług o charakterze rekreacyjnym jak i sportowym (najwyższej klasy).

We Wrocławiu w grudniu 2011 roku otwarte zostało Centrum Wspinaczkowe „Tarnogaj”. Udostępniono około 1300 m<sup>2</sup> panelu, na który składają się ściany do wspinania z liną (wysokość 11–13 metrów) oraz boulderownia (150 m, spora pochylnia, daszek, kampus itp.). W „Tarnogaju” udostępniono ściany dla każdego – początkujący mogą powspinać się po pionowej i połogiej<sup>130</sup> części (bardzo duży wybór dróg), na bardziej

<sup>130</sup> Droga o nachyleniu mniejszym jak 90 stopni, zapewniającym możliwość lepszego podparcia dla mniej zaawansowanych wspinaczy.

zaawansowanych czeka przewieszenie w kilku wariantach, od kilkustopniowego, poprzedzianego strukturami, do 45-stopniowej pochylni. Dodatkowo nie trzeba posiadać własnego sprzętu, gdyż na ścianie wspinaczkowej można wypożyczyć uprząż, buty, czy linę<sup>131</sup>.

Nazwa: **Centrum Wspinaczkowe „Tarnogaj”**

Miejscowość: Wrocław

Opis: sztuczna ścianka wspinaczkowa

Obiekt wnosi pewien powiew świeżości, który w tym przypadku dotarł do nas od południowych sąsiadów; CW „Tarnogaj” to polsko-czeska inwestycja. Przykład „Tarnogaju” może posłużyć do określenia pewnego kierunku, w jakim podążają konstruktorzy i właściciele centrów wspinaczkowych w zachodniej Europie. Otóż sporą wagę przykładają się nie tylko do konstrukcji ściany, ale również do jakości oferowanych dróg. Największą ciekawostką jest fakt, że jednym z właścicieli jest doskonale znany zawodnik, Mistrz Świata w prowadzeniu dróg wspinaczkowych z 2005 roku, Tomáš Mrázek. W „Tarnogaju” oznaczono drogi kolorami (każdy kolor chwytów określa inną drogę), a nad przygotowaniem „oferty rejonu” czuwał czeski zespół doświadczonych *setterów*<sup>132</sup> właśnie z Mrázkiem na czele. Przygotowanych propozycji dróg jest na razie kilkadziesiąt – mają w większości ciągowy charakter. Na początku każda z nich została opatrzona karteczką, na której każdy uczestnik po prowadzeniu (przejściu) mógł napisać swoją sugestię wyceny – w ten sposób powstała obiektywna wycena dróg wspinaczkowych<sup>133</sup>.

Cała ściana wyposażona jest w osprzęt renomowanych światowych producentów. Tzw. „ekspresy” i punkty asekuracyjne dostarczyła firma Singing Rock, a do nakręcenia dróg i boulderów użyto chwytów takich marek jak TR-Walls, Core, Aix czy Makak. Co ciekawe, właściciele nie poprzestali na tym – do wspomnianych 1.300 m kwadratowych powierzchni w ciągu najbliższego roku dołączy kolejne 800 m (na niezagospodarowanej dotychczas drugiej połowie hali). Dodatkowo na przybyłych czeka mały barek, który oferuje dobre jedzenie<sup>134</sup>.

Na ściankach wspinaczkowych prowadzone są kursy zarówno dla początkujących wspinaczy, jak i tych bardziej zaawansowanych. Prowadzone są również wyjazdy z instruktorami w skały, aby trenować w warunkach naturalnych.

**Nie ulega wątpliwości, że tego typu usługi mają charakter niszowy. Jednakże istnieje wiele przesłanek wskazujących na możliwość powtórzenia zaprezentowanego modelu biznesowego. Podobnego typu obiekty sprawdzą się w każdym dużym mieście (gwarantujemy sobie dostęp do odpowiednio dużej populacji) albo w miejscowości o charakterze centrum ruchu turystycznego czy też wypoczynku. Ta nietypowa usługa wymaga nakładów – i to nie małych – na wybudowanie ścianki. Wymaga też odpowiedniej wiedzy o tego typu obiektach (warto zwrócić uwagę na to, że jednym z magnesów przyciągających klientów na tą konkretną ściankę, jest nazwisko jednego ze współtwórców – znanego czeskiego wspinacza Tomáša Mrázka). Jednakże wartość tej usługi – przeliczalna jak w każdym biznesie – jest tak wysoka, że nadal popyt wielokrotnie przewyższa podaż.**



<sup>131</sup> Strona domowa Centrum Wspinaczkowe „Tarnogaj”, [www.centrumwspinaczkowe.pl](http://www.centrumwspinaczkowe.pl), 22.12.2011 r.

<sup>132</sup> Setter = osoba ustalająca przebieg drogi wspinaczkowej.

<sup>133</sup> Nie ma jednej i uniwersalnej skali wspinaczkowej. Większość z nich ma charakter lokalny i zależy od rodzaju skały czy też rodzaju wspinaczki. Najbardziej uniwersalna jest skala Union Internationale des Associations d'Alpinisme (UIAA, Międzynarodowa Federacja Związków Alpinistycznych). Istnieją również skale: tatrzańska, krakowska, francuska, amerykańska, saksońska, brytyjska i australijska. W centrum wspinaczkowym „Tarnogaj” stosuje się skalę krakowską. Więcej na stronie [www.climb.pl](http://www.climb.pl)

<sup>134</sup> Strona domowa Centrum Wspinaczkowe „Tarnogaj”, [www.centrumwspinaczkowe.pl](http://www.centrumwspinaczkowe.pl), 22.12.2011 r.

### 4.2.3. Szkolenia dla przewodników jako sposób budowania zasobu kadrowego

Firma TRIADA działa na polskim rynku turystycznym od 1991 r. W 2007 roku firma została przekształcona w spółkę akcyjną. Obecnie Triada S.A. jest grupą kapitałową. W jej skład wchodzi utworzone przez TRIADĘ: Sky Club Sp. z o.o oraz Terra Mare Sp. z o.o .

Firma znana jest z wdrażania pionierskich rozwiązań na polskim rynku turystycznym. Jako pierwsza wprowadziła 21 listopada 2001 roku sprzedaż wycieczek *on-line*. Kolejne firmy poszły w jej ślady dopiero kilka lat później.

Nazwa Firmy: **TRIADA biuro podróży S.A.**

Miasto: Warszawa

Forma prawna: spółka akcyjna

Opis: TRIADA biuro podróży Sp. z o.o. została założona przez trzech kolegów ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 1991 r. Początkowo była to średniej wielkości firma turystyczna, pełniąca funkcje touroperatora i specjalizująca się przede wszystkim w obsłudze wyjazdów zagranicznych. Po ponad 20 latach działalności TRIADA zaliczana jest do największych touroperatorów działających na polskim rynku, a jej oferta uległa znacznemu poszerzeniu, także o komplementarne usługi.

Stały i dynamiczny wzrost sprzedaży był możliwy dzięki stworzeniu efektywnej sieci dystrybucji oferowanych produktów turystycznych. Pierwszy punkt sprzedaży otwarto jesienią 1991 r. w auli spadochronowej w SGH. Z czasem pojawiły się oddziały we wszystkich największych polskich miastach: Gdynia, Kraków, Łódź, Poznań, Lublin, Katowice, drugie biuro w Warszawie. Główna siedziba obecnie znajduje się dalej w Warszawie, jednak biura istnieją już w 29 innych miastach oraz u ponad 500 agentów na terenie całego kraju.

Biuro podróży TRIADA jest także uznawane za pioniera na rynku, w zakresie oferowania interesujących programów łączących aktywną turystykę i wypoczynek. Oferty te opisywane formułą „7+7”, łączą 7 dni zwiedzania i 7 dni wypoczynku. Jest to do dzisiaj jeden z najlepiej sprzedających się produktów biura, który stał się jednym ze znaków rozpoznawczych firmy. Firma była wielokrotnie wyróżniana nagrodami branżowymi m.in.:

- w 2005 roku otrzymała brązową statuetkę Effie za kampanię reklamową,
- w 2008 roku uhonorowana została Polskim Godłem Promocyjnym „Teraz Polska”,
- w 2010 roku została nagrodzona kryształowym godłem Trusted Brand miesięcznika Reader's Digest,
- w tym samym roku firma znalazła się w zestawieniu TOP 100 portalu Jakość Obsługi,
- również Prezes Piotr Zawistowski otrzymał z rąk Ministra Sportu i Turystyki odznaczenie państwowe „Za zasługi dla Turystyki”,
- w 2011 roku została nagrodzona kryształowym godłem Trusted Brand miesięcznika Reader's Digest.

Podczas ponad 20 letniej działalności firma zdobyła liczne grono stałych i lojalnych klientów, a co za tym idzie pozycję jednego z największych touroperatorów na polskim rynku<sup>135</sup>.

Na przykładzie biura podróży TRIADA chcielibyśmy przedstawić interesujący model łączący działalność profesjonalną i zarobkową z budową potencjału kadrowego. Jako jedną ze swoich licznych aktywności, TRIADA uruchomiła i posiada również szkolenia w „Szkołę Pilotów TRIADA”. Szkolenia te mają już bardzo dobrą renomę i zajmują trwale miejsce branży turystycznej. Szkoła od początku organizuje kursy pilotów wycieczek, a w raz z upływem lat zakres szkoleń został poszerzony o kursy rezydentów i kursy animatorów czasu wolnego.

Zadaniem kursu jest przekazanie niezbędnego zakresu wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz przygotowanie słuchacza do samodzielnej obsługi krajowych i zagranicznych wycieczek wyjazdowych i przyjazdowych poprzez:

- poznanie techniki obsługi różnych imprez turystycznych,
- opanowanie umiejętności postępowania w konkretnych sytuacjach,
- zapoznanie się z dokumentacją przy obsłudze imprez turystycznych i podstawowymi zagadnieniami z zakresu prawa w turystyce
- poszerzenie wiadomości z zakresu wybranych tematów z geografii krajoznawczej,
- szkolenie obejmuje także zagadnienia z pierwszej pomocy medycznej oraz poznanie zagadnień psychologii w turystyce.
- kursy odbywają się w miastach: Warszawie, Łodzi, Poznaniu.

Ukończony kurs jest warunkiem przystąpienia do egzaminu państwowego w (odpowiednim) Urzędzie Marszałkowskim. Zdany pomyślnie egzamin państwowy uprawnia do prowadzenia krajowych i zagranicznych wycieczek wyjazdowych i przyjazdowych<sup>136</sup>.

Uruchomienie szkoły przewodnickiej dla osób niewtajemniczonych może wydać się przedsięwzięciem trywialnym. Tymczasem kwestia ta jest dość precyzyjnie regulowana przez przepisy: Ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (jednolity tekst Dz.U. z 2004 r. Nr 223, poz. 2268 ze zm.) oraz Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 17 stycznia 2006 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (Dz.U. Nr 15, poz. 104).

Szkolenia dla kandydatów na pilotów wycieczek lub przewodników turystycznych mogą prowadzić jednostki organizacyjne lub osoby (upoważnione na podstawie decyzji administracyjnej marszałka właściwego ze względu na ich siedzibę lub miejsce zamieszkania, a w przypadku jednostek organizacyjnych lub osób mających siedzibę lub miejsce zamieszkania na terytorium państwa członkowskiego Unii Europejskiej – wybranego przez nich marszałka), zwane dalej „organizatorami szkolenia”, które:

- do prowadzenia zajęć teoretycznych dysponują kadrą wykładowców posiadających wykształcenie wyższe,
- do prowadzenia zajęć praktycznych dysponują kadrą instruktorów posiadających udokumentowaną praktykę w zakresie wykonywania zadań odpowiednio przewodnika turystycznego lub pilota wycieczek w wymiarze co najmniej 50 dni w okresie 5 lat poprzedzających dzień złożenia wniosku o udzielenie upoważnienia,
- zapewnią warunki umożliwiające realizację zajęć, w tym także praktycznych, oraz odpowiednią obsługę biurową wraz z przechowywaniem i udostępnianiem dokumentacji szkolenia.

Takie upoważnienie może zostać wydane na przeprowadzenie jednego szkolenia lub na stałe.

Co ważne, wielu absolwentów kursów znalazło interesującą pracę w Biurze Podróży TRIADA. Wielu zasiliło szeregi konkurencji. Jednakże sytuacja na rynku pracy w branży turystycznej uległa wyraźnej zmianie dzięki kursom organizowanym przez opisywane biuro. Zwiększyła się ilość wykwalifikowanego personelu a jednocześnie polepszyła się jakość ich wykształcenia. Dzięki temu zasady konkurencji na rynku uzyskały nowy, zdrowszy wymiar.

<sup>136</sup> Strona domowa TRIADA; <http://www.triada.pl>, 11.01.2012 r.

Firma TRIADA zdecydowała się na pokonanie barier administracyjnych i uruchomiła szkołę dla pilotów wycieczek. Może wydawać się to posunięciem dość dziwnym jeśli weźmiemy pod uwagę poboczność działalności edukacyjnej względem głównych źródeł przychodów firmy. Tymczasem profesjonalne szkolenia dla przyszłych pracowników i współpracowników dają firmie szansę na odpowiednie ich przygotowanie, wyselekcjonowanie najlepszych a poza tym zwiększają podaż tego typu osób na rynku, co też ma swoje przełożenie na obniżenie kosztów współpracy z pilotami w organizowanych przez siebie wycieczkach. Wniosek jaki można wysnuć z tego przykładu brzmi: jeśli masz problemy z dostępnością do rzadkiego zasobu (ludzkiego) postaraj się tą lukę na rynku zapłacić podejmując np. działalność szkoleniową, a jeśli przy okazji da się trochę zarobić...tym lepiej.



#### 4.2.4. Wycieczki po mało popularnych miejscach

Miasta od wieków przyciągały turystów oferując im zakwaterowanie, wyżywienie, rozrywkę i inne atrakcje. Z istnieniem miast był ściśle związany rozwój turystyki uzdrowiskowej której początki sięgają XVI w. oraz późniejsze o 200 lat narodziny mody na wypoczynek nad morzem. Turystyka miejska stała się nie tylko istotnym elementem krajobrazu gospodarczego większości dużych miast, lecz także katalizatorem odrodzenia i rozwoju. Od kiedy Baltimore zasłynęło w latach 70. ubiegłego wieku przebudową terenów portowych na centrum biurowo-handlowo-rozrywkowe niezliczone miasta poszły w jego ślady, czyniąc turystykę istotnym elementem swojej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>137</sup>.

Turystyka miejska jako zagadnienie różnorodne, złożone i dynamiczne wymyka się ścisłym definicjom i analizom, dlatego niektórzy badacze wolą posługiwać się węższym pojęciem turystyki wielkomiejskiej. Nie ulega wątpliwości, że turystyka na obszarach miejskich przyjmująca rozmaite formy (takie jak turystyka krajoznawcza, kulturalna czy imprezowa) stała się w skali globalnej czymś powszechnym. Nie brakuje w Europie miast, które co roku przyciągają rzesze gości z kraju i zagranicy, a organizacje wielkich imprez, takich jak igrzyska olimpijskie coraz częściej postrzega się jako skuteczny sposób na znaczne zwiększenie napływu turystów zarówno w krótszej jak i dłuższej perspektywie. Na przykład po olimpiadzie w 1992 r. liczba gości odwiedzających Barcelonę niemal się podwoiła, a Sheffield, które w 1991 r. było gospodarzem uniwersjady, w ciągu następnych ośmiu lat zarobiło około 30mln funtów na organizacji kolejnych międzynarodowych zawodów sportowych.

Nadrzędnym celem stymulowania turystyki miejskiej jest społeczno-gospodarczy rozwój danego miasta czy regionu. W odniesieniu do obszarów miejskich, ostatnio często mówi się o ich ożywianiu (rewitalizacji). Turystyka służy wówczas za narzędzie wspomagające przeobrażanie centrów miast lub dzielnic przemysłowych (portowych) z myślą o przyciągnięciu zewnętrznych inwestorów, pobudzeniu wzrostu gospodarczego, przeprowadzeniu modernizacji oraz, szerzej ujmując, zmiany wizerunku miejsca i wzmocnienia jego potencjału marketingowego.

Łódź uważana jest za miasto nieciekawe, fabryczne i brudne. Faktycznie nie może się ono poszczycić, tym co mają inne miasta np. wielowiekową tradycją, średniowiecznymi zabytkami i wszystkim tym, co tradycyjnie uznawane jest za atrakcyjne turystycznie. Ale jak się okazuje, nie tylko te elementy składają się na tzw. atrakcyjność. Dowodem na to, że nawet w tak na pierwszy rzut oka nieciekawym miejscu, da się zaoferować interesujący program turystyczno-krajoznawczy. Jest grupa Fabricum, która specjalizuje się w obsłudze przejazdowego ruchu turystycznego w Łodzi.

Nazwa Firmy: „Grupa Fabricum” S.C. Maria Wysocka Anna Mokrosińska-Fudała  
Miasto: Łódź  
Forma prawna: Spółka Cywilna  
Opis: Biuro podróży oferujące zwiedzanie miasta Łódź

Jest to jedyna firma na rynku łódzkim, której oferta w 100% dotyczy miasta Łódź i okolic. Oprócz pakietów specjalnych realizowanych na konkretne zlecenia od 2004 roku istnieje taka usługa jak „Łódź spacer z przewodnikiem”. Jest to zestaw 3-ch tematycznych spacerów, które wiążą się oryginalną prezentacją najciekawszych miejsc w mieście. Oferowane wycieczki tramwajem, autobusem, riksą czy też na piechotę, a co najważniejsze zapewnienie indywidualnego podejścia do grupy, uzupełnione przez prezentacje w języku obcym zadowolą nawet najbardziej wybrednego klienta. Dodając do tego atrakcyjne ceny, młodą aczkolwiek doświadczoną kadrę i wreszcie brak konkurencji na rynku lokalnym, można przewidywać, że firma jest na dobrej drodze do sukcesu rynkowego.

Ważną częścią oferty są wycieczki po największym zrewitalizowanym obiekcie fabrycznym w tej części Europy – Manufakturze. Uczestnicy wprowadzani są w tajniki funkcjonowania XIX-wiecznego imperium K.I. Poznańskiego, oraz mogą wysłuchać jak ocalony od zniszczenia obiekt stał się kulturalno-rozrywkową i zakupową atrakcją miasta. Dla uatrakcyjnienia oferty, wycieczki często oprowadzane są przez przewodników w strojach z epoki świetności miasta.

Innymi działaniami Grupy Fabricum jest organizacja gier fabularnych lub *eventów*. Grupa Fabricum prowadzi również Muzeum Fabryki Poznańskiego i animuje jego działania już od jego otwarcia.

**W ostatnich latach w sferze turystyki miejskiej nastąpiła pewna subtelna zmiana w relacji pomiędzy popytem a podażą. O ile kiedyś miasta były w stanie wyróżnić swoją ofertę turystyczną i przez tzw. marketing miejsca przyciągnąć konkretny typ zwiedzających, o tyle dzisiaj rynek miejscowości turystycznych jest tak zatłoczony, że wiele z nich zatraciło swoją wyjątkowość. Turyści mogą teraz do woli przebierać w miejskich ofertach turystycznych w poszukiwaniu najodpowiedniejszego i najbardziej dostępnego zestawu usług oraz atrakcji. Niemal każde miasto stara się bowiem przyciągnąć uwagę potencjalnych zwiedzających. Wymaga to od nich zastosowania nowych strategii uwzględniających dynamikę otoczenia, w którym funkcjonują i nie należy – jak w przypadku Łodzi – zakładać, że „na pewno się nie uda”.**



## 4.3. Usługi telekomunikacyjne i internet

### 4.3.1. Informatyka – komunikatory internetowe

Komunikatory internetowe są bardzo dobrym przykładem usług konkurujących o palmę pierwszeństwa w zakresie powszechności stosowania z usługami telefonii. Komunikatory internetowe zarówno spełniają kryteria innowacyjnej usługi jak i innowacyjnej technologii (tu o komunikatorach jako takich, natomiast system VoIP opisany zostanie w innowacjach technologicznych, gdyż oferta kierowana do użytkowników końcowych w przypadku VoIP ma bardziej techniczny charakter).

Pomimo tego iż żyjemy w bardzo dynamicznie rozwijającym się społeczeństwie polscy przedsiębiorcy w niewielkim tylko stopniu korzystają z szans jakie dają im innowacyjne rozwiązania. W tym rozdziale skupimy się na usługach związanych z użytkowaniem komunikatorów internetowych. Małe firmy najczęściej nie inwestują w zaawansowane technologicznie systemy komunikacyjne oparte na IP. Dla ich potrzeb w zupełności wystarczą bezpłatne komunikatory internetowe, takie jak Skype czy Gadu-Gadu.



Udostępnianie pracownikom dostępu do komunikatorów, znacznie usprawnia komunikacje wewnętrzną pracowników jak i kontakty z klientami (zresztą przykładem dobrego powiązania obu funkcji jest wspomniany czat w mBanku, gdzie konsultanci mają możliwość rozmowy w czasie rzeczywistym z klientem-usługą nazywa się LIVECHAT Contact Center)<sup>138</sup>. Takie rozwiązania mają swoje niewątpliwe zalety: są tanie, proste i przyjazne dla użytkowników, nie wymagają prac administracyjnych. Komunikatory oferują również szereg możliwości niedostępnych dla telefonii stacjonarnej – takich jak na przykład monitoring obecności współpracowników w czasie rzeczywistym. A równocześnie wdrożenie takiej metody komunikacji to stosunkowo prosty projekt, nie budzący z reguły oporu pracowników.

Po wdrożeniu komunikatorów internetowych firmy notują wzrost efektywności pracowników, związany z lepszą komunikacją. Ponadto warto pamiętać, że komunikatory, podobnie jak wszystkie narzędzia wykorzystujące Internet, mogą być dowolnie monitorowane, co w większości przypadków jest w stanie skompensować czysto hipotetyczne obawy przedsiębiorców, iż komunikatory te staną się przyczyną spadku wydajności pracy bo *pracownicy nie będą nic robić tylko sobie pisać ze znajomymi*.

Wielu producentów nowoczesnych, komercyjnych systemów komunikacyjnych oferuje rozwiązania przystosowane dla dużych, ale i dla małych i średnich przedsiębiorstw. Te drugie są rozwiązaniami zwykle mniej zaawansowanymi i tańszymi od systemów korporacyjnych, jednak pozwalają firmie korzystać ze wszystkich zalet zunifikowanej komunikacji, takich jak monitoring jakości, integracja wszystkich kanałów komunikacji czy integracja z systemami back-office.

Komunikatory umożliwiają wykonywanie bezpłatnych połączeń między swoimi użytkownikami, a także połączenia do sieci publicznych (stacjonarnych i komórkowych). Wykorzystują Internet jako platformę do transmisji głosu, oferując połączenia po konkurencyjnych cenach. Komunikatory internetowe odgrywają pozytywną rolę i korzystnie wpływają na rozwój rynku telefonii IP. Pozwalają zapoznać się z możliwościami, jakie oferuje Internet do transmisji głosu i przenosi zainteresowanie z rozwiązań darmowych (siłą rzeczy - ze znacznie ograniczoną funkcjonalnością) na rozwiązania profesjonalne. Komunikatory internetowe mogą stać się skutecznym narzędziem uzupełniającym usługi telekomunikacyjne w firmie<sup>139</sup>.

Najbardziej popularnym komunikatorem internetowym jest **Skype**. To wszechstronny i dostępny na wielu platformach komunikator internetowy z funkcją rozmów telefonicznych, SMS-ów i rozmów przez internet. Działa m.in. w systemach operacyjnych Android, iOS i Symbian, a jeśli telefon wyposażony jest w przednią kamerę umożliwia także rozmowy wideo. Skype jest bezpłatny jeśli chodzi o rozmowy z innymi użytkownikami usługi. Płatne konto pozwala zaś na telefonowanie na numery stacjonarne i komórki na całym świecie. Propozycja ta jest całkiem opłacalna, bo w abonamencie już od około 20 zł miesięcznie można dzwonić bez ograniczeń na telefony stacjonarne w 20 krajach w Europie<sup>140</sup>.

A jak to się wszystko zaczęło? Pomysłodawcy (Janus Friis i Niklas Zennstrom), projektem umożliwiającym połączenia głosowe przez Internet zainteresowali Tima Drapera, twórcę m.in. serwisu pocztowego Hotmail. Inwestor znany był w branży *venture capital*, dlatego twórcy Skypa zwrócili się właśnie do niego. Zależało im na partnerze, który oprócz kapitału wniesie także odpowiednie doświadczenie. W ten sposób rozpoczęła się droga do sukcesu niepozornego komunikatora.

<sup>138</sup> M. Grygielski, *Internetowe komunikatory w biznesie – czy wypierają tradycyjną telefonię?* Nowoczesna Firma, 10.09.2009 r.

<sup>139</sup> S. Kowalska, *Komunikatory w biznesie*; [www.9477.pl](http://www.9477.pl), 9.11.2011 r.

<sup>140</sup> W. Szpunar, *Komunikatory online i usługi telefoniczne w chmurze* PC Word, 9.11.2011 r.

Pierwsza wersja aplikacji pojawiła się w sieci 29 lipca 2003 roku i już w pierwszym tygodniu istnienia, program zainstalowało około 60 tys. użytkowników. Przez kolejne miesiące i lata liczba użytkowników stale wzrastała. Sukces komunikatora przekroczył nie tylko oczekiwania inwestora, ale także zwykle skłonnych do optymizmu twórców.

Jak zgodnie twierdzili obserwatorzy sukcesu Skype'a, był on rezultatem idealnego wręcz połączenia prostoty użytkowania z funkcjonalnością oraz jakością. Pomimo, iż wcześniej istniały już programy umożliwiające rozmowy przez Internet to tak naprawdę dopiero Skype odpowiadał potrzebom klientów.

Prostota użytkowania komunikatora polegała też m.in. na tym, że współpracował ze znakomitą większością dostępnych na rynku systemów i zestawów słuchawkowych i mikrofonów. Aby skorzystać z aplikacji wystarczyło jedynie ściągnąć program, zainstalować go i podłączyć słuchawki z mikrofonem. To w zdecydowany sposób odróżniało Skypa od poprzednich programów, które wymagały dokonywania skomplikowanych ustawień.

Zalety Skypa doprowadziły do sytuacji, w której dotychczasowi użytkownicy polecali go między sobą. Dzięki temu, że zaistniał tzw. efekt wirusowy firma praktycznie nie musiała ponosić kosztów reklamy. Program promowali zadowoleni użytkownicy.

Systematyczny przyrost ilości użytkowników i przychodów nie spowodował zahamowania prac rozwojowych. Twórcy nie spoczęli na laurach i już w połowie 2004 roku uruchomiono Skypeout. Była to aplikacja umożliwiająca użytkownikom wykonywanie połączeń na tradycyjne telefony stacjonarne i komórkowe. Za cenę dużo niższą od dostępnej w tradycyjnej telefonii, program gwarantował nie gorszą jakość rozmów.

Skype stale się rozwijał, aż jego właściciele uznali, że nastał dobry moment na sprzedaż spółki. Batalię o zakup komunikatora, który do tego czasu przeobraził się w wielofunkcyjny system komunikacyjny wygrał Ebay, który za spółkę Skype Technologies zaofertował 4,1 mld dol. Co ciekawe, wspomniany anioł biznesu – Tim Draper, dwa lata wcześniej zainwestował w spółkę „jedynie” 20 mln dol.

Nazwa firmy: **Skype**

Rok powstania: 2003 (od 14 X 2011 – część Microsoft Corp.)

Opis: komunikator internetowy oparty na technologii peer-to-peer. Ten program to dzieło Duńczyka Janusa Friisa i Szweda Niklasa Zeenstroma. J. Friis pracował najpierw jako informatyk u jednego z duńskich dostawców Internetu, następnie dla Tele2, gdzie poznał Zeenstroma. W 2001 r. zaprezentowali program Kazaa, który stał się jedną z najpopularniejszych na świecie aplikacji do bezpośredniej wymiany plików. Gdy Kazaa napotykała problemy z prawem autorskim, jej twórcy sprzedali ją australijskiej firmie Sharman Networks. W 2003 r. przedstawili program do telefonii internetowej Skype, który dwa lata później został kupiony przez Ebay Inc. za 2,6 mld USD. W 2006 r. Friis trafił na listę najbardziej wpływowych ludzi świata tygodnika „Time”.

Program umożliwia prowadzenie rozmów głosowych (o jakości znacznie lepszej niż w przypadku telefonów) pomiędzy komputerami, a także pomiędzy komputerem oraz telefonem stacjonarnym lub komórkowym. Program dostępny jest za darmo, darmowe jest także prowadzenie rozmów pomiędzy komputerami. Użytkownik płaci jedynie za rozmowy komputer – telefon, przy czym zaznaczyć trzeba, że ceny połączeń (szczególnie długodystansowych, np. międzynarodowych) – są znacznie niższe niż u tradycyjnych operatorów telekomunikacyjnych<sup>141</sup>.

<sup>141</sup> D. Cieślak, K. Biliński, *Skype - nowa wersja, nowe usługi* PC Word, 8.11.2011 r.

Skype wprowadził do swojej oferty wiele usług w tym usługi dla firm. W swojej ofercie zawarł takie produkty jak „Biuro domowe”, „Mała firma”, „Średnia firma”, „Duże Przedsiębiorstwo”. Korzyści jakie płyną z wprowadzenia usług skype to bardzo łatwe i tanie utrzymywanie kontaktu z klientami, oszczędność czasu oraz pieniędzy. Usługi skype umożliwiają zarządzanie wszystkimi kontaktami biznesowymi i osobistymi, a także pozwalają działać/współpracować z innymi pracownikami lub klientami przy pomocy rozmów wideo.

Wprowadzona przez Skype usługa błyskawicznych wiadomości również znacznie usprawnia komunikację zarówno pracowników wewnątrz firmy jak i z podczas współpracy z klientem. Dodanie obsługi Skype do istniejącego systemu telefonicznego PBX pozwala na prowadzenie rozmów międzynarodowych z telefonów biurkowych i wymaga to tylko minimalnej rozbudowy lub nie potrzeba jej wcale<sup>142</sup>.

Skype wprowadził na początku 2011 roku funkcję grupowych połączeń wideo, które pozwalają łatwo prowadzić rozmowy w grupach z udziałem trzech lub większej liczby osób, w trakcie zaledwie jednego połączenia (Wideorozmowy stanowiły około 41,5 proc. wszystkich minut spędzonych pomiędzy użytkownikami Skype [Skype-to-Skype] w drugiej połowie 2010 roku).

Według oficjalnych zapowiedzi, pomimo zmiany właściciela, rozwiązania firmy Skype oferowane będą na dotychczasowych zasadach. W dłuższej perspektywie Microsoft zamierza zintegrować komunikator Skype z szeregiem własnych rozwiązań – m.in. systemem operacyjnym Windows Phone, rozwiązaniami zaliczanymi do pakietu Outlook, środowiskiem komunikacyjnym Lync, a nawet oprogramowaniem konsoli Xbox.<sup>143</sup>

**Historia Skypa, to przykład jak można dzięki pomysłowi, determinacji i dostępowi do kapitału od podstaw, zbudować firmę o światowej skali. Kilku wizjonerów z pomysłem, który odpowiedział na potrzebę milionów ludzi odniosło ogromny sukces, który trudno będzie powtórzyć. Twórcy Skypa będą jednak próbować, ale już jako inwestorzy w stworzonym przez siebie funduszu *Ambient Sound Investments* – być może trafią na taką perełkę jaką przed laty sami stworzyli. Miejmy nadzieję, że wykażą się podobnym wyczuciem jak ten, który im zaufał – Tim Draper.**



#### 4.3.2. Facebook'a też ktoś wymyślił

Ta prosta prawda zawarta w tytule rozdziału odnosi się do praktycznie wszystkich przedsięwzięć – także tych, które dziś są kultowymi markami, czy też produktami. Za ich sukcesem bardzo często stoi jeden człowiek lub niewielka grupa ludzi, którzy mieli nie tylko dobry pomysł, ale też i determinację w poszukiwaniu sposobu na jego realizację. Facebook'a wymyślił Mark Zuckerberg (rocznik 1984), który jak każde dziecko swój czas spędzał głównie z rodzicami w domu i kolegami na podwórku. W jego życiu od młodych lat ważne miejsce zajmował komputer choć na początku miłość ta przejawiała się wyłącznie w postaci godzin spędzanych nad grami komputerowymi.

Nazwa firmy: **Facebook Inc.**  
Rok założenia: 2004  
Miasto: Palo Alto Kalifornia  
Opis: Jest to serwis społecznościowy, dzięki któremu jego użytkownicy mogą tworzyć grupy i dzielić się wiadomościami, zdjęciami oraz korzystać z różnych aplikacji.

<sup>142</sup> Strona domowa Skype; [www.skype.com](http://www.skype.com), 6.12.2011 r.

<sup>143</sup> Na podstawie wiadomości: P. Waszczuk, *Skype już własnością koncernu Microsoft*; <http://www.computerworld.pl>, 14.10.2011 r.

Historia Facebook'a rozpoczyna się od epizodu z życia jego twórcy Mark Zuckerberga, który jako 11-latek kilkakrotnie próbował zmierzyć się z lekturą książki „C++ dla żółtodziobów”. Ostatecznie programowanie stało się pasją. Pierwszym rezultatem była komputerowa wersja gry planszowej „Rzyko”. Fabuła gry opierała się na historii Imperium Rzymskiego, w którego realiach została osadzona.

Mark Zuckerberg kontynuował naukę w renomowanej Phillips Exeter Academy w New Hampshire. Uczelnia pozwoliła mu rozwinąć skrzydła, co dało o sobie znać na ostatnim roku szkoły, kiedy wspólnie ze swoim przyjacielem Adamem D'Angelo (obecnym dyrektorem ds. technologii Facebook.com), uruchomili nowatorską aplikację do odtwarzania muzyki o nazwie Synapse. Innowacyjność projektu polegała na tym, że program potrafił rozpoznawać preferencje muzyczne właściciela na podstawie jego wcześniejszych wyborów. Swoje dzieło udostępnił na stronie Slashdot.org i o młodych programistach zrobiło się głośno - zainteresowali się nimi specjaliści z Microsoft czy AOL. Oferty odsprzedaży programu sięgały 2 mln dol.

Na drugim roku studiów w Harvard University Zuckerberg stworzył Facemash.com - internetowy ranking popularności studentów uczelni. Idea przedsięwzięcia była prosta. Studenci zamieszczali na portalu swoje fotografie, które następnie pozostali użytkownicy oceniali w skali od 1 do 10. Osoby, które uzyskały najlepsze noty trafiały na listę dziesięciu najfajniejszych mieszkańców danego akademika. Pomysł szybko zyskał dużą popularność jednak pojawił się problem, gdyż oceniane zdjęcia pochodziły z akademickiej bazy danych studentów, co administracja i władze uczelni uznały za naruszenie prywatności tych osób. Zmusiło to twórców do zamknięcia popularnego serwisu.

Przykład Facemash.com dowiódł, że podobnego typu platforma prawdopodobnie znajdzie swoje miejsce na rynku. W oparciu o tą ideę, na zlecenie Tylera i Camerona Winklevoss oraz Divy'a Narendra Zuckerberga stworzył portal społecznościowy dla absolwentów Harvardu: HarvardConnection. Platforma ta nie cieszyła się wielką popularnością, a stała się źródłem problemów, gdyż Zuckerberg został oskarżony o stworzenie Facebooka na należącym do Winklevossówi Narendra kodzie serwisu HarvardConnection.

Pierwsza wersja znanego serwisu powstała przy udziale Dustina Moskovitza i Chrisa Hughesa. Prace nad jego przygotowaniem trwały zaledwie 10 dni, serwis ten nazywał się Thefacebook.com. W pierwszym dniu na Thefacebook.com zalogowało się ponad 1200 studentów. Początkowo tylko studenci Harvard University mogli korzystać z serwisu, ale ten punkt regulaminu szybko został zniesiony. Witryna zdobywała nowych użytkowników w bardzo szybkim tempie. Rosnący ruch na stronie powodował coraz to nowe problemy i wymuszał na twórcach pracę po 14–16 godzin na dobę. Rosnąca popularność serwisu wymagała także dużych inwestycji w infrastrukturę techniczną. Aniołem biznesu, który wyłożył niezbędne środki był Peter Thiel – który dofinansował portal Thefacebook.com kwotą 500 tys. dolarów, co pozwoliło wyjść twórcom na prostą. Pieniądze pomogły także zakupić nową domenę Facebook.com.

Popularność serwisu przerosła najśmielsze oczekiwania jego twórców. Od początku 2007 roku na witrynie swoje konto zakładało dziennie około 250 tys. nowych użytkowników. Historia zatoczyła koło i po projekt Zuckerberga ponownie pytali najwięksi tego świata jak Microsoft czy Google. Microsoft udało się kupić jedynie 1,6 proc. udziałów Facebooka, zapłacił za pakiet udziałów aż 246 mln dolarów.

Dziś Facebook.com, to nadal najszybciej rosnący serwis na świecie, który ma ponad 750 mln użytkowników. Dane mówią, że codziennie rejestruje się na nim 600 tys. nowych użytkowników. Nad prawidłowym działaniem witryny czuwa zespół ponad 500 pracowników, którym kieruje posiadający 30 proc. udziałów w Facebooku Mark Zuckerberg.

Według prognoz amerykańskiego eMarketera, przygotowujący się do giełdowego debiutu w USA Facebook w roku 2012 osiągnie 5,06 mld dol. przychodów reklamowych, czyli o ponad 60 proc. więcej niż rok wcześniej. W kolejnych latach będą one dalej rosły i za dwa lata dobiją do 7,64 mld dol. Łącznie z przychodami spoza rynku reklamy całkowite przychody Facebooka mają na świecie sięgnąć w tym roku 6,1 mld dol. To prawie tyle ile giełdowy gigant chce pozyskać z giełdy (5 mld dol.).

Planowany na pierwszą połowę 2012 roku giełdowy debiut będzie rynkowym wydarzeniem. Choć spółka na razie nie podała, jaki odsetek udziałów sprzeda na giełdzie ani na ile wycenia jeden walor, jej rynkowa wycena już jest szacowana w okolicach 100 mld dol. Facebook niezaprzeczalnie jest internetowym gigantem. Jak szacuje eMarketer, jego reklamowe przychody w tym roku wyniosą 6,5 proc. całego rynku reklamy online w USA, a w 2013 i 2014 r. dobiją do 7,1 proc.

**Facebook i historia jego twórcy pokazują, że nadal możliwa jest ścieżka od zera do milionera. I znowu recepta na sukces wydaje się prosta: wymyślić coś, czego ludzie oczekują a nawet mogą sobie tego nie uświadczać, wpisać się w trend światowy, pomysły jak to zrobić i ... mieć pieniądze. Po raz kolejny przewija się nam niedoceniana rola inwestorów (Aniołów Biznesu czy Funduszy Venture) we wspieraniu innowacyjnych firm. Szkoda tylko, że na naszym rynku jest ich tak mało, że są tak słabo widoczni i że – niestety – nie budzą zaufania.**



## 4.4. Usługi edukacyjne

Kolejną innowacyjną usługą są od niedawna wprowadzane do usług edukacyjnych i szkoleniowych szkolenia e-learningowe.

Takie szkolenia oferuje już całkiem sporo instytucji, firm jak i uczelni. Niektórzy co prawda postrzegają e-learning jako gorszą, odhumanizowaną metodę szkolenia, jednak większość, nie tylko jej „fani”, podkreślają wysoką efektywność tej formy edukacji, możliwość szybkiego przekazania nowych informacji pracownikom zatrudnionym poza główną siedzibą przedsiębiorstwa, a także niskie koszty organizacji i realizacji tego typu szkoleń. Nie bez znaczenia jest również błyskawiczna możliwość weryfikacji przyswojonych informacji przez uczestnika szkolenia<sup>144</sup>.

E-Learning jest to nauczanie z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu, oznacza wspomaganie dydaktyki za pomocą komputerów osobistych, nośników informacji i Internetu. Pozwala na ukończenie kursu, szkolenia, a nawet studiów bez konieczności fizycznej obecności w sali wykładowej. Doskonale sprawdza się w systemach hybrydowych, stanowiąc uzupełnienie tradycyjnego procesu nauczania. Obecnie, po oswojeniu się z możliwościami tej formy, e-learning stał się kolejnym, teraz już oswojonym, elementem systemu edukacji<sup>145</sup>.

E-Learning umożliwia samodzielne wybranie preferowanego formatu dostarczania wiedzy i tempa jej przekazywania. Należy podkreślić, że e-learning nie jest lepszą techniką uczenia od standardowych wykładów, jednak bardzo dobrze sprawdza się w wybranych obszarach, lub takie „klasyczne” nauczanie uzupełnia. Wiele firm, instytucji oraz szkół coraz częściej wprowadza kształcenie oparte na technologiach sieciowych. Nie jest to przypadek, ale świadomość możliwości jakie daje kształcenie *on-line*<sup>146</sup> jest niemniej istotna.

<sup>144</sup> M. Majewska, T. Królikowski, *E-learning drogą do innowacji* Portal Innowacji, 9.11.2011 r.

<sup>145</sup> Wikipedia *e-Learning*, 10.11.2011 r.

<sup>146</sup> *e-Learning – nowe możliwości*, [www.learning.pl](http://www.learning.pl), 11.11.2011 r.

Nauczanie na odległość, sięga początków XVIII wieku. Już wtedy pojawiały się w prasie pierwsze ogłoszenia, dotyczące nauki z wykorzystaniem przede wszystkim listów. W Polsce, w roku 1776 Uniwersytet Krakowski uruchomił kursy korespondencyjne, których tematem było rzemieślnictwo. Rzeczywistym przełomem w kształceniu na odległość było upowszechnienie się technologii telekomunikacyjnych – nauczania z wykorzystaniem radia (lata 20. XX wieku) oraz telewizji (lata 60–70. XX wieku). Radio i telewizja przez wiele lat kształciły społeczeństwo na odległość. Te formy nauczania nie były jednak pozbawione wad. Najważniejszą z nich była jednostronność przekazu. Uczniowie mogli jedynie słuchać wykładów, bądź oglądać telewizyjne programy naukowe. Nie mogli jednak porozumieć się z wykładowcami, nie mogli spytać ich o radę i podzielić się z nimi swoimi problemami.

Współcześnie poprzez pojęcie e-learning, rozumiemy nauczanie na odległość z wykorzystaniem komputerów, a przede wszystkim Internetu. To właśnie Internet spowodował tak błyskawiczny rozwój tej formy nauki, która cieszy się coraz większą popularnością na całym świecie. Największą zaletą nauki przez Internet, jest fakt, iż uczniowie mogą w czasie rzeczywistym porozumiewać się z wykładowcami. Przekaz odbywa się przez komunikatory internetowe, maile, czy specjalne platformy, jakie oddają swoim kursantom do dyspozycji serwisy e-learningowe<sup>147</sup>.

Pośród organizacji, które jako pionierzy wykorzystywały e-learning w latach 80. wymienić można: Zachodni Instytut Psychologii Behawioralnej (z ang. Western Behavioral Sciences Institute), Instytut Technologii w Nowym Jorku (z ang. New York Institute of Technology), Elektroniczny System Wymiany Informacji (z ang. Electronic Information Exchange System – EIES), Instytut Technologii w New Jersey (z ang. New Jersey Institute of Technology) oraz Zintegrowana Edukacja (z ang. Connected Education)<sup>148</sup>.

W Polsce nauka przez Internet wkroczyła na początku lat 90., jednak dopiero od początku XXI wieku możemy mówić o prawdziwym wybuchu wszelkiego rodzaju usług nauki przez Internet. Przez ostatnie 11 lat, powstało kilkadziesiąt serwisów internetowych, zaś naukę przez Internet umożliwia już większość polskich uczelni wyższych. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja na rynku wymusza na organizacjach realizowanie kompleksowych programów szkoleniowych. Odpowiedzią na tego typu potrzeby jest opcja połączenia w programie szkoleniowym tradycyjnych szkoleń ze szkoleniami w formie e-learningowej, które mogą być wsparciem w realizacji kompleksowego programu odpowiadającego celom wszystkich grup pracowników w organizacji. Tego typu proces szkoleniowy nazywany jest *blended learning*<sup>149</sup>.

Proces szkoleniowy *blended learning* w praktyce realizowany jest w sposób przemienny – sesje tradycyjne i spotkania z trenerem w sali przeplatane są sesjami e-learningowymi. Proces taki składa się w klasycznej formie z trzech etapów:

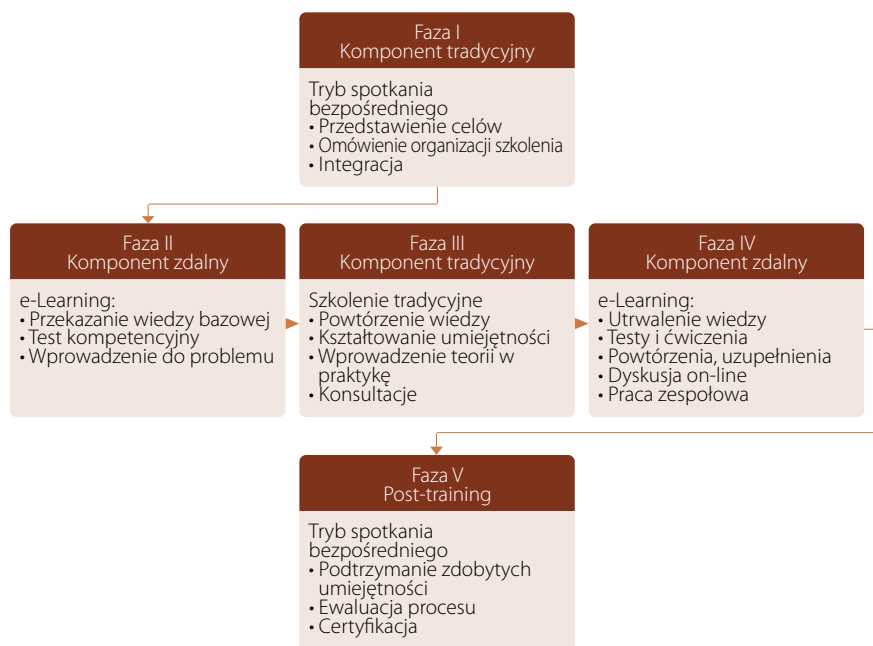
- pierwszy etap przebiega w postaci szkolenia elektronicznego, którego głównym celem jest przekazanie podstawowej porcji wiadomości teoretycznych,
- drugi etap prowadzony jest w postaci szkolenia tradycyjnego, wykorzystującego wiedzę zdobytą na pierwszym etapie,
- trzeci etap to powrót na platformę zdalnego nauczania i udostępnienie uczestnikom szkolenia e-learningowego, które ma na celu utrwalenie zdobytej wiedzy, powtórzenie i jej uzupełnienie, szkolenie wzbogacone jest o narzędzia i elementy dydaktyczne umożliwiające wymianę doświadczeń, dyskusję, konsultacje.

<sup>147</sup> Krótka historia e-learningu; [www.czytacz.info](http://www.czytacz.info); 11.11.2011 r.

<sup>148</sup> Hasło: e-learning Wikipedia; 10.11.2011 r.

<sup>149</sup> R. Neczaj-Swidorska, *Blended learning – innowacyjne podejście do doskonalenia pracowników*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Klasyczny trójfazowy przebieg procesu szkoleniowego w formie *blended learning* może zostać rozbudowany do pięciu faz. Pierwszy etap zostaje przeprowadzony w formie bezpośredniego spotkania, na którym przedstawione są grupie cele i organizacja szkolenia oraz następuje jej integracja. Drugi, trzeci i czwarty etap obejmuje klasyczną postać szkolenia *blended learning* omówioną powyżej. Piąty etap realizowany jest ponownie w trybie spotkania bezpośredniego, które ma na celu podtrzymanie wykształconych umiejętności społecznych, ewaluację procesu edukacyjnego i certyfikowanie<sup>150</sup>.



**Rysunek 4.** Schemat pięciofazowego szkolenia *blended learning*. W centralnej części – klasyczny, trójfazowy proces *blended learning*’u

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Neczaj-Swidarska, *Blended learning – innowacyjne podejście do doskonalenia pracowników*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie<sup>151</sup>

#### 4.4.1. e-Learning i *blended learning* w ofercie trzeciego sektora

Wiele czynników odpowiedzialnych jest za to, że osoby niepełnosprawne żyjące w Polsce mają utrudniony dostęp do edukacji. Bariery architektoniczne nie tylko odstraszały osoby niesprawne ruchowo, ale często wręcz uniemożliwiają dotarcie do uczelni i poruszanie się po niej. Duże znaczenie mają również bariery ekonomiczne, np. związane z koniecznością poniesienia kosztów dojazdu na uczelnię specjalistycznym środkiem transportu lub opłacenia osobistego asystenta. Nie mniej istotne są jednak bariery społeczne tkwiące w samych osobach niepełnosprawnych takie jak: strach przed wyjściem z domu czy utrudniona komunikacja z otoczeniem wynikające z poczucia izolacji. Wydaje się, że e-learning, który pozwala pokonać bariery utrudniające dostęp do edukacji w formach tradycyjnych, jest doskonałym rozwiązaniem dla osób niepełnosprawnych.

<sup>150</sup> R. Neczaj-Swidarska, *Blended learning – innowacyjne podejście do doskonalenia pracowników*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>151</sup> R. Neczaj-Swidarska, *Blended learning – innowacyjne podejście do doskonalenia pracowników*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Zalety e-learningu w procesie nauczania osób niepełnosprawnych dostrzegła Unia Europejska, w konsekwencji czego dnia 6 lutego 2003 r. uchwalono uchwałę e-Accessibility – poprawa dostępu osób z niepełnosprawnością do społeczeństwa opartego na wiedzy (2003/C 39/03). W unijnej strategii e-technologie stanowią istotne narzędzie angażowania osób niepełnosprawnych w różne formy aktywności edukacyjnej (e-learning, *blended learning*) oraz zawodowej (telepraca)<sup>152</sup>.

Nazwa: **Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niepełnym Ruchowo**

Rok założenia: 2004

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Fundacja

Opis: Fundacja powstała w 1990 roku z inicjatywy środowiska matematyków i informatyków Polskiej Akademii Nauk przy współdziałaniu Polskiego Towarzystwa Informatycznego. Od 2004 roku ma status Organizacji Pożytku Publicznego. Początkowo działalność organizacji skierowana była do środowiska niepełnosprawnych matematyków i informatyków, jednak okazało się, że potrzeby są znacznie większe. Pomagamy osobom z wszystkimi rodzajami niepełnosprawności, głównie w zakresie edukacji oraz aktywizacji zawodowej i społecznej. Fundacja specjalizuje się w wykorzystywaniu nowoczesnych technologii w edukacji i aktywizacji. Stworzyli pierwszy portal internetowy dla osób niepełnosprawnych w Polsce – Internet dla Niepełnosprawnych, za co w roku 2003 otrzymali nagrodę Prezesa Microsoft-u Billa Gatesa. Tworzą i realizują programy edukacyjne w systemie zdalnym (e-learning), mieszanym (*blended learning*) oraz stacjonarnym. Są wpisani do rejestru instytucji szkoleniowych Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Dodatkowo są zarejestrowaną Agencją Doradztwa Personalnego. Prowadzą również Agencję Pośrednictwa Pracy oraz prowadzą bazę pośrednictwa pracy *on-line*.

Zakres tematyczny tworzonych i organizowanych przez Fundację szkoleń jest szeroki. Są to kursy z zakresu obsługi komputera i Internetu, obsługi programów graficznych, przedsiębiorczości, edukacji i zatrudniania osób niepełnosprawnych. Fundacja przeprowadza kursy przygotowujące do ubiegania się o Europejskie Certyfikaty Umiejętności Komputerowych (EDCL), który może stanowić pierwszy krok do kariery w zawodach informatycznych albo potwierdzać biegłość użytkownika.

Fundacja prowadzi również szkolenia miękkie z zakresu autoprezentacji, zarządzania czasem, rozwoju osobistego, kreatywności, komunikacji i asertywności. Obecnie Fundacja organizuje również cykl seminariów prawnych, związanych z prawami osób niepełnosprawnych, prawem pracy, prawem konsumenckim oraz prawem praktycznym. Ze względu na deficyty kompetencji społecznych występujące u osób niepełnosprawnych w projektach kursów uwzględniane są treści psychologiczne (motywacja, sposoby interpersonalnej komunikacji itp.).

Aby uczestniczyć w zajęciach stacjonarnych, osoby niepełnosprawne muszą pokonać trudny organizacyjny, dzięki czemu wzrasta ich aktywność życiowa (konieczność opuszczenia domu, zaplanowania trasy dojazdu na szkolenie, zadbania o wygląd itp.), poznają osobiście prowadzących i pozostałych uczestników szkolenia (integracja, wzrost motywacji do samokształcenia się, zmniejszenie się poczucia izolacji społecznej) oraz nabywają podstawowe umiejętności, które są niezbędne do dalszej samodzielnej nauki w formie zdalnej. Z drugiej strony tego typu przedsięwzięcia mogą być skomplikowane logistycznie i niekoniecznie dostępne w zwiększonym wymiarze. Według prezentowanej Fundacji – w takiej sytuacji – najlepszym rozwiązaniem jest zastosowanie szkoleń typu *blended learning*.

Oferta szkoleń oferowanych przez Fundację obejmuje część stacjonarną, w postaci warsztatów i konsultacji oraz zdalną naukę za pośrednictwem platformy e-learningowej, wspomaganą przez trenera/tutora.

<sup>152</sup> A Żychalak, K. Rukszan, M. Piątkowska, *Publikacja e-Centra przestrzeni integracji osób niepełnosprawnych* Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niepełnym Ruchowo, Warszawa, grudzień 2009 r.



Zajęcia zdalne odbywają się za pośrednictwem fundacyjnej platformy e-learningowej, zajęcia stacjonarne odbywają się w Centrum Edukacji i Aktywizacji Zawodowej Osób Niepełnosprawnych, w budynku dostosowanym do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, a wyposażonym w dwie sale szkoleniowe.

Część e-learningowa kursu uwzględnia merytoryczne wsparcie trenera oraz, jeśli to możliwe, tutora (trenera, opiekuna), którego zadaniem jest motywowanie kursanta do nauki i pomoc w rozwiązywaniu problemów, które mogą doprowadzić do wycofania się ze szkolenia<sup>153</sup>.

Dzięki zastosowaniu tej formy szkolenia osoby niepełnosprawne nie muszą zbyt często dojeżdżać na zajęcia, a co za tym idzie pokonywać bariery architektoniczne, ponieważ zasadniczy proces nauczania odbywa się zdalnie. Jednocześnie szkolenia w tej formie nie są pozbawione osobistego kontaktu interpersonalnego z trenerem i innymi uczestnikami, co jest bardzo istotne z punktu widzenia tej grupy. Szkolenia umożliwiają kontakt z trenerem za pomocą telefonu i e-maila. Dostępne są również czaty oraz fora dyskusyjne do komunikacji z grupą szkoleniową.

**Innowacja w zakresie edukacji programistów została wykorzystana przez Fundację do realizacji nie tylko zamierzenia biznesowego, ale przede wszystkim umożliwiło realizację działania ukierunkowanego na wyrównanie szans osób niepełnosprawnych w dostępie do edukacji. Dzisiaj, na początku roku 2012 komputer i Internet są dobrami powszechnymi. Umożliwiają one pokonywanie barier, które potrafią – w realnym życiu – utrudnić funkcjonowanie osobom niepełnosprawnym ruchowo. Warto pamiętać także o tym, poza komercyjnym, wymiarze ułatwień jakie niesie ze sobą Internet i świat wirtualny.**



#### 4.4.2. e-Learning w ofercie wyższej uczelni

Dobrym przykładem jest również - stworzony przez Akademię Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi i Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie - Polski Uniwersytet Wirtualny (PUW). Na PUW prowadzone są studia oraz kursy uzupełniające przez Internet. Głównym zadaniem jest wspomaganie szkoleń i wykładów tradycyjnych oraz promowanie nowoczesnych metod kształcenia. Tworzone są centra kompetencyjne w zakresie metodyk, technologii i organizacji e-nauczania.

Nazwa firmy: **Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi**

Rok założenia: 2002

Miasto: Łódź

Opis: Polski Uniwersytet Wirtualny jako e-learningowa platforma edukacyjna Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi jest jedną z czołowych instytucji kształcących przez Internet w Polsce.

Polski Uniwersytet Wirtualny, wykorzystując najnowsze technologie informatyczne, oferuje w zakresie e-learningu wsparcie metodyczne dla zainteresowanych instytucji, w szczególności dla innych uniwersytetów i szkół wyższych. Pierwsze studia *on-line* zostały uruchomione w październiku 2002 na dwóch kierunkach: zarządzanie i marketing oraz informatyka. Rok później rozpoczęły się zajęcia na następnych dwóch kierunkach: politologii oraz pielęgniarstwie. W lipcu 2005 pierwsi absolwenci studiów na platformie PUW odebrali swoje dyplomy<sup>154</sup>.

<sup>153</sup> A. Żychalak, K. Rukszan, M. Piątkowska, *Publikacja e-Centra przestrzeni integracji osób niepełnosprawnych* Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niesprawnym Ruchowo, Warszawa, grudzień 2009 r.

<sup>154</sup> Strona domowa, Polski Uniwersytet Wirtualny [www.puw.pl](http://www.puw.pl), 12.12.2011 r.

Obecnie oferta szkoleniowa PUW na rok akademicki 2011/2012 obejmuje wiele kursów z następujących dziedzin:

- technologie komputerowe i informacyjne,
- ekonomia i finanse,
- zarządzanie,
- marketing,
- media i komunikacja,
- psychologia i pedagogika,
- prawo,
- historia i nauki polityczne,
- metodyka nauczania,
- nauki społeczne,
- nauki ścisłe,
- akademia przedsiębiorczości,
- języki obce,
- pielęgniarstwo.

Prowadzenie kursów i zajęć doształcających powoli przestaje kogokolwiek dziwić. Tymczasem PUW organizuje studia wyższe na I i II stopniu (tzw. bolońskim) z kilku obszarów. W roku akademickim 2011/2012 są to:

studia I stopnia (licencjackie):

- administracja,
- pedagogika,
- politologia,

studia II stopnia (uzupełniające magisterskie):

- filologia angielska,
- filologia germańska,
- pedagogika,
- politologia.

Polski Uniwersytet Wirtualny organizuje także studia podyplomowe z zakresu „Przygotowanie pedagogiczne”.

Studenta PUW obowiązuje taki sam program, określony przez uczelnię i minima programowe, jak na tradycyjnych studiach. Musi on zaliczyć wszystkie wymagane przedmioty, napisać pracę dyplomową i zdać egzamin dyplomowy. Obowiązuje go system punktowy – zaliczeniu każdego przedmiotu odpowiada zdobycie przez studenta określonej programem studiów liczby punktów. Studia odbywają się co prawda w systemie niestacjonarnym, jednakże zdobywanie zaliczeń i zdawanie egzaminów ma miejsce w siedzibie uczelni – bezpośrednio przed nauczycielami akademickimi.

Absolwenci PUW otrzymują dyplom magistra lub licencjata, wydawany przez Akademię Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi. Dyplomy wydawane są na podstawie *Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie rodzajów tytułów zawodowych nadawanych absolwentom studiów i wzorów dyplomów oraz świadectw wydawanych przez uczelnie.*

Może powstać pytanie, skąd uczelnia wyższa w przedmiotowej publikacji. Otóż o dziwo, mamy do czynienia z przedsiębiorstwem, tyle że działającym w dość specyficznej branży.

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi posiada status wyższej uczelni od 1993 roku. Wówczas zainaugurowała rok akademicki jako *Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi*, a w 2009 roku uzyskała wyróżniający ją status akademii. **AHE jest jedną z największych uczelni niepublicznych w Polsce oferującą studentom szerokie spektrum możliwych kierunków i specjalizacji.** Ma uprawnienia do prowadzenia studiów na 12 kierunkach, w ramach których oferuje studentom kilkadziesiąt specjalizacji, stale aktualizowanych pod kątem zapotrzebowania na rynku pracy. AHE posiada akredytacje Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz Krajowej Rady Akredytacyjnej Szkolnictwa Medycznego. W 2007 roku uczelnia uzyskała uprawnienia do nadawania stopnia doktora w trzech dziedzinach: nauk humanistycznych w zakresie językoznawstwa, nauk technicznych w zakresie informatyki oraz sztuk plastycznych w zakresie sztuki pięknej<sup>155</sup>.

**W tym przykładzie chcieliśmy wskazać na możliwość zastosowania platform e-learningowych jako alternatywnych lub uzupełniających metod funkcjonowania instytucji edukacyjnych, także na poziomie wyższym. Dostęp do tej platformy mają także osoby przebywające poza granicami Polski. Dzięki Internetowi mogą one studiować w Polskim Uniwersytecie Wirtualnym, przy czym zasady rekrutacji oraz studiowania są jednakowe dla osób przebywających w Polsce oraz poza jej granicami. Oczywiście kwestia sesji zaliczeniowych może być traktowana w takich przypadkach z dużo dalej posuniętym indywidualizmem. Zwłaszcza w dzisiejszych czasach, kiedy Polonia w dużej mierze obejmuje osoby młode. Możliwość zaoferowania im sposobu studiowania w formie dla nich wygodnej jest odpowiedzią na rzeczywistą potrzebę o niebagatelnych rozmiarach (pod względem potencjalnej ilości studentów). Być może ta część podsumowania jest nieco na wyrost, ale zaryzykujemy stwierdzenie, iż to wszystko było i jest możliwe dlatego, że AHE i PUW są przedsięwzięciami komercyjnymi prowadzonymi przez uczelnię niepubliczną, a więc *de facto* przedsiębiorstwo.**



#### 4.4.3. e-learning w ofercie firmy

W odróżnieniu od poprzedniego przykładu – Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, w niniejszym odniesieniu się do zastosowania e-learningu przez przedsiębiorstwo jednoznacznie identyfikowane z działalnością komercyjną w branży bezpieczeństwa i higieny pracy.

Podążając za trendami na światowym rynku szkoleń i otwierając się na potrzeby klientów, w przedsiębiorstwie SEKA S.A. stworzono specjalną ofertę dla wszystkich zainteresowanych przeszkoleniem kadry z zakresu BHP. Stworzono szkolenia e-learningowe BHP w wersji polskiej i angielskiej, dla trzech grup stanowisk:

- szkolenie okresowe pracowników administracyjno-biurowych,
- szkolenie okresowe pracodawców i innych osób kierujących pracownikami,
- szkolenie okresowe pracowników inżynierijno-technicznych.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2004 r., nr 180, poz. 1860 z póź. zm.) wszystkie oferowane przez nich szkolenia zakończone są egzaminem. Każdy uczestnik uzyskuje dostęp do egzaminu dopiero w momencie zaliczenia całości szkolenia.

Nazwa: **SEKA S.A.**

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Spółka Akcyjna

Opis: Swoją działalność rozpoczęli w 1988 r. W tym czasie firma została przekształcona od spółki SEKA Sp. z o.o. do obecnej formy, to jest SEKA S.A. Firma specjalizuje się w outsourcingu w zakresie nadzoru nad warunkami pracy (bhp), e-learning w formie bhp, doradztwie w zakresie ochrony środowiska, doradztwie w zakresie prawa pracy oraz w sprawach personalnych, szkoleniach z dziedzin: prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, umiejętności miękkich, bezpieczeństwa i higieny pracy, rachunkowości i finansów oraz szkoleniach zawodowych. Dowodem wysokiej jakości usług jest prowadzenie działalności zgodnie z Systemem Zarządzania Jakością spełniającym wymagania normy PN-EN ISO 9001:2008, co zostało potwierdzone przez audytorów zewnętrznych. SEKA S.A. została wyróżniona w konkursie na Mazowiecką Firmę Roku 2002 w kategorii EDUKACJA. Ponadto w latach 2003–2009 SEKA S.A. została zaliczona do prestiżowego grona Gazel Biznesu, czyli przedsiębiorstw, które osiągają bardzo dobre wyniki finansowe, dynamicznie się rozwijają oraz są rzetelnymi partnerami biznesowymi.

Szkolenia przeznaczone są dla klientów instytucjonalnych i firm. Aby skorzystać z ich oferty klient potrzebuje jedynie dostępu do Internetu na każdym z komputerów, na którym ma zostać uruchomione szkolenie<sup>156</sup>. Zaświadczenia o ukończeniu szkolenia wystawiane są w formie papierowej i wysyłane pod wskazany adres.

Od początku swojej działalności firma przeszkoliła ponad 600 000 osób. Ich klienci to ponad 600 firm z całej Polski, zatrudniających łącznie powyżej 270 000 pracowników. Jednocześnie Dział Prawny SEKA S.A. od ponad 15 lat świadczy dla pracodawców z całej Polski profesjonalne doradztwo z zakresu szeroko pojętego prawa pracy. Firma powszechnie adresuje ofertę szkoleniową do klientów usług doradczych i odwrotnie. Dzięki tak przyjętej strategii obniża koszty pozyskania nowych klientów, poszerza ofertę jednocześnie budując lojalność klientów.

**Chyba nie trzeba silniejszych, niż zaprezentowane powyżej dowody, na to aby wskazać na skuteczność przyjęcia strategii wykorzystywania tej formy kształcenia w działaniach firmy szkoleniowej. Szkolenia z zakresu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy należą do szkoleń obowiązkowych, odnawialnych i tak długo jak długo obowiązywać będzie aktualne prawo, te szkolenia będą się sprzedawać. Zastosowanie e-learningu dało firmie SEKA S.A. szansę na zdystansowanie konkurentów, poprzez obniżenie kosztu jednostkowego szkolenia oraz zapewniło sobie możliwość operowania na terenie całego kraju, bez konieczności budowy lub wynajmowania kosztownej infrastruktury (sal szkoleniowych itp.).**



Dla ciekawości warto nadmienić, że firma SEKA S.A. we współpracy z Wyższą Szkołą Zarządzania Personalem uruchomiła studia z zakresu:

- bezpieczeństwa i higieny pracy,
- prawa pracy,
- zarządzania personelem,
- krajowych i międzynarodowych standardów rachunkowości.

Dzięki współpracy z wybitnymi specjalistami o wieloletnim doświadczeniu zawodowym w zakresie: bhp, prawa pracy oraz zarządzania zasobami ludzkimi partnerzy gwarantują kształcenie na najwyższym, akademickim poziomie. Absolwenci otrzymają świadectwo ukończenia studiów podyplomowych wydane przez WSZP w Warszawie, zgodnie z art. 6 pkt. 1 ust. 4. ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. (Dz. U. 2005 nr 164, poz. 1365). Studia są prowadzone w siedzibach oddziałów na terenie całego kraju w formie stacjonarnej. Podobnie zresztą jak studia podyplomowe (w 13 miastach w roku akademickim 2011/2012).

<sup>156</sup> Strona domowa SEKA S.A., [www.seka.pl](http://www.seka.pl), 28.12.2011 r.

#### 4.4.4. Akademia Nowej Ery

Od kilkunastu lat obserwujemy w Polsce rosnące zainteresowanie egzotycznymi (nie wywodzącymi się z naszego kręgu kulturowego) technikami relaksacyjnymi, medytacyjnymi czy gimnastycznymi. Ta popularność znalazła swoje odbicie w rosnącej ilości firm oferujących usługi z zakresu treningu różnych, klasycznych, szkół jogi, chińskiej gimnastyki czy też technik medytacyjnych. I o tym będzie następny przykład.

Akademia Radości Życia powstała z myślą o kobietach, którym zależy na rozwoju osobistym i radości życia. W ramach ARZ prowadzone są zajęcia tj.: taniec terapeutyczny z masażem relaksacyjnym i technikami redukcji stresu, zajęcia relaksacyjne, „Qigong”- chińskie ćwiczenia zdrowotne, „Neurobik” – trening pamięci, warsztaty: „Rzeźba Malarstwo”, warsztaty kosmetyczne, treningi komunikacji interpersonalnej i twórczości oraz wiele innych. Usługi te skierowane są do kobiet po 50 roku życia oraz na emeryturze pragnących spędzać czas aktywnie i cieszyć się pełnią życia<sup>157</sup>.

Nazwa Firmy: **Akademia Radości Życia**

Adres: Dworcowa 76

Miasto: Bydgoszcz

Opis: Firma prowadzi kursy pasjonackie i rozwoju osobistego dla dorosłych i dzieci, firm, szkół, stowarzyszeń.

Działalność w Poznaniu i Bydgoszczy.

Warsztaty w Akademii Radości Życia prowadzone są przez pasjonatów całkowicie oddanych temu, czym się zajmują. W ofercie znajdują się trzy grupy kursów: artystyczne, hobbystyczne i warsztaty psychologiczne.

Projekt ten wygrał w konkursie „Pomysł na biznes” i otrzymał dofinansowanie z Unii Europejskiej. Otrzymał również rekomendację psychologa – prof. Anny Brzezińskiej z Instytutu Psychologii UAM w Poznaniu.

Akademia Radości Życia organizuje między innymi:

- Warsztaty Relaksacyjne,
- Kursy Decoupage,
- Warsztaty Dekoracji Wnętrz,
- Warsztaty Jubilerskie,
- Kursy Lepienia w Glinie ze Szklwieniem,
- Kursy Analizy Kolorystycznej i Wizażu,
- Kursy Fotografii,
- Kursy Florystyki i Bukieciarstwa,
- Warsztaty Teatralne i Dramy dla dzieci.

Firma prowadzi kursy pasjonackie i rozwoju osobistego również dla dorosłych i dzieci, firm, szkół, stowarzyszeń. Działalność w Poznaniu i Bydgoszczy<sup>158</sup>.

**Oferta Akademii Radości Życia doskonale wpisuje się w obserwowany trend „dekonsumpcji” – zainteresowanie się problematyką poprawy jakości życia niekoniecznie poprzez zakup kolejnych dóbr oraz fascynacji dalekowschodnimi technikami relaksacji, gimnastyki czy nawet medytacji i „duchowości”. Rynek Polski, w odróżnieniu od rynków w krajach wyżej rozwiniętych ma jeszcze dość ubogą ofertę skierowaną do grupy klientów reprezentujących ten styl życia i mających określone potrzeby w tym zakresie. Opisywany rynek ma tendencję silnie zwiększającą, tym większy więc szacunek należy się twórcom Akademii Radości Życia, że taką szansę – jako jedni z pierwszych – dostrzegli.**



<sup>157</sup> PomyslNabiznes.com.pl, „Im się udało” www.pomyslNabiznes.com.pl, 15.01.2012 r.

<sup>158</sup> Akademia Radości życia www.arz.pl, 15.01.2012 r.

## 4.5. Usługi promocji

### 4.5.1. Gazeta reklamowa na opakowaniach

Z jednej strony mamy wrażenie, że w promocji i w reklamie wszystko już było, z drugiej strony zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie potrafił zaskoczyć. Poniżej historia pewnego biznesu. Jak w wielu podobnych przypadkach zastanawiamy się „dlaczego do tej pory nikt na to nie wpadł”?

Biznes zaczął się w sklepie spożywczym. Codziennie kupowane bułki ekspedientka pakowała do czystej papierowej torebki. Wówczas zrodził się pomysł, że torebka opakowaniowa stanowiłaby dobre miejsce na reklamę. Polacy przecież kupują codziennie pieczywo zapakowane dokładnie w ten sposób. Przedsiębiorca postanowił wykorzystać ten fakt. Mechanizm miał być prosty: sklep otrzymuje darmowe torebki z nadrukowanymi reklamami, które docierają do tysięcy klientów. Zadowolony jest właściciel sklepu, reklamodawca i właściciel firmy.

Krótką analizę rynku utwierdziła pomysłodawcę, że nikt wcześniej nie wpadł na podobny pomysł. Wobec tego udał się do sądu i zarejestrował dwutygodnik o nazwie „Gazetos apetitos”. Następnie znalazł drukarnię, która miała wykonać na jego zlecenie torebki z nadrukiem.

Nazwa firmy: <b>Wellnet- GAZETOS APETITOS</b> Miasto: Poznań Opis: Agencja promocji i wydawca gazetki na opakowaniach spożywczych.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Produkcja opakowań przeznaczonych do kontaktu z żywnością wymaga spełnienia odpowiednich warunków, dlatego nie każdy podmiot mógł zająć się drukiem periodyku. Po krótkim czasie przygotowań i znalezieniu odpowiedniej drukarni, można było rozpocząć działalność. Przedsięwzięcie ruszyło w Poznaniu.

Na pierwszych klientów zainteresowanych nietypową formą reklamową właściciel firmy nie musiał długo czekać. Na spotkaniach reklamodawcy byli pod wrażeniem pomysłu, który wyróżnia się na tle standardowych metod promocji. Przedsiębiorca nie miał problemów z wypełnieniem reklamami pierwszych egzemplarzy ukazującej się co 2 tygodnie gazetki. Do współpracy udało się namówić 100 sklepów, za pośrednictwem których „Gazetos Apetitos” trafiła na stoły 300 tysięcy poznaniaków<sup>159</sup>.

Wykupienie przez reklamodawcę całego wydania kosztowało ok. 16 tys. zł, a więc koszt dotarcia do jednej osoby był mniejszy niż 1 grosz. W przeciwieństwie do innych sposobów promocji, dużo większy odsetek osób faktycznie zapoznawał się z komunikatem reklamowym. Zachęcały do tego inne treści drukowane na gazetce. Gazeta wzbogacona została o elementy rozrywkowe jak: porady, przepisy kulinarne, dowcipy czy sudoku. Dzięki temu „Gazetos apetitos” łąduje na stole, a nie w śmietniku jak np. ulotki. Torebki z reklamą, to idealny nośnik dla firm kierujących ofertę do lokalnej społeczności i właśnie małe przedsiębiorstwa najczęściej pukają do „redakcji”.

Przedsiębiorca opatentował swój pomysł zyskując w ten sposób ochronę idei. Jednocześnie w Urzędzie Patentowym został zastrzeżony wzór przemysłowy reklamy na papierowej torebce. Dzięki patentowi przedsiębiorca zarabia dzieląc się pomysłem z zainteresowanymi rozwojem przedsięwzięcia w innych

<sup>159</sup> Strona domowa Gazetos Apetitos. [www.apetitos.pl](http://www.apetitos.pl), 28.12.2011 r.

miejscach – licencjonowanie rozwiązania chronionego prawami patentowymi jest znacznie prostsze niż idei chronionej jedynie przez know-how. Licencja na miasto do 200 tys. mieszkańców kosztuje 20 tys. zł. Rozwój gazetki na pieczywo w mieście liczącym do 500 tys. mieszkańców to dla partnera wydatek 40 tys. zł. Dodatkowo co miesiąc biznesmen pobiera od kontrahentów określoną kwotę uzależnioną od wysokości dochodów. W ten sposób pomysł biznesmena zaistniał już w Łodzi, Bydgoszczy i Bielsko-Białej a kolejne umowy są tylko kwestią czasu<sup>160</sup>.

**Atutem „Gazetos apetitos” jest wykorzystanie torebki na pieczywo jako nośnika komunikatów. Jako medium komunikatu reklamowego jest to absolutna nowość na rynku a ponieważ pieczywo jest produktem kupowanym codziennie, trafia on do domów większości polskich rodzin codziennie. Ponadto jest to forma reklamy, która odróżnia się od tradycyjnych form, takich jak telewizja, radio czy prasa i dzięki temu przykuwa uwagę odbiorców. Warto nadmienić, że forma reklamy nie jest agresywna, klient sam sięga po torebkę na pieczywo, co zapewnia doskonałą formę dystrybucji, a więc i niskie koszty dla reklamodawców.**



#### 4.5.2. Ksero za darmo

Pod opieką opolskiego inkubatora przedsiębiorczości, dwójka studentów oferuje darmowe usługi pocztowe oraz ksero. Jak to możliwe? Zarabiają dzięki reklamie umieszczonej na kopertach i kartkach przez lokalne firmy.

Młodzi przedsiębiorcy – Marek Procek i Patryk Suliga – widząc popularność uczelnianych punktów ksero postanowili przełamać dotychczas obowiązujące schematy. Tak zrodziła się idea stworzenia darmowych usług. Założyli firmę oferującą bezpłatną wysyłkę listów, druk oraz ksero.

Nazwa firmy: **SULDUS innovations**  
Miasto: Opole  
Opis: firma świadczy usługi darmowego wysyłania listów z reklamami na kopertach i kartkach korespondencji oraz darmowego kserowania i drukowania, dzięki reklamie na rewersie stron ksero.

Założyciele firmy Suldus ułożyli realistyczny plan działania oraz inwestycji. Zarobione między zajęciami pieniądze przeznaczali na zaprojektowanie logotypu, druk wizytówek, materiały biurowe oraz zakup laptopów. Inwestycję zamknęli na poziomie kilku tysięcy. Kolejnym krokiem było znalezienie miejsca na świadczony usługi oraz budowa bazy klientów. Kiedy przygotowania zostały zakończone, ruszono z biznesem.

Na punkty kserograficzne wybrano uczelnie oraz ich okolice. W zamian za darmową usługę firmy Suldus, klient godzi się na to, aby dany nośnik zawierał przekaz reklamowy. To firmy reklamujące się na wykorzystywanym papierze w całości pokrywają koszt druku reklamy oraz koszt wykonania kopii w punkcie kserograficznym<sup>161</sup>.

Pomysł na darmowe usługi okazał się udanym, o czym świadczą oblegane punkty firmy Suldus. Oczywiście największą popularnością cieszy się darmowe ksero ulokowane na uczelniach. Zadowoleni są studenci, którzy zyskują bezpłatne ksero ale i zadowoleni są reklamodawcy docierający ze swoją ofertą do określonej grupy klientów (np. studentów).

<sup>160</sup> G. Marynowicz, *Polak potrafi: biznes na bezpłatnej gazecie*, MamBiznes.pl, 3.12.2011 r.

<sup>161</sup> Strona domowa Suldus, <http://www.kserozadarmo.pl>, 28.12.2011 r.

Do skorzystania z usług dodatkowo zachęcają nagrody sponsorowane przez partnerów firmy (zleceniodawców). Np. na drukowanym papierze umieszczona jest zdrapka (fotokod) z ukrytą niespodzianką, której treść można odczytać za pomocą telefonu komórkowego. Zainteresowanie jest tak duże, że pomysłodawcy zostali zmuszeni do wprowadzenia limitu - każdy student może skopiować 10–20 stron dziennie ze zdrapką.

Ważne jest również zadowolenie reklamodawców, którym zależy, aby komunikat reklamowy dotarł do szerokiego grona potencjalnych klientów. Reklamodawców na szczęście nie brakuje. Cena zamieszczenia reklamy na całej stronie formatu A4, w pełnym kolorze, zaczyna się od 25 groszy. Na taką reklamę stać każdego od pubu, pizzerii po warsztat czy mały sklep. Popularnością cieszą się także bezpłatne usługi pocztowe – Sulpost. Koperta z logo firmy, krótkim hasłem reklamowym lub grafiką z produktem nie przeszkadza klientom, którzy dzięki temu mogą zaoszczędzić pieniądze.

Mimo krótkiego stażu młodzi przedsiębiorcy mogą pochwalić się pierwszymi sukcesami. Swoje usługi świadczą już w Warszawie, Częstochowie, Wrocławiu, Poznaniu oraz Zabrzu, a ich celem są wszystkie największe miasta akademickie. Niedawno pomysłodawcy zwyciężyli w konkursie „Mam pomysł na biznes – Akademicki Biznes” organizowanym przez Nową Trybunę Opolską. Od czasu założenia firmy, pomysłodawcy systematycznie wzbogacają ofertę i z nowym biznesplanem wzięli udział w programie SeedCapital AIP przy Uniwersytecie Opolskim. Upór się opłacił przedsiębiorcy pozyskali dodatkowe 100 tys. zł na rozwój biznesu<sup>162</sup>.

**Po raz kolejny spotykamy się z sytuacją, w której ktoś dostrzega szansę, tam, gdzie inni jej wcześniej nie dostrzegali. Do tej pory obowiązywał paradygmat, że za usługę ksero płaci ten, który zleca wykonanie kopii. W prezentowanym przykładzie pomysł na biznes polegał na zakwestionowaniu tej tezy. Okazało się, że w odpowiednich warunkach za ksero wykonywane np. dla studenta jest skłonny zapłacić ktoś inny. Kto? Na przykład sklep, który kieruje swoją ofertę do studentów. I proste, i genialne!**



## 4.6. Usługi medyczne. Dojazdowa pomoc pielęgniarska w połączeniu z analityką medyczną

W kolejnym przykładzie chcielibyśmy opisać obszar działalności, w którym istnieją dość sztywne regulacje. Będzie nim analityka medyczna, zasady wykonywania, autoryzowania wyników badań laboratoryjnych oraz prowadzenia laboratorium analiz lekarskich określa *Ustawa z 27 lipca 2001 r, o diagnostyce laboratoryjnej*. Dzieli ona personel laboratoryjny na samodzielnie prowadzący diagnostykę (zwanymi diagnostami laboratoryjnymi) i pracujących pod nadzorem, wyspecjalizowanych często w zaawansowanej diagnostyce laboratoryjnej (np. biologów molekularnych), którzy nie posiadają uprawnień diagnosty laboratoryjnego.

Diagnostyka laboratoryjna, analityka medyczna, medycyna laboratoryjna – dyscyplina medycyny, której zadaniem jest określanie składu i parametrów biologicznych i fizykochemicznych krwi lub innych materiałów pobranych od pacjenta. Badanie laboratoryjne prowadzi się *in vitro* przy użyciu technik mikroskopowych, biochemicznych, immunologicznych, bakteriologicznych, analizy instrumentalnej i służy ustaleniu rozpoznania lub monitorowaniu leczenia.

<sup>162</sup> G. Marynowicz, *Studenci zarabiają na darmowej poczcie*, MamBiznes.pl, 3.01.2012 r.



Usługi Pielęgniarskie & Diagnostyka Laboratoryjna to działalność, która polega na świadczeniu usług pielęgniarskich (także jako elementu usługi diagnostyki laboratoryjnej – pobrania materiału) w domu pacjenta, w znanym i spokojnym otoczeniu. Zmniejsza to do minimum stres związany z zabiegami medycznymi, wizytami w przychodniach, czekaniem w kolejkach, dzięki czemu pacjent w warunkach domowych łatwiej i szybciej wraca do sił i zdrowia.

Nazwa firmy: **Usługi Pielęgniarskie & Diagnostyka Laboratoryjna Krzysztof Zajac**

Miasto: Warszawa

Opis: Działalność polega na świadczeniu usług pielęgniarskich, diagnostyce laboratoryjnej, transporcie i świadczeniu usług pielęgniarskich w domu pacjenta, w atmosferze spokoju i w otoczeniu najbliższej rodziny

W ofercie znajdują się pobieranie krwi do badań analitycznych, wykonywanie zastrzyków (iniekcje podskórne, domięśniowe, dożylnie, podłączenie kroplówek), zmianę opatrunków, cewnikowanie, zdejmowanie szwów oraz gipsów, oraz opiekę nad ciężko chorym (opieka godzinowa bądź całodobowa). Świadczone są również usługi transportu chorych na terenie Warszawy oraz całego kraju<sup>163</sup>.

Firma bazuje na wyszkolonym personelu z wymaganą wysoką kulturą osobistą. Wszyscy pracownicy posiadają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie w pracy w służbie zdrowia. Badania laboratoryjne wykonuje laboratorium ALAB, a wyniki badań pielęgniarka dostarcza do 5 godzin od pobrania próbek.

Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych nakłada na organizatora obowiązek zapewnienia zabezpieczenia medycznego podczas imprezy, dlatego też w ofercie znajduje się również zabezpieczenie medyczne imprez takich jak zawody sportowe, piknik czy konferencję. Firma „Usługi Pielęgniarskie” zajmuje się przygotowaniem odpowiedniej ilości sił i środków, aby móc bezpiecznie zorganizować imprezę. Dysponują ambulansem wraz z wykwalifikowanym personelem oraz pełnym wyposażeniem ratowniczym. W ramach usług oferowana jest również opieka zespołu złożonego z dwóch ratowników medycznych lub ratownika i pielęgniara, którzy dbają o komfort i bezpieczeństwo pacjenta podczas podróży – od łóżka do łóżka<sup>164</sup>.

**Rynek usług medycznych świadczonych w domu chorego rośnie z roku na rok. Świadczenie takich usług jak iniekcje/zastrzyki, zmiana opatrunku, pomiar ciśnienia czy pobieranie krwi w domu pacjenta nie wymaga wysokich nakładów, jest to jedynie koszt ogłoszeń, sprzętu, telefonu i ewentualnie samochodu, więc do uruchomienia takiej działalności potrzeba niewyżej 20 tys. zł. Później koszty maleją, a agencja nie jest zmuszona wydawać na kosztowny marketing, bo zadziałają rekomendacja pacjentów<sup>165</sup>. Należy tylko pamiętać o regulacjach ustawowych, które pozwalają wykonywać prace z tego zakresu jedynie osobom posiadającym odpowiednie osobiste uprawnienia (wykształcenie).**



## 4.7. Kultura i sztuka. Kulturka czyli kultura dla małych

Z braku czasu wielu rodziców skazuje swoje dzieci na obcowanie z kulturą jedynie w postaci kreskówek i wyjść do kina. Tymczasem istnieje wiele imprez kulturalnych dedykowanych dzieciom, tylko trudno je odnaleźć. Problem ten rozwiązała Pani Ewa Świerżewska, która założyła portal Qlturka.pl. Zadaniem portalu jest nie tylko zaszczepienie w najmłodszych miłości do kultury, ale także wskazanie, gdzie po tę kulturę można sięgnąć.

<sup>163</sup> 33 pomysły na biznes Wprost24; 3.01.2012 r.

<sup>164</sup> Usługi Pielęgniarskie & Diagnostyka Laboratoryjna Krzysztof Zajac [www.pielęgniarstwo24.com.pl](http://www.pielęgniarstwo24.com.pl); 3.01.2012 r.

<sup>165</sup> 33 pomysły na biznes, Wprost24.pl, 3.01.2012 r.

Nazwa firmy: **Qlturka.pl**

Miasto: Warszawa

Opis: Firma Qlturka.pl działa w obszarze szeroko pojętej kultury i sztuki dla dzieci, a prowadzony przez nią portal Qlturka.pl – dziecko i kultura pełni trzy podstawowe funkcje – edukacyjną, informacyjną i społecznościową<sup>166</sup>.

Twórczyni pracowała najpierw jako tłumacz, równocześnie prowadząc sklep internetowy z materiałami do wyrobu biżuterii z koralików. Ten pierwszy biznes rozwijał się bardzo dobrze. Po roku sklep został sprzedany z dużym zyskiem. Wówczas przyszedł moment na realizację pasji, czyli promocja kultury dla dzieci.

Przedsiębiorcza właścicielka postanowiła współfinansować swój pomysł z funduszy europejskich i złożyła wniosek aplikacyjny w konkursie Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, w który powyżej opisany pomysł doskonale się wpisywał. Po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku Ewa pozyskała w sumie 250 tys. zł unijnej dotacji.

Na początku działalności zatrudniano tylko jedną osobę, obecnie w firmie pracują już trzy. Dużym wsparciem dla portalu są także wolontariusze, którzy piszą teksty i przesyłają relacje z różnych wydarzeń kulturalnych dla dzieci.

Qlturka ma kilka źródeł przychodów. Jednym z nich są reklamy, w formie pakietów zawierające różne formy reklamowe. W portalu znajduje się także baza polecanych miejsc, takich jak np. przedszkola, kluby, domy kultury czy inne miejsca związane z kulturą, w której można wykupić roczny abonament. Dochody portalu zależą od wielu czynników, z których najważniejszym jest oglądalność. Grono czytelników powiększa się z miesiąca na miesiąc, a liczba użytkowników przekracza 100 tys. miesięcznie.

W najbliższym czasie właścicielka planuje mocniej skupić się na działaniu w realnym świecie. Chce wykorzystać potencjał, jaki niesie za sobą coraz bardziej rozpoznawalna marka, która dobrze się kojarzy<sup>167</sup>.

**Czy na kulturze można zarobić? Tak i wcale nie oznacza to schlebaniu najniższym gustom. Konsumpcja kultury to nie tylko czytelnicy gazet plotkarskich i widzowie sitcom'ów (pytanie, czy to jeszcze jest kultura pozostawmy bez odpowiedzi), ale też nie tylko opera i czy niezrozumiała dla niewykształconego odbiorcy sztuka współczesna. Tych, którzy odczuwają konieczność uczestnictwa w życiu kulturalnym a nie mają głębszego przygotowania i wiedzy, którym obcowanie z kulturą sprawia po prostu radość jest wielu. Na pewno do tego grona należą dzieci, opisywany portal to oferta dla realnie istniejącego rynku, na którym dzieci, ich rodzice i opiekunowie poszukują oferty dla siebie. Znowu dziwne, że tak niewielu „widziało to wcześniej”.**



## 4.8. Inne usługi. Dywersyfikacja oferty warsztatu samochodowego

W ostatniej grupie innowacyjnych usług opiszemy usługę, w której komponent materialny (świadectwo fizyczne jej wykonania – tzw. *physical evidence*) ma ogromne znaczenie, któż by bowiem nie chciał aby materialne rezultaty (te oczekiwane) po usłudze wykonanej w warsztacie motoryzacyjnym trwały jak najdłużej.

<sup>166</sup> Strona domowa Qlturka, [www.qlturka.pl](http://www.qlturka.pl), 3.01.2012 r.

<sup>167</sup> G. Marynowicz, *Za dotację założyła portal dla rodziców*, MamBiznes.pl, 3.01.2012 r.

W rozważaniach na temat innowacji w usługach motoryzacyjnych możemy dostrzec innowacje na płaszczyźnie zmian procesów dotyczących obsługi czy też napraw, jak również zmian wyposażenia, obniżania kosztów przez wprowadzanie specjalnych metod zarządzania a co za tym idzie zwiększenie wydajności i efektywności. Wszystko to przejawia cechy innowacji produktowych<sup>168</sup>.

Bardzo często jest tak, iż to innowacje natury technologicznej prowadzą do innowacji produktowej w usługach. Wprowadzanie nowoczesnych narzędzi i sprzętu diagnostycznego, sieci informatycznej czy urządzeń specjalistycznych i tworzenie nowych stanowisk obsługowo-naprawczych, to zmiany w dziedzinie wyposażenia w usługach motoryzacyjnych są to innowacje technologiczne. Jednak zmiany te dają możliwość świadczenia nowych lepszych i innowacyjnych usług. Przysparzają one korzyści ekonomicznych, ergonomicznych, technologicznych i poprawiają warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, co w konsekwencji prowadzi do poprawy konkurencyjności serwisu samochodowego na rynku.

Korzyści jakie przynoszą takie zmiany polegają na zwiększonej wydajności pracy i zakresie usług, które rekompensują wydatki na zakup nowoczesnych narzędzi i sprzętu. Jednak korzyści jakie płyną z wprowadzenia innowacyjnych narzędzi, to silna pozycja na określonym rynku, ponieważ zapewniona jest trafna diagnoza usterek i właściwa jakość naprawy samochodu. Zaoferowanie klientowi doskonałej usługi nie byłoby możliwe do uzyskania bez narzędzi, dlatego też ważne jest zachowanie równowagi i mądre pokierowanie procesem rozwoju warsztatu samochodowego przez wdrażanie innowacji zarówno z zakresie „twardym” rozumianym jako zakup odpowiednich narzędzi i „miękkim” rozumianym jako wprowadzanie nowych, lepszych usług wykorzystujących właśnie te zakupione narzędzia.

Do sektora warsztatów samochodowych należą zarówno firmy wielostanowiskowe, które oprócz typowej obsługi i naprawy samochodu świadczą różne usługi specjalistyczne, np.: napraw ogumienia, blacharskie, lakiernicze, myjnie samochodowe, napraw przekładni automatycznych itp. jak i przedsiębiorstwa małe – dysponujące ograniczoną ofertą. W małych warsztatach usługi specjalistyczne przesądzają o ich profilu działalności.

Wyposażenie warsztatów świadczących usługi specjalistyczne charakteryzuje się dużym zaawansowaniem technicznym i inwestycyjnym. Innowacje w wyposażeniu niosą ze sobą możliwości poszerzenia asortymentu usług i poprawy ich jakości. Z praktycznego punktu widzenia bardzo ważne jest również to iż używając nowych narzędzi, mechanik jest mniej zmęczony a przez to bardziej wydajny – ma to odzwierciedlenie w jakości usługi jak również w ilości świadczonych usług, i czego nie należy lekceważyć – jakości obsługi klienta – sposobu komunikacji itp.

Procesy obsługowo naprawcze samochodów określają porządek prac lub operacji wykonywanych zgodnie z wymogami technicznymi. Inaczej mówiąc jest to wszystko to, co się dzieje w warsztacie, czyli co i w jakiej kolejności jest wykonywane. Innowacje w procesach obsługi i napraw są konsekwencją postępu w konstrukcji samochodu, dużego w nim udziału elektroniki i dodatkowego wyposażenia.

Innowacje w technologiach – rozumianych jako sposoby i metody napraw – polegają na skracaniu czasu przestoju samochodu w serwisie czego wymownym przykładem jest mechanizacja niektórych czynności obsługowych lub stosowana w co raz większym stopniu, metoda wymiany całych zespołów. Innym

---

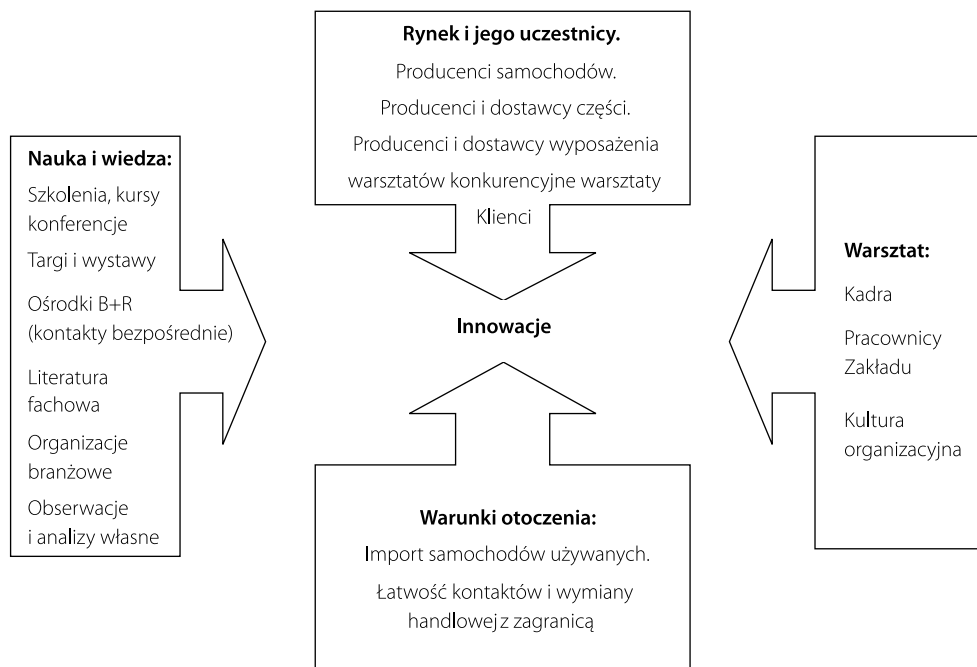
<sup>168</sup> *Samochody,auta, Motoryzacja – Badania – Analiza. Innowacje w firmach usługowych branży motoryzacyjnej*, <http://www.firmy.gdynia2009.eu>, 9.11.2011 r.

przykładem innowacji jest renowacja lakierów samochodowych, którą można wykonać tradycyjnymi metodami: matowania, polerowania lub z zastosowaniem odpowiednich środków polerskich i metod polepowania<sup>169</sup>.

Innowacje produktowe, mają w gospodarce rynkowej podstawowe znaczenie i wiąże to się z faktem, na który zwrócił uwagę J. Schumpeter, iż współczesna forma konkurencji jest konkurencją z nowymi produktami (rozumianymi tutaj jako usługą), a nie tylko cenami<sup>170</sup>.

Warsztaty samochodowe rozszerzają cały czas zakres swoich usług. Do najczęściej proponowanych innowacji w zakresie obsługi klienta należą:

- zwiększenie ilości obsługiwanych marek samochodów,
- wprowadzenie systemów nowoczesnej diagnostyki komputerowej,
- wprowadzenie szerszego asortymentu montowanych akcesoriów bez konieczności magazynowania – zamawianie akcesoriów przez Internet,
- wprowadzenie rejestru historii obsługi i naprawy samochodu,
- poszerzenie zakresu pomocy drogowej,
- wprowadzenie systemów nowoczesnej diagnostyki,
- przeprowadzenie drobnych napraw w miejscu powstania awarii,
- poprawa warunków oczekiwania na naprawę.



**Tabela 7.** Zewnętrzne i wewnętrzne źródła kreowania innowacji w warsztacie samochodowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Janczewski, *Innowacja jako narzędzie przedsiębiorczości małej firmy na przykładzie usług motoryzacyjnych*, Zespół Szkół im. S. Staszica, Gębina, 2008

<sup>169</sup> *Samochody, Auta, Motoryzacja – Badania – Analiza. Innowacje w firmach usługowych branży motoryzacyjnej*, <http://www.firmy.gdynia2009.eu>, 9.11.2011 r.

<sup>170</sup> *Samochody, Auta, Motoryzacja – Badania – Analiza. Innowacje w firmach usługowych branży motoryzacyjnej*, <http://www.firmy.gdynia2009.eu>, 9.11.2011 r.

Wydawałoby się, że niektóre zmiany są uznawane jako standard, zwłaszcza w dużych warsztatach wielostanowiskowych i w warsztatach autoryzowanych, natomiast w małych serwisach niezależnych, należących do większości, zalicza się je do działań innowacyjnych, gdyż nadal wiele z nich spotyka się sporadycznie, np. pełna diagnostyka komputerowa, rejestr historii napraw czy też odpowiednia poczekalnia dla klientów<sup>171</sup>.

Przykład innowacyjnego warsztatu samochodowego może stanowić firma Sochacki Serwis Ogumienia, która na wrocławskim rynku istnieje już 12 lat zajmując się głównie sprzedażą opon i usługami wulkanizacyjnymi.

Nazwa firmy: <b>Sochacki Serwis Ogumienia</b> Rok założenia: 1999 Miejscowość: Wrocław Forma prawna: Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą Opis: Od 12 lat zajmuje się głównie sprzedażą opon i usługami wulkanizacyjnymi
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Do 2009 roku warsztat zajmował się sprzedażą opon i usługami wulkanizacyjnymi. Jednak aby sprostać oczekiwaniom coraz bardziej wymagających klientów i nie pozostać w tyle za konkurencją i rozwijającą się w zatrważającym tempie technologią, oraz aby stać się znaczącym graczem na rynku, właściciel firmy postanowił rozszerzyć zakres świadczonych usług.

Z zakresu dotychczasowego pakietu usług warsztat nadal oferuje swoim klientom usługi związane ze sprzedażą i montażem opon każdej marki do aut osobowych, dostawczych, ciężarowych i maszyn budowlanych, jak również kołpaków w różnych wzorach i rozmiarach firmy J-Tec, felg stalowych i aluminiowych. Prowadzona jest sprzedaż śrub i nakrętek do kół, zabezpieczeń antykradzieżowych i pierścieni centrujących do alufelg. Ponadto oferowane są takie usługi jak:

- naprawa opon, dętek do każdego rodzaju pojazdu,
- wyważanie kół nieprzelotowych,
- sezonowe przechowywanie opon i pełnych kół,
- prostowanie i regenerację felg aluminiowych,
- malowanie zacisków.

Dotychczasowa oferta ograniczona do serwisu i sprzedaży ogumienia została poszerzona o obsługę układów klimatyzacji oraz o naprawy mechaniczne samochodów osobowych. W obecnej chwili oferta jest szersza. Firma Sochacki Serwis Ogumienia obecnie świadczy usługi w zakresie napraw mechanicznych, jak wymiana pasków rozrządu, klocków i tarcz hamulcowych, amortyzatorów oraz sprzęgieł. Dodatkowo oferowana jest pełna obsługa z zakresu diagnostyki i naprawy klimatyzacji samochodowych. Warsztat dysponuje urządzeniem firmy SpeedMaxx3 V2.0 (jednym z najnowszych na rynku), służącym do napełniania układów klimatyzacji zarówno w samochodach osobowych, dostawczych, ciężarowych, autobusach, ciągnikach rolniczych i innych pojazdach.

W wielu warsztatach (zwłaszcza małych) bardzo zaniedbywana jest kwestia strony internetowej. Właściciele firmy uznali, że w dzisiejszych czasach typowym zachowaniem klienta przy jakiegokolwiek awarii będzie sięgnięcie do ogromnych zasobów Internetu w poszukiwaniu profesjonalnych firm świadczących

<sup>171</sup> Samochody, Auta, Motoryzacja – Badania – Analiza. Innowacje w firmach usługowych branży motoryzacyjnej, <http://www.firmy.gdynia2009.eu>, 13.12.2011 r.

określone usługi. W ten właśnie sposób i z tego źródła najczęściej pozyskujemy informacje na temat istnienia danego serwisu, zasięgamy opinii na jego temat itd. Jak się okazało, założenie przez Serwis Sochacki strony internetowej było strzałem w dziesiątkę. Tym bardziej, że strona ta stała się również mini poradnikiem dla szukających informacji na temat kontroli stanu opon, czy klimatyzacji. Dzięki zastosowaniu prostych acz nie spotykanych powszechnie na stronach warsztatów samochodowych – np. modułu do kontaktów z klientami, na stronie internetowej można również zarezerwować sobie miejsce na stanowisko do montażu opon.

W warsztacie zatrudnionych jest obecnie sześciu wykwalifikowanych i doświadczonych mechaników i wulkanizatorów. Cały czas podnoszone są ich kwalifikacje poprzez udział w szeregu specjalistycznych szkoleń organizowanych w kraju i za granicą. Na tym firma Sochacki nie poprzestała. Aby zachęcić klientów do korzystania z ich usług wprowadzony został program promocyjny który pozwala zaoszczędzić klientowi pieniądze i przybliżyć ofertę. Aktualna promocja polega na bezpłatnej kontroli pojazdu, w której sprawdzane jest:

- oświetlenie zewnętrzne,
- poziom oleju w silniku,
- poziom płynu chłodniczego,
- poziom płynu hamulcowego,
- sprawdzenie stanu wycieraczek,
- ciśnienie powietrza w oponach oraz ich stan zużycia,
- stan zużycia klocków oraz tarcz hamulcowych<sup>172</sup>.

W zamierzeniach jest również prowadzenie sklepu internetowego – co nie będzie stanowić zmiany dramatycznej (firma przecież prowadzi sprzedaż), lecz odnosić się będzie do zastosowania nowego sposobu prowadzenia działalności (innovacja w zakresie produktu i prawdopodobnie technologii – koniecznym będzie zastosowanie nowego narzędzia informatycznego).

**Opisany warsztat jest wyjątkowo prężnie angażującym swoje siły w innowacyjne rozwiązania, co pozwala na optymalizację pracy i zwiększenie zysków. Poprzez wzbogacenie swojej oferty, wprowadzenie systemu rezerwacji stanowisk do montażu opon, przejrzystą i atrakcyjną stronę internetową, oraz szkolenia pracowników. Firma Sochacki Serwis Ogumienia jest przykładem dobrze przemyślanej strategii rozwoju, w której duży nacisk kładzie się na innowacyjność świadczonych usług, co przekłada się na zwiększone grono zadowolonych klientów, a w konsekwencji na umocnienie pozycji konkurencyjnej.**



## 4.9. Podsumowanie rozdziału

Innowacje produktowe, w postaci wprowadzania nowych lub doskonalenia istniejących usług, czy procesowe, również mają miejsce, posiadają jednak inny charakter niż te związane z działalnością typowo produkcyjną. Trudna identyfikowalność i w wielu przypadkach nienamacalność tego typu innowacji powoduje znaczne niedoszacowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw usługowych<sup>173</sup>.

<sup>172</sup> Strona internetowa „Sochacki Serwis Ogumienia”, <http://www.sochackiserwis.pl>, 13.12.2011 r.

<sup>173</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, IV Konferencja Naukowa z cyklu „wiedza i innowacje” Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki, Kraków 2008.

Nienamagalność innowacji usługowych wpływa także na ograniczone możliwości ich formalnej ochrony. Prawa własności intelektualnej są w przypadku produktów silnie chronione dzięki patentom. Ochrona innowacji usługowych przed konkurencją jest w większym stopniu związana z zachowaniem tajemnicy przedsiębiorstwa, a także niepowtarzalnością struktur społecznych, kultury organizacyjnej, warunków społeczno-środowiskowych związanych z pracą ludzką.

Wiele z prezentowanych przykładów wydaje się łatwych do podrobienia – informacja o tym co trzeba zrobić jest dostępna publicznie. Tymczasem kluczem do sukcesu mogą być właśnie te niedoceniane elementy jak wiedza o procesie (wiemy jak to zrobić) oraz dostęp do kluczowego personelu (mamy kim to zrobić).

Działalność innowacyjna w usługach polega raczej na przyswajaniu nowych technologii (szersze informacje na ten temat, a także przykłady w rozdziale następnym), podczas gdy przemysł jest twórcą nowych rozwiązań technologicznych. Technologie te mają swoje źródło w samodzielnie prowadzonych badaniach rozwojowych, innowacje usługowe opierają się natomiast w większości na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz. Ważnym źródłem w przypadku innowacji usługowych są pracownicy, ich kreatywność, przedsiębiorczość oraz poziom wiedzy i kwalifikacji. Dlatego też w działalności usługowej większy nacisk kładzie się na szkolenia pracowników oraz pozyskiwanie nowej wiedzy.

W sektorze usługowym występuje tendencja do wdrażania tzw. miękkich innowacji, duże znaczenie mają więc innowacje marketingowe oraz organizacyjno-zarządcze (zostaną one przedstawione w dalszej części publikacji).

Ważne jest także, że ekspansja rynkowa innowacji usługowej ma bardzo często swój początek na poziomie regionalnym (tak zaczynał Facebook i wielu, wielu innych) w porównaniu z innowacją sektora produkcyjnego, funkcjonującą od początku na rynku krajowym. Dla innowacji usługowej zmniejszony jest więc obszar odniesienia decydujący o skali nowości innowacji, co sprawia, że większą rację bytu mają działania benchmarkingowe, pozwalające na absorpcję „dobrych rozwiązań” (tzw. „dobrych praktyk”) <sup>174</sup>.

Temu celowi służy także niniejsza publikacja, pokazaniu, jak robią to inni, jak zaczynali, do czego doszli. Być może stanie się to inspiracją dla tych, którzy nie mogą zacząć, w obawie, przed konkurencją z gigantami. A doświadczenia wielu, dziś doświadczonych i zamożnych przedsiębiorców, wskazują na to, że też zaczęli od małych lokalnych przedsięwzięć i częstokroć uczyli się na własnych błędach.

---

<sup>174</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, IV Konferencja Naukowa z cyklu „wiedza i innowacje” Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki, Kraków 2008.

## 5. Innowacje technologiczne w usługach

Innowacje technologiczne w usługach nie są sprawą oczywistą – pomimo iż usługa jest świadczeniem niematerialnym, to po realizacji usługi bardzo często klient otrzymuje dowód realizacji usługi (physical evidence), jak też i sam proces dostarczania usługi lub jej przygotowania wymaga odpowiednich zasobów. Najważniejszym zasobem firm usługowych jest oczywiście personel, jednakże uzbrojenie personelu w odpowiedni sprzęt i technologię (oprogramowanie, technologie komunikacyjne) pozwala efektywnie wykorzystywać wiedzę personelu zatrudnionego na stanowiskach konsultantów i doradców. Czytelnikom zostaną przedstawione przykłady zastosowania innowacji technologicznych w usługach – takie jak na przykład platformy informatyczne do świadczenia usług bankowych itp.

Jak możemy przeczytać w definicji OECD tzw. Oslo Manual, wykorzystywanej także przez Główny Urząd Statystyczny: *Innowacje technologiczne powstają w wyniku działalności innowacyjnej obejmującej szereg działań o charakterze badawczym (naukowym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Mniejsze, techniczne lub estetyczne modyfikacje produktów i procesów, nie wpływające na osiągnięcia, właściwości, koszty lub też na zużycie materiałów, energii i komponentów nie są traktowane jako innowacje technologiczne. Innowacje technologiczne mogą występować we wszystkich rodzajach działalności przedsiębiorstwa, tzn. zarówno w działalności podstawowej, jak i drugorzędnej i dalszych (zgodnie z definicją stosowaną w Systemie Rachunków Narodowych), a także w działalności pomocniczej prowadzonej przez działy sprzedaży, rachunkowości, informatyczne, itp. (np. komputeryzacja działu sprzedaży lub działu finansowego przedsiębiorstwa może być uznana za innowację technologiczną)*<sup>175</sup>.

Zwiększenie sprawności przedsiębiorstwa nie zależy już tylko od procesów produkcyjnych, ale również od wdrażanych innowacji do takich obszarów jak logistyka, spedycja, transport, serwisowanie itp. Usługi natomiast dopiero rozpoczęły swój marsz w kierunku zwiększenia innowacyjności. W początkowej fazie sprowadzało się to do adoptowania do funkcji usługowych nowoczesnych technologii występujących w przemyśle, jednak bardzo szybko zyskało to na skali i innowacyjność w sektorze usług zaczęła odgrywać znaczącą rolę<sup>176</sup>.

Innowacje technologiczne, wraz z postępującym zjawiskiem „serwicyzacji” zaczynają odgrywać coraz bardziej znaczącą rolę także i w samych usługach. Początkowo, jak przedstawiono w akapicie wyżej, technologiczność usługi zależała w dużej mierze od wymagań sektora produkcji przemysłowej, na rzecz którego świadczone usługi. Teraz w wielu przypadkach proporcje wartości komponentu materialnego do elementów materialnych uległy odwróceniu, przy czym waga aspektu technicznego wcale się nie zmniejszyła.

W większości z opisywanych niżej przypadków głównym czynnikiem technologicznym odpowiedzialnym za możliwość dostarczania usługi i ich poziom innowacyjny są technologie telekomunikacyjne – sprzęt elektroniczny i jego funkcje, czasami oprogramowanie. Zapraszamy do lektury.

<sup>175</sup> GUS *Innowacje technologiczne*, wrzesień 2011.

<sup>176</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje W Sektorze Produkcyjnym I Usługowym – Odmienność Czy Podobieństwo? Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług* Nr 8 s. 177, 2007.



## 5.1. Usługi finansowe

### 5.1.1. System rozliczeń kart płatniczych

Pierwsze karty, funkcjonujące na podobnych zasadach do współczesnych kart płatniczych, pojawiły się w Stanach Zjednoczonych już na początku XX wieku. Ówczesne karty stanowiły upoważnienie do odebrania zamówionego towaru i zapisania kredytu na poczet klienta. Wydawały je duże sieci sklepów i stacje benzynowe. W roku 1914 firma Western Union wprowadziła pierwsze karty obciążeniowe. Wiosną 1950 roku powstała firma Dinners Club, która zajmowała się wydawaniem kart umożliwiających bezgotówkowe płatności w restauracjach i hotelach. Posiadacz karty na koniec miesiąca dostawał pocztą zestawienie dokonanych transakcji z prośbą o uregulowanie zadłużenia. W ten sposób powstała pierwsza organizacja zajmująca się wydawaniem kart. Pierwszą kartą kredytową wydaną przez bank była BankAmericard oferowana przez Bank of America od 1958 r.

W Polsce w latach 80. Bank Pekao S.A. wydał pierwsze karty identyfikacyjne i zainstalował pierwszy bankomat. W roku 1990 ze struktur firmy Orbis wyodrębniono dział zajmujący się akceptacją kart, tworząc spółkę zarządzającą programem PolCard. Pierwszą kartę Visa wydał w 1991 r. Bank Inicjatyw Gospodarczych S.A. Polska, będąca wtedy jednym z najsłabiej rozwiniętych rynków pod względem popularności korzystania z tego systemu płatniczego, stała się na początku XXI wieku szóstym rynkiem w Unii Europejskiej pod względem liczby kart Visa.

W zależności od przyjętego kryterium klasyfikacji można usystematyzować karty np. ze względu na budowę karty, funkcje użytkowe, sposób rozliczania, obszar na którym są akceptowalne, korzyści dodatkowe jakie uzyskuje posiadacz karty. Podział ze względu na sposób rozliczania transakcji:

- Kredytowe – związane z przyznaniem przez bank limitu kredytowego. Bank udziela kredytu posiadaczowi karty (zazwyczaj oprocentowanego). Użytkownik karty okresowo dostaje rozliczenie transakcji wykonanych kartą.
- Z odroczonym terminem płatności – funkcjonują na podobnych zasadach do kart kredytowych, w przeciwieństwie do kart kredytowych przy tego rodzaju kartach posiadacz nie może spłacić tylko części zadłużenia. Posiadacz jest zobligowany do spłaty całej kwoty zadłużenia w terminie wyznaczonym w umowie.
- Debetowe – karty wydawane do rachunku bankowego. Obciążają one konto posiadacza na kwotę transakcji w momencie jej wykonywania. Kwota transakcji nie może przekroczyć stanu konta posiadacza karty.
- Obciążeniowe (charge) – połączenie karty kredytowej i debetowej. Karty te są wydawane dla posiadacza rachunku bankowego. Bank udziela posiadaczowi kredytu i co jakiś czas (najczęściej raz na miesiąc) wystawia mu rozliczenie, którego równowartość pobiera z konta.
- Przedpłacone – dokonanie transakcji tą kartą wymaga wcześniejszego zasilenia karty kwotą, do wysokości której następnie autoryzowane są transakcje. Karta taka nie jest związana z rachunkiem osobistym i może być wydana „na okaziciela” tzn. bez personalizacji karty jako np. karta podarunkowa. Niektóre źródła za karty przedpłacone uważają również Elektroniczne Portmonetki.
- Wirtualne – karta jest jedynie zarejestrowanym w systemie rozliczeniowym numerem – nie jest wydawana w fizycznej postaci (z paskiem magnetycznym czy też chipem). Nie można więc dokonywać nią żadnych transakcji w POSach i bankomatach – można ją realizować tylko transakcje typu *card not present*. Pod względem sposobu rozliczenia transakcji jest ona mocno zbliżona do karty przedpłaconej.

Z punktu widzenia budowy karty płatniczej karty dzielą się na:

- Wypukłe (embosowane) – informacje o karcie takie jak nazwa posiadacza, numer karty, data ważności są wytłoczone na karcie. Obecnie „czyste” karty wypukłe są praktycznie niespotykane. Zwykle posiadają również pasek magnetyczny lub chip.
- Karty z paskiem magnetycznym – nośnikiem informacji jest pasek magnetyczny, na którym zapisane są na 2 ścieżkach (rzadziej 3) informacje pozwalające na dokonanie transakcji (numer karty, data ważności itd.). Na karcie tego typu nie jest zapisywany numer PIN, służący do uwierzytelnienia transakcji.
- Karty z układem elektronicznym (potocznie zwane kartami chipowymi) – są dużo bezpieczniejsze od kart z paskiem magnetycznym. Większość dostępnych systemów transakcyjnych migruje w stronę kart elektronicznych. Standard obsługi transakcji jest opracowywany przez organizację zrzeszającą największych wydawców kart: Europay, Mastercard i Visa (stąd nazwa standardu – EMV).
- Karta zbliżeniowa (bezstykowa, contactless) – karta z układem elektronicznym, ale dodatkowo mająca wbudowaną antenkę pozwalającą na bezkontaktowe (szybsze) przeprowadzanie transakcji. Zastosowanie tego rodzaju karty ma zmierzać do tego, by także niewielkie płatności były regulowane bezgotówkowo. Na rynku znajdują się obecnie dwa konkurujące ze sobą systemy kart bezstykowych: Visa payWave i Mastercard PayPass.

Bezpieczeństwo posługiwania się kartami magnetycznymi zapewnia przede wszystkim PIN (*Personal Identification Number*). Umożliwia on uwierzytelnienie osoby posługującej się kartą. Urządzenie realizujące transakcję odczytuje z karty zawarte w niej informacje dotyczące banku-wydawcy karty, numeru karty oraz daty ważności. Numer karty wraz z kodem PIN są szyfrowane za pomocą algorytmu DES lub 3DES i wysyłane do wystawcy karty w celu ich weryfikacji. Wystawca sprawdza, czy podany PIN jest zgodny z zapisanym w bazie danych wystawcy dla danej karty i w razie pozytywnej weryfikacji zwraca numer rachunku bankowego, z którym związana jest dana karta. Następnie wysyłane jest zapytanie do systemu bankowego w celu autoryzacji transakcji na danym koncie na podaną kwotę. W przypadku pozytywnej odpowiedzi transakcja jest zatwierdzana.

Większy poziom bezpieczeństwa oferują karty chipowe. Charakteryzują się one bezpieczną kontrolą dostępu, możliwością szyfrowania i deszyfrowania informacji, a także możliwością generowania i weryfikowania podpisów cyfrowych. Aby zapewnić bezpieczeństwo danych właściciela karty płatniczej, sprzedawcy akceptujący płatności kartami płatniczymi przetwarzają je (dane właściciela) zgodnie z normami Payment Card Industry Data Security Standard.

Podział kart według zasięgu ich funkcjonowania wyróżnia:

- Kartę lokalną – funkcjonuje w ramach jednego lub kilku banków bądź w ramach jednego systemu ich akceptacji, najczęściej ograniczonego do sieci sklepów tej samej firmy.
- Kartę krajową – karta ta ma zazwyczaj logo międzynarodowej organizacji płatniczej (np. Visa czy Eurocard/Mastercard), ale zasięg funkcjonowania został ograniczony do jednego kraju. Posługiwanie się taką kartą poza granicami danego kraju nie jest możliwe. W obrębie jednego kraju kartą można posługiwać się we wszystkich punktach handlowo-usługowych oraz bankomatów akceptujących ten typ kart. Na kartach krajowych są określone jej ograniczenia poprzez napis np. w Polsce: „Valid Only in Poland” lub podobny. W ramach kart krajowych funkcjonują również lokalne systemy kart płatniczych – w Polsce przykładem są karty PolCard (system zarządzany i rozliczany przez First Data Polska).

- Kartę międzynarodową - ważna na całym świecie, w każdym punkcie lub bankomacie oznaczonym logo danej karty. Mianem systemów kart międzynarodowych można określić – między innymi Visa, Eurocard/Mastercard, Diners Club oraz American Express.

First Data Polska S.A. jest największym w Polsce agentem rozliczeniowym kart płatniczych, zapewniającym pełną obsługę transakcji dokonywanych przy ich użyciu oraz rozliczenia transakcji kartami dla banków. Firma stworzyła największą w Polsce sieć punktów akceptujących karty płatnicze.

Nazwa firmy: <b>First Data Polska S.A.</b> Rok założenia: 1990 Miejscowość: Warszawa Forma prawna: Spółka akcyjna Opis: First Data Polska S.A. jest największym w Polsce agentem rozliczeniowym kart płatniczych (system PolCard), który zapewnia pełną obsługę transakcji dokonywanych przy ich użyciu.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Maszyny faksowe w First Data Polska pełniły bardzo ważną funkcję ze względu na specyfikę komunikacji z klientami (większość zgłoszeń dokonywana była właśnie tą drogą). Zgłoszenia awarii terminali, anulowania transakcji i inne muszą być odpowiednio, szybko i zachowaniem wymaganego poziomu bezpieczeństwa, obsłużone. Za realizację poszczególnych zadań odpowiedzialne są różne działy First Data Polska, co powodowało konieczność kolportowania kopii faksów w samej firmie. Potrzeba zmiany i usprawnienia systemu uwarunkowana była możliwościami technicznymi klientów, którzy w znacznej liczbie korzystają z faksu oraz specyfiką polegającą na realizacji usług bez przerwy.

First Data Polska szukało więc działającego całodobowo rozwiązania informatycznego usprawniającego przyjmowanie i wysyłanie faksów, ułatwiającego pracę grupową oraz ograniczającego koszty przy jednoczesnej minimalizacji koniecznych zmian dla klientów. Rozwiązaniem problemu efektywnego oraz oszczędnego wysyłania i przyjmowania faksów okazał się system klasy fax server działający w trybie 24/7, wzbogacony o system pracy grupowej i obiegu dokumentów. First Data Polska postanowiło wybrać Indesys jako dostawcę rozwiązań służących usprawnieniu komunikacji w przedsiębiorstwach. Specjaliści Indesys po uważnym przeanalizowaniu stanu zastanego oraz potrzeb FDP, przedstawili rozwiązanie oparte o sprawdzone rozwiązanie – Zetafax Server – które spełniło rolę silnika do wysyłki i odbioru faksów razem z kartami faksowymi Dialogic. Indesys zaproponował również zaawansowaną aplikację pozwalającą na pracę grupową podczas obsługi faksów przychodzących i wychodzących, zaawansowane archiwum oraz możliwości komunikacji faksowej za pomocą oprogramowania do poczty elektronicznej – fax2mail, mail2fax.

System pracy grupowej stworzono w oparciu o autorski system obiegu dokumentów TriPlus. Pozwala on na przekazywanie, opisywanie, zatwierdzanie i opisywanie wiadomości. Jest to najważniejsza funkcjonalność dla centrum obsługi klienta. Dodatkowo dokumenty jakie obsługują poszczególne działy FDP są dokumentami poufnymi, dlatego bardzo ważna jest kontrola dostępu do danych w nich zawartych. System jest cały czas rozwijany i rozbudowywany. Dziś używa go 200 pracowników First Data Polska, z czego około 50 korzysta z zaawansowanego klienta pracy grupowej. Wolumen faksów to ponad 40 000 faksów odbieranych i 25 000 faksów wysyłanych miesięcznie<sup>177</sup>.

Zastosowanie nowego rozwiązania technologicznego pozwoliło FDP na usprawnienie jednego ze sposobów komunikacji z klientem. Ważnym elementem rozwiązania jest możliwość monitorowania jego działania i zachowania poufności przekazywanych danych. W przypadku awarii któregośkolwiek z komponentów systemu, następuje automatyczne wygenerowanie komunikatów email i SMS dla administratorów, którzy decydują o przełączeniu na ośrodek zapasowy. Dodatkowo dzięki bardzo prostemu interfejsowi integracji, jakim jest protokół SMTP, przewidywana jest integracja z innymi systemami generującymi dokumenty faksowe. Docelowo wszystkie urządzenia faksowe zostaną wycofane z FDP na rzecz użycia wdrożonego serwera faksowego.



### 5.1.2. System wspierania pracy z klientem

Po trwającym wiele lat procesie wymiany rozproszonych systemów transakcyjnych na systemy scentralizowane, polskie banki zaczęły poszukiwać analogicznych rozwiązań dla obszaru kontaktów z klientami. Biorąc pod uwagę rozwój rynku i oczekiwań klientów, który nastąpił w ciągu ostatnich kilku lat, to zadanie nieodzwonne. Stanowi przy tym ogromne wyzwanie dla całej organizacji i firmowego działu IT.

ING Bank Śląski zdecydował się wdrożyć portalowe rozwiązanie oparte na systemie front Office amerykańskiej firmy Chordiant. Projekt rozwiązania powstał w wyniku ścisłej współpracy specjalistów ING Banku Śląskiego, specjalistów IBM Global Services oraz konsultantów Chordiant. Korzyści jakie przyniosło takie wdrożenie to:

- pełna analiza sytuacji i zachowań klientów we wszystkich kanałach łącznie (oddział, bankomat, Internet, call center),
- większa skuteczność działań sprzedażowych dzięki precyzyjniejszej segmentacji i lepszemu dopasowaniu oferty do indywidualnych potrzeb,
- możliwość łatwego wprowadzania zmian i nowych funkcjonalności (przeglądarka www).

Nazwa firmy: **ING Bank Śląski**  
Rok założenia: 1988  
Miejscowość: Katowice  
Forma prawna: Spółka akcyjna  
Opis: bank

Rozwiązanie zostało wdrożone w centrali ING Banku Śląskiego, a następnie udostępnione we wszystkich 350 oddziałach w ciągu 1,5 miesiąca. Za tak niezwykłym tempem wdrożenia kryje się fakt, że oprogramowanie to wykorzystuje architekturę portalowa, która nie wymaga zmian na komputerach w oddziałach. Nie bez znaczenia było również bardzo duże zaangażowanie i determinacja ING Banku Śląskiego.

Podczas pierwszego etapu, pracownikom banku w oddziałach, udostępniono w nowym systemie m.in. możliwości identyfikowania klientów, podstawowe operacje związane z produktami posiadanymi przez klienta oraz analizę pozycji i wcześniejszych zachowań klienta pod kątem sprzedaży. W systemie dostępny jest również efektywny mechanizm rekomendacji sprzedażowych, który automatycznie podpowiada pracownikom, jakie produkty można klientowi zaproponować w określonej sytuacji. Do tej pory tego w Polsce nie było – pracownik oddziału musiał w sprzedaży polegać na własnym doświadczeniu i intuicji<sup>178</sup>.

<sup>178</sup> M. Dąbek, *ING Bank Śląski wdraża wspólnie z IBM uniwersalny system typu front office dla wszystkich kanałów kontaktu z klientami*. IBM Polska Sp. z o.o., 18.11.2011 r.

Jak twierdzą sami użytkownicy oprogramowanie front office spełniało znakomitą większość warunków, jakie postawili przed potencjalnym rozwiązaniem. Chodziło o zakres funkcjonalny, łatwość rozbudowy, referencje oraz oczywiście istnienie partnera zdolnego do sprawnego wdrożenia rozwiązania. Wybór IBM jako projektanta i wykonawcy rozwiązania podyktowany był w dużej mierze faktem, że IBM i Chordiant mogły pochwalić się bogatą historią doskonałej współpracy przy wielu projektach w różnych częściach świata<sup>179</sup>.

**Kiedy osiągnięto pierwsze cele, funkcjonalność rozwiązania zaczęto rozwijać. Przedstawiciele ING Banku Śląskiego oczekują kolejnych korzyści. Mają obecnie możliwość obserwacji zachowań klientów we wszystkich kanałach łącznie i uwzględnianie tego w modelowaniu oferty. Jednocześnie rozwiązanie pozwoliło dostrzec oszczędności wynikające z efektywności procesu sprzedaży. Krótko mówiąc, dzięki lepszemu poznaniu klienta Bank jest w stanie złożyć mu ofertę lepiej dopasowaną do jego potrzeb. Jako – w większości – klienci banków powinniśmy oczekiwać podobnej postawy ze strony pozostałych banków.**



## 5.2. Usługi turystyki, sportu i rekreacji

### 5.2.1. Rezerwacje biletów on-line

Branża turystyczna bardzo szybko rozwinęła się w Europie po 90. roku ubiegłego wieku. Jednak nie było to proste ponieważ nowe biura podróży musiały podjąć wielki trud by sprostać istniejącym już wielkim i bardzo znaczącym biurom. Bardzo duży wpływ na to miał Internet, który zapoczątkował nową erę w usługach turystycznych, co spowodowało, że nowe biura podróży znalazły nowych klientów, były nowoczesne przez co dobrze radziły sobie z konkurencją. Do innowacji technologicznych będziemy zaliczać również wykorzystanie Internetu w firmach z branży turystycznej np. wdrożenie elektronicznych systemów rezerwacji biletów w biurze podróży. Zastosowanie „narzędzi informatycznych” do obsługi instytucji związanych z obsługą ruchu turystycznego dokonało wielu zmian w samej strukturze, organizacji oraz jakości kontaktu z klientem biura podróży czy hotelu.

Współczesne realia rynku branży turystycznej wymuszają na organizatorach turystyki stosowanie najnowszych technologii informatycznych opartych na komunikacji w sieci. W chwili obecnej praktycznie niemożliwe jest funkcjonowanie na rynku bez dostępu do Internetu. W dobie globalizacji oraz postępującej informatyzacji społeczeństwa, dostęp do nowych technologii teleinformatycznych nie jest już domeną firm komputerowych, ale staje się podstawą, bez której funkcjonowanie firmy mogłoby być zachwiane. Spośród technologii stosowanych w branży turystycznej z pewnością najważniejsze miejsce zajmuje w ostatnich latach Internet. Od połowy lat 90. Internet stał się platformą do rozwoju najróżniejszych systemów rezerwacji i sprzedaży towarów i usług. Systemy takie określamy jako systemy e-commerce lub systemy dla handlu elektronicznego. Pośród systemów e-commerce możemy wyróżnić:

- B2B Business to Business – przeznaczone dla realizacji na platformie elektronicznej transakcji między firmami, a więc w przypadku branży turystycznej np. pomiędzy hotelami a biurami podróży,
- B2C Business to Customer – przeznaczone do realizacji na platformie elektronicznej transakcji pomiędzy firmami, a klientami indywidualnymi np. hotelami, a klientami.

<sup>179</sup> IT musi zarabiać. Nowy system front office w ING Banku Śląskim umożliwił zwiększenie skuteczności działań sprzedażowych; <http://www-05.ibm.com>, 21.01.2012 r.

Turystyka szybko stała się jedną z pierwszych dziedzin wykorzystującą Internet do realizacji swoich usług. Wśród pierwszych firm zajmujących się handlem elektronicznym były internetowe biura podróży Expedia oraz Travelocity. Rozwinęły one zaawansowane systemy różnorodnych usług turystycznych.

Od wielu lat bardzo ważną rolę w branży turystycznej odgrywają Globalne Systemy Rezerwacji usług turystycznych (GDS – *Global Distribution System*), należą do nich takie systemy jak: Amadeus, Galileo, International, Sabre, SART i Worldspani jeszcze kilka innych. Oferują one dziesiątkom tysięcy agencji turystycznych w wielu krajach usługi rezerwacyjne na produkty praktycznie wszystkich agencji turystycznych na świecie, a ponadto międzynarodowych łańcuchów hotelowych oraz firm wynajmujących samochody.

Pierwsze systemy komputerowej rezerwacji zostały wdrożone w Stanach Zjednoczonych na początku lat 70. Obecnie wiodącymi firmami na rynku turystycznym świata w zakresie GDS są<sup>180</sup>:

- WorldSpan (obejmujący: Stany Zjednoczone Ameryki, Europę, Środkowy Wschód),
- Galileo (obejmujący: Europę, Australię, Nową Zelandię)<sup>181</sup>,
- Amadeus (obejmujący: obie Ameryki, Europę, Australię, Afrykę Południową),
- Sabre (obejmujący: Stany Zjednoczone Ameryki, Kanadę i Europę)<sup>182</sup>,
- Apollo (obejmujący: Stany Zjednoczone Ameryki, Kanadę),
- Abakus (obejmujący: Południowo-Wschodnią Azję),
- Pegasus będący otwartym systemem on-line.

Firma Amadeus została założona w 1987 roku przez linie lotnicze Air France, Lufthansa, Iberia i SAS. Obecnie działa w ok. 200 krajach na całym świecie. Jest najbardziej dynamicznie rozwijającym się systemem GDS, jednocześnie dostarcza rozwiązania techniczne w dziedzinie marketingu, dystrybucji i sprzedaży dla biur podróży na całym świecie. Dysponując rozległą siecią oraz jedną z najbogatszych baz danych w Europie, Amadeus świadczy usługi na rzecz 57 tysięcy biur podróży i ponad 8400 punktów sprzedaży linii lotniczych na całym świecie. System Amadeus umożliwia rezerwację miejsc i zakup biletów, jest neutralny i nie faworyzuje żadnego usługodawcy, dając pełen dostęp do wszystkich ofert.

- Amadeus Vista, to narzędzie rezerwacyjne oparte na bazie przeglądarki internetowej, oferujące pełen graficzny interfejs do systemu Amadeus. Produkt ten jest kierowany zarówno dla osób początkujących i zaawansowanych. Dla początkujących Amadeus Vista oferuje, tzw. graphic page, która dzięki graficznemu interfejsowi ułatwia dokonywanie rezerwacji lotniczych, samochodowych i hotelowych. Dla zaawansowanych użytkowników systemu Amadeus Vista proponuje tzw. command page, gdzie stosuje się pełne wprowadzenia systemowe.
- Amadeus Hotels, to program dostarczający precyzyjnych informacji w zakresie rezerwacji usług hotelowych, w takich łańcuchach hoteli jak: Utell, Sheraton, Intercontinental, Marriott, Forte, Holiday Inn, TOP, Best Western.

Głównymi udziałowcami systemu Worldspan są linie lotnicze Delta, Air lines, Northwest Airlines i American Airlines. Do podstawowych działalności firmy należy handel elektroniczny, inwestuje również w produkty wykorzystujące Internet takie jak: Trip Manager dla podróży służbowych. Worldspan Go dla agentów czy Travel Button dla klientów indywidualnych, rozwiązania te oparte są oczywiście na centralnym systemie

<sup>180</sup> D. Józefowicz, *GDS Internetowe systemy rezerwacji* Studenckie Centrum Badań Turystycznych EXPLORERS, 9.12.2011 r.

<sup>181</sup> R. Rajs, *Komputerowe Platformy Rezerwacyjne w turystyce*, Scientific Bulletin of Chełm 2008, Section of Mathematics and Computer Science No. 1/2008.

<sup>182</sup> R. Rajs, *Komputerowe Platformy Rezerwacyjne w turystyce*, Scientific Bulletin of Chełm 2008, Section of Mathematics and Computer Science No. 1/2008.

rezerwacyjnym Worldspana. W ostatnich latach firma zaczęła również bardzo aktywnie eksplorować potencjał telewizji interaktywnej wraz z wprowadzeniem iTV – rozwiązania umożliwiającego dostęp do ofert zawartych w systemie rezerwacyjnym Wordspan (bilety lotnicze, hotele, wynajem samochodów, pakiety turystyczne, last minute itp. za pośrednictwem telewizji kablowej i satelitarnej).

System Sabre (Semi-Automated Business Research Environment) powstał w roku 1964, jako system wspomagający proces rezerwacji biletów lotniczych. Założycielami były dwie amerykańskie firmy American Airlines oraz IBM.

Podobnie jak Worldspan, Sabre traktuje Internet jako priorytetowy kierunek rozwoju. Robi to poprzez spółki zależne m. in.: Travelocity jedno z największych Internetowych biur podróży na świecie, GetThere – nabyty przez Sabre pod koniec 2000 roku system rezerwacyjny dla klientów korporacyjnych i dostawców usług. Podobnie jak inne systemy Sabre prowadzi ekspansję na innych kontynentach. Jest partnerem strategicznym firmy DCS.

GDS to wspólna nazwa systemów, które dają możliwość dystrybucji produktu turystycznego, w każdym miejscu na naszym globie. Ułatwiły one dostawcom możliwość globalnej sprzedaży, a agentowi turystycznemu zapewniły dostęp do nieograniczonej bazy produktów w postaci przelotów, hoteli, wynajmu samochodów, wycieczek i wielu innych. W swoich systemach wykorzystują one skrzętnie gromadzą bazę organizatorów podróży, agentów, przewoźników, hoteli itp. Aby stać się użytkownikiem wyżej wymienionych systemów należy zakupić licencję, oprogramowanie i opłacać miesięcznie należności za dzierżawę terminalu.

Drugim, równoległym rozwiązaniem, w stosunku do GDS'ów, stosowanym na rynku są Internetowe Systemy Podróży (Internet Travel Systems), do których zaliczają się:

- Travelocity (własność Sabre),
- TravelNow AOL, Travel, Hotels.com, Yahoo Travel (własność Sabre),
- TravelWeb (własność Pegasus),
- Expedia (własność WorldSpan),
- Travel.com (własność TravelNow).

Wykorzystanie Internetu jako narzędzia do sprzedaży usługi w postaci bezpośredniego dostępu turysty do transakcji typu rezerwacja miejsca hotelowego, zostały docenione i są wykorzystywane na całym świecie.

Nazwa firmy: **FRU.PL S.A.**

Rok założenia: 2008

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Spółka akcyjna

Opis: Serwis FRU.PL prowadzony jest przez FRU.PL S.A. z siedzibą w Warszawie. FRU.PL umożliwia Klientom rezerwację biletów lotniczych, miejsc hotelowych oraz wypożyczenie samochodów przez Internet – z zastosowaniem najnowszych technologii<sup>183</sup>.

FRU.PL S.A. jest spółką zarządzającą portalem FRU.PL. Portal ten realizowany jest w oparciu o uzyskane dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Prace nad projektem zakończone zostały w 2010 r. W wyniku projektu, klienci FRU.PL otrzymali bardzo innowacyjne i nowoczesne narzędzia do wyszukiwania najdogodniejszych i najtańszych połączeń lotniczych za pośrednictwem portalu. Do udogodnień należą między innymi:

- możliwość wyszukiwania lotów w opcji elastycznej (+/-3dni),
- łączenie wyników pod względem ceny na etapie wyników wyszukiwania (tzw. grupy cenowe),
- możliwość definiowania profili użytkowników,
- możliwość porównywania cen różnorodnych lotów w kilku kategoriach,
- zapamiętywanie ostatnich preferencji wyszukiwania<sup>184</sup>,
- oraz wiele innych.

Celem wdrożenia było oddanie do dyspozycji klientów nowych funkcjonalności portalu, które sprawić miały aby wyszukiwanie tanich i dogodnych połączeń lotniczych w serwisie FRU.PL stało się jeszcze bardziej intuicyjne i proste. Pomysłodawcy wdrożenia i personel Fru.pl są przekonani, że udało się im osiągnąć to zamierzenie – ponieważ usługa jest łatwo dostępna dla każdego.

**Analiza struktury wykorzystania systemów do zdalnej rezerwacji biletów (nie tylko na Fru.pl) dowodzi, iż istnieje konieczność stosowania nowoczesnych rozwiązań, które są dedykowane biurom obsługi ruchu turystycznego. Dalszy rozwój informatycznych narzędzi komputerowych może spowodować tylko jeszcze większy rozwój takich instytucji i przyczyni się z pewnością do jeszcze większego „uelastycznienia” oferty turystycznej. Tym samym zwiększy zakres zalet ich stosowania. Na pewno te działania opierać się będą na nowoczesnych technologiach internetowych lub interaktywnych. Nowoczesne portale turystyczne, jako systemy tzw. wstępnej rezerwacji turystycznej, w następnych latach mogą stać się „akceleratorem turystyki”. Najważniejszą konkluzją wynikającą z analizy zjawiska jest taka, iż współczesne technologie internetowe dają szansę na rozwój małych i średnich biur podróży czy pensjonatów i umożliwiają skuteczną konkurencję z dużymi touroperatorami.**



## 5.2.2. Zarządzanie hotelem

Szybki rozwój rynku hotelarskiego skłania przedsiębiorstwa hotelarskie do działań zmierzających do stworzenia przewagi konkurencyjnej wobec rywali. W praktyce oznacza to podejmowanie kroków w kierunku osiągania zysków wyższych niż przeciętne w branży, a w przypadku sieci hotelowych kształtowania takiej wielkości sprzedaży, dzięki której możliwy jest wzrost udziału rynku. Działania te są wynikiem zmian w systemie zarządzania hotelem i poprawy jego efektywności. Wzrost ten może być osiągnięty albo poprzez lepsze wykorzystanie potencjału (zwiększenie liczby tzw. osobonoclegów) przy danych kosztach, bądź też poprzez obniżkę kosztów, przy pozostawieniu sprzedaży na tym samym poziomie. Obserwacje rynku pozwalają stwierdzić, że ten drugi sposób ma znacznie szersze zastosowanie.

Hotel Sheraton Kraków nastawia się na obsługę osób przyjeżdżających do Krakowa w interesach, na konferencje, a także w celach turystycznych. Architektura i wystrój hotelu, są bardzo nowoczesne. W hotelu jest też *fitness club* i basen, a także centrum biznesowe oraz sale konferencyjne.

Nazwa firmy: **Hotel Sheraton Kraków**  
 Rok założenia: 2004  
 Miejscowość: Kraków  
 Opis: hotel członek grupy Starwood Hotels & Resorts

Jednak taki standard choć wysoki, to wciąż jest niewystarczający. Osoby podróżujące służbowo oczekują od hotelu nie tylko zapewnienia wygodnego noclegu, ale także możliwości wygodnej i efektywnej pracy.

<sup>184</sup> A. Pisula, *Nowe funkcjonalności FRU.PL* Warszawa, 18.04.2011 r.



Goście coraz częściej potrzebują szybkiego dostępu do Internetu, który umożliwiłby im wysyłanie i odbieranie poczty elektronicznej, a także zdalny dostęp do sieci firmy. Również coraz więcej firm oczekuje, że ich pracownicy będą pozostawać w ciągłym kontakcie – także podczas podróży.

Wychodząc naprzeciw tym potrzebom grupa Starwood postanowiła wykorzystać w nowo wybudowanym hotelu najnowocześniejszy system komunikacyjny w całości oparty na sieci IP i rozwiązaniach Cisco Systems, który został w całości zaprojektowany i wdrożony przez firmę NextiraOne.

Jednolita infrastruktura sieci oparta na technologii Fast Ethernet umożliwia zarówno dostęp do Internetu, jak i transmisję głosu, a w przyszłości pozwoli na wdrożenie innych usług, np. telewizji *over IP* czy zdalnej kontroli stanu minibarów. Dzięki niej we wszystkich pokojach hotelowych można uzyskać szybki dostęp do Internetu podłączając komputer przenośny do gniazdka. W atrium, lobby, restauracji, barze, salach konferencyjnych, *executive lounge* itp. – dostęp do Internetu można uzyskać dzięki bezprzewodowej sieci WLAN. Hotel dysponuje własną infrastrukturą bezprzewodową obsługującą przenośne telefony IP, a na życzenie klienta może też uruchomić wydzielony system bezprzewodowego dostępu do Internetu o wysokiej przepustowości dla grupy np. uczestników konferencji.

Telefonia IP, to coś więcej niż tylko telefon i Internet w jednym gniazdku. Duże, kolorowe wyświetlacze telefonów IP umożliwiają gościom korzystanie z wielu usług dodatkowych, a dotykowy ekran ułatwia posługiwanie się całym systemem. Na przykład budzenie można zamówić dotykając wyświetlanej na ekranie telefonu ikonki budzika, a wysłanie poczty elektronicznej - i to bez korzystania z komputera – jest możliwe po dotknięciu ikonki z kopertą. Nie trzeba przy tym wpisywać całej treści listu przy pomocy klawiatury telefonu. Treść listu można po prostu nagrać korzystając ze słuchawki, a nagranie zostanie wysłane do adresata jako multimedialny załącznik do poczty elektronicznej. Na ekranie telefonu można też sprawdzić prognozę pogody, kursy walut, poznać najważniejsze punkty oferty turystycznej Krakowa, a także uzyskać dostęp do usług hotelu. Ponieważ ekran telefonu działa jak przeglądarka internetowa i obsługuje powszechne w branży standardy, możliwa jest łatwa rozbudowa i dodawanie nowych usług w przyszłości, praktycznie bez żadnych ograniczeń ze strony samego systemu.

Istotnym elementem całego rozwiązania jest jego integracja z systemem zarządzania hotelem. Dzięki temu personel hotelu może wykorzystać aparat telefoniczny jako terminal pozwalający na wprowadzenie statusu pokoju (np. posprzątany, gotowy na przyjęcie nowych gości) lub zamówić uzupełnienie napojów w barku. Aparaty wykorzystywane przez personel hotelu mogą być natomiast wykorzystywane do rejestracji czasu pracy. System ten umożliwia rozwijanie nowych usług hotelarskich podwyższających standardy i komfort pobytu gości. Dodatkowe usługi przynoszą również nowe źródło przychodów dla hotelu<sup>185</sup>.

**System zintegrowanej komunikacji, wdrożony w Hotelu Sheraton, w oparciu o technologie i rozwiązania Cisco Systems nie tylko ułatwia zaspokajanie bieżących potrzeb gości, ale także umożliwia rozwijanie nowych usług, które dodatkowo podnoszą komfort pobytu gości. Hotel może też zaoferować swoim gościom nowe usługi komunikacyjne, stanowiące dla hotelu dodatkowe źródło przychodów. Usprawnienia w pracy personelu wpływa też na obniżenie kosztów i poprawienie rentowności działalności hotelu.**



### 5.2.3. Zarządzanie dostępem do Internetu w hotelu

Rynek hotelarski wciąż się rozwija. Coraz więcej klientów korzysta z usług hotelarskich i wszyscy oczekują jednego: chcą mieć szybki dostęp do sieci Internet w swoich pokojach, w restauracji, salach konferencyjnych i w innych miejscach publicznych. Siedemdziesiąt procent gości podróżujących biznesowo zatrzymuje się w miejscach z szybkim dostępem do Internetu. Hotele oferują najwięcej punktów dostępu do Internetu (Hotspots) spośród wszystkich innych obiektów. Często jednak rzeczywisty obszar funkcjonowania sieci bezprzewodowej to mniej niż 15% powierzchni danego hotelu. Pokazuje to jak ogromne możliwości rozwoju tego rynku rysują się w przyszłości. Jakiś czas temu w popularnym magazynie eWeek napisano: „*Połączenie szerokopasmowe, to nowe udogodnienie. Sprawienie żeby było tanie, niezawodne, wydajne i bezpieczne, to cztery główne wyzwania stojące przed osobami odpowiedzialnymi za rozwój tej technologii w lokalizacjach publicznych i pół-publicznych.*”

Wyzwaniem dla wielu hoteli i firm informatycznych było stworzenie bezpiecznej infrastruktury bezprzewodowej z łatwym dostępem dla gości hotelowych. Rozwiązanie firmy ZyXEL usprawniło dostęp do sieci dla gości i rozwiązało problem nieuprawnionego korzystania z hotelowego Internetu przez osoby niepowołane. W wyniku zawartej umowy firma HOR.NET zobowiązała się do modernizacji infrastruktury Wi-Fi w krakowskim hotelu Krakus.

Nazwa firmy: **HOR.NET Polska Sp. z o.o.**  
Adres: ul. Wielopole 12  
Miejscowość: Kraków  
Rok powstania: 1998  
Opis: Przedsiębiorstwo jest operatorem telekomunikacyjnym świadczącym usługi dostępu do sieci Internet, transmisji danych, obsługi serwisów internetowych jak i usługi dodane związane z projektowaniem, wykonawstwem i integracją sieci informatycznych wraz z dostawą sprzętu i oprogramowania.

Głównym celem było wprowadzenie prostego systemu udostępniania Internetu we wszystkich pokojach hotelowych oraz rozwiązanie problemu nieuprawnionego korzystania z sieci przez mieszkańców pobliskich budynków.

Nazwa firmy: **Hotel Krakus**  
Adres: ul. Nowohucka 35  
Miejscowość: Kraków  
Rok powstania: 2002  
Forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością  
Opis: Hotel.

Wdrożenie musiało zostać przeprowadzone w budynku czterokondygnacyjnym, Internet miał być udostępniony w 111 pokojach hotelowych na wszystkich piętrach. Istotne było zastosowanie infrastruktury łatwej w obsłudze, która dodatkowo oferowałaby możliwość ustalenia różnych taryf opłat za korzystanie z usługi bezprzewodowego dostępu do Internetu. Ważnym aspektem dla hotelu było bardzo szybkie przeprowadzenie modernizacji – aby klienci nie odczuli negatywnych skutków trwania prac. Wykonawca, który jest operatorem telekomunikacyjnym oferującym usługi dostępu do Internetu, transmisji danych i telefonii stacjonarnej, jak również kolokacji serwerów w swoim data center, obok podstawowej działalności telekomunikacyjnej zajmuje się również integracją systemów informatycznych obejmującą projektowanie, dostawę i wykonawstwo infrastruktury obejmującej systemy zasilania, chłodzenia oraz transmisji danych.

Nazwa firmy: **ZyXEL (Polska)**

Rok założenia: 1989

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Spółka ZyXEL powstała na Tajwanie w 1989 r. i obecnie jest czołowym dostawcą kompletnych rozwiązań szerokopasmowych dla przedsiębiorstw technologicznych, małych i średnich firm oraz użytkowników domowych. ZyXEL w ramach swoich rozwiązań może pochwalić się najnowszymi i najnowocześniejszymi technologiami sieciowymi, takimi jak Triple Play, Quality of Service (QoS), Network Security i Network Management. ZyXEL jako jeden z pierwszych nowoczesnych producentów przeszedł w ramach szybko rozwijającej się branży sieciowej cały szereg zmian. Równolegle rozwijały się również jego podstawowe produkty – od modemów, ISDN TA i routerów, po urządzenia szerokopasmowe. ZyXEL jest jedną z nielicznych firm na świecie oferującą kompletne rozwiązania sieciowe zawierające końcowe urządzenia DSL, wyposażenie centrali, rozwiązania do zabezpieczenia sieci, przełączniki, produkty WLAN, rozwiązania do bezpiecznego magazynowania danych i systemy scentralizowanego zarządzania siecią.

Modernizacja sieci hotelu polegała na instalacji bezprzewodowej bramy Hotspot i połączeniu jej z już istniejącą infrastrukturą hotelu. Zainstalowane urządzenie dostępne (z wbudowanym punktem dostępowym) zapewnia Internet w recepcji oraz restauracji hotelowej. Do bramy podłączone zostały dwa przełączniki, do których dopięto dziesięć punktów dostępowych rozmieszczonych regularnie na 4 piętrach hotelu, co gwarantuje pokrycie sygnałem wszystkich 111 pokoi. Wdrożenie systemu dystrybucji obejmowało ustalenie planu taryfowego i billingowego w wyborze form płatności *pre-paid*.

Zdefiniowano 3 taryfy czasowe dla klientów hotelowych: jedno-, sześciogodzinną oraz całodobową. System automatycznie drukuje rachunki w dwóch kopiach w celu archiwizacji sprzedaży. Strona logowania dla klientów została zintegrowana ze stroną domową hotelu. Na koniec specjaliści HOR.NETu przeprowadzili szkolenie pracowników hotelu z obsługi oraz możliwości nowego systemu. Inżynierowie z firmy wdrożeniowej w ciągu jednego dnia przeinstalowali w hotelu obecną sieć internetową. Prace przebiegały bezproblemowo – w tym czasie hotelowi goście nie odczuli żadnych niedogodności.

**Wraz z rozwojem turystyki biznesowej i rekreacyjnej, goście coraz częściej mogą pozostać „w sieci”, dzięki wykorzystaniu przez właścicieli hoteli prostych w użyciu rozwiązań do szerokopasmowego dostępu do Internetu. Zachęca to klientów do ponownych odwiedzin. Oferowanie usług szerokopasmowego dostępu do Internetu dla klientów branży turystycznej, ma duże przełożenie na wzrost obrotów hoteli. Możliwość korzystania z dostępu do Internetu w danych hotelach wpływa również korzystnie na ich prestiż i świadomość marki wśród klientów. Przedstawiony powyżej przykład pokazał, jak przy zastosowaniu odpowiedniego narzędzia udostępniono gościom hotelowym nowoczesna i bezpieczną usługę.**



#### 5.2.4. Przewodnik na komórkę

Nowoczesne formy komunikacji z turystami, polegające na dostarczaniu im informacji na temat możliwości, jakie stwarza region przyjazny turystom, będą się opierać na zaawansowanym technologicznie systemie informatycznym i nawigacji. Umożliwi on sprawne zarządzanie produktami w obszarze turystyki i kultury. Dodatkowo system monitorowania turysty w ruchu może zapewnić mu bezpieczeństwo i komfort na szlakach.

Telefonia komórkowa, to drzwi do ogromu możliwości dla innowacyjnych przedsiębiorców. Możliwość tą wykorzystali przedsiębiorcy z firmy MobileMS i zastosowali zalety sieci GSM w turystyce. Pomysł polegał na stworzeniu nowoczesnego systemu informacji turystycznej w Łodzi.

Firma MobileMS mieści się w Łodzi w Regionalnym Parku Naukowo-Technologicznym. Założyciele - Piotr Palma oraz Michał Stefański byli studentami Politechniki Łódzkiej. Zdecydowali się rozkręcić własny biznes w obszarze nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Ich pomysł „Odkoduj miasto” okazał się strzałem w dziesiątkę, zyskując miano najlepszego e-biznesu w województwie łódzkim w 2008 roku. Młodzi przedsiębiorcy otrzymali dotację w ramach działania 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka i rozpoczęli realizację projektu<sup>186</sup>.

Nazwa firmy: **MobileMS Sp. z o.o.**

Miasto: Łódź

Rok założenia: 2009

Forma Prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: MobileMS to zespół specjalistów z zakresu innowacyjnych technologii. Firma zajmuje się wdrażaniem mobilnych i multimedialnych rozwiązań marketingu mobilnego (komórkowego), wykorzystujących m.in. idee Bluetooth Marketing i Fotokodów. Są twórcą i integratorem innowacyjnych produktów marketingowych. Specjalizują się przede wszystkim w marketingu terytorialnym oraz ambient marketingu dla firm. Zajmują się wdrażaniem najnowszych trendów rynku europejskiego, z uwzględnieniem aspektów aktywizacji lokalnej społeczności i promocji PR klienta. Dzięki ścisłej współpracy z zagranicznymi partnerami wykorzystują efekt synergii, łącząc specjalistyczną wiedzę z praktyką wdrożeniową.

Książkowe przewodniki powoli odchodzą do lamusa. Są niewygodne w użyciu, często nie zawierają potrzebnych informacji. Niejednokrotnie brakuje też wersji w językach obcych, a niewielka ilość punktów informacji turystycznej w miastach utrudnia ich zakup.

Podczas zagranicznej wycieczki jeden z założycieli firmy MobileMS dostrzegł potrzebę skonstruowania przewodnika, który zawsze można by mieć przy sobie zwiedzając np. Łódź. W oparciu o tą ideę powstało pierwsze tego typu rozwiązanie na skalę europejską, które gwarantuje informację turystyczną na najwyższym poziomie, a wykorzystuje do tego celu aparat telefoniczny. Działanie jest proste. Na zabytkach umieszczane są kody, które rozszyfrowuje za pomocą kamery zainstalowanej w telefonie, aplikacja pobrana z Internetu. Nie są to jednak zwykłe kody kreskowe, ale specjalne fotokody złożone z białoczarnych kwadratów, które mogą kryć w sobie treści różnego formatu: od plików tekstowych po multimedia. Po skierowaniu kamery internetowej na kod, zostaje on rozszyfrowany, a lektor rozpoczyna opowieść o danym zabytku i jego otoczeniu. Turysta sam może wybrać język tłumaczenia spośród trzech dostępnych wariantów, zapisać wypowiedź na swoim telefonie komórkowym i odtwarzać w dowolnym momencie.

W pierwszej kolejności fotokodami oznaczono 26 miejsc, zaś dziś już prawie 50 obiektów w Łodzi jest oznaczonych tego typu obrazkami. Projekt zakładał także aktywizację i zaangażowanie mieszkańców. Łodzianie sami zdecydowali, gdzie w pierwszej kolejności mają powstać nowe oznaczenia, wybierając takie miejsca, jak Kamienica Pod Gutenbergiem, Grand Hotel, Kamienica Scheiblerowska, dawny hotel „Victoria”, teatr „Victoria” oraz Dom Scheiblera.

Mobilny system informacji turystycznej stwarza także wiele możliwości promocyjnych oraz kulturalnych np.: happeningi, konkursy, spacerzy oraz gry miejskie z wykorzystaniem tej technologii. Jednym z wydarzeń był konkurs „Zagraj z Chopinem” skierowany do dzieci i młodzieży. Na łamach dziennika „Polska” będą umieszczane systematycznie fotokody z pytaniami dotyczącymi życia i działalności Fryderyka Chopina. Na uczestników czekają atrakcyjne nagrody oraz wrażenia związane z poszukiwaniem kodów w prasie.

<sup>186</sup> MobileMS; www.mobiles.pl; 14.01.2012 r.

Fotokody spełniły swoją rolę, potwierdzając swoją użyteczność w praktyce. Coraz częściej wykorzystywane są również do pomiaru natężenia ruchu turystycznego oraz popularności zabytków wśród turystów z Polski oraz z zagranicy. Firma nie poprzestaje jednak wyłącznie na zastosowaniach turystycznych. Kolejną specjalnością MobileMS stały się aplikacje mobilne. Informują one o adresach hoteli, numerach telefonów oraz wyszukują najwygodniejsze połączenia komunikacyjne. Wśród nowości, jakie wprowadza firma, jest także szerokie zastosowanie technologii bluetooth nie tylko w turystyce, ale również kulturze i biznesie. Obok fotokodów, MobileMS rozwija takie rozwiązania, jak infokioski, panele, strefy Bluetooth oraz wkrótce Fabularne Ścieżki Fotokodowe. Infokioski stanowią alternatywę dla punktów informacyjnych i jednocześnie pełnią funkcję komputera z dostępem do sieci. Rozmieszczone w mieście obiekty mogą prezentować wybrane serwisy i obiekty, ale również umożliwiają turystom skorzystanie z e-maila czy jednego z popularnych komunikatorów internetowych. Zintegrowanie maszyny z nadajnikiem Bluetooth umożliwia przesłanie treści na telefon komórkowy. Kolejnymi nowinkami technologicznymi, jakie na terenie Łodzi wprowadza MobileMS są strefy bluetooth, czyli nic innego jak obszary darmowej transmisji treści do użytkowników telefonów komórkowych. Komunikacja odbywa się w dwóch kierunkach dzięki zastosowaniu metody Bluetooth Marketing 2.0. Dzięki niej można dokładnie określić czas i miejsce realizacji transmisji, jest tym samym doskonałym narzędziem, które sprawdzi się podczas konferencji czy targów.

Firma MobileMS ma za sobą już szereg sukcesów m.in.:

- nagrodę w kategorii „Innowacyjna usługa” oraz wyróżnienie z rąk prezydenta miasta w konkursie „Łódź proponuje – innowacyjni i kreatywni” w 2009 roku,
- nominację (2009) w konkursie „Lider Nowoczesnych Technologii” Instytutu Nowych Technologii w Łodzi,
- zwycięstwo w konkursie Innowacja Roku 2009 pod patronatem Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz Centrum Innowacji FIRE.

MobileMS ciągle rozszerza swoją ofertę, docierając także do podmiotów prywatnych. Oferuje mobilne rozwiązania dla agencji reklamowych, centrów biznesowych i handlowych, hotelów i centrów konferencyjnych i targowych, a także kin, teatrów oraz muzeów. Mobile MS wspierało starania miasta Łodzi o uzyskanie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Na koszulkach promocyjnych pojawił się wówczas specjalny fotokod, który zawierał najważniejsze informacje o mieście, działalności kulturalnej i turystycznej.

Swoją działalność firma stara się rozszerzać także na inne miasta – w planach są dwa nowe wdrożenia na Śląsku oraz coraz szersze wychodzenie biznesu poza ramy marketingu miast i regionów<sup>187</sup>.

**Aplikacje w smartfonach i urządzeniach nawigacyjnych PDA stają się wszechstronnym przewodnikiem turystycznym w terenie. Z uwagi na wysoką jakość przekazu obrazu i dźwięku, mogą również prezentować pełne zasoby multimedialnej treści dotyczącej szlaków, obiektów, atrakcji i bazy turystycznej oraz kulturalnej. Specjalny zestaw plików multimedialnych rozszerza możliwość nawigacji o funkcjonalność *audioguide*. Dzięki temu urządzenie, a właściwie aplikacja nawigacyjna, poprowadzi turystę widokową trasą, a lektor przybliży historię ciekawych obiektów w wybranym języku. Tego typu rozwiązanie może służyć jako doskonały asystent turysty podczas imprez plenerowych. Aplikacja taka może również być pomocna podczas oglądania ekspozycji w muzeach i na różnych wystawach. Należy oczekiwać, że tego typu rozwiązania już niedługo staną się standardem w muzeach, miastach i na szlakach turystycznych.**



### 5.3. Usługi telekomunikacyjne i Internet. System IT w przedsiębiorstwie sieciowym

VoIP czyli Voice over IP to technologia umożliwiająca przesyłanie głosu za pomocą łącz internetowych lub dedykowanych sieci wykorzystujących protokoły IP. Popularnie nazywane telefonią internetową. Dane przesyłane są przy użyciu protokołu IP, co pozwala wykluczyć niepotrzebne „połączenie ciągłe” i np. wymianę informacji gdy rozmówcy milczą.

Podczas rozmowy VoIP zostaje stworzona cyfrowa reprezentacja głosu, zostaje ona skompresowana i podzielona na pakiety. Taki strumień pakietów jest następnie przesyłany za pomocą sieci wraz z innymi danymi. W urządzeniu odbiorczym cały proces jest odtwarzany w odwrotnym kierunku dzięki czemu otrzymujemy normalny sygnał głosu. Sieć IP może być dowolną siecią z komutacją pakietów włączając w to ATM, frame realy, czy Internet. Aby komunikacja VoIP mogła zostać zrealizowana niezbędne są specjalistyczne urządzenia i oprogramowanie. Obecnie coraz więcej firm zajmuje się produkcją tego typu sprzętu i aplikacji, a także większość operatorów telekomunikacyjnych posiada VoIP w swojej ofercie.

Do budowy sieci VoIP wykorzystywane są przede wszystkim:

- Bramki VoIP – są odpowiedzialne za połączenie telefonicznej sieci IP do innych typów sieci. Bramka musi zapewnić interfejs czasu rzeczywistego pomiędzy różnymi formatami transmisji i procedur komunikacyjnych.
- Telefony internetowe – oprogramowanie pracujące na komputerze (softphone), lub dedykowane urządzenie podłączone bezpośrednio do sieci IP, umożliwiające wykonywanie połączeń VoIP. Telefony to klienci, którzy mają możliwość inicjacji i odbierania zgłoszeń.
- Serwery i routery VoIP – umożliwiają tworzenie prywatnych sieci głosowych oraz nadzorowanie przebiegu wszystkich rozmów przeprowadzanych w takiej sieci, kontrola dostępowego pasma, routowanie zgłoszeń, przyjmowanie i odrzucanie zgłoszeń w strefie oraz autoryzacja użytkowników.
- Protokoły i kodeki VoIP – zestaw standardów umożliwiających kompresję i dekompresję dźwięku oraz komunikację między urządzeniami i przesył pakietów.

Zalety telefonii VoIP w porównaniu z telefonią tradycyjną:

- niższy koszt uzyskanych połączeń, w szczególności na długich dystansach,
- niski koszt infrastruktury (w porównaniu z tradycyjnymi liniami telefonicznymi),
- funkcje dodatkowe (przesyłanie danych, obrazu).

Dzięki tej nowoczesnej technologii operatorzy telefonii mogą oferować swoim klientom rozmowy telefoniczne praktycznie za darmo. Sieć VoIP wykorzystywana jest przez Firmę Skype i wiele innych np. easyCALL, Easytel, ESIPTEL, FabiPhone, FreecoNet, HaloNet, HopIn, iFON, IPCall, Newfon, SipMax, Tlenofon.

DateraS.A., to firma projektująca i wdrażająca nowoczesne rozwiązania telekomunikacyjne oparte na technologii VoIP. Firma postrzega innowacyjność jako wszystkie procesy prowadzące do doskonalenia metod wytwarzania produktów i usług, albo wprowadzające nowe technologie.

Nazwa firmy: **Datera S.A.**

Rok założenia: 2003

Miejscowość: Gdańsk

Forma prawna: Spółka Akcyjna

Opis: Datera S.A. jest firmą technologiczną (*software house*), która specjalizuje się w tworzeniu rozwiązań teleinformatycznych. Produkuje zarówno nowej generacji platformy telekomunikacyjne klasy operatorskiej oparte o IP, rozwiązania abonenckie – centrale telefoniczne IP PBX dla przedsiębiorstw – a także dedykowane „szyte na miarę” rozwiązania, służące realizacji wybranych usług, świadczonych w chmurze na masową skalę<sup>188</sup>.

Innowacje wspierane przez system firmy Datera S.A. dzielą się na dwie grupy. Pierwsza ma poprawić sprzedaż – motorem napędowym jest tu kryzys i związane z nim oszczędne dysponowanie zasobami. Druga to innowacje procesów wewnętrznych, dzięki którym ma się rozwijać firma. Według opinii Zarządu, inwestycje w innowacje pozwalają firmie nie tylko realizować ciekawe i nowatorskie idee, ale też znacznie szybciej się rozwijać.

Datera S.A. stosuje kilka innowacji procesowych, zaliczyć do nich można tzw. SCRUM, czyli metodykę prowadzenia projektów informatycznych. Opierają się na nowatorskich systemach informatycznych – Mantis, odpowiedzialnym za zgłaszanie i śledzenie błędów, i OTRS – zapewniającym sprawną obsługę pytań nadsyłanych przez klientów pocztą elektroniczną. Istotną rolę w innowacyjnych rozwiązaniach procesowych odgrywa stworzona wewnętrzna baza Wiki, czyli forum wymiany opinii, a także blog poświęcony głównie telefonii IP i profilowany blog techniczny, tworzony przez pracowników działu technicznego. Wszystkie te elementy są nieocenione i pomocne w prowadzeniu innowacyjnych projektów. Wspierają je od pomysłu, aż po wdrażanie. Warto też zaznaczyć, że opisane rozwiązania obalają bariery między biznesem a techniką<sup>189</sup>.

Przykładem wdrożenia systemów proponowanych przez Datera S.A. może być firma NOMI S.A.

Nazwa firmy: **NOMI S.A.**

Rok założenia: 1993

Miejscowość: Kielce

Forma prawna: Spółka Akcyjna

Opis: Firma NOMI S.A.<sup>190</sup> powstała w kwietniu 1993 roku i jako pierwsza w Polsce sieć handlowa zaoferowała klientom pełen wachlarz artykułów dla domu i ogrodu. W latach 90. NOMI S.A. była jedyną polską siecią sklepów – Zrób To Sam. Dynamiczny rozwój Firmy, poprzez tworzenie nowych placówek handlowych na terenie całej Polski, pozwolił na stworzenie 1760 miejsc pracy w 34 sklepach o łącznej powierzchni handlowej ponad 141 tys. m<sup>2</sup>. W styczniu 2006 roku w Piotrkowie Trybunalskim został otwarty nowoczesny magazyn centralny zatrudniający ponad 60 osób z tego regionu. Po okresie restrukturyzacji dla NOMI S.A. rozpoczął się okres intensywnego rozwoju. Od 2007 roku Firma wchodzi w skład polskiej grupy kapitałowej zarządzanej przez i4ventures<sup>191</sup>.

NOMI S.A. zawdzięcza swoją pozycję zespołowi zarządzającemu, dla którego podstawowym celem jest zdobycie lojalności klientów poprzez szeroką ofertę dobrej jakości, atrakcyjne ceny, częste promocje, dodatkowe działania marketingowe oraz fachową obsługę. Doświadczenia zdobyte na przestrzeni ponad 15 lat działalności pozwalają jej w coraz większym stopniu zaspokoić potrzeby klientów. Firma skrupulatnie analizuje opinię kupujących oraz śledzi jakie są trendy, potrzeby i oczekiwania klientów. Ponadto regu-

<sup>188</sup> Strona domowa Datera S.A., [www.datera.pl](http://www.datera.pl), 28.12.2011 r.

<sup>189</sup> *Innowacja może polegać także na usprawnieniu procesu* Puls Biznesu, Nr 125, 14.11.2011 r.

<sup>190</sup> Strona domowa NOMI S.A., [www.nomi.pl](http://www.nomi.pl), 14.11.2011 r.

<sup>191</sup> Strona domowa NOMI S.A., [www.nomi.pl](http://www.nomi.pl), 28.12.2011 r.

larnie przeprowadzane są badania porównawcze z konkurentami oraz ogólnopolskie badania dotyczące satysfakcji klientów. NOMI S.A. współpracuje z liderami rynku budowlanego, którzy oferują wysokiej jakości produkty w atrakcyjnych cenach, chętnie kupowane przez klientów. W swoich sklepach, oferuje około 30 tysięcy artykułów z branży: budowlanej, wykończeniowo-dekoracyjnej, wyposażenia łazienki i kuchni, elektryczno-oświetleniowej, metalowej, elektronarzędzi, artykułów sezonowych i wyposażenia ogrodu oraz szeroki wachlarz usług. Propaguje również tradycyjny system sprzedaży ratalnej, a także inną formę kredytowania zakupów - własną kartę kredytową NOMI MasterCard.

W 2004 roku w rankingu hipermarketów budowlanych przeprowadzonym przez tygodnik Polityka (Nr 15/2005) NOMI S.A. zajęło pierwsze miejsce w kategorii sklep o najatrakcyjniejszych cenach. W 2006 roku firma została nominowana do nagrody w ogólnopolskim konkursie – Laur Klienta 2006, organizowanym przez Przegląd Gospodarczy Plus Gazety Prawnej. Jest to konkurs, w którym nagrody przyznawane są przez klientów.

Celem opisywanego wdrożenia było:

- stworzenie nowego systemu telekomunikacyjnego dla nowej centrali,
- modernizacja systemu telekomunikacyjnego w oddziałach,
- zestandaryzowanie obszaru telekomunikacyjnego w oddziałach,
- obniżka kosztów połączeń, szczególnie nacisk położony na darmowe połączenia między oddziałami.

Wdrożenie w firmie NOMI rozpoczęto od stworzenia całkowicie nowego systemu telekomunikacyjnego w centrali firmy w Warszawie. Wdrożono serwer telekomunikacyjny DATERA, do którego wpięto trakt PRI od operatora tradycyjnego. Wraz z systemem podstawowym wdrożono opcjonalny system zastępczy, który przejmuje funkcjonalność systemu podstawowego w przypadku awarii.

Wszystkich pracowników wyposażono w urządzenia abonenckie firmy Cisco/Linksys, które zostały podłączone do switch'a z zasilaniem PoE. Przedstawione rozwiązanie pozwoliło, na użycie tylko jednego kabla (skrętki) do transmisji danych oraz zasilania telefonów. Rozbudowany system usługowy pozwala na kierowanie ruchem przychodzącym bezpośrednio do końcowego użytkownika. Rozwiązanie to zwiększa jakość obsługi klienta.

W następnych etapach wdrożone zostały systemy w kolejnych oddziałach firmy. Każdy z tych serwerów jest połączony z serwerem telekomunikacyjnym w centrali firmy oraz z każdym serwerem z osobna za pośrednictwem interfejsów SIP. Pozwala to na przeprowadzanie darmowych rozmów telefonicznych między poszczególnymi oddziałami firmy. W celu redukcji kosztów połączeń, w centrali firmy, zainstalowano bramki GSM, przez które kierowany jest ruch na telefony kierunkowe z centrali firmy oraz z wszystkich oddziałów.

Uzyskane korzyści:

- stworzono od podstaw nowoczesny system telekomunikacyjny dla centrali firmy w Warszawie,
- zestandaryzowano obszar telekomunikacyjny w części oddziałów firmy (docelowo wszystkie oddziały),
- obniżono koszty rozmów telefonicznych poprzez kierowanie ruchu zgodnie z przyjętymi zasadami,
- zwiększono funkcjonalność systemu, poprzez zastosowanie modułów dodatkowych oraz urządzeń bezprzewodowych,
- zwiększono bezpieczeństwo systemu poprzez zastosowanie systemu zastępczego.



Poza wykazanymi korzyściami, które w sposób bezpośredni przyczyniają się do poprawy efektywności działań prowadzonych przez NOMI S.A. system Datera można zintegrować z innymi systemami teleinformatycznymi. Mogą one współpracować z innymi systemami, które są kluczowe w funkcjonowaniu firmy, takimi, jak systemy księgowo, czy CRM. Warto, zastanawiając się nad podobnym przedsięwzięciem zapewnić sobie dostępność do rozwiązań nowszych lub do możliwości skojarzenia z innymi systemami – integracja systemów staje się standardem, we wszystkich obszarach działalności.



## 5.4. Usługi edukacyjne. Nauczanie języków obcych

Problemy i trudności w nauce języka obcego często nie biorą się z tego, że dana metoda nie działa, że nauczyciel jest kiepski, a podręcznik zbyt mało kolorowy. Najczęściej przeszkodą jesteś sam uczeń – ze swoim lękiem przed mówieniem w obcym języku, brakiem motywacji czy systematyczności. Dlatego też dochodzi do wykształcenia się przeróżnych dziwnych usprawiedliwień, mających udowodnić, że problem leży gdzieś indziej. Trzy najpopularniejsze usprawiedliwienia, to:

- do nauki języków obcych trzeba mieć specjalne zdolności,
- żeby dobrze mówić w języku obcym, trzeba wyjechać za granicę,
- naukę trzeba zaczynać w bardzo wczesnym wieku, potem jest już za późno<sup>192</sup>.

Oczywiście, że istnieją ludzie, którzy posiadają specjalne zdolności językowe i którym nauka języków obcych przychodzi z łatwością. Zdolności danej osoby w nauce języków obcych różnią się w zależności od przyswajania poszczególnych funkcji języka, np. ktoś świetnie czyta w obcym języku, a komuś innemu łatwo przychodzi przyswajanie reguł gramatycznych. Odpowiedni dobór metod nauczania w taki sposób, aby wspomagały tą dziedzinę nauki języka obcego, do której mamy naturalne predyspozycje, umożliwiają osiągnięcie dobrych wyników w ogólnej nauce języka obcego mimo braku tzw. zdolności do tej nauki. Większość osób utożsamia sukces w nauce języka obcego z silnie rozwiniętą pamięcią wzrokową i słuchową, podczas gdy u podstaw sukcesu mogą leżeć zupełnie inne połączenia zdolności, takich jak np. umiejętność koncentracji, czy wyobraźnia.

Wyjazd za granicę, przynajmniej w zamysle, powinien znacznie przyspieszyć naukę, w końcu jesteśmy tam zmuszeni do ciągłego obcowania z obcą mową, więc nie ma innej możliwości jak ją systematycznie przyswajać. Jednak przebywając codziennie w środowisku osób mówiących w obcym języku sprawiamy, że sama nauka tego języka od podstaw przypomina uczenie się małego dziecka, które naśladowuje dorosłych w próbach komunikowania się. Efekt jest często taki, że – jak małe dziecko – popełnia się błędy gramatyczne, których po prostu się nie słyszy, lub nie zdaje sobie z nich sprawy. Sam wyjazd za granicę jest sensowny, ale dla osób, które opanowały już dany język obcy w stopniu co najmniej średnio zaawansowanym.

Oczywistością jest, że naukę lepiej zacząć jak najwcześniej. Jednak to wcale nie oznacza, że dla starszych osób wszystko już stracone, wręcz przeciwnie. Ludzie dorośli, przebywający w swoim kraju ojczystym, uczą się języka obcego szybciej niż dzieci, ponieważ łatwiej im zrozumieć reguły gramatyczne. Ponadto, człowiek dorosły potrafi świadomie koncentrować się przez dłuższy czas na wybranym temacie – w przeciwieństwie do małych dzieci, które po kilku minutach męczą się i nie potrafią utrzymać uwagi. Człowiek dorosły posiada także dużo bogatsze słownictwo w języku ojczystym, co można bezpośrednio przetłumaczyć na język obcy.

SuperMemo World sp. z o.o. powstało 5 lipca 1991 roku. Założone zostało przez dwóch studentów Politechniki Poznańskiej. Założyciele firmy uznali że komputery, które były jeszcze wtedy rzadkością, powinny pomagać ludziom w nauce, oszczędzać ich czas, sprawiać, żeby nauka była wygodna i co najważniejsze – efektywna. Postawili sobie za cel odkrycie sposobu na to, aby każdy mógł zapamiętać dowolną ilość dat, definicji, nazw, nazwisk, słów, pojęć – słowem, wszystkiego. Wkrótce powstaje algorytm SuperMemo i pierwsze programy komputerowe do nauki na nim oparte. Jednocześnie wynalazcy metody SuperMemo zauważają, że opracowana przez nich metoda staje się ratunkiem dla tych, którzy bezskutecznie próbują opanować język obcy<sup>193</sup>.

Nazwa firmy: **SuperMemo World sp. z o.o.**

Rok założenia: 1991

Miejscowość: Poznań

Forma Prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Firma SuperMemo World od prawie 20 lat odnosi sukcesy jako wydawca multimedialnych kursów do nauki języków obcych, a także przedmiotów szkolnych i obsługi aplikacji biurowych. Kursy publikowane są na płytach CD-ROM i DVD-ROM, a także *on-line* w serwisie e-learningowym [supermemo.net](http://supermemo.net). Na platformie [supermemo.net](http://supermemo.net) jest zarejestrowanych ponad 37 000 aktywnych użytkowników, zainteresowanych wygodną i efektywną nauką online. Sukces firmy opiera się na wykorzystaniu w bez mała wszystkich swoich produktach metody SuperMemo, która skraca proces nauki i sprawia, że jest ona skuteczniejsza niż nauka tradycyjnymi sposobami. Oferta SuperMemo World obejmuje ponad 130 różnorodnych kursów dostępnych online oraz ok. 70 kursów dostępnych na płytach. Platforma [supermemo.net](http://supermemo.net) jest oficjalnym systemem e-learningowym największego w Polsce portalu Onet.pl, dostępnym pod wspólnym adresem internetowym [supermemo.onet.pl](http://supermemo.onet.pl). Od roku 2006 przedsiębiorstwo wchodzi w skład Grupy Wydawniczej PWN, co przyczyniło się do umocnienia jego pozycji na rynku. Firma jest laureatem wielu prestiżowych nagród i wyróżnień czasopism specjalistycznych, w tym m.in. nagroda Cena/Jakość magazynu PC Format w 2009 roku, a także: Produkt Roku 1997 (przyznany przez redakcję PC Kuriera), Wybór roku 1995 (Czytelników PC World Komputer), Złoty medal Targów Poznańskich, Infosystem 1994, Poznań

Dziś misją firmy pozostaje dostarczanie użytkownikom wygodnych i efektywnych rozwiązań wspomagających uczenie. Rozwiązania te oparte są na unikalnej metodzie optymalizacji powtórek SuperMemo. SuperMemo World dotrzymuje kroku coraz szybciej rozwijającym się technologiom mobilnym i już od 2009 roku przenosi najpopularniejsze kursy językowe na urządzenia mobilne – Windows Mobile, PDA, wkrótce również Android. Dzięki temu użytkownicy urządzeń mobilnych mogą wykorzystywać każdą, pozornie niesprzyjającą nauce okoliczność, do utrwalania wiedzy.

SuperMemo, to jedna z tych marek, które rozślawiają Polskę na całym świecie. Firma jest aktywna na wszystkich ważniejszych targach książek, językowych i nowych technologii: London Book Fair, Frankfurter Buchmesse, BETT, Online Educa. SuperMemo World współpracuje z wydawcami i dystrybutorami na całym świecie: aktualnie produkty firmy są wprowadzane m.in. na rynki Brazylii, Turcji, Rosji, Ukrainy i USA. Na polskim rynku zyskaliśmy grono rzetelnych partnerów wśród firm i instytucji, z którymi nawiązaliśmy trwałą współpracę. Jesteśmy m.in. jednym z głównych partnerów serwisu Onet.pl w zakresie dostarczania treści edukacyjnej.

Przed firmą kolejne wyzwania – pokolenia coraz bardziej mobilnych osób, które chcą w szybki i efektywny sposób zacząć używać dowolnego języka obcego. Nieustannie rosnący zespół specjalistów w dziedzinie IT i języków obcych przygotowuje nowe kursy oraz aplikacje, które umożliwią będą korzystanie z metody SuperMemo.

<sup>193</sup> Strona domowa SuperMemo, <http://www.supermemo.pl>, 3.01.2012 r.

Cel i misja firmy to nie tylko odpowiadanie na potrzeby wynikające z coraz bardziej dynamicznego stylu życia, ale przede wszystkim promowanie idei nauki języków obcych. Cel ten nieodmiennie realizowany jest poprzez dostarczanie narzędzi do skutecznej nauki, dzięki czemu przygoda z językiem obcym lub inną dziedziną staje się przyjemnością. SuperMemo może być z uczniem na PC, na iPhone i platformie e-learningowej i na Facebooku. W SuperMemo wiedzą, że każdy może nauczyć się języka obcego i zapamiętać dowolną ilość informacji.

**Twórcy SuperMemo udowodnili, że istnieje skuteczna metoda, odpowiednia niemal dla każdej osoby, która zdecyduje się poświęcić od 10–20 minut dziennie, na nauczenie się dowolnego języka obcego lub zapamiętanie innych informacji. Istnieje wiele metod inspirowanych SuperMemo wykorzystujących wcześniejsze wersje tego algorytmu. Jednak to SuperMemo sprawiło, że dziś wszyscy już wiedzą, jak ważne są powtórki i systematyczność – algorytm SuperMemo zaś pozostaje najlepszym „wirtualnym e-tutorem”, który pomaga w systematycznej i efektywnej nauce języków obcych i przedmiotów szkolnych lub uniwersyteckich oraz udowadnia, że z odpowiednią metodą każdy może uczyć się efektywnie i zapamiętać o zapominaniu.**



## 5.5. Usługi gastronomiczne. Restauracja XXI wieku

Inamo to pionierska restauracja, w której wybór potraw jest dosłownie „w rękach” gości. Wnętrze, choć restauracja znajduje się na londyńskim West Endzie, urządzono w stylu japońskiego science fiction, a orientalne potrawy są najwyższej klasy.

Wyjątkowość tego miejsca polega na interaktywnym sposobie zamawiania dań. Błat stołu jak za dotknięciem dłoni zmienia się w dotykowy ekran. Posługując się kolistym touchpadem zintegrowanym z blatem stołu wykonanego z DuPont Corian, klienci mogą przeglądać wyświetlane na blacie zdjęcia i opisy dań, a następnie wysłać swoje zamówienia wprost do kuchni<sup>194</sup>.

Pomysł zrodził się w głowie założyciela po tym, jak nadaremnie próbował zwrócić na siebie uwagę obsługi w restauracji. Błat stołu ma jeszcze dodatkowe funkcje: można zmienić wygląd obrusa (bambusowa mata, chmury itd.) czy nawet zamówić taksówkę! Ekran dotykowy świetnie spełnia swoją funkcję, ale mimo to w restauracji nie brakuje zastępów „żywej” obsługi<sup>195</sup>.

W centrum Krakowa pojawiła się podobna restauracja. Jej innowacyjność polega na wprowadzeniu nowoczesnego sposobu przeglądania menu i zamawiania potraw. Potrawy zamawiane są za pośrednictwem wirtualnego systemu menu, dzięki dotykowym monitorom, które umieszczone są na obrotowym panelu pośrodku stolika. W każdej chwili klient ma możliwość przeglądania zamówienia i rachunku oraz dokonania płatności<sup>196</sup>.

Firma: Restauracja **Touch Inn**  
Rok założenia: 2011  
Miasto: Kraków  
Opis: Restauracja

<sup>194</sup> Portal Bryla.pl, 4.01.2012 r.

<sup>195</sup> *Interaktywna restauracja pomysłem na biznes*; www.przejdznaswoje.pl; 17.11.2011 r.

<sup>196</sup> D. Kulbaka, *Webtalks: Interaktywna restauracja w Krakowie*, Webinside.pl, 14.10.2011 r.

Potrawy zamawiane są za pośrednictwem wirtualnego systemu menu. W Lunch Barze za pośrednictwem dotykowych monitorów. Monitor umieszczony jest na obrotowym panelu pośrodku stolika. W restauracji, stolik każdego klienta to wirtualny pulpit restauracji, gdzie prezentowane jest pełne menu wraz z podglądem serwowanych potraw i możliwością ich zamówienia.

System jest prosty w obsłudze. Zarówno dzieci jak i osoby nie poruszające się swobodnie w cyfrowym świecie będą usatysfakcjonowane. W czasie oczekiwania na podanie Klient ma możliwość skorzystania z Internetu czy sprawdzenia poczty e-mail.

W restauracji zastosowano system rabatowy, który polega na tym, iż codziennie na stronie internetowej pojawia się nowe hasło, na które klient dostaje 10% rabatu w restauracji<sup>197</sup>.

**Innowacyjność restauracji Touch Inn polega na wprowadzeniu nowoczesnego sposobu przeglądania menu i zamawiania potraw oraz obsługi kelnerskiej. Dodatkowo Klienci, za pośrednictwem pada, mogą zmieniać atmosferę i otoczenie stołu przez wybieranie różnych kolorów i wzorów „wirtualnych” nakryć stołów, mogą oglądać przygotowywanie przez kucharza zamówionych dań, ale również przeglądać lokalne informacje, zamówić taksówkę, a nawet zagrać ze swoim towarzyszem kolacji w grę komputerową.**



## 5.6. Handel

### 5.6.1. System lojalnościowy

Program lojalnościowy (ang. *loyalty program*) to długotrwałe działania marketingowe służące do budowania oraz podtrzymywania pozytywnych relacji z wybranymi, najbardziej atrakcyjnymi dla firmy klientami. Właściwie dobrana strategia programu lojalnościowego pozwala zwiększyć sprzedaż produktu lub usługi przy znacznie mniejszych kosztach innych form promocji i reklamy. Przykładem popularnego programu lojalnościowego jest premiowanie każdego zakupu punktami (proporcjonalnie do wydanej kwoty), które klient może następnie wymienić na nagrody. W niniejszym rozdziale skupimy się na technologii umożliwiającej wprowadzenie systemu lojalnościowego, natomiast w rozdziale dotyczącym innowacji marketingowych opiszemy jakie owy system ma znaczenie w tej dziedzinie<sup>198</sup>.

Program lojalnościowy stanowi narzędzie służące do nawiązywania i utrzymywania pozytywnych relacji z wybranymi klientami. Z założenia jest przedsięwzięciem długofalowym, interaktywnym i zakłada wielokrotny kontakt z klientem. Bardzo często program lojalnościowy mylony jest z promocją lojalnościową, która z reguły trwa krótko i nastawiona jest na szybki wzrost sprzedaży. Program lojalnościowy stosowany jest natomiast często po to, aby zahamować spadek sprzedaży a nie spowodować jej wzrost.

Jednym z najistotniejszych elementów strategii marketingowej każdej firmy jest kształtowanie długoterminowych relacji z klientami. Prawidłowa realizacja tej strategii wspierana jest poprzez implementację wyjątkowego i skutecznego programu lojalnościowego. Premiowanie określonych działań klientów, stosowanie różnego rodzaju bodźców motywacyjnych oraz personalizowany dialog z klientem mogą przynieść wymierne benefity, zarówno finansowe – maksymalizacja zysków, jak i marketingowe – promocja marki

<sup>197</sup> *Touch Inn*, [www.touchinn.pl](http://www.touchinn.pl), 13.10.2011 r.

<sup>198</sup> J. Tkaczyk, *Program Lojalnościowy C. H. Beck*, Warszawa 2004.

oferowanych produktów czy usług. Przyczynia się to do stworzenia kompletnej bazy informacji o zachowaniach i zwyczajach klientów, którą następnie można wykorzystać w celu dostosowania oferty do ich potrzeb<sup>199</sup>.

Nazwa firmy: **Premium Club Sp. z o.o.**

Rok założenia: 2001

Miasto: Warszawa

Opis: Premium Club Sp. z o.o. jest podmiotem powołanym do zarządzania programem Premium Club. Premium Club to wielopartnerski program organizowany wspólnie przez sieć stacji Statoil, Link4 oraz Deutsche Bank. Program Premium Club został stworzony dla osób, które oprócz codziennych zakupów chcą przy okazji zdobywać mnóstwo interesujących nagród. Wystarczy dokonać transakcji przy użyciu karty Premium Club u jednego z Partnerów programu: na stacjach Statoil, przy korzystaniu z karty Deutsche Bank oraz ofert Link4. Dzięki temu otrzymuje się odpowiednią ilość punktów standardowych. Oprócz tego można otrzymać punkty bonusowe za korzystanie z limitowanych promocji. Zebrane na koncie punkty można wymienić na nagrody, które zostały tak dobrane, aby każdy mógł znaleźć coś dla siebie.

Program lojalnościowy Premium Club jest największym w Polsce komercyjnym programem lojalnościowym, który umożliwia prowadzenie działań promocyjnych równolegle u czterech partnerów akcji: Statoil Polska – sieci stacji benzynowych, American Restaurants – sieci restauracji Pizza Hut i KFC, sieci salonów prasowych i multimedialnych Empik, Empik Foto oraz w jednym z największych polskich banków – Banku BPH. W sumie program jest dostępny w sieci około 200 stacji benzynowych w 100 miastach, 125 restauracji w całej Polsce, 500 placówek banku oraz w 57 salonach prasowych i multimedialnych.

Program Premium Club ma za zadanie utrzymanie lojalności obecnych klientów poszczególnych partnerów, pozyskanie nowych, zmianę ich przyzwyczajeń zakupowych, zwiększenie sprzedaży produktów u partnerów a także poszerzenie wiedzy na temat klientów przystępujących do programu. Program lojalnościowy motywuje klientów do częstszego korzystania z usług partnerów poprzez nagradzanie punktami lojalnościowymi wszystkich działań klienta objętych promocjami zdefiniowanymi w programie. Jest on programem rodzinnym, który oferując możliwość pozyskania kart lojalnościowych przez wszystkich członków rodziny, pozwala szybciej zbierać punkty, a także korzystać z wybranych usług przez wszystkich jej członków równocześnie. Dane dotyczące klientów i ich nawyków zakupowych, gromadzone przez dłuższy okres czasu, są czynnikiem oceny ich lojalności oraz stanowią ogromną pomoc w procesie segmentacji klientów. Nagrodą za lojalność klientów są punkty lojalnościowe, których gromadzenie daje możliwość wymiany na nagrody rzeczowe, darmowe usługi lub szczególne upusty na usługi partnerów

W 2004 roku w Premium Club zaimplementowano w Comarch Loyalty Management. Wspomaga on zarządzanie programem lojalnościowym oraz umożliwia dowolne definiowanie taryf lojalnościowych, przyporządkowując je do partnera oraz grupy uczestników, których dana taryfa ma objąć. Podstawą działania systemu jest dostosowanie się do strategii marketingowej Premium Club. Równocześnie w programie działa nawet do 70 jednoczesnych promocji dowolnie zdefiniowanych przez operatora. System działa w trybie on-line i off-line, w zależności od infrastruktury informatycznej danego partnera, na terminalu lub systemie kasowym. Dzięki rejestrowaniu każdej transakcji w odniesieniu do danych osobowych oraz gromadzeniu szczegółowej bazy danych uczestników, zapewnia on możliwość doskonałej segmentacji uczestników.

Komunikacja z uczestnikami wspomagana jest przez aplikację Call Center, która umożliwia łatwe procesowanie każdego kontaktu. Ułatwia dostęp do danych teleadresowych, gwarantuje możliwość tworzenia notatek w kontekście każdego klienta, definiowania dynamicznych atrybutów klientów. Dostarcza informacji na temat historii transakcji klientów oraz każdego kontaktu. Gwarantuje dostęp do katalogu produktów i nagród, co znacznie ułatwia proces rejestracji zamówień. Wspomaga ponadto zarządzanie zadaniami operatorów Call Center, co znacznie zwiększa wydajność jego działania.

W celu wykorzystania programu Loyalty Management jako narzędzia do zarządzania programem lojalnościowym, aplikacja centralna umożliwia generowanie różnorodnych raportów i zestawień. Przygotowany przez Comarch system lojalnościowy jest na tyle elastyczny, że umożliwia jego dalszy rozwój i rozbudowę o dodatkowe funkcjonalności, szczególnie pomocne przy uatrakcyjnianiu programu lojalnościowego rozwijanego pod szyldem Premium Club<sup>200</sup>.

Aplikacja ta udostępnia obsługę logowania klienta do systemu, z wykorzystaniem numeru karty lojalnościowej (karty głównej) oraz kodu PIN, zapisywania do programu, aktualizacji danych osobowych, sprawdzenia salda konta lojalnościowego oraz historii transakcji przeprowadzonych u każdego partnera, sprawdzania statusu zamówionych nagród, przeglądania katalogu z nagrodami, prezentacji promocji i akcji marketingowych, przeglądania historii transakcji lojalnościowych, składania zamówienia na prezenty oraz zastrzegania karty lojalnościowej<sup>201</sup>.

Nazwa firmy: **Comarch S.A.**

Rok założenia: 2002

Miejscowość: Kraków

Opis: Comarch S.A. jest globalnym producentem rozwiązań informatycznych. Jako międzynarodowy integrator i twórca innowacyjnych systemów informatycznych dostarcza rozwiązania dla najważniejszych sektorów gospodarki: telekomunikacji, finansów, bankowości i ubezpieczeń, handlu i usług, infrastruktury IT, administracji publicznej oraz utilities, a także sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>202</sup>.

Comarch Loyalty Management to system lojalnościowy wspierający programy różnej wielkości, zarówno multipartnerskie, jak i stand-alone, który można dopasować do specyficznych wymagań operatorów programów. System wspomaga funkcjonowanie programów lojalnościowych w szerokim spectrum, od komunikacji z uczestnikami, logistyki i zarządzania nagrodami, tworzenia reguł biznesowych, analizy danych, współpracę z partnerami, po integrację z systemami zewnętrznymi. Aplikacja umożliwia tworzenie rozbudowanych programów funkcjonujących międzynarodowo w różnych branżach, takich jak: handel detaliczny, sieci paliwowe, bankowość i finanse, telekomunikacja. Comarch Loyalty Management posiada pełen zestaw narzędzi umożliwiających stworzenie efektywnego, a jednocześnie niepowtarzalnego na rynku programu lojalnościowego.

Program posiada takie funkcjonalności, jak bezpośrednia obsługa różnych kanałów komunikacji: email, SMS, POS, Call Center, portal klienta, szablony promocji i zaawansowane definiowanie własnych reguł biznesowych, monitoring kluczowych wskaźników funkcjonowania programu, wieloaspektowa segmentacja klientów, czy wreszcie kompleksowe zarządzanie nagrodami.

<sup>200</sup> Comarch S.A., *Wdrożenie Comarch Loyalty Management Program Premium Club* Comarch SA, Kraków 2011.

<sup>201</sup> Comarch Loyalty Management; 16.11.2011 r.

<sup>202</sup> Comarch S.A., 15.12.2011 r.

Każda z wersji Comarch Loyalty Management umożliwia kreowanie coraz bardziej złożonych programów lojalnościowych i łączy najczęściej wykorzystywane funkcjonalności: wersja Express – dla szybkiego wdrożenia programu, wersja Standard – pełny zestaw funkcjonalności dla programów typu stand-alone, wersja Premium – idealne rozwiązanie dla programów multi-partnerskich z rozbudowanymi funkcjonalnościami CRM.

Comarch Loyalty Management funkcjonuje także w wielu firmach z różnych branż, takich jak: paliwowa, sieci handlowe, piwowarska, telekomunikacyjna, finansowa, farmaceutyczna i w komercyjnych programach wielopartnerskich Premium Club w Polsce oraz Malina w Rosji<sup>203</sup>.

**Comarch Loyalty Management to system lojalnościowy wspierający programy różnej wielkości, zarówno multipartnerskie, jak i stand-alone, który można dopasować do specyficznych wymagań operatorów programów. Wydaje się zupełnie niemożliwym zarządzanie podobnym programem bez systemu informatycznego. W tym przypadku mamy do czynienia z usługą, która (prawdopodobnie) nie mogłaby być świadczona bez odpowiedniej infrastruktury technicznej.**



### 5.6.2. Platformy aukcyjne

Innowacyjnymi usługami z zakresu technologii są innowacje dotyczące sprzedaży przez Internet. Natomiast w przypadku firmy wytwarzającej i sprzedającej wyroby, wprowadzenie po raz pierwszy handlu elektronicznego stanowi innowację marketingową w zakresie dystrybucji produktów. Z kolei firmy zajmujące się handlem elektronicznym (np. firmy prowadzące portale aukcyjne, dostawcy witryn internetowych umożliwiających innym firmom reklamę lub sprzedaż produktów, firmy organizujące sprzedaż biletów itp.) oferują „usługi sprzedażowe”.

Kolejnym przykładem są dwie platformy. Pierwsza, to najpopularniejsza na świecie platforma aukcyjna eBay, a druga, to jej krajowy konkurent – Allegro.pl ze swoim produktem iStore.

Twórcą największej on-line'owej platformy aukcyjnej świata jest Irańczyk. Pierre Omidyar, mieszkający od wielu lat w USA. Podobnie jak wiele kultowych i legendarnych marek, eBay miał „garażowy” początek. Do stworzenia platformy aukcyjnej zainspirowała Omidyar'a, jego narzeczona (obecna żona). Była fanką opakowań po słodyczach (firmy Pez), które namiętnie zbierała. W Internecie widziała szansę na znalezienie innych hobbystów i możliwość wymiany trofeami.

Omidyar, który wtedy pracował jako inżynier oprogramowania w General Magic, w Silicon Valley (firmie która stworzyła prototyp urządzenia, które dziś nazwalibyśmy prekursorem PDA) stwierdził, że kod takiej platformy, która umożliwiałaby jej użytkownikom wystawianie produktów na sprzedaż, a kupującym proponowanie ich zdaniem właściwej ceny za towar, jest stosunkowo proste.

Kod platformy, Omidyar pisał weekendami, a dodatkowo prowadził płatny konsulting pod szyldem własnej firmy Echo Bay Technology Group. Początki eBay'a bazowały na ogromnym zaufaniu kontrahentów. Ludzie wysyłali sobie pieniądze na drugi koniec kraju, a platforma nie była wyposażona w żaden system feedbacku. Reklamacje wysyłało się na skrzynkę Omidyar'a, który starał się polubownie

załatwić każdy spór. W 1996 roku wprowadzono system opinii zwrotnych, dzięki którym można było dowiedzieć się więcej o kupującym i sprzedającym oraz ich transakcjach.

Nazwa firmy: **eBay**

Rok założenia: 1998 (USA)

Opis: W 1998 roku eBay wszedł na NASDAQ, pozagiełdowy, regulowany rynek aukcji. Kolejne lata to ciągły przyrost użytkowników a co za tym idzie dochód i zysk. Zwiększa się obszar działania platformy, która połyka rynki w innych krajach. Od początku XXI wieku, eBay zaczyna też wchłaniać inne firmy – PayPal, Half.com, Rent.com, iBazar itd. Na polskiej scenie internetowej, e-Bay zadebiutował 21 kwietnia 2005 roku (bez większego sukcesu).

Obecnie, eBay to około 15.000 pracowników, dochód na poziomie 8,5 miliarda \$ i dochód netto – 1,800 miliarda \$ (dane na rok 2008)<sup>204</sup>.

Zdecydowanym liderem rynku e-commerce w Polsce jest Grupa Allegro. W skład Grupy wchodzi kilka serwisów e-commerce, w tym także platforma sklepowa iStore oraz Ceneo.pl. Stąd potencjał Grupy Allegro jest nieporównywalny z żadnym innym serwisem e-commerce w Polsce<sup>205</sup>. Opisywana platforma iStore.pl umożliwia założenie własnego, profesjonalnego sklepu internetowego. Oferuje sprawdzone, użyteczne i unikalne na rynku rozwiązanie: skuteczny sklep, którego ofertę od razu po założeniu widzi kilka milionów internautów<sup>206</sup>.

Nazwa firmy: **Allegro.pl Sp. z o.o.**

Rok założenia: 1999

Adres: ul. Marcelińska 90

Miasto: Poznań

Forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Wirtualna platforma handlowa

Platforma ta działa w systemie SaaS. Software as a Service [czyli oprogramowanie jako usługa, w skrócie SaaS] jest to model zakupu oprogramowania z określoną funkcjonalnością w formie usługi, dostępnej za pośrednictwem Internetu. Oznacza to, że kupujący dzierżawi usługę, jest użytkownikiem oprogramowania, ale nie jego właścicielem. Oprogramowanie w formie usługi daje klientom możliwość korzystania z najnowszych funkcjonalności, przy bardzo korzystnych rozliczeniach finansowych. Korzystając z modelu SaaS, użytkownik wnosi okresową opłatę za usługę (abonament za dzierżawę oprogramowania i pełen dostęp do funkcjonalności). Aplikacja SaaS przechowywana jest na serwerach dostawcy, bez konieczności instalacji na komputerach klientów. W związku z tym klient nie ponosi kosztów zakupu oprogramowania, instalacji i jego administrowania. Dostawca oprogramowania gwarantuje bezpieczeństwo danych i niezawodność aplikacji<sup>207</sup>.

**Opisywana platforma „aukcyjna” i „sklep internetowy” to nie tylko innowacja w zakresie technologii. Wymagania klientów, jakimi są: największy serwis aukcyjny na świecie i lider w tym zakresie w Polsce, oraz miliony klientów indywidualnych, same w sobie spowodowały, że było to przedsięwzięcie znaczące. Należy jednocześnie zwrócić uwagę na innowacyjny model wykorzystania platformy przez Allegro – jako systemu klasy SaaS, w którym użytkownik może definiować i regulować wykorzystanie platformy, a w ślad za tym i płatności za usługę.**



<sup>204</sup> S. Stodolak, *Historia sukcesu serwisu eBay.com*, MamBiznes.pl, 10.01.2012 r.

<sup>205</sup> Platforma iStore.pl, 10.11.2011 r.

<sup>206</sup> Allegro, 10.11.2011 r.

<sup>207</sup> Comtrust Sp. z o.o. *SAAS czym jest?* 8.11.2011 r.



### 5.6.3. Wsparcie sklepu internetowego

Agito S.A. jest internetowym hipermarketem elektronicznym założonym w 2002 roku. W ofercie sklepu znajduje się sprzęt RTV-AGD, komputery i akcesoria, oprogramowanie, telefony GSM oraz sprzęt fotograficzny. Spółka zwróciła uwagę na potrzebę usprawnienia procesów zakupów i sprzedaży towarów.

Nazwa firmy: **Agito S.A.**

Rok założenia: 2002

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Spółka akcyjna

Opis: Agito S.A. jest internetowym hipermarketem elektronicznym założonym w 2002 roku. W ofercie sklepu znajduje się sprzęt RTV-AGD, komputery i akcesoria, oprogramowanie, telefony GSM oraz sprzęt fotograficzny. Spółka zwróciła uwagę na potrzebę usprawnienia procesów zakupów i sprzedaży towarów.

W zakresie funkcjonalności firma wymagała oprogramowania zwiększającego efektywność zarządzania łańcuchem dostaw, optymalizującego zarządzanie pracą magazynu wysokiego składowania (np. wprowadzenie kompletacji wielozadaniowej – kompletacja wielu zamówień przez jedną osobę, a optymalizacja trasy w magazynie, wskazywanie towarów do pobrania i kontrola przez system), umożliwiającego wymianę informacji ze sklepem internetowym, generowanie zaawansowanych raportów i analiz oraz automatycznego zamawiania towaru *just-in-time*.

W pierwszej fazie zmian najważniejsze było szybkie zastąpienie starego ERP nowym systemem, który mógłby natychmiast przejąć obsługę wciąż zwiększającej się liczby klientów oraz obsługę magazynu wysokiego składowania.

Środowisko informatyczne Agito S.A. obejmuje dwie grupy systemów: front office (czyli sklep internetowy, gdzie użytkownicy składają zamówienia i zarządzają swoimi kontami) oraz back office – gdzie następuje gromadzenie i archiwizacja danych.

Nazwa firmy: **Asseco Business Solutions S.A.**

Rok założenia: 2007

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Spółka akcyjna

Opis: Asseco BS proponuje nowoczesne rozwiązania IT, takie jak zintegrowane systemy ERP wspomagające procesy biznesowe w średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, aplikacje do zarządzania małą firmą, zaawansowany program wspierający pracę w obszarze HR, platformy wymiany danych handlowych oraz aplikacje do pełnej obsługi działalności biznesowej podmiotów świadczących usługi faktoringowe. Asseco Business Solutions S.A. prowadzi również działalność usługową, wdrożeniową i serwisową<sup>208</sup>.

System Asseco SOFTLAB ERP umożliwił wprowadzenie elektronicznej wymiany danych i automatyzację przetwarzania informacji, co minimalizuje zaistnienie błędów ludzkich, zwiększa dokładność przetwarzania danych, zmniejsza koszt obsługi i skraca czas realizacji zamówienia oraz usprawnia cykl logistyczny. Ponadto system generuje dokładniejsze prognozy, uwzględniające czynniki takie jak: sezonowość, zmienność produkcji.

Wdrożony system ERP to przede wszystkim skrócenie czasu realizacji zamówień dla klientów. Wdrożony system zwiększa ilość obsługiwanych zamówień, generuje wiarygodną informację o dostępności produk-

tów, usprawnia politykę cenową, optymalizuje zarządzanie personelem, skraca czas obsługi reklamacji i umożliwia rozszerzenie sprzedawanego asortymentu<sup>209</sup>.

**Dostępne elastyczne narzędzia biznesowe umożliwiają zmianę funkcji biznesowych systemu według potrzeb klienta. Istotne jest także to, czy system jest skalowalny – np. Agito S.A. jest hipermarketem internetowym, zarządzanym – w porównaniu do jego tradycyjnych odpowiedników – przez bardzo niewielką grupę ludzi. Gdyby nie opisywany system, taka sytuacja (elastyczność w połączeniu z szybkością reakcji) nie byłaby możliwa.**



#### 5.6.4. Logistyka w hipermarketach

Program RetailLink to jedno z tych narzędzi, którym Wal-Mart zawdzięcza swoją przewagę. Dając dostawcom dostęp do swoich prognoz i ich własnych kart wyników – RetailLink jest tak naprawdę tylko (i aż) bazą danych opartą o Internet, z której dostawcy mogą dowiedzieć się o płatnościach za faktury, poziomie sprzedaży produktu w każdym sklepie, efektach obniżek i zwrotach do magazynu oraz uzyskać wiele innych szczegółowych informacji. Dostawcy mogą z niej ściągać zamówienia, wprowadzać faktury i wypełniać różnorodne formularze, używając technologii bezpiecznej EDI (elektronicznej wymiany danych).

Nazwa firmy: **Wal-Mart Corp.**

Rok założenia: 1962

Miasto: Bentonville, Arkansas

Opis: amerykańska sieć supermarketów założona w 1962 roku przez Sama Waltona, w 2010 r. będąca największym na świecie sprzedawcą licząc wg przychodów.

Początkowo wprowadzony w 1991 r. jako zamknięta sieć dostępna tylko dla wielkich dostawców, system RetailLink został umieszczony w Internecie w 1997 r., gdzie obecnie obsługuje dziesiątki tysięcy zgłoszeń tygodniowo. RetailLink pozwolił Wal-Mart'owi na przeniesienie ciężaru odpowiedzialności za zarządzanie zapasami z menedżerów w sklepach, na dostawców.

Poprzez udostępnianie dostawcom takim jak Procter&Gamble informacji z kas sklepowych Wal-Mart zachęca do szybszych uzupełnień i uszczupla zapasy, a tym samym pozwala współpracującym detalistom i dostawcom na uzyskiwanie większych marż.

Jak w większości procesów usprawniających biznes, optymalizacja łańcucha dostaw to niekończąca się praca. Wal-Mart zaczął przygotowania do stworzenia drugiej generacji RetailLink'a. Będąc większym detalistą niż Sears, Kmart i J.C. Penney razem wzięci, Wal-Mart zapoczątkował użycie wielu narzędzi, które są teraz testowane przez tych konkurentów<sup>210</sup>.

**W przeciwieństwie do innych detalistów Wal-Mart nie próbował sprzedać swojej bazy danych dostawcom, lecz oczekiwał, że dostawcy i przewoźnicy będą używać RetailLink, by usprawnić własne procesy, aby wydajniej służyć Wal-Mart'owi. Można oczywiście powiedzieć, – tak, im się udało, bo ich siła przetargowa była tak wielka, że dostawców nie było stać na to, aby „odmówić” gigantowi. To na pewno też część prawdy. Druga część tej prawdy, to fakt, że było (i jest) to po prostu dobre narzędzie i na korzystaniu z niego zyskali wszyscy.**



<sup>209</sup> Case study Asseco Softlab wspiera Agito Asseco Business Solutions, [www.assecobs.pl](http://www.assecobs.pl); 13.12.2011 r.

<sup>210</sup> Zarządzanie łańcuchem dostaw – sklepy Wal-Mart, Wydawnictwo naukowe PWN, [www.pwn.pl](http://www.pwn.pl), 16.12.2011 r.

### 5.6.5. Kody kreskowe w hurtowni mięsa i wędlin

Kody kreskowe pozwalają na automatyczną identyfikację i są efektywną techniką wprowadzania danych do systemów komputerowych. Identyfikacja obiektów dokonuje się bez bezpośredniego udziału człowieka. Technika ta jest z powodzeniem stosowana na świecie od kilkudziesięciu lat. Kody kreskowe to obecnie jeden z najczęściej stosowanych sposobów znakowania i identyfikacji danych.

Kod kreskowy to graficzne odzwierciedlenie określonych znaków poprzez kombinację ciemnych i jasnych elementów, ustaloną według przyjętych reguł budowy danego kodu (symboliki). Rozróżnia się znaki kodujące dane oraz znaki pomocnicze, charakterystyczne dla danej symboliki. Symbolika to opis zasad tworzenia poszczególnych rodzajów kodów, czyli sposobu w jaki znaki pisma, czytelne wzrokowo, odwzorowane są poprzez jasne i ciemne elementy o różnej szerokości.

Symbol kodu kreskowego składa się z zestawu elementów, których struktura wynika z danej symboliki oraz ze znaków czytelnych wzrokowo, przedstawionych graficznie. Podstawowe rodzaje kodów kreskowych:

- linearne,
- dwuwymiarowe,
- pozostałe kody linearne.

Symbole linearnych kodów kreskowych są łatwo rozpoznawalne przez pionowe paski ciemne i jasne o różnych szerokościach. Istnieje wiele różnych rodzajów linearnych kodów, natomiast te najczęściej używane to Code 128, Code 39, EAN-13, EAN-8, ITF (Interleaved 2 z 5) UPC-A, UPC-E. Wprowadzenie kodów kreskowych powoduje istotne usprawnienia organizacyjne, co związane jest z obniżeniem kosztów. Dzięki temu dany podmiot gospodarczy zwiększa swoje szanse wygrania konkurencji na wolnym rynku.

Wraz z rozszerzeniem się proponowanego przez firmę DEKO asortymentu pracownicy magazynu zaczęli mieć problemy logistyczne. W związku z tym zarząd firmy postanowił wdrożyć system kodów kreskowych, który miał usprawnić procesy magazynowe.

Nazwa firmy: **Deko Sp. z o.o.**

Miasto: Gdańsk

Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: DEKO prowadzi działalność w zakresie szeroko rozumianej hurtowej sprzedaży mięsa i wyrobów wędliniarskich.

Firma DEKO pracuje na autorskim oprogramowaniu, które zaspokaja potrzeby związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Ze względu na charakter produktów zarówno w systemie, jak i fizycznie wydzielono trzy magazyny: drób, mięso i wędliny. Podczas wprowadzania zamówienia, do tej pory, było ono drukowane w trzech egzemplarzach – po jednym dla każdego z magazynów. Magazynierzy, kompletując towar do wysyłki, zaznaczali zrealizowane pozycje, poprawiali wagę produktów, które przygotowali do wysyłki, po czym oddawali dokumenty do działu zajmującego się generowaniem faktur i dokumentów magazynowych.

Po wdrożeniu systemu kodów kreskowych<sup>211</sup> dokumenty papierowe zamieniono na elektroniczne dane ładowane na przenośny terminal. Podczas wprowadzania zamówienia do systemu, po jego zatwierdzeniu

<sup>211</sup> W wyniku rozmów z kilkoma firmami integrującymi systemy kodów kreskowych wybrano firmę SKK – Systemy Kodów Kreskowych SA z Krakowa.

niu, zostaje ono podzielone automatycznie na trzy pliki, które umieszczane są w różnych katalogach. Magazynier po zalogowaniu się na terminalu automatycznie przypisywany jest do określonego magazynu. Tym samym, pobierając zlecenia wydania, widzi tylko te dane, które są potrzebne w pracy. Odpowiednia konstrukcja programu pozwala na prace jednocześnie na kilku plikach, dzięki czemu magazynier nie traci czasu na kilkukrotne przesyłanie danych.

Program na terminalach umożliwia magazynierowi przygotowanie zarówno zamówienia zleconego wcześniej, jak i realizowanego „na gorąco” z oczekującym klientem. Dzięki tej ostatniej funkcji czas oczekiwania klienta na przygotowanie towaru oraz odpowiednich dokumentów uległ zdecydowanemu skróceniu. Zgromadzone na terminalu dane po przesłaniu do systemu zamieniane są na dokumenty WZ i fakturę. Wyeliminowano konieczność ręcznego wystawiania faktury, co skróciło czas obsługi klienta.

Podczas skanowania kodu wykorzystywane są przygotowane przez producentów kody EAN13. Są to najczęściej kody zmiennie wagowe. Z uwagi na olbrzymią ilość asortymentu, jaka przechodzi przez magazyny firmy DEKO w początkowej fazie wdrożenia postanowiono zweryfikować, które produkty posiadają przypisane im kody w programie magazynowym. W tym celu główny program wzbogacono o funkcję pozwalającą na weryfikację obecności towaru w systemie.

Systemem kodów kreskowych objęto w sumie cztery operacje: sprawdzanie towaru, wydanie towaru ze zlecenia, wydanie towaru bez zlecenia oraz inwentaryzację. W początkowym etapie rozwiązanie zaimplementowano tylko w jednym z trzech oddziałów. Po sprawdzeniu, w jakim stopniu inwestycja wpłynęła na poprawę jakości obsługi wydań zarząd firmy podjął decyzję o rozszerzeniu rozwiązania na kolejne oddziały<sup>212</sup>.

**Efektom wdrożenia systemu SKK jest radykalne skrócenie czasu przeznaczonego na skompletowanie zamówień i przygotowanie faktur. Jest to spowodowane nie tylko szybką identyfikacją towaru, ale też zawartą w kodzie informacją o jego wadze. Do tej pory w przypadku towarów o zmiennej wadze każdy produkt musiał być ważony, a to pochłaniało dużo czasu. Wprowadzenie tak – wydawałoby się prostego i znanego już rozwiązania jak kody paskowe – spowodowało znaczący wzrost efektywności podejmowanych działań w DEKO Sp. z o.o.**

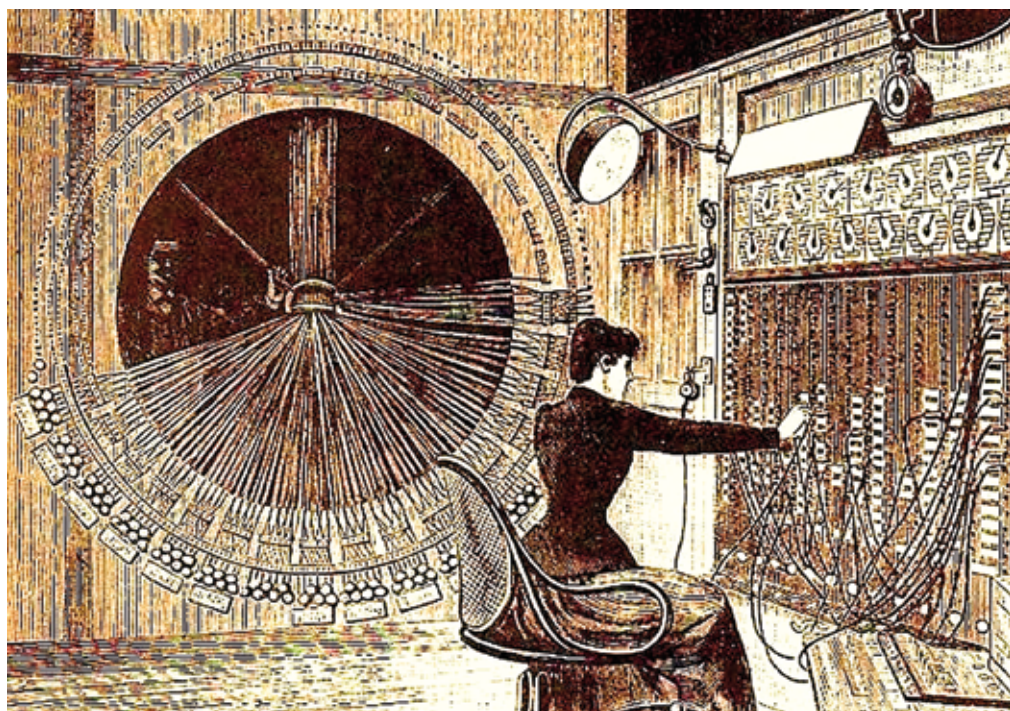


## 5.7. Kultura i sztuka. Muzyka na żądanie

Doskonałym przykładem na innowacje technologiczne w usługach jest muzyka na żądanie. Jak się okazuje historycznie usługa taka sięga aż 1892 r. Magazyn Scientific American wyszukał w swoich archiwach artykuł z 2 lipca 1892 roku o teatrofonach („*theatrophone*”). Usługa ta działała od 1890 do 1892 roku w Paryżu. Opierała się ona na bardzo prostej zasadzie, a mianowicie pozwalała słuchać muzyki po zadzwonieniu do teatru lub sali koncertowej. Opłata wynosiła 50 centymów za pięć minut słuchania.

Firma Theatrophone Company umieszczała na scenach mikrofony, które były połączone z pomniejszych centralami w teatrach, które z kolei podłączano do centrali głównej. Każdy telefon miał trzy kable – dwa do przesyłania muzyki, a trzeci do sygnałów alarmowych o mijających 5 minutach oraz zmiany scen, z których przesyłano muzykę. Jeśli słuchacz trafił akurat na kończący się koncert lub przerwę, był przełączany do

<sup>212</sup> SKK – Systemy Kodów Kreskowych SA *Usprawnienie procesów magazynowych – Deko*, 16.11.2011 r.



**Rysunek 5.** Sposób funkcjonowania teatrofonu

Źródło: Dailymail *Dial M for music: How Parisians used their phones for entertainment 100 years before mobiles* www.dailymail.co.uk 10 listopada 2011 r.

innego miejsca. A gdy zdarzyło się, że wszystkie teatry miały akurat przerwę, mógł posłuchać nagranych koncertów fortepianowych, dzięki czemu nie tracił pieniędzy. Z usługi dało się korzystać w domu oraz w wielu miejscach publicznych: restauracjach czy hotelach<sup>213</sup>.

Od tego czasu znacznie zmieniły się tak upodobania słuchaczy jak i sama technologia. Choć muzyka, dzisiaj nazywana „klasyczną” lub „poważną” nadal ma miliony swoich wiernych słuchaczy na całym świecie, to najbardziej masowy odbiorca poszukuje dostępu do współczesnej muzyki rozrywkowej. Ten potężny rynek był kuszącym kąskiem dla wielu przedsiębiorców poszukujących sposobu na dostarczanie ludziom muzyki w wygodnej dla nich formie (tutaj w sukurs przyszedł im przełom technologiczny związany z upowszechnieniem technologii MP3) poprzez wygodne medium – jakim stał się Internet, w takim tylko zakresie jakim sobie życzą (możliwość tworzenia własnych zestawień „play list”). Jednym z pionierów tego biznesu był Michael Robertson.

Zanim przysła fascynacja e-muzyką, Robertson był biznesmenem, który miał już za sobą kilka mniej lub bardziej udanych przedsięwzięć niezwiązanych z branżą internetową. Robertson obserwował rozwój Internetu oraz rosnące nim zainteresowanie. Biznesmen także chciał ten potencjał wykorzystać. Całkiem przypadkowo usłyszał gdzieś o tajemniczym skrócie technologii mp3, która umożliwiała cyfrową kompresję plików muzycznych<sup>214</sup>.

<sup>213</sup> Dailymail *Dial M for music: How Parisians used their phones for entertainment 100 years before mobiles* www.dailymail.co.uk; 10.11.2011 r.

<sup>214</sup> G. Marynowicz, *Zarobił miliony na MP3*. Serwis: Mambiznes.pl; 17.01.2012 r.

Zainteresowanie terminem mp3 rosło, co skłoniło w roku 1997 Robertsona do wykupienia domeny MP3.com. Zapłacił za nią 1.000\$ osobie, która kupując ją niegdyś, chciała mieć domenę ze swoimi inicjałami M.P. Biznesmen nie wiedział do końca, co chce z tym adresem zrobić, ale był pewien, że coś wymyśli. Wpadł na pomysł budowy pod wykupioną domeną serwisu internetowego MP3.com. Za pośrednictwem strony Robertson chciał sprzedawać muzykę przez Internet.

Koncepcja była prosta. Każdy twórca, właściciel praw do utworu mógł za darmo umieścić swój utwór na stronie MP3.com a zainteresowany internauta za opłatą miał możliwość „ściągnięcia” piosenki. Zarabiał zarówno twórca jak i Robertson. Zainteresowanie muzyków było duże, ponieważ właściciel MP3.com oferował im atrakcyjniejszy podział zysków aniżeli wytwórnie płytowe.

Nazwa Firmy: **MP3.com**

Rok założenia: 1997

Opis: Strona internetowa która dostarcza informacje na temat muzyki i artystów, piosenek, usług, społeczności i technologii.

Serwis, już w dniu swojego uruchomienia miał 10 tys. użytkowników. Rok później było to już 350 tys. osób. W podobnym tempie rosła też liczba dostawców muzyki, która w tym czasie wynosiła 35tys. osób. Problemem była niska sprzedaż utworów, a co za tym idzie niewielkie przychody. Właścicielowi zależało na rozwoju i większej promocji serwisu, na co potrzeba było środków, których nie posiadał. Przedsiębiorca był świadomy, że bez wsparcia kapitałowego nie będzie mógł rozwijać biznesu w takim stopniu jakby chciał. Myśl o inwestorze dojrzała w nim, aż wreszcie zdecydował się, że poszuka partnera, z którym będzie mógł wspólnie rozwijać swoje przedsięwzięcie. Robertson znalazł wreszcie inwestora, którym był znany z inwestycji m.in. w Apple i Oracle fundusz Sequoia Capital. Na współpracy z funduszem zrobił dobry interes. Pozostał bowiem właścicielem 72% udziałów w przedsięwzięciu, do którego Sequoia wniosła 11mln\$.

Michael Robertson wraz z funduszem postanowili wprowadzić serwis MP3.com na giełdę. Już w fazie subskrypcyjnej cena uległa potrojeniu osiągając 28\$ za akcję, co w rezultacie dawało kapitalizację na poziomie 1,86 miliarda \$. W pierwszym dniu notowań było jeszcze lepiej. Był to moment, w którym za akcję serwisu MP3.com płacono nawet 100\$. Na zamknięciu kurs zatrzymał się na cenie 63\$ za walor, a oferta publiczna okazała się wielkim sukcesem Robertsona. Rok 2000 to czas „pęknięcia bańki internetowej”, który odczuł również Robertson i jego serwis. Akcje sklepu z e-muzyką spadły do poziomu 8\$ za sztukę. Niedługo potem, bo w 2001 roku biznesmen postanowił sprzedać spółkę. Nabywcą okazał się koncern Universal Viven-di który za serwis mp3.com zapłacił 372 mln\$.

**Michael Robertson od tamtego czasu zrealizował kilka nowych przedsięwzięć. W 2005 roku powrócił na rynek muzyki on-line z serwisem MP3tunes.com. Sposób dostarczania muzyki do odbiorców, za pośrednictwem Internetu, w standardzie MP3 ma jeszcze duży i długi potencjał rozwojowy. Choć już teraz obserwuje się coraz bardziej intensywne prace nad usprawnieniem procesu kompresji plików to model funkcjonowania podobnych serwisów jeszcze długo pozostanie niezmienny.**





## 5.8. Inne usługi

### 5.8.1. Monitorowanie i lokalizacja pojazdów w oparciu o GPS

GPS (ang. *Global Positioning System*) to jeden z systemów nawigacji satelitarnej, stworzony przez Departament Obrony Stanów Zjednoczonych, obejmujący swoim zasięgiem całą kulę ziemską. System składa się z trzech segmentów: segmentu kosmicznego – 27 satelitów (i 3 zapasowych) orbitujących wokół Ziemi na średniej orbicie okołoziemskiej na wysokości 20 180 km; segmentu naziemnego – stacji kontrolnych i monitorujących na ziemi oraz segmentu użytkownika – odbiorników sygnału. Zadaniem systemu jest dostarczenie użytkownikowi informacji o jego położeniu oraz ułatwienie nawigacji po terenie<sup>215</sup>.

Pomimo już doskonałego działania, planowane jest dalsze udoskonalanie tego systemu poprzez zwiększenie ilości satelitów z racji, iż dla zastosowań cywilnych, które mają związek z bezpieczeństwem i zagrożeniem życia, dotychczasowa ilość dostępnych satelitów jest często niewystarczająca. Każdy posiadacz systemu GPS spotkał się z zakłóceniami tego urządzenia po wjechaniu w bardziej odludne miejsca lub w tereny górskie. Spowodowane jest to „zasłonięciem” niektórych z satelitów i osłabieniem sygnału.

Znaczny wzrost ilości samochodów, a przez to wzrost natężenia ruchu samochodowego determinuje stworzenie systemu nadzoru i kontroli w ruchu drogowym. W tym przypadku znakomicie spisuje się system GPS. Jeszcze do niedawna nie było możliwe określenie w czasie rzeczywistym poruszającego się obiektu na terenie naszego kraju. Nie stanowiło to problemu do momentu konieczności sterowania ruchem np. na autostradach, gdzie istnieje potrzeba rejestracji ruchu obiektu na całej ich długości. Dodatkowo system ten sprawdza się w przypadku kradzieży samochodu, dlatego też na wyraźne zapotrzebowanie przez odbiorców indywidualnych i różnego rodzaju firm spedycyjnych opracowano system satelitarnego lokalizowania pojazdów pozwalający określić położenie pojazdu na terenie całej Europy.

Lokalizacja pojazdu jest możliwa na kilka sposobów, jednym z nich jest wykorzystanie telefonu komórkowego. Jeśli chcemy dowiedzieć się, gdzie jest pojazd po prostu wysyłamy SMS-a pod wskazany numer telefonu i odczekujemy kilkanaście sekund. W odpowiedzi otrzymamy miejsce, w którym znajduje się dany pojazd.

Innym rozwiązaniem jest monitoring pojazdów. Polega on na całodobowym dozorze pojazdu ze stacji monitoringowej. Pojazd, w którym jest zainstalowane urządzenie, wysyła sygnał kontrolny informujący operatora o poprawnej pracy systemu. Przykładem może być moduł **Albatross GPS**. Zaletą modułu oraz nowością na rynku jest lokalizacja GPS za pomocą zwykłego telefonu komórkowego. Jedyny wymóg to kolorowy wyświetlacz. Użytkownik otrzymuje informację o lokalizacji w postaci dwóch sms-ów. Pierwszy to informacja tekstowa, a drugi – mapa z lokalizacją GPS samochodu<sup>216</sup>.

Nazwa firmy: **Albatross System Sp. z o.o.**

Rok założenia: 2007

Miejscowość: Warszawa

Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Firma Albatross System Sp. z o.o. jest projektantem i producentem szerokiej gamy systemów zabezpieczeń do samochodów, obiektów stacjonarnych oraz sterowników do sterowania bram wjazdowych. Systemy powiadomienia Albatross to sprawdzone już od wielu lat urządzenia na rynku polskim i europejskim

<sup>215</sup> Portal GPS.GOV, [www.gps.gov](http://www.gps.gov). 11.10.2011 r.

<sup>216</sup> AUTOALARMY WROCŁAW – montaż i naprawa systemów alarmowych System lokalizacji GPS, „ALBATROSS GPS” [www.emel-alarmy.pl](http://www.emel-alarmy.pl); 13.12.2011 r.



**Rysunek 6.** Sposób funkcjonowania usługi oferowanej przez Albatross GPS

Źródło: opracowanie własne na podstawie Autoalarmy Wrocław – montaż i naprawa systemów alarmowych System lokalizacji GPS „ALBATROSS GPS” [www.emel-alarmy.pl](http://www.emel-alarmy.pl) <sup>217</sup>

W przypadku wystąpienia sytuacji nietypowej (włączenia systemu alarmowego, odłączenia akumulatora, braku regularnego zgłaszania pojazdu itd.) centrum monitoringu otrzymuje szczegółowe informacje o zdarzeniu wraz z bieżącą lokalizacją pojazdu. W zależności od rozwoju sytuacji podejmowane są odpowiednie działania (włączenie dodatkowych zabezpieczeń, zawiadomienie policji i właściciela itd.)<sup>218</sup>.

System nawigacji jest bardzo szybko rozwijającą się technologią i angażowany jest w coraz więcej dziedzin naszego życia. Zastosowania systemu możemy zasadniczo podzielić na trzy grupy, mianowicie na grupę zastosowań lądowych, morskich i lotniczych. Powyższy podział uwarunkowany został różnymi wymaganiami co do dokładności pomiarów oraz ich odmienną specyfiką. Obszary zastosowań szczegółowych to:

- archeologia – ewidencja stanowisk, mapy archeologiczne,
- geologia – ewidencja form geologicznych, tworzenie map geologiczno-tektonicznych,
- górnictwo – ewidencja i lokalizacja zasobów mineralnych, mapy zasobów, rejestracja przemieszczeń gruntu, lokalizacja platform wiertniczych,
- inżynieria ruchu drogowego – automatyczna rejestracja przebiegu pojazdów, monitorowanie i kontrola tras pojazdów, określanie czasu przejazdów i oczekiwania, natychmiastowa lokalizacja miejsc wypadków, utrudnień w ruchu, zatorów, automatyczne wyznaczanie objazdów, automatyczne tworzenie tzw. „zielonej fali” dla przejazdów uprzywilejowanych służb interwencyjnych,
- kolejnictwo – mapy tras i obiektów kolejowych, badanie stanu torowisk, automatyczne śledzenie ruchu oraz rejestracja przebiegów i manewrów pociągów, dystrybucja dokładnego czasu, określenie prędkości ruchu pociągów,
- leśnictwo – ewidencja zasobów i stanu drzewostanu, ustalanie stanu zdrowotności drzew, pomoc w akcji oprysków, akcje ekologiczne, nawigacja w obszarach leśnych,
- meteorologia – dostarczanie danych o zawartości pary wodnej w atmosferze oraz o stanie jonosfery,
- ochrona mienia – automatyczna lokalizacja pojazdów, tworzenie systemów antywłamaniowych i antykradzieżowych,
- policja – automatyczna lokalizacja pojazdów, dyspozytornia ruchu pojazdów policyjnych, dokumentacja miejsca przestępstwa, zdalne kierowanie akcjami policyjnymi,

<sup>217</sup> Autoalarmy Wrocław – montaż i naprawa systemów alarmowych System lokalizacji GPS „ALBATROSS GPS” [www.emel-alarmy.pl](http://www.emel-alarmy.pl); 13.12.2011 r.

<sup>218</sup> J. Górczyński Prezentacja *Procesy informacyjne zarządzania Systemy informacyjne (3)*. GPS. 15.09.2011 r.



- ratownictwo – lokalizacja miejsc katastrof, wypadków, akcje poszukiwawcze, zdalne kierowanie akcjami,
- transport drogowy – automatyczna lokalizacja pojazdów, zarządzanie zasobami pojazdów transportowych, nadzór nad przewozem ładunków niebezpiecznych, alarmowanie o wypadkach drogowych, informacja o miejscach zagrożenia i incydentach drogowych,
- batymetria – mapy dna morskiego, mapy dna basenów portowych i dróg wodnych,
- hydrografia i hydrologia – pomiary linii brzegowych, ewidencja obiektów morskich, ewidencja i kontrola morskich znaków sygnalizacyjnych,
- rybołówstwo – ewidencja łowisk, śledzenie i przemieszczenia łowisk, nawigacja i śledzenie ruchu floty rybackiej,
- ratownictwo morskie – lokalizacja miejsca katastrof morskich, ustalanie miejsca położenia wraków, poszukiwania rozbitków, zdalne kierowanie akcjami poszukiwawczymi,
- żegluga – nawigacja morska i śródlądowa, żegluga na obszarach przystani, cumowanie, obsługa rejsowych kursów statków żeglugi przybrzeżnej,
- fotogrametria – rejestracja współrzędnych środka rzutów kamery w momencie wykonywania zdjęć,
- lotnictwo – wspomaganie nawigacji w różnych warunkach meteorologicznych, precyzyjne lądowanie, badanie zasięgu radarów,
- ratownictwo lotnicze – lokalizacja miejsc katastrof lotniczych, lotnicze pogotowia medyczne, zdalne kierowanie akcjami poszukiwawczymi<sup>219</sup>.

**Skorzystanie z technologii o strukturze otwartej, a tak należy traktować GPS, po skojarzeniu z technologiami komunikacyjnymi i informatycznymi pozwala na uruchomienie własnego pakietu usług. Na rynku obecnie znajduje się już kilku dostawców podobnych usług, jednak zapewniany przez dostawcę pakiet, gwarantujący szerokie możliwości zastosowania, czyni go nadal konkurencyjnym.**



## 5.8.2. Zarządzanie relacjami z klientami

Finder jest operatorem systemu lokalizacji i monitoringu, wspomagającego zarządzanie pracownikami w terenie i flotami pojazdów. Od wielu lat firma jest liderem rynku i najszybciej rozwijającym się przedsiębiorstwem w swojej branży. W chwili obecnej z usług firmy Finder, korzysta ponad 1500 firm, a liczba przyłączonych do systemu pojazdów w niedługim czasie przekroczy 25 tysięcy. Każdego dnia do systemu Finder On-Line trafia ok. 2 mln rekordów danych przesyłanych z pojazdów Klientów. Szeroka gama funkcji systemu sprawnie wspiera zarządzanie i pozwala obniżyć koszty w firmach handlowych, usługowych, produkcyjnych, transportowych, dystrybucyjnych i logistycznych.

Nazwa firmy: **Finder S.A.**

Rok założenia: 2000

Opis: Finder jest operatorem systemu lokalizacji i monitoringu, wspomagającego zarządzanie pracownikami w terenie i flotami pojazdów.

Firma Finder zaczęła poszukiwanie nowego systemu CRM, ponieważ system używany poprzednio, był trudny i miał ograniczone możliwości rozwoju co czyniło go relatywnie drogim w dostosowaniu do zmieniających się potrzeb. Widoczne to było zwłaszcza w zakresie rejestracji i śledzeniu danych o klientach oraz

dostarczanych usługach. Poprzednio wykorzystywana aplikacja sprawiała duże problemy dla pracowników firmy Finder przy wprowadzaniu nowego typu urządzeń lub usług do oferty. System był nieelastyczny, jego modyfikacje były obciążone dużymi kosztami, zarówno czasowymi, jak i finansowymi. Kolejnym aspektem, który zdecydował o potrzebie nowego rozwiązania CRM był problem osobnych baz klientów. Każdy dział firmy posiadał osobne listy klientów, które nie wymieniały poprawnie danych z poprzednim systemem. Nie były również zintegrowane z kluczowymi aplikacjami wykorzystywanymi w procesie sprzedaży, a mogącymi w znacznym stopniu przyspieszyć identyfikację potencjalnych i dotychczasowych klientów. W czasie analizy potrzeb Finder S.A. wskazał kluczowe wymogi nowego systemu CRM:

- łatwiejsza obsługa systemu przez pracowników,
- płynne śledzenie wszystkich relacji z klientami,
- obsługa zgłoszeń serwisowych,
- efektywniejsze dostosowywanie struktury zbierania danych przez aplikację,
- integrację z dotychczasowymi aplikacjami w firmie.

O wyborze systemu Microsoft Dynamics CRM zdecydowała kompletność gotowego rozwiązania odzwierciedlająca wymagania wskazane w analizie. Wdrożenie CRM objęło następujące działy firmy:

- Dział Handlowy – zajmujący się pozyskaniem klienta, przygotowaniem ofert i umów,
- Dział Obsługi Klienta – zajmujący się obsługą klientów,
- Dział Serwisu – zajmujący się działalnością serwisową oraz organizacją montażu urządzeń.

W systemie są przechowywane informacje o klientach (kontakty, działania itp.). Przy pomocy systemu realizowany jest cały proces pozyskiwania, a potem tworzenia i zatwierdzania oferty dla konkretnego klienta. Zrealizowany został proces zatwierdzania oferty przez osobę odpowiedzialną. Zautomatyzowany został też proces przygotowywania umów i ich drukowania, dodatkowo w systemie przechowywane są wszystkie informacje o obsługiwanych pojazdach i konfiguracji zamontowanych w nich urządzeń. Umożliwia to działowi serwisu szybkie uzyskanie informacji o konkretnym pojeździe. W systemie jest także obsługiwany cały proces rejestrowania i przekazywania do wykonania zgłoszeń serwisowych (montażu, naprawy, demontażu). Dzięki temu wszelkie informacje o zgłoszeniach są rejestrowane i łatwo dostępne<sup>220</sup>.

**Wdrożenie nowego systemu CRM ułatwiło podział pracy i przepływ informacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi, ułatwiło także dostęp do opisu usług Finder S.A. u konkretnego klienta i skróciło czas przyjmowania a także obsługi zgłoszeń serwisowych. Zintegrowanie i uspoźnienie danych przechowywanych do tej pory w kilku miejscach pozwoliło na zwiększenie wydajności pracowników.**



### 5.8.3. Zarządzanie logistyką w oparciu o RFID

Przykładem nowych systemów kontroli przepływu towarów jest system RFID (radiowej identyfikacji towarów). RFID – *Radio Frequency Identification* jest to system identyfikacji radiowej i obecnie jedna z najszybciej rozwijających się technik automatycznej identyfikacji (AI)<sup>221</sup>.

Istotą działania RFID jest identyfikacja przy pomocy fal radiowych (RFID), która pozwala na zdalny odczyt danych z identyfikatorów (inaczej tagów, transponderów) oraz zapis danych bez konieczności kontaktu optycznego pomiędzy urządzeniem odczytującym, a identyfikatorem. Wymienione cechy – możliwość

<sup>220</sup> Case Study aplikacji Microsoft CRM 4.0, Wdrożenie w firmie Finder S.A, Datacom Software Sp. z o.o., 18.10.2011 r.

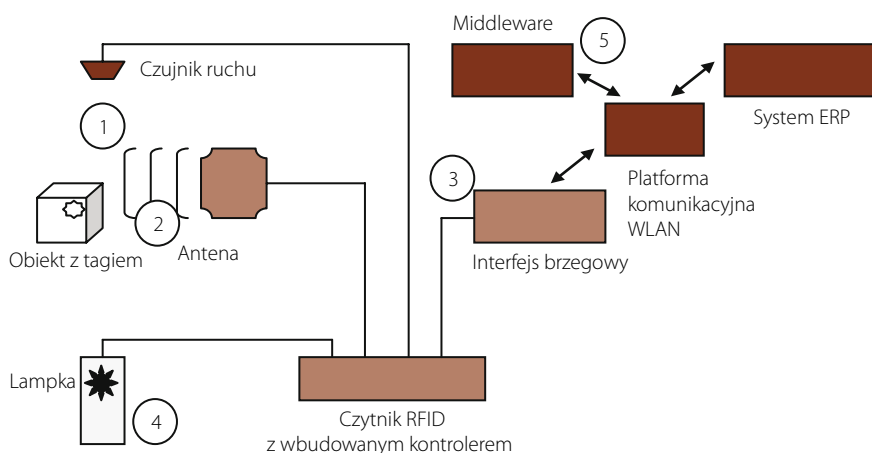
<sup>221</sup> RFID Ogólnie – RFID – Radio Frequency Identification; 26.10.2011 r.

wielokrotnego zapisu i brak konieczności kontaktu „wzrokowego” między czytnikiem, a nośnikiem informacji odróżnia technikę RFID od technologii kodów kreskowych<sup>222</sup>.

Wcześniej w procesach logistycznych dominowała technologia identyfikacji za pomocą kodów kreskowych, ponieważ była tania i bardzo rozpowszechniona. Głównym powodem powszechnego jej wykorzystania jest jednak stosowanie globalnych identyfikatorów systemu GS1, które jednoznacznie w skali całego świata identyfikują np. produkt, opakowanie zbiorcze, czy paletę.

Naturalnym procesem jest zastępowanie kodów kreskowych nowymi postaciami nośników danych, a co za tym idzie tworzenie nowych standardów. Tagi lub inaczej transpondery zbudowane z microchipsa i wyposażone w antenę, która pozwala na aktywowanie ich z wykorzystaniem fal radiowych są kolejnym krokiem w ewolucji standardów identyfikacji. Przechowują one informacje w postaci binarnej, a odpowiednie czytniki przetwarzają je do postaci liczbowej. Technologia ta (RFID – *Radio Frequency Identification*) znacznie zwiększa ilość możliwych danych do zapisania o konkretnym obiekcie. Jednym z innowacyjnych rozwiązań bazujących na tej technologii jest Elektroniczny Kod Produktu (EPC), którego zastosowania dotyczy standard EPCglobal.

Elektroniczny Kod Produktu (EPC) jest często nazywany „radiowym kodem kreskowym”, czy też „kodem kreskowym następnej generacji”. Wykorzystano w tym rozwiązaniu technologię RFID – numer identyfikacyjny jest zapisywany w specjalnym znaczniku (tzw. tagu) umieszczanym na produkcie, a do jego odczytu wykorzystuje się fale elektromagnetyczne o wysokiej częstotliwości. Rozwój technologii doprowadził do skonstruowania tzw. pasywnych znaczników RFID – informacje mogą być z nich odczytane bez konieczności zasilania z zewnętrznych źródeł. Dzięki swoim możliwościom technologia RFID w niedalekiej przyszłości będzie spełniać oczekiwania indywidualnej identyfikacji produktu, zawartości opakowań transportowych oraz możliwości śledzenia przepływu towarów w trybie „on-line”.



**Rysunek 7.** Zasada działania technologii RFID. (1) Czujnik ruchu wykrywa poruszający się obiekt i aktywuje czytnik RFID; (2) Czytnik nadaje przez antenę sygnał radiowy i odbiera dane wysyłane przez Tag; (3) Interfejs brzegowy potwierdza poprawne odebranie danych; (4) Czytnik zapala lampkę poprawności odczytu; (5) Oprogramowanie (middle ware) rozpoznaje obiekt i transakcję i przekazuje do systemu ERP, zarządzania dostawami itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie HADATAP Sp. z o.o. *Schemat działania systemu RFID*, [www.hadatap.pl](http://www.hadatap.pl)<sup>223</sup>

<sup>222</sup> RFID Ogólnie – RFID – Radio Frequency Identification; 26.10.2011 r.

<sup>223</sup> HADATAP Sp. z o.o. *Schemat działania systemu RFID*, [www.hadatap.pl](http://www.hadatap.pl), 12.09.2011 r.

W latach 2003–2005 wdrożenia pilotowe obejmowały przede wszystkim branżę FMCG i częściowo ochronę zdrowia. Oprócz wymienionych branż w najbliższych latach EPCglobal będzie wspierał i rozwijał wdrożenia w: sektorze motoryzacyjnym, przemyśle lotniczym i przemyśle odzieżowym. Inne branże, w których również istnieje duży potencjał wdrożeniowy to:

- wojsko,
- branża High Tech,
- branża transportowa i logistyczna,
- branża chemiczna.

Do głównych korzyści, jakie wynikają z zastosowania technologii EPC w wymienionych branżach, można zaliczyć:

- obniżenie strat spowodowanych podrabianiem produktów,
- zwiększenie produktywności (poprzez minimalizację strat), wzrost szybkości i dokładności odczytu towarów przepływających przez łańcuch dostaw i redukcję poziomu zapasów,
- zwiększenie poziomu jakości, poprzez transport właściwych produktów we właściwym czasie, o właściwej ilości i do właściwego miejsca,
- przyspieszenie procesu inwentaryzacji, która w przyszłości może odbywać się za pomocą wciśnięcia jednego klawisza i tym samym sprawdzenia zawartości wszystkich „inteligentnych” półek w magazynie, sklepie itp.,
- obniżenie strat spowodowanych kradzieżami (klientów, pracowników magazynowych itp.).

Jednym z przykładów było stosowanie technologii EPC/RFID na potrzeby amerykańskiej armii. Departament Obrony Stanów Zjednoczonych (*Department of Defence* – DoD) przyjął w lipcu 2005 r. standard ratyfikowany przez EPCglobal, dotyczący zapisu danych w tagu. Oznaczało to, że każdy z 60 000 dostawców armii Stanów Zjednoczonych będzie dostarczał od stycznia 2007 r. towary oznaczone kodem EPC, a tagi będą funkcjonowały zgodnie z protokołem Gen2. Część z nich już stosuje tę technologię w dostawach do Iraku. Pozytywne wyniki wykorzystania technologii EPC przeszły najśmielsze oczekiwania, czego rezultatem jest rozszerzenie zakresu stosowania o kolejne wyroby. Produkty, których dotyczy zastosowanie technologii EPC, to m.in. części zamienne, osobiste wyposażenie żołnierza (hełm, buty, kamizelki kuloodporne itp.), gotowe posiłki.

Główne cele zastosowania technologii EPC w armii amerykańskiej to:

- zredukowanie nadmiernych zapasów,
- skrócenie czasu dostarczenia wysyłki na front,
- szybsza realizacja zamówień<sup>224</sup>.

**Rozwiązania, oparte na technologii RFID z zastosowaniem standardów EPC, znalazły swoje zastosowanie w różnych gałęziach gospodarki nie tylko cywilnej. Właściwie dzisiaj trudno jest określić, gdzie znajduje się limit zastosowań dla tej technologii. Już dziś dostępne zastosowania czynią ją jedną z najważniejszych technologii do zastosowań logistycznych.**



<sup>224</sup> Sosik, Szczygłowski *RFID – EPCGlobal – Wprowadzenie i opis standardu*; 12.10.2011 r.

#### 5.8.4. System ERP w firmie remontowej

ERP to skrót angielskiego *Enterprise Resource Planning*, czyli Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa. Nazwa ta oznacza informatyczny system aplikacji, które integrują procesy przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach. System ERP obejmuje całość procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i pozwala zoptymalizować pracę w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa od finansów przez zarządzanie zasobami ludzkimi po logistykę i produkcję. Systemy ERP przeznaczone są zarówno dla przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych, jak i usługowych.

Największą zaletą najnowocześniejszych systemów ERP jest ich elastyczność i możliwość dopasowania do specyfiki przedsiębiorstwa w każdej branży w zależności od jego potrzeb. Jednocześnie dzięki zintegrowaniu modułów, które zawiera pakiet ERP, uzyskujemy płynność współpracy różnych działów w firmie np. dane wystarczy wprowadzić tylko raz, a będą one dostępne również dla innych aplikacji, obsługujących odrębne obszary funkcjonowania firmy. Dzięki systemowi ERP praca zespołu jest zsynchronizowana. Możliwe jest sprawne prowadzenie projektów, szybka wymiana informacji, a co za tym idzie również oszczędność czasu i obniżenie kosztów.

Kolejną firmą usługową, która wprowadziła innowację technologiczną, tym razem w postaci systemu ERP, jest firma Apena-Remont. Firma ta świadczy usługi związane z kompleksowymi remontami i modernizacją maszyn, produkuje części do maszyn, urządzenia do masażu rehabilitacyjnego oraz regały magazynowe. Posiadany park maszynowy, doświadczenie i zaangażowanie pracowników umożliwiają świadczenie specjalistycznych usług remontowych zarówno w kraju, jak i na całym świecie. Ważnymi usługobiorcami są: General Electric Power Controls, BWI Poland, Tenneco Automotive, Cooper Standard, Nexteer Automotive Poland, Fiat Power Train.

Nazwa firmy: **Apena-Remont Sp. z o.o.**

Miasto: Bielsko-Biała

Rok założenia: 1998

Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Apena-Remont Sp. z o.o. jest firmą remontowo-usługową, powstała na bazie Wydziału Remontów FAE APENA S.A.

W firmie do niedawna wykorzystywano dedykowany, DOS-owy jeszcze system ERP obejmujący swym zakresem magazyny, sprzedaż, finanse i księgowość (z rejestrem zakupów), środki trwałe, kadry, płace oraz rozliczanie kosztów zleceń. Jednak taka technologia oprogramowania nie zapewniała wystarczającego bezpieczeństwa danych. Środowisko DOS, w którym pracował poprzedni system, nie jest wspierane przez producentów sprzętu, w związku z tym praca w nim była coraz trudniejsza. Ponadto pojawiła się potrzeba wykorzystania systemu CRM. Firma postawiła na nowoczesny system oparty na bazie SQL. System musiał spełnić szereg kryteriów:

- utrzymanie indywidualnego sposobu podejścia do danych – zachowanie istniejącej metodologii rozliczania kosztów zleceń,
- możliwość rozszerzenia oraz wzbogacania standardowej funkcjonalności modułów stanowiło osobny wymóg; kolejnym był wygodny i zintegrowany z systemem moduł CRM,
- zapewnienie przez system wysokiego bezpieczeństwa i integracji danych zawartych w jednej bazie SQL; możliwość przeniesienia danych z dotychczas używanego systemu oraz łatwe przenoszenie danych do programów biurowych,

- intuicyjny interfejs,
- rozbudowany system uprawnień (zarówno pod względem funkcjonalnym, jak i w zakresie danych), integracja z systemem bankowym i łatwego dostępu do danych historycznych.

Wdrożenie systemu Navireo, na który się zdecydowano, przeprowadziła firma BIELbit Sp. z o.o. W systemie dodatkowo zbudowano:

- kompletny system rozliczania kosztów bezpośrednich i pośrednich w ujęciu zleceniowym,
- rozbudowano moduł kadrowo-płacowy o następujące funkcjonalności: rejestrację kart pracy pracownika z dokładnością do rodzaju wykonywanej pracy, np. godziny szkodliwe, wysokościowe itd. (automatyczne wyliczanie dodatków za dany typ pracy),
- rozbudowano obsługę Pracowniczej Kasy Zapomogowo-Pożyczkowej – z uwzględnieniem potrąceń składek i spłat na wypłacie (moduł wspomaga prowadzenie kont księgowych dla kasy oraz wspiera wykonanie przelewów pożyczek),
- wspomaganie rozliczenia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

Rozszerzono również moduł budżetowania – zestawienie kosztów planowanych z rzeczywistymi, podzielone na wydziały. Moduł ten współpracuje ściśle z zapisami wyliczonymi w części oprogramowanych algorytmów wycień prowadzonych w obszarze księgowości zarządczej. Ostatecznie kompleksowe wdrożenie obejmowało następujące moduły systemu: Sprzedaż, Sprzedaż detaliczna, Kasa i Bank, Rozrachunki, Magazyn, Zamówienia, Zakupy, Kadry i Płace, Księgi handlowe, CRM, Deklaracje i Sprawozdania oraz Środki trwałe<sup>225</sup>.

**W efekcie wdrożenia systemu ERP Navireo firma Apena zyskała bieżącą kontrolę nad procesami biznesowymi. System umożliwił monitorowanie zapasów magazynowych, stanu rozrachunków oraz stanu finansów. Stworzone w tym celu zestawienia i analizy dają klarowny obraz firmy. Są one dostępne w czasie rzeczywistym w dowolnym momencie i nie wymagają żadnych specjalnych działań.**



## 5.9. Podsumowanie rozdziału

Faktem jest, że technologia tworzona jest przez firmy produkcyjne, jednak odbiorcami jej i użytkownikami bywają też firmy usługowe, które ją przekształcają i oferują stworzone na jej bazie nowe usługi. Najczęściej podmioty usługowe wykorzystują technologie komunikacyjno-informacyjne (ICT), nie oznacza to jednak, że należą one do jedynych<sup>226</sup>.

Technologie wykorzystywane w usługach najczęściej pochodzą od firm produkcyjnych i oferowane są wówczas jako nowe usługi. Najczęściej wykorzystywane są:

- technologie komunikacyjno-informacyjne (ICT),
- technologie wspierające komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, takie jak systemy zarządzania informacją, komunikacja za pomocą poczty internetowej oraz telefonów komórkowych,
- technologie wspomagające kontakt między firmą a klientami, w tym wykorzystanie stron internetowych do reklamowania oraz *public relations*, różne przejawy *e-commerce*;

<sup>225</sup> Naviero S.A. *Case study – Apena Remont* www.navireo.pl; 12.10.2011 r.

<sup>226</sup> P. Niedzielski K. Rychlik *Innowacje w Sektorze Produkcyjnym i Usługowym – Odmienność czy Podobieństwo? Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, s. 177, 2007.*

- komputery osobiste (PC) służące do wykonywania wielu czynności związanych z obsługą biura oraz obsługą klienta,
- bazy danych oraz systemy zarządzania danymi, umożliwiające analizę zachowań klientów i ich preferencji,
- systemy zarządzania składowaniem (magazynowaniem) w czasie rzeczywistym.

Innowacja tylko w wyjątkowych przypadkach zależy wyłącznie od technologicznego *know-how*. W większości przypadków, obok prac B+R, źródłem innowacji są także nabyte specyficzne doświadczenia i wiedza, w tym menedżerska i ogólny poziom wykształcenia, kontakty z użytkownikami i dostawcami, konkurentami itp. Te aspekty będą rozwijane w następnych rozdziałach.

## 6. Innowacje procesowe w usługach

W tym rozdziale przedstawimy innowacje procesowe (a więc ukierunkowane na poprawę procesów bieżących wewnątrz firm usługowych, ale także na styku z klientem). Przede wszystkim skoncentrujemy się na tych procedurach i procesach, które są pozbawione komponentu materialnego. Czytelnikom przedstawimy przykłady zastosowania nowych procesów i procedur świadczenia usługi (innowacja procesowa), które bez względu na zastosowane nowe wyposażenie techniczne przyczyniło się do podniesienia konkurencyjności oferty (np. tworzenia w przedsiębiorstwach usługowych list dobrych praktyk, upowszechniania ich i standaryzacji).

Przypominając definicję – innowacja procesowa (ang. *process innovation*) czyli innowacja w obrębie procesu to *wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostarczania usług*<sup>227</sup> i *wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług*<sup>228</sup>. Metody produkcji to techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane do produkcji (wytwarzania) wyrobów lub usług. Metody dostarczania dotyczą logistyki przedsiębiorstwa i obejmują urządzenia, oprogramowanie i techniki wykorzystywane do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach przedsiębiorstwa lub dostarczania produktów końcowych.

### 6.1. System Produkcyjny Toyoty i jego konsekwencje dla firm usługowych

#### 6.1.1. Historia i podwaliny systemu

System Produkcji Toyoty (TPS) – podejście Toyoty do produkcji samochodów, nierozzerwalnie związane z bezwzględnie stosowaną kontrolą jakości, zrewolucjonizowało branżę motoryzacyjną a potem inne branże, także usługi, nie tylko związane z motoryzacją. Filozofia łańcucha dostaw na czas *Just in time* stała się wzorem dla producentów i dostawców na całym świecie, i to nie tylko, jak już wspomnieliśmy, w przemyśle motoryzacyjnym. Autorem systemu jest Taichi Ohano wraz z zespołem. TPS dał podwaliny współczesnej koncepcji „produkcji odchudzonej” – *Lean* i praktyce łańcucha dostaw.

Nazwa firmy: **Toyota Corp.**

Rok założenia: 1933 (jako przedsiębiorstwo z branży motoryzacyjnej)

Miasto: Tokio

Opis: Koncern samochodowy. Początkowo fabryka krosien, od 1933 producent samochodów, jedno z największych koncernów motoryzacyjnych świata.

Pierwszy element Systemu Produkcyjnego Toyoty (SPT) powstał na początku XX wieku i został wdrożony do praktyki w 1924 r. w pierwszym na świecie krośnie automatycznym Type-G Toyoda Automatic Loom. Był to wynalazek Sakichi Toyod'y – rozwiązanie wychytujące moment zerwania się wątku w krośnie mechanicznym i zatrzymujące krosno. Dzisiaj rozwiązania pełniące podobną rolę nazywają się *jidoka* i stanowią – obok *Just in Time* – filar systemu.

<sup>227</sup> A. Brzęska-Mikoda, *Innowacje w firmie – Szanse dla kreatywnych*, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Karola Goduli, Chorzów, maj 2009 r.

<sup>228</sup> GUS słownik pojęć, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl); 3.09.2011 r.



Toyota rozpoczęła budowanie swego systemu produkcyjnego w latach 50. dzięki wysiłkom Taiichi Ohno, nazywanego dziś ojcem JIT. Ohno został zatrudniony w Toyocie w 1932 r. jako inżynier produkcji. W 1950 roku rozpoczął testowanie różnych technik zmierzających do redukcji czasów ustawiania i przezbrajania maszyn, zwiększenia stopnia wykorzystania maszyn i podniesienia jakości (w takiej właśnie kolejności priorytetów). Techniki te stały się popularne w japońskim przemyśle samochodowym już w połowie lat 60., kiedy konieczna stała się dywersyfikacja i ogólne zwiększenie różnorodności wyrobów. Nissan wprowadził System Produkcyjny Toyoty, który wówczas uzyskał swą drugą nazwę: *Just in Time*.

W latach 80. system SPT zyskał powszechne uznanie, gdy Toyota wraz z kilkoma innymi japońskimi producentami samochodów podjęła zwycięską walkę konkurencyjną z producentami amerykańskimi i większością producentów europejskich. W 1988 roku Toyota wybudowała w Georgetown, w stanie Kentucky, swą pierwszą i dotąd największą fabrykę na terenie USA. 95% samochodów schodzi z taśmy w wykonaniu zamówionym przez klientów i nie wymaga żadnych prac dodatkowych. Produktywność jest o prawie 30% wyższa, niż w typowej fabryce Chryslera, a cały cykl montażu samochodu trwa 20 godzin – łącznie z tłoczeniem blach.

W latach 90. system *Just in Time* stosowany był już w czołowych firmach światowych w takich sektorach jak przemysł samochodowy (Ford, Saturn, Chrysler, Fiat), elektroniczny (Dell Computer, Sony Corp. itd.), meblarski (Herman Miller i jego grupa, firmy szwedzkie itd.), elektromaszynowy (Yamazaki i in.) i spożywczy. System uważany był i jest za niedościgniony wzorzec zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym, a od niedawna i usługowym.

System Produkcyjny Toyoty stale się rozwijał, ponieważ jednym z jego fundamentów jest ciągłe ulepszanie (KAIZEN). Dlatego np. pracownicy Toyoty uważają, że daleko im jeszcze do mistrzostwa w zarządzaniu na zasadach *Just in Time*.

Toyota wyróżnia 4 główne cele swojego systemu produkcyjnego:

- dostarczanie produktów i usług najwyższej jakości światowej,
- rozwijanie potencjału pracowników poprzez wzajemne zaufanie i współpracę,
- redukcja kosztów poprzez eliminowanie marnotrawstwa (jap. *muda*, ang. *waste*),
- stworzenie elastycznego systemu produkcyjnego reagującego na zmiany popytu na rynku.

Wbrew rozpowszechnionej opinii, celem operacyjnym (techniczno-ekonomicznym) systemu *Just in Time* nie jest minimalizacja zapasów. Celem jest wyrównanie przepływu procesu wytwarzania przy jak najmniejszym koszcie tego procesu, doprowadzenie do płynnego, niezakłóconego i idealnie zsynchronizowanego przepływu tego procesu. Minimalizacja, a właściwie optymalizacja zapasów jest jednym ze skutków „ubocznych” doskonalenia procesu. Proces wytwarzania wykazuje najlepszą płynność, gdy łańcuch dostaw pomiędzy dostawcami i klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi jest doskonale zintegrowany. Dlatego od strony naukowej system Toyoty określa się jako system organizacyjny ciągłego doskonalenia integracji łańcucha dostaw oraz integracji tego łańcucha z procesem wytwarzania.

Fabryki Toyoty za granicą wykorzystują *Just in Time* jako system wyszczuplający procesy. Jednak nie są to wierne kopie fabryk japońskich, ponieważ zastosowanie poszczególnych rozwiązań systemu zależy od warunków lokalnych. Zasadniczo fabryki zagraniczne Toyoty budowane są w dużych centrach przemysłowych, aby to rozwiązanie mogło funkcjonować. Inne elementy systemu, jak np. te zapewniające jakość, są „wrażliwe” na warunki kulturowe ponieważ wymagają szczególnej dyscypliny, którą osiąga się po wielu latach praktykowania.

System Toyoty wdrażany jest dość powszechnie przez inne przedsiębiorstwa japońskie za granicą, np. w przemyśle elektronicznym czy artykułów przemysłowych domowego użytku. Przedsiębiorstwa nie-japońskie należące do światowej czołówki na ogół zawdzięczają swe osiągnięcia operacyjne wdrożeniom japońskich metod zarządzania, z których najpowszechniejsze są rozwiązania właśnie z systemu Toyoty. Jednak znaczące osiągnięcia w tym zakresie mają przede wszystkim fabryki japońskie za granicą – tak działo się też i w Polsce, gdzie popularność systemu rozpoczęła się na dobre od uruchomienia fabryki Toyoty w Wałbrzychu<sup>229</sup>.

Narzędzia wykorzystywane w różnych miejscach (geograficznie i kulturowo) i w różnych (branżowo) przedsiębiorstwach różnią się niekiedy znacznie od pierwowzoru. Można powiedzieć, że JIT stał się standardem w całej czołówce światowego przemysłu wytwarzającego wyroby masowe o stosunkowo wąskim asortymencie lecz wielu stopniach złożenia.

W Polsce dość powszechne są próby wdrażania systemu Toyoty w przedsiębiorstwach zagranicznych należących do wielkich koncernów międzynarodowych. Jednakże w firmach tych nie odnotowuje się znacznych osiągnięć, ponieważ wdrożenia te na ogół podejmuje się w sposób wycinkowy i schematyczny, zbyt sformalizowany, unikając koniecznych zmian społeczno-kulturowych. Ogólnie można powiedzieć, że wspólną przyczyną niekonsekwencji we wdrożeniach systemu Toyoty jest obrona przez menedżerów tradycyjnego hierarchicznego układu społecznego i sabotowanie rzeczywistych działań usprawniających w interesie przedsiębiorstwa (obrona własnej pozycji przeważa nad interesem firmy).

W związku z upowszechnianiem systemu sterowania za pomocą precyzyjnego określania zapotrzebowania na zasoby (MRP i MRP II<sup>230</sup>) pojawiło się pytanie o relacje pomiędzy JIT a systemami klasy MRP. Producenci i sprzedawcy systemów klasy MRP II oczywiście twierdzą, że JIT jest zawarty w oferowanych przez nich systemach MRP (ponieważ MRP jest przystosowany do drukowania *kanbanów* zwanych tu BOM (*Bill of Material*)). Jednakże doświadczenia praktyczne wykazuje, że w wielu przedsiębiorstwach znaczące osiągnięcia we wdrażaniu *Just In Time* i poprawę jego ekonomiki uzyskano dopiero po wyeliminowaniu MRP i zastosowaniu systemu w wersji oryginalnej („ręcznej” czy, jak to się określa: *low tech*)<sup>231</sup>.

Tego typu obserwacje pozwalają śmiało stwierdzić, że system ten nie jest wcale (lub w niewielkim stopniu) zależny od dużych inwestycji w infrastrukturę informatyczną. Wskazuje też na to historia rozwoju podejścia Lean. Daje to szansę na skuteczne i efektywne wdrożenie każdemu, nawet w najskromniejszym przedsiębiorstwie, pod jednym wszakże warunkiem – zmiana będzie przemyślaną ingerencją w procesy, ukierunkowaną na usunięcie marnotrawstwa i usprawnienie przepływu materiałów i ludzi także poprzez eliminację wszystkich działań pozornych, czyli nie dodających wartości.

Toyota jest firmą produkcyjną, ale z uwagi na bardzo duże znaczenie w procesach firm zarówno produkcyjnych jak i usługowych zdecydowaliśmy się umieścić ten właśnie przykład. Opisane powyżej różne systemy jakie wprowadziły Toyota i jej podobne firmy zdecydowały, że pozostają one, od wielu lat, na pierwszych miejscach w rankingach gospodarczych. Nie pozostawimy jednak czytelników z wątpliwościami, czy i które elementy TPS mogą mieć zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych, w których głównie realizowane są inne procesy, np. administracyjno-biurowe, albo logistyczne itp.

<sup>229</sup> Fabryka Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu powstała w październiku 1999 roku na terenie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Produkcję seryjną rozpoczęła w kwietniu 2002 roku. Obecnie wałbrzyska fabryka pod względem ilości wytwarzanych podzespołów stanowi największą na świecie bazę produkcyjną komponentów Toyoty poza Japonią.

<sup>230</sup> MRP = ang. *Material Requirements Planning*.

<sup>231</sup> Portal Dyrekcja *Historia Systemu Produkcyjnego Toyoty* [www.dyrekcja.pl](http://www.dyrekcja.pl); 12.09.2011 r.

## 6.1.2. Odchudzone biuro i odchudzona administracja

Sednem koncepcji Lean na gruncie administracyjnym i biurowym – tak jak w przypadku działań produkcyjnych – jest eliminacja marnotrawstwa celem usprawnienia przepływu wartości. Przy okazji dyskusji dotyczącej sfery administracyjnej warto wziąć pod uwagę następujące fakty:

- szacuje się, że 70% potencjału w zakresie eliminacji marnotrawstwa znajduje się w obrębie procesów biurowych,
- przez ostatnie 30 lat<sup>232</sup> produktywność firm produkcyjnych w Stanach Zjednoczonych potroiła się (częściowo dzięki zastosowaniu technik Lean Manufacturing); w tym samym czasie produktywność sektora usług wzrosła zaledwie o 40%,
- jeżeli w wyniku inicjatyw Lean Office, „czasy przejścia” (ang. *lead times*) w procesach usługowych zostaną zredukowane o 25%, to można się spodziewać podwojenia produktywności oraz kapitału pracującego organizacji<sup>233</sup>.

Koncepcja Lean w odniesieniu do sfery administracyjnej i biurowej, znana pod nazwą Lean Office lub Lean Administration, zostanie zaprezentowana na tle pięciu zasad Lean Thinking zdefiniowanych przez Womacka i Jonesa<sup>234</sup>.

Zasada 1 i 2 – Podstawowe zadanie to zdefiniowanie wartości dla klienta jaką chcemy dostarczać oraz strumień dodawania wartości (ang. *Value/Value Stream*). Wartość w przypadku wielu procesów o charakterze administracyjnym (klient wewnętrzny) nie jest często oczywista. W procesie biurowym trudniej zidentyfikować jest klienta, produkt oraz wartość dla klienta. Praca działów administracyjnych organizowana jest zazwyczaj funkcyjnie (mimo prób zastosowania podejścia procesowego). Z tego też powodu wiele komórek administracyjnych, pomimo iż stanowią fragment procesu biznesowego, działa jak „odizolowane wyspy”. Praca wykonywana jest bez zrozumienia faktycznych potrzeb odbiorcy / klienta. W przypadku działań doskonalących, perspektywa klienta jest tracona na rzecz optymalizacji wąskiego odcinka pracy. Zdarza się ponadto, iż realizowane procesy są tak naprawdę następstwem błędnie lub nieprawidłowo wykonanej pracy poprzedników (wykonanej niekompletnie, słabej jakości itp.). Próba optymalizacji tego typu działań jest próbą doskonalenia czynności, które w ogóle nie powinny mieć miejsca<sup>235</sup>.

Każdy proces biznesowy, w tym proces administracyjny i biurowy podlega tym samym prawidłowościom związanym z przepływem wartości co proces produkcyjny. Niezależnie od charakteru procesu, pojęcie strumienia dodawania wartości dotyczy w równej mierze przepływu produktu, jak i usługi, w którym to przypadku, przepływ przybiera najczęściej formę przepływu informacji.

Metodą wspomagającą widzenie marnotrawstwa na tle przepływu wartości jest mapowanie strumienia wartości. Mapowanie strumienia wartości umożliwia m.in.:

- precyzyjne określenie wartości z punktu widzenia klienta, co stanowi dla niego wartość,
- zdefiniowanie przepływu (strumienia) wartości, które z czynności przyczyniają się do jej osiągnięcia,

<sup>232</sup> Dwie ostatnie dekady XX w. i pierwsza dekada XXI wieku.

<sup>233</sup> „Lean Office i Lean Administration – filozofia Lean Management na gruncie administracyjnym i biurowym”, na portalu: <http://lean.org.pl> (16.01.2012 r.).

<sup>234</sup> Womack, J.P., Jones, D.T., *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Free Press; 2 ed., 2003.

<sup>235</sup> „Lean Office i Lean Administration – filozofia Lean Management na gruncie administracyjnym i biurowym”, na portalu: <http://lean.org.pl> (16.01.2012 r.).

- parametryzację etapów tworzących strumień wartości (określenie czasu trwania, jakości przekazywanych efektów pracy, opóźnień itp.,
- wskazanie problemów towarzyszących przepływowi pracy i informacji,
- określenie % wartości dodanej na tle całkowitego czasu trwania procesu (tzw. czasu przejścia),
- wytyczenie kierunku pożądanych zmian w formie tzw. mapy stanu przyszłego itp. (które czynności optymalizować, które usunąć z procesu itd.).

Wykonanie analiz związanych z mapowaniem procesów administracyjnych warto poprzedzić precyzyjnym zdefiniowaniem ich zakresu (określając jaki wkład w dodawanie wartości mają poszczególne czynności) stosując np. Sito Glendaya<sup>236</sup>.

Zasada 3 – Prace wdrożeniowe mają doprowadzić do stworzenia warunków dla gładkiego przepływu wartości (*value flow*). W środowisku administracyjnym wiąże się to z eliminacją problemów i zakłóceń skutkujących opóźnieniami, a tym samym wydłużeniem czasów procesów. Metodyka przewiduje wiele narzędzi wspomagających wdrożenie, można do nich zaliczyć np.:

- oddzielenie zadań wykonywanych rutynowo od zadań wykonywanych rzadko,
- standaryzację czynności, wizualizację, wprowadzenie reguł 5S oraz zasad jakości u źródła,
- określenie zasad uzgodnionego poziomu obsługi SLA (ang. *Service Level Agreement*),
- łączenie zadań dla uzyskania przepływu jednej sztuki (ang. *one-piece flow*),
- synchronizację pracy według okresów taktu (ang. *Takt Time*),
- poprawę stopnia wykorzystania urządzeń i sprzętu biurowego,
- wprowadzenie systemu ssącego itp.

Analiza przy użyciu metody zwanej sitem Glendaya prowadzi do konkluzji, że jedynie niewielka część wszystkich zadań (ok. 5–10% tych najczęściej wykonywanych), odpowiada za wykonanie większości wszystkich realizowanych czynności. Z kolei ok. 20–30% najrzadziej wykonywanych zadań ma wpływ na realizację jedynie 1–5% wszystkich czynności obszaru. Mimo iż środowisko usługowe utożsamiane jest najczęściej zupełnie mylnie z brakiem powtarzalności, to w praktyce okazuje się, że wiele procedur jest wykonywanych w sposób niezmiernie powtarzalny, a to z kolei oznacza, że mogą one zostać poddane działaniom doskonalącym z wykorzystaniem metod Lean<sup>237</sup>.

Zasada 4 – Kolejnym zadaniem w procesie wdrożenia jest zastosowanie systemu ssącego (ang. *pull*). Koncepcja systemu ssącego jest zasadniczo inna od systemu tłoczonego (ang. *push*), w którym siłą napędową nie jest zapotrzebowanie klienta, a procesy wytwarzania. W środowisku administracyjnym i w usługach system ssany jest o tyle łatwiejszy do wdrożenia, że usług nie da się „produkować” na magazyn. System ten dotyczy zarządzania przepływem informacji, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przepływem materiałów. System ssący na gruncie biurowym i w usługach może być rozpatrywany w trzech aspektach:

- dostosowania podaży zasobów do zgłaszanego na nie zapotrzebowania (dynamiczne przypisywanie zasobów do zmieniającego się popytu),
- kolejek FIFO (ang. *FIFO lanes*) – umożliwiających utrzymanie ustalonej sekwencyjności w realizacji zadań oraz zatrzymanie pracy (przesunięcie zasobów do innych zadań),
- „supermarketu” zapasów materiałów biurowych i pomocniczych, dającego możliwość kontrolowania stanu zapasów na ustalonym poziomie.

<sup>236</sup> Metoda zbliżona do powszechnie znanej zasady i metody Pareto, zwanej także zasadą 20/80.

<sup>237</sup> „Lean Office i Lean Administration – filozofia Lean Management na gruncie administracyjnym i biurowym”, na portalu: <http://lean.org.pl> (16.01.2012 r.).

W połączeniu z zasadami sterowania wizualnego, reguły systemu ssącego wspomagają przepływ wartości m.in. poprzez szybszą reakcję na problemy pojawiające się w procesie świadczenia usług (w tym biurowych i administracyjnych).

Zasada 5 – Ostatnią z zasad jest podążanie do doskonałości (ang. *perfection*). Do krytycznie ważnych czynników w tym względzie należą:

- tworzenie świadomości potrzeby zmian środowiska pracy, tak aby sprzyjały przyjętej filozofii zarządzania,
- angażowanie pracowników w doskonalenie miejsca pracy, nikt tak jak bezpośrednio zaangażowani w procesy nie wie, co można udoskonalić,
- uczestnictwo przełożonych w działaniach doskonalących, brak zaangażowania przełożonych w działania doskonalące powoduje szybką degradację osiągniętych efektów i niechęć do podejmowania kolejnych wyzwań,
- standaryzacja działań i czynności, pomimo „wyjątkowości” każdego klienta i usługi mu świadczonej, składają się one z powtarzalnych cegiełek, nadających się do objęcia standaryzacją i optymalizacją,
- ciągła edukacja i eksperymentowanie.

Działania tego typu, wdrożone w przedsiębiorstwach usługowych, wielokrotnie już dowiodły skuteczności metod powstałych na gruncie *Toyota Production System* w środowisku administracyjnym i biurowym, usług komercyjnych i publicznych służbie zdrowia<sup>238</sup> itp.

### 6.1.3. Odchudzona logistyka i zarządzanie zasobami

Doskonała logistyka jest dziś jednym z rozstrzygających atutów we współzawodnictwie na rynkach. Nie ma już rynków krajowych; wszystkie rynki są międzynarodowe, a wiele zmierza ku postaci globalnej. Coraz częściej konkurują nie firmy, ale łańcuchy dostaw. Tym wyzwaniom musi sprostać logistyka, która przestała już być traktowana jako zbiór metod przydatnych do rozwiązywania problemów operacyjnych. Większość firm, a w tym także wiele firm polskich, traktuje logistykę jako szansę strategiczną. Jedną z możliwości wykorzystania takiej szansy jest zmiana i odchudzenie systemu logistycznego przedsiębiorstwa.

Wszystkie decyzje logistyczne można podzielić umownie na dwie grupy. Dla grupy pierwszej podstawowe znaczenie ma wybrany w firmie zbiór „produktów–rynków”, do obsługi których firma przywiązuje największe znaczenie. To zagadnienie jest częścią szerszego zadania – ustalenia, od i do jakiego miejsca firma prowadzi sama logistykę w zaopatrzeniu i dystrybucji, a jaki zakres działań pozostawia dostawcom i odbiorcom. Sprawa ta musi być rozważona osobno dla poszczególnego produktu na każdym rynku. Decyzje te wiążą się ściśle ze strategią marketingową, odnosi się to też do decyzji dotyczącej generalnych relacji z dostawcami i odbiorcami w zakresie logistyki. W omawianej grupie decyzji muszą znaleźć się również decyzje co do sposobu kierowania systemem logistycznym firmy.

W drugiej grupie logistycznych decyzji strategicznych najważniejsze są ustalenia na temat relacji „standardy obsługi klienta – koszty logistyki w firmie”. To wiąże się bowiem wprost z przyjętymi w firmie sposobami zdobywania przewagi konkurencyjnej. W formie relacji można też przedstawić drugi zbiór decyzji, wiążący się ściśle ze strategią finansową firmy. Chodzi tu o relację „logistyczne nakłady kapitałowe – bieżące koszty logistyki”. Ta relacja jest oczywiście w dużym stopniu zdeterminowana ustaleniami

podejmowanymi w grupie pierwszej. Podobnie silne związki występują w następnym zbiorze decyzji, określającym sposób przyjmowania i realizacji zamówień, a także w zakresie lokalizacji i wyposażania oddziałów operacyjnych i magazynów. Decyzje podejmowane w ramach systemu logistycznego muszą być weryfikowane poprzez zbadanie ich wpływu na cele innych systemów funkcjonalnych firmy, a także na ogólny cel firmy.

W praktyce – w zależności od poziomu rozwoju systemu logistycznego firmy i osiągniętego w niej poziomu zarządzania logistycznego – na najwyższym szczeblu zarządzania strategicznego kwestia strategii logistycznej sprowadza się do trzech pytań:

- co logistyka może zrobić dla realizacji przyjętej strategii konkurencyjnej?
- czy system logistyczny podoła zadaniom wynikającym z tej strategii?
- czy logistyka nie stanie się kulą u nogi firmy dążącej do realizacji ambitnych celów?

W ćwierćwieczu po zakończeniu drugiej wojny światowej, na wielu rynkach dominującą strategią konkurencyjną było przywództwo kosztowe. Zadania logistyki koncentrowały się wówczas na rozpoznawaniu zależności typu *trade off* i minimalizacji kosztów logistyki, przy zachowaniu poziomu obsługi klienta porównywalnego do poziomu oferowanego przez konkurentów. W stosunku do dostawców i odbiorców przyjmowano nastawienie konkurencyjne, dążono do wzmocnienia pozycji przetargowej firmy, biorąc pod uwagę tylko własne przychody i koszty.

Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku firmy azjatyckie przełamały alternatywę „albo niskie koszty, albo różnorodność”. Jednocześnie rozwinęła się koncepcja konkurowania zorientowanego na czas (nawiązującego do poznanego *Just in time*). Warto podkreślić, iż to właśnie rozwój logistyki umożliwił przodującym firmom łączenie konkurencji cenowej z konkurowaniem liczbą modeli, jakością produktów czy serwisem sprzedaży. Jest rzeczą oczywistą, iż strategii konkurencyjne, które rozwinęły się w nawiązaniu do idei oszczędności czasu jako najważniejszego czynnika konkurencji, były z jednej strony inspirowane przez koncepcje logistyczne, a z drugiej znalazły swe odzwierciedlenie w nowych koncepcjach zarządzania logistycznego. Skracanie cykli prowadzi do ogromnych oszczędności na kosztach logistyki, a jednocześnie poprawia poziom obsługi klienta. Uzupełnienie tego nurtu strategii o ideę kooperacji firm stworzyło koncepcję *Quick Response*, czyli podstawę nowoczesnej logistyki.

Dzisiaj podstawowymi kryteriami oceny logistyki stają się<sup>239</sup>:

- szczupłość,
- zdolność reagowania,
- operatywność.

Szczupłość oznacza tu pozbywanie się zbędnych zasobów (zbędnego majątku, kapitału, zatrudnienia). Cecha ta wiąże się z ideą kluczowych kompetencji i podejściem *Lean*. Zdolność (szybkość) reakcji odnosi się przede wszystkim do reakcji na zmiany popytu. Zależy ona od poziomu kooperacji i integracji łańcucha dostaw. Operatywność (elastyczność) pozwala na dostosowanie systemu logistycznego firmy do zmieniających warunków otoczenia.

<sup>239</sup> Pfohl H., *Trendy i strategię w logistyce europejskiej*, w: *Materiały konferencji Logistyka '99 – „Rynek – dystrybucja – zapasy”*, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego, Warszawa 1999.

Dążenie do operatywności prowadzi do idei „przedsiębiorstw wirtualnych”. Cechy nowoczesnych i produkujących systemów logistycznych łączą w sobie opisywane we współczesnej literaturze cechy zarządzania strategicznego, którym odpowiada formuła „4Re”:

- restrukturyzacja firmy,
- reinżyniering procesów,
- redefinicja branży,
- reforma strategii.

Niestety jak widać z zestawienia, dziś potrzebna jest nie tylko restrukturyzacja firm i reinżyniering procesów. Umożliwiają one bowiem jedynie osiągnięcie tych samych zysków przy mniejszych aktywach i polepszenie pozycji przedsiębiorstwa na obecnej płaszczyźnie konkurencji. Nie wystarczy odchudzenie firmy w wyniku restrukturyzacji i ulepszenie jej funkcjonowania dzięki reinżynieringowi. Firma musi umieć zmieniać koncepcję swego działania, przededefiniować branżę, w której działa i zreformować swe strategie. Tworząc przewagę konkurencyjną jutro, trzeba kreować i wykorzystywać szansę i możliwości, dążąc do kontroli nad nową przestrzenią konkurencyjną.

## 6.2. Usługi finansowe. Ubezpieczenie od ... rozwodu

Pomysł na dziwny skądinąd biznes pojawił się w głowie przedsiębiorcy – właściciela firmy ubezpieczeniowej po osobistych doświadczeniach związanych z, jak sam pisze, „burzliwym rozwodem”<sup>240</sup>.

Nazwa firmy: **SafeGuard Guaranty Corp**  
Miasto: Kernersville, NC  
Opis: Agencja ubezpieczeniowa

Bazując na tym doświadczeniu, stworzył ubezpieczenie od rozwodów. O ubezpieczeniach na wypadek rozwodu myślał już niejedyn, ale zdaje się, że ze względu na nadmierne ryzyko, nikt dotąd nie odważył się jako pierwszy wejść na rynek.

Pomysłodawca przeszedł przez rozwód w 2001 roku. Rok później wszedł w branżę ubezpieczeniową, żeby sprawdzić szansę powodzenia takiego produktu, a w roku 2005 założył firmę i poświęcił się rozwojowi ubezpieczenia w pełnym zakresie, pod nazwą WedLock.

Pomysłodawca nie dzieli się danymi na temat skali sprzedaży, jednakże biznes „idzie nieco lepiej niż oczekiwali”. Mówiąc kolokwialnie, póki co przedsiębiorstwo nadal jest „na wozie”. Już na początku mieli kilkakrotnie więcej ubezpieczonych niż było potrzeba, by w dobrej kondycji zamknąć pierwszy rok sprzedaży polis od rozwodów.

Szczęśliwie, inaczej niż w przypadku firm ubezpieczających na życie, nie potrzebowali ogromnej liczby klientów, by ustanowić rezerwę dla dużych szkód. Model działania tego biznesu jest inny – tutaj roszczenia prawie nie występują w początkowym okresie ubezpieczenia. Musiałoby upłynąć sporo lat powyżej przewidzianej przez firmę „fazy oczekiwania”, żeby wysokość odszkodowań znacznie przewyższyła inwestowane składki ubezpieczonych.

Poza tym, przy takim biznesie trudno mówić o czarnym scenariuszu. Inaczej niż w przypadku ubezpieczeń nieruchomości, trudno tutaj o pojedyncze zdarzenie losowe skutkujące zgłaszaniem w jednakowym czasie masowych roszczeń, które mogłyby wyczerpać rezerwy (prawdopodobieństwo, że nagle, masowo, jak w przypadku klęski żywiołowej dzieje się z ubezpieczeniami nieruchomości, klienci zaczęliby się rozwodzić).

Pomysł jest nośny, a produkt nowatorski, dlatego informacja szybko rozniosła się po świecie. Firma nie musiała finansować właściwie żadnej kampanii reklamowej, ale w przyszłości zorganizowane kampanie medialne będą nieuniknione, prawdopodobnie ze względu na pojawienie się ubezpieczeń konkurencyjnych. Na razie są jedyną firmą na świecie oferującą ubezpieczenia od rozwodów. Co ciekawe, pomysłodawca „nawet życzyłby sobie konkurencji”, gdyż to zwiększyłyby świadomość na temat produktów tego typu i spowodowało większe zainteresowanie również ich ofertą.

Biznes nie stoi w miejscu, twórcy ubezpieczenia WedLock zamierzają wypłacać premie tym klientom, którzy pozostają w trwałym związku małżeńskim. Może się okazać, że po raz kolejny udowodniona zostanie teza, iż w naszej cywilizacji, najsilniejszymi więzami małżeńskimi pozostają pieniądze (kredyt hipoteczny, ubezpieczenie, itd..).

**Pomysł na biznes wydaje się tyle innowacyjny co kompleksowy. Innowacyjność nie ogranicza się jedynie do nowego typu ubezpieczenia (mielibyśmy do czynienia z innowacją produktową), ale równolegle realizowany jest innowacyjny proces polegający na przeniesieniu całego ruchu (działań promocyjnych i sprzedaży) do Internetu.**



### 6.3. Usługi telekomunikacyjne i Internet. Wspólne zakupy

Każdemu zdarzyło się (i to pewnie nie jeden raz) zderzyć się z problemem zrobienia dużych zakupów. Przygotowujemy listę, rozbiegamy się po hipermarkecie i okazuje się, że kupiliśmy niektóre towary dwukrotnie, a niektórych w ogóle. Założyciele firmy Listonic wymyślili innowacyjną aplikację ułatwiającą robienie zakupów, aplikacja wymaga jedynie telefonu komórkowego.

Nazwa firmy: **Listonic sp. z o.o.**

Miasto: Łódź

Rok założenia: 2009

Forma Prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Firma Listonic jest dziełem zespołu młodych, łódzkich informatyków. Firma stworzyła system łatwych w obsłudze, mobilnych list zakupów dedykowanych rodzinom, grupom przyjaciół i znajomych, współlokatorom – słowem wszystkim, którzy wspólnie robią zakupy. Dzięki łatwemu dostępowi i możliwości edycji przy użyciu powszechnie stosowanych komputerów stacjonarnych oraz urządzeń przenośnych („zwykłe” telefony komórkowe, laptopy, palmtopy, smartphony, iPhone’y®) Listonic ma szansę zrewolucjonizować sposób w jaki robimy zakupy<sup>141</sup>.

Środki na rozwój firmy pozyskali z funduszy *venture capital*. Pomysł na biznes był kontynuacją projektu, który stworzyło trzech studentów Politechniki Łódzkiej na zaliczenie jednego z przedmiotów. Tym samym praca zaliczeniowa, jaką wykonali, stała się pomysłem na wspólną firmę.

<sup>241</sup> Listonic Sp. z o.o. [www.listonic.com](http://www.listonic.com); 14.01.2012 r.



System mobilnych list zakupów, bo tym w rzeczywistości jest projekt, umożliwi stworzenie wirtualnej listy, która może być wyświetlana równocześnie na kilku aparatach komórkowych i na bieżąco uaktualniana: wykonane zakupy – zaznaczone, nowe produkty – wpisane na listę. Równolegle powstał również serwis internetowy Listonic, na którym użytkownicy mogą się rejestrować i tworzyć listy zakupowe. Aplikacja jest bardzo prosta w użyciu. Osoba, która tworzy listę w Internecie może za pomocą kilku kliknięć udostępnić jej zawartość wybranym osobom: rodzinie lub znajomym, zarówno na ich komputerach, jak i telefonach komórkowych. Użytkownik telefonu musi jedynie pobrać aplikację z Internetu i pokrywa wyłącznie koszt połączenia z siecią, sama aplikacja jest bowiem bezpłatna.

Aplikacja z pewnością może ułatwić życie każdej rodzinie, nie musimy już dzwonić czy smsować z przypomnieniem, wystarczy aktualizacja listy wykonana przez jedną osobę. Nowatorski pomysł łódzkich innowatorów uchroni nas również przed niezaplanowanymi wydatkami i impulsywnym kupowaniem – cecha warta uwagi w czasach spowolnienia gospodarczego i niepewności. Użytkownicy mogą także korzystać z gotowych – publicznie dostępnych list, które sugerują produkty konieczne na przykład do zorganizowania przyjęcia urodzinowego albo wykwintnego obiadu. Zakładka z gotowymi spisami nosi nazwę „Wujek Dobra Lista”.

Twórcy aplikacji planują uzyskiwać zyski poprzez rozwój swojego produktu w oparciu o przychody z reklamy. Innowacyjne rozwiązanie jakie wdrożyli, może się bowiem świetnie sprawdzić w reklamie kontekstowej. Komórkowa lista może sugerować bądź wręcz zachęcać do zakupu konkretnego produktu jednej, wybranej firmy. Jest to doskonała alternatywa dla billboardów czy reklamy prasowej, które bombardują konsumentów swoimi ofertami niemal wszędzie. Taka forma promocji, nie dość, że kosztowna, to w opinii wielu ekspertów staje się coraz mniej skuteczna. Żeby jeszcze bardziej zwiększyć skuteczność reklamy kontekstowej jaką chcą stosować twórcy zakupowej aplikacji, będzie jej towarzyszyć równoległe stosowanie tzw. przycisku producenckiego na reklamach pojawiających się w Internecie. Dzięki temu możliwe będzie szybkie dodanie danego – reklamowanego produktu do naszej listy zakupów.

Założyciele firmy Listonic mają już na swoim koncie wiele sukcesów m.in:

- udział w finale konkursu na najlepszy biznesplan organizowany przez Gazetę Wyborczą oraz Raiffeisen Bank Polska S.A.,
- zwycięstwo w konkursie Akceleratora Technologii Uniwersytetu Łódzkiego oraz Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego,
- Nagroda Specjalna Prezydenta Miasta Łodzi w II edycji Konkursu „Łódź proponuje – innowacyjni i kreatywni”.

Siedmioosobowy zespół nadal pracuje nad udoskonaleniem swojego produktu, który obsługuje już ponad 33 tysiące osób i zapowiada intensywne promocje rozwiązania w Internecie<sup>242</sup>.

**Twórcy Listonica cały czas pracują nad usprawnieniem swojego produktu. Największym sukcesem młodych przedsiębiorców z Łodzi jest rosnąca popularność ich rozwiązania. Możliwość pobrania bezpłatnej listy zakupowej znalazła się w sklepie internetowym firmy Apple (trafiają do niego tylko wybrane produkty), gdzie w zaskakująco szybkim tempie wyprzedziła inne darmowe aplikacje i zajęła pierwsze miejsce w swojej kategorii. Dzięki uzyskanej w ten sposób renomie (warto czasem zainwestować w relacje z klientami oferując im produkt wysokiej jakości za obniżoną cenę, lub w ogóle za darmo) mają szansę na sprzedaż przyszłych produktów z dużo większą marżą (jako producenci markowi).**



## 6.4. Usługi edukacyjne. Nowy model szkolenia pracowników

Tajemnica sukcesu nowoczesnych prężnie rozwijających się przedsiębiorstw tkwi w profesjonalnym i efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Według raportu Ipsos, przeprowadzonego na zlecenie Nowoczesnej Firmy, zamieszczonym w kompendium „Szkolenia w Polsce”<sup>243</sup>, aż 90 procent przedsiębiorstw zatrudniających w swoich firmach powyżej 9 osób, organizuje dla swoich pracowników szereg różnorodnych szkoleń. Zdobywane przez pracowników umiejętności, to nie tylko doświadczenie zyskiwane podczas codziennych czynności wykonywanych w pracy, ale również teoretyczna wiedza zdobywana na różnorodnych kursach i szkoleniach<sup>244</sup>.

W dzisiejszych czasach menadżerowie nie mogą sobie pozwolić na poświęcenie chociażby jednego dnia na szkolenie. Z jednej strony natłok obowiązków jest tak duży, że staje się to niemożliwe, z drugiej zaś wiadomo, że takie szkolenia są niezbędne. Dlatego rozwiązaniem może być nowatorski system szkoleń. Taki system wprowadził BRE Bank.

Nazwa firmy: <b>BRE Bank S.A.</b> Miasto: Warszawa Rok założenia: 1986 Forma prawna: spółka akcyjna Opis: bank
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BRE Bank opierając się m.in. na wynikach badań Hewitta „Najlepsi Pracodawcy” (wiosna 2010 r.) mierzących zaangażowanie pracowników, a także korzystając z własnych analiz (badanie Opinii Pracowników BRE Banku w 2009 r.) postawił sobie za cel rozwój kadry zarządzającej i jej umiejętności menedżerskich (przywódczych) poprzez wprowadzenie innowacyjnych programów szkoleniowych<sup>245</sup>.

Celem BRE Banku było wykorzystanie nowych technologii przy formowaniu planów i programów szkoleniowych. Takim nowoczesnym rozwiązaniem był e-learning, audiobooki i MP3, które osoba szkolona może odsłuchiwać w drodze do pracy lub w podróży służbowej. W modelu tym umiejętnie połączono możliwości wykorzystania czasu przez pracownika, zorganizowania czasu nauki jak również ułatwiono zarządzanie własnym tempem nauki i czasem nauki.

Narzędzia i programy szkoleniowe BRE zostały opracowane na dwóch poziomach: dla wyższej kadry kierowniczej oraz średniej kadry kierowniczej tzw. menedżerów liniowych. W tej drugiej grupie największy zespół objęty jest programem Standard Menedżera. W 2010 roku wzięło w nim udział 360 osób. Cykl szkoleniowy Standard Menedżera podzielony był na 2 etapy: szkolenie e-learningowe tzw. *puzzle zarządzania* oraz szkolenie stacjonarne *Coachingowy Styl Zarządzania*. W celu podniesienia efektywności szkolenia i możliwości samodzielnego zarządzania tempem i czasem nauki przez menedżerów wprowadzono technikę e-learningu. Dodatkową innowacją w tym szkoleniu jest forma blogu prowadzonego przez doświadczonego menedżera, co umożliwia interaktywne dzielenie się spostrzeżeniami i problemami w zarządzaniu personelem

<sup>243</sup> Polacy chcą się szkolić, <http://www.ipsos.pl>, 22.01.2012 r.

<sup>244</sup> Nowoczesne metody szkolenia pracowników, [www.kadry.nf.pl](http://www.kadry.nf.pl), 22.01.2012 r.

<sup>245</sup> M. Zderkiewicz *Innowacje szkoleniowe w BRE Banku* HRstandard.pl, 25.10.2011 r.

Rozwiązania zaproponowane menadżerom okazały się udanym pomysłem. Na ponad 360 top menadżerów w banku biorących udział w Standardzie Menadżera ponad 70 proc. zadeklarowało chęć udziału w kolejnych szkoleniach z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. W badaniach dotyczących e-szkoleń aż 80 proc. uczestników zadeklarowało, że zaproponowane szkolenie odpowiadało ich oczekiwaniom. Powodzeniem cieszyła się nowoczesna formuła blogu. Na koniec szkolenia 75 proc. badanych uznało za atrakcyjną właśnie jego interaktywną część<sup>246</sup>.

**O zaletach e-learningu pisaliśmy już kilkakrotnie w kontekście oferty skierowanej na zewnątrz (do klientów). Tym razem mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo decyduje się na wykorzystanie tego narzędzia do usprawnienia procesów kształcenia wewnątrz organizacji. Pomimo zmiany kontekstu, zalety pozostają te same. Dzięki takiej formie szkoleń pracownicy zdecydowanie szybciej przyswajają nowe umiejętności, co pozwala na poszerzanie wiedzy z danej dziedziny w czasie zdecydowanie krótszym niż miało to miejsce podczas szkoleń grupowych. Indywidualna praca – przy współpracy z komputerem – powoduje, że informacje przekazywane pracownikom są niezależne od zachowania osoby przeprowadzającej szkolenie, tym samym zdobywana wiedza jest w pełni obiektywna. Firmy, które nabywają moduły e-learningowe mają gwarancję szybszego przyswajania i utrwalania wiedzy zdobytej przez kadre, a przeprowadzanie szkoleń indywidualne przez pracowników generuje w późniejszym okresie większą efektywność pracy całego przedsiębiorstwa.**



## 6.5. Usługi promocji

### 6.5.1. Reklama na nie swoim budynku

Już w czasach starożytnych stosowano reklamę zewnętrzną w postaci napisów na ścianach budynków, kamiennych lub terakotowych szyldach karczm i zajazdach. Umieszczano znaki cechowe w średniowiecznych uliczkach. Tysiące lat temu Egipcjanie wykorzystywali wysokie skalne obeliski do publikacji prawa. W formie skalnych tablic „ukazało się” prawo mojżeszowe. W 1835 r. w Nowym Jorku powstał pierwszy plakat zewnętrzny o wymiarach powyżej 50 stóp kwadratowych (około 5 metrów kwadratowych). Wykonała go pracownia Jared Bell’a, gdzie drukowano zwyczajne plakaty na potrzeby cyrku. Standardową wielkość billboardu „uzgodniono” w roku 1900 w Stanach Zjednoczonych podczas trwania narodowych kampanii reklamowych.

Outdoor oznacza reklamę eksponowaną na zewnątrz. Prezentowana na specjalnie do tego przeznaczonych nośnikach reklamy: tablicach reklamowych, billboardach, citylightach, słupach ogłoszeniowych, nośnikach zamocowanych na wiatkach przystankowych czy kioskach, tablicach elektronicznych, telebimach itp. *Outdoor* jest elementem działań reklamowych realizowanych poprzez ogólnodostępne, środki masowego przekazu. W odróżnieniu od innych mediów (np. prasy lub telewizji) *outdoor* przenosi wyłącznie treść reklamową. Najpopularniejsze nośniki reklamy zewnętrznej to:

- Billboard – ogólna, popularna nazwa wielkoformatowych tablic przeznaczonych do prezentacji plakatów reklamowych. Najczęściej umieszczany przy ulicach lub przy drogach poza obszarami zabudowanymi. Często oświetlony dla zapewnienia odpowiedniej widoczności plakatu nocą. Najczęściej spotykane wymiary billboardu to 5,04 x 2,38 m.

- Citylight – panel reklamowy o wymiarach 1,20 × 1,80 m. Plakat reklamowy jest zawieszony za szybą z tworzywa i zazwyczaj podświetlony. Montowany w wiatkach przystankowych, na latarniach lub wolno stojący.
- Reklama pneumatyczna – mobilny pneumatyczny nośnik reklamy outdoorowej. Bardzo szybki w montażu. Jest łatwy w transporcie. Zapakowany ma małe gabaryty. Jest lekki i efektowny. Stosowany na wszelkich imprezach plenerowych. Eksponowany na krótki okres.
- Reklama wielkoformatowa – zazwyczaj eksponowana bezpośrednio na ścianach budynków lub w czasie remontu budynku na rusztowaniu. Wykonane są z siatki winylowej, backlightu (przepuszcza światło) lub pełnego winylu banner, frontlight (nie przepuszcza światła). Reklamy wielkoformatowe to te, mające powyżej 100 m<sup>2</sup> powierzchni.

Niestandardowym rozwiązaniem w reklamie zewnętrznej jest reklama *ambientowa*: np. opakowywanie budynków lub reklama wielkoformatowa z wykorzystaniem form trójwymiarowych.

Zadaniem każdej reklamy – także typu *outdoor* – jest komunikacja. Jej celem jest dostarczanie przekazu reklamy do konkretnych miejsc, w określonych porach z treścią dopasowaną do lokalizacji nośnika. Zachęceniu sukcesem projektu MillionDollarHomePage Alexa Tew'a<sup>247</sup>, młodzi przedsiębiorcy z Amsterdamu uznali, że podobną usługę można zaoferować poza Internetem. Postanowili podzielić powierzchnię jednego z budynków na równe części, które następnie chcieli za opłatą udostępnić jako miejsce reklamowe. Różnica między ich pomysłem, a oryginalną ideą była więc tylko jedna, stronę internetową miał zastąpić budynek w dobrej lokalizacji. Pozostał oczywiście problem, gdzie to zrobić. Aby zyskać zainteresowanie i rozgłos, tego typu działalność musiała być bowiem zlokalizowana w bardzo dobrym miejscu.

Po skrupulatnych analizach i setkach rozmów postanowiono wynająć powierzchnię elewacji biurowca mieszczącego się w biznesowej dzielnicy Amsterdamu. Oprócz biznesowego charakteru miejsca, przedsiębiorców przekonało usytuowanie budynku, które gwarantowało, że reklamy potencjalnych klientów będą zauważalne.

<p>Nazwa firmy: <b>Sandberg</b>          Miasto: Amsterdam (NL)          Opis: Lider na rynku reklamy na budynkach</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Po załatwieniu kilku formalnych kwestii ruszono z biznesem. W bardzo krótkim czasie o pomysłe zrobiło się głośno, co gwarantowało dodatkową, darmową reklamę. Duży udział w rosnącej popularności projektu miały media, które szybko zainteresowały się tą niezwykłą reklamą. Właściwie wystarczył dobry opis przedsięwzięcia i trochę PR-u by rozpętać wokół niego ogólnonarodową dyskusję.

*Idea okazała się strzałem w dziesiątkę a nam udało się osiągnąć efekt, który doprowadził Alexa Tew do miliona dolarów* – wspomina jeden z pomysłodawców przedsięwzięcia. Zainteresowanie ze strony mediów szybko przełożyło się na konkretne rezultaty biznesowe. Klienci wykupywali miejsca na reklamę jak świeże bułeczki.

Oczywiście pojedynczy kwadrat na dużej powierzchni ściany budynku był za mały, by reklamująca się firma została zauważona dlatego klienci rozpoczęli wyścig kto wykupi największy fragment elewacji na swoją re-

<sup>247</sup> A. Tew założył stronę internetową [www.milliondollarhomepage.com](http://www.milliondollarhomepage.com), na której sprzedawał po 1 pixelu za 1 dolar każdy.

klamę. Do biznesmenów z zapytaniem o możliwość wykupienia miejsca na promocję zaczęli dzwonić tacy potentaci jak Nike, Coca-Cola, Shell czy też banki. Klientów przybywało do momentu, w którym na ścianie budynku reklama zasłoniła ostatnie wolne miejsce.

Dzisiaj firma Sandberg to jeden z liderów na rynku reklamy na budynkach. Przedsiębiorstwo nie sprzedaje już „pixeli” na ścianach budynków z towarzyszącym temu charakterystycznym PR-em. Pomysłodawcy uznali, że minęło przysłowiowe „5 minut” dla ich idei i dzisiaj z dobrym rezultatem po prostu oferują powierzchnię reklamową na budynkach<sup>248</sup>.

**Sukces holenderskich przedsiębiorców pokazuje, że czasem pomysł na biznes jest bliżej niż nam się wydaje. Zapewne niejednym z nas rozważał dlaczego nie wpadliśmy na pomysł budowy strony z milionem pixeli zanim zrealizował go Alex Tew. Założycielom firmy Sandberg też takie myśli przechodziły przez głowę, ale na tym nie poprzestali. Reaktywowali sprawdzony pomysł, który przy szczytcie dobrego marketingu przyniósł im duże pieniądze.**



### 6.5.2. Kolejny wymiar reklamy

PanoramicART, to nowoczesna agencja interaktywna specjalizująca się w wykonywaniu wirtualnych spacerów opartych o panoramy sferyczne. Firma zajmuje się również projektowaniem stron internetowych, wizualizacjami projektów, digitalizacją zbiorów muzealnych, wykonywaniem zdjęć gigapikselowych oraz obiektów 3D.

Nazwa firmy: **PanoramicART**

Miasto: Toruń

Rok założenia: 2010

Opis: PanoramicART, to nowoczesna agencja interaktywna specjalizująca się w wykonywaniu wirtualnych spacerów opartych o panoramy sferyczne. Firma zajmuje się również projektowaniem stron internetowych, wizualizacjami projektów, digitalizacją zbiorów muzealnych, wykonywaniem zdjęć gigapikselowych oraz obiektów 3D<sup>249</sup>. Firma PanoramicArt. Powstała dzięki Europejskiemu Funduszowi Społecznemu PO KL z poddziałania 6.2.

Priorytetem w działaniach firmy PanoramicArt jest wysoka jakość. Zalety takie jak wysoka rozdzielczość, ostrość obrazu, brak zniekształceń i „niedopasowań” między fragmentami obrazu – wszystko to przy zachowaniu krótkiego czasu ładowania prezentacji – stanowią wizytówkę panoram firmy PanoramicArt<sup>250</sup>.

PanoramicArt jest pionierem w wielu dziedzinach fotografii panoramicznej, m. in. reportażu panoramicznym czy filmach HD opartych o panoramy. Ciągłe ulepszanie usług i poszukiwanie optymalnych rozwiązań sprawia, że w swojej ofercie mamy produkty charakteryzujące się przewagą technologiczną nad propozycjami konkurencji.

Ciekawym projektem był projekt dla Fundacji „Tak dla zdrowia”. Fundacja realizuje Program Zdrowa Klasa, który rozpoczął się we wrześniu 2009 roku. Są to działania z zakresu profilaktyki i wczesnej prewencji chorób. W programie kładzie się duży nacisk na aktywny i zdrowy styl życia już od najmłodszych lat, by od dzieciństwa wprowadzać nawyk dbania o zdrowie swoje oraz najbliższych. PanoramicArt wykonało dla fundacji zdjęcia, które wykorzystywane są na stronie internetowej do promocji programu.

<sup>248</sup> Rozłucka A., *Zarobili miliony na niezwykłym pomysle*, na portalu: Mambiznes.pl; 16.01.2012 r.

<sup>249</sup> Strona domowa PanoramicArt., [www.panoramicart.pl](http://www.panoramicart.pl), 15.01.2012 r.

<sup>250</sup> Strona domowa PanoramicArt., [www.panoramicart.pl](http://www.panoramicart.pl), 22.01.2012 r.

Firma działa na rynku od 2010 roku. W związku ze specyfiką proponowanych produktów i usług, pozyskiwanie klientów najczęściej odbywa się za pomocą bezpośrednich rozmów telefonicznych oraz spotkań. Ponieważ najważniejsze jest zadowolenie klientów, każdorazowo proponowane są indywidualne rozwiązania – dzięki temu PanoramicArt może poszczycić się realizacjami m.in. dla Programu III Polskiego Radia, Ośrodka Chopinowskiego w Szafarni, Tower Group czy Radia Maryja<sup>251</sup>.

**Twórcy PanoramicArt z dbałości o szczegół (oferując panoramy „gigapikselowe”, czyli posiadające gigantyczną rozdzielczość) stworzyli swój znak rozpoznawczy. Ich reklamy (choć to pojęcie zbyt wąskie w stosunku do twórczości grupy) pozwalają na oglądanie poszczególnych elementów obiektów (stadionu, miasta, studia radiowego itp.) w skali niemalże naturalnej. Ich produkcje wykorzystywane przez klientów są niebanalnymi metodami promocji, wykorzystującymi najnowsze techniki dotarcia do odbiorcy.**



## 6.6. Usługi medyczne. Elektroniczna dokumentacja medyczna

Z punktu widzenia zwykłego obywatela, obecna sytuacja w polskiej publicznej służbie zdrowia jest zła. Bez względu na to, czy jest się leczonym, czy leczącym. Ci pierwsi mają prawo narzekać na absurdalnie długie terminy oczekiwania – zarówno na zwykłą konsultację u specjalisty, jak i na zabieg czy operację, które to oczekiwanie może rzutować w najgorszych przypadkach na zdrowie czy życie człowieka. Niezadowoleni mogą być także z warunków, jakie panują w państwowych placówkach zdrowia, a także z leków starej generacji, których działanie jest dużo mniej skuteczne od tych nowoczesnych, nie refundowanych przez państwo. Problemem jest także przerośnięta biurokracja, związana z koniecznością wizyty u specjalisty. W drugiej grupie też nie jest lepiej. Sytuację pogarsza fakt, iż w niezwykle napiętym budżecie państwa (i NFZ) nie ma wielu pieniędzy, które mogłyby zostać wydane na płacenie wyższych pensji dla personelu medycznego, a danie jednej grupie zawodowej jest równoznaczne z zabranieniem innej.

Na tym dość ponurym obrazie można jednak znaleźć wyjątki. Chcielibyśmy zaprezentować jedną (prawdopodobnie z wielu już placówek), która w trudnej rzeczywistości funkcjonowania w oparciu o kontrakty z NFZ daje sobie radę, systematycznie polepszając opiekę nad chorymi oraz utrzymując się w dobrej kondycji finansowej między innymi poprzez stosowanie wysoce innowacyjnych rozwiązań.

Nowoczesna placówka – Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego we Wrocławiu – powstał w 1984 r. Na 17 oddziałach hospitalizuje rocznie prawie 36 tysięcy pacjentów i udziela ponad 100 tysięcy konsultacji. Zatrudnia 121 lekarzy specjalistów, 380 pielęgniarek i 80 położnych. Dla obszaru liczącego 200 000 mieszkańców stanowi jednostkę stałego ostrego dyżuru chirurgii ogólnej, zaś w dni nieparzyste pełni dyżur dla całego Dolnego Śląska w zakresie chirurgii naczyniowej. Co ważne, od 2003 r. szpital, jako jedyny na Dolnym Śląsku, zachowuje równowagę pomiędzy kosztami i przychodami.

Nazwa firmy: **Wojewódzki Szpital Specjalistyczny we Wrocławiu, Ośrodek Badawczo-Rozwojowy**

Miasto: Wrocław

Rok założenia: 1984

Opis: Wojewódzki Szpital Specjalistyczny we Wrocławiu jest jedynym na Dolnym Śląsku szpitalem, który od 2003 roku zachowuje równowagę pomiędzy kosztami i przychodami. Uzyskanie efektywności ekonomicznej z jednoczesnym utrzymaniem wysokiego poziomu usług to rezultat konsekwentnej restrukturyzacji i ciągłego doskonalenia metod zarządzania. W czerwcu 2006 r. Szpital otrzymał status jednostki badawczo-rozwojowej. Szpital leczy w systemie opieki zamkniętej i otwartej ponad 100 tysięcy pacjentów rocznie<sup>252</sup>.

<sup>251</sup> Europejskie Centrum Wspierania Młodzieży *Dobre praktyki* [www.wlasnafirma.ecwm.org.pl](http://www.wlasnafirma.ecwm.org.pl), 15.01.2012 r.

<sup>252</sup> Strona domowa Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego we Wrocławiu, [www.wssk.wroc.pl](http://www.wssk.wroc.pl), 17.09.2011 r.

W tym doskonale wyposażonym ośrodku pracuje wysoko wykwalifikowana kadra, stosująca nowoczesne techniki oraz standardy leczenia i opieki. Szpital jest liderem w dziedzinie innowacji, zarówno w kwestiach zarządzania, jak i rozwiązań technicznych oraz nowoczesnych metod leczenia. Jako pierwszy na Dolnym Śląsku zainstalował tomograf komputerowy i rezonans magnetyczny. Wraz z dziesięcioma innymi szpitalami wdraża program teleradiologii, pozwalający na szybką i nowoczesną diagnostykę radiologiczną. Wspólnie z Wojskowym Instytutem Medycznym w Warszawie prowadzi też projekt zmierzający do wyceny procedur i kosztów medycznych. Od zeszłego roku jako jedyny w południowo-zachodniej Polsce wykonuje zabiegi ablacji u dzieci (leczenia zaburzeń rytmu serca). Za te i inne osiągnięcia szpital był wielokrotnie nagradzany, m.in. „Gazetami Biznesu” w kategorii Szpitalnictwo, zaś jego dyrektor, prof. Wojciech Witkiewicz, został uznany Menedżerem Roku 2009 w ochronie zdrowia.

Innowacyjnym działaniom na polu medycznym i organizacyjnym towarzyszą inwestycje szpitala w nowoczesne rozwiązania informatyczne. Szpital systematycznie rozbudowuje swoją infrastrukturę IT, dysponując dziś bazą serwerową mogącą służyć wszystkim wrocławskim szpitalom. Dzięki temu możliwe stało się wdrożenie w Wojewódzkim Szpitalu Specjalistycznym elektronicznego standardu dokumentacji medycznej, który wszystkie gromadzone dane przechowuje na szpitalnych serwerach. Pozwoliło to szpitalowi na lepsze zarządzanie zasobami informacji, poprawę jakości świadczonych usług medycznych, a przede wszystkim na zredukowanie czasu poświęconego na sprawy administracyjne, co z kolei daje personelowi medycznemu więcej czasu na opiekę nad pacjentami. Praca szpitala przed wdrożeniem standardu dokumentacji medycznej wyglądała prozaicznie.

Polskie przepisy są wyjątkowo nieprzyjazne jeśli chodzi o prowadzenie dokumentacji, a medycyna jest tą dziedziną, która wymaga wyjątkowej dokładności w spisywaniu i przechowywaniu danych. Dlatego też ilość danych gromadzonych w szpitalach na potrzeby statystyczne czy wymaganych przez różne instytucje, jak np. Narodowy Fundusz Zdrowia, jest ogromna. Przed wdrożeniem systemu lekarze i pielęgniarki byli skazani na wielokrotne wypełnianie różnych druków, w których wpisywali częstokroć te same dane. Nawet tak rutynowa czynność, jak codzienny pomiar temperatury pacjenta, musiała być odnotowana w trzech różnych dokumentach: karcie gorączkowej przy łóżku pacjenta, karcie przebiegu pobytu pacjenta w szpitalu oraz w raporcie pielęgniarskim.

Elektroniczny system dokumentacji medycznej, na którego wprowadzenie zdecydowano się, zawiera statystyki medyczne i rozliczenia kosztów leczenia pacjentów. Gromadzi dokumentację lekarską i pielęgniarską, połączoną ze zleceniami na wykonanie badań laboratoryjnych, histopatologicznych, a w perspektywie także radiologicznych. Co ważne, jest również zintegrowany z systemem aptecznym.

Po wprowadzeniu elektronicznego systemu dokumentacji medycznej stwierdzono, że warto pójść o krok dalej i umożliwić personelowi medycznemu korzystanie z danych i historii chorób pacjenta bezpośrednio przy jego łóżku. Dlatego w grudniu 2009 roku zdecydowano się, jako pierwszy szpital w Europie Środkowo-Wschodniej, na połączenie elektronicznego systemu dokumentacji z przenośnym rozwiązaniem *Mobile Clinical Assistant* (MCA).

Ten terminal, to zaprojektowany specjalnie dla personelu klinicznego przenośny komputer w formie tabletu z dotykowym ekranem. Wszystkie wpisywane za jego pomocą dane są przesyłane poprzez sieć bezprzewodową do elektronicznego systemu dokumentacji medycznej, dzięki czemu dostęp do nich możliwy jest natychmiast z każdego miejsca w szpitalu. Urządzenie zostało przystosowane do pracy w wymagających warunkach szpitalnych – jest wodoodporne, wytrzymałe na wstrząsy i upadki oraz łatwe w dezynfekcji.

Korzyści jakie wrocławskiemu szpitalowi i jego pacjentom przyniosło wprowadzenie elektronicznego standardu dokumentacji medycznej, połączonego z rozwiązaniem MCA, są wielorakie. Po pierwsze, przez to, że system wymusza staranność w prowadzeniu dokumentacji, poprawiła się jej jakość. Elektroniczne dokumenty są jasne, klarowne, a przy tym dokładniejsze niż papierowe. Po drugie, dane zawarte w dokumentach są lepiej chronione, bowiem dostęp do nich mają – po zalogowaniu do systemu – tylko upoważnione do tego osoby. Po trzecie, wdrożenie systemu w znaczny sposób przyczyniło się do oszczędności czasu lekarzy i pielęgniarek, dzięki czemu mogą oni dokładniej diagnozować pacjentów i poświęcać im więcej czasu. Po czwarte wreszcie, szpital zyskał doskonałe narzędzie do określania realnych kosztów pobytu pacjenta na oddziale, dzięki dokładniejszemu sprawdzaniu wszystkich procedur wykonywanych przy łóżku chorego.

Do tej pory, w ramach pilotażu, pracowano z trzema urządzeniami MCA. Obecnie używa się ich na oddziałach Chirurgii Onkologicznej i Chirurgii Ogólnej. Tablet MCA testowany był też na Oddziale Chirurgii Naczyniowej. Dzięki pozytywnym rezultatom pilotażu szpital zamierza rozszerzyć działanie systemu.

**Więcej czasu dla pacjenta, lepsza ochrona jego danych oraz kontrola i optymalizacja kosztów szpitala, to główne korzyści z wdrożenia nowego systemu rejestracji zdarzeń oraz zastosowania urządzenia MCA.**



## 6.7. Handel

### 6.7.1. Organizacja gospodarki magazynowej w sieci małych sklepów

Firma Żabka Polska S.A. jest organizatorem niezależnej sieci sklepów typu *convenience* pod marką „Żabka”. Działa na polskim rynku od 2000 roku i posiada ponad 2500 sklepów<sup>253</sup>. Firma charakteryzuje się tym, że w otwieranych przez nią placówkach (na zasadzie franczyzy) zakupić można produkty spożywcze pierwszej potrzeby, a powierzchnia sal sprzedaży zazwyczaj nie przekracza 100 m<sup>2</sup>. Są to zatem sklepy bardzo rozdrobnione, małego lub średniego rozmiaru. Stanowi to znaczne utrudnienie w obsłudze logistycznej i zaopatrzeniu placówek (pojedyncze partie towarów dostarczane do jednostek są stosunkowo niewielkie). Za zaopatrzenie sklepów odpowiadają Centra Logistyczne Żabki. Dostawy ponad 2500 produktów do poszczególnych placówek odbywają się cyklicznie (2–3 razy w tygodniu).

Nazwa firmy: **Żabka Polska S.A.**

Miasto: Poznań

Rok założenia: 1998

Forma prawna: Spółka akcyjna

Opis: Żabka jest właścicielem największej w Polsce sieci sklepów typu *convenience*<sup>254</sup>, prowadzonych pod marką Żabka. W ciągu ponad 10 lat działalności na krajowym rynku firma zdobyła pozycję lidera tego segmentu sprzedaży. Sieć sklepów Żabka to nowoczesna koncepcja handlu detalicznego, która ma na celu zapewnienie klientom wygody dokonywania zakupów, wychodząc naprzeciw potrzebom konsumentów<sup>255</sup>.

<sup>253</sup> Strona domowa Żabka Polska S.A. [www.zabkapolska.pl](http://www.zabkapolska.pl), 17.02.2012 r.

<sup>254</sup> Dosłownie „dogodny sklep” albo „dogodny skład”. Są to punkty handlowe oferujące konsumentom produkty pierwszej potrzeby, niedaleko miejsca zamieszkania. Atutem są długie godziny otwarcia. Opracowano na podstawie: [www.superbiznes.eu](http://www.superbiznes.eu)

<sup>255</sup> Strona domowa Żabka Polska S.A. [www.zabkapolska.pl](http://www.zabkapolska.pl), 15.10.2011 r.



Firma Żabka Polska – realizując nowoprzyjętą strategię dywersyfikacji dystrybucji – postanowiła otworzyć nowe centrum dystrybucyjne w Poznaniu, które ze względu na dobre skomunikowanie miasta z resztą kraju miało przejść obsługę większej części Polski. Istotnym elementem wdrożenia nowego centrum dystrybucyjnego była automatyzacja procesów magazynowych w nowej lokalizacji.

Żabka chciała zapewnić sobie odpowiednie skoncentrowanie się na aspektach wydajnościowych, a nie informatycznych w obsłudze poszczególnych procesów magazynowych oraz zminimalizować ryzyko związane z wprowadzeniem nowych rozwiązań informatycznych. Dlatego też zwróciła się do firmy Logisys<sup>256</sup>. Wdrożenie miało dotyczyć w pierwszej kolejności stworzenia koncepcji optymalnej organizacji procesów:

- przyjęcia do magazynu,
- kompletacji zleceń,

a następnie ich automatyzacji i wsparcia przy doborze sprzętu automatycznej identyfikacji, a także stworzenia szczegółowych wymagań dla przyszłego dostawcy oprogramowania.

W rezultacie stworzona została koncepcja zawierająca wytyczne dotyczące zarówno sposobu oznakowania magazynu i jednostek logistycznych jak i organizacji przyjęć i kompletacji towaru. Żabka zdecydowała się na automatyzację procesów w oparciu o aplikacje mobilne, realizowane w systemie Qguar. Zaproponowana koncepcja sprawdziła się, już po kilku miesiącach działania, Zauważono, że:

- nastąpiła poprawa (w kierunku przewidzianym zakładaną optymalizacją) procesów pod kątem szybkości obsługi magazynu i przepływu dóbr,
- wzrosła wydajność pracowników, głównie poprzez eliminację zbędnych czynności oraz zastosowanie ergonomicznych aplikacji na terminalach radiowych z czytnikami kodów kreskowych,
- zwiększono kontrolę nad procesem (wszelkie ruchy zapasów są odnotowywane w systemie, co powoduje szybkie wykrywanie ewentualnych nieprawidłowości oraz identyfikację stanu i położenia paczki w procesie pakowania).

W rezultacie uzyskano szybką reakcję na potrzeby klienta, a więc sprawniejszą i dokładniejszą obsługę zamówień.

**Warto zauważyć, że wdrożenie systemu informatycznego oraz automatyzacja procesów była oparta na wykonanej, w pierwszej kolejności, analizie procesów realizowanych w centrum logistycznym Żabki a następnie selekcji procesów nieistotnych i niedodających wartości. Zatrudnienie do prac wdrożeniowych firmy eksperckiej pozwoliło Żabce zminimalizować ryzyko związane z nową inwestycją w takich obszarach jak:**

- uruchomienie procesów w nowej lokalizacji;
- dobór nowego systemu terminali radiowych; czy
- dobór terminali radiowych do zakupu w nowym centrum logistycznym.

**Ten sposób rozwiązania na pozór droższy, w praktyce powoduje, że procesy zmian będą szybciej, efektywniej i z większym prawdopodobieństwem pełnego sukcesu.**



## 6.7.2. Organizacja gospodarki magazynowej hipermarketu

Podobnym do opisywanego wcześniej przypadkiem jest zmiana sposobu prowadzenia procesów logistycznych w sieci super- i hipermarketów. Pomimo iż jednostek w systemie jest mniej, to listy towarów dostarczanych do każdego z nich są nieporównywalnie większe od przeciętnego zamówienia w sieci „Żab-

<sup>256</sup> Logisys jest to firma doradczo-inżynierska specjalizująca się w projektowaniu i usprawnianiu logistyki przedsiębiorstw. Logistic wspiera firmy w podejmowaniu decyzji dotyczących logistyki produkcyjnej, magazynowej i dystrybucyjnej.

ka". Podobnie jednak jak we wcześniejszym przypadku systemy logistyczne sieci super- i hipermarketów muszą zapewnić skuteczne i efektywne funkcjonowanie skomplikowanej grupy wzajemnie ze sobą powiązanych podmiotów.

Systemy logistyczne muszą dostarczyć towar do jednostek detalicznych w optymalnym czasie, po możliwie najniższych kosztach, de facto decydując o sukcesie firmy. Carrefour Polska to ponad 300 (blisko 10-krotnie mniej niż w sieci „Żabka”) sklepów w różnych formatach handlowych: hipermarkety, supermarkety i nawet osiedlowe sklepy franczyzowe. Co ciekawe system logistyczny Carrefour obsługuje nie tylko własne sklepy i te działające w franczyzie ale także 200 placówek należących do jednej z wiodących sieci stacji benzynowych<sup>257</sup>.

Nazwa firmy: **Carrefour**

Rok założenia: 1963

Opis: Carrefour to firma, która rozpoczęła erę nowoczesnego handlu i dziś jest numerem 1 dużej dystrybucji w Europie i numerem 2 na świecie. Pierwszy hipermarket powstał we Francji w 1963 roku. Carrefour ma na świecie 15 500 sklepów i zatrudnia 475 tys. pracowników. W każdym kraju, w którym Carrefour jest obecny, realizuje politykę zrównoważonego rozwoju, będącą integralną częścią strategii całej grupy. Polityka ta zakłada rozwój w trzech dziedzinach równocześnie: gospodarki, ochrony środowiska i społeczeństwa. Carrefour realizuje swoją misję poprzez odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem oraz dąży do funkcjonowania w taki sposób, aby dla każdego społeczeństwa, w każdym kraju, w którym prowadzi działalność, stanowić źródło wartości ekonomicznych, intelektualnych i społecznych. Grupa Carrefour Polska posiada około 350 sklepów, w tym 84 hipermarkety Carrefour, 44 stacje benzynowe, supermarkety Carrefour Market oraz osiedlowe sklepy franczyzowe Carrefour Express<sup>258</sup>.

System logistyczny tak rozległej sieci, przy ogromniej ilości przemieszczanych towarów musi opierać się na zaawansowanych rozwiązaniach elektronicznych i informatycznych. Z punktu widzenia logistyków bardzo ważne jest stałe nadążanie za technologią. Jedną z ostatnich nowinek wprowadzonych w systemie logistycznym Carrefour jest system sterowania głosem (ang. *voice picking*). Przy zastosowaniu takiego rozwiązania magazynier pracuje w bardziej efektywny sposób, co więcej, nie musi nic zapisywać, a obie ręce ma wolne od notowania. System ten optymalizuje pracę w magazynie, niweluje pomyłki podczas preparacji palet, podnosi produktywność pracowników magazynu oraz oszczędza czas i obniża koszty związane z obsługą administracyjną. Dzięki systemowi pracownik dokładnie wie skąd ma zabrać konkretny towar i w jakich ilościach, dodatkowo za każdym razem musi słownie potwierdzić pobranie asortymentu.

Carrefour to przedsiębiorstwo międzynarodowe, dlatego też przy wdrażaniu projektu dostaw gwarantowanych, musiano objąć nim wszystkie oddziały i delegatury rozsiane po całym świecie. Dzięki spójnemu systemowi możliwe było usprawnienie procesów magazynowych, a także zapewnienie najwyższych, jednakowych na całym świecie standardów jakości dostaw. W ramach projektu opracowano 27 kluczowych czynników sukcesu, które mają zapewnić wysoką jakość obsługi placówek handlowych. Carrefour, pracując ze swoimi partnerami logistycznymi, wymaga spełnienia wszystkich 27 kryteriów. Zasady te są bardzo restrykcyjne i kontrolowane w drodze audytu przeprowadzanego przez niezależną międzynarodową jednostkę certyfikującą. Magazyny spełniające 27 kryteriów określonych przez Carrefour otrzymują certyfikat dostaw gwarantowanych. Na świecie jest mniej niż 100 magazynów, które spełniają te wygórowane kryteria (w Polsce certyfikaty zostały nadane dwóm magazynom, a trzeci ubiega się o jego przyznanie). System sprawia, że poprzez samo ubieganie się o przyznanie certyfikatu, firmy zmuszone są do zmian, doskonalenia procesów oraz do podnoszenia poziomu usług<sup>259</sup>.

<sup>257</sup> Innowacje w systemie logistycznym mogą decydować o sukcesie sieci handlowej; [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl), 14.11.2011 r.

<sup>258</sup> Strona domowa Carrefour; [www.carrefour.pl](http://www.carrefour.pl), 17.10.2011 r.

<sup>259</sup> Logistyczne innowacje Carfoura; [www.poradnikhurtownika.pl](http://www.poradnikhurtownika.pl), 14.11.2011 r.

Obsługa samych sklepów przez certyfikowane, partnerskie firmy logistyczne jest dla nich z pewnością korzystnym rozwiązaniem – sklepy mają bowiem niemal stuprocentową gwarancję najwyższej jakości usług – tj. najlepszej jakości produktów, dostarczonych we właściwym czasie przy najniższych kosztach. Sieć Carrefour wprowadziła bardzo wygórowane wymagania wobec firm współpracujących, jednocześnie nie pozostawiając ich samym sobie, lecz wspierając je w dążeniach do spełnienia tych kryteriów. Charakter działalności logistycznej wymaga kredytowania i ponoszenia pewnych kosztów związanych z organizacją logistyki dla sieci. Przykładem partnerskiego podejścia do współpracy może być uruchomienie specjalnych korytarzy przy rampach rozładunkowych, które służą do zachowania ciągu chłodniczego podczas rozładunku towaru od lokalnych dostawców, którzy z reguły korzystają z samochodów dostawczych, niedostosowanych do ramp „standardowych”.

Pomimo tego iż Carrefour jest ogromną siecią handlową, wspiera lokalne małe i średnie firmy zarówno produkcyjne jak i usługowe. Za pośrednictwem Carrefour Polska wielu małych i średnich polskich producentów sprzedaje swoje towary pod marką własną Carrefour w hipermarketach i supermarketach należących do sieci. Obecnie w asortymencie sieci znajduje się ponad 3500 produktów oznaczonych Produkt Carrefour. Są to produkty spożywcze świeże i suche, napoje, alkohole, drogeria, perfumeria, artykuły dla dzieci (Carrefour Kid’s, Carrefour Baby), art. przemysłowe i gospodarstwa domowego, art. do domu i ogrodu (Carrefour Home), produkty auto i majsterkowanie, akcesoria rowerowe (Carrefour Top Bike), art. sportowe (Carrefour Top Life)<sup>260</sup>.

**Zachowanie wysokiej pozycji konkurencyjnej możliwe jest na wiele różnych sposobów. W Carrefour stawiają na skuteczną logistykę i współpracę z lokalnymi partnerami. Lokalni dostawcy mają szansę skorzystania z ogromnej sieci dystrybucji, jaką oferuje Carrefour – dostarczając produkty, które potem sprzedawane są pod własnymi markami Sieci. Potencjalni partnerzy biznesowi – właściciele firm przewozowych i magazynów, czy zainteresowani prowadzeniem sklepów pod marką Carrefour Express też obejmowani są wspólnym systemem logistycznym. Po wprowadzeniu zmian w koncepcji sklepów franczyzowych Carrefour Express, kolejnym krokiem rozwoju sieci w Polsce będą zmiany we własnych hipermarketach Carrefour. Poprzez takie działania, Carrefour chce utrzymać wiodącą pozycję na rynku i stać się najbardziej cenioną i lubianą przez klientów siecią handlową w Polsce.**



## 6.8. Kultura i sztuka

### 6.8.1. Księgarnia internetowa

Kolejnym przykładem będzie księgarnia internetowa. Jak powszechnie wiadomo, jest to bardzo często miejsce, w którym oprócz książek kupimy e-booki i czasopisma, muzykę i artykuły biurowe, a czasami i dużo więcej. Księgarnie internetowe zwiększają systematycznie swoje obroty, po pierwsze ze względu na wygodę zakupu książek, po drugie, wraz ze wzrostem zaufania społeczeństwa wobec zakupów internetowych (forma płatności, np. kartą, również stała się bezpieczna). Dostarczane przez internetowe księgarnie narzędzia do przeszukiwania asortymentu, znacznie skracają proces wyszukiwania interesującej pozycji. Zaawansowane narzędzia do wspierania logistyki, system dostaw *Just in time* powodują ograniczenie kosztów, przy zachowaniu dużej dostępności, co skutkuje możliwością zaoferowania szerszej oferty wydawniczej niż księgarnie „tradycyjne”, oraz czyni opłacalną także sprzedaż krótszych serii.

Merlin.pl to największa księgarnia internetowa w Polsce. W swoim „Sklepie z wyobraźnią” oferuje nie tylko ogromną ilość pozycji książkowych, ale także filmy, płyty, gry, zabawki, mp3 oraz sprzęt elektroniczny – wszystko, co

służy edukacji, rozrywek bądź nadaje się na prezent. Miesięczne zamówienia realizowane w Merlin.pl sięgają kilkuset tysięcy produktów, a w szczycie (które przypadają na początek roku szkolnego raz na okres przed świętami Bożego Narodzenia) realizowanych jest blisko 10 tysięcy wysyłek na dobę (każda średnio z trzema produktami). Dla porównania ilości książek i innych towarów, jakie muszą być dziennie przeładowane, zapakowane i wysłane, przeciętna biblioteka publiczna oferuje 18 tysięcy woluminów. Należy pamiętać, że w odróżnieniu od systemów logistycznych „Żabki” czy Carrefoure’a zamówienia są bardzo rozdrobnione (wspomniane 3 różne pozycje przypadające średnio na zamówienie). W ofercie Merlin.pl znajduje się ponad ćwierć miliona różnych pozycji asortymentowych, ale mniej być nie może, jeżeli księgarnia chce utrzymać pozycję lidera<sup>261</sup>.

Nazwa firmy: **Merlin.pl S.A.**

Miasto: Piaseczno / Warszawa

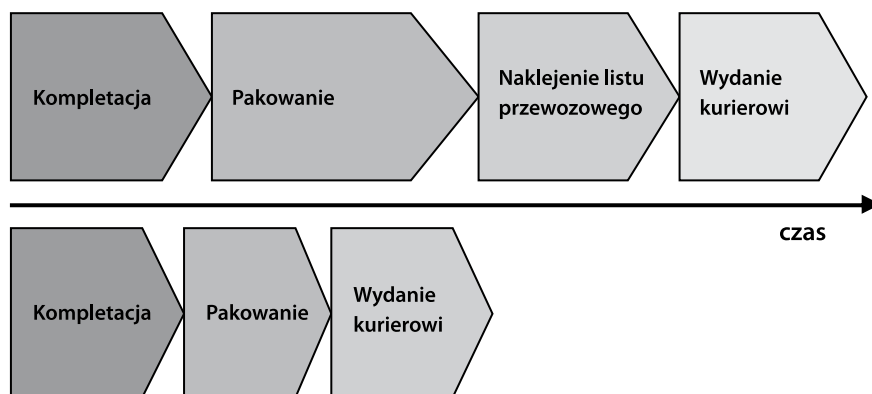
Rok założenia: 1999

Forma prawna: Spółka akcyjna

Opis: Merlin.pl jest jednym z najstarszych i największych polskich sklepów internetowych. Od lat znajduje się w czołówce sklepów o najwyższych przychodach. Oferuje ponad 200 tysięcy produktów, w tym: książki, muzykę, filmy, zabawki, kosmetyki, odzież, artykuły sportowe, multimedia, elektronikę oraz sprzęt fotograficzny (wspólnie ze sklepem partnerskim e-Cyfrowe.) oraz produkty cyfrowe. Może pochwalić się ponad milionem zarejestrowanych klientów oraz blisko 100 tysiącami realizowanych zamówień miesięcznie.

Opisywany proces dotyczył projektu zwiększenia możliwości księgarni Merlin.pl w sprostaniu „górkę sprzedażowej” przypadającej na jesień, rozpoczęcie roku szkolnego oraz okres przed świętami Bożego Narodzenia (wrzesień, listopad i grudzień). Wdrożenie miało dotyczyć usprawnienia procesów pakowania i wysyłki oferowanych produktów, gdyż ten element procesu został uznany za krytyczny.

Testy, analiza alternatywnych rozwiązań doprowadziła do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem będzie instalacja kiosków multimedialnych, dzięki którym można zlecać i nadzorować wykonanie wszelkich operacji na stanowiskach pracy. Do każdego stanowiska zainstalowano drukarkę kodów kreskowych i etykiet wysyłkowych, tak aby była możliwość przygotowania ich w standardzie wymaganym przez firmy kurierskie. Od tej pory każde zlecenie ma nadrukowany kod kreskowy, co umożliwia zachowanie porządku na stanowiskach pakowania, usprawnia ten proces, redukuje ryzyko błędów, automatyzuje wydruk oraz usprawnia przepływ informacji pomiędzy stanowiskiem pakowania i systemem nadrzędnym.



**Rysunek 8.** Czas obsługi zamówienia klienta w Merlin.pl przed i po wdrożeniu rozwiązań proponowanych przez LogSys.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://logisys.pl/\\_CMS/userfiles/cs-logisys-merlin1.png](http://logisys.pl/_CMS/userfiles/cs-logisys-merlin1.png)

<sup>261</sup> Strona domowa Merlin.pl, 3.01.2012 r.

Wdrożenie prowadzone przez LogSys doprowadziło do przyspieszenia procesu pakowania przesyłki o blisko 100%. Między innymi zrezygnowano z ręcznego naklejania etykiet adresowych wcześniej wymagało to kłopotliwego użycia kleju i nożyczek). Zrezygnowano też z ręcznego znakowania przesyłek. Obie te informacje są teraz automatycznie drukowane na jednolitej etykiecie. Ta sama etykieta pełni teraz funkcję listu przewozowego co spowodowało wyeliminowanie tego kroku z procesu (patrz rysunek 8).

System kodów kreskowych to możliwość nadzorowania procesu przez cały czas pozostawiania przesyłki w magazynie a także poza nim (z tej funkcji korzystają przewoźnicy i kurierzy). Kod kreskowy pozwala rejestrować wszelkie ruchy paczek w systemie, co powoduje szybkie wykrywanie ewentualnych nieprawidłowości oraz identyfikację stanu i położenia paczki w procesie pakowania.

System wydatnie zmniejszył ilość popełnianych błędów. Przyspieszył proces wydania przesyłki do kuriera / przewoźnika, a przy tym jest na tyle pojemny i uniwersalny, że umożliwia dalszą integrację procesów jak też i dołączanie kolejnych równoległych stanowisk pakowania.

**Rozwiązanie pozwoliło płynnie obsłużyć zwiększony ruch w magazynie związany z gwałtownym wzrostem sprzedaży. Elastyczność rozwiązania pozwala zaś na spokojne planowanie kolejnych wzrostów sprzedaży. A przy obniżonym koszcie – można mieć nadzieję na godziwe zyski.**



## 6.8.2. Sztuka jak inwestycja alternatywna

Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego jest jedną z podstawowych zasad bezpiecznego inwestowania. Zwłaszcza w burzliwych czasach kryzysu. Jak powszechnie wiadomo, inwestowanie całości środków w akcje jednej spółki jest bardziej ryzykowne, niż podzielenie tej kwoty pomiędzy akcje kilku. Okazuje się, że jednak i takie zabezpieczenia nie są wystarczające. W czasach niepewności, kiedy na rynku dominuje zdecydowany trend, jak choćby podczas kryzysu gospodarczego – z którego widmem żyjemy, że prawie wszystkie akcje zachowują się bardzo podobnie. Albo wszystkie – równoległe do wzrostu głównych indeksów rosną albo spadają. Tym samym tracone jest to, co najbardziej cenne w dywersyfikacji, czyli zróżnicowanie i ograniczenie ryzyka.

W tej sytuacji, aby wydajnie zdywersyfikować portfel inwestycji, należy podzielić środki inwestycyjne między różne klasy aktywów, m.in. akcje, obligacje i inne papiery dłużne, lokaty bankowe oraz inwestycje alternatywne, takie jak: nieruchomości, surowce, produkty strukturyzowane, inwestycje emocjonalne (np. sztuka), itd. Ponieważ w każdej z tych grup ceny kształtowane są z dużo większą niezależnością ograniczane jest prawdopodobieństwo jednoczesnego spadku wartości inwestycji. Niebezpieczeństwem takiego podejścia jest (zwłaszcza w Polsce) niedojrzałość tych rynków i ich wielkość, które czynią je podatnymi na różnego rodzaju spekulacje. Giełda też nie jest od tego ryzyka wolna, jednak posiada odpowiednie mechanizmy i ciała czuwające nad właściwym przebiegiem wymiany.

Najbardziej „alternatywnymi” są tzw. inwestycje emocjonalne. Do tej grupy zaliczać będziemy inwestycje „kolekcjonerskie” w samochody klasyczne, sztukę, wino, a nawet... inwestycje w ludzi (inwestowanie poprzez stypendia w przyszły sukces wschodzących gwiazd sportu, filmu czy muzyki może zwrócić się m.in. w postaci zysków z przyszłych kontraktów marketingowych czy wysokich honorariów). Inwestycje emocjonalne obarczone są najwyższym ryzykiem, ale jednocześnie posiadają potencjał bardzo wysokiej stopy zwrotu, najpopularniejsze w tej grupie są inwestycje w dzieła sztuki. A to ze względu na ofertę walo-

ru użytkowego i estetycznego (można stworzyć kolekcję będącą elementem dekoracyjnym w domu lub w siedzibie firmy) będącego de facto dodatkiem do funkcji podstawowej tj. inwestycji.

Nową jakość na rynku sztuki i rynku inwestycji alternatywnych stworzył Dom Aukcyjny Abbey House S.A. (DAAH), który jest spółką, powstałą na gruncie wieloletnich doświadczeń biznesowych oraz pasji Pawła Makowskiego, Norberta Pyffla i Filipa Stanisława Wyganowskiego. Model biznesowy DAAH jest nie tylko działalnością czysto biznesową ale też edukacją dotyczącą inwestowania w sztukę. Spodziewanym efektem jest stworzenie i powiększanie polskiego rynku sztuki współczesnej.

Nazwa firmy: **Abbey House S.A.**

Miasto: Warszawa

Rok założenia: 2010

Forma prawna: Spółka Akcyjna

Opis: Abbey House, jako pierwszy w Polsce projekt o takiej randze, powstały na styku dwóch sfer: biznesu oraz sztuki, dostrzega ogromny potencjał pomnażania kapitału wynikający z inwestowania w dobra luksusowe i prywatne kolekcje dzieł. Pełniąc rolę podmiotu, który poprzez innowacyjne działania zachęci instytucje oraz prywatne osoby do rozpoczęcia własnych kolekcji pragnie znacząco mapę biznesu sztuką współczesną na wzór krajów zachodnich<sup>262</sup>.

DAAH będąc pośrednikiem w inwestycjach alternatywnych w sztukę sam aktywnie poszukuje źródeł przychodów w postaci innego rodzaju inwestycji alternatywnych: w ludzi. Oferowane przez DAAH katalogi dzieł sztuki „do zainwestowania” to rezultat świadomego procesu decyzyjnego, wyboru grupy artystów (zwykle młodego i średniego pokolenia), których DAAH wspiera, a którzy w zamian oferują poprzez DAAH swoje dzieła sztuki. Model biznesowy DAAH zakłada ścisłą współpracę z grupą maksymalnie 30 uznanych i perspektywicznych polskich artystów poprzez podpisanie z nimi długoterminowych umów na wyłączność. W ramach zawartej umowy, Abbey House przez pierwsze 5 lat gwarantuje artyście comiesięczne stypendium, na poczet którego tworzy on określoną liczbę obrazów, z których jeden jest przez Spółkę sprzedawany. W tej samej umowie artysta zobowiązuje się dostarczać Spółce przez następnych 15 lat jeden obraz w miesiącu po tak zwanej preferencyjnej cenie.

Wybór takich, a nie innych osób do grona artystów wspieranych przez DAAH opierał się na profesjonalnej ocenie znajomości trendów na rynku sztuki współczesnej, dotychczasowego dorobku artystów oraz spodziewanemu rozwojowi ich twórczości. Jak sami o sobie piszą w DAAH – *dzięki temu sprzedawane są tylko dzieła rokujące zyskiem i promujemy artystów, których dzieła będą nabierały wartości. Wybierani są przyszli mistrzowie i klasycy.*

Ważnym bowiem elementem działania DAAH, oprócz samej selekcji najlepiej rokujących artystów, jest aktywna postawa w zakresie promocji na rynkach krajowych i zagranicznych (ze szczególnym uwzględnieniem wschodzącego rynku chińskiego, Hong Kongu oraz Korei). DAAH pozyskuje do współpracy najważniejszych ludzi biznesu oraz znawców i promotorów sztuki. Wszystko po to, aby zapewnić artystom należytą promocję oraz zainteresowanie inwestorów.

DAAH gwarantuje swoim artystom należytą promocję uwzględniającą wykorzystanie współczesnych narzędzi marketingu i public relations. W ramach działań na rzecz promocji sztuki planowane jest utworzenie kanału sprzedaży własnych dzieł za granicą poprzez współpracę z Domem Aukcyjnym Sotheby's oraz Phillips de Purry & Co, a także stworzenie pierwszej w Polsce platformy notowań dzieł sztuki.

<sup>262</sup> Strona domowa Abbey House; [www.abbeyhouse.pl](http://www.abbeyhouse.pl); 14.01.2012 r.

DAAH to platforma biznesowa dla sztuki opierająca się na współpracy z największymi światowymi domami aukcyjnymi i najbardziej szanowanymi instytucjami sztuki. W ramach przedsięwzięcia budowana jest baza wyników sprzedaży i notowań artystów oraz dzieł sztuki z całego świata. Już po kilkunastu miesiącach działania firma stała się renomowanym doradcą, pośrednikiem i partnerem inwestycyjnym dla instytucji, funduszy inwestycyjnych, banków oraz inwestorów indywidualnych.

Dzieła sztuki stanowią produkt inwestycyjny, o ogromnym potencjale pomnażania majątku. Oznacza to, że lokowanie w nie kapitału jest inwestycją długoterminową, z której zyski będą rosły wraz z upływem czasu. W założeniu modelu biznesowego Spółki część pozyskanych prac będzie sprzedawana, a część gromadzona w jej Skarbcu, aby wykorzystać w przyszłości efekty promowania artystów oraz poprawę koniunktury.

Gwarancją sukcesu strategii działania stanowi niespotykane dotąd połączenie trzech dużych marek:

- Dom Aukcyjny ABBEY HOUSE (zorientowany na inwestycje w młodą sztukę, charakteryzujący się podejściem kapitałowym),
- Rempex (lider opinii w zakresie sztuki dawnej, współwłaściciel miesięcznika „Art & Business”),
- „Art & Business” najstarszy i najbardziej opiniotwórczy magazyn o sztuce na polskim rynku (istnieje od 1989 roku), a od października 2010 ukazuje się w nowej odsłonie graficznej oraz merytorycznej<sup>263</sup>.

**Ideą Art Bankingu są kompleksowe działania edukacyjne i promocyjne, ośmielenie ludzi do poszukiwania kontaktu ze sztuką. Sprawienie, iż kolekcje dzieł współczesnej sztuki staną się trwałym elementem wyposażenia biur, gabinetów, kancelarii, czy prywatnych salonów, dążenie do tego, aby sztuka była stale obecna w otoczeniu przedsiębiorcy dostarczając mu wielu estetycznych oraz emocjonalnych doznań. Wychodząc z założenia, że skuteczny biznes to taki, który potrafi zaskoczyć, ale i wzbudzić różnorodne emocje, Abbey House ma silne przekonanie, że jego mariaż ze sztuką jest strzałem w dziesiątkę.**



## 6.9. Podsumowanie rozdziału

Decyzja o wprowadzeniu innowacji procesowej powinna wpisywać się w ogólną strategię przedsiębiorstwa, nawet jeśli wiąże się ze znaczącymi zmianami w dotychczasowym sposobie prowadzenia procesów, czy wręcz z zerwaniem z niektórymi z dotychczasowych praktyk. Okresy prosperity, mają miejsce w czasie kiedy występuje przyjazny klimat (zwykle też idący w parze z występującymi nadwyżkami środków), który przedsiębiorstwa wykorzystują do wdrażania innowacji produktowych. Tymczasem okresy dekonunktury, poprzez generalny trend redukcji kosztów i szukania oszczędności, raczej nie sprzyjają kształtowaniu nowych produktów. Wówczas pojawia się jednak zapotrzebowanie na nowe odchudzone procesy. W przedsiębiorstwach uruchamiane są prace rozwojowe i wdrożeniowe w zakresie procesów reorganizacji, reinyżynieringu, ich optymalizacji, a być może i redukcji. Działania te prowadzą w prostej linii do pojawienia się w firmie innowacji o charakterze innowacji procesowej bądź organizacyjnej (o czym dalej). Choć nie było to przedmiotem naszych przykładów, w wielu przypadkach ten rodzaj innowacji stał się ratunkiem dla słabnącej firmy.

Z przytoczonych w niniejszym rozdziale przykładów wynika pewien wniosek. Wszystko co robimy, da się robić lepiej. Praktycznie każdy proces da się ulepszyć. Jeśli nie potrafimy zrobić tego samodzielnie – należy skorzystać z pomocy ekspertów, bądź to jako firmy „wdrożeniowej” dla nowego rozwiązania, bądź to jako stałego podwykonawcy, który weźmie na siebie ciężar zarządzania jakimś obszarem / procesem i za jego doskonalenie.

Wiele z przedstawionych innowacji miało także element wprowadzenia nowych technologii. Trudne było dokonanie wyboru, czy powinny pojawić się w tym rozdziale czy we wcześniejszym, zdecydowaliśmy opierając się na przeczuciu „co było pierwsze?” – pomysł na zmianę (te kwalifikowaliśmy do innowacji procesowych) czy techniczna strona wprowadzanej zmiany i możliwości wyposażenia / systemu informatycznego (te trafiły do rozdziału poświęconego innowacjom technologicznym). Jedno miały wszakże wspólne: wszystkie zostały wdrożone i wszystkie przyniosły korzyści dla innowacyjnych przedsiębiorstw, które je wdrożyły.



## 7. Innowacje organizacyjne w usługach

Innowacje organizacyjne – rozdział ten poświęcimy omówieniu sposobów organizacji firmy usługowej, modeli funkcjonowania jest wiele, w zależności od charakteru usługi, sposobów komunikacji itp. Zwrócimy też uwagę na kwestie sprzęgania w jedną całość takich elementów przedsiębiorstwa jak procesy, technologie i organizacja, we wspomnianych już nowoczesnych i atrakcyjnych modelach zarządzania „lean” i „agile” (Lean Office, Agile Logistic itp.). Organizacja jest już przedostatnim elementem układanki pozwalającej na realizację przez przedsiębiorstwo coraz to większych wyzwań związanych z konkurencją.

Innowacja organizacyjna polega na wdrażaniu przez firmę różnych (nowych lub ulepszonych) metod organizacyjnych na przyjętych przez firmę zasadach. Głównym celem tychże innowacji jest osiągnięcie coraz to lepszych wyników poprzez zmniejszanie nakładów na administrację, redukcję kosztów transakcji jak również dostęp do wiedzy. Zasadą, a w zasadzie wyróżnikiem jest, by wprowadzona do firmy innowacja organizacyjna była zupełnie nowa dla danej firmy i wynikała ze strategicznych decyzji podjętych przez kierownictwo. Czyli polegać ona miałaby na wprowadzaniu rutynowych działań i sposobów postępowania. Takim przykładem może być wdrożenie zasad skutecznej ścieżki kariery danego pracownika, czyli wprowadzenie procesu uczenia się i udostępniania tej wiedzy w firmie. Zalicza się tu na przykład wdrożenie nowych praktycznych zasad służących poprawie procesu uczenia się i udostępniania wiedzy w ramach firmy. Za przykład może posłużyć pierwsze wdrożenie praktycznych zasad kodyfikowania wiedzy, np. utworzenie bazy najlepszych praktyk, wyciągniętych wniosków oraz innej wiedzy w sposób zapewniający innym osobom możliwie łatwy dostęp do tej bazy.

Przykładem może być integracja sprzedaży i produkcji albo integracja prac konstruktorsko-rozwojowych z produkcją. Nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem (*external relations*) polegające na wdrażaniu nowych sposobów organizacji stosunków z innymi firmami lub instytucjami publicznymi, jak np. nawiązanie nowego typu współpracy z placówkami badawczymi lub z klientami, nowe metody integracji z dostawcami, a także pierwsze zlecenie firmie zewnętrznej (*outsourcing*) lub podzlecenie takich elementów działalności jak produkcja, zaopatrzenie, dystrybucja, rekrutacja czy usługi pomocnicze<sup>264</sup>.

Do innowacji organizacyjnych zaliczamy również *outsourcing* (pierwszy przykład pokazaliśmy w rozdziale poświęconym innowacjom procesowym – usługa kontraktowego pełnomocnika jakości realizowana była na terenie kontraktującego przedsiębiorstwa). W roku 1923, Henry Ford powiedział, iż: *Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my.*

Popularność *outsourcingu* w Polsce ciągle wzrasta, w związku z czym coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na oddelegowanie pewnych funkcji na zewnątrz. Tak też dzieje się w obszarach do tej pory niekojarzonych z tym zjawiskiem. W obszarze HR coraz powszechniejszy staje się *outsourcing* kadrowo-płacowy, czyli zewnętrzne administrowanie danymi kadrowymi oraz wynagrodzeniami. Zwolennicy *outsourcingu*

w tym obszarze uważają, że niedługo wszystkie funkcje HR będą realizowane poza przedsiębiorstwem. Dział personalny – w okrojonym składzie – będzie pełnił rolę konsultanta, który pomoże kierownikom liniowym stosować narzędzia z obszaru HR i optymalnie je wykorzystywać.

Gruntowne przekształcanie procesów w przedsiębiorstwie to również innowacje organizacyjne. Wdrożenia procedur reinżynieringu pozwalają na określenie typowych efektów, które uzyskały organizacje je stosujące. *Business Process Reengineering* (BPR) jest dość nową i trudną koncepcją. Wymaga od przedsiębiorstwa kreatywności, chęci do działania, a także nastawienia na ciągłe zmiany procesów zarządzania, które w zasadzie nie mają końca. Organizacje przeprowadzające reorganizację to przede wszystkim takie, które chętnie się uczą i wykorzystują potencjał, jaki niesie współczesna technologia<sup>265</sup>.

Podstawowe efekty, które można uzyskać dzięki zastosowaniu podejścia BPR to:

- znaczne zmniejszenie zatrudnienia personelu organizacji,
- generowanie dodatkowych zysków dla klientów i akcjonariuszy,
- skrócenie czasu przekazywania informacji i to zarówno klientom jak i decydom,
- doskonalenie obsługi klientów,
- eliminacja niepotrzebnych czynności i redukcja opóźnień,
- zwiększenie elastyczności i efektywności działania organizacji.

Jak widać cele i efekty BPR są zasadniczo zbieżne z prezentowanymi wcześniej celami i narzędziami Lean.

Można wymienić o wiele więcej efektów, które uzyskały organizacje stosujące reinżyniering. Realizuje się tu formuła „1/2 x 2 x 3”, która oznacza, że *zwolni się połowę pracowników, a pozostałym zapłaci dwa razy więcej, aby wykonywali trzy razy więcej pracy.*

Uważa się jednak, że jego największą zaletą jest dostarczenie narzędzia, które pozwoli na przeprojektowanie organizacji i lepsze skupienie się na problemach związanych z istnieniem konkurencji na rynku. Dlatego też reinżyniering związany jest z zastosowaniem w organizacji nowych technologii np. z grupy IT czy wprost zmiany struktury organizacyjnej. Wiele organizacji poniosło porażkę w stosowaniu reinżynieringu. Analiza porażek jest kształcąca i pozwala na zwrócenie uwagi na najczęściej występujące bariery przy zastosowaniu tej metody. Są to:

- Bariera psychologiczna – ludzie, którzy mają dokonać zmian są nie przygotowani i uważają, że w nowej sytuacji nie będzie dla nich miejsca lub stracą swoją pozycję w organizacji, dlatego też stają się przeciwnikiem reinżynieringu. Protest ten jest tym silniejszy im zajmują oni wyższą pozycję w zarządzaniu firmy.
- Bariera techniczna – brak odpowiedniej infrastruktury zarządzania. Reinżyniering wymaga często instalacji sprzętu komputerowego lub też sieci przesyłania danych, a nie zawsze organizacja ma do tego odpowiednie warunki.
- Bariera ekonomiczna – reinżyniering wspomaga się np. najnowszą technologią IT, a ta wymaga odpowiednich środków na przeprowadzenie tych zmian. Na reinżyniering trzeba często wydać dużo więcej niż się początkowo przewidywało.
- Bariera prawna – obowiązujące przepisy nie zawsze są elementem sprzyjającym reinżynieringowi. Na przeszkodzie mogą stać przepisy prawne.

<sup>265</sup> J. M. Myszak; *Business Process Reengineering (BPR): Przyszłość czy Przeszłość Biznesu?*, <http://baitas.lzuu.lt>, 22.01.2012 r.

## 7.1. Usługi telekomunikacyjne i Internet. Nowy system rozliczeń

Polkomtel S.A. to wiodący operator sieci komórkowych w Polsce, rozpoznawany pod marką Plus GSM. Firma poszukiwała jednej kompleksowej oferty, która obejmować miała wdrożenie, późniejszy rozwój i utrzymanie systemu mobilnego i systemu wymiany elektronicznej danych przez okres 5 lat od zakończenia wdrożenia.

Nazwa firmy **Polkomtel S.A.**

Miasto: Warszawa

Forma prawna: Spółka akcyjna

Opis: Oferuje swoim klientom kompleksowy zestaw usług telekomunikacyjnych, przeznaczonych zarówno dla klientów biznesowych, jak i indywidualnych, oferowany pod markami:

- PLUS – system abonamentowy;
- SIMPLUS – system przedpłacony;
- MixPlus – system łączący elementy abonamentu i usługi przedpłaconej;
- Sami Swoi – prosta telefonia komórkowa w systemie przedpłaconym;
- iPlus – bezprzewodowy dostęp do Internetu<sup>266</sup>.

Polkomtel S.A. w ramach Departamentu Rynku Masowego (Kanału Nowoczesnej Dystrybucji) zdiagnozował swoje potrzeby w zakresie zmian organizacyjnych, które miały zapewnić między innymi:

- wspomaganie pracowników kanałów Dystrybucji Nowoczesnej i Tradycyjnej w codziennej pracy,
- zarządzanie przedstawicielami handlowymi Kanału Nowoczesnej Dystrybucji oraz Tradycyjnej przez ich przełożonych Koordynatorów Kanału,
- umożliwienie precyzyjnego planowania i rozliczania poszczególnych pracowników z zadań,
- raportowania wyników sprzedażowych,
- raportowanie pracy Handlowców,
- umożliwienie pozyskania i gromadzenia informacji o stanach magazynowych produktów Polkomtel S.A. w rynku,
- umożliwienie wykonywania raportów produktowych,
- elektroniczną wymianę dokumentów rozliczeniowych z Partnerami.

Oczywiście wielu z tych rozwiązań nie dałoby się w ogóle wdrożyć bez odpowiednich narzędzi informatycznych. Jednocześnie w dużej grupie usprawnień, pomijanie tych narzędzi byłoby niecelowe ze względu na szybkość i ilość przetwarzanych informacji i jakość samego procesu. W tym kontekście podstawowymi wymaganiami stawianymi przez Polkomtel S.A. nowemu narzędziu informatycznemu była możliwość między innymi:

- administrowania systemem, zarządzania pracownikami, raportowania z systemu,
- działania systemu zarówno na urządzeniu typu PDA, jak i smartfonie,
- wykonywania zadanych zadań, nałożonych przez administratorów lub przełożonych zdefiniowanych z poziomu aplikacji,
- ewidencjonowanie wszelkich działań, które miały miejsce u danego klienta (punktu sprzedaży), podczas wizyty handlowej,
- gromadzenie informacji o stanach magazynowych, o sprzedaży dystrybutorów, re-dystrybutorów, agentów, subagentów, POS,

- zarządzanie danymi po stronie centralnej (poprawa danych, definicja słowników itd.),
- raportowanie z systemu za pomocą narzędzi analitycznych,
- automatyczne pobieranie informacji przygotowanych przez poszczególnych dystrybutorów, re-dystrybutorów, agentów, subagentów, POS,
- możliwość określenia zasad wymiany danych (zakres dokumentów itd.),
- integrację z Partnerami w zakresie Wymiany Elektronicznej Danych,
- zarządzanie danymi w Systemie Wymiany Elektronicznych Danych.

Polkomtel S.A. oczekiwał także od dostawcy stosowania ogólnych, powszechnie przyjętych norm, zaleceń, standardów i prawidłowych praktyk programistycznych przy projektowaniu, wdrożeniu, konfiguracji i utrzymaniu systemów, m.in. spełnienia warunków normy PN-ISO/IEC 17799 oraz PN-ISO /IEC13335, ustawy o ochronie danych osobowych, ustawy o ochronie baz danych. Długotrwały proces wyboru dostawcy został poparty testami funkcjonalnymi i niezawodnością dostarczanej platformy. Wybrana wersja systemu 4mPOWER, obejmująca oprócz tradycyjnych funkcji sprzedażowych, kontrolingowych i zarządczych, mechanizm automatyzacji wymiany danych z partnerami handlowymi oraz monitoring pracowników.

Polkomtel S.A., dąży do rozwoju oprogramowania o kolejne moduły. Na chwilę obecną Polkomtel S.A. korzysta z rozbudowanego systemu programu lojalnościowego, który komunikując się z systemem zewnętrznym, przesyła dane dzięki którym pracownicy mobilni mają możliwość szybkiej reakcji na zmiany rynkowe oraz nadzoru przypisanego punktu w programie lojalnościowym<sup>267</sup>.

**W prezentowanym przykładzie opisany został proces reinżynieringu procesu rozliczeń. Organizacja tego procesu była niewystarczającą w stosunku do wymagania rynku, klientów i nie wytrzymała presji konkurentów. Dzięki jednoczesnej reorganizacji oraz wdrożeniu odpowiedniej platformy elektronicznej udało się uzyskać wyniki, które, zgodnie z założeniami, na co najmniej 4 lata pozwolą skutecznie rozwijać się przedsiębiorstwu gwarantując odpowiednią jakość procesu.**



## 7.2. Usługi medyczne

### 7.2.1. Nowe stare laboratorium

Poznańskie Centrum Badań DNA zostało docenione za innowacyjność w pierwszym konkursie „i-Wielkopolska – Innowacyjni dla Wielkopolski”. Członkowie zespołu, którzy założyli laboratorium, to 10-osobowa grupa naukowców – pasjonatów, którzy w ostatnim czasie opracowali i wprowadzili na rynek wyjątkowe (przynajmniej na skalę kraju) testy diagnostyczne. Wśród produktów są jedyne na polskim rynku testy genetyczne do ilościowego oznaczania bakterii wywołujących boreliozę, a także testy do wykrywania mutacji warunkujących cukrzycę wrodzoną i raka tarczycy. Testy diagnostyczne opracowano i wdrożono w technologii Real Time PCR, opartej na najnowocześniejszych odkryciach w dziedzinie genetyki molekularnej.

<sup>267</sup> Softline Sp. z o.o. Case study Przykładowe wdrożenia – Polkomtel; www.softline.com.pl; 18.11.2011 r.

Nazwa firmy: **Centrum Badań DNA Sp. z o.o.**

Misato: Poznań

Rok założenia: 2006

Forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Jest to nowoczesny ośrodek naukowo-badawczy, specjalizujący się w prowadzeniu badań genetycznych i analizach DNA. W pracy wykorzystywane są najnowsze technologie i metody badawcze. Prowadzone są własne prace badawcze oraz współpraca z wieloma ośrodkami i instytucjami naukowymi i diagnostycznymi.

Z usług korzystają osoby prywatne, firmy, kliniki i laboratoria. Jesteśmy zespołem ludzi łączących pasję z profesjonalizmem<sup>268</sup>.

Centrum Badań DNA Sp. z o.o. zajmuje się między innymi diagnozowaniem boreliozy. Borelioza to nie tylko choroba leśników, choć jest to grupa zawodowa najbardziej narażona na tę chorobę przenoszoną przez kleszcze. Już więcej niż co trzeci kleszcz jest nosicielem krętka boreliozy i wielu innych niebezpiecznych dla człowieka chorób. Z danych Centrum wynika, że borelioza (występująca często w postaci utajonej) wykrywana jest u 20–30% badanych osób.

Oprócz genetycznych testów medycznych spółka wykonuje testy na potrzeby przemysłu spożywczego. Współpracuje z kilkoma dużymi firmami spożywczymi, którym pomaga wykrywać i likwidować zanieczyszczenia grzybicze czy bakteryjne żywności, do jakich czasem dochodzi w procesie produkcji. Centrum skupia się jednak na diagnostyce medycznej. W tej chwili wprowadzana jest nowa technologia badań DNA, na poziomie innowacyjnym w skali kraju, a nawet Europy.

Nauka i biznes to w Polsce (poza firmami farmaceutycznymi) wciąż rzadkie połączenie. Ludzie tworzący Centrum Badań DNA znaleźli swoją drogę: pokazali, że można być naukowcem we własnym laboratorium. Zakładając prężnie rozwijającą się firmę biotechnologiczną. Spółka działa w Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym, ale laboratorium ma w centrum miasta. Centrum Badań DNA prowadzi kilka programów badawczych, które może kiedyś przyniosą zyski. Ale na razie jest to praca podstawowa, wyglądająca dokładnie tak jak badania na uczelniach czy w PAN-ie. Rynek biotechnologiczny w Polsce jest jeszcze słabo rozwinięty, potrzeba ludzi z pomysłami, biotechnologów, biologów, genetyków. Jest ogromne pole do popisu<sup>269</sup>.

**Powyższy przykład pokazuje, jak zespół posiadający unikatową wiedzę, pozbawiony jednak odpowiednich zasobów materialnych, dokonując zmiany organizacji pracy i jej formy, poprzez włączenie się Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, był w stanie stworzyć nową jakość. Na rynku pojawiło się nowoczesne laboratorium oferujące usługi z zakresu badań genetycznych w formule, która jest atrakcyjna dla ich klientów.**



## 7.2.2. Lean Office w firmie farmaceutycznej

Efekty finansowe wdrożeń Lean Manufacturing w procesie wytwórczym są już właściwie tak dobrze udokumentowane, że zasadniczo bezsporne. Jak natomiast wygląda kwestia procesów administracyjno-biurowych ukierunkowanych w dużej mierze na prowadzenie usług na rzecz klientów zewnętrznych i wewnętrznych?

Koncentrując się na procesie obsługi klienta, firma jest w stanie zredukować zarówno czas dostawy, jak i koszty, związane z obsługą procesu „uwalniającego” czas niezbędny do realizacji wymagań klienta danego

<sup>268</sup> CENTRUM BADAŃ DNA SP. Z O.O., [www.cbdna.pl](http://www.cbdna.pl), 14.01.2012 r.

<sup>269</sup> I. Rutkowska *Genetyka w diagnozowaniu*, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), 14.01.2012 r.

procesu dając w zamian czas na obsługę dodatkowych zadań. Przykładem tu może być jedna z firm farmaceutycznych, w której zmodyfikowane zostały trzy procesy według koncepcji Lean Office (redukcja marnotrawstwa, skrócony czas i zmniejszona liczba członków zespołu).

Problemy jakie zostały rozwiązane dzięki zastosowaniu Lean Office:

- Dział kontroli jakości firmy, odpowiedzialny za dokumentację i kwalifikację produkcji wykazał braki w wiarygodności przedstawionych informacji, co miało wpływ na czas zwalniania wyprodukowanych partii towaru. Firma była w stanie skrócić czas dostawy o jeden tydzień, modyfikując proces kontroli i jej dokumentacji tym samym uwalniając aż 5 milionów euro w kapitale obrotowym.
- Proces rekrutacji w dziale zasobów ludzkich firmy został zmodyfikowany pod kątem jakości definiowania wymagań odnośnie kwalifikacji nowych pracowników, planów ich rozwoju w odniesieniu do potrzeb przedsiębiorstwa oraz zasad prowadzenia szkoleń w sposób minimalizujący czas przygotowania nowego pracownika do pracy.
- Na zakończenie zespół kierowniczy firmy postanowił rozpocząć wdrażanie Lean w obszarze obsługi finansowej zleceń, tuż przed restrukturyzacją systemu informacyjnego w celu skrócenia czasu przetwarzania, udoskonalenia produktywności oraz zmniejszenia kosztów produkcji.

Powyższe zmiany pozwoliły na osiągnięcie następujących wyników, odpowiednich dla każdego przypadku:

- ponad 50% redukcja czasu dostawy, poprzez eliminację czynności niedodających wartości,
- 15–20 % wzrost produktywności,
- oszczędności stanowiące trzykrotność wynagrodzenia za pełnoetatowe zaangażowanie czasu pracy zespołu<sup>270</sup>.

**Podobnie jak w kwestii hybrydowych produktów zawierających w sobie obok komponentu materialnego element usługi całe przedsiębiorstwa mogą również być postrzegane jako konglomeraty firm produkcyjnych (w opisywanym przypadku produkcja leków) oraz usługowych. Pamiętajmy, że – zwłaszcza w dużych koncernach – kwestie usług wewnętrznych są przedmiotem wielu prac i analiz pod kątem poprawy ich jakości i efektywności. Nawet jeśli w procesach administracyjno-biurowych (w firmie produkcyjnej) mamy do czynienia tylko z klientem wewnętrznym to do tego elementu przedsiębiorstwa stosują się wszelkie prawa dotyczące sektora usług, a więc i możliwość ich usprawniania na drodze innowacji organizacyjnych.**



## 7.3. Handel

### 7.3.1. Outsourcing kadrowo-płacowy w sieci handlowej

Outsourcing kadrowo-płacowy przynosi firmie wiele korzyści, pozwala m.in. obniżyć koszty procesów kadrowo-płacowych (HR – ang. *Human Resource*) poprzez zmniejszenie zatrudnienia. Wpływa na brak konieczności utrzymania sprzętu komputerowego i wykonywania aktualizacji oprogramowania czy rezygnację z kosztownego szkolenia ekspertów płacowo-kadrowych. Odpowiedzialność za prawidłowo przeprowadzone procesy, np. związane z naliczaniem płac, spada na firmę zewnętrzną, która posiadając doświadczonych księgowych czy prawników, może monitorować na bieżąco zmiany w prawie. Firma zlecająca outsourcing może skoncentrować się na zasadniczej działalności, uwolnić środki na inwestycje i realizować strategiczne projekty.

<sup>270</sup> Ch. Audou *Lean Office i korzyści finansowe*, Portal Finansowy Gazety Bankowej; 12.01.2012 r.

W niektórych organizacjach menedżer HR nie jest traktowany jako partner strategiczny. Jego działalność koncentruje się na czynnościach administracyjnych, a przecież powinien brać udział w podejmowaniu strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie i realizować je. Usługi HR w zakresie administracji kadr odciążają dyrektorów działów zasobów ludzkich od codziennych administracyjnych obowiązków. Dzięki temu mogą oni poświęcić zyskany czas na wypełnienie strategicznej roli w rozwoju i zarządzaniu kluczowym obszarem działalności przedsiębiorstwa, jakim są zasoby ludzkie.

W ramach outsourcingu funkcji kadrowo-płacowych firma zapewnia transfer danych do nowego systemu i integrację nowych narzędzi z istniejącymi platformami informatycznymi, zgodnie z wewnętrznymi metodami i wymaganiami klienta. Od początku klient ma do swojej dyspozycji przypisanego koordynatora ze strony zleceniobiorcy, który pilotuje system i jest odpowiedzialny za kierowanie zespołem. Układ taki przykładem również dużą wagę do szkoleń i w zależności od doświadczenia użytkowników systemu umożliwia każdemu z nich pełne wykorzystanie wszystkich narzędzi.

Wdrożenie outsourcingu kadrowo-płacowego w firmie Ahold było konsekwencją strategii, jaką firma ta przyjęła dla obszaru Europy Centralnej tzn. dla Polski, Czech i Słowacji. W październiku 2002 r. Ahold podjęła decyzję o centralizacji administracji płac i kadr w całym regionie. Potrzebny był jeden dostawca, który zapewniłby stabilne rozwiązanie informatyczne – dotychczas w poszczególnych krajach naliczanie płac odbywało się na platformach lokalnych. Przy tej wielkości firmy, na dodatek bardzo rozproszonej, istniał problem ze stabilnością rozwiązań IT. Innymi celami stawianymi przez Ahold była redukcja kosztów oraz odciążenie zarządzania HR od czynności administracyjnych. Chciano też pozyskać wiedzę w zakresie organizowania tego typu projektu.

Nazwa firmy: **Ahold Polska**  
Miasto: Kraków  
Rok założenia: 1995  
Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością  
Opis: sieć handlowa.

Ustalono, że pilotażowy projekt będzie przeprowadzony w placówkach Ahold w Polsce. We wrześniu 2003 r. została podpisana pomiędzy firmami ADP i Ahold Polska umowa dotycząca outsourcingu naliczania płac z opcją na Czechy i Słowację. Podstawowym założeniem projektu było osiągnięcie stabilnego rozwiązania, tak jak zakładano w strategii, czyli outsourcingu naliczania płac. Aplikacja administracji miała być dostępna dla działu HR – po wyprowadzeniu płac na zewnątrz Ahold zyskiwał dostęp do aplikacji wykorzystywanych do celów administracji kadrowej. Dodatkowym atutem współpracy była możliwość korzystania ze zdalnego, zintegrowanego z wewnętrznym systemem firmy oprogramowania. Dane były przekazywane *on-line* w czasie rzeczywistym. Klient miał możliwość sprawowania nad nimi kontroli i zarządzania wynagrodzeniami, tak jak to robił dotychczas. Przeniesienie płac związane było również ze zmianami w organizacji – dział płac przestał funkcjonować. Firma ADP przejęła obowiązek naliczania wynagrodzeń, przejęła także pewną grupę pracowników z działu płac.

Projekt kadrowy był drugą fazą wdrożenia. Jego głównym celem była maksymalna redukcja funkcji administracyjnych i przejście ich przez ADP. Klientowi zależało przede wszystkim na przekazaniu administracji teczek osobowych oraz zmniejszeniu zatrudnienia w dziale HR. Także w tym wypadku ADP przejęło grupę pracowników Ahold. Dodatkowymi zadaniami tego procesu były optymalizacja procesu, poprawa jakości, uproszczenie organizacji w tym obszarze oraz redukcja kosztów.

Dotychczas obsługa kadrowa działała w dwóch lokalizacjach firmy Ahold. Informacje wymieniano za pomocą dokumentów w formie tradycyjnej (na papierze) ewentualnie e-mailem. Dodatkowo wszystkie ważniejsze dokumenty kadrowe musiały być zatwierdzone przez menedżera regionalnego.

Wszystkie funkcje kadrowo-płacowe zostały przeniesione do ADP. W firmie Ahold pozostał dział HR, który miał za zadanie zajmować się „miękkim” zarządzaniem personelem i zarządzać projektem wewnątrz organizacji (obsługą projektu w Ahold Polska zajmuje się obecnie sześć osób). Cały przepływ dokumentów zinfomatyzowano, co odciążało znacznie obowiązki menedżera regionalnego. Zostały wprowadzone narzędzia *work flow*, które umożliwiły usprawnienie całego procesu. Naturalnie, w wyniku uregulowań prawnych, część dokumentów wciąż pozostaje w formie papierowej.

Po wprowadzeniu drugiej fazy proces kadrowy w firmie stał się bardziej bezpieczny – zaczął opierać się na powtarzalnych procesach, wszystko odbywało się na podstawie procedur, co tym samym podniosło jego jakość. Oprócz korzyści jakie przyniosło stabilne rozwiązanie udało się również zredukować koszty i zmniejszyć zatrudnienie w dziale HR. Dodatkowym atutem było zmniejszenie nakładu pracy w innych działach firmy Ahold, np. menedżerowie sklepów, którzy pełnili funkcję również administratora, otrzymali narzędzia pozwalające na usprawnienia związane z czynnościami administracyjnymi i kadrowymi<sup>271</sup>.

**W firmie Ahold zostały uproszczone i ujednoczone kanały komunikacyjne w obszarze kadrowo-płacowej obsługi Pracowników. Podstawowym narzędziem komunikacji stało się intranetowe oprogramowanie e-Personel przeznaczone dla menedżerów liniowych. Zapewnia ono elektroniczny obieg dokumentów, informacje on-line dotyczące umów pracowników, oraz zamówień usług kadrowych. Dzięki temu narzędziu udało się zredukować koszty korespondencji, która dotychczas odbywała się na papierze. Ujednoczeniu uległ proces zamawiania określonych dokumentów kadrowych co spowodowało także skrócenie czasu ich dostarczenia. Nie wiemy co ostatecznie przyczyniło się do dramatycznej decyzji jaka zapadła w 2005 – przejęcia przez Carrefourea sieci supermarketów prowadzonych przez Ahold Polska pod marką Hypernova<sup>272</sup>.**



### 7.3.2. Integracja procesów marketingowych

MM Brown Polska sp. z o.o. Sp. K. jest właścicielem marki „Chocolissimo” i „czekoladowy telegram”. Ten nowatorski pomysł na polskim rynku polega na sprzedaży bezpośredniej oraz internetowej zestawów luksusowych pralinek, czekoladek, „telegramów” ułożonych z kostek czekolady z literkami. Firma zaplanowała intensywny rozwój i postanowiła go wspomóc wdrażając system ERP.

Nazwa Firmy: **MM Brown Polska**

Miasto: Poznań

Rok założenia: 2004

Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Spółka komandytowa

Opis: Firma MM Brown Polska działa od 2004 roku i jest liderem w dystrybucji luksusowych pralin, czekoladek oraz innych produktów czekoladowych w Polsce. Sprzedaż odbywa się przez Internet, bezpośrednio jak i poprzez sieć dystrybucyjną. MM Brown Polska sp. z o.o. Sp. K. jest właścicielem marki „Chocolissimo” i „czekoladowy telegram”<sup>273</sup>.

<sup>271</sup> ADP Polska Sp. z o.o. *Outsourcing jako nowoczesne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem*; www.adp.pl, 12.10.2011 r.

<sup>272</sup> *Carrefour przejął hipermarkety Ahold Polska*, www.carrefour.pl, 22.01.2012 r.

<sup>273</sup> Strona domowa MM Brown Polska Sp. z o.o. Sp. K.; mm-brown-polska.polandtrade.pl; 13.12.2011 r.



Firma MM Brown Polska zajmuje się sprzedażą luksusowych czekoladek, ich zestawów oraz innych postaci czekolady na terenie naszego kraju już od kilku lat. Rozwój firmy wyznaczało wprowadzanie kolejnych produktów związanych z czekoladą, komponowanie nowych zestawów, otwarcie sklepu internetowego. Firma rosła stabilnie i pojawił się w końcu ten moment, kiedy prowadzenie tego biznesu tylko przy użyciu tabel Excela stało się uciążliwe i niewystarczające.

Ciągle poszerzanie asortymentu, a co za tym idzie zmiana zestawów, oferowanie nowych opcji – zarówno kompozycji jak i rodzajów opakowań – powodowało konieczność bieżącego dostosowywania specyfikacji produkcji i przekazywania w formie instrukcji pisemnych pracownikom. To wielokrotnie rodziło nieporozumienia i wydłużało czas realizacji zamówień. Wprowadzenie nowego produktu – „czekoladowego telegramu” dało impuls do poszukiwania systemu ERP zdolnego w sposób pełny zintegrować i maksymalnie zautomatyzować procesy w firmie.

Przez kilka pierwszych lat firma MM Brown Polska skupiała się na zdobyciu stałego grona zaufanych klientów biznesowych, którzy kupowali by zestawy czekoladek i pralinki jako gadżety firmowe, bądź upominki dla swoich kontrahentów. Na tym etapie działalności firma skupiała się na ugruntowaniu swojej pozycji wśród już pozyskanych klientów oraz umacniała się na rynku. Wówczas do obsługi swoich procesów używano jedynie oprogramowania księgowego. Wraz z rozwojem oferty zwiększał się portfel klientów, a wraz z nim liczba transakcji dokonywanych codziennie w firmie. W roku 2004 uruchomiono sklep internetowy i otwarto szerzej kanał dystrybucji dla indywidualnych nabywców.

Po pewnym czasie pojawiła się potrzeba zintegrowania danych generowanych przez sklep, pochodzących z kanału sprzedaży biznesowej, a także włączenia produkcji w system przekazywania danych niezbędnych do analizy kosztów oraz wydajności. Ten wszechstronny rozwój przedsiębiorstwa skłonił Zarząd MM Brown Polska do rozważenia korzyści z zakupu i implementacji systemu klasy ERP. Ostateczny wybór padł na Microsoft Dynamics NAV4.03. Uznano, iż ten właśnie system jest najwłaściwszy dla niedużego przedsiębiorstwa, a ponadto większość dostępnych w nim standardowych funkcjonalności spełniała oczekiwania klienta. Ze względu na brak innych tego typu zintegrowanych rozwiązań w firmie klient i konsultanci kierowali się opisanymi przez pracowników MM Brown Polska optymalnymi rozwiązaniami oraz przeprowadzoną analizą procesów.

W systemie implementowanym w MM Brown Polska opracowano moduły finansów i środków trwałych, sprzedaży, zakupów, produkcji oraz CRM. Dodatkowo zintegrowano z systemem istniejący już od kilku lat sklep internetowy, który pozwala zarówno na zamawianie gotowych bombonierek, jak i tworzenie własnego, indywidualnego zestawu pralinek lub „czekoladowego telegramu”.

Ten ostatni produkt był najtrudniejszy do opracowania, gdyż każda osoba może wybierać dowolny tekst do ułożenia z kostek czekolady z literkami, dodatkowo rodzaje kostek mogą być różne (czekolada ciemna i biała). Prawidłowe realizowanie tych indywidualnych zamówień zawsze wiązało się dla firmy z dużym nakładem pracy i obarczone było sporym ryzykiem pomyłki, dlatego jego zautomatyzowanie i optymalizacja przy wydawaniu surowców do kompletacji było dla firmy priorytetem. Taką funkcjonalność specjalnie dla MM Brown Polska opracowali konsultanci firmy odpowiedzialnej za wdrożenie.

Korzyści z wdrożenia widoczne były bardzo szybko. Główne obszary usprawnione poprzez wdrożony system to planowanie zamówień u dostawców oraz obsługa zamówień indywidualnych. Planowanie zamówień pozwala w praktyce zastosować zasady JIT (*just in time*), a przed wdrożeniem próby stosowania takich

reguł pozostawały w sferze teorii. System pozwala także na dynamiczny rozwój i pozyskiwanie zamówień indywidualnych. Istotną korzyścią, i sprawą która była kluczowa dla spółki, jest połączenie narzędzi e-commerce z systemem zarządzania. Jedno z najtrudniejszych zadań całego projektu zostało przeprowadzone skutecznie i obecnie uzyskiwane informacje są przekazywane zarówno do księgowości jak i na produkcję bez zbędnego oczekiwania i bez możliwości ingerencji pracowników<sup>274</sup>.

**Jak mówią ludzie zaangażowani w proces wdrożenia zmiany: Każda z wdrożonych funkcjonalności przynosi firmę MM Brown Polska na wyższy poziom zarządzania swoimi zasobami – od finansowych do materiałowych i ludzkich – w jeszcze większym stopniu zwiększając produktywność przedsiębiorstwa i mają wpływ na zwrot z inwestycji w system. Udało się spiąć w jedną całość procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa z narzędziami e-commerce. Zmiana organizacyjna została silnie wsparta rozwiązaniem informatycznym, ale cel i idea od początku były jasne: lepsza organizacja, lepszy przepływ informacji, lepsze procesy. I udało się.**



## 7.4. Inne usługi

### 7.4.1. Outsourcing usług porządkowych

Początki współpracy outsourcingowej w obszarze usług porządkowo-czystościowych pomiędzy KGHM, a Impel sięgają roku 1996, kiedy to rozpoczęła się obsługa obiektów należących do kopalni Polkowice-Sierszowice. Aby zapewnić płynność przejścia z modelu wewnętrznej obsługi na outsourcing, klient zdecydował o zawarciu wymogu zachowania 3-letnich gwarancji pracowniczych dla przekazywanego personelu. Oczywiście optymalizacja organizacyjna, a co za tym idzie – kosztowa – mogła być faktycznie przeprowadzona dopiero po ustaniu tychże gwarancji. Stąd też w roku 2000 nastąpiła rewizja ofert rynkowych, w wyniku której na kolejny okres wybrano oferenta proponującego najniższą cenę. Po kolejnych 2 latach doświadczeń ze współpracy z wybranym poprzez kryterium ceny dostawcą usług dyrekcja kopalni Polkowice-Sierszowice doszła do wniosku, że poszukuje dodatkowych korzyści, ponieważ niskie ceny nierozzerwalnie wiążą się z jakością niższą niż oczekiwana. Kolejna procedura wyboru optymalnej oferty zakończyła się ponownym zatrudnieniem Impela w roku 2002.

Nazwa firmy: **KGHM Polska Miedź S.A. Oddział Zakłady Górnicze „Polkowice-Sierszowice”**  
Miasto: Polkowice  
Rok założenia: 1962  
Forma prawna: Spółka akcyjna  
Opis: Kopalnia rud miedzi

Warto nadmienić, że w porównaniu z rokiem 1996 w następstwie działań restrukturyzacyjnych przy tym samym zakresie umowy firma Impel była w stanie zaoferować cenę o 35% niższą. Wpływ na to miało zmniejszenie niezbędne do realizacji kontraktu zatrudnienia z 260 do 150 pracowników, możliwe w konsekwencji zastosowanych przez Impel zmian technologicznych, w tym inwestycji w sprzęt, oraz przeszkoleniu i podniesieniu wydajności pracowników.

Kolejnym kamieniem milowym w historii kształtowania outsourcingu usług porządkowo-czystościowych w Polkowicach-Sierszowicach był rok 2006, kiedy to w ślad za decyzją całego KGHM zdecydowano się na

<sup>274</sup> Microsoft Case study: *Producent luksusowych bombonierek i „czekoladowych telegramów” zarządza swoją działalnością przy użyciu Microsoft Dynamics NAV*; www.microsoft.co; 16.11.2011 r.

kolejną weryfikację ofert poprzez wypowiedzenie kontraktów dotychczasowym usługodawcom i ogłoszenie przetargów. Tym razem w kryteriach oceny ofert znalazła się nie tylko cena, ale także referencje i zabezpieczenia finansowe, gwarantujące stabilność współpracy ze strony usługodawcy. Spośród 7 ofert konkurencyjnych ponownie wybrano IMPEL<sup>275</sup>.

Wybór właściwej firmy zewnętrznej do prowadzenia prac porządkowych i ochrony mienia zawsze jest tym trudniejszy, im większa jest skala planowanego kontraktu. Wszędzie tam, gdzie w grę wchodzi wiele grup pracowników, pierwszoplanową kwestią staje się konieczność umiejętnego pokierowania działaniami wdrożeniowymi, tak, aby zagwarantować dotrzymanie zobowiązań pracowniczych przy jednoczesnym przeniesieniu obsługi do firmy zewnętrznej a w konsekwencji uzyskaniu oszczędności przez zleceniodawcę.

Jedną z najistotniejszych różnic w procesie kształtowania outsourcingu jako rozwiązania zarządczego pomiędzy Polską a na przykład Stanami Zjednoczonymi jest fakt, że w Polsce outsourcing długo rozwijał się jako narzędzie restrukturyzacji istniejących, nieefektywnych struktur przedsiębiorstw, podczas gdy w wielu firmach amerykańskich był od początku elementem biznesplanu nowej działalności. Stąd pionierami outsourcingu w Polsce są firmy, które od początku koncentrowały się nie tylko na sprawnym realizowaniu zadań z obszaru, w którym działały, ale też kładły nacisk na kompetencje w sferze zarządzania pracownikami (dotyczy to przede wszystkim przejmowanych pracowników zleceniodawcy). Tylko taki partner był w stanie zagwarantować zleceniodawcom, że ekonomicznie uzasadniona decyzja o wydzieleniu na zewnątrz przedsiębiorstwa danego obszaru wsparcia nie będzie obciążona skutkami ubocznymi w postaci intensywnej i kłopotliwej protestów pracowniczych.

**Powyższy przykład wyraźnie pokazuje, jak zmieniła się optyka poszukiwanych korzyści ze strony klienta: od potrzeby przekazania pracowników zajmujących się usługami wsparcia *core businessu*, poprzez presję na obniżkę kosztów, skutkującą wyborem najtańszego wykonawcy, do poszukiwania stabilnego partnera. Zmiana wizji i miejsca partnerów realizujących na bazie outsourcingu procesy zleceniodawcy ewoluowała nie tylko w ZG Polkowie-Sieroszowice. Właściwie we wszystkich firmach, które korzystają z szerokiego wachlarza usług w ramach outsourcingu bardziej niż usługodawców poszukuje się partnerów.**



#### 7.4.2. Business Process Reengineering (BPR) w dziale zakupów

Za niezwykle ciekawy wzór BPR posłużyć może przykład amerykańskiego przedsiębiorstwa Ford Motor Company. Przykład jest dość wiekowy, jednak warty przypomnienia. Na początku lat osiemdziesiątych w firmie zaczęto poszukiwać sposobów, dzięki którym możliwa stałaby się redukcja kosztów zarządu i administracji. Analizie poddano m.in. oddział Forda w Ameryce Północnej (Ford North American), w którym to, w dziale zakupów i rozliczeń zatrudnionych było 500 pracowników. Dyrekcja Forda zauważyła wówczas, iż w fabryce Mazdy podobną pracę wykonywało zaledwie 5 pracowników. Zszokowane kierownictwo wobec takiej sytuacji postanowiło wprowadzić uszczuplenie zatrudnionego personelu. Postawiono przed zespołem wdrażającym cel redukcji zatrudnienia w dziale o 20%. Oczywiście zasada BPR nie dotyczy restrukturyzacji działów a zmian w obrębie procesów, w związku z tym w pierwszej kolejności przekształceniu poddano proces regulowania należności (funkcjonujący w dziale rozliczeń i zakupów).

Nazwa firmy: **Ford Motor Company**

Miasto: Detroit (USA)

Rok założenia: 1903

Opis: koncern motoryzacyjny. W 1908 Ford jako pierwsza fabryka motoryzacyjna rozpoczął taśmowy montaż wykorzystując standardowe części (Model T wyprodukowany w ok. 15 mln egzemplarzy). W 1980 Ford wprowadził – po raz kolejny jako innowator absolutny w branży – program produkcji samochodu światowego tzn. samochodu wyglądającego podobnie i używającego tych samych części we wszystkich regionach świata.

Do tej pory dział zaopatrzenia zobowiązany był wysłać zamówienie nie tylko do dostawcy, ale również do działu zakupów, przed którym przedstawiał kopię. Następnie magazyn po zatwierdzeniu odbioru zamówionych u dostawców komponentów przysyłał do księgowości odpowiednie dokumenty. Dodatkowo dostawca wysyłał fakturę do działu rozliczeń zakupów, który w rezultacie regulował należności. Prowadzenie tego typu polityki przedsiębiorstwa charakteryzowało się dużym stopniem pośrednictwa, a także stratą cennego czasu. To spostrzeżenie stało się osiłą prowadzonych zmian. Przede wszystkim stworzono interaktywną bazę danych, do której bezpośrednio wprowadzano niezbędne dokumenty. Takie rozwiązanie pozwoliło wyeliminować zbędne fakturowanie, gdyż w przypadku zgodności zamówienia z dostawą komputer automatycznie generował czek. Ponadto redukcji uległa liczba dostawców w każdej z kategorii asortymentowych, z kilku do jednego, na którym następnie skupiono szczególną uwagę.

W rezultacie udoskonalenia podjęte przez jeden z największych koncernów motoryzacyjnych przekroczyły najśmielsze oczekiwania, albowiem planowana redukcja zatrudnienia zamiast oczekiwanych 20% wyniosła aż 75%. Gwarancją osiągnięcia sukcesu w dużej mierze było zastosowanie wówczas nowoczesnej technologii informatycznej oraz zmiana charakteru wykonywanej przez personel pracy<sup>276</sup>.

**Wdrożenie BPR było niezwykle cennym posunięciem przedsiębiorstwa Ford Motor, które oprócz redukcji zatrudnienia przyczyniło się również do redukcji zapasów, czasu wykonywania procesu oraz sprawniejszego przepływu środków finansowych.**



### 7.4.3. Outsourcing w zakresie zarządzania jakością

We wdrażaniu systemów zarządzania jakością bardzo popularną i skuteczną metodą jest podnoszenie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw. Systemy zarządzania jakością, a na następnym etapie systemy zapewnienia jakości, nie tylko polepszają ogólną rentowność przedsiębiorstwa, ale poprzez zwiększenie zaufania klientów znacznie umacniają ich pozycję na rynku.

Czas i nakłady niezbędne do opracowania i skutecznego wdrożenia systemu jakości są uzależnione od wielkości firmy i zaangażowania pracowników. Może to oznaczać olbrzymie i długoterminowe korzyści dla firmy i jej klientów, ale może też oznaczać olbrzymie koszty utrzymania systemu i brak wymiernych korzyści (poza posiadaniem certyfikatu).

Wydaje się, że korzyści z posiadania systemu jakości są oczywiste. W ślad za literaturą przedmiotu wymienimy najważniejsze z nich. Specjaliści od zarządzania jakością uważają, że właściwie zdefiniowany, wdrożony i utrzymywany system (oraz certyfikowany np. na zgodność z normą ISO 9001 lub którąś z jakościowych norm branżowych) przynosi korzyści przejawiających się przede wszystkim w:

<sup>276</sup> J. Maria Myszak Business Process Reengineering (BPR): Przyszłość czy Przeszłość Biznesu? Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2011. Nr. 2 (26).

- podniesieniu prestiżu na rynku lokalnym i krajowym,
- zapewnieniu systemowego zarządzania zasobami, wiedzą oraz obsługą klienta,
- uruchomieniu procesu ciągłego doskonalenia działalności,
- zapewnieniu sprawnego przepływu informacji o zadaniach i ich realizacji.

Wspomniana wcześniej norma ISO 9001 jest obecnie najpopularniejszym międzynarodowym standardem definiującym wymagania odnośnie systemu zarządzania jakością. Przedstawione w jej treści wymagania mogą zostać zastosowane przez właściwie każdą możliwą organizację (począwszy od firm produkcyjnych, poprzez usługowe, a skończywszy na organizacjach non profit (jak urzędy, szkoły publiczne, placówki służby zdrowia, itp.).

Tak też stało się w opisywanym przypadku. W związku ze zmieniającymi się wymaganiami w stosunku do wykonawców ze strony inwestorów – głównie ze strony administracji publicznej, dla której opisywana firma świadczyła usługi – firma Fedro w roku 2001 zdecydowała się wdrożyć system zarządzania jakością według Normy ISO PN - EN 9001-2000<sup>277</sup>.

Nazwa firmy: **Fedro Sp. z o.o.**

Miasto: Osieck

Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>278</sup>

Opis: Firma Fedro jest znanym dostawcą i usługodawcą w zakresie dostawy emulsji asfaltowej i robót drogowych.

Firma zatrudnia około 150 pracowników (z tego większość to pracownicy fizyczni zatrudniani sezonowo).

Pracownicy administracji stanowią około 10 osób wraz z pełnomocnikiem.

Po pozytywnym przejściu audytu certyfikacyjnego firma zdecydowała się samodzielnie nadzorować i doskonalić system zarządzania jakością. W tym celu osoba wyznaczona przez Zarząd do pełnienia funkcji pełnomocnika ds. jakości przeszła stosowne szkolenia i otrzymała odpowiednie uprawnienia od Zarządu. Osoba, którą Zarząd wyznaczył na tę funkcję na co dzień zajmowała się w przedsiębiorstwie przygotowaniem ofert, i jak się zdawało, nowe obowiązki nie miały kolidować z dotychczasowymi. Kiedy po roku „działania” systemu okazało się, że zbliża się termin audytu nadzoru okazało się, że osoba pełnomocnika ds. jakości została przesunięta na inne, wymagające większego zaangażowania w działalność operacyjną stanowisko, a utrzymanie systemu zarządzania jakością ze względu na niski priorytet zostało poważnie zaniedbane.

Zarząd jednak nadal chciał utrzymywać system jakości, choć nie chciał rozbudowywać struktury zatrudnienia. Uznano także, że audyty<sup>279</sup> wewnętrzne przeprowadzane przez pełnomocnika jakości (osobę z firmy) nie sprawdzają się, a chciano aby system rzeczywiście był skutecznym narzędziem zarządzania organizacją i przyczyniał się do jej rozwoju. Rozpoczęto poszukiwanie alternatywy dla etatowego (co prawda tylko na część etatu) pełnomocnika jakości. Rozsądnym wyjściem wydawało się skorzystanie z outsourcingu takich usług. Na podstawie przeprowadzanych rozmów z Zarządem firma wdrażająca systemy zarządzania

<sup>277</sup> Obecnie obowiązuje norma z roku 2008 (polskie wydanie z roku 2009).

<sup>278</sup> Strona domowa Fedro Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością; [www.fedro.pl](http://www.fedro.pl); 3.01.2012 r.

<sup>279</sup> Choć według zasad pisowni języka polskiego należałoby znać słowo audyt za niepoprawne, to jednak jego powszechność oraz wymóg Polskiego Komitetu Normalizacji (PKN) – wydawcy Norm np. ISO 9001, by we wszelkiej dokumentacji posługiwać się właśnie taką formą sprawiają, że językoznawcy mogą tylko dyskutować, zalecać i radzić. Wydaje się kwestią czasu, kiedy obie formy zostaną oficjalnie uznane za poprawne, zwłaszcza, że niektóre słowniki już podają obie formy jako funkcjonujące równolegle. <http://www.poprawnyjezyk.pl/audyt-audit-auditing>, 2.02.2012 r.

jakością TQM Consulting zaproponowała outsourcing jakościowy, który miał polegać na kwartalnych wizytach konsultanta z firmy TQM i nadzorowaniu dokumentacji systemowej, a także dokonywaniu stosownych zmian. Bardzo ważnym elementem usługi stało się ustanowienie i mierzenie wskaźników, które do tej pory były jedynie martwym zapisem w księdze jakości. Zaproponowane podejście zostało przyjęte z poparciem Zarządu i uznane za najbardziej przydatne dla ich organizacji. Od tego czasu dokumentacja i zapisy prowadzone były rzetelnie i efektywnie. Zewnętrznie konsultacje dopingowały personel do pracy (trudno było o koleżeńskie „przymknięcie oka”) ukazując elementy, których nie ma szansy dostrzec etatowy pełnomocnik ds. jakości, pozostający wewnątrz firmy.

Nazwa firmy: **TQM Consulting s.c.**

Adres: ul. Mydlarska 47

Miasto: Warszawa

Forma prawna: Spółka cywilna

Opis: Jest to firma konsultingowa zajmująca się wdrażaniem standardów zarządzania w oparciu o normy ISO, przyjęte praktyki branżowe i najlepsze wzorce firm krajowych i zagranicznych<sup>280</sup>.

Outsourcing jakościowy doprowadził do podniesienia efektywności kosztowej procesu zarządzania jakością (wbrew pozorom taki kontraktowy pełnomocnik kosztował firmę mniej niż pracownik zatrudniony na stałe). W zakresie systemu zarządzania jakością poprawiła się bezstronność prowadzonych badań i audytów, gdyż konsultant nie jest uwikłany w żadne wewnętrzne układy panujące w firmie (audyt wewnętrzny jest bardziej rzetelny). Ustanowienie przez kontraktowego pełnomocnika jakości miary, jakości procesów realizowanych w firmie podniosło efektywność działalności podstawowej, poprzez regularne pomiary wskaźników procesów pozwalają firmie skutecznie zarządzać i w odpowiednim momencie reagować na wszelkie niekorzystne zmiany (prowadząc działanie zapobiegawcze). Udało się połączyć ww. mierniki z systemem wynagrodzeń, co doprowadziło do przejrzystości i przewidywalności jego działania<sup>281</sup>;

**Menedżerowie firm konsultingowych uważają, że zadania należące do pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością mogą być zlecone na zewnątrz. Jako zalety takiego rozwiązania wymienia się przede wszystkim obniżenie kosztów przedsiębiorstwa związanych z zatrudnieniem pełnomocnika oraz dostęp konsultantów zewnętrznych do najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania jakością. Kontraktowanie pracy pełnomocnika jakości umożliwia koncentrację na podstawowej działalności firmy. Dzięki temu przedsiębiorstwo może przeznaczyć na nią maksymalną ilość środków, w tym finansowych, co pozwala na wypracowanie bardziej konkurencyjnej pozycji. Z drugiej strony zwykle kontraktujemy te usługi w firmach lub u osób o uznanej renomie, a więc kontraktujący może oczekiwać profesjonalnej obsługi. Ostatnia zaleta – otrzymujemy obiektywną informację o funkcjonowaniu organizacji. Audytorzy wewnętrzni często są uzależnieni od swojej pozycji i obawiają się konsekwencji wykazania niezgodności. Często względy koleżeńskie lub obawa przed zwierzchnikiem sprawiają, że audyty te nie są obiektywne. *Summa summarum* kontraktujący może obniżyć koszty funkcjonowania organizacji. Chodzi tu o redukcję kosztów oddelegowania pracowników do przeprowadzania audytów, kosztów szkoleń nowych audytorów i szkoleń doskonalących dla dotychczasowych oraz kosztów oderwania od pracy osób przeprowadzających audyt i tych, których praca jest audytowana.**



<sup>280</sup> Strona domowa TQM Consulting; [www.tqmc.pl](http://www.tqmc.pl), 3.01.2012 r.

<sup>281</sup> Strona domowa TQM Consulting; [www.tqmc.pl](http://www.tqmc.pl), 3.01.2012 r.

## 7.5. Podsumowanie rozdziału

W rozdziale niniejszym zebraliśmy kilkanaście przykładów innowacji organizacyjnych realizowanych w obszarze usług w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych. Nie ograniczaliśmy się jedynie do przedsiębiorstw usługowych, gdyż innowacje organizacyjne, podobnie jak innowacje procesowe w dużej mierze odnoszą się do procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, kiedy mamy do czynienia z klientem wewnętrznym. Stąd w naszym zestawieniu dobrych praktyk także przedsiębiorstwa produkcyjne.

Innowacje organizacyjne, uznawane są za takie, które wymagają najmniejszych nakładów. To oczywiście prawda, tyle, że należy zwrócić uwagę na kilka aspektów zjawiska nazywanego kosztem [wdrożenia] innowacji. Rzeczywiście wydatki (rozumiane jako konieczność zakupu wyrobów czy usług na zewnątrz) mogą być najmniejsze. Jednocześnie wdrożenie tego typu innowacji pociąga za sobą duże koszty wewnętrzne – reorganizacja wymusza konieczność zmiany sposobu postępowania, kierunków raportowania, podległości służbowych. W wielu społecznościach powoduje to ogromne napięcia i opór przed zmianą. Przełamanie takiego oporu może być kosztowne, może wymagać przeszkolenia pracowników, uaktywnienia procedur motywacyjnych czy wreszcie, wymiany części personelu.

Innowacje organizacyjne mogą być wdrażane w praktycznie każdym przedsiębiorstwie. Nie potrzebna jest do ich wdrożenia wiedza w rozumieniu „uniwersyteckim”. Bardzo często najwartościowsze zmiany organizacyjne powstają jako rezultat prostych zabiegów optymalizacyjnych, choć zaprezentowane przykłady dowodzą, że w wielu przypadkach warto wesprzeć się firmą konsultingową (która wie, „jak” taką innowację wdrożyć). W wielu też przypadkach innowacja organizacja może być wspierana przez systemy informatyczne (co oczywiście wiąże się ze wzrostem kosztów), czasami zaś wdrożenie systemu informatycznego może stać się doskonałym pretekstem, do wdrożenia zmiany organizacyjnej w firmie.

## 8. Promocja innowacyjnych usług

Rozdział zostanie poświęcony temu elementowi tzw. marketing mix'u 7P, który nie został omówiony w poprzednich rozdziałach. I tak, zastanowimy się nad sposobami promocji innowacyjnych usług. Opiszemy stosowane narzędzia i techniki promocyjne (a właściwie komunikacyjne) ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych technologii IT. W wielu bowiem przypadkach – np. usług informatycznych czy też usług konsultingowych – za sukces w dobie silnej konkurencji, odpowiada odpowiedni model biznesu uwzględniający unikatowe metody komunikacji, a nie sama usługa.

Innowacja marketingowa (*marketing innovation*) to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami np. w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży.

Cechą wyróżniającą innowacje marketingowe wśród innych zmian w zakresie instrumentarium marketingowego firmy jest to, że polegają one na wdrożeniu działań marketingowych niestosowanych dotychczas przez daną firmę. Musi być ona elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas. Nowa metoda marketingowa może być opracowana przez innowacyjną firmę we własnym zakresie lub przyswojona od innych firm lub podmiotów. Nowe metody marketingowe mogą być wdrażane zarówno na potrzeby nowych, jak i już istniejących usług. Wielowymiarowość pojęcia innowacji marketingowej może mylić, dlatego też pokrótce wprowadzimy pewne wyjaśnienia i rozróżnienia.

Do innowacji marketingowych zaliczają się znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów (*product design*). Innowacyjny projekt, to dobre połączenie formy i funkcjonalności. W przypadku usług nie jest to podejście do powszechnego zastosowania, właściwie jedynie w przypadku usług silnie skojarzonych z produktami materialnymi można je zastosować.

Za innowację marketingową można również uznać wprowadzenie systemu spersonalizowanych informacji, np. uzyskanych na podstawie kart stałego klienta, aby dostosować prezentację produktów do potrzeb konkretnych klientów. Na przykład nowym, bardzo skutecznym, trendem w marketingu jest „Gender Marketing”. Marketing płci odnosi się do tego, w jaki sposób kobiety i mężczyźni myślą, jak podejmują decyzje, co ich przyciąga, a co zniechęca do zakupu. Zmiana statusu społecznego kobiet spowodowała, że ich siła nabywcza wzrosła do tego stopnia, że przestają być ignorowane przez marketerów i brand managerów. Co istotne, zmiana ta nie dotyczy li tylko produktów konsumenckich ale można ją już zauważyć w sektorze finansowym i ubezpieczeniowym. Przykładem prowadzonego z sukcesem „gender marketingu” jest amerykańska firma ubezpieczeniowa American General Life and Accident Insurance Company (AGLA), która w sytuacji kryzysu w branży zwiększyła swoje przychody o 20%. Sukces podyktowany był produktami (ubezpieczenie Quality of Life... Insurance), których profil i struktura były definiowane w oparciu o opinie kobiet. Prezes firmy twierdzi, że ubezpieczenia to domena kobiet, bo to one myślą częściej o przyszłości, planują ją i są bardziej świadome zagrożeń związanych z uszczerbkiem na zdrowiu czy starością<sup>282</sup>.

<sup>282</sup> Kod kobiet; symetryczna.pl; 4.01.2012 r.



Innowacje w zakresie kształtowania cen (ang. *pricing*) polegają na zastosowaniu nowych strategii cenowych dla sprzedaży wyrobów lub usług firmy na rynku. Przykładem może być pierwsze zastosowanie nowej metody korekty ceny wyrobu lub usługi w zależności od popytu (np. kiedy popyt jest niski, cena również jest niska) lub wprowadzenie nowej metody pozwalającej klientom na wybranie pożądanych cech produktu na witrynie internetowej firmy, a następnie sprawdzenie ceny wybranej kombinacji cech. Za innowacje nie są uznawane nowe metody kształtowania cen, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców.

Innowacją marketingową jest także pierwsze zastosowanie znacząco odmiennych nośników/mediów lub technik – takich jak plasowanie produktów (*product placement*) w filmach czy audycjach telewizyjnych, czy też wykorzystanie znanej osoby ukazanej jako użytkownik produktu (*celebrity endorsement*). Także inne metody promocji, nie stosowane wcześniej przez dane przedsiębiorstwo uchodzić będą za innowacyjne. Szersza oferta kanałów telewizji satelitarnej i dostępnych na platformach cyfrowych oraz konkurencja między nimi spowodowała, że przez ostatnie 10 lat cena reklamy telewizyjnej relatywnie zmalała, czyniąc ją dostępną dla większej grupy przedsiębiorstw. W niniejszym rozdziale przede wszystkim odniesiemy się do technik promocyjnych i pomimo że niektóre z prezentowanych technik nie są absolutnymi innowacjami, racjonalny wybór narzędzia i dostosowanie do potrzeb doprowadziły stosujące je przedsiębiorstwa do sukcesu.

Należy zaznaczyć, że zmiany sezonowe, regularne lub inne rutynowe zmiany w zakresie narzędzi marketingowych generalnie nie są uznawane za innowacje marketingowe. Aby mogły one zostać zaliczone do tej kategorii, powinny dotyczyć metod marketingowych niestosowanych dotychczas przez firmę<sup>283</sup>.

Obecnie oprócz międzynarodowych korporacji, wielkich przedsiębiorstw krajowych i lokalnych, nowoczesne techniki promocji wykorzystują także podmioty, które nigdy wcześniej z promocją, ani takim sposobem konkurencji nie miały wiele wspólnego. Do tej pory obecność w mediach zarezerwowana była dla reklamy proszków do prania, samochodów czy usług finansowych. Powoli ze swoją ofertą przebijają się imprezy kulturalne, muzea, miasta, regiony, a nawet kraje zapraszające nas do odwiedzin. Wraz ze demokratyzowaniem dostępu do mediów elektronicznych także mali lokalni producenci i usługodawcy mogą wykorzystywać je do promocji swojej oferty. Stało się więc tak, że szeroka promocja stała się naturalnym atrybutem wszystkich instytucji, organizacji, a nawet jednostek administracji lokalnej i regionalnej działających w otoczeniu społecznym.

## **8.1. Usługi turystyki, sportu i rekreacji**

### **8.1.1. Czy można wypromować miasto?**

Doskonałym przykładem promocji marketingowej usług (rozumianych jako zespołu usług turystycznych, gastronomicznych itp.) jest promocja miasta Puławy. W sierpniu 2008 roku agencja Metamorphosis rozpoczęła współpracę z miastem Puławy. Zakres prac objął opracowanie strategii promocji. Po początkowych badaniach i dyskusji w gronie zespołu marki zdecydowano rozłożyć prace na dwa etapy – pierwszy, którego wynikiem miało być stworzenie podstaw promocji miasta i opracowanie jego marki parasolowej oraz drugi, który poświęcony był zaprojektowaniu narzędzi wdrażania wykreowanej marki głównej w poszczególnych

segmentach działania miasta. Segmenty te pokrywać się miały ze standardowo określanymi grupami docelowymi promocji każdego miasta – mieszkańcami, podmiotami gospodarczymi i inwestorami zewnętrznymi oraz turystami. Ostatnim etapem kreacji marki Puławy stało się stworzenie systemu identyfikacji wizualnej miasta wraz z nowym logo i wieloma różnego typu wzorcami zarówno druków urzędowych, jak i materiałów promocyjnych. W ten sposób miasto zyskało kompleksowo określony zestaw założeń strategicznych, które od tej pory mają się stać podstawą jego promocji i wszelkich działań w tym obszarze w najbliższych latach.

W efekcie pierwszego etapu prac powstał dokument „Strategia marki miasta Puławy”. Był to etap szczególnie ważny z tego względu, że należało odnaleźć wyjątkowo atrakcyjny i oryginalny pomysł, jaki miał stać się podstawą promocji miasta tak niewielkiego, jak Puławy.

Najbardziej cennymi z wyróżnionych kapitałów miasta okazały się być „Naukowe i kulturalne oraz modernizacyjne tradycje Puław” oraz „Miasto przyjazne dla mieszkańców i zapewniające im wysoką jakość życia”. Nie ograniczały się one wyłącznie do pojedynczych domen. Łączyły najcenniejsze zasoby miasta z różnych dziedzin i tym stwarzały szansę na dotarcie z ofertą i przekazem wizerunkowym miasta zarówno do jego mieszkańców, jak i grup zewnętrznych. Wynikał z nich wizerunek Puław jako miasta dbającego o człowieka i starającego się zaspokoić wszystkie jego potrzeby – zarówno materialne, jak i psychologiczne oraz społeczne. Stało się to podstawą dalszych prac, polegających na ubraniu określonych zasobów w atrakcyjny wizerunkowo przekaz promocyjny.

Został on przedstawiony za pomocą koncepcji „human city – miasta dla ludzi”. Stała się ona określeniem nazwy wizji i konceptu, na których opierać ma się tożsamość marki Puławy oraz klamrą spinającą kluczowe dla tej marki elementy.

Zadania tej wizji oddają przekonanie władz Puław, że potrzebna jest zmiana w postrzeganiu zasad, na jakich powinno opierać się każde współcześnie funkcjonujące miasto. Dotąd było one pojmowane jako zespół budowli i infrastruktury pomocnej w życiu człowieka. Puławy chcą być jednak inne. Dlatego też Puławy oprócz potrzeb materialnych, starają się realizować także potrzeby społeczne i psychologiczne – a więc ogarniają znacznie szersze spectrum potrzeb ludzkich, niż tradycyjne miasta. Wyrażeniem, jakie reprezentuje takie właśnie podejście i jednocześnie staje się wyrazem pomysłu Puław na wyróżnienie się spośród wielu innych jednostek samorządowych jest właśnie „human city – miasto dla ludzi”. Ma ono funkcjonować w obszarze promocji Puław jako kategoria wyjaśniająca stworzone pozycjonowanie. Jego wyrazem promocyjnym jest zaś slogan pozycjonujący, określony jako „Puławy. Z myślą o człowieku”.

Slogan ten w pełni wyraża to, że Puławy chcą tworzyć swój wizerunek zgodnie z obraną i sukcesywnie wdrażaną filozofią miasta dla ludzi, co w ich przypadku zakłada stawianie człowieka i jego potrzeb zawsze na pierwszym miejscu. W celu precyzyjnego wyznaczenia kierunków działania Puław w aspekcie budowy marki miasta określono kategorie, z jakimi Puławy mają się od tej pory kojarzyć i w ramach których mają podejmować intensywne działania. Są to „Miasto przyjazne”, „Innowacje społeczne” oraz „Sztuka w przestrzeni publicznej”.

Oznacza to, że głównym wyznacznikiem dla rozwoju infrastruktury w Puławach ma być wyjątkowa przyjazność rozwiązań i dostosowanie ich do naturalnych potrzeb, wymagań ludzi oraz fizjologicznych uwarunkowań najważniejszych grup społecznych. Projekty z zakresu infrastruktury i zagospodarowania przestrzennego, jakie mają być wdrażane w Puławach będą uwzględniać te uwarunkowania, tworząc przestrzeń publiczną z wykorzystaniem najnowszej wiedzy dotyczącej dynamiki i ergonomii funkcjonowania ciała ludzkiego oraz stosując uznane przykłady projektowe ze świata.

Stworzono również dokument, dopełniający „Strategię marki” – „Taktyka wdrożenia marki miasta Puław. Koncepcja produktów promocyjnych w segmentach promocji turystycznej, wewnętrznej i gospodarczej”. Zawiera on, poza bardzo solidną bazą teoretyczną, precyzyjne i niezwykle szczegółowe projekty dziesięciu produktów promocyjnych Puław, jakie mają przekładać założone pozycjonowanie na rzeczywistość promocyjną miasta. Zgodnie z wyrażoną już na wstępie prac nad marką Puław koniecznością określenia założeń dla promocji miasta we wszystkich trzech segmentach (turystycznym, gospodarczym i wewnętrznym – skierowanym do mieszkańców) nastąpiła kreacja wskazanych produktów. Każdy z nich posiada własną, niepowtarzalną koncepcję i został przydzielony do jednego z segmentów, wyrażając jednocześnie wspólną i fundamentalną dla całości promocji Puław ideę „human city – miasto dla ludzi”. Niewątpliwie stanowi to o wyjątkowości powstałej „Strategii promocji miasta Puław” (jak łącznie należy określać oba dokumenty). Puławy zyskały dzięki temu zestaw charakterystycznych i całkowicie unikatowych narzędzi – produktów, które, jak wskazują liczne w ostatnich latach badania z zakresu marketingu terytorialnego, obok skutecznego PR-u, są fundamentem udanej promocji każdego miasta<sup>284</sup>.

**Puławy są doskonałym przykładem systematycznego podejścia do budowy strategii promocji miast. W dzisiejszych czasach nie wystarczy chwytliwe hasło i logo; nie wystarczy nawet strategia marki oparta na lepszej lub gorszej strategii sprzedażowej i kilku słabo powiązanych pomysłach na produkty promocyjne, bardziej czy mniej chaotycznie wdrażanych (co jest wciąż praktykowane przez wiele miast). Tylko podejście systemowe (lub jak wolą niektórzy: systematyczne) pozwala na zbudowanie takiej strategii, która ma szansę w sposób nieprzypadkowy wpłynąć na dochody miasta i obywateli osiągnięte z tytułu obsługi ruchu turystycznego.**



### 8.1.2. Usługi transportu zbiorowego

Wobec rozwoju transportu indywidualnego, rosnącego zatłoczenia dróg, powszechnego dążenia do wykorzystania samochodów osobowych w przewozach miejskich, usługi komunikacji zbiorowej wymagają wsparcia działań marketingowych (zarówno poprzez promocję, jak i dodatkowe działania interaktywne) w celu ograniczenia użytkowania samochodów osobowych w mieście. Promocją poszerzona rzetelną informacją dotyczącą zasad funkcjonowania gdyńskiej komunikacji miejskiej i jej walorów użytkowych stanowi jeden z komplementarnych elementów konkurencji komunikacji zbiorowej z indywidualną.

Nazwa firmy: **Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni**  
Rok założenia: 1927  
Miasto: Gdynia  
Forma prawna: Jednostka związana z samorządem Miasta Gdyni  
Opis: Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni w zakresie organizacji i zarządzania pasażerskim zbiorowym transportem miejskim działa w oparciu o model komunikacji regulowanej z elementami konkurencji.

Upowszechnienie Internetu, które nastąpiło w ciągu ostatnich 10 lat stworzyło możliwość, a wręcz nałożyło obowiązek utworzenia serwisu www jednocześnie czyniąc z niego niezwykle istotny element kształtowania wizerunku firmy. Witryna internetowa ZKM w Gdyni pełni dwie niezbędne funkcje:

- informacyjną – z zachowaniem bieżącej aktualizacji (pełna informacja związana z trasą przejazdu, czasem przejazdu, rozkładem jazdy w różnych przekrojach włącznie z opcją wyszukiwania optymalnego połączenia, cenami biletów, informacją dla niepełnosprawnych użytkowników, a także wszelkimi informacjami dotyczącymi bieżącego funkcjonowania komunikacji),
- promocyjną – poprzez samą realizację projektu graficznego, zamieszczaniem szeregu materiałów dotyczących polityki transportowej, nowych połączeń, prezentację nowych pojazdów.

Dodatkowymi funkcjami „elektronicznej obecności” firmy w sieci są listy subskrypcyjne i e-mailing. Użytkownicy, którzy chcą na bieżąco być informowani o każdej aktualizacji serwisu lub aktualizacji jego części przy okazji istotnych wydarzeń związanych z funkcjonowaniem komunikacji mogą zapisać się na tzw. listę subskrypcyjną i wszystkie informacje zastają automatycznie wysyłane na adres elektroniczny subskrybenta. Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni od momentu powstania regularnie prowadzi badania marketingowe w szerokim zakresie. Specyfika większości prowadzonych badań polega na otrzymywaniu informacji od pasażerów bądź mieszkańców miasta niekorzystających ze świadczonych usług.

Osobnym elementem w ramach podjętych działań promocyjnych był pierwszy w Polsce program edukacyjny pod hasłem „Wychowanie komunikacyjne”, którego celem jest promocja transportu zbiorowego i kształtowanie zachowań komunikacyjnych wśród młodych Gdynian zgodnie z zasadami ekorozwoju. Projekt ten był adresowany do uczniów wybranych gdyńskich szkół podstawowych i ponadpodstawowych. W ramach programu organizowane były zarówno zajęcia teoretyczne jak i wycieczki połączone z zajęciami w terenie, które miały na celu nie tylko zachęcić do korzystania z usług transportu publicznego, ale także kształtować świadomość „młodego pokolenia” oraz pozytywną zmianę stosunku do transportu publicznego wpływając na jego wizerunek.

W ramach programu organizowane były także konkursy (plastyczny, fotograficzny i na hasło promujące gdyńską komunikację miejską) z nagrodami. Zaproponowany przez ZKM w Gdyni program „Wychowanie komunikacyjne” stanowił część działań promujących komunikację miejską i w całości był finansowany ze środków unijnych w ramach programu TELLUS (*Transport & Environment Alliance for Urban Sustainability*) finansowanego przez Komisję Europejską w ramach V Programu Ramowego „Competitive and Sustainable Growth”. Gdynia w ramach realizacji projektu TELLUS zobowiązała się w latach 2001–2005 do podjęcia działań promujących zbiorowy transport publiczny.

Uzupełnienie dystrybucji usług gdyńskiej komunikacji miejskiej w kierunku rozszerzenia kontaktu sprzedawcy z klientem stanowi sprzedaż osobista. ZKM w Gdyni prowadzi ją, zapewniając pasażerom, którzy oczekują porady lub dodatkowej informacji, bezpośredni kontakt ze sprzedawcą. W ten sposób sprzedaż osobista usług gdyńskiej komunikacji miejskiej, pozwala intensyfikować przychody ze sprzedaży w segmencie osób, które wymagają specjalnej obsługi. W prowadzeniu sprzedaży osobistej przez ZKM w Gdyni, istotną rolę odgrywa Biuro Obsługi Klienta, które w celu kompleksowej obsługi pasażerów zostało podzielone na dwie części: informacyjną i sprzedażową.

Część informacyjna Biura Obsługi Klienta ZKM w Gdyni jest równocześnie obsługiwana telefonicznie pod jednoimpulsowym numerem infolinii, a od niedawna również infolinii komórkowej, gdzie zainteresowani mogą uzyskać informacje o funkcjonowaniu komunikacji miejskiej, rozkładach jazdy, taryfie biletowej ZKM w Gdyni, sprawach dotyczących opłat dodatkowych (windykacji). Pasażerowie mogą także zgłosić telefonicznie swoje opinie i uwagi o standardzie usług gdyńskiej komunikacji miejskiej. Wszyscy pracownicy Biura Obsługi Klienta ZKM w Gdyni są przeszkoleni zarówno w obsłudze kasowej, jak i w zakresie udzielania informacji na temat funkcjonowania gdyńskiej komunikacji miejskiej. ZKM w Gdyni promuje także nowo uruchamiane linie komunikacyjne.

W ramach akcji Bus line marketing, ZKM w Gdyni uruchomił między innymi linię na lotnisko. W ramach działań promocyjnych eksponowano w kasetonach plakaty promujące tę linię, rozprowadzono ulotki w formie kalendarzyków listkowych z informacją na temat rozkładu jazdy linii na lotnisko, a w dniu uruchomienia linii pasażerowie mogli liczyć na bezpłatny przejazd oraz poczęstunek. Podobne działania promocyjne to-

warzyszyły promocji linii sezonowych. ZKM w Gdyni oprócz plakatów zaprojektował i przygotował ulotki informacyjne dla turystów w wersji polskiej i anglojęzycznej promujące linie sezonowe, które zawierały mapę centrum Gdyni wraz z zaznaczoną siecią komunikacyjną oraz niezbędne informacje dotyczące zarówno linii sezonowych, jak i warunków korzystania z gdyńskiej komunikacji miejskiej. Reklama w transporcie publicznym jest relatywnie tanim i szybkim sposobem pozyskiwania nabywców oraz kształtowania wśród nich pozytywnego wizerunku transportu zbiorowego oraz świadczonych usług. W przypadku gdyńskiej komunikacji miejskiej reklama o charakterze informacyjnym i edukacyjnym, promująca komunikację miejską i wspierająca realizację założeń polityki zrównoważonego rozwoju miasta Gdyni, odgrywa istotną rolę w nowej strategii promocji. Reklamy informacyjne i edukacyjne związane z działalnością gdyńskiej komunikacji miejskiej są umieszczane w specjalnie przeznaczonych do tego kasetonach rozmieszczonych zarówno w Biurze Obsługi Klienta ZKM w Gdyni jak i w punktach sprzedaży oraz w pojazdach gdyńskiej komunikacji miejskiej<sup>285</sup>.

**Strona internetowa, infolinia, eksponowanie w środkach transportu i na posiadanej infrastrukturze plakatów okolicznościowych, proekologicznych, wspierających akcje promujące nowe linie komunikacyjne, akcje edukacyjne, jak wspomniane „Wychowanie komunikacyjne” – zwiększają stopień świadomości istnienia problemów związanych z komunikacją zbiorową wśród potencjalnych i rzeczywistych pasażerów gdyńskiej komunikacji miejskiej oraz kształtują pozytywny wizerunek transportu publicznego. Istotną innowacją w zakresie promocji usług ZKM w Gdyni jest jej kompleksowość i próba dotarcia do wszystkich potencjalnych i obecnych klientów.**



### 8.1.3. Fanpage czyli Facebook po raz drugi

O powstaniu Facebook'a pisaliśmy już w rozdziale 4. Teraz chcielibyśmy powiedzieć kilka słów o możliwości wykorzystania szans jakie niesie ze sobą Facebook w działalności promocyjnej.

Facebook – serwis społecznościowy, w ramach którego zarejestrowani użytkownicy mogą tworzyć sieci i grupy, dzielić się wiadomościami i zdjęciami oraz korzystać z aplikacji, będących własnością Facebook, Inc. z siedzibą w Palo Alto. Projekt został uruchomiony 4 lutego 2004 r. na Uniwersytecie Harvarda (w stanie Massachusetts) i był początkowo przeznaczony przede wszystkim dla uczniów szkół średnich i studentów szkół wyższych (college'ów, uniwersytetów). Jego głównym autorem jest Mark Zuckerberg (obecnie zasiada on na stanowisku CEO). We wrześniu 2009 r. założyciel Facebooka poinformował na swoim blogu, że Facebook po raz pierwszy przestał przynosić straty i zaczął pokrywać swoje koszty operacyjne oraz inwestycje w nowe serwery. W październiku 2010 r. na ekrany kin wszedł film *The Social Network* ukazujący historię portalu Facebook (pierwotnie TheFacebook) i jego założycieli. W zakończeniu filmu podano szacunkową wartość portalu i wynosiła ona 25 miliardów dolarów.

Serwis przeszedł wiele zmian wizualnych, co nie zawsze spotykało się z aprobatą użytkowników; największy sprzeciw pojawił się po zmianach strony głównej – zamiast statycznej zawartości w formie wirtualnej wizytówki spotykanej w tego typu serwisach, pojawił się mikroblog wraz z powiadomieniami aplikacji. Facebook oferuje wewnętrzną platformę aplikacji internetowych, dzięki której każdy z użytkowników może napisać własny program i udostępnić go innym użytkownikom. Platforma ta, umożliwiła również zarabianie pieniędzy twórcom, poprzez oferowanie zawartości premium (np. dodatkowe przedmioty w grach,

<sup>285</sup> *Innowacje w Marketingu – Młodzi o marketingu III*, praca zbiorowa pod redakcją M Skurczyńskiego Uniwersytet Gdański Wydział Ekonomiczny Instytut Handlu Zagranicznego Zakład Marketingu, 4.01.2012 r.

wirtualne pieniądze wykupowane za prawdziwą walutę); a także umożliwia komunikowanie się programów zewnętrznych, serwisów z Facebookiem – wiele serwisów internetowych (m.in. Digg, lifehacker.com, crunchgear.com) oferuje możliwość „podpięcia” konta z wykorzystaniem nazwy i hasła użytkownika Facebooka, co jest własną wersją rozproszonego uwierzytelnienia OpenID (funkcja nosi nazwę Facebook Connect). Serwis oferuje również wewnętrzny komunikator, który umożliwia komunikację poprzez programy zewnętrzne posiadające wsparcie protokołu XMPP.

Facebook posiada także wiele typowych funkcji obecnych w innych serwisach społecznościowych, takich jak: albumy ze zdjęciami, blog, notes, książka adresowa, lista znajomych, grupy użytkowników, blokowanie użytkowników, poczta wewnętrzna.

Facebook oferuje internautom, bardzo przyjazną metodę promocji różnych przedsięwzięć – fan page, czyli tw. strony. Za jej pomocą można promować gwiazdę telewizji, zespół muzyczny czy też firmę. Każda strona gromadzi swoich fanów (można nazywać ich przyjaciółmi), czyli profile osób, które obserwują to co dzieje się na stronie. Będąc administratorem strony uzyskujemy możliwość komunikowania się z osobami będącymi naszymi fanami.

Fanpage w serwisie Facebook stanowi połączenie funkcjonalności zwykłych stron internetowych, forów dyskusyjnych, czy też blogów. Dzięki temu istnieje bardzo wiele możliwości ich zastosowania:

- do promocji różnych przedsięwzięć (firmy, zespołu, bloga, strony internetowej, itp.),
- do informowania osób zainteresowanych o aktualnościach związanych z różnymi przedsięwzięciami,
- do podtrzymania kontaktu na linii przedsiębiorca–klient,
- do wymiany informacji pomiędzy osobami o podobnych zainteresowaniach,
- itp.

Fanów można gromadzić na różne sposoby. Jeżeli promujemy rzeczywiste przedsięwzięcie to zapewne dysponujemy też standardową stroną tegoż przedsięwzięcia. Można więc skorzystać z tzw. widgetów, czyli dodatków do standardowych rozwiązań. W ten sposób możemy zacząć gromadzić pierwszych fanów. Drugim krokiem może być propozycja aby nasi znajomi i klienci zostali „fanami” przedsięwzięcia.

Istnieje również standardowy sposób reklamy strony czyli reklama płatna, w której płaci się za kliknięcia lub też wyświetlenia reklamy. Cena takiego kliknięcia oscyluje w okolicach 30–50 groszy. System reklam Facebooka pozwala dostosować reklamę do grupy docelowej i zdecydować komu tak naprawdę reklama ma się pokazywać.

Ogromnie ważna w promocji strony jest aktywność administratora. Użytkownicy Facebooka zaczęli zwracać uwagę na grupy, których zostają fanami i zwykle oczekują czegoś w zamian.

Najprostszym sposobem zadośćuczynienia ich oczekiwaniom są różnego rodzaju konkursy dla fanów. Najprostszym konkurs to taki, w którym oferujemy coś do wygrania każdemu naszemu fanowi. Po konkursie informujemy oczywiście na stronie kto wygrał nagrody. Schemat tego konkursu wygląda w następujący sposób: kto pierwszy oznaczy się na danym zdjęciu ma szansę wygrać nagrodę. Może też wyglądać tak: kto pierwszy znajdzie na zdjęciu ukrytą nagrodę zostanie jej właścicielem. Znajomym każdej osoby, która oznaczyła się na zdjęciu pojawia się informacja o tym fakcie – generuje to kolejne wejścia na stronę zdjęcia, kolejne osoby biorą udział w konkursie itd. Jeżeli mamy do zaoferowania ciekawą nagrodę to konkurs będzie się szybko rozprzestrzeniał. Można też przyspieszyć jego promocję poprzez ustalenie reguł w ten sposób: kto pierwszy oznaczy siebie i 10 znajomych na danym zdjęciu ma szansę wygrać nagrodę X (oznaczeni znajomi też mają szansę jeśli i oni oznaczą kolejnych 10 znajomych).

Zakładając stronę w serwisie Facebook uzyskuje się narzędzie, które dobrze administrowane zapewnia stały przyrost odwiedzin także na [blogu](#) firmy. To tutaj przez regularne wpisy na tablicy buduje się relacje i interakcje ze swoimi odbiorcami. Utworzenie konta w serwisie to nie wszystko. Ważne jest aby na blogu znalazł się blok lub przycisk „Lubię to”. Dzięki niemu odwiedzający bloga może dodać go do ulubionych i mieć stały kontakt poprzez Facebooka z nowościami jakie ukazują się na blogu firmy. Bez stałego aktualizowania „fanpage’a” nie można myśleć o dobrych wynikach promocji strony. Częste publikowanie na stronie FB skrótów wpisów z bloga z adnotacją: „tu i tu możesz przeczytać więcej na ten temat” zapewni to stały dopływ „świeżych” odwiedzających ale także tych, którzy dodali profil firmy do ulubionych już wcześniej. Można też zarabiać na blogowaniu, choć nie wydaje się to ofertą szczególnie interesującą dla firm.

Firm korzystających z fanpage’ów i blogów w serwisie Facebook są już setki tysięcy. W większości przypadków (pomimo innowacyjności samego narzędzia) zestaw technik i zabiegów promocyjnych stosowanych przez nie jest stały i można powiedzieć ograniczony. Co prawda firmy starają się wyróżniać zawartością swoich stron czy atrakcyjnością nagród, niemniej mechanizmy pozostają te same jak opisane wyżej. Z tego powodu zdecydowaliśmy się na opisanie tylko dwóch przypadków. Jeden z nich dotyczy usług sportu i rekreacji a kolejny bardzo nietypowego obszaru – działalności domu pogrzebowego (rozdział 8.6.3.).

Przykładem małej firmy usługowej, ze świata sportu i rekreacji – która wykorzystuje Facebook’a – może być ścianka wspinaczkowa Eiger we Wrocławiu. Ściana wspinaczkowa Eiger powstała w 2004 roku, a od 2006 współorganizuje Mistrzostwa Polski we wspinaczce sportowej, po rozbudowie w październiku 2010, która dodała 350 m<sup>2</sup> i ścianę spełniającą wymogi UIAA do bicia rekordów wspinaczki na czas, jest zdecydowanie jednym z największych i najlepszych obiektów wspinaczkowych w Polsce. Mamy: 15 metrów wysokości, 1300 metrów kwadratowych powierzchni wspinaczkowej, 50 dróg wspinaczkowych do 25 metrów długości, panel bulderowy o powierzchni 100 m<sup>2</sup>, siłownię i sklepik.

Nazwa firmy: **Ścianka Wspinaczkowa Eiger**

Miasto: Wrocław

Rok założenia: 2004

Forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Ścianka wspinaczkowa

Od chwili powstania starają się urozmaicać i uatrakcyjniać ofertę tak, aby nie tylko prowadzić centrum sportowe, ale i kulturalne. Dlatego też zdecydowali się na umieszczenie reklamy na Facebook’u gdzie zebrali od kwietnia 2011 r. już 442 osoby. Na Facebook’u umieszczane są aktualności dotyczące zawodów, dni otwartych, promocji, a także ciekawych informacji ze świata wspinaczkowego<sup>286</sup>.

**Rozwój funkcji serwisu i wzrost jego popularności spowodował, że niektórzy naukowcy zaczęli ostrzegać przed możliwością uzależnienia od Facebook’a. Problem ten dotyczy przede wszystkim młodych ludzi, którzy spędzają na Facebook’u kilka godzin dziennie<sup>287</sup>. Z punktu widzenia właścicieli ścianki wspinaczkowej EIGER – użytkownicy Facebook’a to doskonała grupa docelowa. Wykorzystujemy ich uzależnienie od portali społecznościowych do „pompowania” treściami jakie są użyteczne z punktu widzenia naszej firmy. No tak, ale gdzie można publikować ogłoszenia reklamowe aby młodzi ludzie je w ogóle przeczytali?**



<sup>286</sup> Strona domowa Eiger Sp. z o.o., [www.eiger.pl](http://www.eiger.pl), 5.01.2012 r.

<sup>287</sup> Według naukowców nie mogą oni poradzić sobie z rosnącym zaangażowaniem w to, co dzieje się aktualnie na Facebooku. Presja zalogowania się i sprawdzenia informacji dotyczących znajomych, obejrzenia ich najnowszych zdjęć oraz porównania wyników gier, czy testów, jest tak silna, że zapominają oni o innych aspektach życia.

## 8.2. Usługi telekomunikacyjne i Internet. W rękach profesjonalistów

Początkowo reklama w Internecie przyjmowała formę tzw. mailingu, czyli wysyłania reklam za pomocą poczty elektronicznej. W 1993 roku nastąpiła rewolucja – powstała przeglądarka internetowa Mosaic, która potrafiła wyświetlać grafikę i ramki. Od tej pory reklamodawcy mogli dotrzeć do większej liczby potencjalnych odbiorców, a sama reklama mogła przyjąć formę graficzną. Druga połowa lat 90. XX wieku, to bardzo dynamiczny rozwój Internetu i technologii z nim związanych, w tym także reklamy. Jedną z popularniejszych form jaką przyjmuje reklama internetowa są banery. Oprócz nich, najbardziej znaną formą reklamy internetowej jest mailing reklamowy. Za reklamę można uznać również ogłoszenia internetowe lub aukcje internetowe. Należy się spodziewać, że sprawdzą się przewidywania specjalistów od rynku reklamy, co do zwiększenia ilości odsłon reklam fabularnych – odpowiedników reklam telewizyjnych. Większość popularnych portali oferując swoim czytelnikom / widzom materiały audiowizualne dołącza do nich spoty reklamowe (tak na przykład działa telewizja Wirtualnej Polski). Wszystkie te zmiany są próbami zainteresowania aktywnego użytkownika reklamą tak, by okazała się ona w efekcie skuteczna.

AdTaily to znana w przestrzeni polskiego Internetu platforma sprzedaży reklam, funkcjonująca na rynku ponad trzy lata. Pozwala ona na zamieszczanie małych form reklamowych – graficznych banerów o wymiarach 125 na 125 pikseli.

Nazwa Firmy: **AdTaily Sp. z o.o.**

Miasto: Kraków

Rok założenia: 2008

Forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: AdTaily jest nowoczesną siecią reklamową, która od 2008 roku tworzy platformę reklamową dla wydawców i reklamodawców. W firmie pracuje 20 osób w Warszawie i Krakowie, które zajmują się rozwijaniem produktów do obsługi kampanii przez wydawców i reklamodawców, a także wspieraniem sprzedaży i biznesu. Konceptcja AdTaily została po raz pierwszy zaprezentowana na konkursie dla startupów Seedcamp w Londynie we wrześniu 2008 roku. W lipcu 2009 spółka pozyskała strategicznego inwestora w postaci Grupy AGORA S.A. Prestiżowy magazyn CNBC Business uznał AdTaily za jedną z 25 najbardziej innowacyjnych europejskich firm roku 2010<sup>288</sup>.

Widget'y AdTaily.pl znajdują się na forach, blogach czy katalogach należących do szerokiej bazy wydawców zarejestrowanych na platformie. Reklamodawca wybiera interesujące go witryny korzystając z intuicyjnego sklepu znajdującego się na stronie [www.adtaily.pl](http://www.adtaily.pl).

Nazwa Firmy: **AdStone Sp. z o.o.**

Miasto: Poznań

Rok założenia: 2009

Forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis: Przeprowadzanie kampanii reklamowych<sup>289</sup>.

AdStone przeprowadzało kampanię wykorzystującą możliwości AdTaily m.in.: dla wsparcia prowadzonego projektu Finallo.pl działającego przy wsparciu środków unijnych przyznawanych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013, Priorytetu 8 – Społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki, w tym Działania 8.1. Celem działań dla powyższego projektu, było wykorzystanie możliwości Widget'u AdTaily i nakierowanie usługodawców jak i usługobiorców na stronę projektu [www.finallo.pl](http://www.finallo.pl). Założenia uruchomionej kampanii miały przełożyć się na zwiększenie ruchu w obrębie portalu.

<sup>288</sup> Strona domowa AdTaily [www.adtaily.pl](http://www.adtaily.pl), 11.01.2012 r.

<sup>289</sup> Strona domowa AdStone [www.adstone.pl](http://www.adstone.pl), 11.01.2012 r.



Prowadzone były działania takie jak Reklama AdTaily.pl – reklama została wyemitowana na 16 serwisach należących do kategorii: turystyka, szkolenia, stowarzyszenie, logistyka i motoryzacja. Dobierając pakiet nieprzekraczający 350 zł w okresie 7 dni kampanii uzyskali zasięg 260 000 wyświetleń banneru reklamowego. Efektem bezpośrednim podejmowanych działań był wzrost odwiedzin strony [www.finallo.pl](http://www.finallo.pl). Kolejnym efektem podejmowanych działań był wzrost liczby zarejestrowanych użytkowników na [www.finallo.pl](http://www.finallo.pl).

**Efekty promocji wykorzystującej prezentowane narzędzia mówią same za siebie: według statystyk zarejestrowanych przez Google Analytics nowe źródła odwiedzin strony w marcu 2011 r. osiągnęły pułap 79,60%, z czego prawie 20% stanowiło 16 serwisów z pakietu AdTaily emitujących tygodniową reklamę projektu. Tym bardziej dziwi więc fakt, że z takim trudem przebijają się one do naszej świadomości.**



### 8.3. Usługi edukacyjne.

#### Jak firma szkoleniowo-doradcza skorzystała z doradztwa

W prezentacji dobrych praktyk wielokrotnie odwoływaliśmy się do przedsięwzięć dofinansowywanych z tzw. „funduszy europejskich”. Większość opisywanych przypadków dotyczyła sytuacji, których fundusze bezpośrednio wspierały pomysły przedsiębiorstwa. Tym razem chcielibyśmy przedstawić rezultaty projektu *Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw* Projekt realizowany w ramach działania 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym, Osi priorytetowej 5 Dyfuzja innowacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013.

Jako pierwszą z grupy firm, które zdecydowały się na skorzystanie z usługi Audytu Potrzeb Marketingowych (APM)<sup>290</sup> jest Firma Human Partner. Firma szukała obiektywniej weryfikacji dotychczasowej działalności biznesowej. Audyt marketingowy umożliwił zdiagnozowanie sytuacji w obszarze marketingu i planowania marketingowego oraz budowania relacji z klientami, a także wskazał kluczowe rekomendacje do planu wdrożenia zmian. Dzięki informacjom zawartym w raporcie z APM, firma Human Partner bardziej zaangażowała się w działania na rzecz ciągłej poprawy i doskonalenia jakości obsługi klienta oraz planowania marketingowego w wymiarze innowacyjnym.

Nazwa firmy: **Human Partner**

Miasto: Wałbrzych

Opis firmy: Human Partner jest firmą doradczo-szkoleniową, specjalizującą się w projektowaniu oraz prowadzeniu szkoleń rozwijających kompetencje ogólne i menedżerskie. Oferowane są szkolenia z zakresu zarządzania przez cele, doskonalenia kompetencji menedżerskich, rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, budowania efektywnych zespołów, motywacji i rozwoju pracowników, zarządzania projektami oraz przywództwa. Projektując i realizując szkolenia dla pracodawców bazuje się na diagnozie oraz sprawdzonych i efektywnych metodach pracy. Human Partner jest laureatem wielu prestiżowych nagród. Firma uzyskała w 2010 r. certyfikat „Solidna Firma 2010” oraz „Przedsiębiorstwo Fair Play”.

<sup>290</sup> Audyt potrzeb marketingowych – szansą dla firm Dobre Praktyki publikacja podsumowująca realizację projektu pt. „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”. Publikacja została opracowana w ramach projektu pod nazwą: „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”. Projekt realizowany w ramach działania 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym, Osi priorytetowej 5 Dyfuzja innowacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Firma wdrożyła rekomendacje zawarte w raporcie z przeprowadzonego audytu. W pierwszej kolejności wprowadzono arkusze ocen okresowych oraz rozmowy oceniające z pracownikami Human Partner. Posłużyły one do oceny poziomu zaangażowania w strategię koncentracji na kliencie. Pracownicy wypełniają specjalne arkusze, przyznając odpowiednią liczbę punktów. Następnie, uzyskane odpowiedzi są dokładnie analizowane i stanowią przedmiot dyskusji z Zarządem. W ten sposób Zarząd uzyskuje jasne i dokładne informacje dotyczące utrzymywania i stosowania standardów przez pracowników Human Partner.

W rezultacie audytu wdrożono elementy zarządzania strategicznego. Zmodyfikowano plany i budżety na poszczególne czasookresy. Zostały one oparte na dostępnych prognozach rozwoju rynku szkoleniowego, wynikach finansowych spółki z poprzednich lat i innych zmiennych, które mogą mieć wpływ na przewidywane możliwości organizacji w przyszłości. Dodatkowo rozpoczęto przygotowania do wdrożenia systemu zarządzania jakością ISO 9001. Zarząd spółki powołał pełnomocnika ds. ISO i przeprowadzono rozeznanie rynku w sprawie wyboru dostawcy i doradcy.

Firma postanowiła zwiększyć intensywność działań ukierunkowanych na bezpośredni kontakt z potencjalnymi klientami i wzmocnienie dystrybucji usług. Firma wystąpiła o dofinansowanie projektu w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego, schematu 1.2 C. Celem głównym planowanego projektu jest nawiązywanie i utrwalanie kontaktów gospodarczych przez firmę Human Partner z potencjalnymi kontrahentami, poprzez udział w imprezach targowych Kongres Kadry & Expo w Warszawie.

W Urzędzie Patentowym RP dokonano zgłoszenia zastrzegającego znak towarowy i nazwę firmy (wniosek jest obecnie rozpatrywany).

Efekty wdrożenia rekomendacji w Human Partner Sp. z o.o. będą widoczne dopiero w dłuższym okresie czasu. Jednak podjęte przez Zarząd działania wpłyną na proces doskonalenia obsługi klienta oraz wzmocnienie konkurencyjności firmy na regionalnym rynku szkoleniowym. Dzięki rozpoczętym działaniom nastąpi również zwiększenie efektywności procesów zarządzania organizacją w wymiarze innowacyjnym<sup>291</sup>.

**Zaprezentowany zestaw narzędzi marketingowych (i nie tylko) może budzić zdziwienie części Czytelników. Cóż nowego jest bowiem w planowaniu działań, systematycznej ocenie, ochronie znaków towarowych itd.? Zamiast odpowiedzi pozwolimy sobie przywołać część najpopularniejszej definicji innowacji<sup>292</sup> „wdrożenie nowego przy czym są one nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa”. I tak właśnie było w tym przypadku. Human Partner przez wiele lat działało w sposób reaktywny bez planowania strategicznego operacyjnego w tym w obszarze marketingu usług. Szczęśliwie dla firmy działania zostały jednak podjęte, z tym, że na efekty przyjdzie jednak jeszcze poczekać.**



<sup>291</sup> Audyt potrzeb marketingowych – szansą dla firm Dobre Praktyki publikacja podsumowująca realizację projektu pt. „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”.

<sup>292</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OSLO MANUAL 2005*.

## 8.4. Handel

### 8.4.1. Sponsoring jako sposób promocji

Sponsoring jest jedną z dynamicznie rozwijających się form promocji. Jego rozwojowi sprzyja spadająca skuteczność i efektywność tzw. „reklamy tradycyjnej”. Stał się on zatem silną konkurencją dla natarczywych i uciążliwych reklam, ponieważ znacznie subtelniej promuje firmy, marki i produkty. Również w Polsce można zauważyć silny rozwój działań sponsoringowych, które są pozytywnie ocenianym elementem promocji. Ponad połowa Polaków deklaruje swoją korzystną ocenę firmy, która do swojej promocji wykorzystuje działania sponsoringowe. Nieco gorzej jednak prezentuje się analiza wpływu sponsorowania na podejmowane decyzje zakupowe, co może świadczyć o tym, że sponsoring lepiej kształtuje wizerunek, niż wpływa na wzrost udziałów w rynku.

Ciągły rozwój sponsoringu doprowadził do jego licznych podziałów, które wspólnie tworzą dziewięć głównych kryteriów. Pierwszym z nich, choć kolejność nie ma tutaj większego znaczenia, jest kryterium celu. Celem może być na przykład chęć osiągnięcia rozgłosu, bądź stworzenie właściwego wizerunku marki i/lub firmy. Równie ważna jak cel jest także sponsorowana dziedzina. Sponsoring może przecież obejmować takie obszary jak sport, kulturę, naukę, ekologię, itd. Ze względu na rodzaj świadczenia możemy wyróżnić sponsoring finansowy, rzeczowy, bądź usługowy, natomiast biorąc pod uwagę podmiot sponsorowany – osobowy, instytucjonalny lub projektowy. W zależności od liczby sponsorów będziemy mieli do czynienia ze sponsoringiem wyłącznym lub ko-sponsoringiem. Coke Live Music Festival to jeden z przykładów sponsoringu imiennego, zaś logo UEFA na piłkach firmy Adidas – emblematowego.

W przypadku gdy przedsiębiorstwo samo inicjuje sponsorowanie jakiegoś podmiotu mówimy o sponsoringu aktywnym, natomiast gdy podmiot sam poszukuje sponsora – pasywnym. Sponsor może koncentrować się na jednej sponsorowanej dziedzinie (skoncentrowany) lub na kilku, aby dotrzeć do jak największej grupy odbiorców (zróżnicowany). Na końcu nie można zapomnieć o kryterium czasu. Sponsoring może przecież obejmować jednorazowe wydarzenie, bądź kilka edycji jednego rodzaju *eventów* (tak jak TVN, który od kilku lat sponsoruje Sopot Festival)<sup>293</sup>.

W kolejnym przykładzie zaprezentowana zostanie działalność sklepu wędkarskiego. Dla właściciela, jak należy wnioskować z historii firmy, założenie sklepu było kontynuacją jego osobistej pasji, którą przeniósł także na aktywność w środowisku. Dofinansowywanie zawodów wędkarskich i nagradzanie młodych zawodników poza oczywistym wątkiem promocyjnym to także sposób na jeszcze większe zaangażowanie na rzecz realizacji swojej życiowej pasji.

Pan Maciej Kunicki, właściciel Wędkarskiego Centrum „Krokodyl” we Wrocławiu od wielu lat realizował swoją pasję wędkarską. Wraz z rosnącym doświadczeniem rosła jego wiedza o przedmiocie, ale także aspiracje i wymagania sprzętowe. W związku z tym zaczął poszukiwać na terenie Wrocławia lepszego sprzętu, nowinek technicznych i akcesoriów niezbędnych aktywnemu hobbyście. Pomimo pozornego bogactwa oferty, jest ona w większości dostosowana do wymagań wędkarzy średniozaawansowanych w swoim hobby. Braki dostępności do wielu produktów i technologii był tym bardziej dotkliwy, że już za naszą zachodnią granicą, ale także i we Francji można spotkać duże, kompleksowo zaopatrzone sklepy. Te właśnie problemy oraz odniesienie do sąsiedniego rynku stało się bodźcem do podjęcia decyzji o otwarciu własnego sklepu wędkarskiego, pierwszego tak sprofilowanego we Wrocławiu.

Nazwa firmy: **Wędkarskie Centrum Krokodyl**

Miasto: Wrocław

Rok założenia: 2005

Opis: Sklep „Krokodyl” jest największym sklepem wędkarskim w zachodniej Polsce. Na powierzchni ponad 400 metrów kwadratowych posiada kilkadziesiąt tysięcy artykułów, 90 marek z całego świata. Klienci znajdują ogromny wybór produktów następujących producentów: Jaxon, Konger, Mikado, Shimano, Sensas, Tandem Baits, Chub, Fox, Anaconda oraz wielu innych<sup>294</sup>.

Sklep powstał w 2005 r. i znajduje się w centrum Wrocławia. Sklep mieści się przy ruchliwej ulicy Tęczowej, którą dziennie przejeżdża kilka tysięcy samochodów, co nie pozostało bez wpływu na liczbę klientów w placówce. Dostępność miejsc parkingowych dodatkowo podkreśla atrakcyjność lokalizacji, a duże reklamy wędkarskie znajdujące się przy sklepie przyciągają wzrok przechodniów.

Z roku na rok sklep rozwija się i rozbudowuje. W początkowej fazie miał 260 m<sup>2</sup> powierzchni, obecnie po rozbudowie ma 370 m<sup>2</sup>. Pomimo blisko 50% przyrostu powierzchni sklepowej ciągle brakuje powierzchni na nowe produkty, których wciąż przybywa na polskim rynku, a które znajdują swoje miejsce w ofercie „Krokodyla”. Jak w każdym profesjonalnym sklepie został on podzielony na działy, choć dla osób niezwiązanych z tym hobby, nazwy działów wydają się egzotyczne. Jest więc rozbudowany dział dla karpiarzy, dział spinningowy czy dział morski, cieszący się w ostatnich latach dużą popularnością.

W Centrum „Krokodyl” amatorzy wędkarstwa mogą nabyć zarówno drobne akcesoria, jak i produkty droższe, wysokospecjalistyczne, albo wręcz luksusowe. Zresztą w zakresie produktów z półki „premium”, była to bardzo trafiona decyzja. Na rynku wrocławskim (i w najbliższej okolicy) brakowało produktów i akcesoriów bardzo drogich i luksusowych.

Właściciel inwestuje w personel. Od lat zatrudniani są tylko hobbyści i wysokiej klasy specjaliści. Ze względu na wspólne hobby, każdy z nich ma bardzo dobry kontakt z klientem. Dostawcami asortymentu są importerzy lub bezpośrednio producenci sprzętu wędkarskiego. Doskonale rozeznanie w branży i w asortymencie powoduje, że współpraca podejmowana jest tylko z najlepszymi, gwarantującymi dostarczenie towaru przez cały sezon wędkarski oraz oferującymi sprawnie działający serwis w przypadku reklamacji. Bardzo często to bezpośrednie opinie i oczekiwania klientów są dla nich informacją, jaki produkt lub markę wprowadzić do sprzedaży.

Na sukces sklepu złożyło się wiele czynników, ale z pewnością to wykwalifikowany 10-osobowy personel jest siłą „Krokodyla”. Działy tematyczne, o których już wspominaliśmy, zarządzane są przez fachowców. Pracownicy, to członkowie kadry narodowej, zawodnicy i pasjonaci sportu wędkarskiego. Bardzo szeroki asortyment również warunkuje osiągnięcie sukcesu. Sklep wyróżnia się spośród innych placówek o tym profilu, kilkoma bardzo istotnymi rzeczami. Po pierwsze posiada sklep internetowy, co umożliwia ciągłą obsługę konsumentów z całego kraju. Po drugie sklep prowadzi aktywną politykę pozyskiwania (przygotowywane są akcje promocyjne wsparte reklamą w lokalnych mediach) oraz utrzymania klienta (wdrożony został lojalnościowy system kart stałego klienta).

Podstawowa różnica między „Krokodylem”, a innymi sklepami wędkarskimi polega na zaangażowaniu się właściciela w organizację zawodów wędkarskich. Co najważniejsze, nie tylko uczestniczy w organizacji zawodów wędkarskich, ale sponsoruje zawody lokalne, zwłaszcza dla najmłodszych adeptów

<sup>294</sup> Strona domowa *Krokodyl*, [www.krokodyl.sklep.pl](http://www.krokodyl.sklep.pl), 26.12.2012 r.

wędkarstwa, którym fundowane są specjalne nagrody, zachęcające młodzież nie tylko do dalszego uprawiania hobby, ale także do korzystania z usług wysoko wykwalifikowanych kadr „Krokodyla” i jego oferty<sup>295</sup>.

**Sponsoring nie musi dotyczyć tylko międzynarodowych koncernów. Istnieją nawet przesłanki, według których lepiej jest inwestować w rozwój lokalnego, niż ogólnokrajowego lub międzynarodowego sportu. Po pierwsze są to niższe koszty, przez co w działalność sponsoringową mogą zaangażować się również średnie i małe przedsiębiorstwa. Drugim atutem jest precyzyjne dotarcie do lokalnych grup, które umożliwia pokazanie się firmie od jak najlepszej strony najbliższemu otoczeniu. Bez względu na rodzaj sponsoringu, sponsorzy, jak i podmioty sponsorowane muszą pamiętać o tym, że jest to relacja partnerska, która wymaga zarówno liczenia korzyści, jak i zwrócenia uwagi na niebezpieczeństwa. Sponsor, oczekuje możliwości wykorzystania potencjału, który tkwi w podmiotach lub osobach sponsorowanych. Musi pamiętać jednak nie tylko o liczeniu profitów, ale także o starannym wyborze sponsorowanego, tak, aby był on dopasowany do komunikacyjnej polityki firmy. Problemem może być również niewywiązanie się z umowy sponsorskiej, które wynikać może ze zwyczajnego zaniedbania lub niezrozumienia celów, potrzeb i motywów działania partnera.**



#### 8.4.2. Marketing-mix w praktyce małego przedsiębiorstwa

Kolejna firma prezentowana Czytelnikowi też, podobnie jak opisywany wcześniej Human Partner skorzystała z usług konsultantów projektu Audyt Potrzeb Marketingowych. Firma działa na rynku od paru lat, jednak w ocenie właścicieli jej działalność marketingowa nie była dobrze skoordynowana, co skutkowało koniecznością wydatkowania środków na marketing, bez przewidywań co do efektu, który takie działania przyniosą. Ponadto osobami zaangażowanymi w zarządzanie firmą byli wyłącznie jej właściciele, co przy rosnącej skali działania stawało się coraz trudniejsze bez zaangażowania pośredniego szczebla (mistrzów na produkcji oraz osób odpowiedzialnych za sprzedaż).

Nazwa firmy: **„Wyrób, sprzedaż i magazynowanie produktów spożywczych. Anna Galica”**

Miasto: Czarny Dunajec

Rok założenia: 2002

Opis firmy: „Wyrób, sprzedaż i magazynowanie produktów spożywczych. Anna Galica” działa w miejscowości Koniówce (gmina Czarny Dunajec, woj. małopolskie) pod marką „Domowe smaki”. Firma została założona w roku 2002. Początkowo mieściła się w niewielkich pomieszczeniach, a obecnie posiada własne zaplecze produkcyjno-magazynowe, spełniające wymogi HACCP. Firma A i M Galica działa w kilku sektorach. Zajmuje się produkcją żywności (mrożonki, wyroby garmażeryjne), działa również w branży gastronomicznej (restauracja, catering) oraz od kilku miesięcy prowadzi działalność hotelarską we własnym obiekcie (na 60 osób w pokojach 2, 3, 4, i 5 osobowych). Przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku lokalnym i regionalnym. Do unikatowych kompetencji firmy należy dysponowanie tradycyjnymi recepturami wyrobu produktów garmażeryjnych, co umożliwia zapewnienie im bardzo dobrego smaku oraz wysokiej jakości.

Firma przeszła audyt marketingowy, w rezultacie którego wskazano wiele obszarów do poprawy. W rezultacie, w oparciu o raport z audytu, wdrożono szereg innowacji (w większości) marketingowych – przy czym innowacyjność większości z nich miała charakter lokalny, imitacyjny.

Zdecydowano się na zatrudnienie przedstawiciela handlowego, zastosowano motywacyjny system wynagradzania, co w znacznej mierze poprawiło jego skuteczność. Z drugiej strony zatrudniono menadżera, który zajmuje się działalnością hotelową. Wobec niego także zastosowano motywacyjny system wynagra-

dzania. Zmieniono system organizacji produkcji poprzez wprowadzenie stanowisk kierowników zmiany oraz wdrożenie informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie magazynem surowców oraz wyrobów gotowych.

Wdrożono w pełni system HACCP. Podjęto współpracę partnerską z operatorem wyciągów narciarskich Witów Ski, kompleksem basenów termalnych Meander Park Oravice, planowane jest podjęcie współpracy z radiem internetowym posiadającym stałą grupę kilkuset słuchaczy. W zakresie działań promocyjnych poprawiono stronę internetową, a obecnie przygotowywane jest jej pozycjonowanie. Wykonano także zupełnie nową stronę [www.pokojegalica.pl](http://www.pokojegalica.pl).

W wyniku wdrożenia innowacji zwiększyła się sprzedaż. Pozyskano nowych klientów. Poprawiła się również organizacja pracy oraz przejrzystość stanów magazynowych. Firma stała się bardziej rozpoznawalna i rozpoczęła ekspansję na rynki południowej Polski (dotychczas działała głównie w Małopolsce)<sup>296</sup>.

**I tutaj, podobnie jak w przypadku Human Partners chcemy pokazać, że innowacje marketingowe mogą polegać na zastosowaniu (a w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa też tak było) odpowiedniego zestawienia mniej (przedstawiciele handlowi pracujący w systemie prowizyjnym) lub bardziej nowoczesnych (Internet) form i technik marketingowych zintegrowanych z działaniami organizacyjnymi (tutaj, wdrożenie systemu HACCP). Znowu kluczem jest skuteczność doboru narzędzi do potrzeb przedsiębiorcy i spodziewanych zachowań klientów (korzystających z wyciągów narciarskich, parków wodnych itp.).**



## 8.5. Kultura i sztuka.

### Kompleksowy system promocji na przykładzie Starego Teatru

Przedstawiony poniżej przykład nie opisuje metod promocji, które nie byłyby znane czytelnikowi. Został jednakże wybrany ze względu na kompleksowość podejścia do kwestii promocji instytucji kulturalnych. Poza tym instytucja Starego Teatru jest znana powszechnie i tym większa, naszym zdaniem, siła przykładu. Bez wątplenia Kraków jest centrum kultury i nauki. Bardzo ważną rolę w budowie takiego wizerunku Krakowa odgrywają teatry, a do tych o największej renomie – daleko wykraczającej poza granice naszego kraju – należą: Teatr im. J. Słowackiego, Teatr Bagatela im. Tadeusza Boya-Żeleńskiego, Teatr Groteska, Teatr Ludowy, Teatr STU oraz Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej. Stary Teatr, w miarę rozwoju rynku kultury i sztuki oraz powstawania nowych – konkurencyjnych przedsięwzięć kulturalnych, został „zmuszony” do samodzielnego poszukiwania klientów i dbania o nich. W poniższym przykładzie prześledzimy, jak starano się wprowadzać zasady marketingowe, a więc: poznawać klienta (poprzez prowadzenie badań marketingowych i analizę sprzedaży biletów), szukać nowych możliwości w zakresie oferty (przedstawię i innych usług w zakresie kultury tzw. poza repertuarowych formach działalności podejmowanych przez teatr, takich jak: spotkania z gośćmi Starego Teatru, lekcje teatralne, projekcje wideo, warsztaty teatralne, wystawy w Muzeum Starego Teatru) oraz jak starano się intensyfikować działania w zakresie promocji teatru.

<sup>296</sup> Audyt potrzeb marketingowych – szansą dla firm – Dobre Praktyki – publikacja podsumowująca realizację projektu pt. „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”. Publikacja została opracowana w ramach projektu pod nazwą: „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”. Projekt realizowany w ramach działania 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym, Osi priorytetowej 5 Dyfuzja Innowacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Nazwa firmy: **Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie**

Miasto: Kraków

Rok założenia: 1977

Forma prawna: instytucja kultury posiadająca osobowość prawną, wyodrębnioną pod względem organizacyjnym i ekonomiczno- finansowym oraz wpisaną do rejestru państwowych instytucji kultury prowadzonego przez

Ministra Kultury

Opis: teatr

Aby sprostać powyższym wymaganiom w strukturze organizacyjnej Starego Teatru powstał nowoczesny dział promocji oraz biuro Obsługi Widza. Zreorganizowano również inne komórki wspomagające działalność sceniczną: dział techniczno-eksploatacyjny, dział techniczno-produkcyjny, dział administracyjno-gospodarczy. Jednocześnie wprowadzono okresowe badania publiczności, których początek datuje się w 2002/2003 roku.

Działalność promocyjna Starego Teatru była i jest nastawiona na bezpośredni kontakt z klientem – widzem. Istotnym działem zajmującym się obsługą klienta jest biuro Obsługi Widza w skład którego wchodzi kasy biletowe oraz prywatna firma „Spektakl” zajmująca się obsługą widzów przed przedstawieniami. W biurze Obsługi Widza można uzyskać informację na temat bieżącego repertuaru, zapoznać się z planami repertuarowymi na kolejne miesiące, dokonać rezerwacji biletów indywidualnych i grupowych, zakupić Kartę Stałego Widza. Rezerwację biletów można również zrobić telefonicznie w godzinach otwarcia biura i przez Internet.

Najważniejszą formą reklamy Starego Teatru umożliwiającej dotarcie do klienta jest broszura repertuarowa. Jednorazowo drukowane jest 40 tys. egzemplarzy. Broszura repertuarowa prezentuje trzymiesięczny kalendarz repertuaru teatru, opisy do granych w tym czasie przedstawień, zapowiedzi premier, festiwali, wystaw i jubileuszy w przygotowaniu. Broszura repertuarowa wysyłana jest pocztą raz na kwartał do osób, którzy znajdują się na specjalnie wypracowanej przez teatr liście. Lista ta zawiera około 4000 adresów. Znajdują się na niej klienci indywidualni i instytucjonalni. Repertuar rozpowszechniany jest także w miejscach przyjmowania rezerwacji, sprzedaży biletów i wydawnictw teatru. Dystrybucją bezpośrednią repertuarów zajmują się około 150 wolontariuszy (np. studenci), którzy kolportują broszurę na terenie Krakowa i województwa małopolskiego. Repertuar Starego Teatru trafia także do Centrów Informacji Kulturalnej, Turystycznej czy Gospodarczej ale również do hoteli, pensjonatów, bibliotek, restauracji, kawiarni, banków i wielu innych instytucji. Repertuar od ponad dziesięciu lat jest wydawany w takim samym standardzie edytorskim i graficznym, gwarantuje niepowtarzalną rozpoznawalność i identyfikację reklamową.

Patronem medialnym Starego Teatru jest Telewizja Polska S.A., która w ramach stałego patronatu medialnego obejmuje działalność kulturalną Starego Teatru. Stacją radiową, która przejęła patronat medialny nad działalnością kulturalną Starego Teatru jest RMF FM. Radio to, gwarantuje teatrowi czas na antenie do wykorzystania w celu informowania o wydarzeniach związanych z działalnością kulturalną. Stary Teatr współpracuje również z Gazetą Wyborczą, która jest wyłącznym patronem prasowym. W czasie imprez okazjonalnych np. Intermedialne Forum Teatru baz@rt.fr zawiera się umowy z nowymi patronami medialnymi np. TVP1, Polskie Radio Bis, Radio Złote Przeboje lub też rozszerza się umowy z dotychczasowymi patronami o dodatkowe spoty reklamujące.

Bieżący repertuar Starego Teatru zamieszczany jest także w: telegazecie programu 2 TVP, w telegazecie TV Kraków, w telegazecie TV Katowice oraz na kanale informacyjnym telewizji kablowej UPC w dziale kulturalnym. Wychodząc naprzeciw zmianom technologicznym i oczekiwaniom młodszego widza, Stary Teatr posiada stronę internetową [www.stary-teatr.pl](http://www.stary-teatr.pl), którą z powodzeniem stosuje w promocji teatru.

Stary Teatr pozyskuje poważnych, stabilnych sponsorów, których cele i interesy nie są sprzeczne z rolą i misją Sceny Narodowej oraz dla których sponsoring Starego Teatru stanowi element integralny koncepcji *public relations* i marketingu<sup>297</sup>.

**W ramach działań PR, Stary Teatr kładzie nacisk przede wszystkim na kontakty z mediami, patronat oraz sponsoring. Dział promocji utrzymuje stały kontakt z dziennikarzami prasowymi, radiowymi i telewizyjnymi. Istnieje lista dziennikarzy, do których wysyła się informacje o wydarzeniach w teatrze takich jak: premiery, występy gościnne, spotkania, jubileusze, wystawy i utrzymuje się z nimi kontakt w sprawie wywiadów, sesji zdjęciowych, realizacji telewizyjnych. Pomimo nazwy, teatr wykorzystuje nowoczesne media i narzędzia do wspierania działań marketingowych i promocyjnych. I co ważne robi to skutecznie.**



## 8.6. Inne usługi

### 8.6.1. Mobilna reklama restauracji

Amerykańska sieć restauracji Hooters łączy dwa narzędzia marketingowe w jedno. Firma postanowiła wprowadzić nowy element marketingowy, aby zwiększyć zauważalność marki na rynku. Połączyła ona dwa kanały komunikacyjne: telewizję oraz telefon komórkowy. Kampania miała nakłonić do zapisania się do klubu mobilnego Hooters za pomocą wiadomości sms.

Nazwa firmy: **Sieć Hooters**  
Stan: Floryd (USA)  
Rok założenia: 1983  
Opis: Restauracje

Strategia polegała na przedstawieniu reklamy telewizyjnej, której towarzyszyły dodatkowe grafiki pojawiające się u dołu ekranu, zapraszające do zapoznania się z ofertą klubu telefonicznego Hooters. Naciśnięcie guzika pilotem powodowało włączenie filmu VOD (ang. na żądanie), podczas którego atrakcyjna dziewczyna z Hooters prezentowała, w jaki sposób należy wysłać smsa ze słowem kluczem „WINGS”, aby otrzymać za darmo 10 skrzydełek bez kości w zamian za przyłączenie się do mobilnego klubu. Rezultatem tych działań był 32 procentowy wzrost sprzedaży w czasie emisji spotu reklamowego<sup>298</sup>.

**Kombinacja dwóch kanałów komunikacyjnych pozwoliła na stworzenie silnej i nastawionej na sukces kampanii. Promowanie sieci w taki właśnie sposób przyniosło satysfakcjonujące rezultaty. Niestety na polskim rynku podobne działania marketingowe zazwyczaj pojawiają się tylko w programach telewizyjnych typu telegra czy telezakupy. Połączenie telewizji i telefonii komórkowej w jedno narzędzie marketingowe niesie ze sobą ogromne możliwości. Pytanie jednak kiedy nasz rodzimy rynek dojdzie do tego samego wniosku?**



<sup>297</sup> M Dołhasz *Specyfika komunikacji marketingowej instytucji non-profit na przykładzie Narodowego Starego Teatru w Krakowie. Innowacje*, Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Uniwersytet Gdański Wydział Ekonomiczny, Instytut Handlu Zagranicznego, Zakład Marketingu, Sopot 2005.

<sup>298</sup> K. Bąkowski, *Restauracje Hooters łączą dwa narzędzia marketingowe w jedno*, <http://mobilemarketing.pl>, 18.12.2011 r.



## 8.6.2. Służba publiczna jako usługa i jej promocja

Kolejny przykład dotyczy usług zapewnienia bezpieczeństwa publicznego świadczonych przez Policję. Kluczowym elementem podjętych mniej lub bardziej spójnie działań, była zmiana niekorzystnego wizerunku, jaki kojarzył się ze służbami zapewnienia porządku publicznego na początku lat 90. XX wieku. Kiedy w 1990 roku powołano do istnienia policję wielu z dotychczasowych funkcjonariuszy Milicji Obywatelskiej zasiliło jej szeregi, co gorsza Policja przejęła wiele procedur postępowania po niesławnej poprzedniczce. Dowództwo Policji postawiło sobie wówczas zadanie gruntownej zmiany w sposobie funkcjonowania służby, ale także (i to jest przedmiot studium przypadku) w zakresie polityki wizerunkowej. Obrazek milicjanta przeprowadzającego dzieci przez ulicę nie przystawał do nowej rzeczywistości (faktycznie nie przystawał też do rzeczywistości PRL-u gdyż ówczesna Milicja Obywatelska miała wiele innych dużo „poważniejszych” działań do wykonania). Już sama zmiana nazwy z „milicja” na „policja” i nawiązanie tym samym do tradycji dwudziestolecia międzywojennego była pierwszym krokiem do odciążenia się od przeszłości PRL, związanych z nią skojarzeń i stereotypów. Także odejście od obowiązujących w MO stopni wojskowych, zmiana umundurowania i symboli noszonych przez policjantów na pagonach, wyzbywanie się starego sprzętu bojowego, nowe oznakowania komend, komisariatów, posterunków policji i radiowozów miało na celu wyraźne zaznaczenie, że policja – przynajmniej w sferze wizualnej – jest organizacją nową (nowoczesną), wolną od naleciałości z przeszłości.

Zmiany dokonywały się nie tylko na zewnątrz, ale i w szeregach policji. Policja z organizacji, która w minionym systemie sprawowała funkcje głównie represyjne, zaczęła przekształcać się w instytucję skierowaną nie przeciwko społeczeństwu, ale służącą i działającą na jego rzecz. Równocześnie zaczęto pracować nad poprawą nadszarpniętego przez lata PRL wizerunku służb mundurowych. Głównym celem pierwszych kampanii informacyjno-promocyjnych miało być zdobycie zaufania społecznego i odbudowanie prestiżu służby. Zmiany wizerunkowe w policji wprowadzano na każdym poziomie, także niewizualnym. Działania miały utwierdzić społeczeństwo, że odtąd Policja jest partnerem a nie narzędziem kontroli represji, że służy społeczeństwu a nie systemowi. W komendach zniknęły z okien kraty, pojawiły się otwarte recepcje, zainstalowano pierwsze policyjne telefony zaufania. W pierwszych przeprowadzonych badaniach opinii publicznej okazało się, że na wizerunek policji najsilniej wpływają poprzez swoje zachowanie ci, z którymi obywatele mają najczęstszy kontakt: służba drogowa, oddziały prewencji oraz dzielnicowi.

Wczesne początki policji, to także nowe inicjatywy w obszarze prewencji. Pomysły na pierwsze programy prewencyjne zaczerpnięto z Anglii, dostosowano je do lokalnych potrzeb i stopniowo wprowadzano w życie, integrując społeczności i zachęcając je do współpracy z policją. Programy prewencyjne, zwłaszcza te skierowane do dzieci i młodzieży, mają ogromne znaczenie w budowaniu wizerunku policji. Dla większości dzieci w tym wieku, szkolne pogadanki będą pierwszym bezpośrednim kontaktem z policjantem. Pierwszych zasad bezpiecznego zachowania policjanci uczą już w przedszkolach. Takie działania są ważne z dwóch powodów – po pierwsze przyzwyczajają dzieci do kontaktów z policją, wyrabiają przekonanie, że policja jest instytucją otwartą, życzliwą i że można się do niej zwrócić po pomoc nie tylko wtedy, gdy jest się ofiarą przestępstwa, po drugie – policji dają informację zwrotną o potrzebach i oczekiwaniach społecznych, pozwalają na utrwalanie kontaktów i lepsze poznanie danego środowiska<sup>299</sup>.

<sup>299</sup> A. Zembruska *Public relations w działaniach policji*. Praca dyplomowa pod kierunkiem naukowym dr. Sebastiana Chachotka, Olsztyn 2006.

Do zmiany wizerunku policji przyczyniły się też popularne seriale telewizyjne: „Oficer”, „W11. Wydział śledczy”, „Fala zbrodni” czy „Kryminalni”. Co ciekawe zdecydowana większość tych produkcji powstaje pod opieką merytoryczną komendy policji. Niezwykle zainteresowanie produkcjami tego typu można tłumaczyć faktem, że zaspokajają one w widzach potrzebę postrzegania policji jako organizacji skutecznej, a policjantów jako profesjonalistów, zupełnie różnych od tych, których znają z nieudanych akcji nagłaśnianych i szeroko komentowanych w mediach. Pojawia się tutaj także coś na kształt „lokalnego patriotyzmu” – po latach oglądania seriali o pracy amerykańskich policjantów, wreszcie można poczuć się dumnym z faktu, że także w Polsce ściganiem przestępców zajmują się prawdziwi zawodowcy. Dodatkowo seriale policyjne spełniają funkcje edukacyjne – uchylają przed widzami rąbka tajemnicy o pracy operacyjnej policji, obowiązujących w policji procedur i hierarchii, pokazują nowoczesne techniki kryminalistyczne, a przede wszystkim kładą nacisk na skuteczność działań organów ścigania i nieuchronność kary za popełnione zbrodnie<sup>300</sup>.

**Zwykliśmy postrzegać zmianę jako element reakcji na także zmienne otoczenie konkurencyjne – ale ograniczyliśmy to pojęcie do przedsiębiorstw. Instytucje publiczne zmieniły się wolniej (wielu uzna, że niektóre nawet zbyt wolno). Policja jest przykładem instytucji, która wciąż się zmienia. Od kilku lat, wykorzystując marketing i *public relations*, konsekwentnie buduje, choć nie jest to proces całkowicie wolny od błędów, wizerunek organizacji profesjonalnej, skutecznej i godnej zaufania. W jej przypadku tą pierwszą presją jaką odczuwała nie była presja otoczenia, ale ciężar historii i niesławnej poprzedniczki.**



### 8.6.3. Zapal świeczkę czyli Facebook po raz trzeci

Bardzo ciekawy i zaskakujący jest przykład kampanii marketingowej Zakładu Pogrzebowego Styks. Inicjatywę promocji na Facebook’u powzięła Agencja Social Media „Qantum”, która zaproponowała takie usługi w zakładzie pogrzebowym Styks.

Nazwa firmy: **Zakład Pogrzebowy Styks**

Miasto: Wrocław

Rok założenia: 1994

Opis: Zakład Pogrzebowy STYKS istnieje od 1994 roku. Oferuje kompleksowe usługi pogrzebowe na terenie Wrocławia oraz całego kraju. Organizuje kremacje, pogrzeby tradycyjne, międzynarodowe przewozy zmarłych, a także stypy. Jako jedyny Zakład pogrzebowy we Wrocławiu posiada salon z odzieżą czarną i żałobną.

Inicjatywa wyszła od agencji promocji, jednak bardzo szybko znaleziono obszary nadające się szczególnie do objęcia działaniami promocyjnymi, a dotychczas, ze względu na brak odpowiedniej wiedzy i narzędzi, dość zaniedbywany. Ostatecznie działania skierowano do dwóch grup: (i) Polonii za granicą – ze względu na chęć promocji jednej z usług oraz (ii) wrocławianie – ze względu na lokalizację „Styksa”.

Jak się okazuje osobami, które muszą się zmierzyć z koniecznością pochówku osoby bliskiej są statystycznie osoby w wieku już powyżej 30. roku życia.

Ponieważ, ani pracownicy agencji, ani zakładu pogrzebowego nie wyobrażali sobie wykorzystania do promocji tak trudnych usług kubkami, breloczkami, koszulkami, itp., musieli stworzyć coś nowego. W ten właśnie sposób powstał wstępny projekt „Zapal Świeczkę”.

<sup>300</sup> A. Zembruska *Public relations w działaniach policji*. Praca dyplomowa pod kierunkiem naukowym dr. Sebastiana Chachotka, Olsztyn 2006.

Założenia były takie, że akcja „Zapał Świeczkę” ma umożliwić użytkownikom pielęgnać pamięć o tych, którzy odeszli. Mogą oni podzielić się swoimi uczuciami i przeżyciami z osobami, które ich rozumieją, gdyż także wiele z nich spotkał podobny los. Wartości, którymi można scharakteryzować stworzony profil to refleksja oraz pielęgnowanie pamięci i tradycji. Pracę nad budową profilu rozpoczęto pod koniec maja 2011 r. To właśnie wtedy powstało charakterystyczne zdjęcie profilowe. W zdjęciu dwa razy pojawia się słowo pamięć – pierwsze w cytacie Carlosa Ruiza Zafona, a drugie w motto kampanii „Zapał Świeczkę na znak pamięci”.

Budując profil stworzono landing page, który wita nowych gości na profilu oraz prostą aplikację umożliwiającą użytkownikom zapalanie świeczek na swoich tablicach. Dzięki tej aplikacji i pięknym zdjęciom wykonanym przez fotografa pracującego dla agencji, strona doczekała się uznania ze strony użytkowników, „zapalili” na swoich tablicach około 25 000 „świeczek”.

Profil wystartował w lipcu 2011 r. Wówczas przeprowadzono akcję mającą na celu upamiętnienie rocznicy śmierci Ryszarda Riedla, wieloletniego lidera zespołu Dżem. Stworzono w tym celu osobną zakładkę poświęconą wokaliście oraz umożliwiono szybkie zapalenie symbolicznej świeczki zadedykowanej specjalnie jemu. Przez tydzień przypominano jego twórczość i życie.

Kampania była wspierana przez reklamy, które zachęcały użytkowników Facebook’a do zapalenia świeczki za tego artystę. W wyniku akcji na profilu przybyło ponad 3500 fanów. Udało się zdobyć średnią prawie 8000 aktywnych użytkowników miesięcznie. Z reklam uzyskano niecałe 2000 fanów, natomiast reszta dołączyła do profilu z poleceń i zaproszeń dotychczasowych użytkowników. Podczas akcji użytkownicy wspominali Ryśka Riedla, wrzucali na ścianę fan page’a jego muzykę i cytowali go. Już wtedy zgromadzono około 1500 reprezentantów Polonii.

Druga akcja odbyła się pod koniec sierpnia. Głównym celem było upamiętnienie „Bezimiennych bohaterów II wojny światowej”. W czasie trwania akcji pokazywane były użytkownikom dokumenty z tego okresu np. jak w oryginale brzmiał komunikat radiowy mówiący o tym, że Polska znalazła się w stanie wojny. Akcji towarzyszyła muzyka zespołu „Sabaton”, której przekaz doskonale komponował się z założeniami akcji. Ta inicjatywa przyciągnęła około 1000 nowych zwolenników.

Prawdziwe obłędzenie fan page przeżywał w listopadzie. Nic dziwnego, w końcu było to Święto Zmarłych. Tym razem wykorzystano tzw. efekt „śnieżnej kuli”. Promując pośród użytkowników aplikację do zapalania świeczek i organizując wydarzenie „Zapał Świeczkę pamięci dla tych, o których nikt już nie pamięta!” wywołano lawinę.

W ciągu kilku dni na profilu pojawiło się około 3000 komentarzy na temat postu. Ponadto użytkownicy fan page’a wrzucili na tablicę blisko 600 dedykacji muzycznych, intencji i wspomnień o swoich bliskich. Posty zamieszczane w tym okresie miały ponad 200 000 wyświetleń i zdobyły ponad 10 000 opinii „Lubię to”. Na dzień dzisiejszy „Zapał Świeczkę” ma już 2138 fanów, a liczba ta z dnia na dzień rośnie<sup>301</sup>.

**Wydaje się, że nie ma nic bardziej odległego niż marketing i promocja na Facebook’u (przez wielu postrzeganego jak zabawka dla dzieci i „niedojrzałych” dorosłych) i usługi pogrzebowe (z natury swej rzeczy dotyczące bardzo delikatnej kwestii śmierci, rozłąki z bliskimi, pamięci i tęsknoty). A jednak, twórcom udało się, poprzez delikatną i nienatarczywą kampanię, wyważone wpisy i odpowiednią oprawę graficzną i muzyczną doprowadzić do sukcesu kampanię promocyjną. Cel – jakim jest poprawa sprzedaży usług w zamawiającej kampanię reklamową firmie pogrzebowej – nie tylko został zrealizowany, ale i metody znalazły uznanie w oczach specjalistów.**



<sup>301</sup> Qantum Agencja Marketingowa *Case Study naszej kampanii dla Zakładu Pogrzebowego Styks*; fan-page.pl/case-study-naszej-kampanii-dla-zakladu-pogrzebowego...; 22.01.2012 r.

#### 8.6.4. Marketing usług wizualizacji 3D

Motywową do założenia spółki i3D była świadomość, że do dyspozycji firm są fundusze m.in. z programów operacyjnych, a ponadto założyciele przedsiębiorstwa mieli przyjaciół w zagranicznych firmach z branży.

Jak mówią, „Znajomy z IBM” podsunął im pomysł na biznes oraz kontakty do firm, które rozwijają systemy projekcji 3D. Ostatecznie podpisali umowy ze światowymi liderami w technologiach wizualizacyjnych, namówili także partnerów zagranicznych do zainwestowania w nowe przedsięwzięcie w Polsce.

Nazwa firmy: **i3D Sp. z o.o. Wizualizacje interaktywne 3D**

Miasto: Gliwice

Rok założenia: 2007

Forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Opis firmy: i3D Sp. z o.o. jest polskim liderem i wiodącą w świecie firmą w zakresie interaktywnych wizualizacji trójwymiarowych oraz technologii Wirtualnej Rzeczywistości. Zaufanie klientów oraz uwagę specjalistów firma zdobyła dzięki implementowaniu technologii trójwymiarowej grafiki czasu rzeczywistego w aplikacjach użytkowych dla biznesu. Ta dziedzina grafiki komputerowej pozwala na tworzenie w pełni interaktywnych wizualizacji o dowolnej tematyce np.: wirtualnych urzędzeń, budynków, planów miast, dzieł sztuki czy anatomii człowieka. Dostarczane przez i3D aplikacje i rozwiązania sprzętowe przenoszą użytkownika do „wirtualnego świata”, otwierając nowe możliwości szkoleniowe i prezentacyjne. Pozwalają między innymi na rekonstrukcję przeszłości oraz symulacje przyszłości (np. plany rozwoju miast), a także symulacje pracy maszyn, zjawisk fizycznych, procesów (np. zachodzących w ludzkim organizmie). Wykorzystywana przez spółkę technologia jest dopiero u progu swego rozwoju, a możliwości jej zastosowania będą coraz większe<sup>302</sup> i3D Sp. z o.o. została wyróżniona przez Śląskie Stowarzyszenie Menedżerów w konkursie „Sukces na Śląsku” organizowanym pod Patronatem Marszałka Województwa Śląskiego. Spółka otrzymała wyróżnienie w kategorii „Innowacja roku 2009 na Śląsku” za nowatorski rozwój wizualizacji interaktywnej według systemu 3D<sup>303</sup>.

W ciągu dwóch lat istnienia i3D, dzięki uzyskaniu finansowania zewnętrznego pochodzącego z funduszy *Venture Capital* oraz programów operacyjnych dofinansowywanych z Unii Europejskiej rozwijało się bardzo dynamicznie, tworząc w międzyczasie nowe podmioty. Od końca 2008 r. oprócz i3D Sp. z o.o. działają jeszcze: i3D Home Sp. z o.o. (założona w celu realizacji projektu iHome), Laboratorium Wirtualnej Rzeczywistości Sp. z o.o. (łącząca biznes z nauką i tworząca wirtualne miasto), i3D Science Sp. z o.o. (realizująca projekt Edukacja Przyszłości), i3D Network Sp. z o.o. (zajmująca się oprzyrządowaniem) oraz i3d Med Sp. z o.o. Wszystkie spółki realizują projekty finansowane z funduszy unijnych. Skorzystały m.in. z dofinansowania w ramach: Działania 8.1 „Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej” Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013, Priorytet 1 „Badania i rozwój technologiczny (B+R), innowacje i przedsiębiorczość”, Działanie 1.2 „Mikroprzedsiębiorstwa i MSP”, Poddziałanie 1.2.3 „Innowacje w mikroprzedsiębiorstwach i MSP” (projekt „Innowacje poprzez wdrożenie rozwiązań wirtualnej rzeczywistości”), a także w ramach Poddziałania 1.2.1 „Mikroprzedsiębiorstwa” (projekty „Rzeczywistość jest wirtualna »interaktywna grafika dla biznesu«” targi Siggraph 2009 i „Wirtualna Rzeczywistość jako narzędzie nowoczesnej prezentacji – targi CeBIT 2009”). Ponadto w ciągu pierwszych dwóch lat istnienia przedsiębiorstwo korzystało

<sup>302</sup> Audyt potrzeb marketingowych – szansą dla firm – Dobre Praktyki. Publikacja podsumowująca realizację projektu pt. „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”. Publikacja została opracowana w ramach projektu pod nazwą: „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”. Projekt realizowany w ramach działania 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym, Osi priorytetowej 5 Dyfuzja innowacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

<sup>303</sup> Przez naukę do biznesu *i3D Spółka z o.o.*, Gliwice, 14.12.2011 r.

z usług gliwickiego Technoparku na zasadach inkubacji przedsiębiorstw. Oprócz negocjowanych stawek czynszu pracownicy przedsiębiorstwa korzystali ze szkoleń i usług doradczych. Obecnie przedsiębiorstwo opiera się na młodym, trzydziestoosobowym zespole grafików, projektantów i programistów wywodzących się z grona naukowców i studentów Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

W ramach przeprowadzonego Audytu Potrzeb Marketingowych zalecono zapewnienie systematycznego realizowania funkcji marketingowych, jakich niedobór jest obecnie odczuwalny w przedsiębiorstwie poprzez:

- zaangażowanie pracowników w proces analizy otoczenia przedsiębiorstwa, współtworzenie scenariuszy stanów tego otoczenia,
- podjęcie szczegółowej analizy otoczenia społeczno-kulturalnego w celu badania podatności rynku oraz akceptowalności innowacyjnych rozwiązań, określenie w oparciu o te wyniki pojemności rynku,
- rozwijanie i pełne wdrożenie systemu CRM w celu monitorowania kontaktów z klientami i ich reakcji na proponowane rozwiązania innowacyjne w świetle wyników analizy otoczenia społeczno-kulturowego,
- objęcie ochroną prawną znaków handlowych i towarowych spółki i produktów spółek i3D,
- intensyfikacja działań z zakresu PR, koncentrujących się wokół przedsięwzięć podejmowanych przez i3D wspólnie z sektorem nauki, badań i rozwoju,
- dywersyfikacja kanałów dystrybucji – zawarcie umów z agencjami reklamowymi, wypracowanie wspólnie z pracownikami oraz ogłoszenie Misji i Wizji przedsiębiorstwa w oparciu o słowa „Free your dimensions”.

Dodatkowo dla promocji swojej oferty i3D podejmuje również wyzwania realizując innowacyjne projekty jak np. nowatorski projekt reklamowy dla Samsunga wykorzystujący zaawansowane narzędzia, w tym przypadku Augmented Reality, czyli rzeczywistość rozszerzoną. Firma prezentowała także swoją ofertę podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego 2010 (EEC) w Katowicach, a 30 czerwca 2010 r. trójwymiarowe i interaktywne aplikacje wykonane przez i3D uatrakcyjniły debiut Tauronu na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W lipcu 2010 r. na zamówienie Business Consulting i Urzędu Marszałkowskiego woj. śląskiego, i3D przygotowała interaktywne, trójwymiarowe aplikacje na dni promocji Śląska w Düsseldorfie, zapewniając tym samym jedne z głównych atrakcji tego wydarzenia. Dzięki i3D należały do nich: projekcja trójwymiarowego filmu promującego Śląsk i jego atrakcje turystyczne, m.in. Szlak Zabytków Techniki, wirtualny zjazd windą do zabytkowej kopalni „Guido” oraz interaktywna podłoga, stół i witryna z aplikacjami 3D reklamującymi off-golf (alternatywny golf na śląskich hałdach) czy Jurę Krakowsko-Częstochowską. „Wirtualna Rzeczywistość” to doskonale narzędzie w działaniach promocyjnych miast i regionów ponieważ pozwala w każdym miejscu na świecie zaprezentować w sposób odzwierciedlający rzeczywistość walory danego miasta czy regionu<sup>304</sup>.

**Efektom wdrożenia innowacji marketingowych było zaangażowanie pracowników w proces analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Obecnie firma jest w trakcie analizy otoczenia społeczno-kulturalnego w celu określenia podatności rynku oraz akceptowalności innowacyjnych rozwiązań proponowanych przez i3D. Ponadto uzyskano ochronę znaku towarowego i3D, a także zaplanowano objęcie ochroną prawną pozostałych znaków handlowych i towarowych produktów spółek Grupy i3D. Wszystko to miało jeden cel – podniesienie zdolności firmy do konkurowania na trudnym rynku grafiki komputerowej.**



## 8.6.5. Przyjazny potwór

Jako ostatni chcielibyśmy zaprezentować przykład promocji przygotowanej przez Agencję Edelman Polska. Zorganizowała ona *event* promujący nowy program Discovery Channel: „Pokaż, co potrafisz”<sup>305</sup>.

Ogromny, obradowany Monster Truck przejechał ulicami Warszawy. Za kierownicą usiadł popularny, polski aktor – Przemysław Cypryański. Zaproszeni dziennikarze mogli także przejechać się Monster Truck’iem na specjalnie przygotowanym torze. Telewizja, radio i prasa szeroko relacjonowały przejażdżkę ogromnego Monster Trucka Discovery Channel.

Celem było promowanie nowego programu Discovery Channel „Pokaż, co potrafisz” poprzez nagłośnienie premiery programu w mediach z wysokim *affinity*<sup>306</sup> w grupie docelowej (bez budżetu na zakup mediów).

Monster Truck jest maszyną bardzo atrakcyjną dla głównej grupy docelowej Discovery Channel – młodych mężczyzn. Monster Truck jest zarazem jedną z maszyn pokazywanych w programie „Pokaż, co potrafisz”. Zorganizowanie przejażdżki Monster Trucka we współpracy z bardzo popularnym magazynem *lifestylowym* dla mężczyzn – CKM, zaproszenie popularnego, polskiego aktora – Przemysława Cypryańskiego jako kierowcy Monster Trucka. Promowanie eventu w mediach – tradycyjnych i społecznościowych, relacje w radio Eska Rock oraz zaproszenie dziennikarzy do przejażdżki Monster Truckiem doprowadziło do spodziewanych rezultatów, ukazały się:

- 1 relacja w telewizji,
- 2 relacje w radiu,
- 2 w telewizji internetowej,
- 5 publikacji prasowych,
- 5 publikacji w Internecie,
- relacja video na fan page’u Discovery Channel na Facebooku.

**Na pewno wszyscy znamy slogan „Nie ważne co mówią byle mówili głośno”. Czasami obserwując zachowania niektórych firm czy części tzw. celebrytów żal, iż współczesny świat oddaje w ich ręce tak potężne narzędzia do komunikacji i promocji. W tym jednak przypadku przyznać należy, że zastosowane działania promocyjne były przemyślane, świetnie wykonane i że obiekt promocji był interesujący (pomimo tego, że program telewizyjny to produkt jak każdy inny).**



## 8.7. Podsumowanie rozdziału

Czym jest innowacyjny marketing dzisiaj? Słuchając tego co na rynku „piszczy”, trudno sobie dziś wyobrazić coraz trudniejsze konkurowanie bez innowacyjnego podejścia firm do strategii marketingowych, które muszą wskazywać korzyści, jakie płyną dla klientów z zakupu określonych usług i dawać im gwarancję satysfakcji.

Sama kreatywność nie wystarczy. Dopiero innowacyjne podejście do strategii ma walor trwałego fundamentalnego działania i długofalowego umacniania pozycji na rynku. Sama innowacyjna usługa też nie wystarczy, by odnieść sukces. Musi być znakomicie wpisana w innowacyjną i dobrze przemyślaną strategię marketingową.

<sup>305</sup> *Monster Truck na ulicach Warszawy*; <http://www.edelman.pl/casestudy>; 22.01.2012 r.

<sup>306</sup> W ten sposób określa się powinowactwo danego medium lub zdarzenia do planowanej grupy docelowej.

Taka strategia powstanie tylko wówczas, gdy znamy autentyczne potrzeby klientów, gdy wiemy, jakich korzyści oczekują. Jakie mają marzenia i pragnienia.

Do najważniejszych z nich, jak wykazują badania, należą chęć zachowania zdrowia, dobrego samopoczucia i młodego atrakcyjnego wyglądu. Duże znaczenie przypisuje się też udanemu życiu rodzinnemu i przyjemnościom. W nowy styl życia wpisuje się chęć obcowania z naturą, zachowanie dobrej formy fizycznej i umysłowej oraz czynny udział w funkcjonowaniu różnego rodzaju społeczności – w tym wirtualnych).

Byłoby więc wspaniale, gdyby innowacyjny marketing usług wyposażyć w takie rzeczywiste, autentyczne wartości. To trendy konsumenckie rządzą rynkiem. To czego chcą klienci, pokazuje, jak rynek będzie się zmieniał. Trendy konsumenckie wpływają na wartości, nawyki zakupowe i konsumpcję. Nie wystarczy jednak obserwować, trzeba pytać, badać i uważnie słuchać. Sukces na rynku zależy od doskonałego przygotowania. Trzeba próbować dostrzegać schematy konsumpcji i zmiany stylu życia. Przełamywać stereotypy, być dociekliwym, sięgać „głębiej”, czasami „w przyszłość” – wszystko po to, by opracować strategię zmniejszającą ryzyko niepowodzenia całego przedsięwzięcia. Innowacyjne podejście do strategii, która nie tylko zaspakaja, lecz także kreuje potrzeby konsumentów lub budzi ich świadomość, musi uwzględnić taki sposób działania.

Dlatego nowoczesne, innowacyjne, a zarazem skuteczne strategie marketingowe nie mogą już być efektem błyskotliwego pomysłu, ale żmudnych badań i studiów z wielu dziedzin nauki. Nauka i badania rynku muszą wspierać marketing.

Jak daleko stereotypy w myśleniu o konsumentach sprawiają, że nie dostrzegamy nowych szans i kierunków rozwoju? Wyniki niektórych badań rynkowych dowodzą, że stereotypy zamykają nas na inne spojrzenie, przez co nie dostrzegamy nowych możliwości. Dostawcy usług nie widzą jeszcze, jaki potencjał drzemie w konsumentach 50+ w Polsce. Stanowią oni 35 proc. populacji – ponad 13 mln ludzi na razie niedocenionych przez producentów i marketerów. Podobnie jak osoby niepełnosprawne ruchowo czy osoby niepełnosprawne umysłowo i ich opiekunowie.

Wystarczy zmienić podejście i wnikliwie zbadać potrzeby konsumentów – przecież nie jest to znowu takie trudne, w większości przypadków mamy kontakt z klientem / konsumentem naszych usług (mamy lepszą sytuację niż producenci dóbr materialnych, których od ostatecznego konsumenta dzieli, czasami bardzo długi, łańcuch pośredników). A wtedy produkty będą trafiać w autentyczne potrzeby, jeśli wcześniej poznamy oczekiwania.

Tworząc innowacyjne strategie marketingowe, nie można też nie wykorzystać nowoczesnych form przekazu, kanałów i form komunikacji z Klientem. Dzisiaj powinniśmy nie tylko nawiązać z nim kontakt i komunikację, lecz także dialog. Świat wirtualny jest bogatym źródłem wiedzy o ludzkich poglądach, potrzebach i zachowaniach. Daje również możliwość dialogu i nawiązania kontaktu między producentem, rynkiem i konsumentem. A innowacyjny marketing powinien to w pełni wykorzystać.

## 9. Podsumowanie

W niniejszej publikacji zastanawialiśmy się nad specyfiką usługi, cechami jakie decydują o uznaniu, iż pewien zestaw niematerialnych świadczeń na rzecz innego podmiotu lub osoby jest produktem. Opierając się na literaturze przedmiotu wskazaliśmy na pewne powtarzające się w historii ekonomii cechy determinujące przynależność do sektora usług. Przyjęliśmy za wieloma twórcami teorii ekonomicznej, iż nawet wydawałoby się podstawowa cecha usługi, jaką jest niematerialność, nie wytrzymuje zderzenia z postępującą serwicyzacją gospodarką, w której następuje konwergencja i upodobnienie produktów i usług tak, że „czystych” usług i „czystych” produktów bez komponentu usługowego powoli przestajemy spotykać. Uwypukliliśmy decydujący wpływ, jaki dla procesu świadczenia usługi ma jakość zasobów ludzkich (personelu), który nie tylko odpowiada za zdobywanie wiedzy o potrzebach klientów i konsumentów, ale który w przeciwieństwie do personelu wytwarzającego produkty materialne i pozostającego w cieniu, bezpośrednio styka się z klientem, a fakt świadczenia usługi ma zwykle charakter interakcji.

W dalszej części publikacji zastanawialiśmy się nad pojęciem innowacji. Definicji tego zjawiska jest tak samo wiele jak definicji usługi i dla każdego, kto nie miał wcześniej do czynienia z teorią innowacji może powstać poczucie zagubienia. Systematyzując pojęcia i teorie, dokonaliśmy pewnego wyboru, tworząc swoją roboczą definicję, bez ambicji stania się teoretykami ekonomii, którą wykorzystaliśmy do systematyki innowacji obserwowanych w sektorze usług, które przedstawialiśmy w następnych rozdziałach. Uznaliśmy, że najważniejszym będzie przedstawienie innowacji ingerujących w samą naturę usługi jako świadczenia. Te innowacje „produktowe” pojawiły się w opisach dobrych praktyk jako pierwsze.

Ze względu na interaktywność procesu świadczenia usługi, powstał problem właściwego przypisania poszczególnych przykładów do odpowiednich rozdziałów. Dlaczego konkretny przykład był prezentowany jako innowacja produktowa, a nie procesowa. Wynikało to z ilości zmian jakie wprowadzano w danej usłudze po stronie procesów ukierunkowanych na klienta, względem tych ukierunkowanych na „wewnętrzne” wymagania procesu. Prezentowane innowacje produktowe w postaci wprowadzania nowych lub poprzez doskonalenie istniejących usług czy procesów, mają miejsce w otaczającej nas gospodarce nieustannie. Problem z wykazaniem „nowości” jest jednak dużo większy niż w przypadku produktów materialnych. A przecież i w działalności typowo produkcyjnej nie jest to oczywiste. Wydaje się nam, że nasza teza, iż jest to jeden z czynników utrudniających identyfikację innowacji w sektorze usługowym, a w konsekwencji niedoszacowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw usługowych.

Wiele rankingów czy badań dotyczących poziomów innowacyjności używa jako wskaźników ilości pozyskiwanych praw z zakresu ochrony własności intelektualnej. Charakter działalności usługowej niejako z definicji wyklucza możliwość formalnej ochrony usługi, procedury, pomysłu itd. Ochrona innowacji usługowych przed konkurencją jest w większym stopniu związana z zachowaniem tajemnicy przedsiębiorstwa, a także niepowtarzalnością struktur społecznych, kultury organizacyjnej, warunków



społeczno-środowiskowych związanych z pracą ludzką – co czyni problem rozpoznawania potencjalnych innowacji usługowych i ich porównywania i oceny jeszcze bardziej skomplikowanym. Co prawda informacja o tym, co w ramach danej usługi się dzieje jest dostępna publicznie. Sprawia to pozory łatwości sięgania po cudze wzorce i tworzenia własnych generycznych (imitacyjnych) usług. Głębsza analiza zjawiska wskazuje jednak, iż jest to tylko złudzenie. Kluczem do sukcesu są takie elementy jak szczegółowa znajomość procesu i procedur oraz dostęp do kluczowego zasobu jakim jest wykwalifikowany personel.

Inną cechą charakterystyczną dla usług jest trudność w osiągnięciu efektu skali – usług nie daje się magazynować, a do ich realizacji wykorzystuje się stosunkowo rzadkie dobro, jakim jest wykwalifikowany pracownik. Daje się zauważyć – w prezentowanych studiach przypadków – że ekspansja rynkowa wielu innowacji usługowych miała swój początek na poziomie regionalnym, co odróżnia je znacząco od innowacji produktowych, gdzie można – zwłaszcza ostatnio – zauważyć duży przyrost przedsięwzięć od początków globalnych (*born global*) lub przynajmniej krajowych. Ma to też swoje dobre strony, gdyż pozwala innowacjom w sektorze usług dojrzewać spokojniej obawiając się jedynie lokalnej konkurencji. Uważamy, że niesie to ze sobą szansę, szerszego niż w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, korzystania z narzędzi benchmarkingu pozwalających na absorpcję udanych rozwiązań konkurencji (tzw. „dobrych praktyk”).

Wielu badaczy czyni zarzut przedsiębiorstwom usługowym, iż w przeciwieństwie do przedsiębiorstw produkcyjnych są jedynie absorberami technologii. Według nich działalność innowacyjna w usługach, polega raczej na przyswajaniu nowych technologii gdy przemysł jest twórcą nowych rozwiązań technologicznych, a technologie te mają swoje źródło w samodzielnie prowadzonych badaniach i pracach rozwojowych. To prawda, że innowacje usługowe opierają się głównie na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz i rzadko jest to transfer wiedzy bezpośredni z projektów badawczych. W większości przypadków wiedza wykorzystywana w działalności usługowej pochodzi od pracowników lub właścicieli przedsiębiorstwa. Determinantą innowacyjności jest kreatywność, przedsiębiorczość oraz poziom wiedzy i kwalifikacji kluczowego personelu. Jednak można dość łatwo udowodnić, że za wieloma projektami technologicznymi, ukierunkowanymi na stworzenie nowych rozwiązań o naturze technicznej stały pomysły pochodzące od przedsiębiorstw usługowych, wiele technologii, nie tylko informatycznych, ale także elektronicznych, mechanicznych czy chemicznych powstało ze względu na istnienie zapotrzebowania po stronie firm usługowych.

Duży fragment publikacji poświęciliśmy na opisanie obszarów związanych z „miękką” stroną działalności usługowej. Podzieliliśmy ten obszar na trzy fragmenty: innowacje procesowe, innowacje w obszarze organizacji oraz innowacje marketingowe (ze szczególnym uwzględnieniem nowym metod promocji).

W naszym opracowaniu chcieliśmy pokazać nie tylko efekt jaki został osiągnięty przez przedsiębiorstwa, ale bardzo często także drogę po jakiej twórcy pomysłów, przedsiębiorcy dochodzili do własnych przedsiębiorstw, budując je wielokrotnie samodzielnie wbrew całemu otoczeniu. Wielu z opisywanych przedsiębiorców, dzisiaj właścicieli fortun i kultowych marek zaczynało od lokalnego biznesu w akademiku czy w garażu. Myślimy, że to może być świetna lekcja dla wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw i początkujących przedsiębiorców – nadal można przebyć tę drogę. Nadal istnieje szansa na sukces, o ile tylko nastąpi sprzyjający zbieg okoliczności zewnętrznych i naszych wewnętrznych: pomysłowości i determinacji.

Staraliśmy się wykazać, że w większości przedsięwzięć w sektorze usług innowacja tylko w niewielkim stopniu zależy od wiedzy z obszaru technologii. Dużo częściej źródłem pomysłu jest specyficzne, osobiste doświadczenie, zmysł obserwacji, oczywiście także wiedza (w tym menedżerska) i ogólny poziom wykształcenia. Nie bez znaczenia pozostają szerokie kontakty z użytkownikami i dostawcami, a także konkurentami.

Pokazane przez nas przykłady odnoszące się do strefy „miękkiej” mają dodatkowy walor. Grozi nam druga fala ogólnoswiatowego kryzysu, która może osiągnąć i pogrążyć polską gospodarkę. Wiele przedsiębiorstw, także usługowych przyjmuje wobec powyższego strategię defensywną, oczekiwanie na rozwój wypadków. Co jednak robić, kiedy wymagania rynku nadal rosną, jak sprostać konkurencji? W odróżnieniu od innowacji „twardych” dotyczących nowych produktów czy zastosowania nowych technologii do wsparcia procesu świadczenia usług, innowacje z obszaru procesowego, organizacyjnego czy pomysłowego marketingu i promocji nie muszą wcale dużo kosztować. Może nie jest to idealny sposób walki z kryzysem, ale z punktu widzenia przedsiębiorstwa usługowego ma wszelkie znamiona racjonalności – może niewielkim nakładem przyczynić się do obniżenia kosztów lub zwiększenia siły i zakresu oddziaływania.

Zaletą tego typu innowacji polega też na tym, że mogą z niej korzystać nie tylko firmy niezależnie od stanu finansów, ale też i firmy z różnym doświadczeniem, z różną historią oraz z dowolnym właściwie poziomem rozwoju procesów. Innowacje „miękkie” mogą być ratunkiem dla przedsiębiorstw znajdujących się na krawędzi zapaści.

Chcielibyśmy, aby Czytelnicy utwierdzili się w przekonaniu, że optymalizacji i usprawnieniu na drodze innowacji może podlegać właściwie każdy obszar działalności firmy. Praktycznie każdy proces da się ulepszyć. Praktycznie każdą organizację, każdą strategię marketingową da się usprawnić. Przy braku dostatecznej wiedzy można sięgnąć do bogatej literatury przedmiotu lub skorzystać z usług firmy doradczej. Innym sposobem radzenia sobie z niedoskonałymi lub zasobochłonnymi procesami jest ich outsourcing. Wtedy to podmiot współpracujący bierze na siebie odpowiedzialność za doskonalenie danego obszaru, a przedsiębiorstwo ma szansę koncentracji na zasadniczych elementach swojego biznesu (ang. *core business*).

Wiele z przedstawionych innowacji miało element technologiczny, zwykle związany z obszarami informatyki i technologii telekomunikacyjnych. Niekiedy stawaliśmy przed koniecznością dokonania wyboru w jaki sposób opisywać dane przedsięwzięcie, czy za złożoną innowacją stał proces, w którym najpierw była technologia, szanse w niej dostrzeżone, a dopiero potem nowa usługa czy nowe metody, czy odwrotnie, najpierw była konieczność rynkowa lub wymagający naprawy system lub struktura przedsiębiorstwa, a do tego wyszukiwane było rozwiązanie techniczne. Odpowiedź na pytanie „co było pierwsze?” decydowała o takiej, a nie innej klasyfikacji przykładu.

W kilku z zaprezentowanych przykładów można wysnuć jeszcze jeden wniosek. Działalność usługowa daje nam dużo większą elastyczność w zaspokajaniu potrzeb niszowych grup klientów, konsumentów niż działalność produkcyjna. Wraz ze zmieniającą się strukturą demograficzną społeczeństw, zmianą stylu życia, paradygmatów konsumpcji podążają nowe usługi (czasami można mieć wrażenie, że to przedsiębiorstwa usługowe kreują część z tych zmian). Nadal jednak pozostają obszary zaniedbywane: osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami, opiekunowie tych osób itd. W kilku z opisywanych przykładów można dostrzec jak ogromny i niezaspokojony potencjał drzemie w tych grupach.

Z drugiej strony narzędzia promocyjne – za te najbardziej innowacyjne uchodzą te, które wykorzystują rzeczywistość wirtualną, wirtualne społeczności lub nowoczesne techniki obrazowania 3D. W kontraście do tego zaprezentowaliśmy dwa tradycyjne nośniki – papier i bannery, które w postaci innowacyjnych usług pozwalają w sposób bezwzględnie innowacyjny dotrzeć do osób, które z racji np. wieku czy sytuacji społecznej mogą podlegać tzw. wykluczeniu cyfrowemu.

Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja choć w niewielkim stopniu przyczyniła się do podjęcia przez Państwa próby zostania świadomym innowatorem. Świadomym zagrożeniem jakie niesie ze sobą zmiana, ale także świadomym szans jakie daje. Pozostaje nam tylko życzyć powodzenia na tej drodze.

## Bibliografia

1. 33 pomysły na biznes. Wprost24.pl, 3.01.2012.
2. ADP Polska Sp. z o.o. Outsourcing jako nowoczesne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem; www.adp.pl, 12.10.2011 r.
3. Akademia Radości życia www.arz.pl, 15.01.2012 r.
4. Almeida P., Komplementarne podejście do tworzenia wyższej wartości – prezentacja wygłoszona na spotkaniu Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw, marzec 2011 r.
5. American Marketing Association, Committee of Definitions, AMA Marketing Definitions, Chicago 2008.
6. Audou Ch., Lean Office i korzyści finansowe, Portal Finansowy Gazety Bankowej; 12.01.2012 r.
7. Audyt potrzeb marketingowych – szansą dla firm Dobre Praktyki, publikacja podsumowująca realizację projektu pt. „Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej IOB poprzez rozszerzenie katalogu usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw”.
8. Autoalarmy Wrocław – montaż i naprawa systemów alarmowych System lokalizacji GPS „ALBATROSS GPS” www.emel-alarmy.pl; 13.12.2011 r.
9. Bąkowski K., Restauracje Hooters łączą dwa narzędzia marketingowe w jedno, <http://mobilemarketing.pl>, 18.12.2011 r.
10. Baruk A., Marketingowe kreowanie wartości, w „Problemy Jakości” nr 7/2002.
11. Begg D., Fisher S., Dornbush R., Makroekonomia, PWE, Warszawa 1997.
12. Brzęska-Mikoda A., Innowacje w firmie – szanse dla kreatywnych, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Karola Goduli, Chorzów, maj 2009 r.
13. Business Council of New York State, <http://www.bcny.org>, 19.09.2011 r.
14. Case study Hotele Sheraton w Krakowie, <http://www.cisco.com>, 18.11.2011 r.
15. Case Study aplikacji Microsoft CRM 4.0, Wdrożenie w firmie Finder S.A, Datacom Software Sp. z o.o., 18.10.2011 r.
16. Catalyzing Cross-Border Innovation: The Mexican Life Sciences Initiative. Phase I Report, Council of Competitiveness, December 2005.
17. CENTRUM BADAŃ DNA Sp. z o.o., www.cbdna.pl, 14.01.2012 r.
18. Cieślak D., Biliński K., Skype – nowa wersja, nowe usługi PC Word, 8.11.2011 r.
19. Ciszak P., Czy warto założyć konto dla seniora?, Money.pl, 10.01.2011 r.
20. Comarch SA, Wdrożenie Comarch Loyalty Management Program Premium Club Comarch SA, Kraków 2011.
21. Comtrust Sp. z o.o. SAAS czym jest? 8.11.2011 r.
22. Cronin J.J., Taylor S.A., Measuring Service Quality: A reexamination and Extension, w „Journal of Marketing”, July 1992, Nr 56.
23. Dabek M., ING Bank Alaski wdraża wspólnie z IBM uniwersalny system typu front office dla wszystkich kanałów kontaktu z klientami. IBM Polska Sp. z o.o., 18.11.2011 r.
24. Dąbrowska A., Konsumpcja usług w polskich gospodarstwach domowych na tle zmian warunków funkcjonowania i procesów integracyjnych z Unią Europejską, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. Polska gospodarstwa domowe w perspektywie integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo SGGW, s. 380, 1999.
25. Dailymail Dial M for music: How Parisians used their phones for entertainment 100 years before mobiles www.dailymail.co.uk; 10.11.2011 r.
26. Daszkowska M., Usługi, Produkcja, rynek, marketing, PWN, Warszawa 1998.
27. Dąbrowska M., Innowacje w sektorze usług, Warszawa PARP 2011.
28. Dmowski Z., Usługi w obrotach zagranicznych, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1977.
29. Dobra cena; www.carrefour.pl; 20.12.2011 r.
30. Dołhasz M., Specyfika komunikacji marketingowej instytucji non-profit na przykładzie Narodowego Starego Teatru w Krakowie. Innowacje, Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Instytut Handlu Zagranicznego, Zakład Marketingu, Sopot 2005.

31. Drucker P, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.
32. Earl Sasser W., *Match Supply and Demand in Service Industries*, Harvard Business Review, November 1976.
33. Europe in figures – Eurostat yearbook 2011: Industry, trade and services, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>, 20.01.2012 r.
34. Europejskie Centrum Wspierania Młodzieży Dobre praktyki [www.wlasnafirma.ecwm.org.pl](http://www.wlasnafirma.ecwm.org.pl), 15.01.2012 r.
35. Fazlagić J., *Otwarte innowacje i crowdsourcing a innowacyjność w sektorze usług*, materiały z Konferencji Zarządzanie Organizacjami Usługowymi. Szkoła Nowego Poznania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Usług, 2011.
36. Fisher A.G.B., *Economic self-sufficiency*, nakładem P. Clarendon'a, 1939; A.G.B. Fisher, *Some essential factors in the evolution of international trade*, Manchester Statistical Society in Manchester, 1943.
37. Fisher A.G.B., *Economic self-sufficiency*, P. Clarendon, 1939.
38. Flanagan J.C. *The Critical Incidents Technique*, w "Psychological Bulletin" July 1954, Nr 51(4).
39. Flejterski D., Klóska R., Majchrzak M., *Rozdział 1. Usługi w teorii ekonomii*, w „Współczesna ekonomika usług”, PWN, Warszawa, 2005.
40. Freeman Ch., *The economics of industrial innovation*, Piter, London 1982.
41. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE Warszawa 2000.
42. Gilmore A., *Usługi – marketing i zarządzanie* Warszawa, 2006.
43. Górczyński J., *Prezentacja – Procesy informacyjne zarządzania*, Systemy informacyjne (3). GPS. 15.09.2011 r.
44. Graban M., *Lean Hospitals. Doskonalenie szpitali*, Wydawnictwo Prodpres.com, Wrocław 2011.
45. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 646.
46. Gronross Ch., *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Lexington 1990.
47. Gronross Ch., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund 1994.
48. Grygielski M., *Internetowe komunikatory w biznesie – czy wypierają tradycyjną telefonię?* Nowoczesna Firma, 10.09.2009 r.
49. GUS – *Innowacje technologiczne*, 3.09.2011 r.
50. GUS – *Słownik pojęć* [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 3.09.2011 r.
51. GUS – *Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach w styczniu 2012 r.* (Raport z/d 20-01-2012).
52. HADATAP Sp. z o.o. *Schemat działania systemu RFID*, [www.hadatap.pl](http://www.hadatap.pl), 12.09.2011 r.
53. *Hasło: e-learning*, Wikipedia, 10.11.2011 r.
54. *Hasło: Turystyka miejska*. Encyklopedia Zarządzania, <http://mfiles.pl>, 4.01.2012 r.
55. Ilnicki D., *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2009.
56. *Impel Outsourcing – rozwiązania dla biznesu*; [www.impel.pl](http://www.impel.pl), 15.12.2011 r.
57. *IndesysCase Study First Data Polska – TriPlus 3.6 Advanced*, 18.11.2011 r.
58. *Innowacja może polegać także na usprawnieniu procesu*, Puls Biznesu, Nr 125, 14.11.2011 r.
59. *Innowacje w systemie logistycznym mogą decydować o sukcesie sieci handlowej*, [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl), 14.11.2011 r.
60. *Innowacyjne zmiany w koncepcie hipermarketów Carrefour w Polsce*; [e-gospodarka.pl](http://e-gospodarka.pl); 14.11.2011 r.
61. *Interaktywna restauracja pomysłem na biznes*; [www.przejdznaswoje.pl](http://www.przejdznaswoje.pl); 17.11.2011 r.
62. *IT musi zarabiać. Nowy system front office w ING Banku Śląskim umożliwił zwiększenie skuteczności działań sprzedażowych*; <http://www-05.ibm.com>, 21.01.2012 r.
63. Józefowicz D., *GDS Internetowe systemy rezerwacji*, Studenckie Centrum Badań Turystycznych EXPLORERS, 9.12.2011 r.
64. Judd R.C., *The case for redefining services*, Journal. of Marketing. January 1964 s. 58-59.
65. Kalweit B.E., Milbergs R.S., Boege J.D., *Innovation Vital Signs Project*, Technology Administration US Department of Commerce, ASTRA, 2007.
66. Kłowski F., *Sektor usług w gospodarce regionu tradycyjnego w warunkach transformacji i restrukturyzacji. Przykład konurbacji katowickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
67. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
68. Kowalska S., *Komunikatory w biznesie*; [www.9477.pl](http://www.9477.pl), 09.11.2011 r.
69. *Krótką historia e-learningu*; [www.czytacze.info](http://www.czytacze.info); 11.11.2011 r.

70. Krzyżanowski W., Teoria produkcji usług, *Ekonomista* 1947, kwartały III/IV s. 2.
71. Kucharski P., mBank innowacje, Cykl wykładów: Innowacyjne strategie w biznesie. Uniwersytet Gdański 2006.
72. Kulbaka D., Webtalks: Interaktywna restauracja w Krakowie, *Webinside.pl*, 14.10.2011 r.
73. Lange O., *Ekonomia Polityczna*, T1. PWN, Warszawa 1963.
74. Lean Office i Lean Administration – filozofia Lean Management na gruncie administracyjnym i biurowym, na portalu: <http://lean.org.pl>, 16.01.2012 r.
75. Levitt T., Marketing Intangible Products and Product Intangibles, „*Harvard Business Review*”, V-VI 1981.
76. Lewandowski R., Sponsoring, jako szczególny rodzaj marketing events, <http://www.epr.pl>; 22.01.2012 r.
77. Listonic Sp. z o.o. [www.listonic.com](http://www.listonic.com), 14.01.2012 r.
78. Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2003.
79. Logistyczne innowacje Carrefoura; [www.poradnikhurtownika.pl](http://www.poradnikhurtownika.pl), 14.11.2011 r.
80. Lusawa R., Zmiany postaw europejskich gospodarstw domowych na rynku artykułów spożywczych – szanse i zagrożenia dla polskich producentów żywności, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. Polskie gospodarstwa domowe w perspektywie integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo SGGW, s. 309, 1999.
81. Majewska M., Królikowski T., E-learning drogą do innowacji, *Portal Innowacji*, 9.11.2011 r.
82. Marynowicz G. Zarobił miliony na MP3. Serwis: *MamBiznes.pl*; 17.01.2012 r.
83. Marynowicz G., Od zera do listy najbogatszych Polaków, *MamBiznes.pl*; 3.01.2012 r.
84. Marynowicz G., Polak potrafi: biznes na bezpłatnej gazecie, *MamBiznes.pl*; 3.12.2011 r.
85. Marynowicz G., Studenci zarabiają na darmowej poczcie, *MamBiznes.pl*; 3.01.2012 r.
86. Marynowicz G., Za dotację założyła portal dla rodziców, *MamBiznes.pl*; 3.01.2012 r.
87. Matusiak K.B. (red.) *Innowacje i transfer technologii słownik pojęć*, Warszawa 2008.
88. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Warszawa 2002.
89. Metoda zbliżona do powszechnie znanej zasady i metody Pareto, zwanej także zasadą 20/80.
90. Microsoft Case study: Producent luksusowych bombonierek i „czekoladowych telegramów” zarządza swoją działalnością przy użyciu Microsoft Dynamics NAV; [www.microsoft.co](http://www.microsoft.co); 16.11.2011 r.
91. Milewska M., e-Politechnika Radomska, Zespół Prasowy Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych, 26.08.2010 r.
92. Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, *Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995–2008*, Warszawa 2010.
93. Mizerski G., Główne aspekty pojęciowe w marketingu usług, *Versus Consulting*, Warszawa 2005.
94. Monster Truck na ulicach Warszawy; <http://www.edelman.pl/casestudy>; 22.01.2012 r.
95. Morgan D.L., Focus Group as Qualitative Research, w „*Qualitative Research Methods*”, Sage, Newbury Park CA, 1988.
96. Myszak J.M., *Business Process Reengineering (BPR): Przyszłość czy Przeszłość Biznesu?*, <http://baitas.lzuu.lt>, 22.01.2012 r.
97. Naviero S.A. Case study – Apena Remont [www.navireo.pl](http://www.navireo.pl); 12.10.2011 r.
98. Neczaj-Swidziska R., Blended learning – innowacyjne podejście do doskonalenia pracowników, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
99. Mizerski G., Główne aspekty pojęciowe w marketingu usług, *Versus Consulting*, Warszawa 2005.
100. Niedzielski P., Rychlik K., Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – Odmienność czy podobieństwo? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 453 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8*, 2007.
101. Niedzielski P., Rychlik K., Markiewicz J.; Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju, IV Konferencja Naukowa z cyklu „wiedza i innowacje”, Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki, Kraków 2008.
102. Niewadzi Cz., *Usługi w gospodarce narodowej*, PWN Warszawa 1975, str. 21.
103. Nieżurawski L., Kobyłański A., Pawłowska B., Pomiar satysfakcji klientów i jego znaczenie dla przedsiębiorstw – problemy badawcze, w „*Problemy Jakości*” nr 3/2003.
104. Nowoczesne metody szkolenia pracowników, [www.kadry.nf.pl](http://www.kadry.nf.pl), 22.01.2012 r.
105. OECD, *The OECD Innovation strategy. Getting a head start on tomorrow*, Paryż 2010.
106. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OSLO MANUAL 2005.

107. Państwowy Zespół Ludowy Pieśni i Tańca „MAZOWSZE” im. Tadeusza Sygietyńskiego w Karolinie, [www.mazowsze.waw.pl](http://www.mazowsze.waw.pl), 8.12.2011 r.
108. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., A conceptual model of service quality and its implications for future research, w „Journal of marketing” nr 49 (4), 1985.
109. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, w „Journal of retailing” nr 64 (1), 1988.
110. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, w „Journal of retailing” nr 67 (4), 1989.
111. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, w „Journal of marketing” nr 70 (3), 1994.
112. Payne A., Marketing usług, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
113. Pfohl H., Trendy i strategie w logistyce europejskiej, w: Materiały konferencji Logistyka '99 – „Rynek – dystrybucja – zapasy”, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego, Warszawa 1999.
114. Pisula A., Nowe funkcjonalności FRU.PL Warszawa, 18.04.2011 r.
115. Pluta-Olearnik M., Marketing usług, PWE, Warszawa 1993.
116. Polacy chcą się szkolić, <http://www.ipsos.pl>, 22.01.2012 r.
117. Portal Dyrekcja Historia Systemu Produkcyjnego Toyoty [www.dyrekcja.pl](http://www.dyrekcja.pl), 12.09.2011 r.
118. Porter M.E., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Polskie wydanie: M.E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992.
119. Poznańska K., Innowacje w usługach – specyfika i ochrona własności intelektualnej twórcy, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, materiały konferencyjne Międzynarodowa Konferencja Naukowa – Wspieranie Innowacji w Usługach. Rola Ochrony Własności Intelektualnej, Warszawa, 12.03.2009 r.
120. Praca zbiorowa pod redakcją M. Skurczyńskiego Uniwersytet Gdański Wydział Ekonomiczny Instytut Handlu Zagranicznego Zakład Marketingu, Innowacje w marketingu – młodzi o marketingu III; 4.01.2012 r.
121. Praca zbiorowa, Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995–2008, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa, kwiecień 2010.
122. Przez naukę do biznesu i3D Spółka z o.o., Gliwice, 14.12.2011 r.
123. Qantum Agencja Marketingowa Case Study naszej kampanii dla Zakładu Pogrzebowego Styks; [fan-page.pl/case-study-naszej-kampanii-dla-zakladu-pogrzebowego-...;](http://fan-page.pl/case-study-naszej-kampanii-dla-zakladu-pogrzebowego-...) 22.01.2012 r.
124. Quinn J.B.; J. J. Baruch, P. C. Paquette, “Exploiting the Manufacturing-Services Interface,” Sloan Management Review, 29 (4), 45-56, 1988.
125. Rajs R., Komputerowe platformy rezerwacyjne w turystyce, Scientific Bulletin of Chełm 2008, Section of Mathematics and Computer Science No. 1/2008.
126. Rak B., Facebook jako narzędzie promocyjne. Socjomania 20.12.2011 r.
127. RFID Ogólnie – RFID – Radio Frequency Identification; 26.10.2011 r.
128. Rogoziński K., Usługi rynkowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
129. Rozlučka A., Zrobili miliony na niezwykłym pomysle, na portalu: Mambiznes.pl, 16.01.2012 r.
130. Rubalcaba L., The Challenges For Service Innovation And Service Innovation Policies, University of Alcalá, Spain, Promoting Innovation In The Services Sector Review Of Experiences And Policies United Nations, New York and Geneva 2011.
131. Rudawska I. (red.), Usługi w gospodarce rynkowej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
132. Rutkowska I., Genetyka w diagnozowaniu, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), 14.01.2012 r.
133. Rutkowska I., Z komórką na zakupy, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), 14.01.2012 r.
134. Rutkowska I., Zakodowany sukces, <http://www.pi.gov.pl>, 14.01.2012 r.
135. Rynek zoologiczny Z chęci rozwoju... 26.12.2011 r.
136. Samochody, Auta, Motoryzacja – Badania – Analiza. Innowacje w firmach usługowych branży motoryzacyjnej, <http://www.firmy.gdynia2009.eu>, 13.12.2011 r.
137. Schumpeter J.; Teoria rozwoju gospodarczego, 1911.
138. Serwicyzacja polskiej gospodarki, praca zespołowa pod redakcją I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
139. SKK – Systemy Kodów Kreskowych SA Usprawienie procesów magazynowych – Deko, 16.11.2011 r.
140. Sobkowski M., Głowacka M.D.; Zastosowanie Modelu Servqual w procesie oceny jakości usług medycznych, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167.

141. Softline Sp. z o.o., Case study Przykładowe wdrożenia Polkomtel; [www.softline.com.pl](http://www.softline.com.pl); 18.11.2011 r.
142. Sokora A., Case study marki Puławy Metamorphosis Brand Communications, 2009.
143. Sosik, Szczygłowski, RFID – EPCGlobal – Wprowadzenie i opis standardu; 12.10.2011 r.
144. Sosnowska A., Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw, materiały konferencyjne „Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw”, SGH, 2009.
145. Stanton W.J., Fundamentals of Marketing, McGraw Hill, Nowy Jork 1981.
146. Stodolak S., Historia sukcesu serwisu eBay.com, MamBiznes.pl, 10.01.2012 r.
147. Strategia rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2009–2013, Narodowy Bank Polski.
148. Sygnowski P., Mity o nauce języków obcych, <http://dziecko.wieszjak.pl>, 21.01.2012 r.
149. Szarucki M., Istota innowacji usługowych, Nauka i Gospodarka, 27.08.2009 r.
150. Szóstak A., Rusz do przodu, czyli... jak podchodzić do innowacji. <http://www.exbis.pl>, 14.12.2011 r.
151. Szpunar W., Komunikatory online i usługi telefoniczne w chmurze PC Word, 9.11.2011 r.
152. Tkaczyk J., Program Lojalnościowy C. H. Beck, Warszawa 2004.
153. Usługi a europejski przemysł wytwórczy: interakcje i wpływ na zatrudnienie, konkurencyjność i wydajność CCMI/035, Bruksela, 13.09.2006 r.
154. Waszczuk P., Skype już własnością koncernu Microsoft; <http://www.computerworld.pl/>, 14.10.2011 r.
155. Wegrzyn G., Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej, V Konferencja Naukowa z cyklu “Wiedza i Innowacje” pt. Ochrona wiedzy i innowacji, Kraków 2009.
156. Wiśniewski F., Pojęcie i podział usług, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i socjologiczny nr 2, s. 237-249, 1965.
157. Witek J., „Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową”. <http://mup.pomocprawna.info>, 20.01.2012; na podstawie: Ph. Kotler, Marketing Management and Analysis, Planning and Control, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York 1991, s. 482-485.
158. Womack J.P., Jones D.T., Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Free Press; 2 ed., 2003.
159. Wrotniak M., Zarabia na ubezpieczeniach od rozwodu, portal Bankier.pl, 16.01.2012 r.
160. Zakładka: Pojęcie stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej, <http://www.stat.gov.pl>, 11.10.2011 r., za: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej. Podręcznik Oslo (wydanie trzecie), Warszawa 2008.
161. Zarządzanie łańcuchem dostaw – sklepy Wal-Mart, Wydawnictwo naukowe PWN, aneksy, [www.pwn.pl](http://www.pwn.pl), 16.12.2011 r.
162. Zderkiewicz M., Innowacje szkoleniowe w BRE Banku, HRstandard.pl, 25.10.2011 r.
163. Zembrzaska A., Public relations w działaniach policji. Praca dyplomowa pod kierunkiem naukowym dr. Sebastiana Chachołka, Olsztyn 2006.
164. Żychalak A., Rukszan K., Piątkowska M., Publikacja e-Centra przestrzeni integracji osób niepełnosprawnych, Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niepełnym Ruchowo, Warszawa, grudzień 2009 r.

## Strony www:

1. Abbey House, [www.abbeyhouse.pl](http://www.abbeyhouse.pl), 14.01.2012 r.
2. Accessible Poland Tours, <http://www.accessibletour.pl>, 20.01.2012 r.
3. AdStone, [www.adstone.pl](http://www.adstone.pl), 11.01.2012 r.
4. AdTaily, [www.adtaily.pl](http://www.adtaily.pl), 11.01.2012 r.
5. Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, <http://www.wshe.lodz.pl>, 20.01.2012 r.
6. ALBATROSS GPS, [www.emel-alarmy.pl](http://www.emel-alarmy.pl), 13.12.2011 r.
7. Allegro.pl, 10.11.2011 r.
8. Asseco Business Solutions; [www.assecobs.pl](http://www.assecobs.pl); 13.12.2011 r.
9. Asseco Poland S.A, Wdrożenie systemu informatycznego w Banku Pocztowym, [www.asseco.com](http://www.asseco.com), 27.10.2011 r.
10. Asseco Poland, case study Wdrożenie systemu informatycznego do obsługi oraz rozliczeń operacji zawieranych przez departament skarbu Państwa dla Wydziału Rozliczeń Operacji Skarbowych w Banku Pocztowym S.A.
11. Bank Poczty S.A. Kredyt w Poczty Koncie Nestor, [www.poczty.pl](http://www.poczty.pl) 12.12. 2011 r.
12. Bryla.pl, 4.01.2012 r.
13. Carrefour, [www.carrefour.pl](http://www.carrefour.pl), 17.10.2011 r.
14. Centrum Wspinażkowe Tarnogaj, [www.centrumwspinażkowe.pl](http://www.centrumwspinażkowe.pl), 22.12.2011 r.



15. Comarch Loyalty Management, 16.11.2011 r.
16. Comarch S.A, 15.12.2011 r.
17. Datera S.A, [www.datera.pl](http://www.datera.pl), 28.12.2011 r.
18. Eiger Sp. z o.o., [www.eiger.pl](http://www.eiger.pl), 5.01.2012 r.
19. e-Learning – nowe możliwości, [www.learning.pl](http://www.learning.pl); 11.11.2011 r.
20. Fedro spółka z ograniczoną odpowiedzialnością; [www.fedro.pl](http://www.fedro.pl); 3.01.2012 r.
21. Gazetos Apetitos. [www.apetitos.pl](http://www.apetitos.pl), 28.12.2011 r.
22. iStore.pl, 10.11.2011 r.
23. Krokodyl, [www.krokodyl.sklep.pl](http://www.krokodyl.sklep.pl), 26.12.2012 r.
24. LIVECHAT Contact Center w mBanku, stadium przypadku, <http://www.livechatinc.com>, 2.11.2011 r.
25. mBank'u, <http://www.mbank.pl>, 12.12.2011 r.
26. Merlin.pl, 3.01.2012 r.
27. MM Brown Polska Sp. z o.o. Sp. K.; [mm-brown-polska.polandtrade.pl](http://mm-brown-polska.polandtrade.pl); 13.12.2011 r.
28. MobileMS; [www.mobiles.pl](http://www.mobiles.pl); 14.01.2012 r.
29. NOMI S.A, [www.nomi.pl](http://www.nomi.pl), 28.12.2011 r.
30. Panoramic Art., [www.panoramicart.pl](http://www.panoramicart.pl), 22.01.2012 r.
31. Piotr i Paweł, <http://www.piotripawel.pl>, 21.01.2012 r.
32. Polkomtel S.A.; <http://www.polkomtel.com.pl>; 22.01.2012 r.
33. PomyslNabiznes.com.pl „Im się udało” [www.pomyslNabiznes.com.pl](http://www.pomyslNabiznes.com.pl), 15.01.2012 r.
34. Qlturka, [www.qlturka.pl](http://www.qlturka.pl), 3.01.2012 r.
35. SEKA S.A., [www.seka.pl](http://www.seka.pl), 28.12.2011 r.
36. Skype; [www.skype.com](http://www.skype.com), 6.12.2011 r.
37. Suldus, <http://www.kserozadarmo.pl>, 28.12.2011 r.
38. SuperMemo, <http://www.supermemo.pl>, 03.01.2012 r.
39. TQM Consulting; [www.tqmc.pl](http://www.tqmc.pl), 3.01.2012 r.
40. TRIADA; <http://www.triada.pl>, 11.01.2012 r.
41. Tuch Inn, [www.touchinn.pl](http://www.touchinn.pl), 13.10.2011 r.
42. Usługi Pielęgniarskie & Diagnostyka Laboratoryjna Krzysztof Zając, [www.pielęgniarstwo24.com.pl](http://www.pielęgniarstwo24.com.pl), 3.01.2012 r.
43. Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego we Wrocławiu, [www.wssk.wroc.pl](http://www.wssk.wroc.pl), 17.09.2011 r.
44. Żabka, [www.zabkapolska.pl](http://www.zabkapolska.pl); 15.10.2011 r.
45. Case study: Asseco Softlab wspiera Agito Asseco Business Solutions, [www.assecobs.pl](http://www.assecobs.pl); 13.12.2011 r.
46. Centrum Biurowe Eproco, <http://www.centrum-biurowe.pl>; 15.01.2012 r.
47. Fru.pl, 19.12.2011 r.
48. Polski Uniwersytet Wirtualny, [www.puw.pl](http://www.puw.pl), 12.12.2011 r.
49. Forte Studium sukcesu Roztańczone kadry i księgowość, [www.sage.com.pl](http://www.sage.com.pl); 28.12.2011 r.
50. panoramART, [www.panoramicart.pl](http://www.panoramicart.pl), 15.01.2012 r.
51. [www.gps.gov](http://www.gps.gov). 11.10.2011 r.
52. „Sochacki Serwis Ogumienia”, <http://www.sochackiserwis.pl>, 13.12.2011 r.

# Aneks

## Aneks 1 – Instytucje wspierające innowacyjność w sektorze usług

*Informacje o poniższych instytucjach znajdują się w wielu publikacjach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Dla porządku, poniżej, zaprezentujemy tylko skrótowe dane, z podaniem odnośników do stron domowych poszczególnych instytucji i ich sieci.*

### I. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

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 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 oraz koordynuje prace Krajowego Systemu Usług.

Więcej informacji na stronie internetowej [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

### II. Krajowy System Usług

Krajowy System Usług udziela informacji dla przedsiębiorców, porad, wskazówki, jak założyć firmę, jak się rozliczyć, jaką wybrać formę prawną dla nowo zakładanej firmy, a nawet pomoc w szukaniu finansowania. Krajowy System Usług KSU jest to ogólnokrajowa sieć, zrzeszająca ponad 150 ośrodków, rozszanych po całej Polsce. Ośrodki te wspierają przedsiębiorców z małych i średnich firm. KSU oferuje oprócz wiedzy z zakresu gospodarki dostęp do pożyczek i poręczeń kredytowych.

Wśród ośrodków KSU znajdują się Punkty Konsultacyjne i ośrodki Krajowej Sieci Innowacji. Z KSU współpracuje również kilkadziesiąt funduszy pożyczkowych i poręczeniowych zrzeszonych w Polskim Związku Funduszy Pożyczkowych i Krajowym Stowarzyszeniu Funduszy Poręczeniowych. KSU tworzą też organizacje, które znane są ze współpracy w innych sieciach, tj.: Enterprise Europe Network (konsorcja dawnych Centrów Euro Info – EIC i Ośrodków Przekazu Innowacji – IRC).

Nad prawidłowym wsparciem i jakością usług świadczonych przez KSU dla małych i średnich przedsiębiorstw czuwa Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Współpraca z Urzędami Marszałkowskimi dziesięciu województw w znacznym stopniu ułatwia polskim przedsiębiorcom dostęp do informacji a także wsparcia doradczego i finansowego.

Obszar w jakim KSU wspiera przedsiębiorców to:

- informacyjne dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
- proinnowacyjne dla przedsiębiorców,
- finansowe – udzielanie poręczeń kredytów lub pożyczek dla przedsiębiorców,
- optymalizacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej,
- doradztwo w zakresie ochrony środowiska,
- asysta w prowadzeniu działalności gospodarczej.

KSU wprowadziła odpowiednie standardy świadczenia usług, a konsultanci mają szeroką wiedzę z zakresu polskiej gospodarki.

**Punkty Konsultacyjne** prowadzone przez podmioty zarejestrowane w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, tworząc ogólnopolską sieć liczącą 83 PK. Usługi te świadczone są bezpłatnie dla przedsiębiorców oraz osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą. Usługi doradcze są świadczone w siedzibach PK, w formie dyżurów, telefonicznie, elektronicznie, w trakcie seminariów informacyjnych a także w siedzibie klienta i innych uzgodnionych lokalizacjach. Działalność PK finansowana jest w ramach projektu systemowego PARP z Poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W ramach PK udzielane są bezpłatne usługi informacyjne na temat:

- administracyjno-prawnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej,
- możliwości uzyskania wsparcia finansowego na realizację projektów,
- możliwości korzystania z usług specjalistycznych,
- innych istotnych dla firm informacji.

Powyższe usługi poprzedzane są zawsze wstępną analizą potrzeb, wymagań i oczekiwań usługobiorcy oraz oceną możliwości realizacji usługi. Ośrodek zarejestrowany w KSU przestrzega zasad etyki zawodowej.

Ośrodek **Krajowej Sieci Innowacji** to instytucja otoczenia biznesu zarejestrowana w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Ośrodki KSI tworzą Krajową Sieć Innowacji KSU. KSI świadczy usługi w zakresie przeprowadzenia u klienta w firmie:

- audytu technologicznego [innowacyjnego] – ocena potencjału i potrzeb technologicznych przedsiębiorcy, możliwości i potrzeb w zakresie rozwoju wytwarzanych produktów lub usług,
- transferu technologii – poprawa istniejącego procesu technologicznego lub wdrożenie nowego procesu, produktu lub usługi.

Podmiot świadczący usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym KSU musi być zarejestrowany w KSU, czyli spełniać wymagania w zakresie potencjału technicznego, ekonomicznego, mieć wdrożony system zarządzania jakością obejmujący usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym, jak również przestrzegać zasad etyki zawodowej.

Poza usługami audytu technologicznego [innowacyjnego] i transferu technologii, ośrodki KSI KSU specjalizują się jeszcze w innych usługach proinnowacyjnych, tj. np.:

- ochrona praw własności intelektualnej,
- identyfikacja najnowszych technologii,
- ocena nowości i wycena technologii,
- pomoc w wyborze technologii,

- pomoc w pozyskaniu finansowania zakupu i wdrożenia nowej technologii,
- ocena możliwości komercjalizacji technologii,
- pomoc w tworzeniu firm typu spin-off,
- doradztwo w zakresie strategii konkurowania przez innowacyjność.

Szersze informacje można znaleźć na stronie [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl)

### III. Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe

Do lat dziewięćdziesiątych rozwija się sieć funduszy pożyczkowych i poręczeniowych. Fundusze te funkcjonują na podstawie ogólnych przepisów prawa (kodeks cywilny, kodeks spółek handlowych). Dodatkowo część funduszy funkcjonuje w ramach Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU), którego misją jest rozwój przedsiębiorczości poprzez zapewnienie najwyższej jakości usług w kluczowych obszarach wymagających wsparcia państwa.

W ramach funkcjonowania funduszy pożyczkowych i doręczeniowych powstały stowarzyszenia zrzeszające większość tych instytucji finansowych i są to:

- Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych,
- Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych.

Pełnią one głównie funkcje lobbingowe, upowszechniają wyniki działania funduszy, prowadzą wymianę dobrych praktyk, przygotowują okresowe raporty o funkcjonowaniu funduszy itp. Krajowa Grupa Poręczeniowa jest podmiotem skupiającym regionalne i lokalne fundusze poręczeń kredytowych z większościami udziałem jednostek samorządu terytorialnego i mniejszościowym udziałem BGK. Organizacja ta wypracowała wspólne standardy działalności poręczeniowej we współpracy z bankami.

Celem **funduszy pożyczkowych** jest zapewnienie finansowania zewnętrznego, przede wszystkim dla mikro- i małych przedsiębiorców oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą, mających trudności w zdobyciu finansowania komercyjnego (np. kredytu bankowego) z powodu braku wymaganych zabezpieczeń czy historii kredytowej.

Cele na które można uzyskać pożyczkę to:

- finansowanie inwestycji,
- wdrażanie nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych,
- zakup maszyn i urządzeń,
- rozbudowa, adaptacja lub modernizacja obiektów produkcyjnych, handlowych, usługowych,
- zakup materiałów i surowców niezbędnych do realizacji założonego przedsięwzięcia gospodarczego.

Więcej informacji na stronie: [www.psf.org.pl](http://www.psf.org.pl)

Natomiast **fundusze poręczeniowe** stworzono w celu ułatwienia przedsiębiorcom oraz osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą dostępu do zewnętrznego finansowania w postaci kredytów bankowych oraz pożyczek na prowadzenie działalności gospodarczej.

Fundusze poręczeniowe oferują poręczenia zobowiązań finansowych przedsiębiorców, którzy posiadają zdolność kredytową, ale nie posiadają wymaganych przez instytucję finansującą zabezpieczeń.

Więcej informacji na stronie: [www.ksfp.org.pl](http://www.ksfp.org.pl)

Dodatkowe informacje znajdują się na stronie Ministerstwa Gospodarki: [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)

#### **IV. Fundusz Mikro – pożyczki dla małych firm**

Fundusz Mikro to polsko-amerykańska inicjatywa. Fundusz Mikro został założony w 1994 roku przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Zadaniem funduszu jest promocja i rozwój małych przedsiębiorców.

Celem funduszu jest wspieranie rozwoju mikroprzedsiębiorczości poprzez udostępnianie kapitału w formie pożyczek właścicielom małych firm. Przedsiębiorcy – Klienci Funduszu Mikro obsługiwani są przez doradców klienta w 60 oddziałach Funduszu Mikro zlokalizowanych w placówkach należących do FM Bank znajdujących się na terenie całego kraju.

Szersze informacje można znaleźć na stronie [www.funduszmikro.pl](http://www.funduszmikro.pl)

#### **V. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości**

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości to sieć zrzeszająca instytucje wspierające oraz rozwijające przedsiębiorczość. W ramach AIP zrzeszane są akademickie inkubatory przedsiębiorczości świadczące usługi proinnowacyjne. Inkubatory Przedsiębiorczości realizują projekty społeczne i biznesowe na skalę ogólnopolską i regionalną, gromadzą najwybitniejszych ekspertów młodej przedsiębiorczości oraz rozwijają Innowacyjną Gospodarkę w Polsce, aby zaszcześcić młodym Polakom przedsiębiorczość.

W ramach AIP Group działają:

- Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości,
- AIP Business Link,
- Fundacja Polska Przedsiębiorcza,
- AIP Seed Capital,
- Agencja Innowacyjnej Promocji.

Podstawą wizji przyszłości jest świadomość i przekonanie, że potrzebna jest nowa jakość wspierania przedsiębiorczości w Polsce, poprzez pomoc w zakładaniu i rozwoju małych i średnich firm oraz tworzeniu innowacyjnych pomysłów biznesowych mających stanowić przewagę konkurencyjną polskiej gospodarki.

Więcej na ten temat można znaleźć na stronie [www.inkubatory.pl](http://www.inkubatory.pl)

#### **VI. Sieć Aniołów Biznesu**

Anioł Biznesu to prywatny inwestor, który przeznaczają kapitał na finansowanie przedsięwzięć będących we wczesnych fazach rozwoju, w zamian za mniejszościowy pakiet udziałów w firmie. Dzięki zastrzykowi kapitałowemu firmy mogą szybko rozwinąć się, dając inwestorowi wysoki wzrost wartości jego udziałów.

## VII. Dotacje z funduszy strukturalnych

Przedsiębiorcy w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych w okresie programowania 2007–2013 mogą korzystać ze środków Europejskich. Programy Operacyjne opracowywane są oddzielnie dla każdego województwa. Szczegółowe informacje na temat programów operacyjnych, funduszy strukturalnych są umieszczone na stronie

- Ministerstwa Rozwoju Regionalnego,
- Portalu Funduszy Strukturalnych,
- oraz na stronach właściwych urzędów marszałkowskich.

Wszystkie adresy znajdziemy na stronie MSWiA – [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

## Aneks 2 – Dane statystyczne

### I. Raport GUS – Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach w styczniu 2012 r. (20-01-2012)

W styczniu 2012 r. wskaźnik ogólnego klimatu w sekcji **transport i gospodarka magazynowa** kształtuje się na poziomie minus 9 (przed miesiącem minus 12). Poprawę koniunktury odnotowuje 14% badanych firm, a jej pogorszenie 23% (w grudniu odpowiednio 12% i 24%). Pozostałe jednostki uznają, że ich sytuacja nie ulega zmianie. Odnotowywane jest pogorszenie bieżącego popytu i sprzedaży, a w ślad za tym i sytuacji finansowej. Prognozy popytu i sprzedaży są nieco mniej pesymistyczne od formułowanych w grudniu, przy utrzymujących się negatywnych oczekiwaniach dotyczących sytuacji finansowej. Sygnalizowany jest wzrost bieżących oraz przyszłych cen usług. Przedsiębiorcy przewidują spadek liczby zatrudnionych pracowników, choć wolniejszy od zapowiadanego w grudniu.

W styczniu 2012 r. wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w sekcji **zakwaterowanie i gastronomia** kształtuje się na poziomie minus 10 (przed miesiącem minus 7). Poprawę koniunktury odnotowuje 13% badanych firm, a jej pogorszenie 23% (w grudniu odpowiednio 12% i 19%). Pozostałe jednostki uznają, że ich sytuacja nie ulega zmianie. Takie kształtowanie się ocen koniunktury wynika z bardziej pesymistycznych niż w grudniu ocen bieżącego oraz przewidywanego popytu, sprzedaży i sytuacji finansowej. Sygnalizowany jest wzrost zarówno bieżących jak i przyszłych cen usług. Przedsiębiorcy przewidują spadek liczby zatrudnionych pracowników zbliżony do zapowiadanego przed miesiącem.

W styczniu 2012 r. wskaźnik ogólnego klimatu w sekcji **działalność finansowa i ubezpieczeniowa** kształtuje się na poziomie plus 24 (przed miesiącem plus 30). Poprawę koniunktury odnotowuje 30% badanych firm, a jej pogorszenie 6% (w grudniu odpowiednio 35% i 5%). Pozostałe jednostki uznają, że ich sytuacja nie ulega zmianie. Kierujący firmami odnotowują dużo mniejszy niż w grudniu wzrost bieżącego i przyszłego popytu i sprzedaży. Aktualna sytuacja finansowa oceniana jest korzystnie, podobnie jak przed miesiącem, ale jej prognozy na najbliższe miesiące są mniej optymistyczne. Sygnalizowany jest wolniejszy niż w grudniu wzrost bieżących i przyszłych cen usług. W tej grupie jednostek usługowych można się spodziewać niewielkiego spadku zatrudnienia, po raz pierwszy od sierpnia 2010 prognozy są negatywne.

W styczniu 2012 r. wskaźnik ogólnego klimatu w sekcji **informacja i komunikacja** kształtuje się na poziomie plus 11 (przed miesiącem plus 9). Poprawę koniunktury odnotowuje 20% badanych firm, a jej pogorszenie 9% (w grudniu odpowiednio 20% i 11%). Pozostałe jednostki uznają, że ich sytuacja nie ulega zmianie. Bieżący popyt i sprzedaż są oceniane korzystnie i nieco lepiej niż w grudniu, w konsekwencji poprawia się także bieżąca sytuacja finansowa. Jednakże prognozy w tym zakresie są mniej optymistyczne, istnieje nawet możliwość nieznacznego spadku popytu. Sygnalizowane jest obniżenie bieżących i przyszłych cen usług, choć mniej znaczące niż przed miesiącem. W tej grupie firm można się spodziewać niewielkiego wzrostu zatrudnienia.

W styczniu firmy z większości sekcji objętych badaniem sygnalizują **ograniczenie popytu na usługi**, najbardziej znaczące – jednostki z sekcji zakwaterowanie i gastronomia (sekcja I) oraz pozostała działalność usługowa (sekcja S). Wzrost popytu na swoje usługi zgłaszają jedynie podmioty z sekcji opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q), działalność finansowa i ubezpieczeniowa (sekcja K) oraz informacja i komunikacja (sekcja J).

Na najbliższe trzy miesiące prognozy **popytu** formułowane przez jednostki z większości badanych sekcji usługowych są negatywne. Najbardziej pesymistyczne przewidywania w tym zakresie zgłaszają dyrektorzy jednostek z sekcji zakwaterowanie i gastronomia (sekcja I) oraz transport i gospodarka magazynowa (sekcja H). Wzrost popytu przewidują tylko firmy z sekcji działalność finansowa i ubezpieczeniowa (sekcja K) oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q).

Na najbliższe trzy miesiące prognozy **sprzedaży** jednostek z większości badanych sekcji usługowych są pesymistyczne. Najbardziej znaczący spadek sprzedaży, większy niż przed miesiącem, przewidują jednostki z sekcji zakwaterowanie i gastronomia (sekcja I). Wzrostu sprzedaży spodziewają się tylko firmy z sekcji działalność finansowa i ubezpieczeniowa (sekcja K), a także – w znacznie mniejszym stopniu – firmy z sekcji informacja i komunikacja (sekcja J) oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q).

**Sytuacja finansowa** przedsiębiorstw z większości sekcji objętych badaniem jest w styczniu oceniana nadal niekorzystnie. Najbardziej negatywne oceny swojej sytuacji finansowej, bardziej pesymistyczne niż w grudniu, sygnalizują jednostki z sekcji pozostała działalność usługowa (sekcja S), zakwaterowanie i gastronomia (sekcja I) oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R). Pozytywnie swoją sytuację finansową oceniają jedynie jednostki z sekcji działalność finansowa i ubezpieczeniowa (sekcja K) oraz informacja i komunikacja (sekcja J).

Na najbliższe trzy miesiące prognozy **sytuacji finansowej** jednostek z większości badanych sekcji usługowych są pesymistyczne. Najbardziej znaczącego pogorszenia sytuacji finansowej spodziewają się podmioty z sekcji zakwaterowanie i gastronomia (sekcja I), pozostała działalność usługowa (sekcja S), transport i gospodarka magazynowa (sekcja H), opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q) oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R). Optymistyczne prognozy w tym zakresie, ostrożniejsze niż przed miesiącem, formułują dyrektorzy jednostek prowadzących działalność finansową i ubezpieczeniową (sekcja K) oraz informacja i komunikacja (sekcja J).

W przedsiębiorstwach większości badanych sekcji zapowiadany jest wzrost **cen**. Najbardziej znaczący wzrost cen przewidują dyrektorzy jednostek z sekcji obsługa rynku nieruchomości (sekcja L) oraz transport i gospodarka magazynowa (sekcja H).

Jednostki z większości badanych sekcji usługowych planują w najbliższych trzech miesiącach dokonać redukcji **zatrudnienia**. Największą skalę zwolnień, choć mniejszą niż planowano przed miesiącem, zapowiadają dyrektorzy jednostek z sekcji działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R). Niewielki wzrost zatrudnienia planują tylko podmioty z sekcji informacja i komunikacja (sekcja J) oraz edukacja (sekcja P).

W styczniu 2012 r. 4,9% badanych przedsiębiorstw, z sekcji **transport i gospodarka magazynowa**, deklaruje, że nie napotyka na bariery w prowadzeniu swojej bieżącej działalności (w styczniu 2011 r. odsetek ten wyniósł 5,2%). Największe trudności wskazywane przez firmy zgłaszające bariery związane są z kosztami zatrudnienia (60% w styczniu br. i przed rokiem) oraz konkurencją firm krajowych (51% w styczniu br., 56% przed rokiem). W skali roku w największym stopniu wzrosło znaczenie bariery związanej z niepewnością ogólnej sytuacji gospodarczej (z 33% do 45%).

Odsetek jednostek, związanych z sekcją **gastronomia i zakwaterowanie**, nieodczuwających żadnych barier w prowadzeniu bieżącej działalności kształtuje się na poziomie 6,5% (przed rokiem 8,1%). Największe trudności napotymane przez jednostki zgłaszające bariery związane są z kosztami zatrudnienia (66% w styczniu br., 68% przed rokiem).

W styczniu 8,3% badanych przedsiębiorstw, **w sekcji informacja i komunikacja**, deklaruje, że nie napotyka na bariery w prowadzeniu swojej bieżącej działalności (przed rokiem odsetek ten wyniósł 10,2%). Największe trudności sygnalizowane przez firmy zgłaszające bariery związane są z kosztami zatrudnienia (51% w styczniu br., 52% przed rokiem), konkurencją firm krajowych (47% w styczniu br., 46% przed rokiem) oraz niejasnymi i niespójnymi przepisami prawnymi (42% w styczniu br., 41% przed rokiem). W skali roku w największym stopniu wzrosło znaczenie bariery związanej z niepewnością ogólnej sytuacji gospodarczej (z 27% do 38%).

W styczniu spośród badanych przedsiębiorstw, **w sekcji finanse i ubezpieczenia**, 3,7% deklaruje, że nie odczuwa żadnych barier w prowadzeniu bieżącej działalności (przed rokiem 1,5%). Największe trudności napotymane przez przedsiębiorstwa zgłaszające bariery związane są z konkurencją firm krajowych



(77% w styczniu br., 78% przed rokiem). W porównaniu ze styczniem ubiegłego roku najbardziej wzrosło znaczenie bariery związanej z niepewnością ogólnej sytuacji gospodarczej (z 29% do 47%) oraz z niejasnymi i niespójnymi przepisami prawnymi (z 33% do 44%).

W styczniu 2012 r. w większości badanych przez GUS sekcji przedsiębiorstw usługowych koniunktura oceniana jest negatywnie. Najbardziej pesymistyczne oceny, gorsze niż w grudniu i przed rokiem, formułują jednostki z sekcji pozostała działalność usługowa, a także – choć w mniejszym stopniu – firmy z sekcji działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją. Najlepsze oceny koniunktury zgłaszają jednostki z sekcji działalność finansowa i ubezpieczeniowa, są one jednak mniej korzystne niż w grudniu i styczniu ubiegłego roku. Również pozytywnie oceniają koniunkturę podmioty z sekcji informacja i komunikacja (lepiej niż przed miesiącem i podobnie jak przed rokiem) oraz działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (mniej optymistycznie niż w grudniu, ale lepiej niż w styczniu ub. r., kiedy to ogólny wskaźnik klimatu przyjął wartość ujemną).

## II. Raport GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009 (Warszawa 2010)

### Struktura badanej zbiorowości przedsiębiorstw przemysłowych i sektora usług

W latach 2008 i 2009 struktura badanych przedsiębiorstw przemysłowych oraz z sektora usług pod względem wielkości i rodzaju prowadzonej działalności była podobna. Największy wzrost udziału wśród przedsiębiorstw przemysłowych wystąpił w dziale Działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców, zaś w sektorze usług w dziale Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych.

Najwięcej jednostek przemysłowych koncentrowało się w dziale Produkcja artykułów spożywczych (około 20% całej zbiorowości), a w sektorze usług – Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi (ponad połowa całej zbiorowości). Pod względem liczby pracujących dominowały przedsiębiorstwa przemysłowe i z sektora usług zatrudniające 10–49 pracujących; stanowiły one ponad dwie trzecie całej badanej zbiorowości.

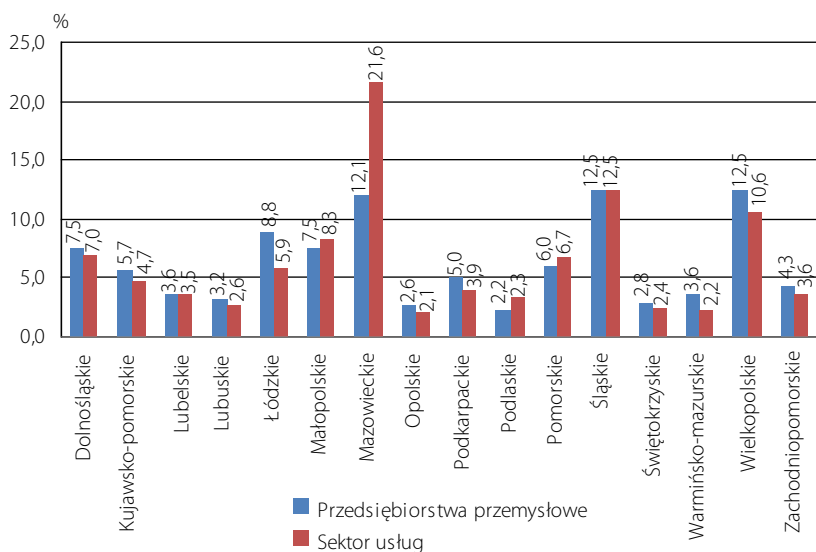
**Tabela 8.** Struktura przedsiębiorstw według klas wielkości

Liczba pracujących	Przedsiębiorstwa przemysłowe		Przedsiębiorstwa z sektora usług	
	2008	2009	2008	2009
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
10–49	71,0	70,6	80,7	80,6
50–249	23,7	24,1	16,6	16,4
Powyżej 249	5,3	5,3	2,7	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Ponad 95% wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych i z sektora usług stanowiły jednostki należące do sektora prywatnego.

W układzie terytorialnym największą liczbą przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2008 i 2009 charakteryzowały się województwa: śląskie, mazowieckie i wielkopolskie, zaś najmniejszą – województwa: podlaskie, opolskie i świętokrzyskie. Największa liczba przedsiębiorstw należących do sektora usług występowała w województwach: mazowieckim, śląskim i wielkopolskim, najmniejsza – w województwach: opolskim, świętokrzyskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim.



**Rysunek 9.** Struktura badanej zbiorowości przedsiębiorstw według województw w 2009 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

### Przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych

Udział przedsiębiorstw przemysłowych i z sektora usług, które w latach 2007–2009 wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe, w ogólnej liczbie tych przedsiębiorstw był niższy niż w latach 2006–2008. Spadek odnotowano we wszystkich klasach wielkości, sekcjach PKD oraz sektorach własności.

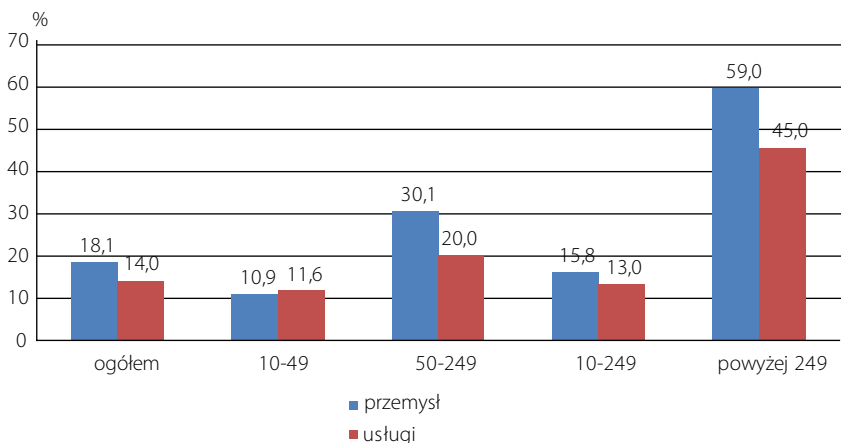
**Tabela 9.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw według klas wielkości

Liczba pracujących	Przedsiębiorstwa przemysłowe		Przedsiębiorstwa z sektora usług	
	2006–2008	2007–2009	2006–2008	2007–2009
Ogółem	21,4	18,1	16,1	14,0
10–49	14,5	10,9	13,1	11,6
50–249	33,3	30,1	25,3	20,0
10–249	19,2	15,8	15,2	13,0
Powyżej 249	60,9	59,0	48,2	45,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

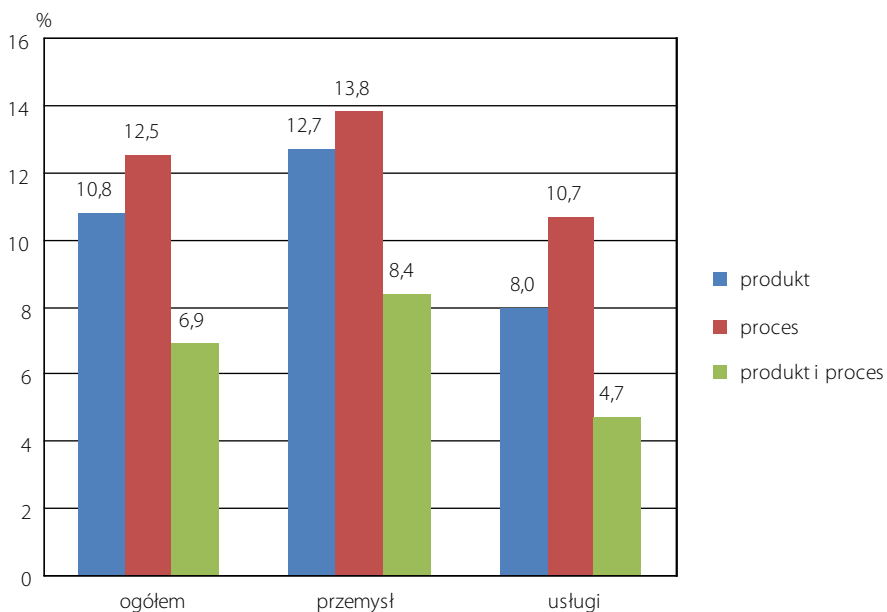
Zarówno w latach 2006–2008, jak i 2007–2009 wśród przedsiębiorstw z sektora usług najwyższy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych należał do działu Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego. Najmniej innowacyjnym działem w latach 2006–2008 był Transport lądowy oraz transport rurociągowy, natomiast w latach 2007–2009 – Transport lotniczy.

Wyniki badania działalności innowacyjnej wskazują, że w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz z sektora usług w latach 2006–2008 i 2007–2009 wyższy był udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje procesowe (nowe lub istotnie ulepszone procesy), niż innowacje produktowe (nowe lub istotnie ulepszone produkty). Udział przedsiębiorstw przemysłowych oraz z sektora usług, które wprowadziły innowacje produktowe i procesowe w latach 2006–2008 i 2007–2009 był wyższy w sektorze publicznym niż prywatnym.



**Rysunek 10.** Przedsiębiorstwa, które w latach 2007–2009 wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe według klas wielkości w % ogółu przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010



**Rysunek 11.** Przedsiębiorstwa, które w latach 2007–2009 wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Najwięcej innowacji procesowych wprowadzonych przez przedsiębiorstwa przemysłowe w latach 2006–2008 oraz 2007–2009 dotyczyło nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania (produkcji) wyrobów i usług (odpowiednio 13,3% i 10,5%), a w sektorze usług – nowych lub istotnie ulepszonych metod (systemów) wspierających procesy w przedsiębiorstwie (odpowiednio 9,8% i 8,4%), takich jak systemy utrzymania (konserwacji), systemy operacyjne związane z zakupami, rachunkowością (księgowością), systemy obliczeniowe.



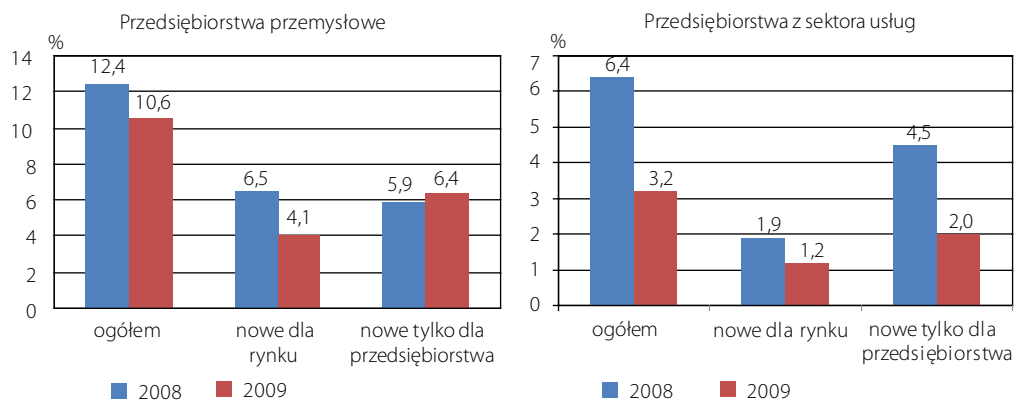
Wyniki badania innowacyjności za lata 2006–2008 pokazują, że wśród przedsiębiorstw przemysłowych i z sektora usług, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe najwyższy był odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje opracowywane głównie przez samo przedsiębiorstwo lub grupę przedsiębiorstw (odpowiednio 11,7% i 6,0%).

### Przychody ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych

Przychody ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych bada się ponadto w podziale na przychód ze sprzedaży:

- produktów nowych lub istotnie ulepszonych dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat,
- produktów nowych lub istotnie ulepszonych tylko dla przedsiębiorstwa, wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat.

W przedsiębiorstwach przemysłowych udział przychodów netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych wprowadzonych na rynek w latach 2007-2009 w przychodach ogółem był w 2009 r. niższy niż w 2008 r. i wyniósł odpowiednio 10,6% i 12,4%. W sektorze usług udział ten był również niższy w 2009 r. niż w 2008 r. (3,2% i 6,4%).



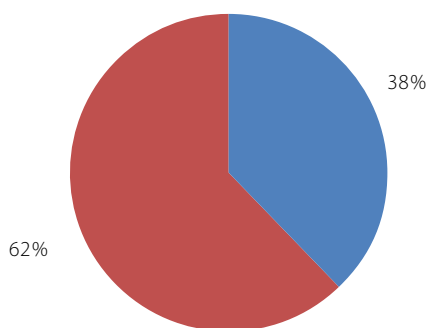
**Rysunek 13.** Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie zmienionych w przychodzie ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw, największy udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ogółem, osiągnęły podmioty zatrudniające powyżej 249 osób.

W 2008 r. wśród przedsiębiorstw przemysłowych osiągnięto wyższe przychody ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo (6,5% przychodów ze sprzedaży ogółem). W 2009 r. wśród przedsiębiorstw przemysłowych wyższe były przychody ze sprzedaży produktów nowych tylko dla przedsiębiorstwa (6,4% przychodów ze sprzedaży ogółem). W sektorze usług wyższe zarówno w 2008 r. jak i 2009 r. były przychody ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych tylko dla przedsiębiorstwa i wynosiły odpowiednio 4,5% oraz 2,9% sprzedaży ogółem.

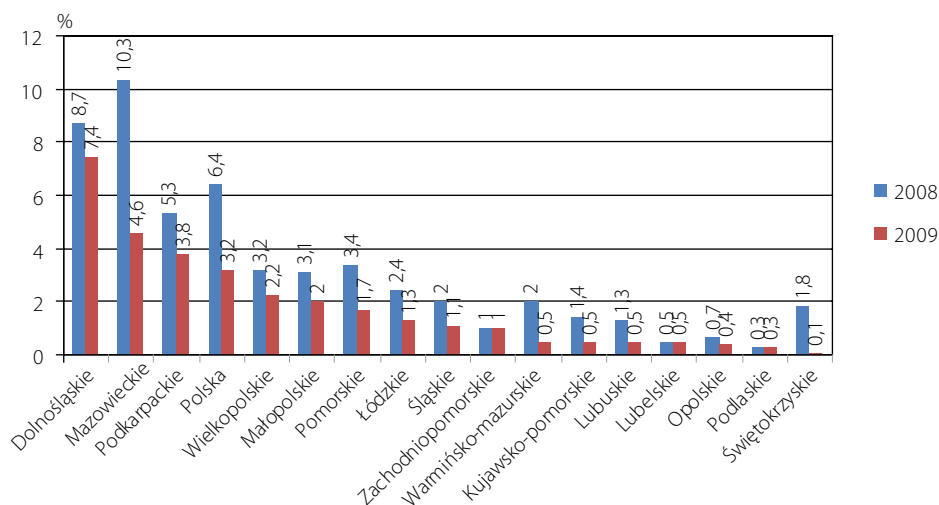
W sektorze usług najwyższy odsetek był w województwie mazowieckim (10,3%), najniższy zaś w województwie podlaskim (0,3%). W 2009 r. najwyższy udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych uzyskały przedsiębiorstwa przemysłowe w województwie pomorskim (23,4%) oraz przedsiębiorstwa usługowe w województwie dolnośląskim (7,4%).



- Produkty nowe lub istotnie ulepszone dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo
- Produkty nowe lub istotnie ulepszone tylko dla przedsiębiorstwa

**Rysunek 14.** Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie zmienionych w sektorze usług w 2009 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010



**Rysunek 15.** Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie zmienionych w sektorze usług według województw

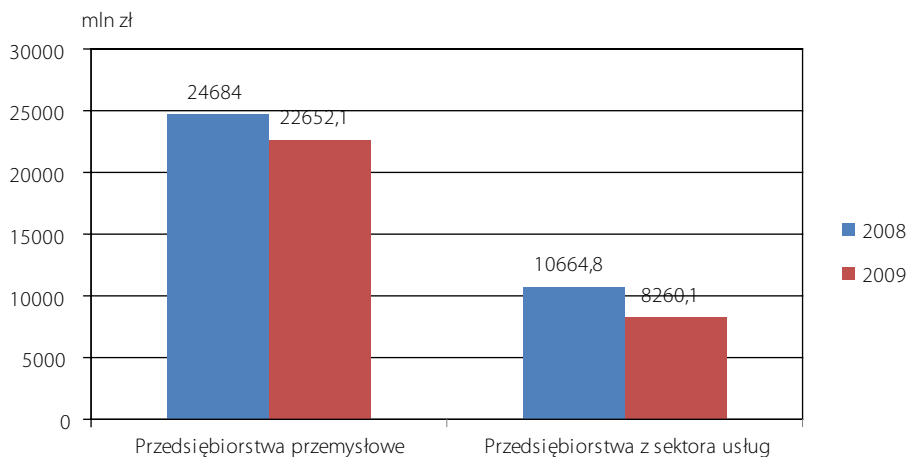
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

### Nakłady na działalność innowacyjną

W sektorze usług nakłady na działalność innowacyjną zmalały o 22,5% i wyniosły 8 260,1 mln zł (w 2008 r. – 10 664,8 mln zł).

W 2008 r. i 2009 r. większość nakładów na działalność innowacyjną poniosły przedsiębiorstwa należące do sektora prywatnego. W przedsiębiorstwach usługowych w 2008 r. aż 91,6% wszystkich nakładów na innowacje poniosły przedsiębiorstwa sektora prywatnego, natomiast w 2009 r. – 89,5%.

Rozpatrując strukturę nakładów na działalność innowacyjną pod względem liczby pracujących, największe nakłady w przedsiębiorstwach zarówno przemysłowych jak i z sektora usług poniosły jednostki liczące powyżej 499 pracujących. Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych o liczbie pracujących powyżej 499 osób w 2008 r. stanowiły 65,6% wszystkich nakładów tych przedsiębiorstw, natomiast w 2009 r. – 64,7%; w sektorze usług odpowiednio 56,2% i 78,4%.



**Rysunek 16.** Nakłady na działalność innowacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

**Tabela 11.** Nakłady na działalność innowacyjną według klas wielkości w mln zł.

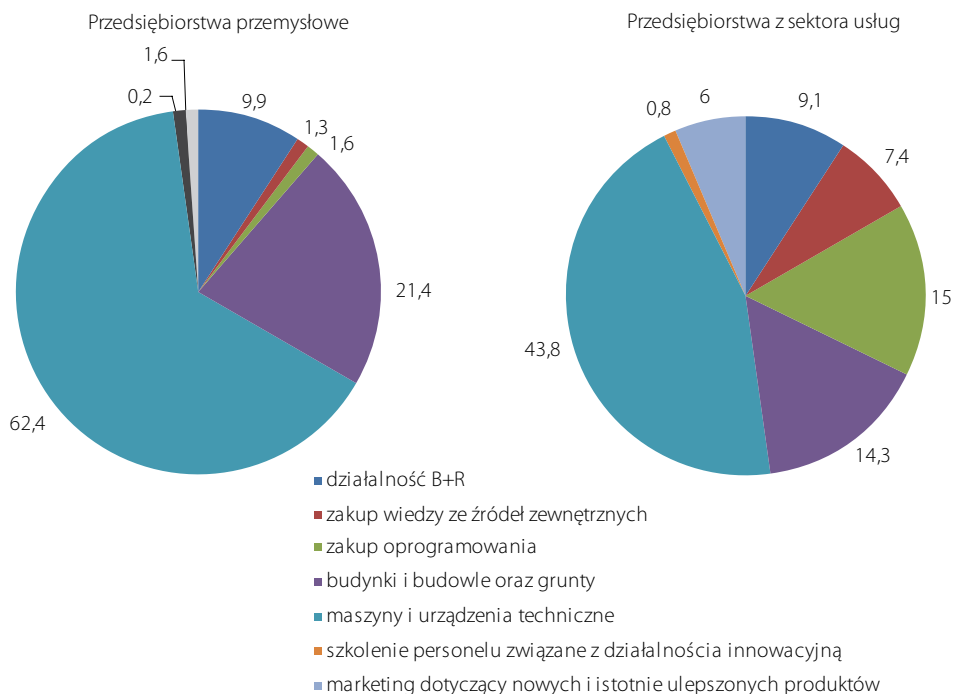
Liczba pracujących	Przedsiębiorstwa przemysłowe		Przedsiębiorstwa z sektora usług	
	2008	2009	2008	2009
Ogółem	24684,0	22652,1	10664,8	8260,1
10–49	997,9	1246,6	870,2	635,8
50–249	4742,0	3914,9	3301,3	872,4
250–499	2753,5	2840,9	503,6	276,1
Powyżej 499	16190,6	14649,5	5989,7	6475,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

W przedsiębiorstwach z sektora usług najwyższe nakłady na działalność innowacyjną w 2008 r. poniosły jednostki zaklasyfikowane do działu Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi (38,6% wszystkich nakładów na działalność innowacyjną); w 2009 r. – jednostki zaklasyfikowane do działu Telekomunikacja (48,8% wszystkich nakładów poniesionych na tę działalność).

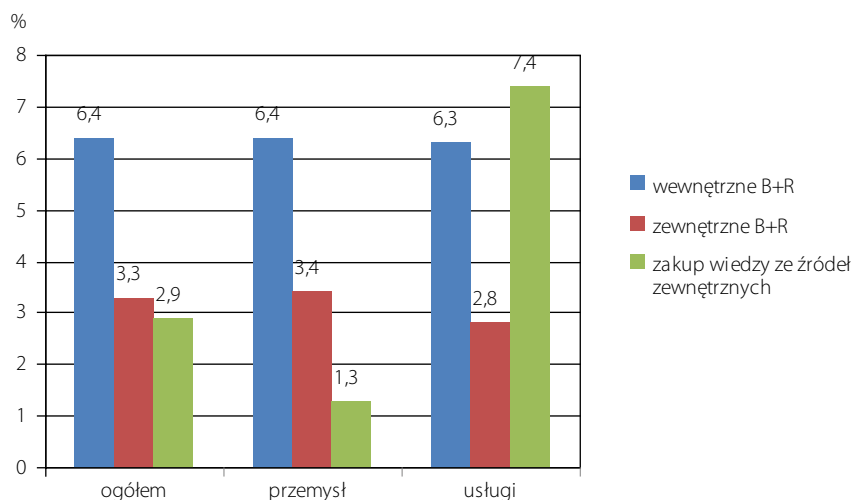
Największe nakłady na działalność innowacyjną w 2008 r. i 2009 r. poniosły przedsiębiorstwa przemysłowe oraz usługowe z siedzibą w województwie mazowieckim. Najmniejsze nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle w 2008 r. poniosły jednostki z województwa opolskiego, a w sektorze usług – z województwa podlaskiego. W 2009 r. wśród przedsiębiorstw przemysłowych najniższe nakłady na działalność innowacyjną poniosły podmioty z województwa warmińsko-mazurskiego, natomiast w sektorze usług – z województwa lubuskiego.

W 2008 r. i w 2009 r. przedsiębiorstwa zarówno przemysłowe jak i z sektora usług poniosły najwyższe nakłady na nabycie maszyn i urządzeń technicznych, środków transportowych, narzędzi, przyrządów, ruchomości i wyposażenia. W 2008 r. nakłady te stanowiły 57,0% wszystkich nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 54,9% w przedsiębiorstwach z sektora usług, natomiast w 2009 r. odpowiednio 62,4% i 43,8%. Najniższe nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych i z sektora usług w latach 2008 i 2009 poniesione zostały na szkolenie personelu związane bezpośrednio z wprowadzaniem innowacji produktowych lub procesowych.



**Rysunek 17.** Struktura nakładów na działalność innowacyjną w 2009 r. według rodzajów działalności innowacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010



**Rysunek 18.** Nakłady na działalność innowacyjną w latach 2007–2009 w % nakładów ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

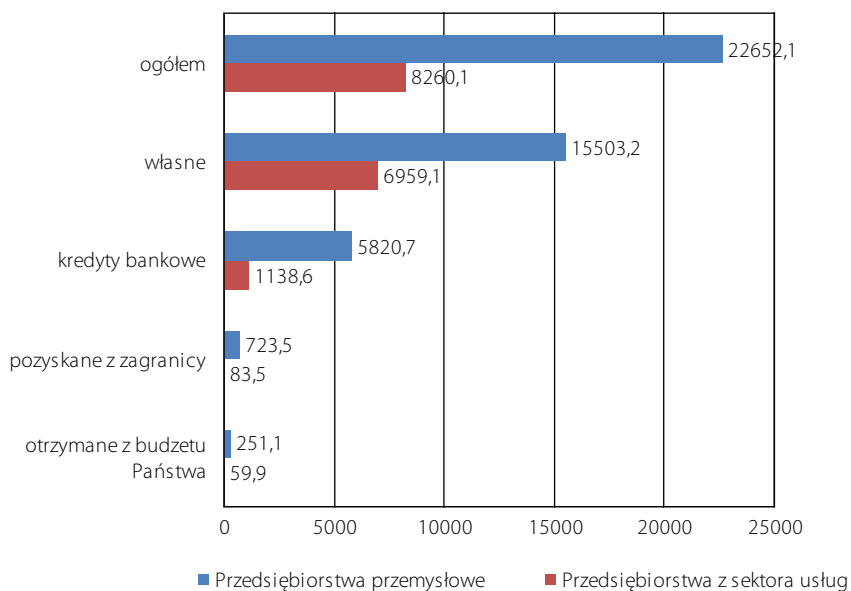
Nakłady na działalność innowacyjną można także rozpatrywać ze względu na źródła finansowania tych nakładów. Wyróżnić można następujące środki finansowania działalności innowacyjnej:

- własne,
- otrzymane z budżetu państwa,



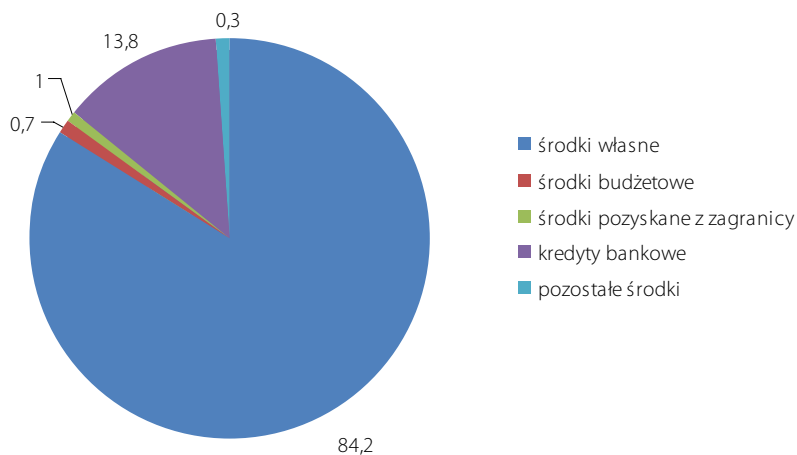
- pozyskane z zagranicy (bezzwrotne),
- pochodzące z funduszy kapitału ryzyka,
- kredyty bankowe.

Głównym źródłem finansowania nakładów na działalność innowacyjną w latach 2008 i 2009 były środki własne przedsiębiorstw. W 2008 r. 70,9% wszystkich nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 85,2% w przedsiębiorstwach z sektora usług stanowiły środki własne tych jednostek. W 2009 r. środki własne przedsiębiorstw pokrywały w przedsiębiorstwach przemysłowych i z sektora usług odpowiednio 68,4% i 84,2% wszystkich wydatków poniesionych na działalność innowacyjną.



**Rysunek 19.** Nakłady na działalność innowacyjną w 2009 r. według źródeł finansowania nakładów

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010



**Rysunek 20.** Struktura nakładów na działalność innowacyjną w sektorze usług według źródeł finansowania w 2009 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

W 2009 r. nakłady na działalność innowacyjną poniosło 14,4% przedsiębiorstw przemysłowych (w 2008 r. – 17,1%), natomiast wśród przedsiębiorstw z sektora usług – 11,6% (wobec 13,1% w 2008 r.) W 2008 r. najwięcej przedsiębiorstw, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną, zlokalizowanych było na terenie województwa mazowieckiego (19,8% przedsiębiorstw przemysłowych i 17,9% z sektora usług). Najmniejszy odsetek podmiotów inwestujących w innowacje w przemyśle prowadziło działalność w województwie lubuskim (9,8%), a z sektora usług – w województwie zachodniopomorskim (7,7%).

W 2009 r. największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną w ogólnej liczbie tych przedsiębiorstw, odnotowano w województwie podkarpackim (18,9%), najmniejszy – w województwie łódzkim (10,6%). Wśród przedsiębiorstw z sektora usług wskaźnik ten był najwyższy w województwie opolskim (17,4%), najniższy natomiast – w województwie świętokrzyskim (5,2%).

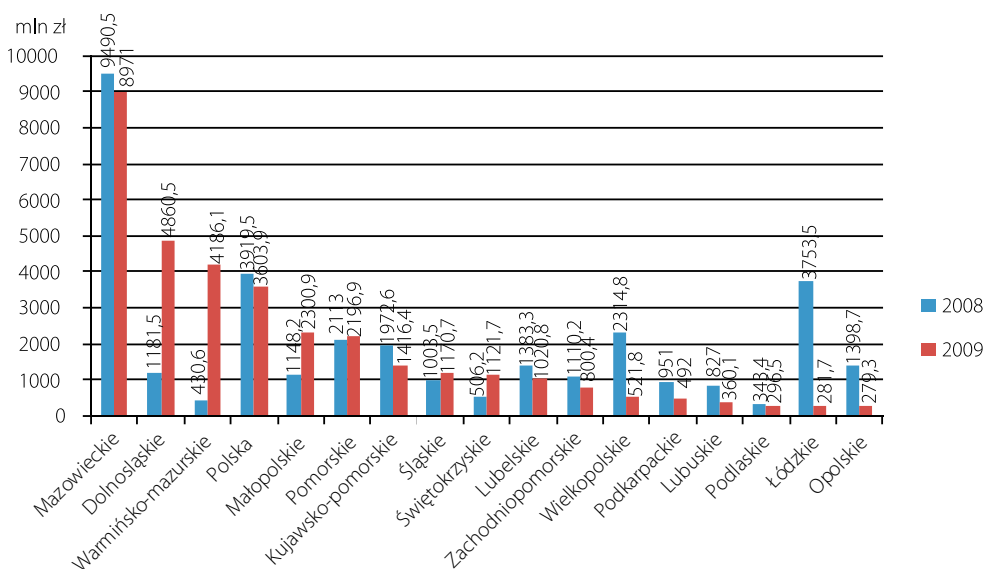
**Tabela 12.** Przedsiębiorstwa, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną w % ogółu przedsiębiorstw według województw

Województwo	Przedsiębiorstwa przemysłowe		Przedsiębiorstwa z sektora usług	
	2008	2009	2008	2009
Polska	17,1	14,4	13,1	11,6
Dolnośląskie	19,5	17,5	13,2	8,7
Kujawsko-pomorskie	17,1	13,8	10,2	10,3
Lubelskie	17,6	14,1	10,5	8,6
Lubuskie	9,8	11,0	14,1	6,7
Łódzkie	11,2	10,6	8,3	7,8
Małopolskie	18,2	15,9	12,6	10,2
Mazowieckie	19,8	13,7	17,9	15,5
Opolskie	17,0	14,7	10,4	17,4
Podkarpackie	18,0	18,9	13,3	10,7
Podlaskie	19,7	15,3	8,0	7,6
Pomorskie	19,1	15,5	12,7	9,6
Śląskie	19,0	16,9	15,0	13,9
Świętokrzyskie	16,0	12,6	8,1	5,2
Warmińsko-mazurskie	14,7	13,4	10,1	7,4
Wielkopolskie	15,9	12,8	10,6	12,4
Zachodniopomorskie	14,9	11,1	7,7	12,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Wśród przedsiębiorstw z sektora usług jedno przedsiębiorstwo prowadzące działalność innowacyjną poniosło w 2009 r. nakłady na działalność innowacyjną w wysokości 3603,9 tys. zł, tj. niższej o 8,1% niż w 2008 r. (3919,5 tys. zł).

W sektorze usług najwyższe nakłady na działalność innowacyjną w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo prowadzące innowacyjną działalność poniesiono w województwie mazowieckim, najniższe zaś – w województwie podlaskim. W 2009 r. największe nakłady na działalność innowacyjną w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo w sektorze usług wystąpiły w województwie mazowieckim. Najmniejsze nakłady przypadły na jedno przedsiębiorstwo usługowe – w województwie opolskim.



**Rysunek 21.** Przedsiębiorstwa z sektora usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

### Źródła informacji dla innowacji w przedsiębiorstwach

W badaniu innowacyjności w 2008 r. przedsiębiorstwa zapytane zostały o źródła informacji dla działalności innowacyjnej prowadzonej w latach 2006–2008. Jednostki poproszone zostały o dokonanie oceny znaczenia poszczególnych źródeł informacji dla działalności innowacyjnej ich przedsiębiorstw według czterostopniowej skali. W niniejszej publikacji analizowane są informacje zebrane od przedsiębiorstw, które oceniły znaczenie danego źródła jako „wysokie”. Najczęściej przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe wskazywały jako „wysokie” wewnętrzne źródła informacji (odpowiednio 44,1% i 41,9%).

Biorąc pod uwagę pozostałe grupy źródeł informacji dla działalności innowacyjnej wśród źródeł rynkowych najczęściej wskazywano klientów jako najbardziej znaczące źródło informacji. Znaczenie źródeł instytucjonalnych najrzadziej było wskazywane jako wysokie; wśród przedsiębiorstw przemysłowych – od 3,6% (zagraniczne publiczne instytucje badawcze) do 5,9% (tzw. JBR-y), w przedsiębiorstwach usługowych – szkoły wyższe (5,0%), placówki naukowe PAN (3,9%). W grupie pozostałych źródeł najwyższe znaczenie miały konferencje, targi i wystawy.

**Tabela 13.** Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego źródła jako wysokie wg sektora własności w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006–2008

Wyszczególnienie		Przedsiębiorstwa przemysłowe			Sektor usług		
		ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny	ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny
Źródła wewnętrzne	wewnątrz przedsiębiorstwa	44,1	47,0	43,9	41,9	49,6	41,5
	Inne przedsiębiorstwa z tej samej grupy	6,0	1,8	6,3	9,9	3,8	10,1

Źródła rynkowe	dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania	16,4	18,8	16,2	19,7	27,5	19,4
	klienci	26,0	27,3	25,9	22,3	19,8	22,4
	konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności	16,2	12,3	16,5	15,2	11,5	15,4
	firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje B+R	6,4	6,3	6,4	7,8	2,3	8,0
Źródła instytucjonalne	placówki naukowe	4,3	4,0	4,3	3,9	0,8	4,0
	jednostki badawczo-rozwojowe (tzw. JBR-y)	5,9	8,8	5,7	4,6	3,8	4,6
	zagraniczne publiczne instytucje badawcze	3,6	3,0	3,6	4,0	-	4,2
	szkoły wyższe (krajowe i zagraniczne)	5,4	8,0	5,2	5,0	6,1	5,0
Pozostałe źródła	konferencje, targi, wystawy	18,9	18,3	18,9	14,9	15,3	14,8
	czasopisma i publikacje naukowe/techniczne/handlowe	12,7	13,0	12,7	12,1	17,6	11,9
	towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe	5,2	7,3	5,1	6,7	8,4	6,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

### Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Analizie poddane zostały przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie, które oceniły znaczenie danego celu dla działalności innowacyjnej prowadzonej w latach 2006–2008 jako „wysokie”. Jednocześnie możliwe było ocenienie w ten sposób więcej niż jednego z podanych celów. Pod ocenę przedsiębiorstwom poddane zostały następujące cele:

- zwiększenie asortymentu wyrobów lub usług,
- zastąpienie przestarzałych produktów lub procesów,
- wejście na nowe rynki,
- zwiększenie udziału w rynku,
- poprawa jakości wyrobów lub usług,
- poprawa elastyczności produkcji,
- zwiększenie zdolności produkcyjnych dla wyrobów lub usług,
- poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy,
- obniżka osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu.

Przedsiębiorstwa oceniały znaczenie danego celu dla swojej działalności innowacyjnej używając czterostopniowej skali: jako „wysokie”, „średnie”, „niskie” lub „bez znaczenia”.

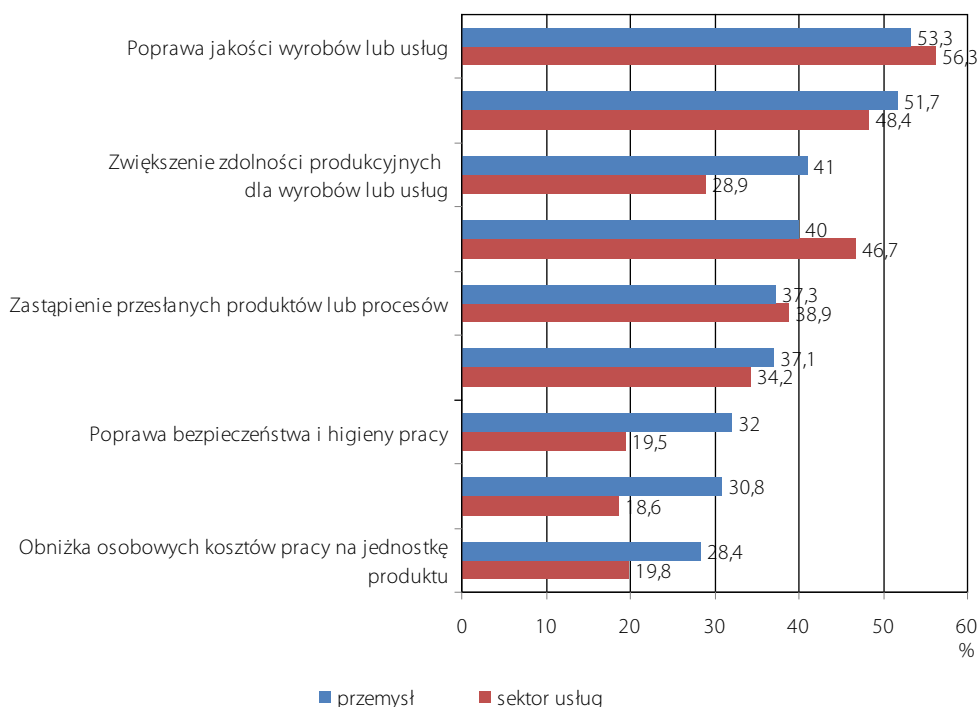
Najwięcej przedsiębiorstw w Polsce oceniło jako „wysokie” znaczenie celu Poprawa jakości wyrobów lub usług (odpowiednio 53,3% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych, a w sektorze usług – 56,3%). Natomiast najmniej przedsiębiorstw przemysłowych oceniło tak znaczenie celu Obniżka osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu (28,4%), a w sektorze usług – Poprawa elastyczności produkcji (18,6% przedsiębiorstw).

Analizując z kolei poszczególne cele w układzie terytorialnym zauważyć można, że w przemyśle największy odsetek przedsiębiorstw ocenił jako „wysokie” znaczenie celu Zwiększenie asortymentu wyrobów lub

usług w województwie pomorskim – 63,8%, zaś najmniejszy – w województwie lubelskim – 42,0%, z kolei w sektorze usług największy odsetek odnotowany został w województwie lubelskim – 59,3%, zaś najniższy – w lubuskim – co piąta jednostka. Odnośnie celu Zastąpienie przestarzałych produktów lub procesów – w przemyśle najwyższy odsetek wyniósł 52,5% w województwie podlaskim, najniższy – 28,5% w opolskim, natomiast w sektorze usług – najwyższy wyniósł 67,8% w województwie warmińsko-mazurskim, a najniższy – 19,2% w świętokrzyskim. Dla celu Wejście na nowe rynki udział ten kształtował się następująco: w przemyśle najwyższy wyniósł 55,2% w województwie warmińsko-mazurskim, najniższy – 27,9% w lubelskim, a z kolei w sektorze usług – najwyższy 53,1% w podkarpackim, najniższy, bo co 10 firma w województwie warmińsko-mazurskim. Zwiększenie udziału w rynku jako cel o „wysokim” znaczeniu najpopularniejszy był w przedsiębiorstwach przemysłowych w województwie warmińsko-mazurskim – 54,7%, najmniej popularny w województwie lubuskim – 27,2%, w sektorze usług dominowało natomiast województwo kujawsko-pomorskie – 62,9%, a najniższy odsetek odnotowano w województwie świętokrzyskim – co 4 firma. Największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych ocenił jako „wysokie” znaczenie celu Poprawa jakości wyrobów lub usług w województwie warmińsko-mazurskim – 65,0%, zaś najmniejszy – w województwie dolnośląskim – 43,1%, z kolei w sektorze usług największy odsetek odnotowany został w województwie podlaskim – 75,6%, zaś najniższy – w lubuskim – 33,6%.

Dla celu Poprawa elastyczności produkcji udział ten kształtował się następująco: w przemyśle najwyższy wyniósł 41,3% w województwie podlaskim, najniższy 23,2% w lubuskim, a z kolei w sektorze usług – najwyższy 43,6% w kujawsko-pomorskim, najniższy 6,9% w województwie lubuskim. Odnośnie celu Zwiększenie zdolności produkcyjnych dla wyrobów lub usług – w przemyśle najwyższy odsetek wyniósł 58,3% w województwie warmińsko-mazurskim, najniższy – 33,3% w lubelskim, natomiast w sektorze usług – najwyższy wyniósł 46,7% w województwie łódzkim, a najniższy 9,6% w świętokrzyskim. *Poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy* jako cel o „wysokim” znaczeniu najbardziej popularny wśród aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych był w województwie świętokrzyskim – 50,3%, najmniej zaś w województwie lubuskim – 25,8%, w sektorze usług dominowało natomiast województwo łódzkie – 33,6%, a najniższy odsetek odnotowano w województwie świętokrzyskim – 5,8%. *Obniżka osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu* oceniona była „wysoko” przez największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych w województwie zachodniopomorskim – 38,8%, najmniej zaś w województwie opolskim – 22,7%, natomiast w sektorze usług największym udziałem charakteryzowało się województwo podkarpackie – 35,9%, zaś najmniejszym – województwo warmińsko-mazurskie – 5,1%.

Pośród przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie 51,7% oceniło jako „wysokie” znaczenie celu Zwiększenie asortymentu wyrobów lub usług dla działalności innowacyjnej w zakresie innowacji produktowych lub procesowych w latach 2006–2008. Pod względem sektora własności wskaźnik ten kształtował się odpowiednio na poziomie 34,8% w sektorze publicznym oraz 52,7% w sektorze prywatnym. Biorąc pod uwagę kryterium wielkości przedsiębiorstw, powyższa zmienna przyjmowała następujące wartości: 47,6% w grupie przedsiębiorstw liczących 10-49 pracujących, 54,3% dla przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50-249 osób, natomiast w grupie przedsiębiorstw liczących powyżej 250 pracujących – 58,1%. Tak samo oceniło powyższy cel 48,4% przedsiębiorstw w sektorze usług, przy czym uwzględniając kryterium własności odpowiedziało tak 39,7% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w sektorze publicznym i 48,7% w sektorze prywatnym. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa odsetek ten kształtował się następująco: wśród przedsiębiorstw liczących 10-49 pracujących – 46,6%, o liczbie pracujących 50-249 – 52,7%, zaś powyżej 249 pracujących – 48,4%. Pod względem podstawowego rodzaju działalności przedsiębiorstw, w przemyśle największy odsetek jednostek, które oceniły znaczenie tego celu jako „wysokie” należał do działu Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych – 75,4%, zaś w sektorze usług do działu Działalność usługowa w zakresie informacji – 75,7%.



**Rysunek 22.** Udział przedsiębiorstw, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie w ogólnej liczbie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006–2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Cel Zastąpienie przestarzałych produktów lub procesów jako o „wysokim” znaczeniu oceniło 37,3% przedsiębiorstw przemysłowych, przy czym w sektorze publicznym było to 43,0%, zaś w prywatnym 36,9%. W sektorze usług natomiast wskazało tak 38,9% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, w tym 47,3% w sektorze publicznym i 38,6% w prywatnym. W przedsiębiorstwach przemysłowych o liczbie pracujących 10-49 osób odsetek ten kształtował się na poziomie 33,9%, w grupie przedsiębiorstw o liczbie 50-249 pracujących – 38,8%, zaś w największych przedsiębiorstwach o liczbie pracujących powyżej 249 – 44,6%. Dla przedsiębiorstw usługowych udział ten prezentował się następująco: przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-49 – 35,9%, 50-249 pracujących – 41,9% i powyżej 249 pracujących – 53,8%. Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności wśród przedsiębiorstw przemysłowych najwyższy odsetek odnotowano w dziale Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej – 59,1%, natomiast w sektorze usług w dziale Badania i analizy techniczne – 47,6%.

Wejście na nowe rynki zostało zaznaczone jako cel o „wysokim” znaczeniu przez 37,1% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych i 34,2% przedsiębiorstw usługowych. W podziale według sektorów własności, udział ten w przedsiębiorstwach przemysłowych kształtował się na poziomie 20,8% w sektorze publicznym i 38,1% – w prywatnym, natomiast w przedsiębiorstwach usługowych odpowiednio 26,0% i 34,5%. Analizując ten udział pod względem wielkości przedsiębiorstw, w przedsiębiorstwach przemysłowych o liczbie pracujących 10-49 wynosił on 34,5%, o liczbie pracujących 50-249 – 39,6%, zaś o liczbie pracujących powyżej 249 osób – 39,2%. W sektorze usług z kolei wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 odsetek ten wynosił 32,0%, 50-249 pracujących – 40,0%, a powyżej 249 osób – 32,3%. Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, jako „wysokie” ocenił znaczenie tego celu największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w dziale Działalność związana ze zbieraniem,

przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców – 69,0%, a w sektorze usług ponad połowa takich przedsiębiorstw należała do działu Badania i analizy techniczne.

Znaczenie celu Zwiększenie udziału w rynku w przemyśle jako „wysokie” określiło 40,0% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, a w sektorze usług 46,7%, przy czym w poszczególnych sektorach własności odsetek ten kształtował się następująco: w przemyśle w sektorze publicznym – 24,5%, w prywatnym – 41,0%, a w sektorze usług odpowiednio 35,1% i 47,1%. Biorąc pod uwagę kryterium wielkości przedsiębiorstw, zmienna powyższa przyjmowała następujące wartości: 37,1% – w grupie przedsiębiorstw przemysłowych liczących 10-49 pracujących, 41,5% – w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 50-249 osób, 45,8% – w grupie przedsiębiorstw liczących powyżej 250 pracujących. Tak samo oceniło powyższy cel 44,3% przedsiębiorstw usługowych liczących 10-49 pracujących, ponad połowa jednostek o liczbie pracujących 50-249 oraz 48,7% przedsiębiorstw powyżej 249 pracujących. Pod względem podstawowego rodzaju działalności przedsiębiorstw, największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych oceniających ten cel jako o „wysokim” znaczeniu wystąpił w dziale Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych – 57,7%, zaś w usługach – odsetek ten był najwyższy w dziale Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego – 77,6%.

Cel Poprawa jakości wyrobów lub usług jako o „wysokim” znaczeniu oceniło 53,3% przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie, przy czym w sektorze publicznym – 47,3%, zaś w prywatnym – 53,6%. W sektorze usług natomiast wskazało tak 56,3% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, w tym 60,3% w sektorze publicznym i 56,2% w prywatnym. W przedsiębiorstwach przemysłowych o liczbie pracujących 10-49 osób odsetek ten kształtował się na poziomie 53,1%, w grupie przedsiębiorstw o liczbie 50-249 pracujących był zbliżony i wyniósł 52,1%, zaś największy – w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących powyżej 249 i wyniósł 56,8%. Dla przedsiębiorstw usługowych udział ten prezentował się następująco: w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 10-49 – 54,3%, 50-249 pracujących – 59,1%, powyżej 249 pracujących – 63,4%. Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności najwyższy odsetek badanych przedsiębiorstw przemysłowych odnotowano w dziale Produkcja wyrobów tytoniowych – 83,3%, natomiast w sektorze usług w dziale Działalność usługowa w zakresie informacji – 82,9%.

Poprawa elastyczności produkcji została zaznaczona jako cel o „wysokim” znaczeniu przez 30,8% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych i przez prawie co piąte przedsiębiorstwo usługowe. Pod względem sektorów własności udział ten w przedsiębiorstwach przemysłowych kształtował się na poziomie 20,5% w sektorze publicznym i 31,5% – w prywatnym, natomiast w przedsiębiorstwach usługowych odpowiednio 16,0% i 18,6%. Analizując ten udział pod względem wielkości przedsiębiorstw, w przedsiębiorstwach przemysłowych o liczbie pracujących 10-49 wynosił on 29,2%, o liczbie pracujących 50-249 – 31,6%, zaś o liczbie pracujących powyżej 249 osób – 34,2%. W sektorze usług z kolei wśród przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10-49 osób odsetek ten wynosił 17,2%, natomiast w przedsiębiorstwach liczących 50-249 oraz powyżej 249 pracujących, cel ten jako najważniejszy wskazało odpowiednio co piąte i co czwarte przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie. Biorąc pod uwagę PKD przedsiębiorstw, w przemyśle największy odsetek przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie ocenił znaczenie danego celu jako „wysokie” w dziale *Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji* – 55,7%, z kolei w sektorze usług – w dziale *Działalność usługowa w zakresie informacji* – 34,3%.

Znaczenie celu Zwiększenie zdolności produkcyjnych dla wyrobów lub usług w przemyśle jako „wysokie” określiło 41,0% przedsiębiorstw, a w sektorze usług – 28,9%, przy czym w poszczególnych sektorach kształtowało się to następująco: w przemyśle w sektorze publicznym wskazało tak blisko co czwarte przedsiębiorstwo, w sektorze prywatnym – 42,0% jednostek, z kolei wśród przedsiębiorstw usługowych odpowiednio 25,2% i 29,0% jednostek. Biorąc pod uwagę kryterium wielkości przedsiębiorstw, powyższy wskaźnik przyjmował następujące wartości: 42,2% – w grupie przedsiębiorstw przemysłowych liczących 10-49 pracujących, 38,7% – w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 50--249 osób,

42,6% – w grupie przedsiębiorstw liczących powyżej 250 pracujących. W przedsiębiorstwach usługowych najwyżej oceniło powyższy cel 26,1% jednostek o liczbie pracujących 10-49, 34,8% – o liczbie pracujących 50-249 oraz 31,5% – powyżej 249 pracujących. Pod względem podstawowego rodzaju działalności przedsiębiorstw, jako „wysokie” ocenił znaczenie danego celu największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych należących do działu *Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji* – 56,4%, zaś w przypadku przedsiębiorstw z sektora usług dominował dział *Działalność usługowa w zakresie informacji* – 42,9%.

W przedsiębiorstwach przemysłowych 32,0% jednostek aktywnych innowacyjnie oceniło jako „wysokie” znaczenie celu *Poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy*. Biorąc pod uwagę sektory własności cel ten najwyżej oceniło 24,0% przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w sektorze publicznym oraz 32,5% w sektorze prywatnym. Pod względem wielkości przedsiębiorstw, wskaźnik powyższy w grupie przedsiębiorstw przemysłowych liczących 10-49 pracujących oraz powyżej 250 pracujących przyjął taką samą wartość – 33,0%, natomiast w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 50-249 osób wskaźnik ten wyniósł 30,4%. Najwyżej oceniło powyższy cel 19,5% przedsiębiorstw w sektorze usług, przy czym uwzględniając kryterium własności wskazało tak 19,8% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w sektorze publicznym i 19,5% w sektorze prywatnym. Rozpatrując aspekt wielkości przedsiębiorstw usługowych odsetek ten kształtował się następująco: wśród przedsiębiorstw liczących 10-49 pracujących – 19,6%, o liczbie pracujących 50-249 – 18,7%, zaś powyżej 249 pracujących – 21,1%. Pod względem podstawowego rodzaju działalności przedsiębiorstw, najwyższe znaczenie powyższemu celowi przyznał największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych z działu *Produkcja wyrobów tytoniowych* – 66,7% oraz największy odsetek przedsiębiorstw usługowych z działu – *Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport* – 34,0%.

Ostatni z badanych celów – *Obniżka osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu* został zaznaczony jako cel o „wysokim” znaczeniu dla prowadzonej działalności innowacyjnej przez 28,4% przedsiębiorstw przemysłowych i przez blisko co piąte przedsiębiorstwo usługowe. Pod względem sektora własności, odsetek ten w przemyśle przyjmował następujące wartości: 23,5% w sektorze publicznym i 28,7% w sektorze prywatnym, a wśród przedsiębiorstw usługowych odpowiednio 25,2% i 19,6%. Biorąc pod uwagę wielkość badanych przedsiębiorstw przemysłowych w jednostkach o liczbie pracujących 10-49 wskaźnik ten wyniósł 26,1%, o liczbie pracujących 50-249 – 28,5%, zaś o liczbie pracujących powyżej 249 osób – 35,3%. W przypadku przedsiębiorstw z sektora usług wśród jednostek o liczbie pracujących 10-49 odsetek ten wynosił 17,5%, 50-249 pracujących – 22,8%, a powyżej 249 osób – 28,7%. Z punktu widzenia podstawowej działalności badanych przedsiębiorstw, w przemyśle największy odsetek przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie ocenił znaczenie tego celu jako „wysokie” w dziale *Produkcja wyrobów tytoniowych* – była to połowa przedsiębiorstw, z kolei w sektorze usług – w dziale *Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport* – 43,4%.

**Tabela 14.** Udział przedsiębiorstw, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie, w % ogólnej liczby przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2006–2008 według klas wielkości

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa przemysłowe			Przedsiębiorstwa z sektora usług		
	10-49 pracujących	50-249 pracujących	powyżej 249 pracujących	10-49 pracujących	50-249 pracujących	powyżej 249 pracujących
Zwiększenie asystymentu wyrobów lub usług	47,6	54,3	58,1	46,6	52,7	48,4
Zastąpienie przestarzałych produktów lub procesów	33,9	38,8	44,6	35,9	41,9	53,8



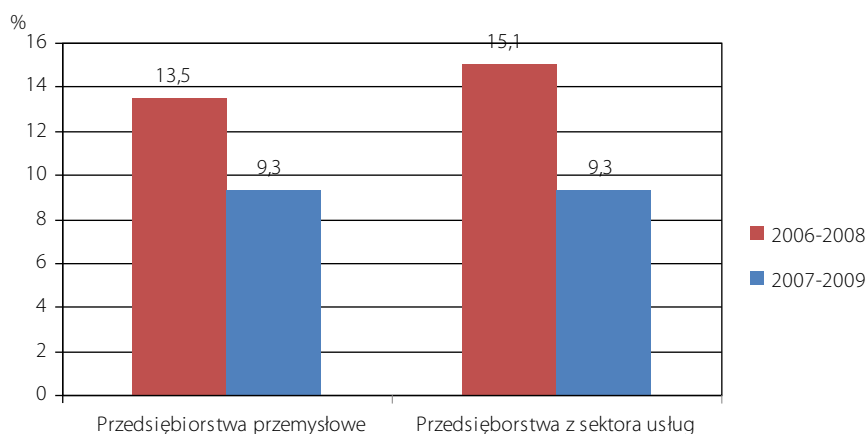
Wejście na nowe rynki	34,5	39,6	39,2	32,0	40,0	32,3
Zwiększenie udziału w rynku	37,1	41,5	45,8	44,3	52,0	48,7
Poprawa jakości wyrobów lub usług	53,1	52,1	56,8	54,3	59,2	63,4
Poprawa elastyczności produkcji	29,2	31,6	34,2	17,2	20,1	24,7
Zwiększenie zdolności produkcyjnych dla wyrobów lub usług	42,2	38,7	42,6	26,1	34,8	31,5
Poprawa bezpieczeństwa higieny pracy	33,0	30,4	33,0	19,6	18,7	21,1
Obniżka osobowych kosztów pracy na jednostkę produktu	26,1	28,5	35,3	17,5	22,8	28,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

### Innowacje organizacyjne

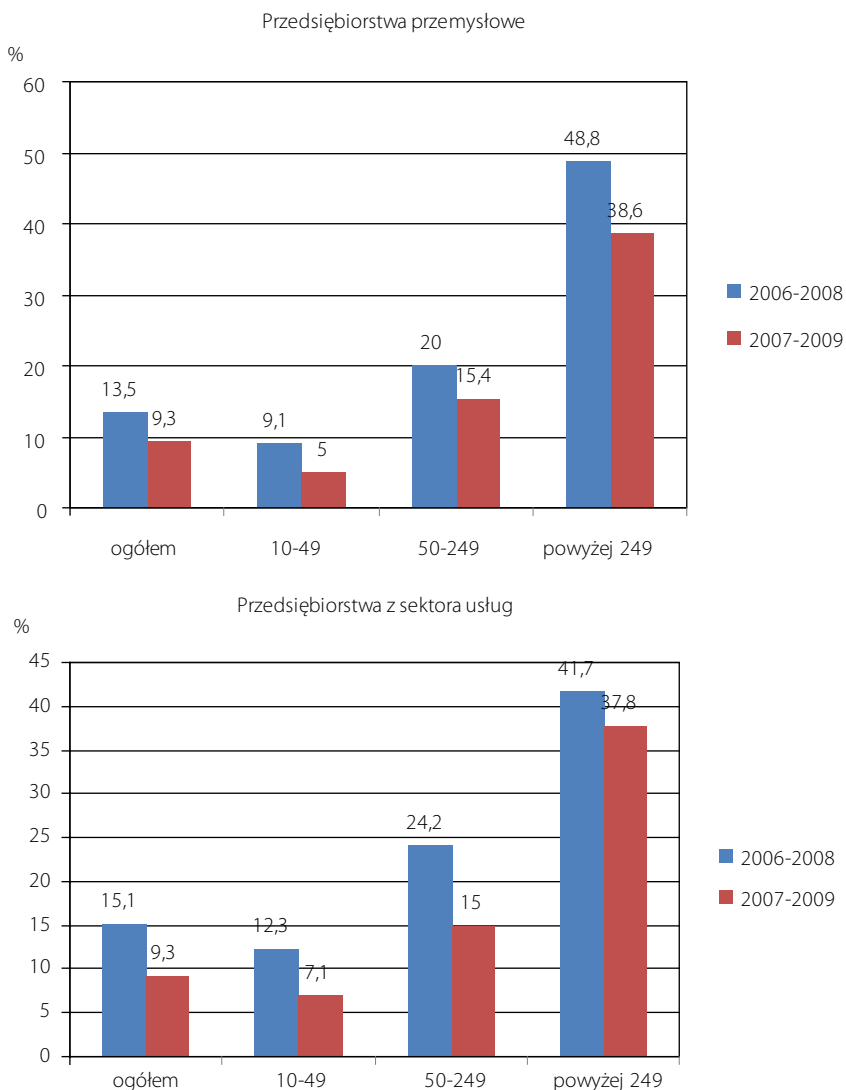
Fakt wdrożenia innowacji organizacyjnych rozpatruje się w okresie trzyletnim. W latach 2007–2009 wśród wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych innowacje organizacyjne wdrożyło blisko co dziesiąte z nich, co oznacza spadek w stosunku do poprzedniego okresu badawczego, kiedy to w latach 2006–2008 – 13,5% przedsiębiorstw przemysłowych wdrożyło takie innowacje. W przypadku przedsiębiorstw z sektora usług występowała taka sama zależność. Odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje organizacyjne w latach 2007–2009 był niższy niż odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje organizacyjne w latach 2006–2008 i wynosił 9,3% wobec 15,1%.

Analizując kształtowanie się omawianego wskaźnika w poszczególnych sektorach własności można zauważyć dominację sektora publicznego zarówno w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych jak i z sektora usług. W sektorze tym w latach 2006–2008 innowacje organizacyjne wprowadziło 18,9% przedsiębiorstw przemysłowych oraz co piąte przedsiębiorstwo z sektora usług. W przypadku innowacji organizacyjnych wprowadzonych w latach 2007–2009 również dominował sektor publiczny, gdzie w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych 13,7% wprowadziło omawiane innowacje, natomiast w przypadku przedsiębiorstw z sektora usług odsetek ten wynosił 16,0%.



**Rysunek 23.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

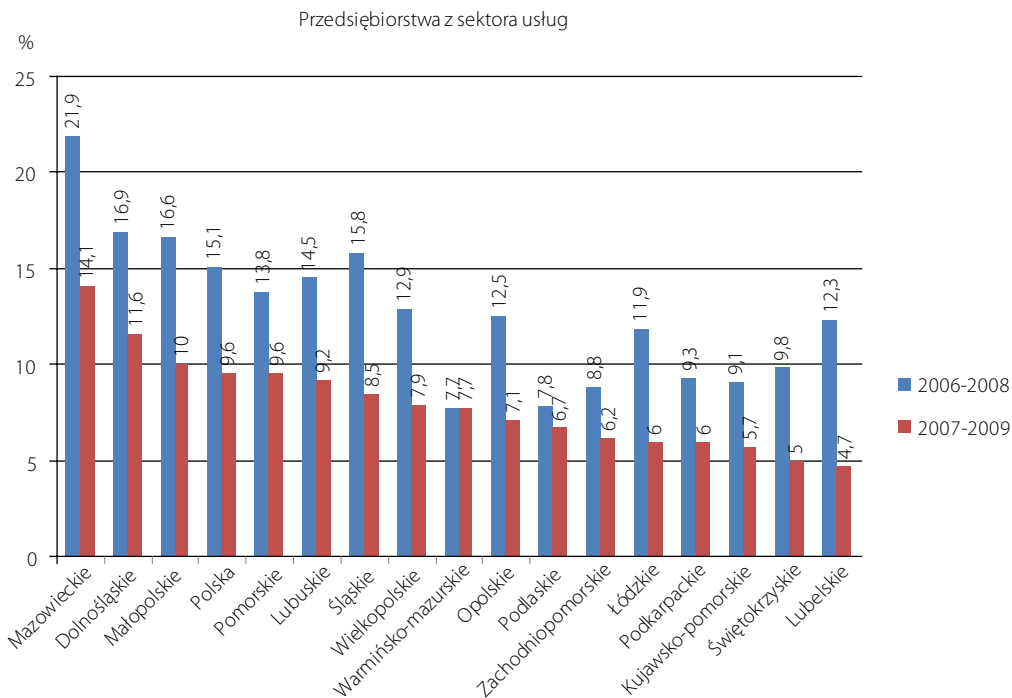
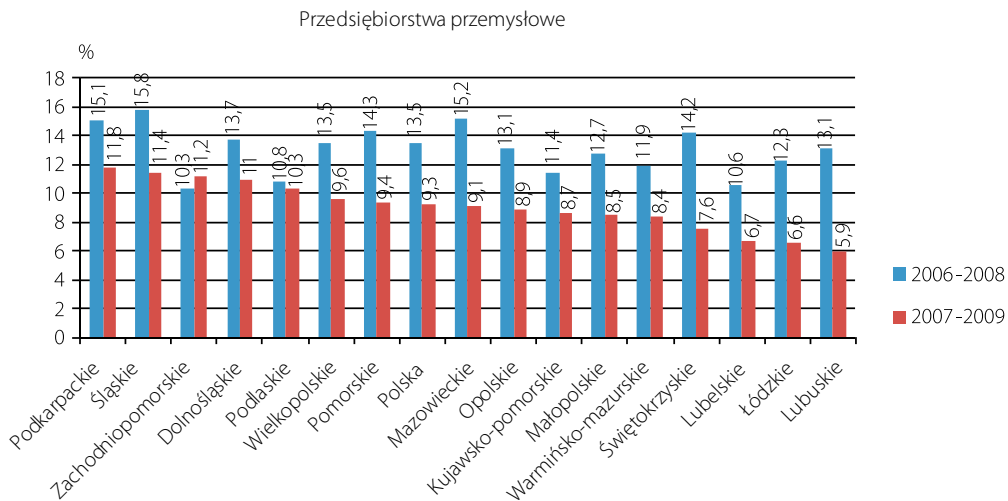


**Rysunek 24.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem według klas wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Największy udział zarówno przedsiębiorstw przemysłowych jak i z sektora usług, które w latach 2006–2008 oraz 2007–2009 wprowadziły innowacje organizacyjne, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw miał miejsce w grupie jednostek liczących powyżej 249 pracujących.

Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności zauważyć można, iż innowacje organizacyjne w latach 2006–2008 i 2007–2009 wprowadził największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych należących do działu Produkcja wyrobów tytoniowych. W przypadku innowacji wprowadzonych w latach 2006–2008 odsetek ten wyniósł 35,7%, natomiast dla innowacji wprowadzonych w latach 2007–2009 był on wyższy i wynosił 46,2%. Rozpatrując wprowadzenie innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach z sektora usług, dominującym dla lat 2006–2008 jak i 2007–2009 był dział Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego. Blisko połowa



**Rysunek 25.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem według województw

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

przedsiębiorstw prowadzących tego rodzaju działalność wprowadziła w latach 2006–2008 innowacje organizacyjne, natomiast w latach 2007–2009 było ich 39,6%.

W latach 2006–2008 największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje organizacyjne odnotowano w województwie śląskim – 15,8%, najmniejszy zaś – w województwie zachodniopomorskim – 10,3%. W latach 2007–2009 najwięcej takich przedsiębiorstw było w województwie podkarpackim – 11,8%, najmniej – w województwie lubuskim – 5,9%. W grupie przedsiębiorstw z sektora usług w latach 2006–2008 innowacje organizacyjne wprowadziło aż co piąte przedsiębiorstwo w województwie mazowieckim, a najmniej – 7,7% w województwie warmińsko-mazurskim. W latach 2007–2009 najwyższy odsetek utrzymał się w województwie mazowieckim – 14,1% (choć obniżył się o 7,8 pkt proc. w porównaniu z poprzednim okresem badawczym), najniższy zaś odnotowano w województwie lubelskim, gdzie niecałe 5% przedsiębiorstw wprowadziło innowacje organizacyjne.

Pod pojęciem innowacji organizacyjnych rozumie się:

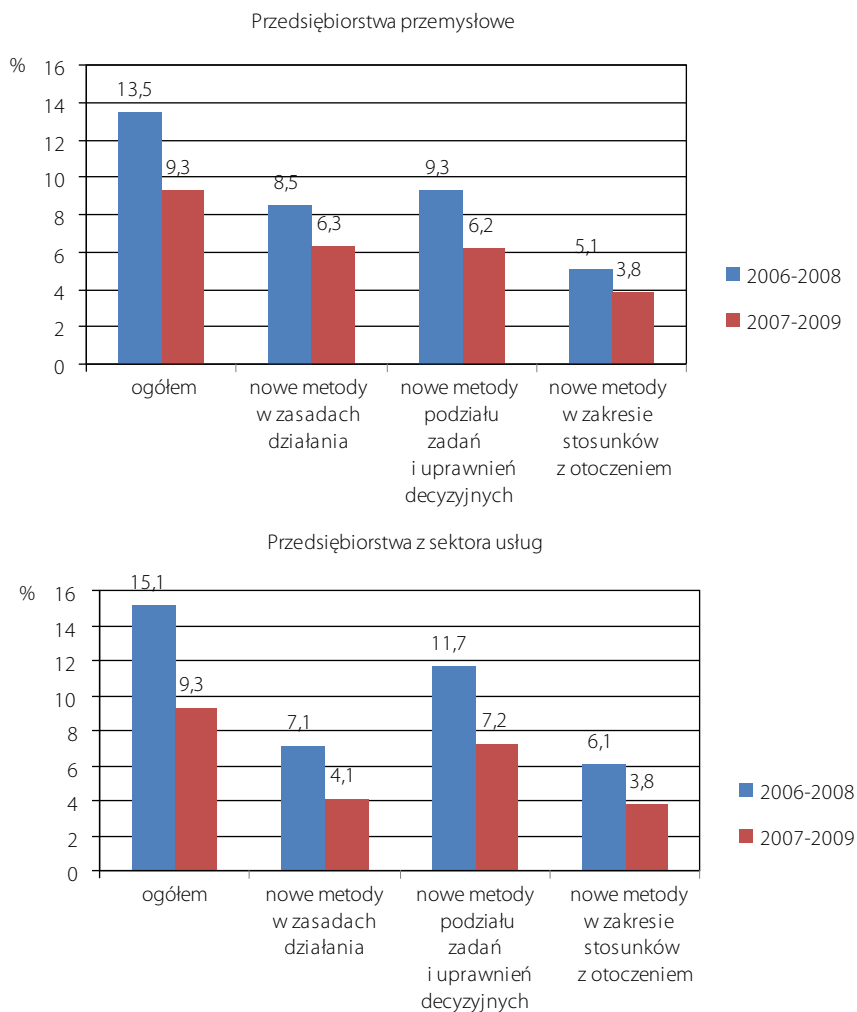
- nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania, np. zarządzanie dostawami, gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie (business reengineering), systemy „odchudzonej produkcji” (lean production) i systemy zarządzania jakością,
- nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, np. wprowadzenie po raz pierwszy nowego systemu odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej, decentralizacji, integracja lub dezintegracja wydziałów, systemy szkoleniowe itp.,
- nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem – innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi, np. wykorzystanie po raz pierwszy takich form jak związki (alianse), spółki, tzw. outsourcing (przejęcie wykonywania pewnych zadań przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne lub podwykonawstwo itp.).

Rozpatrując wyniki badań według powyższej definicji można zauważyć, iż wśród przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2006–2008 najczęściej wprowadzano nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych (9,3% przedsiębiorstw). W latach 2007–2009 przedsiębiorstwa przemysłowe nieznacznie częściej wprowadzały nowe metody w zasadach działania (6,3%) niż nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych (6,2%). Wśród przedsiębiorstw z sektora usług największy był odsetek tych, które zarówno w latach 2006–2008 jak i 2007–2009 wprowadziły nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych (odpowiednio 11,7% i 7,2%).

W latach 2006–2008 zapytano przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne, o cele wprowadzenia tych innowacji, do których zalicza się:

- skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców,
- poprawa zdolności do rozwoju nowych produktów lub procesów,
- poprawa jakości wyrobów lub usług,
- obniżka kosztów na jednostkę produktu,
- poprawa komunikacji lub dostępu do informacji wewnątrz przedsiębiorstwa lub w relacjach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami.

Każdy z powyższych celów podlegał ocenie według czterostopniowej skali ważności. Na potrzeby publikacji, analizie poddano przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego celu jako „wysokie”. Najwięcej, bo ponad połowa przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły w latach 2006–2008 innowacje organizacyjne oceniła jako „wysokie” znaczenie celu dotyczącego Poprawy jakości wyrobów lub usług. W przypadku przedsiębiorstw z sektora usług najwyżej ocenionym celem było Skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców (48,4% przedsiębiorstw).



**Rysunek 26.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem według rodzajów innowacji organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

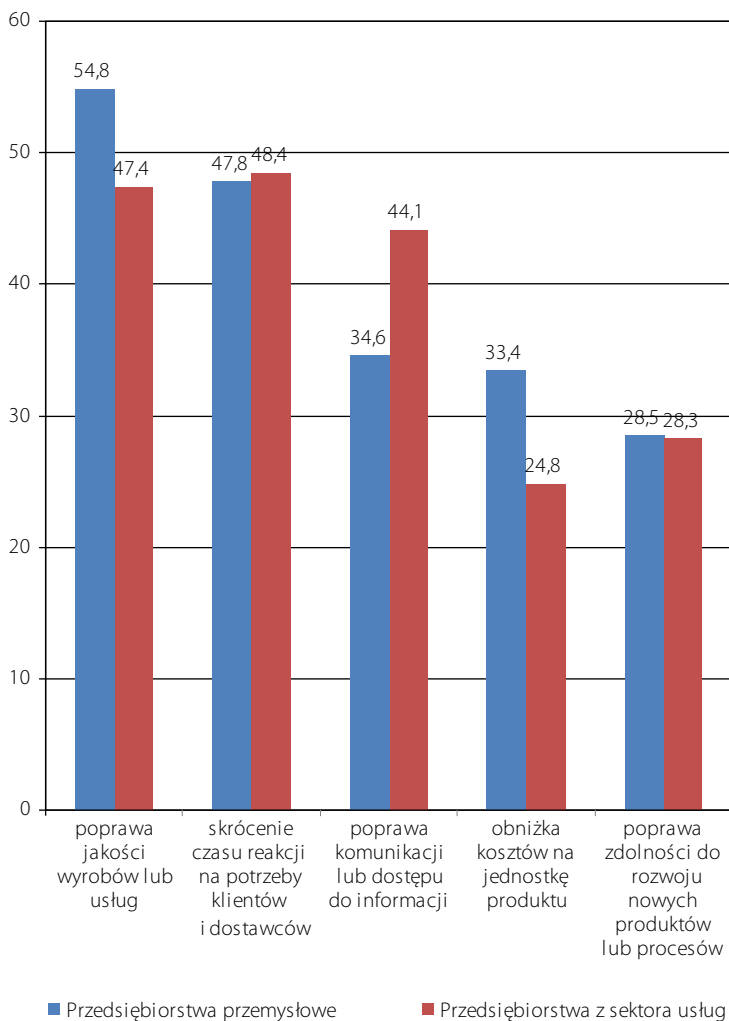
### Innowacje marketingowe

Innowacje marketingowe analizuje się podobnie jak omówione wcześniej innowacje organizacyjne. W latach 2007–2009 innowacje marketingowe wprowadziło 8,0% przedsiębiorstw przemysłowych, co oznacza spadek o 5,7 pkt proc. w stosunku do lat 2006–2008. W grupie przedsiębiorstw z sektora usług również odnotowano spadek (o 5,4 pkt proc. do 8,8%).

Rozpatrując zbiorowość przedsiębiorstw przemysłowych pod względem sektorów własności, zauważyć można, iż sektor prywatny charakteryzował się największym odsetkiem przedsiębiorstw, które w latach 2006–2008 wprowadziły innowacje marketingowe (13,7%). W latach 2007–2009 dominował natomiast sektor publiczny, z którego 8,8% przedsiębiorstw przemysłowych wprowadziło omawiane innowacje. Wśród przedsiębiorstw usługowych największy odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje marketingowe zarówno w latach 2006–2008 jak i w 2007–2009 miał miejsce w grupie przedsiębiorstw z sektora publicznego.

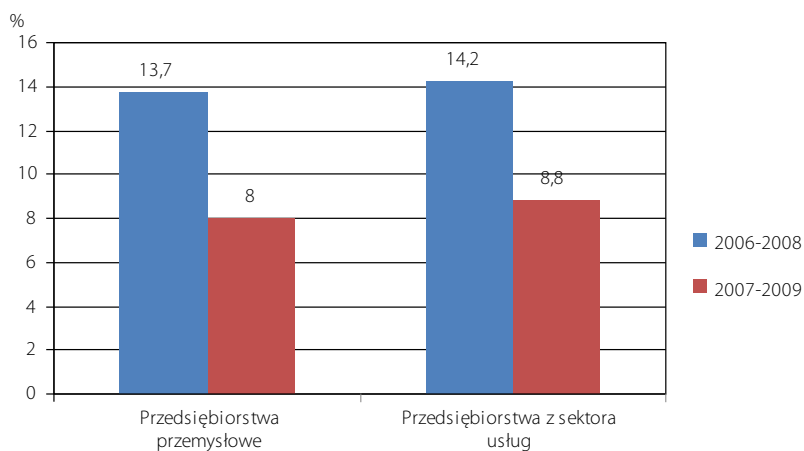
W pierwszym okresie innowacje te w sektorze publicznym wprowadziło 18,1% przedsiębiorstw w drugim natomiast 12,1%.

Pod względem wielkości przedsiębiorstw, najwięcej przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje marketingowe w latach 2006–2008 było w grupie jednostek liczących powyżej 249 pracujących (33,1%). W latach 2007–2009 co czwarte przedsiębiorstwo zatrudniające powyżej 249 osób wprowadzało innowacje marketingowe. W przypadku jednostek z sektora usług zależności były podobne. Dla innowacji marketingowych wprowadzonych zarówno w latach 2006–2008 jak i w latach 2007–2009 najwyższy odsetek występował w klasie wielkości powyżej 249 pracujących i wynosił odpowiednio 36,2% i 31,5%.

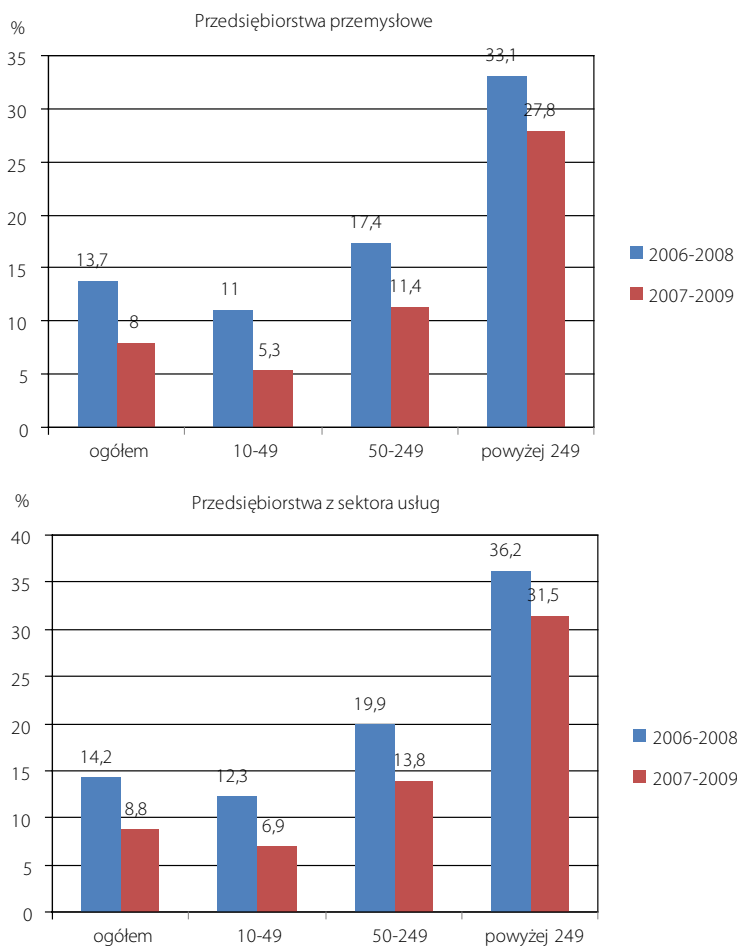


**Rysunek 27.** Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie w % przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje organizacyjne w latach 2006–2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

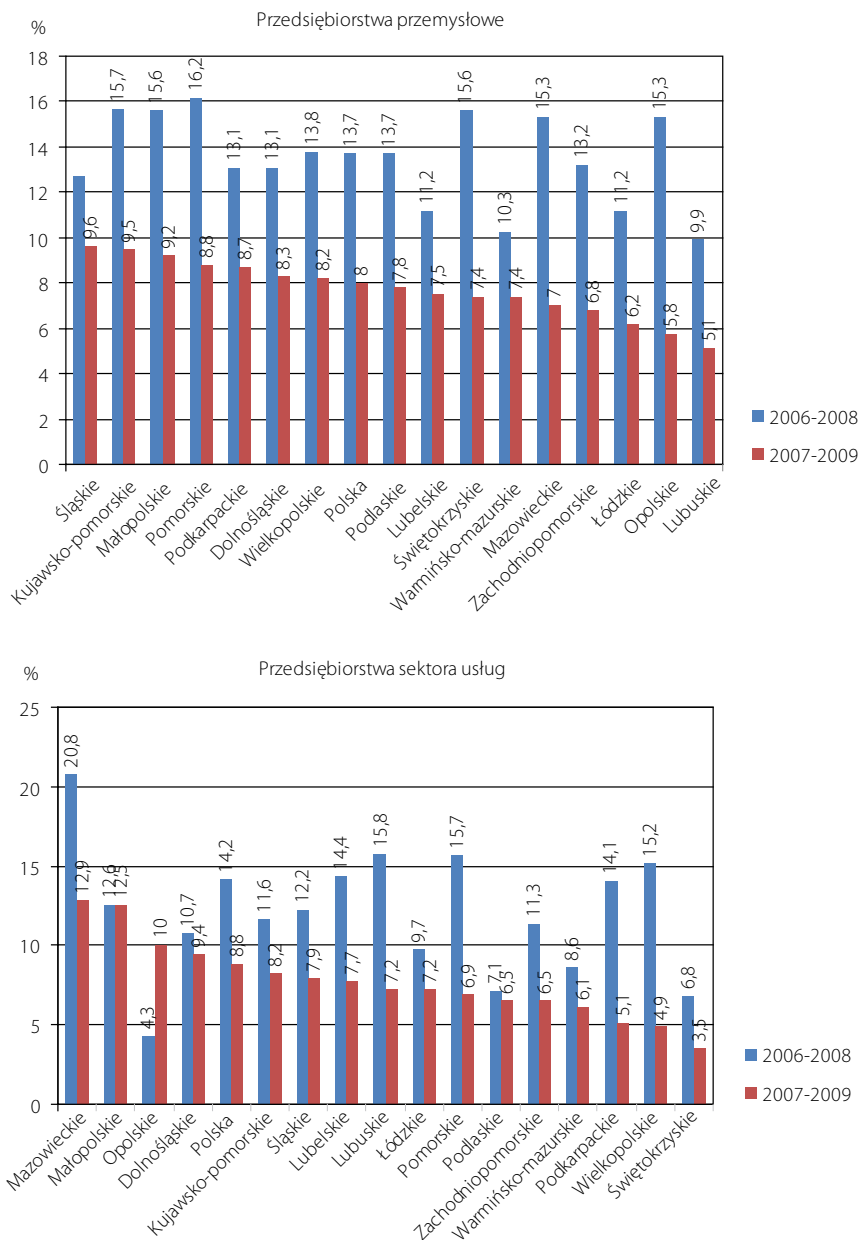


**Rysunek 28.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010



**Rysunek 29.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem według klas wielkości

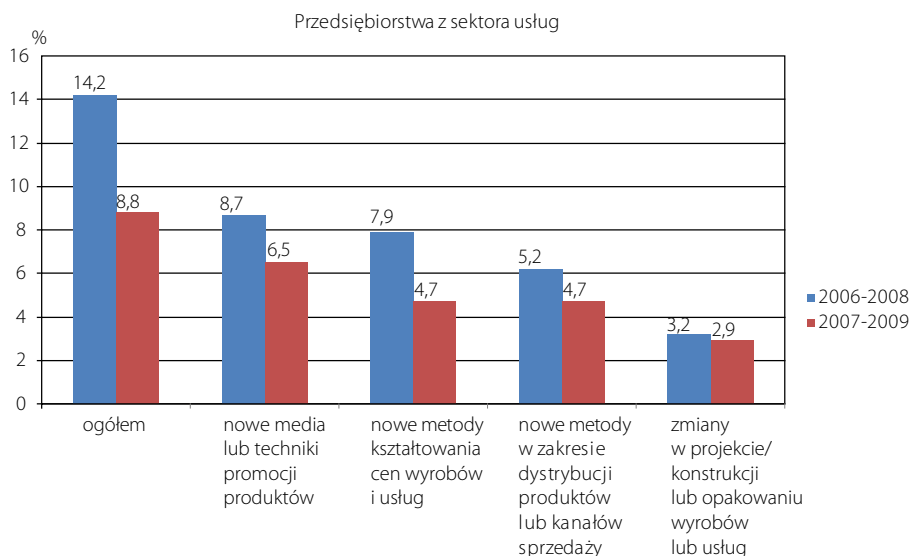
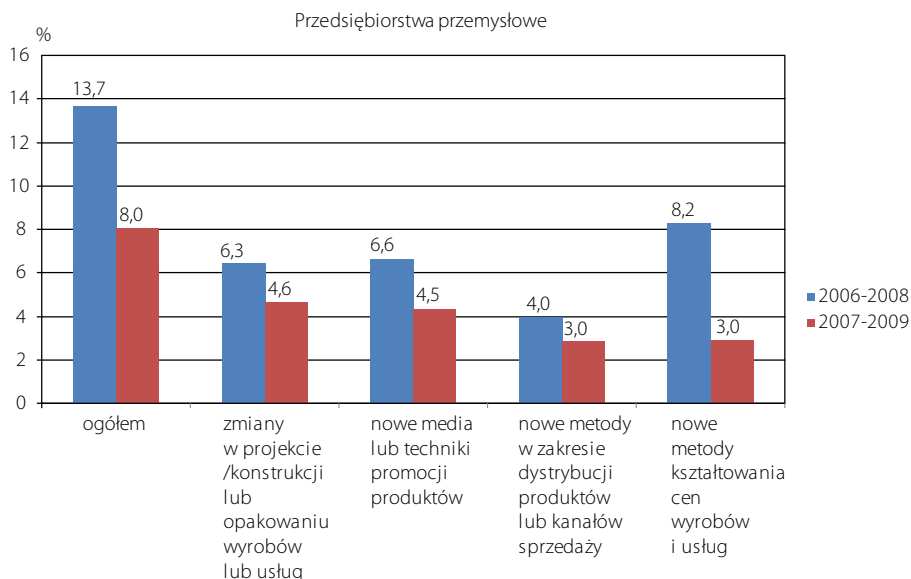
Analizując rodzaj prowadzonej działalności zauważyć można, iż innowacje marketingowe wprowadziły największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych należących do działu Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych (36,7% – w latach 2006–2008, 27,5% – w latach 2007–2009). Rozpatrując wprowadzenie innowacji marketingowych w przedsiębiorstwach z sektora usług, dominującym w latach 2006–2008 jak i 2007–2009 okazał się dział Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego (odpowiednio 41,5% i 40,7% przedsiębiorstw).



**Rysunek 30.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem według województw

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

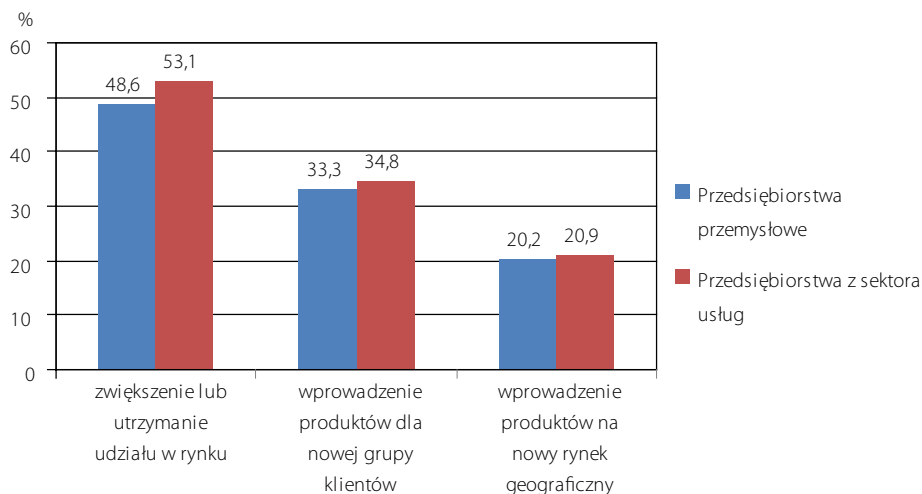




**Rysunek 31.** Przedsiębiorstwa, które w latach 2006–2008 wprowadziły innowacje marketingowe w % przedsiębiorstw ogółem według rodzajów innowacji marketingowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Innowacje marketingowe w latach 2006–2008 wprowadziło najwięcej przedsiębiorstw przemysłowych z województwa pomorskiego – 16,2%, najmniej zaś z województwa lubuskiego – 9,9%. Największy odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje marketingowe w latach 2007–2009 wystąpił w województwie śląskim - 9,6%, najmniej zaś w województwie lubuskim – 5,1%. W grupie przedsiębiorstw z sektora usług innowacje marketingowe w latach 2006–2008 wprowadziła co piąta jednostka z województwa mazowieckiego, najmniej z województwa opolskiego – 4,3%. W latach 2007–2009 pod względem liczby przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje marketingowe wciąż dominowało województwo mazowieckie, mimo iż odsetek tych jednostek spadł o 7,9 pkt proc. do 12,9%, a najrzadziej innowacje marketingowe w tych latach wprowadzono w województwie świętokrzyskim (3,5%).



**Rysunek 32.** Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego celu jako wysokie w % przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje marketingowe w latach 2006-2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS – Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009, Warszawa, 2010

Do innowacji marketingowych zalicza się:

- znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (z wyłączeniem zmian, które zmieniają funkcjonalność produktu lub jego użyteczność – gdyż zalicza się je do innowacji produktowych),
- nowe media lub techniki promocji produktów, np. pierwsze zastosowanie nowego medium reklamy, nowy wizerunek, wprowadzenie kart lojalnościowych itp.,
- nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży, np. wprowadzenie po raz pierwszy systemu franchisingu lub licencji na dystrybucję produktów, sprzedaży bezpośredniej, ekskluzywnej sprzedaży detalicznej, nowe koncepcje ekspozycji produktów,
- nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług, np. pierwsze zastosowanie nowej metody korekty cen produktów w zależności od popytu, system upustów itp.

Analizując wyniki badań według powyższej definicji można zauważyć, iż wśród przedsiębiorstw przemysłowych, które w latach 2006–2008 wprowadziły innowacje marketingowe najwyższy był odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług (8,2%). W latach 2007–2009 największy poziom odnotowano dla innowacji związanych ze zmianami w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (4,6%) oraz zastosowaniem nowych mediów lub technik promocji produktów (4,5%). Wśród przedsiębiorstw z sektora usług zarówno w latach 2006–2008 jak i 2007–2009 największy był odsetek jednostek, które wprowadziły nowe media lub techniki promocji produktów (odpowiednio 8,7% i 6,5%).

W latach 2006–2008 zapytano przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje marketingowe o ważność poszczególnych celów dla wprowadzenia tych innowacji. Do celów tych zalicza się:

- zwiększenie lub utrzymanie udziału na rynku,
- wprowadzenie produktów dla nowej grupy klientów,
- wprowadzenie produktów na nowy rynek geograficzny.

Każdy z powyższych celów podlegał ocenie według czterostopniowej skali ważności. Analiza otrzymanych wyników badania przeprowadzona została dla przedsiębiorstw, które oceniły znaczenie danego celu jako „wysokie”. Zarówno w grupie przedsiębiorstw przemysłowych jak i usługowych za główny cel wskazywano zwiększenie lub utrzymanie udziału w rynku. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych blisko połowa jednostek uważała, że jest to najważniejszy cel dla wprowadzenia innowacji marketingowej, natomiast wśród przedsiębiorstw usługowych jako „wysokie” znaczenie tego celu oceniło 53,1%.

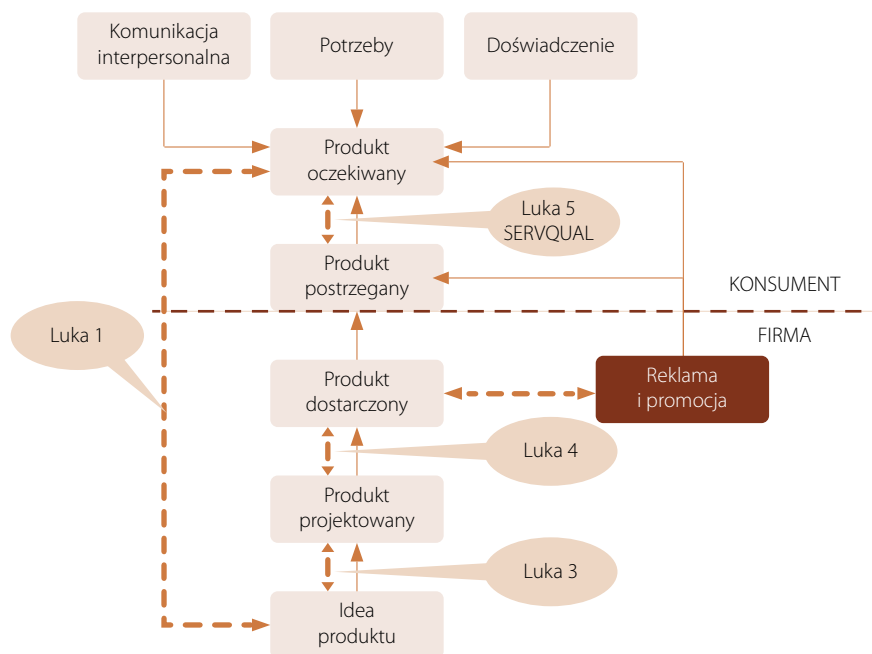
## Aneks 3 – Metoda SERVQUAL

Informacje na temat metody SERVQUAL zostały przedstawione w rozdziale 1.2. Poniżej pokazano jak prostym w użytkowaniu narzędziem jest przedmiotowa metodyka i jakich wniosków można spodziewać się po jej zastosowaniu.

### I. Wprowadzenie

SERVQUAL jest jedną z najpopularniejszych metod pomiaru poziomu jakości usług. Metoda ta jest prostą, wielostopniową skalą za pomocą, której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta, uzyskując wiele cennych wskazówek, co do kierunków poprawy jakości.

Skala SERVQUAL jest jedną z najbardziej popularnych skal typu Likerta<sup>307</sup> stosowanych w pomiarze postrzeganej jakości oraz zadowolenia konsumenta. Twórcy tej skali Parasuraman, Zeithaml i Berry – opracowali model luk jakości usług, który był również podstawą budowy skali SERVQUAL. Postrzegana jakość usługi jest wg nich funkcją rozbieżności między oczekiwaniami klientów a ich percepcją otrzymanej usługi.



**Rysunek 33.** Model luk Servqual

Opracowanie własne na podstawie: M. Sobkowski, M. D. Głowacka *Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych*, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167

Legenda:

- luka 1 – rozbieżność między tym, co kierownictwo firmy i klienci uważają za ważne dla satysfakcji z produktu,
- luka 2 – rozbieżność między ideą produktu a jego konkretną realizacją w projekcie,
- luka 3 – rozbieżność między projektem produktu a jego rzeczywistą materialną postacią,
- luka 4 – rozbieżność między konkretnym produktem, a sposobem jego plasowania i reklamowymi obietnicami,
- luka 5 – rozbieżność między oczekiwaniami konsumenta związanymi z produktem, a jego postrzeganiem.

Skala SERVQUAL odnosi się w zasadzie do ostatniego rodzaju rozbieżności – pomiędzy oczekiwaniami konsumenta a postrzeganiem produktu.

Zakłada się, że konsumenci mają określone oczekiwania dotyczące produktu, wynikające z ich wiedzy i dotychczasowego doświadczenia, struktury potrzeb i komunikacji interpersonalnej (wymiany doświadczeń i informacji, rozgłosu, plotki itp.). Percepcja produktu wynika natomiast z rzeczywistego jego odbioru w kontekście jego reklamy i promocji. Model tej luki można wyrazić za pomocą następującej relacji:

$$S = \sum_{i=1}^k w_i (P_i - O_i)$$

gdzie:

S – subiektywne zadowolenie z produktu,

w<sub>i</sub> – waga przypisana przez konsumenta danemu wymiarowi produktu (usługi),

P<sub>i</sub> – ocena postrzegania produktu względem danego wymiaru i,

O<sub>i</sub> – oczekiwania konsumenta co do danego wymiaru produktu.

Powstawanie luk wiąże się z tym, że bardzo często powstają problemy w relacjach między usługodawcą a klientem, wynikające w dużej mierze z niedostosowania jakości usług do potrzeb klientów. Wysoka jakość, zadowalająca klienta to sytuacja, w której nie ma luk. Im większe rozbieżności, tym niższa będzie ocena. W efekcie tylko wprowadzenie jakości totalnej (TQ) może zaowocować pełną satysfakcją konsumenta. Konieczne jest, zatem osiągnięcie doskonałości na trzech poziomach: jakości projektowanej, jakości wykonania i przede wszystkim jakości zgodnej z wymaganiami klienta. Luki są charakteryzowane przez rozbieżności pomiędzy poszczególnymi poziomami.

Podstawowym (i właściwie jedynym) narzędziem do pomiaru luki jest formularz. Formularz podzielony jest na trzy podstawowe bloki:

- pierwszy blok składa się z 22 stwierdzeń skali dotyczących produktu oczekiwanego („jak powinno być”),
- drugi blok dotyczy tych samych stwierdzeń odniesionych do oceny produktu (firmy) rzeczywistego,
- trzeci blok obejmuje pytania na temat względnej oceny podstawowych 5 wymiarów leżących u podstaw stwierdzeń skali.

Do podstawowych wymiarów wyróżnionych przez autorów należą następujące wymiary:

- konkretność – fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu,
- rzetelność obsługi – umiejętność wykonania obiecanej usługi starannie i dokładnie,
- chęć współpracy – chęć pomocy odbiorcom oraz zapewniania im punktualnej obsługi,
- pewność – wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania,
- empatia – troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom.

Niektórzy badacze podkreślają, że w badaniach nad jakością usług wystarczy mierzyć jedynie człon dotyczący percepcji produktu, a zbyteczne jest mierzenie oczekiwań. To założenie jest podstawą skali SERVPREF. Jest to skala, która składa się z 22 stwierdzeń mierzących jedynie percepcję produktu.

SERVPREF można ją wyrazić za pomocą relacji:

$$S = \sum_{i=1}^k w_i P_i$$

Symbole identyczne jak w przypadku SERVPERF

## II. Przykład wykorzystania metody

Poniższy przykład został zaczerpnięty z pracy M. Sobkowski, M. D. Głowacka; *Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych*, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167.

Narzędziem, za pomocą którego zebrano dane do identyfikacji obszarów usługi medycznej wymagających doskonalenia z punktu widzenia oczekiwań pacjentów były dwa rodzaje ankiet:

- ankieta badająca oczekiwania pacjentów dotyczące usługi medycznej,
- ankieta badająca oceny pacjentów w odniesieniu do usługi otrzymanej dodatkowo w celu określenia rozbieżności między oczekiwaniem pacjentów a percepcją tych oczekiwań przez usługodawcę (personel medyczny) autorzy badania zastosowali,

oraz dodatkowa

- ankieta badająca opinie personelu medycznego dotyczące usługi medycznej oczekiwanej przez pacjentów.

**Tabela 15.** Ankieta do badania zawiera 17 stwierdzeń (czynników) charakteryzujących usługi medyczne: Pacjenci i personel odpowiedzieli na poniższe pytania (zaznaczając wartości od 1 do 7, gdzie 1 – oznacza, że dany czynnik jest mało istotny, a 7 – czynnik bardzo istotny)

1	Przyjęcie do szpitala odbywa się w sposób sprawny i zorganizowany	1	2	3	4	5	6	7
2	Personel przyjmujący do szpitala jest w stosunku do pacjenta kulturalny i uprzejmy	1	2	3	4	5	6	7
3	Personel wywiązuje się z wcześniej wyznaczonych terminów usługi medycznej (zaplanowanego zabiegu operacyjnego, badania diagnostycznego)	1	2	3	4	5	6	7
4	Informacje udzielane przez personel szpitala pacjentom na temat ich stanu zdrowia są przekazywane w sposób wyczerpujący	1	2	3	4	5	6	7
5	Informacje udzielane przez personel szpitala pacjentom na temat ich stanu zdrowia są przekazywane w sposób zrozumiały	1	2	3	4	5	6	7
6	Oznakowanie wewnętrzne szpitala umożliwia pacjentom sprawne poruszanie się po obiekcie (np. oznakowanie drogi do oddziału)	1	2	3	4	5	6	7
7	Personel szpitala posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności praktyczne	1	2	3	4	5	6	7
8	Liczba zatrudnionego personelu jest odpowiednia do tego, aby zapewnić należytą opiekę nad pacjentem	1	2	3	4	5	6	7
9	Szpital posiada nowoczesne wyposażenie (aparaturę medyczną, wyposażenie sal chorych)	1	2	3	4	5	6	7
10	Personel szpitala dba o czystość sal chorych oraz sanitariatów	1	2	3	4	5	6	7
11	Posiłki podawane pacjentom są odpowiednie (wielkość porcji, temperatura, walory smakowe)	1	2	3	4	5	6	7
12	W szpitalu są umieszczone broszury lub tablice informacyjne umożliwiające pacjentom zapoznanie się z ogólnymi informacjami i zasadami dotyczącymi pobytu w szpitalu	1	2	3	4	5	6	7
13	W szpitalu obowiązują dogodne godziny dla odwiedzających	1	2	3	4	5	6	7
14	Personel lekarski jest w stosunku do pacjentów życzliwy i uprzejmy	1	2	3	4	5	6	7
15	Personel pielęgniarski jest w stosunku do pacjentów życzliwy i uprzejmy	1	2	3	4	5	6	7
16	Podczas badań lekarskich zachowywane są warunki intymności	1	2	3	4	5	6	7
17	Personel szpitala zawsze chętnie służy pacjentom pomocą	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: M. Sobkowski, M. D. Głowacka; *Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych*, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167

Wyniki badań przedstawiono w poniższych tabelach:

**Tabela 16.** Średnie wartości uzyskanych wyników dotyczących oczekiwań pacjentów i oceny usługi doświadczonej

Pytanie w ankiecie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ankieta badająca <b>oczekiwania</b> pacjentów	6,07	6,38	6,47	6,50	6,60	5,98	6,78	6,54	6,72	6,76	6,12	5,93	6,01	6,76	6,85	6,53	6,75
Ankieta dotycząca oceny usługi <b>doświadczonej</b>	5,81	5,98	6,17	5,81	6,00	5,37	6,68	6,49	6,63	6,79	6,12	5,70	5,67	6,55	6,68	5,73	6,58
<b>Różnica</b>	<b>0,26</b>	<b>0,40</b>	<b>0,30</b>	<b>0,68</b>	<b>0,60</b>	<b>0,60</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>0,09</b>	<b>-0,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,24</b>	<b>0,33</b>	<b>0,20</b>	<b>0,16</b>	<b>0,80</b>	<b>0,17</b>

Źródło: M. Sobkowski, M. D. Głowacka; *Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych*, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167

**Tabela 17.** Średnie wartości uzyskanych wyników dotyczących pacjentów i percepcji tych oczekiwań przez pracowników szpitala

Pytanie w ankiecie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ankieta badająca <b>oczekiwania</b> pacjentów	6,07	6,38	6,47	6,50	6,60	5,98	6,78	6,54	6,72	6,76	6,12	5,93	6,01	6,76	6,85	6,53	6,75
Ankieta dotycząca <b>percepcji</b> oczekiwań pacjentów przez kadrę medyczną	6,43	6,49	6,42	6,18	6,22	5,47	6,50	5,61	6,08	6,14	6,11	4,90	5,46	6,32	6,53	6,17	6,29
<b>Różnica</b>	<b>-0,36</b>	<b>-0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>0,32</b>	<b>0,38</b>	<b>0,50</b>	<b>0,28</b>	<b>0,93</b>	<b>0,64</b>	<b>0,62</b>	<b>0,01</b>	<b>1,03</b>	<b>0,55</b>	<b>0,44</b>	<b>0,32</b>	<b>0,36</b>	<b>0,46</b>

Źródło: M. Sobkowski, M. D. Głowacka; *Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych*, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167

### **Wnioski szczegółowe wynikające z analizy obu ankiet:**

Analiza otrzymanych wyników badań pozwala na stwierdzenie, że w 94% oczekiwania (wyobrażenia) pacjentów dotyczące poszczególnych obszarów wpływających na jakość usługi medycznej nie są w pełni spełniane przez usługodawcę.

Największą różnicą pomiędzy średnią wartością oczekiwań, a usługą doświadczoną można zauważyć w kwestiach dotyczących: zachowania warunków intymności podczas badań lekarskich (0,80), udzielania wyczerpujących informacji przez personel na temat stanu zdrowia pacjenta (0,68), udzielania informacji przez personel na temat stanu zdrowia pacjenta w sposób zrozumiały (0,60), oznakowania wewnętrznego szpitala umożliwiającego pacjentom sprawne poruszanie się po obiekcie (0,60).

W przypadku pytania dotyczącego czystości sal chorych oraz sanitariatów, ocena stanu faktycznego dokonana przez pacjentów przewyższyła ich oczekiwania i wyobrażenia w tym zakresie (-0,03). Oczekiwania pacjentów są w pełni realizowane również w obszarze dotyczącym żywienia. Średnia wartość oceny posiłków (walorów smakowych, wielkości porcji, temperatury) wskazuje i jest ona tożsama z oczekiwaniami, wyrażonymi średnią wartością liczbową. Natomiast wyniki otrzymane z porównania ankiet badających

oczekiwania pacjentów i ankiet pozwalających na określenie percepcji tych oczekiwań przez kadrę medyczną (luka pierwsza modelu Servqual) wskazują na liczne rozbieżności pomiędzy tymi dwoma obszarami. Kadra medyczna szpitali, w których zostały przeprowadzone badania, w swojej ocenie i postrzeganiu oczekiwań pacjentów, zaniżyła znaczenie większości czynników wpływających na jakość usługi medycznej. Najbardziej niedocenione przez pracowników szpitali (w stosunku do oczekiwań pacjentów) zostały takie elementy usługi jak: komunikacja z pacjentem – broszury lub tablice informacyjne. Największą różnicą pomiędzy średnią wartością oczekiwań, a usługą doświadczoną można zauważyć w kwestiach dotyczących: zachowania warunków intymności podczas badań lekarskich (0,80), udzielania wyczerpujących informacji przez personel na temat stanu zdrowia pacjenta (0,68), udzielania informacji przez personel na temat stanu zdrowia pacjenta w sposób zrozumiały (0,60), oznakowania wewnętrznego szpitala umożliwiającego pacjentom sprawne poruszanie się po obiekcie (0,60). W przypadku pytania dotyczącego czystości sal chorych oraz sanitariatów, ocena stanu faktycznego dokonana przez pacjentów przewyższyła ich oczekiwania i wyobrażenia w tym zakresie (-0,03). Oczekiwania pacjentów są w pełni realizowane również w obszarze dotyczącym żywienia. Średnia wartość oceny posiłków (walorów smakowych, wielkości porcji, temperatury) wskazuje, iż jest ona tożsama z oczekiwaniami, wyrażonymi średnią wartością liczbową.

### **Wnioski ogólne z przedstawionej ankiety:**

Na podstawie ankiety autorzy opracowania wysnuli następujące wnioski<sup>308</sup>:

- 1) oczekiwania pacjentów są nieprawidłowo identyfikowane i postrzegane przez kadrę medyczną szpitala,
- 2) pracownicy szpitala powinni w większym stopniu zapewnić warunki pozwalające na zachowanie intymności pacjentów podczas przeprowadzanych badań lekarskich,
- 3) pracownicy medyczni zbyt małą wagę przywiązują do jakości komunikacji z pacjentem.

Institucje, by zdobyć zaufanie pacjentów, powinny spełnić ich oczekiwania zawierające się w następujących cechach:

- niezawodność,
- wrażliwość,
- wygląd,
- dostępność,
- kompetencja,
- uprzejmość,
- komunikatywność,
- odpowiedzialność,
- bezpieczeństwo,
- oraz dodatki.

Pacjenci chcą otrzymać usługę charakteryzującą się dokładnością i zgodnością z obietnicami, od personelu tymczasem oczekują przede wszystkim rzetelności w wykonywanej pracy oraz etyki (kryterium niezawodności). Pacjenci liczą, że pracownicy medyczni będą chętnie udzielać pomocy, chcą, aby personel był przepiękny empatią, skory do rozmów, pomógł rozwiązać problemy pacjentów i odpowiedział na nurtujące ich pytania (kryterium wrażliwości). Do niedawna w ogóle nie zwracano uwagę na to jak wygląda budynek szpitalny i jego otoczenie, sprzęt, urządzenia, aparatura specjalistyczna, itd. Wszystko to powinno być profesjonalne, czyste, higieniczne. Również wygląd personelu powinien schludnością wzbudzać zaufanie pacjenta (kryterium wyglądu). Kolejnym czynnikiem, na który zwrócono uwagę było kryterium dostępności – jest to umożliwienie

<sup>308</sup> M. Sobkowski, M. D. Głowacka; *Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych*, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167.

pacjentowi łatwości w kontakcie z usługodawcą, a także dostępności usługi czy personelu w czasie i miejscu, w którym jej potrzebują, o ile nawet istnieją, bariery kulturowe czy finansowe nie powinny stanowić przeszkody. Pacjent wymaga od personelu medycznego profesjonalizmu, kompetencji i kwalifikacji niezbędnych do świadczenia usług (kryterium kompetencji). Przyjazne nastawienie i odnoszenie się do pacjenta z szacunkiem i grzecznością, to kolejna cecha oczekiwana przez świadczeniobiorców (kryterium uprzejmości). Pacjent oczekuje, że zarówno instytucja, jak i personel, będą używać w stosunku do niego, jak i między sobą jasnych sformułowań i zrozumiałego języka. Ponadto pracownicy powinni na bieżąco informować świadczeniobiorcę o ważnych sprawach, a także dysponować czasem, jeśli tylko pacjent tego potrzebuje (kryterium komunikatywności). Niezwykle istotne dla pacjenta jest to, że personel medyczny będzie przestrzegał ustalonych terminów, prawidłowo prowadził dokumentację i bezpiecznie przechowywał jego wyniki badań (kryterium odpowiedzialności). Pacjent oczekuje, że jego pobyt w placówce zdrowotnej nie będzie się wiązał z jakimkolwiek zagrożeniem fizycznym (np. oparzenie od aparatury czy poślizgnięcie na korytarzu) czy psychicznym (sytuacje stresogenne) – kryterium bezpieczeństwa. Kryterium dodatkowe – element nadobowiązkowy w wielu zakładach opieki zdrowotnej, jednak mający znaczny wpływ na obieranie usługi przez pacjentów. Świadczeniobiorcy oczekują, że otrzymają np. darmowe gadżety, smaczniejszy posiłek czy darmowy transport. Do powyższych kryteriów w ślad za autorami publikacji<sup>309</sup>, można dodać jeszcze cztery, które utworzą kompletny zestaw cech, niezwykle istotnych dla osiągnięcia przez zakłady opieki zdrowotnej, wysokiej jakości usług medycznych:

- Satisfakcja – czyli stopień, w jakim pacjent akceptuje opiekę zdrowotną przy uwzględnieniu jego oczekiwań i potrzeb.
- Jakość kliniczna usługi medycznej – nie jest to cecha uniwersalna i jest charakterystyczna tylko dla obszaru usług medycznych. Oznacza ona, że ośrodek świadczy usługi zdrowotne, które odpowiadają indywidualnemu stanowi zdrowia pacjenta w sposób kompetentny oraz bezpieczny zarówno dla niego, jak i personelu.
- Zasadność – niezwykle ważna cecha w usługach medycznych. Jest to prawdopodobieństwo uzyskania korzyści przez pacjenta, które przewyższa prawdopodobieństwo wyrządzenia mu krzywdy podczas wykonywania usługi. Przykładem może być zabieg operacyjny, po którym są większe szanse, że pacjent będzie w lepszym stanie, niż, że zostanie mu wyrządzona szkoda.
- Wdrożenie – zostaje zapewniona pacjentowi bezpieczna i kompetentna opieka z uwzględnieniem najnowszych technologii, leków i aparatury.

Analizy przy wykorzystaniu narzędzi takich jak SERVQUAL wskazują na wysoki poziom priorytetu, jakim jest jakość usług medycznych świadczonych przez szpital, sanatorium czy niewielki gabinet dentystyczny. Zlecenie wykonania takich badań świadczą o zaangażowaniu kierownictwa zakładu medycznego, jednak budowanie pozytywnego wizerunku placówki medycznej w oczach pacjentów wymaga zaangażowania ze strony pracowników każdego szczebla.

Proces zapewnienia jakości usług wymaga wysiłku planowania i zaangażowania w jego realizację, lecz może przynieść ośrodkowi opieki medycznej znaczne korzyści istotne dla jego pozytywnego wizerunku jak też i finansowe. Wysiłek ten będzie przejawiać się w zmianie podejścia pracowników do systemu zapewnienia jakości (przede wszystkim poprzez uświadomienie sobie przez pracowników ich miejsca w procesach zachodzących w organizacji). Zmianie wymagać będzie też nastawienie do pacjenta i potraktowania go jak klienta korzystającego z usługi medycznej jak z każdej innej, z tym, że usługa ta dotyka kwestii podstawowych dla każdego z klientów – zdrowia i życia. Ta zmiana nastawienia powinna implikować systematyczne badanie potrzeb i zadowolenia klienta.

<sup>309</sup> M. Sobkowski, M. D. Głowacka; *Zastosowanie Modelu Servqual w Procesie Oceny Jakości Usług Medycznych*, Nowiny Lekarskie 2005, 74, 2, 163–167.



Dbłość o poziom jakości w placówce medycznej jest głównym narzędziem osiągnięcia celu działalności zakładu zdrowotnego, jako przedsiębiorstwa zarobkowego i podstawowym narzędziem do usatysfakcjonowania pacjentów oraz zachęcenia potencjalnych przyszłych klientów do korzystania z oferowanych usług. Prowadzi to do budowania silnej pozycji konkurencyjnej.

## **Podsumowanie**

Model luki jakości znajdujące szerokie zastosowanie w branży usługowej (w tym konkretnym przypadku usług medycznych) umożliwia identyfikację rozbieżności między stanem faktycznym w zakresie zarządzania jakością usług, a sytuacją idealną. W metodzie tej najistotniejsze jest wykrycie wszystkich niedociągnięć i niespójności wewnątrz firmy usługowej. Dzięki zapoznaniu się ze wskazanymi przez klientów błędami, będzie możliwe lepsze dostosowanie standardów i norm postępowania do panujących warunków w firmie. Najważniejsze dla przedsiębiorstwa usługowego będzie jednak to, że klienci otrzymają usługę jakiej oczekują. To na pewno przełoży się na pozytywną reakcję z ich strony. Należy się spodziewać, że klienci w dalszym ciągu będą korzystać z wysokiej jakości oferowanych usług.

**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.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji 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.

**Misją PARP** jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocją przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

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](http://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](http://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](http://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 **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 80 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl). Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa  
 tel. + 48 22 432 80 80  
 faks: + 48 22 432 86 20  
[biuro@parp.gov.pl](mailto:biuro@parp.gov.pl)  
[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

**Punkt informacyjny PARP**

tel. + 48 22 432 89 91-93  
 0 801 332 202  
[info@parp.gov.pl](mailto:info@parp.gov.pl)  
 ISBN 978-83-7585-162-5