



Rys. 2. Organizacja gospodarcza i otoczenie

Źródło: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski: *Zarządzanie strategiczne*, Key Text, Warszawa 1996, s 117.

SYSTEM OCENY UWARUNKOWAŃ STRATEGICZNYCH W ZAKRESIE INNOWACJI

Lech W. Regulski

Politechnika Częstochowska, Polska

Streszczenie:

Zarządzanie przedsiębiorstwem to nie tylko proces realizacji i kontroli, ale przede wszystkim świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji zmian o charakterze innowacyjnym. Z tych też względów podjęcie przedsięwzięć innowacyjnych w odniesieniu do różnych sfer i dziedzin działalności małych i średnich przedsiębiorstw wymaga precyzyjnego sformułowania strategii działania.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa w procesie rozwoju podlegają nieustannej ewolucji, dostosowując funkcje i zadania oraz metody organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się warunków działalności gospodarczej. Celem przedsięwzięć dostosowawczych i innowacyjnych przedsiębiorstw jest dywersyfikacja działań i unowocześnienie struktury produkcji, aktywizacja sprzedaży, uzyskanie lepszej pozycji strategicznej na rynku, a w konsekwencji - przez osiągnięcie korzystnych wyników ekonomicznych - wzrost ich rynkowych wartości.

Stosowanie zasad gospodarki rynkowej sprzyja odradzaniu się w Polsce przedsiębiorczości. Jak na to wskazują doświadczenia wielu krajów o rozwiniętym systemie rynkowym, istnieje wyraźna zależność między udziałem przedsiębiorstw *small businessu* w gospodarce a poziomem życia społeczeństwa. W naszych warunkach rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw powinien przyspieszyć proces przekształceń własnościowych i restrukturyzacji gospodarki. Pobudzenie aktywności intelektualnej i kreatywności rynkowej przedsiębiorców oraz odwaga w podejmowaniu ryzyka gospodarczego predysponują tę warstwę społeczną do odegrania roli siły napędowej w zachodzącej transformacji ekonomicznej.

Dynamiczny rozwój prywatnej i społecznej przedsiębiorczości rozpoczął się w okresie, w którym zaczęły stopniowo zanikać prawne i polityczne bariery rozwoju prywatnej przedsiębiorczości. Dotychczasowe efekty rynkowe działalności małych i średnich przedsiębiorstw różnych form organizacyjnych są znaczące i polegają na wypełnieniu luki w strukturze produkcyjnej i zaopatrzenia nabywców, spełnianiu ważnej roli w odbudowie równowagi rynku oraz na rosnącym udziale w tworzeniu miejsc pracy i produktu narodowego. W zachodzącym procesie przebudowy ustroju gospodarczego rozwijający się dynamicznie pod względem ilości tworzonych podmiotów sektor małego biznesu jest ciągle układem mało stabilnym i napotykaającym na różnorakie trudności w rozwoju i możliwości adaptacji do wymogów gospodarki rynkowej.[2]

Jednak ze względu na zmieniające się uwarunkowania otoczenia wybranie właściwej strategii jest niezwykle trudne, dlatego też niezbędne staje się dokonanie w sposób zorganizowany i usystematyzowany analizy funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Wyborem odpowiedniej strategii działania dla małych i średnich przedsiębiorstw może stać się w najbliższym czasie innowacja i procesy zorientowane na przedsięwzięcia innowacyjne. Sukces przedsiębiorstwa w przyszłości, wymaga bieżącej działalności aktywizującej rozwój systemu lub procesu, w którym jest prowadzona czyli działalności innowacyjnej. Musi ona odnosić się do wszystkich działalności przedsiębiorstwa. Specyficznego znaczenia działalność innowacyjna nabiera właśnie w zestawieniu z działalnością w niedużej firmie, która najbardziej jest wrażliwa na sygnały i bodźce zewnętrzne. Pozycja małej firmy na rynku może charakteryzować ją czasem jako kreatora innowacji, czasem jako ich odbiorcę. Istotnym atutem małych firm jest ich skłonność do szybkiego reagowania na impulsy i dynamizm innowacyjny przejawiający się w angażowaniu w procesy kreowania i wdrażania innowacji. Potrzeby innowacyjnych

zachowań w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw nie można więc niedoceniać. Szybkie dostarczanie produktów na rynek staje się bowiem kluczem do sukcesu. Dlatego ważnym zadaniem polskiego small businessu powinno być właściwe zorientowanie swej działalności.[4]

Przedsiębiorstwa, zwłaszcza małe i średnie, często mają trudności, których mogłyby uniknąć dzięki bardziej technicznemu wewnętrznemu zarządzaniu swoją działalnością. W rzeczywistości bowiem trudności te powodowane są głównie poprzez zmienność otoczenia państwowego, konkurencyjnego, czy ekonomiczno-technicznego.

W okresie transformacji systemu gospodarczego i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorstwa znalazły się w zupełnie nowej jakościowo sytuacji. Dotyczy to całokształtu ich ekonomiki, a w szczególności procedur podejmowania decyzji, zasad tworzenia bieżących i krótkoterminowych planów działania oraz długofalowych programów rozwoju, uruchamiania przedsięwzięć adaptacyjnych, wprowadzania innowacji, wykorzystania posiadanego kapitału i tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego oraz organizacji procesów gospodarczych.

Na zakres procesów innowacyjnych oraz ich sposób realizacji wpływa wiele przesłanek natury ekonomicznej, organizacyjnej, społecznej i politycznej. Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się pewną specyfiką funkcjonowania. Specyficzne cechy różnych kierunków działalności i związane z nimi formy prawne, organizacyjne, finansowo - majątkowe rzutują w istotny sposób na wybór metody reagowania na oddziaływanie otoczenia, realizowanie programu innowacyjnego, a także determinują procedury analizy ekonomicznej, przyczyny i źródła inicjacji innowacji, źródła i sposoby gromadzenia kapitału oraz tempo zmian systemowych w przedsiębiorstwie.[5]

Dotychczasowe obserwacja sektora małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie realizacji przedsięwzięć innowacyjnych produktowych i technologicznych pokazują, że stoją one permanentnie w obliczu konieczności podejmowania bieżących i perspektywicznych decyzji gospodarczych zapewniających sprawne jego funkcjonowanie i rozwój, realizację celu działania i skuteczność w walce konkurencyjnej. Trafność tych decyzji uzależniona jest w dużym stopniu od podstaw według których są one podejmowane. Nie ulega wątpliwości, że taką podstawę stanowi system oceny przedsiębiorstwa, wraz z metodami i narzędziami analizy ekonomicznej, jako jeden z ważniejszych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem.

System analizy i oceny powinien prezentować szanse i zagrożenia działalności przedsiębiorstwa, wskazywać możliwości wykorzystania tych pierwszych i uniknięcia tych drugich. System ten powinien stwarzać podstawy podejmowania bieżących i długofalowych decyzji rozwojowych oraz stanowić narzędzie oceny ich trafności, wskazania kierunków ewentualnych korekt działalności w zależności od uwarunkowań rynkowych.

2. System oceny kondycji ekonomiczno-finansowej

System zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej powinien wykorzystywać różnorodne narzędzia, pozwalające zarówno na właściwy pomiar wyników ich działalności, jak i na wnikliwą ocenę prawidłowości metod, za pomocą których zostały osiągnięte dane efekty produkcyjno-usługowe i ekonomiczno-finansowe. Do takich narzędzi niewątpliwie zaliczyć należy analizę i ocenę ekonomiczną, które umożliwiają ujawnienie wzajemnych związków i zależności pomiędzy różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, wykrycie trwałych tendencji i prawidłowości, wskazanie występujących nieprawidłowości w ekonomice przedsiębiorstwa i wynikające z nich skutków. Pozwala to na programowanie działalności przedsiębiorstwa oraz podejmowanie decyzji innowacyjnych i dalszego rozwoju. Przyjęcie zasady kompleksowości w analizie i ocenie przedsięwzięć innowacyjnych wymaga zidentyfikowania i uwzględnienia wszelkich czynników, które kształtują bądź mogą w przyszłości kształtować sytuację przedsiębiorstwa.

Traktując analizę i diagnostykę ekonomiczną jako element procedury innowacyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa, należy dążyć nie tylko do określenia aktualnego jego stanu, ekonomicznego, lecz również do ustalenia jego miejsca w otoczeniu (kraj, region, konkurencja w branży). Skomplikowanie i charakter uwarunkowań otoczenia oraz specyfika małego i średniego przedsiębiorstwa sprawiają, iż celowe wydaje się wyodrębnienie w szeroko pojętej analizie ekonomicznej trzech obszarów:

- analizy finansowej,
- analizy zewnętrznych uwarunkowań,
- analizy techniczno - ekonomicznej.

Podział ten wynika z konieczności dostosowania analiz ekonomicznych do aktualnych i stale zmieniających się potrzeb w zakresie oceny zdarzeń, procesów i zjawisk występujących w rzeczywistości gospodarczej. W praktyce stosowanie działań analitycznych ma na celu uzyskanie obiektywnej oceny sprawności przedsiębiorstwa oraz określenie możliwości i kierunków innowacyjnych istotnych z punktu widzenia jakości przedsiębiorstwa.

W ramach analizy ekonomicznej należy uwzględnić analizę rentowności oraz związane z nią analizy struktury źródeł finansowania majątku oraz sprawności działania przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu wskaźników rotacji. Ze względu na specyfikę małego i średniego przedsiębiorstwa wynikającą z ograniczonych możliwości kapitałowych, produkcyjnych oraz rozwojowych zaproponowanie sprawnego systemu analitycznego dla tej grupy przedsiębiorstw wydaje się konieczne.[3]

W ramach analizy zewnętrznych uwarunkowań działalności małych i średnich przedsiębiorstw należy wydzielić te które kształtowane są przez strukturę, złożoność i dynamikę otoczenia. Przy takim założeniu można wyszczególnić następujące uwarunkowania funkcjonowania:

- rynek i popyt,
- konkurencyjność wyrobów w branży,
- sprawność powiązań kooperacyjnych,
- uwarunkowania regionalne,
- uwarunkowania systemu ekonomicznego,
- polityka gospodarcza państwa w zakresie małej i średniej przedsiębiorczości.

Znajomość zewnętrznych uwarunkowań daje możliwość oceny dostosowania przedsiębiorstwa oraz perspektywy i kierunki rozwojowe. Ze względu na specyfikę działalności małego i średniego przedsiębiorstwa analiza zewnętrznych uwarunkowań rynkowych winna być ukierunkowana w szczególności na: możliwości rozwojowe rynku, atrakcyjność produktu, innowacyjność branży, inne zainteresowania produkcyjno-technologiczne przedsiębiorstwa oraz tendencje państwa w zakresie rozwoju przedsiębiorczości. Wyniki analizy w tym obszarze winny dać podstawę do weryfikacji słuszności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz ustalenia strategii innowacji produktowej i technologicznej.

W zakresie analizy techniczno-ekonomicznej niezbędne jest określenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, a na tej podstawie zaproponowanie możliwych kierunków innowacji. W tym celu konieczne jest prowadzenie analiz i stymulacji następujących obszarów gospodarowania:

- realizacja produkcji i sprzedaży,
- analiza kosztów działalności,
- analiza zatrudnienia i płac,
- gospodarka środkami produkcji,
- działalność innowacyjna,
- sprawność organizacji pracy i produkcji.

Zaproponowane rozwiązania systemowe uwzględniające właściwy dobór wskaźników dopasowanych do rodzaju działalności, branży, uwarunkowań rynkowych ich skorelowanie pozwoli na właściwą ocenę posiadanych dotychczas czynników produkcji, jak i niezbędnych kierunków niezbędnych do utrzymania pozycji przedsiębiorstwa, w przyszłości jej poprawienia. Zaproponowana metodologia pozwoli określić zakres niezbędnych zmian innowacyjnych zarówno produktowych i technologicznych, ale także wielkość kosztów z nimi związanych. Istotnym efektem systemu jest to, że daje możliwość określenia niezbędnych nakładów inwestycyjnych związanych z potrzebą realizacji niezbędnych zadań innowacyjnych oraz pozwala na ocenę ich efektywności. Zaproponowany system daje określa sposób sfinansowania niezbędnych zadań innowacyjnych środkami własnymi lub obcymi.

3. Podsumowanie

Dotychczasowe doświadczenia związane z kształtowaniem się gospodarki wolnorynkowej uświadamiają, że małe i średnie przedsiębiorstwa muszą zrozumieć potrzebę formułowania strategii. Zarządzanie przedsiębiorstwem to nie tylko proces

realizacji i kontroli, ale przede wszystkim świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji zmian o charakterze innowacyjnym.[1] Wielkość i różnorodność zagadnień, wielość czynników i różny ich mechanizm działania powodują, że w procesie zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem występuje rozbieżność pomiędzy oczekiwanymi potrzebami a możliwościami skutecznych innowacji. Z tych też względów podjęcie przedsięwzięć innowacyjnych w odniesieniu do różnych sfer i dziedzin działalności małych i średnich przedsiębiorstw wymaga precyzyjnego sformułowania strategii działania, przygotowania założeń realizacyjnych skorelowanych z realiami gospodarczymi i odpowiadających kryteriom faktycznej przydatności w przedsiębiorstwie.

Bibliografia:

1. Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Placet, Warszawa 1999
2. Grouard B., F.: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1997
3. McGowan P.: Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna. PWE, Warszawa 1994
4. Durlik I.: Zmiany innowacyjne jako element strategii restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1998
5. Poznańska K.: Innowacyjność małych i średnich firm. *Przegląd Organizacji* 1996

STRUKTURA ZASOBÓW INFORMACYJNYCH SYSTEMU WSPOMAGANIA DECYZJI MARKETINGOWYCH

*Dorota Jelonek, Adam Nowicki
Politechnika Częstochowska, Polska*

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja struktury zasobów informacyjnych Systemu Wspomagania Decyzji Marketingowych. Przedstawiono także koncepcję i strukturę Systemu Wspomagania Decyzji Marketingowych oraz funkcje systemu we wspomaganium marketingowej działalności przedsiębiorstw.

Wstęp

Możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej coraz częściej poszukuje się w sferze dostępu do informacji i zarządzania informacją. Niewielu jest menedżerów w pełni zadowolonych z informacji marketingowej jaką posiadają. Dotyczy to zarówno systemu informacji o „wnętrzu” przedsiębiorstwa jak i informacji o jego otoczeniu.

W ostatnich latach obserwujemy szybki rozwój technologii informatycznych i wzrost możliwości ich zastosowania zarówno w procesie gromadzenia, przetwarzania, przechowywania, analizy jak i udostępniania informacji. Popyt na informację nakreślił koniunkturę na rynku informatycznym, co spowodowało powstawanie nowych produktów usprawniających działalność w sferze marketingu. Szeroko rozwijanym nurtem są systemy