

Zarządzanie przepływem i ochroną informacji

pod redakcją
Mirosława Kwiecińskiego



Zarządzanie przepływem i ochroną informacji

Zarządzanie przepływem i ochroną informacji

pod redakcją
Mirosława Kwiecińskiego

Biblioteka
Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. A. F. Modrzewskiego



10064379

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2007

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,
Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:
prof. zw. dr hab. Leopold Ciborowski

Projekt okładki i stron tytułowych:
Mariusz Warchoł

Redaktor prowadzący:
Halina Baszak Jaroń

Tłumaczenie streszczeń na język angielski:
Renata Babińska

Adiustacja:
Aneta Tkaczyk

Korekta:
Kamila Zimnicka-Warchoł

Zdjęcie na pierwszej stronie okładki:
Copyright © Erkin Sahin, www.scx.hu



Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007

ISBN 978-83-89823-19-9

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, www.ksw.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2007

Łamanie:
Mariusz Warchoł

Druk i oprawa:
Cenzus

Spis treści

<i>Miroslaw Kwieciński</i> Wstęp	9
---	---

CZĘŚĆ I PRZEPŁYW, PRZETWARZANIE I OCHRONA INFORMACJI WE WSPÓŁCZESNYCH SYSTEMACH ZARZĄDZANIA

<i>Agata Austen, Marcin Tynda</i> E-administracja – aspekty merytoryczne i techniczne	13
--	----

<i>Leszek Kiełtyka, Robert Kucęba</i> Klasyfikacja i funkcjonalność informacji rynkowych oraz integratorów przepływu informacji w strukturach SIR	26
---	----

<i>Paweł Kobis</i> Technologie multimedialne wspierające wymianę informacji w przedsiębiorstwach	38
--	----

<i>Katarzyna Markowska</i> Rola i ochrona informacji w sektorze usług medycznych	47
---	----

<i>Zbigniew Telec</i> Transformacja procesów przetwarzania informacji przez wzbogacanie na przykładzie Biur Informacji Gospodarczej	58
---	----

<i>Iwona Gawron, Honorata Trzcńska</i> Wykorzystanie informacji w gospodarowaniu zasobami finansowymi dla rozwoju turystyki	69
---	----

CZEŚĆ II

INFORMACJA JAKO DETERMINANTA TWORZENIA WARTOŚCI DODANEJ ORAZ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

- Agata Austen, Aldona Frączkiewicz-Wronka*
Statystyka publiczna jako instrument wspomagający
podejmowanie racjonalnych decyzji w organizacjach publicznych 89
- Waldemar Jędrzejczyk*
System monitoringu przedsiębiorstwa i jego otoczenia 103
- Miroslaw Włodarczyk*
Metody działania wywiadu gospodarczego 109
- Paula Pyplacz*
Koncepcje *Marketing Intelligence* we współczesnym przedsiębiorstwie ... 118
- Krystian Gembala, Ryszard Musiał, Tomasz Piesiur*
Model procesu komunikacyjnego przeciw wywiadowi gospodarczemu .. 127
- Franciszek Mroczko, Maria Stańkowska*
Łańcuch wartości jako narzędzie analizy wykorzystania technologii
informacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw . 137
- Bogusław Kaczmarek, Izabela Skadtubowicz*
Znaczenie informacji w procesie kreowania wartości organizacji
– na przykładzie wielkopolskiej administracji podatkowej 151

CZEŚĆ III

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W WYBRANYCH DZIEDZINACH AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ I PUBLICZNEJ

- Wiesław Kotarba*
Istota zarządzania wiedzą chronioną w organizacji 161
- Klaudia Smoląg*
Zastosowanie portalu korporacyjnego w przedsiębiorstwie 170
- Miroslaw Kwieciński*
Mapy zagrożeń w ochronie wiedzy 177

Franciszek Mroczo, Wojciech Topczewski

Wiedza agenta ubezpieczeniowego w nowych uwarunkowaniach
funkcjonowania towarzystw ubezpieczeń na życie 185

Edyta Kulej-Dudek

Procesy transferu wiedzy w firmach rachunkowo-doradczych 193

Agnieszka Majewska

Zarządzanie wiedzą i dostępem do informacji
w nowoczesnej bibliotece akademickiej 206

Noty o autorach 213

Wstęp

Przypisywanie ogromnego znaczenia badaniom i kształceniu w dziedzinie wykorzystania informacji ma miejsce już od kilkunastu lat. Wywołane zostało rosnącą na niespotykaną dotychczas skalę rolę informacji w praktyce funkcjonowania licznych społeczności i organizacji. Informacja bowiem zdobyła sobie pozycję zasadniczej determinanty sukcesu w realizacji celów organizacji, a także ogromnej liczby projektów.

Do grona organizatorów obrad konferencji naukowych poświęconych tej ważnej problematyce dołącza się także Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Uczelnia ma bogatą ofertę kształcenia w zakresie pozyskiwania, analizy, wykorzystania i ochrony informacji. Na Wydziale Ekonomii i Zarządzania, w ramach kierunku Zarządzanie prowadzone są zajęcia na specjalnościach: Zarządzanie bezpieczeństwem, Zarządzanie ochroną informacji, a na kierunku Informatyka i Ekonometria na specjalności Bezpieczeństwo i kontrola systemów informacyjnych. Na wymienionych specjalnościach kształcą się przyszłych specjalistów wykorzystujących szeroko informacje. Problematyka przepływu i ochrony informacji jest poza tym poruszana w projektach wniosków o uruchomienie dwóch nowych kierunków: Bezpieczeństwo Narodowe i Bezpieczeństwo Wewnętrzne, o co zabiegają władze uczelni. Szkoła powołała także międzynarodowe stowarzyszenie, którego zasadniczym celem jest utworzenie konsorcjum uczelni i placówek naukowo-badawczych oraz pozyskanie środków unijnych na rzecz badań dotyczących problematyki bezpieczeństwa w jednoczącej się Europie. Do inicjatywy tej oprócz uczelni polskich przystąpiły już uczelnie ze Słowacji, Ukrainy i Węgier. Stwarza to zatem wystarczające podstawy do zbudowania kolejnej płaszczyzny wymiany poglądów i doświadczeń badawczych na tak szeroko zarysowanym polu.

Przedstawione wydawnictwo stanowi zasadniczy plon obrad konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania Informacją na Wydziale Ekonomii i Zarządzania w dniach 25–26 marca 2007 roku. Ambicją

organizatorów konferencji było włączenie w tok dyskusji licznych przedstawicieli praktyki gospodarczej, mediów oraz studentów. W odpowiedzi na zaproszenie do udziału w konferencji napłynęło ponad dwadzieścia referatów problemowych, z których kilka, ze względu na problematykę ściśle wiążącą się z zagadnieniami bezpieczeństwa, zostanie opublikowanych w nowym czasopiśmie naukowym Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego pt. „Problemy Bezpieczeństwa”. Autorami wszystkich przygotowanych tekstów są uznani eksperci w dziedzinie przepływu i ochrony informacji, a także młodzi pracownicy szkół wyższych i przedstawiciele praktyki gospodarczej. Patronat medialny objęły pisma o ogólnopolskim zasięgu i uznanej renomie: „Przegląd Organizacji”, „CSO Magazyn Zarządzających Bezpieczeństwem” i „Czasopismo Zabezpieczenia”.

Całość rozważań Autorów podzielona została na trzy części, ściśle ze sobą powiązane. Część pierwsza grupuje teksty pod wspólnym tytułem „Przepływ, przetwarzanie i ochrona informacji we współczesnych systemach zarządzania”, część druga nosi tytuł: „Informacja jako determinanta tworzenia wartości dodanej oraz przewagi konkurencyjnej”, część trzecia zaś omawia „Zarządzanie wiedzą w wybranych dziedzinach aktywności gospodarczej i publicznej”.

Miroslaw Kwieciński

I

Przepływ, przetwarzanie i ochrona informacji
we współczesnych systemach zarządzania

Agata Austen, Marcin Tynda

E-administracja – aspekty merytoryczne i techniczne

Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwa żyjące w krajach wysoko rozwiniętych znajdują się obecnie w stadium rozwoju tak zwanego społeczeństwa informacyjnego, które oznacza nową jakość zarówno w życiu zbiorowym, jak i indywidualnym. „Społeczeństwo informacyjne może być zdefiniowane jako społeczeństwo, w którym dostęp i wykorzystanie informacji odgrywa dominującą rolę w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym. W społeczeństwie informacyjnym informacja staje się podstawą tworzenia bogactwa, władzy i interakcji społecznych” [Piątkowski 2005: s. 7].

Realizacja idei społeczeństwa informacyjnego dotyczy wielu różnych kwestii, począwszy od zastosowania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT) przez przedsiębiorstwa celem podnoszenia ich konkurencyjności, rozwoju infrastruktury i usług sieciowych oraz elektronicznych, poprzez aspekty społeczne związane na przykład z niwelowaniem istniejącej przepaści cyfrowej (*digital divide*) czy wspieraniem zdolności cyfrowych (*digital literacy*), po rozwój elektronicznych usług publicznych (*e-Government*) [Frączkiewicz-Wronka 2005].

Powstanie społeczeństwa informacyjnego doprowadziło do zmian w oczekiwaniach obywateli, którzy chcą mieć możliwość wykorzystywania technologii informatycznych w działalności zawodowej, społecznej, w celu zdobywania wiedzy, oraz dostęp do całego szeregu usług mających wpływ na jakość życia [Walczak 2001]. Realizacja tych oczekiwań wymusiła konieczność dostosowania struktur organizacyjnych i procesów zachodzących w organizacjach. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie idei świadczenia usług publicznych w postaci elektronicznej przez polskie urzędy, a przede wszystkim wskazanie na konstrukcję platformy informatycznej, która ma za zada-

nie realizację celów postawionych przed e-administracją oraz obszary problemowe w tym zakresie i możliwe kierunki usprawnień.

Zadaniem organizacji publicznych, w tym administracji publicznej, jest działanie w obszarze zaspokajania potrzeb społeczeństwa poprzez dostarczanie dóbr i usług, które nie mogą być wyłącznym obszarem aktywności sektora prywatnego. W Polsce do podmiotów zarządzania publicznego – wchodzącego w skład aparatu administracji publicznej – zaliczają się następujące grupy organizacji [Gąciarz 2005: s. 168; Karpiński i Paradysz 2005: s. 101]:

- rząd centralny: administracja rządowa (Rada Ministrów, ministerstwa, urzędy centralne) oraz administracja państwowa obsługująca organy władzy państwowej;
- zarząd regionalny: administracja rządowa (województwa, urzędy wojewódzkie, administracje wojewódzkie i specjalne) oraz administracja samorządowa (marszałek, urzędy marszałkowskie);
- samorząd lokalny: administracja samorządowa powiatu i gminy.

Każda działalność podejmowana przez administrację publiczną ma wymiar informacyjny i komunikacyjny, tak więc rozwój technologii ICT ma fundamentalny wpływ na sposób funkcjonowania administracji publicznej [Snellen 2005]. Informatyzacja instytucji publicznych, rozumiana jako „wprowadzenie do niej zasad, procedur oraz narzędzi zarządzania zasobami informacyjnymi” [Pawłowska 2002: s. 116], leży u podstaw transformacji administracji publicznej. Technologie ICT są przydatne dla wykonywania funkcji zarządzania w jednostkach administracji publicznych, ale też wspomagają świadczenie usług i realizowanie zasad demokracji [Snellen 2005].

Jednym z przejawów informatyzacji administracji publicznej jest e-administracja, czyli dostarczanie usług publicznych w postaci elektronicznej, a dokładniej – przekazywanie informacji i świadczenie usług *on-line* w szczególności przez Internet, w bardziej dogodny sposób, zorientowany na klienta i efektywność kosztów [Holmes 2001: s. 2]. W odróżnieniu od innych struktur, które są hierarchiczne, linearne i jednokierunkowe, systemy świadczenia usług przez Internet są niehierarchiczne, nielinearne, dwukierunkowe i dostępne dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu. Dzięki swojej dwukierunkowej interakcji e-administracja jest postrzegana jako sposób poprawy świadczenia usług i dostosowania się do wymagań obywateli, a na dłuższą metę – generowania większego zaufania do rządu [West 2004].

Można zatem powiedzieć, iż zadania e-administracji sprowadzają się do funkcji informowania obywateli oraz załatwiania przez nich spraw *on-line*. Zgodnie z założeniami programu „e-Europe 2005” Rada Rynku Wewnętrznego wyodrębniła dwadzieścia podstawowych usług publicznych (osiem dla

przedsiębiorstw oraz dwanaście dla obywateli), które powinny być udostępnione *on-line*. Lista tych usług została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Lista dwudziestu podstawowych usług publicznych dostępnych *on-line*

Usługi dla obywateli	Usługi dla przedsiębiorstw
Podatek od osób fizycznych	ZUS
Pośrednictwo pracy	Rejestracja działalności gospodarczej
Ubezpieczenia społeczne (zasiłek dla bezrobotnych, zasiłek rodzinny, ubezpieczenia chorobowe, stypendium naukowe)	Podatek od osób prawnych
Dokumenty tożsamości (paszport, dowód osobisty, prawo jazdy)	Podatek VAT
Rejestracja pojazdu	Dane statystyczne
Pozwolenie na budowę	Deklaracje celne
Policja – obsługa zgłoszeń	Opłaty za korzystanie ze środowiska naturalnego
Katalogi bibliotek publicznych i ich przeszukiwanie	Zamówienia publiczne
Akty stanu cywilnego (akt urodzenia, akt zawarcia związku małżeńskiego, akt zgonu)	
Rekrutacja na studia	
Zmiana adresu zameldowania	
Usługi związane ze zdrowiem (interaktywna porada lekarska w zakresie dostępności usług w różnych placówkach medycznych, umówienie wizyty u lekarza)	

Źródło: Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, *Plan działania na rzecz rozwoju elektronicznej administracji (e-Government) na lata 2005–2006*.

Inicjatywy e-administracji mają na celu zwrócenie uwagi na takie kwestie jak efektywna współpraca między różnymi jednostkami rządowymi i samorządowymi w celu rozwiązywania złożonych problemów, przyjęcie orientacji na klienta i budowę relacji z sektorem prywatnym [*The e-Government Imperative*, OECD 2003]. Główne cele, które powinny zostać osiągnięte dzięki realizacji tej idei, to:

- lepsza organizacja pracy wewnątrz urzędu;
- przyspieszenie obsługi wpływających spraw;
- lepszy przepływ informacji oraz dostęp do informacji publicznej w relacji:

- urząd–urząd (*G2G Government 2 Government*),
- urząd–podmiot prawny (*G2B Government 2 Business*),
- urząd–obywatel (*G2C Government 2 Citizen*).
- systematyzacja procesów przepływu pracy,
- obniżenie kosztów pracy urzędów.

Rozwój e-administracji ma charakter ewolucyjny i polega na przechodzeniu od etapu informacyjnego, poprzez interakcję z użytkownikami (komunikowanie dwustronne), w kierunku możliwości załatwiania spraw drogą *on-line*, a w kolejnym etapie – integrowania usług publicznych i zmiany tradycyjnych struktur rządowych i samorządowych, tak aby użytkownik miał dostęp do wszelkich usług bez konieczności zrozumienia struktury administracji publicznej [Hughes 2003]. Realizacja przedstawionych funkcji administracji publicznej i jej stałe doskonalenie wymagają przede wszystkim sprawnego działania platformy informatycznej, która zapewniałaby stały i stabilny przepływ informacji w każdej z wymienionych wcześniej relacji.

Model platformy e-administracji w Polsce

Można przyjąć, że w polskich warunkach realizowanie funkcji e-administracji oparte jest na takich rozwiązaniach, jak Biuletyn Informacji Publicznej, elektroniczny system obiegu informacji oraz portal (często miejski lub regionalny), czyli punkt wymiany i przetwarzania informacji dostępny *on-line* dla każdego obywatela. W Polsce nie zostały zdefiniowane żadne ścisłe zasady tworzenia platformy e-administracji, ale ustalono zakres zadań, które powinny być wykorzystane w sposób elektroniczny – można zatem na ich podstawie przyjąć pewne wyznaczniki.

Biuletyn Informacji Publicznej

Realizacja koncepcji e-urząd w Polsce najczęściej identyfikowana jest z udostępnieniem informacji publicznej w Biuletynie Informacji Publicznej, który określany jest jako urzędowy publikator teleinformatyczny, składający się z ujednoczonego systemu stron w sieci informatycznej. Na stronach www.bip.gov.pl można znaleźć następujący opis:

„BIP został stworzony w celu powszechnego udostępniania informacji publicznej. Portal BIP ma za zadanie:

- służyć wszystkim zainteresowanym, zapewniając im łatwy dostęp do ważnych informacji publicznych;

- udostępnić podmiotom zobowiązanym do tworzenia własnych stron BIP zbiorów informacji, dotyczących Biuletynu Informacji Publicznej oraz sugerowanych rozwiązań praktycznego podejścia do realizacji Ustawy o dostępie do informacji publicznej z dnia 6 września 2001 r. (Dz.U. nr 112, poz. 1198).

Dostęp do informacji publicznych zawartych w Biuletynie jest możliwy poprzez stronę główną Biuletynu, według menu podmiotowego lub przedmiotowego albo poprzez podmiotowe strony Biuletynu”.

Do posiadania portalu BIP zobowiązana jest każda jednostka administracji publicznej, poczynając od urzędu gminy, a kończąc na ministerstwie. W chwili obecnej – zgodnie z Ustawą z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z dnia 8 października 2001 r., nr 112, poz. 1198) – każda jednostka ma obowiązek publikować informacje na temat stanu sprawy, w którym się ona znajduje, poprzez strony Biuletynu Informacji Publicznej.

Elektroniczny System Obiegu Dokumentów

Jednak BIP to nie wszystko. Kolejnym krokiem identyfikującym proces informatyzacji urzędów oraz realizującym ideę e-urząd jest Elektroniczny System Obiegu Dokumentów [ESOD]. Najważniejszym zadaniem ESOD jest wspomaganie pracy urzędników w zakresie załatwiania spraw poprzez umożliwienie im ich obsługi zgodnie z przepisami zawartymi między innymi w następujących aktach prawnych:

- Ustawie o ochronie danych osobowych (Dz.U. nr 133, poz. 883) z dnia 29 sierpnia 1997 r.;
- Instrukcji kancelaryjnej oraz Jednolitym rzeczowym wykazie akt – dokumencie charakterystycznym dla każdej jednostki administracji publicznej;
- Rozporządzeniu ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 3 czerwca 1998 r. w sprawie określenia podstawowych warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz.U. nr 100, poz. 1024);
- Ustawie o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne z dnia 17 lutego 2005 r. (Dz.U. nr 64, poz. 565);
- Ustawie o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach z dnia 29 sierpnia 2002 r. (Dz.U. nr 171, poz. 1396);
- Ustawie o dostępie do informacji publicznej z dnia 6 września 2001 r. (Dz.U. nr 112, poz. 1198);
- oraz w innych obowiązujących aktach prawnych.

O ile w przypadku BIP istnieje określona struktura oraz został zdefiniowany zakres funkcjonalny tego oprogramowania, o tyle w przypadku ESOD nie istnieją żadne oficjalne definicje. Jest to nie lada problem, ponieważ instytucje administracji publicznej, organizując przetargi dotyczące ESOD, muszą za każdym razem definiować pełną specyfikację, jaką powinno charakteryzować się to oprogramowanie. Można jednak pokusić się o krótką definicję podstawowych funkcjonalności ESOD. Przedstawiona poniżej charakterystyka została opracowana na bazie dostępnych na rynku rozwiązań informatycznych w zakresie elektronicznego obiegu dokumentów:

- zgodność z obowiązującymi przepisami – każde oprogramowanie powinno być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, jednakże ESOD powinien wypełniać wszystkie zapisy ze szczególną dokładnością. Specyfika tego oprogramowania powoduje, że w krótkim czasie staje się on główną bazą dokumentów, spraw oraz danych klientów każdej jednostki administracji publicznej posiadającej ESOD;
- skanowanie dokumentów z funkcją OCR – jedną z ważniejszych funkcji ESOD jest realizacja prac kancelaryjnych wykonywanych przez pracowników kancelarii lub sekretariatu. Do tej grupy należy obsługa korespondencji w formie papierowej, istnieje zatem konieczność wyposażenia ESOD w funkcje umożliwiające współpracę ze skanerami. Kolejną funkcją jest współpraca ESOD z mechanizmami typu OCR [ang. *Optical Character Recognition*] umożliwiającymi przetworzenie zeskanowanego obrazu na tekst;
- szybki dostęp do zgromadzonych informacji (wyszukiwanie i raportowanie) – za tą funkcją kryje się mechanizm wyszukiwania oraz analiz. Funkcjonalność, o której mowa, powinna być narzędziem zaawansowanym technologicznie, umożliwiającym wygenerowanie dowolnego raportu;
- zapis zdarzeń i kontrola wersji – system elektronicznego obiegu dokumentów powinien zawierać mechanizm umożliwiający dodanie nowej wersji elementu oraz automatyczne oznaczenie wersji nieaktualnej, tak aby na podstawie zapisanych informacji możliwe było odtworzenie wszystkich operacji wykonywanych przez użytkowników wraz z czasem wykonania;
- znakowanie i realizacja spraw – celem jest dostosowanie systemu elektronicznego obiegu dokumentu do obsługi spraw zgodnie z obowiązującą instrukcją kancelaryjną i Jednolitym rzeczowym wykazem akt. System powinien zatem umożliwiać realizację i znakowanie spraw zgodnie z przyjętymi zasadami;
- rejestracja dokumentów elektronicznych (poczta elektroniczna) – system elektronicznego obiegu dokumentu powinien realizować funkcje klien-

ta poczty elektronicznej wzbogaconego o mechanizmy charakterystyczne dla obsługi dokumentów;

- akceptacja procesów pracy – w celu umożliwienia akceptacji dokumentów elektronicznych ESOD również powinien zawierać wbudowany odpowiedni mechanizm;
- archiwizacja elementów – elektroniczny system obiegu dokumentów musi posiadać mechanizmy umożliwiające przeniesienie części danych do archiwum;
- *workflow* (obsługa procesów przepływu pracy) – opierając się na definicji przyjętej przez Workflow Management Coalition (WFMC)¹, *workflow* to (w wolnym tłumaczeniu) „automatyzacja procesów biznesowych, w całości lub w części, podczas której dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do następnego, według odpowiednich procedur zarządczych”. Moduł *workflow* powinien opierać swoje działanie na modelowaniach ścieżek w powiązaniu z użytkownikami występującymi w kolejnych punktach ścieżki. Użytkownicy są reprezentowani poprzez role, które pełnią – oznacza to, że na danym etapie realizacji ścieżki wielu użytkowników może występować w wybranej roli, ale wystarczy, że jedna z nich zrealizuje zadanie, i automatycznie (zgodnie ze ścieżką) zostanie ono przekazane do kolejnego punktu;
- wymiana danych z innymi systemami – system elektronicznego obiegu dokumentów powinien posiadać wbudowaną obsługę mechanizmów umożliwiających dwukierunkową wymianę danych z innymi systemami. Najbardziej elastycznym sposobem wydaje się eksport informacji do formatu XML (ang. *Extensible Markup Language*)², którego standard został ustanowiony przez organizację W3C³.

Interaktywny serwis internetowy – wielowymiarowy punkt wymiany oraz przetwarzania informacji

W każdej jednostce administracji publicznej powinno znajdować się publicznie dostępne miejsce, w którym można by wymieniać informacje elektroniczne – przyjmować je, przetwarzać i publikować. Idealnym medium do tego celu jest Internet oraz zaawansowane serwisy zbudowane za pomocą systemów zarządzania treścią (CMS – *Content Management Sy-*

¹ Więcej informacji na temat Workflow Management Coalition (WFMC) można znaleźć w zasobach serwisu <http://www.wfmc.org>.

² Więcej informacji dotyczących XML można znaleźć pod adresem <http://www.w3.org/TR/xml11/>.

³ Szerzej na temat organizacji W3C zob. <http://www.w3.org/>.

stem). Serwisy internetowe jednostek administracji publicznej powinny być podstawową platformą umożliwiającą wymianę informacji pomiędzy urzędami, firmami i obywatelami i w efekcie, być może, powinny również zastąpić BIP.

Przykładami omawianych lokalizacji mogą być portale administracji publicznej obejmujące swoim zasięgiem określoną część terytorialną. Obrazowym przykładem takiegoż portalu są Wrota Małopolski – duże przedsięwzięcie wykreowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Na portal składa się wiele witryn pełniących głównie funkcję informacyjną, niemniej jednak pojawiają się już pierwsze sygnały rychłej implementacji podpisu elektronicznego i umożliwienia obywatelowi załatwiania spraw elektronicznie poprzez narzędzia zaimplementowane w portalu. Rzecz jasna, Wrota Małopolski to nie jedyny przykład. Można posłużyć się kolejnymi rozwiązaniami w tym zakresie, zastosowanymi na przykład w portalach Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Wrót Podlasia.

Wyzwania związane z realizacją idei e-administracji w warunkach polskich

W oparciu zarówno o wyniki przeprowadzonych badań przez agencje prywatne czy rządowe, jak i o doświadczenia osobiste jako klienta różnorodnych urzędów, można stwierdzić, iż stan rozwoju e-administracji w Polsce jest niezadowolający. O ile realizacja funkcji informacyjnej jest stale rozwijana i udoskonalana i możliwe jest uzyskanie wielu bardzo użytecznych informacji, o tyle funkcja związana z załatwianiem spraw *on-line* znajduje się na początkowym etapie implementacji.

W 2004 roku na zlecenie Ministerstwa Nauki i Informatyzacji zostało przeprowadzone badanie kilkuset stron internetowych jednostek administracji publicznej. Celem badania było dokonanie pomiaru rozwoju witryn internetowych na podstawie czterech kryteriów, zdefiniowanych przez Komisję Europejską: informacja *on-line*, interakcja jednokierunkowa, interakcja dwukierunkowa oraz transakcja. W edycjach 2002–2004 badania przeprowadzono według skali czterostopniowej, pokazującej stopień zaawansowania rozwoju serwisów internetowych (ich realną wartość użytkową). Od 2004 roku została wprowadzona nowa dwustopniowa skala badająca liczbę serwisów internetowych zapewniających pełną obsługę procesu realizacji usługi drogą elektroniczną. W latach 2002–2004 poziom rozwoju elektronicznej administracji wzrósł o 15 punktów procentowych (z 19 w 2002 do 35

w 2004 roku). Według nowej skali Komisji Europejskiej polska elektroniczna administracja osiągnęła poziom rozwoju równy dwóm punktom procentowym. Jedyne 2% usług publicznych jest w pełni dostępnych *on-line* [*Plan działania na rzecz rozwoju elektronicznej administracji (e-Government) na lata 2005–2006*].

Można wymienić kilka przyczyn braku powszechności realizacji idei związanych z informatyzacją administracji publicznej, w szczególności części związanej z dwukierunkową, interaktywną wymianą informacji G2C oraz G2B. Głównym problemem jest cena platform usług elektronicznych realizujących zadania e-administracji. Niestety, z uwagi na swoją złożoność są to systemy drogie, co ogranicza grono potencjalnych odbiorców do dużych lub zamożnych jednostek. Na cenę wpływają również personalizowane wymagania poszczególnych jednostek wymuszające na producentach tego oprogramowania prace dostosowawcze, zwiększające koszty.

Jako kolejny problem w upowszechnianiu idei e-administracji należy wymienić czynnik ludzki, a konkretnie niechęć pracowników administracji publicznej do pracy w zakresie obsługi spraw poprzez system elektroniczny. Przywiązanie pracowników do informacji przekazywanej w sposób tradycyjny, czyli na papierze, jest na tyle duże, że wprowadzenie systemu elektronicznego jest identyfikowane jako konieczność wykonania dodatkowej pracy związanej z dodaniem tej informacji do systemu elektronicznego.

Jednak czynnik ludzki to nie tylko pracownicy administracji publicznej, ale również obywatele. Większa część społeczeństwa jest nieufna wobec nowinek technicznych, szczególnie tych, które powiązane są konsekwencjami prawnymi, a zatem z większością spraw załatwianych przez administrację publiczną.

Nie należy również zapominać o problemie polegającym na błędnym działaniu lub braku odpowiednich uwarunkowań formalno-prawnych, czyli odpowiednich ustaw oraz rozporządzeń umożliwiających załatwianie spraw poprzez użycie od początku do końca systemów informatycznych.

Dużym problemem w kwestii elektronicznego załatwiania spraw jest niefunkcyjna ustawa z dnia września 2001 roku o podpisie elektronicznym (Dz.U. z dnia 15 listopada 2001 r.). Rzeczona ustawa miała otworzyć drogę do uwiarygodniania tożsamości obywateli przy załatwianiu spraw, a podpis elektroniczny miał stać się powszechnie stosowanym rozwiązaniem. Niestety, zapisy ustawy traktujące o wymaganiach technicznych, które muszą zostać spełnione, by można było złożyć podpis, brak dokładnych definicji dotyczących zakresu danych, które powinny zostać podpisane, oraz cena podpisu z dnia na dzień powodują komplikacje związane z wprowadzeniem tej ustawy

w życie. Jednocześnie ustawa nie precyzuje wymagań technicznych związanych ze znakowaniem czasem podpisanych informacji – nie precyzuje źródła, z którego znacznik czasu powinien być pobierany, co prowadzi do tego, że podpisane dane nie są wiarygodne.

W chwili obecnej, na podstawie obserwacji rynku administracji publicznej, można zauważyć pewne ożywienie względem platform wymiany informacji opartych właśnie na rozwiązaniach webowych. Szczególnie ciekawy wydaje się projekt Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji:

- e-PUAP, czyli elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej to projekt, w ramach którego tworzonych jest kilka przedsięwzięć, między innymi Wrota Polski, które – jak głosi opis na stronach MSWiA – „zostały zaproponowane jako nazwa zintegrowanego systemu informacyjnego, umożliwiającego świadczenie usług publicznych, a w szerszym znaczeniu jako nazwa projektu, symbolizującego otwarcie Polski na nowe techniki, współpracę z innymi krajami oraz otwarcie państwa na potrzeby obywateli”;

- e-Contentplus, czyli – zgodnie z opisem umieszczonym na stronach portalu MSWiA – „program [który] realizuje założenia zawarte w komunikacie Komisji Europejskiej »i2010 – Europejskie społeczeństwo informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia«, który definiuje ramy strategiczne rozwoju społeczeństwa informacyjnego w UE w perspektywie roku 2010”⁴.

Od roku 2003 zostało ogłoszonych kilka dużych oraz szereg mniejszych przetargów dotyczących stworzenia gminnych, miejskich, regionalnych portali internetowych umożliwiających komunikację pomiędzy jednostkami administracji publicznej lub firmami i obywatelami. Jest to spowodowane w głównej mierze propagowaniem idei dostępu do informacji publicznej przez Unię Europejską. Polska jako kraj członkowski jest zobowiązana do realizacji postulatów obowiązujących w Unii. Z obserwacji jednoznacznie wynika, że jednostki administracji publicznej zdają sobie sprawę z udogodnień wynikających z zastosowania narzędzi informatycznych w celach komunikacyjnych. Wydają się również świadome konieczności stworzenia platform umożliwiających nie tylko komunikację na linii urząd–obywatel, ale również na linii urząd–urząd. Jest to bardzo ważne, ponieważ niejednokrotnie sprawa, która została wszczęta w wybranej jednostce administracji publicznej, zostaje przekazana do kolejnej. Dzięki odpowiednio skonstruowanej platfor-

⁴ Pod adresem www.mswia.gov.pl, w dziale Informatyzacja, można znaleźć wiele również ciekawych oraz nowatorskich informacji na temat przyszłości elektronicznej administracji publicznej w Polsce.

mie informatycznej proces przekazywania informacji może zostać znacznie usprawniony, co zdecydowanie wpłynie na przyspieszenie przebiegu sprawy.

Podsumowanie

Obecna era dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT) niesie ze sobą wiele wyzwań, ale także stwarza szanse zarówno dla organizacji sfery prywatnej, jak i publicznej. Aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, większość organizacji nastawionych na zysk podejmuje wzmożone działania w celu wdrożenia nowych metod, technik i filozofii zarządzania. Patrząc na zastosowanie ICT w organizacjach publicznych, można dostrzec przede wszystkim jej zastosowanie dla zwiększenia wewnętrznej efektywności funkcji menedżerskich oraz poprawy jakości usług świadczonych społeczeństwu [Dutton 1999]. Zastosowanie ICT pozwala organizacjom na poprawę zdolności do tworzenia zasad działania i kontrolowania decyzji, standaryzowania, formalizowania i rutynizowania powtarzalnych decyzji, monitorowania i porównywania wyników organizacji oraz komunikowania się z wszelkimi grupami interesariuszy [Snellen 2005].

Jednak przed rodzimymi jednostkami administracji publicznej jeszcze daleka droga do pełnej informatyzacji i umożliwienia nam, obywatelom, załatwiania swoich spraw bez konieczności osobistego stawiania się w urzędach. Aby realizacja idei e-administracji była możliwa, konieczne jest wprowadzenie wielu zmian o charakterze formalno-prawnym oraz społecznym. W tym celu niezbędne jest upowszechnianie tej idei pośród społeczeństwa oraz prowadzenie lepszej i szeroko zakrojonej polityki informacyjnej dla pracowników administracji publicznej, tak by byli oni świadomi korzyści płynących z informatyzacji. Bardzo istotną kwestią jest poprawna definicja zakresu funkcjonalnego platformy informatycznej zarówno od strony oprogramowania, jak i sprzętu. Każde oprogramowanie konstruowane z myślą o masowych odbiorcach (a do takich niewątpliwie należą obywatele) powinno opierać się na dokładnych analizach wymagań oraz możliwości, tak by w efekcie spełnić pokładane w nim nadzieje. Zróżnicowanie odbiorców oprogramowania tworzonego z myślą o administracji publicznej wymaga szczególnie dokładnego podejścia do badania wymagań użytkowników. Nie bez znaczenia pozostają również kwestie związane ze stabilnością i dostępnością oprogramowania kierowanego do obywateli. Przy konstrukcji oprogramowania należy również wybrać możliwie najlepszą i działającą najstabilniej platformę sprzętową oraz programową. W wielu przypadkach należy mieć również na

uwadze konieczność tworzenia klastrów zapewniających wysoką dostępność usług e-administracji.

Informatyzacja administracji publicznej zgodna z założeniami e-Administracji będzie realizowana coraz szybciej, ponieważ Polska musi nadrobić różnice dzielące ją od krajów Europy Zachodniej, a nawet od krajów przyjętych do Unii Europejskiej w 2004 roku. Mimo ogromu pracy oraz konieczności poświęcenia dużych środków na realizację tej idei istnieją przesłanki wskazujące na przyjęcie realnych i poprawnych założeń, jednak to przyszłość, i to niedaleka, zweryfikuje, czy jest to możliwe zgodnie z przyjętymi dzisiaj założeniami.

Bibliografia

Dutton W. H., 1999, *Society on the line: Politics in the digital age*, Oxford University Press, Oxford–New York.

Frączkiewicz-Wronka A., 2005, *Kształtowanie się koncepcji Społeczeństwa Informacyjnego i jej znaczenie dla realizacji celów ochrony zdrowia w regionie*, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Ochrona zdrowia w regionie. Aspekty organizacyjne i prawne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 362–398.

Gąciarz J., 2005, *Organizacja i zasady działania administracji publicznej w Polsce*, w: J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Holmes D., 2001, *e-Gov: e-Business strategies for Government*, Nicholas Brealey Publishers, London.

Hughes O., 2003, *Public Management and Administration: an Introduction*, Palgrave Macmillan, New York.

Karpiński A. i Paradysz S., 2005, *Sektor publiczny w krajach Unii Europejskiej*, w: J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CEDEWU, Warszawa.

Pawłowska A., 2002, *Zasoby informacyjne w administracji publicznej w Polsce. Problemy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Piątkowski M., 2005, *Information Society In Poland. A Prospective Analysis*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa.

Plan działania na rzecz rozwoju elektronicznej administracji (e-Government) na lata 2005–2006, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji.

Snellen I., 2005, *e-Government. A challenge for public management*, w: E. Ferlie, L. E. Lynn i Ch. Politt (red.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford, s. 399–421.

The e-Government Imperative, OECD 2003.

Ustawa z 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz.U. z dnia 15 listopada 2001 r.).

Walczak T., 2001, *Spółeczeństwo Informacyjne a zadania statystyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

West D. M., 2004, *e-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes*, „Public Administration Review” nr 64(1), s. 15–27.

Summary

E-administration: Content-Related and Technical Aspects

The paper presents the process of introducing information technology into public services, which is identified with the concept of electronic public administration. The authors present the model of electronic public administration platform providing the most common solutions with respect to electronic services targeted directly at the society, thanks to which it is possible to make public information available. A range of issues related to the valid legal acts on the basis of which information technology is introduced is also discussed. In addition, possible developments concerning the accepted regulations which determine the introduction of information technology into public services are pointed out, and problems connected with the auctions conducted in order to fulfil the conditions of electronic administration are discussed.

Leszek Kiełtyka, Robert Kucęba

Klasyfikacja i funkcjonalność informacji rynkowych oraz integratorów przepływu informacji w strukturach SIR

Wprowadzenie

Zdolność skutecznego konkurowania na rynku i utrzymania swojej pozycji może zapewnić przedsiębiorstwu efektywne zarządzanie informacją rynkową. Jednakże wykreowana przez człowieka wirtualna przestrzeń informacyjna – na bazie istniejących rozwiązań technicznych – przyjęła postać abstrakcyjnego systemu informacyjnego o bardzo dużym stopniu złożoności. W tym wirtualnym środowisku wyszukiwanie, archiwizowanie, zabezpieczanie i rozpowszechnianie informacji przyjmuje postać złożonych zadań. Mimo że współczesna technologia IT (ang. *Information Technology*) oferuje duże możliwości łatwego i szybkiego dostępu do informacji istotnych z punktu widzenia prowadzenia biznesu, to – na przykład – znalezienie potrzebnej w danej chwili informacji w sieci Internet nadal sprawia wielu menedżerom duże trudności, staje się często skomplikowanym i czasochłonnym procesem. Ponadto ciągły przyrost informacji dostępnej w sieci Internet ma nie tylko swoje pozytywne, ale również i negatywne skutki. Pozytywne – bo można w niej znaleźć „prawie wszystkie” istotne dla nas informacje, a negatywne – bo mamy do czynienia z problemem nadmiaru tychże informacji.

Dlatego też dużego znaczenia nabierają obecnie wszelkie metody oraz narzędzia i systemy informatyczne biorące udział w procesach szybkiego wyszukiwania interesujących nas wiadomości, przetwarzania danych i informacji na poziomie jak najbardziej zbliżonym do skutecznego wykorzystania percepcji człowieka. W ostatnim czasie w dziedzinie tej dużo uwagi poświęco-

no różnym narzędziom, technikom i technologiom oraz systemom informacyjnym, które wspomagają pozyskiwanie rzeczywistych wiarygodnych, kompletnych oraz istotnych w procesach podejmowania decyzji informacji rynkowych. Do tej grupy w przypadku systemów informacyjnych można zaliczyć między innymi [Kiełtyka, Niedbał, Kucęba 2005]:

- portale informacyjne,
- operacyjne i analityczne systemy klasy CRM,
- systemy wieloagentowe MAS,
- systemy klasy e-biznes (m.in.: PLM – Product Lifecycle Management, SCM – Supply Chain Management),
- Inteligentne Systemy Wspomagania Decyzji,
- systemy Business Intelligence,
- bazy wiedzy,
- hurtownie danych.

Natomiast w przypadku technik i technologii informatycznych przykładem mogą być:

- sieci szerokopasmowe (np.: ATM, B-ISDN, Frame Relay, UMTS),
- sieci VPN, WiFi, WIMAX,
- technologie IP oraz VoIP,
- serwery baz danych,
- sieci korporacyjne,
- integratory przepływu informacji.

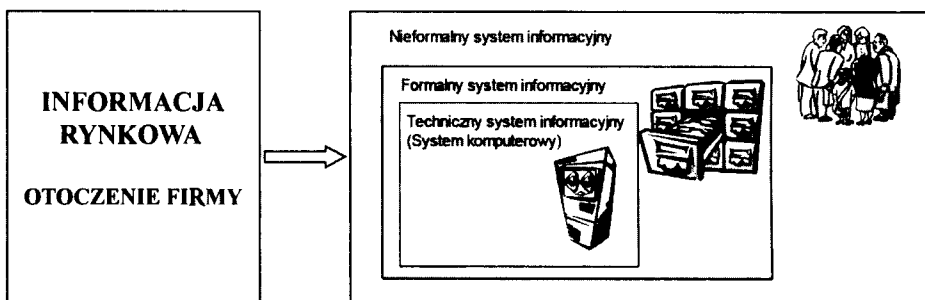
W zastosowaniu powyższych wybranych narzędzi informatycznych i systemów informacyjnych upatruje się szans na opanowanie wzrastającej złożoności i różnorodności wirtualnej przestrzeni informacyjnej.

Mówiąc jednak o systemach informacyjnych, należy również pamiętać o ich wielowymiarowej strukturze, która jest dopasowywana w odniesieniu do zastosowanego kanału informacji rynkowej, jak również zastosowanej technologii, rodzaju, typu oraz własności autonomicznych źródeł informacji rynkowych.

Uogólniając, w skład systemów informacyjnych z punktu widzenia zastosowanych technologii informatycznych, które w tym szczególnym przypadku można określić mianem Systemu Informacji Rynkowej (SIR), zalicza się (rysunek 1):

- a) techniczny system informacyjny, w skład którego wchodzi [Kisielnicki, Sroka 2005; Kiełtyka, Kucęba, Niedbał 2004]:
 - sprzęt, komputery, urządzenia, integratory przepływu informacji rynkowych (*hardware*) służące do:
 - przechowywania informacji,

- komunikacji między sprzętowymi elementami systemu,
- komunikacji między ludźmi a komputerami,
- odbierania informacji ze świata zewnętrznego – nie od ludzi (na przykład czujniki elektroniczne, kamery, skanery),
- oddziaływania systemów informatycznych na świat zewnętrzny – elementy wykonawcze (na przykład: silniki sterowane komputerowo, roboty);
- b) formalny system informacyjny zawierający:
 - oprogramowanie (*software*),
 - ontologie dziedzinowe (*ontologyware*);
- c) nieformalny system informacyjny, na który składają się:
 - zasoby kapitału ludzkiego (*peopleware*),
 - elementy organizacyjne – procedury i struktury organizacyjne (*orgware*).



Rysunek 1. System informacji rynkowej.

Źródło: [Kiełtyka, Kucęba, Niedbał 2004].

Klasyfikacja informacji rynkowych

Wspomaganie zarządzania informacją oraz przełożenie danych w informację, a z kolei informacji w wiedzę, jest obecnie jednym z zasadniczych celów projektowania, a następnie wykorzystania systemów informatycznych, zwłaszcza obecnie, w dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Pojęcia: „zarządzanie wiedzą”, „pracownik wiedzy”, „bazy wiedzy”, weszły na stałe do zbiorów wyrazów używanych przez menedżerów na posiedzeniach zarządów firm czy przedstawicieli departamentów IT (ang. *Information Technology*). W swym ogólniejszym znaczeniu zarządzanie informacją należy rozumieć jako proces, który powinien zagwarantować integralność, poufność i wiarygodność przetwarzanej informacji z udziałem systemu informacyjnego. Procedury kierowania firmą czy organizacją oraz zasoby informacyjne (włączając kadrę oraz

nośniki i systemy informacyjne) traktowane są jako podstawowe tworzywo budowania pomysłowości firmy. Zatem jest to planowane używanie źródeł informacji do osiągnięcia określonych wyników pracy i realizacji założonych celów przedsiębiorstwa. W węższym znaczeniu termin ten odnoszony jest tylko do obróbki danych, w ramach systemów komputerowych – tzw. systemów zarządzania danymi [Kisielnicki, Sroka 2005].

Zarządzanie informacją koncentruje się przede wszystkim na:

– osiągnięciu przewagi konkurencyjnej poprzez efektywne zarządzanie informacją rynkową,

- bieżącym koordynowaniu procesów informacyjnych,
- utrzymywaniu sieci komputerowych i komunikacyjnych,
- rozwoju programów użytkowych,
- administrowaniu bazami danych,
- ochronie danych,
- kontroli jakości informacji [Kiełtyka, Niedbał 2005].

Za podstawę klasyfikacji informacji rynkowych powszechnie przyjmuje się kryterium czasowe informacji, które charakteryzowane jest poprzez:

- informację dotyczącą zdarzeń przeszłych (tzw. informację retrospektywną) ogólnie dostępnych,
- informację bieżącą, obejmującą np.: płynność finansową, wartość akcji na giełdzie, bieżącą zmianę cen produktów itp.,
- informację przyszłych zdarzeń (tzw. informację prospektywną) związaną np. z planowaniem zmian w przedsiębiorstwie.

Aktualnie przedsiębiorstwa coraz bardziej doceniają wagę informacji rzetelnych analiz oraz narzędzi wspomagających i ułatwiających jej gromadzenie i przetwarzanie.

Dwa zasadnicze kanały informacji stosowane obecnie niemalże w każdej dziedzinie funkcjonowania człowieka to:

- *tradycyjny* – polega na gromadzeniu informacji rynkowych poprzez wybraną formę kontaktu z pracownikami danego przedsiębiorstwa i rejestrowaniu zgromadzonych w ten sposób danych w formie pisemnej, opisowej, jak również elektronicznej. Pozyskiwaniu informacji służą wywiady, ankiety, obserwacje i analiza dokumentacji;

- *elektroniczny* – kanał ten umożliwia zgromadzenie informacji za pomocą nowoczesnych technik i technologii elektronicznych wchodzących w skład systemów informacyjnych, łączących pracowników pochodzących z różnych przedsiębiorstw, a mających dostęp poprzez pocztę elektroniczną, FTP, komunikatory lub inne usługi sieciowe do wspólnej integrującej wirtualnej sieci [Kiełtyka 2006].

Z kolei podział informacji pod względem źródeł informacji rynkowych można przedstawić następująco:

- *informacje wynikające ze źródeł pierwotnych* (podmiotem badań mogą być m.in. ceny produktów i usług przedsiębiorstw, towary konkurencyjne, sytuacja rynkowa);
- *informacje wynikające ze źródeł wtórnych* (dla przykładu są to sprawozdania finansowe, zestawienia statystyczne, branżowe, prospekty, katalogi, biuletyny informacyjne, prognozy sytuacji gospodarczej, sprawozdania i raporty dotyczące zamówień, sprzedaży, przepływów pieniężnych; informacje udostępniane na zewnątrz przez podmioty gospodarcze o swojej działalności, Dzienniki Ustaw, informatory gospodarcze, specjalistyczne zbiory danych, raporty roczne firm);
- *informacje zwrotne, pozyskiwane bezpośrednio od klientów* (np.: konkursy, loterie, akcje promocyjne, reklamacje, bezpłatne linie telefoniczne itp.);
- *informacje zwrotne, pozyskiwane pośrednio ze źródeł handlowych* – przez przedstawicieli handlowych, dealerów, firmy pośredniczące itp.;
- *informacje normatywne* pochodzące z regulaminów, kodeksów, opracowanych zbiorów zasad i procedur postępowania w określonych sytuacjach;
- *informacje strukturalne* zawarte w schematach przedstawiających struktury organizacyjne przedsiębiorstw i mapach rynków zbytu danego przedsiębiorstwa;
- *informacje semantyczne* zawarte w wypowiedziach specjalistów, dotyczące istoty pojęć i definicji wykorzystywanych w działalności gospodarczej;
- *informacje ekonomiczne* – podmiotami są obiekty ekonomiczne: przedsiębiorstwa i inne podmioty gospodarcze, gospodarka narodowa, a cechy są charakterystykami ekonomicznymi tych obiektów [Kiełtyka 2006].

Klasyfikacja informacji rynkowych ze względu na przyjęte powyższe kategorie, tzn. kanały i źródła informacji, umożliwia opracowanie na etapach analizy i projektowania optymalnych struktur Systemów Informacji Rynkowych (SIR), z uwzględnieniem narzędzi i systemów informatycznych.

Zakres i rodzaje gromadzonej informacji przez organizacje zależą od ich profilu działalności, celów strategicznych itp. Do najczęściej gromadzonych informacji należą: dane dotyczące rynku (demograficzno-społeczne, ekonomiczne, polityczno-prawne, techniczno-technologiczne), dane dotyczące klientów, dane dotyczące konkurencji, dane dotyczące własnej firmy.

Reasumując tę część niniejszego opracowania, należy podkreślić, że pozyskane informacje rynkowe pozwalają m.in. na:

- analizowanie informacji o podaży i popycie na towary i usługi,

- ocenę możliwości i opłacalności pozyskiwania nowych segmentów rynku krajowego i wchodzenia na rynki zagraniczne,
- analizowanie poziomu i zróżnicowania cen na towary i usługi oraz tendencje ich zmian.

Funkcjonalność i klasyfikacja integratorów informacji rynkowych

Zgodnie z przyjętą tematyką określoną w temacie opracowania skoncentrowano się na wyselekcjonowaniu grupy elementów integratorów przepływu informacji rynkowych do wspomagania i realizacji działania Systemów Informacji Rynkowych (SIR). Jako integratory przepływu informacji określone zostały te elementy systemu sieci komputerowych, które biorą bezpośredni udział w przepływie i zarządzaniu przepływem informacji w organizacjach – z wyłączeniem linii transmisyjnych [Kiełtyka 2004; Kiełtyka 2006]. Autorzy uważają, że zastosowanie odpowiednich integratorów przepływu informacji rynkowych oraz określenie optymalnych metod zarządzania nimi w dużym stopniu wpływa na jakość, precyzyjność, efektywność, wiarygodność pozyskiwanych i uzyskanych informacji.

Wyróżniono dwa główne kierunki klasyfikacji integratorów przepływu informacji:

- techniczny,
- menedżerski [Kiełtyka 2004; Kiełtyka 2006].

Kierunek techniczny preferowany jest przez specjalistów wywodzących się z nauk technicznych. Klasyfikacja ta związana jest z faktem, że integratory to elementy systemów komputerowych bądź funkcje i zasady realizowane lub zapisane w systemie komputerowym organizacji. Takie podejście powoduje, że automatycznie dla potrzeb klasyfikacji integratorów adaptowane są zasady klasyfikacji obowiązujące w systemach komputerowych. Z tego względu podstawowymi grupami integratorów przepływu informacji stają się: *integratory sprzętowe* i *integratory programowe*.

Integratory sprzętowe podzielono następnie na elementy sprzętu komputerowego i elementy sieci komputerowych. Do pierwszej grupy sklasyfikowano urządzenia wejścia/wyjścia biorące bezpośredni udział w przepływie informacji – np. karty sieciowe, porty komunikacyjne, modemy komputerowe, skanery, drukarki. W grupie drugiej znajdują się natomiast urządzenia i media transmisyjne tworzące sieć komputerową, np. koncentratory, modemy sieciowe, routery, okablowanie strukturalne, przełączniki.

W grupie *integratorów programowych* dalszy podział następuje według funkcji, jakie realizuje oprogramowanie. Podstawową grupę stanowi oprogramowanie komunikacyjne i sieciowe, do którego zalicza się m.in.: oprogramowanie protokołów sieciowych, sterowniki kart sieciowych i urządzeń wejścia/wyjścia, programy umożliwiające korzystanie z usług sieciowych (np. FTP – ang. *File Transfer Protocol*). Jest to grupa programów, która warunkuje przepływ informacji rynkowej w systemie komputerowym.

Drugą grupą integratorów programowych jest oprogramowanie baz danych, do których zaliczono oprogramowanie motorów baz danych i hurtowni danych, narzędzia i programy pozwalające na dostęp do zgromadzonych zasobów danych.

Ważną grupę programowych integratorów przepływu informacji stanowi oprogramowanie internetowe. Przeglądarki internetowe zapewniają szeroki dostęp do danych zgromadzonych na serwerach WWW zarówno w Internecie, jak też w wewnętrznej sieci organizacji. Ponadto wykorzystywane są one przez coraz większą grupę producentów oprogramowania jako interfejsy aplikacyjne. Standardowe przeglądarki internetowe stają się elementem uniezależniającym aplikacje od zastosowanych rozwiązań sprzętowych. Ważną funkcję integracyjną w przepływie danych pełni oprogramowanie poczty elektronicznej. Do programowych integratorów przepływu informacji zaliczono także grupę programów wchodzących w skład zintegrowanych systemów obsługi przedsiębiorstwa, odpowiedzialnych za przesyłanie informacji pomiędzy poszczególnymi modułami i użytkownikami.

Podstawowym narzędziem zarządzania integratorami przepływu informacji rynkowych jest grupa programów wykorzystywana do konfiguracji i monitorowania pracy integratorów. Do tej grupy zaliczono m.in. oprogramowanie administracyjne serwerów, oprogramowanie konfiguracyjne urządzeń sieciowych i monitory sieci. Stanowi ono podstawę zintegrowanego systemu zarządzania integratorami przepływu informacji, umożliwiając zdalną obsługę integratorów oraz automatyzację pracy administratorów.

Drugi kierunek klasyfikacji integratorów przepływu informacji rynkowych to kierunek menedżerski. Dla rozpatrywanej klasyfikacji integratorów stosowany jest częściej przez specjalistów związanych z naukami o zarządzaniu. Kluczem podziału są w nim funkcje realizowane przez poszczególne integratory, często jako dodatkowe kryterium stosowane są czas i możliwości zastosowania. Podział ten łączy ze sobą w jednej grupie zarówno elementy sprzętu, jak i oprogramowania.

Podstawową grupę integratorów przepływu informacji omawianego kierunku menedżerskiego stanowią tzw. integratory *niezbędne*. Wszystkie elementy należące do tej grupy warunkują przepływ informacji i stanowią podstawę zintegrowanego przepływu informacji. Do tej grupy zaliczono sieci komputerowe zbudowane zgodnie z przyjętym standardem, w określonej topologii, wykorzystujące odpowiednie media transmisyjne i urządzenia aktywne. Podstawą transmisji w sieciach jest oprogramowanie sieciowe realizujące przyjęte standardy transmisji, protokoły i podstawowe usługi sieciowe. Ważnymi elementami tej grupy są: oprogramowanie serwerów, pozwalające na korzystanie z prostych usług, np. mocy obliczeniowej czy zasobów dyskowych, oraz oprogramowanie stacji klientów, umożliwiające połączenie i wykorzystanie zasobów serwera.

Do grupy integratorów przepływu informacji rynkowych kierunku menedżerskiego zalicza się integratory *możliwe* (często określane jako uzupełniające). Umieszczono w tej grupie te elementy systemów komputerowych, które usprawniają proces przekazywania i zarządzania informacją lub czynią go bardziej niezawodnym. Przykładem rozwiązań podnoszących niezawodność procesów przekazywania informacji jest budowanie alternatywnych łączy (np. satelitarnych) czy też wyposażanie organizacji w alternatywne źródła zasilania na wypadek awarii zasilania głównego. Do integratorów podnoszących jakość procesów zarządzania i przekazywania informacji należą m.in.: motory baz danych i hurtowni danych, oprogramowanie serwerów realizujące usługi Internetowe (WWW, FTP, poczta elektroniczna), oprogramowanie stacji roboczych umożliwiające korzystanie z usług internetowych, oprogramowanie służące do zdalnego zarządzania integratorami przepływu informacji.

Ostatnią grupę integratorów kierunku menedżerskiego stanowią integratory *perspektywiczne*. Są to rozwiązania będące w fazie testów lub te, które ze względów ekonomicznych lub technicznych nie mogą być zastosowane w organizacji. Przykładem może być standard protokołu IPv6/IPNG (ang. *Internet Protocol version 6/Internet Protocol Next Generation*) lub Sieć Semantyczna (ang. *Semantic Web*).

Uważa się, że zastosowanie obu kierunków klasyfikacji ma swoje uzasadnienie praktyczne. Kierunek techniczny może służyć głównie analizie technicznej integratorów i stosowanych rozwiązań technologicznych. Może pozwolić na łatwiejsze określanie standardów stosowanych w organizacji, prostsze i efektywniejsze dokonywanie porównań różnych organizacji i różnych rozwiązań technicznych oraz technologicznych. Natomiast kierunek

menedżerski klasyfikacji integratorów może zostać zastosowany w celu opracowywania polityki zarządzania integratorami. Ze względu na specyfikę podejścia menedżerskiego do klasyfikacji integratorów łatwiejsze staje się opracowanie koncepcji zarządzania stosowanych i możliwych do zastosowania przy istniejącym stanie integratorów. Łatwiejsze jest również zawarcie norm i zasad rządzących przepływem informacji.

Tabela 1. Klasyfikacja integratorów przepływu informacji

Kierunek klasyfikacji	Klasyfikacja	Przykłady integratorów
TECHNICZNY	Integratory sprzętowe	<i>Elementy sprzętu komputerowego:</i>
		urządzenia wejścia/wyjścia biorące bezpośredni udział w przepływie informacji, np. karty sieciowe, porty komunikacyjne, modemy
		<i>Elementy sieci komputerowych:</i>
		urządzenia i media transmisyjne tworzące sieć komputerową, np. koncentratory, modemy sieciowe, routery, okablowanie strukturalne, przełączniki
	Integratory programowe	<i>Oprogramowanie komunikacyjne i sieciowe:</i>
		oprogramowanie protokołów sieciowych, sterowniki kart sieciowych i urządzeń wejścia/wyjścia, programy umożliwiające korzystanie z usług sieciowych
		<i>Oprogramowanie baz danych:</i>
		oprogramowanie motorów baz danych i hurtowni danych, narzędzia i programy pozwalające na dostęp do zgromadzonych zasobów danych
		<i>Oprogramowanie internetowe:</i>
		przeglądarki internetowe, oprogramowanie poczty elektronicznej, oprogramowanie serwerów realizujące udostępnianie zasobów WWW i FTP
		<i>Zintegrowane systemy obsługi przedsiębiorstwa:</i>
		programy klasy ERP (ang. <i>Enterprise Resource Planing</i>), MRP (ang. <i>Material Requirement Planing</i>), MRPII (ang. <i>Manufacturing Resource Planing</i>), CRM (ang. <i>Customer Relationship Management</i>)
		<i>Programy wykorzystywane do konfiguracji i monitorowania pracy integratorów:</i>
		oprogramowanie administracyjne serwerów, oprogramowanie konfiguracyjne urządzeń sieciowych, monitory sieci

MENEDŻERSKI	Integratory niezbędne	<ul style="list-style-type: none"> – sieci komputerowe zbudowane zgodnie z przyjętym standardem, w określonej topologii, wykorzystujące odpowiednie media transmisyjne i urządzenia aktywne, – oprogramowanie sieciowe realizujące przyjęte standardy transmisji, protokoły i podstawowe usługi sieciowe, – oprogramowanie serwerów pozwalające na korzystanie z prostych usług, np. mocy obliczeniowej czy zasobów dyskowych, – oprogramowanie stacji klienta umożliwiające połączenie i wykorzystanie zasobów serwera.
	Integratory możliwe (uzupełniające)	<ul style="list-style-type: none"> – alternatywne łącza (np. satelitarne), – alternatywne źródła zasilania, – motory baz danych i hurtowni danych, – oprogramowanie serwerów realizujące usługi Internetowe (WWW, FTP, poczta elektroniczna), – oprogramowanie stacji roboczych umożliwiające korzystanie z usług internetowych, – oprogramowanie służące do zdalnego zarządzania integratorami przepływu informacji.
	Integratory perspektywiczne	<ul style="list-style-type: none"> – standard protokołu IP w wersji 6, – Sieć Semantyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kiełtyka 2004; Kiełtyka 2006].

W celu semantycznego i zwięzłego przedstawienia omawianych integratorów przepływu informacji rynkowych opracowano tabelę 1, pełniącą funkcję ich katalogu informacyjnego. Opisane i przedstawione w tabeli 1 grupy elementów składowych integratorów muszą ze sobą współpracować, aby w pełni wspomagać System Informacji Rynkowych. Dlatego też nie można mówić o pojedynczym integratorze przepływu informacji. Wszystkie integratory powinny być rozpatrywane kompleksowo z uwzględnieniem istniejących między nimi zależności. Tworzą one infrastrukturę programową i sprzętową dla systemu SIR.

Podsumowanie

Reasumując, stwierdza się, że informacja rynkowa w warunkach gospodarki cyfrowej stwarza nową przestrzeń jej wykorzystania. Pojawia się nowy sektor gospodarki stanowiący zespolenie przetwarzania, transmisji oraz wykorzystania informacji. Optymalne wykorzystanie omawianych integratorów

przepływu informacji w Systemach Informacji Rynkowej może wpływać na poprawę jakości, efektywności, niezawodności świadczonych usług przez organizacje gospodarcze, w połączeniu z pozyskiwaniem nowych informacji, które mogą być przydatne do kreowania kolejnych usług. Szczególnie ważny jest aspekt monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa w celu wykorzystania informacji do sprawniejszego zarządzania fizycznym łańcuchem wartości i tworzenia równoległego – wirtualnego środowiska. Proponowane w strukturze SIR integratory przepływu informacji rynkowych mogą pełnić funkcję antidotum na rozwiązywanie trudności spowodowanych m.in. nadmiarem informacji, ale także słabej agregacji tych informacji.

Bibliografia

Kiełtyka L., 2004, *Rola integratorów przepływu informacji w zarządzaniu*, w: R. Borowiecki i M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków, s. 53–73.

Kiełtyka L. (kierownik projektu badawczego), 2006, *Wykorzystanie systemów wieloagentowych i integratorów przepływu informacji w zarządzaniu informacją rynkową*, Projekt badawczy nr 1H02D07027, Politechnika Częstochowska.

Kiełtyka L., Niedbał R., 2005, *A Conception of Multiagent Management System of Dispersed Market Information – E-negotiations Area*, w: J. Cordeiro and J. Filipe (eds.), *Computer Supported Activity Coordination. Proceedings of the 2nd International Workshop on Computer Supported Activity Coordination CSAC 2005*, Miami, USA, s. 48–55.

Kiełtyka L., Kucęba R., Niedbał R., 2004, *Koordynacja procesów informacyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, w: J. Goliński, D. Jelonek, A. Nowicki, *Informatyka ekonomiczna*, „Przegląd Naukowo-Dydaktyczny. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” nr 1027, s. 20–26.

Kiełtyka L., Niedbał R., Kucęba R., 2005, *Inteligentni agenci w zarządzaniu informacją rynkową*, w: L. Kiełtyka, *Multimedia w biznesie i edukacji. Zarządzanie wiedzą, multimedia w kształceniu, multimedialne technologie informacyjne*, t. II, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 36–44.

Kisielnicki J., Sroka H., 2005, *Systemy Informacyjne Biznesu*, Placet Agencja – Wydawnictwo Poligraficzne, Warszawa.

Summary

Classification and Functionality of Market Information and Information Flow Integrators in MIS Structures

Transformation of Information Processing through Enrichment (Based on the Example of Economic Information Bureaus) The authors present the general structure of Market Information System (MIS), focusing on its two essential integral elements. The first one concerns the classification of market information with respect to its channels and sources, whereas the second one is related to the classification and defining the functionality of two groups of market information flow integrators (the technical and managerial aspect), suggested in the MIS structure.

Paweł Kobis

Technologie multimedialne wspierające wymianę informacji w przedsiębiorstwach

Wprowadzenie

Najnowszym osiągnięciem technologicznym, które absorbuje największą uwagę i zainteresowanie przedsiębiorców, są multimedia. Podstawowe znaczenie terminu multimedia to zebranie w jedną całość obrazów i zdjęć, grafiki komputerowej, dźwięku (głosu ludzkiego), obrazu wideo, wideo-tekstu oraz informacji w postaci danych komputerowych w ramach jednego, łatwo zrozumiałego interfejsu, powszechnie nazywanego interfejsem użytkownika (*human interface* lub *user's interface*). Wymienione właściwości wykorzystywane są do uzyskania dostępu do informacji oraz jej bezpośredniego przekazywania. W dzisiejszych czasach głównym czynnikiem przemawiającym za atrakcyjnością komputerów oraz głównym powodem skłaniającym do ich zakupu są zawarte w nich funkcje i właściwości multimedialne [Kiełtyka 2004]. Właściwości te mogą być wykorzystywane m.in. dla celów wideokonferencji, szkolenia pracowników, jak również w postaci interaktywnego mechanizmu wymiany informacji pomiędzy zarządem a pracownikami danego przedsiębiorstwa.

W nowoczesnych systemach funkcjonujących we współczesnych przedsiębiorstwach dzięki zastosowaniu integracji różnych typów mediów takich, jak: dane komputerowe, tekst, grafika, animacja, transmisja głosu, łącznie z wykorzystaniem pełnego przekazu audiowizualnego uzyskuje się znacznie większe możliwości wymiany informacji. Jest to istotne z uwagi na coraz większe wykorzystanie komputerów m.in. w edukacji i szkoleniach, handlu detalicznym, rozrywce i różnorodnych produkcyjnych i usługowych sektorach gospodarki.

Wymiana informacji w mikroprzedsiębiorstwach i małych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwa mikro i małe charakteryzują się dość ograniczoną liczbą kanałów wymiany informacji. Komunikacja pomiędzy pracownikami, kierownictwem ogranicza się do komunikacji słownej, przekazywania obowiązków w sposób bezpośredni. Wyjątek mogą stanowić podmioty gospodarcze, których charakter działalności zmusza pracowników do częstych podróży służbowych (tzw. „praca w terenie”), zatrudniające wielu telepracowników. Przedsiębiorstwa trudniące się tłumaczeniami, tworzące oprogramowanie komputerowe, tworzące strony internetowe oraz świadczące szeroką gamę usług informatycznych to specyficzne gałęzie gospodarki zatrudniające specjalistów przeważnie z terenu całego kraju, a często również z zagranicy. Kontakt pracowników z oddziałem przedsiębiorstwa wymusza stosowanie nowoczesnych sposobów komunikacji, ułatwiając tym samym wymianę danych i informacji. Powszechna dostępność sieci teleinformatycznych (przewodowych i bezprzewodowych) ułatwia wykorzystanie multimediiów jako narzędzia pracy.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii multimedialnych w przedsiębiorstwach mikro i małych ogranicza się najczęściej do takich rozwiązań, jak:

- telefonia komórkowa (rozmowy głosowe, GPRS, EDGE, UMTS),
- bezprzewodowy dostęp do Internetu.

Najczęściej wykorzystywanymi usługami są:

- poczta elektroniczna,
- chat,
- *Voice over Internet Protocol* (VoIP),
- *File Transfer Protocol* (FTP),
- rozmowy z użyciem kamer internetowych (tzw. *Video Chat*).

Wymiana informacji w przedsiębiorstwach średnich

Przedsiębiorstwa średnie mają większy potencjał możliwości wdrożenia systemów multimedialnych. Oprócz wymienionych wyżej sposobów komunikacji można stosować biurkowe systemy wideokonferencyjne. Urządzenia te znane są również pod nazwą *programowych i sprzętowych terminali biurkowych*, zamieniających komputer typu PC w pełnowartościowe urządzenie komunikacyjne, czyli profesjonalny terminal wideokonferencyjny. W jego skład wchodzi takie elementy, jak: kamera cyfrowa, mocowana najczęściej

na monitorze, mikrofon dookolny oraz jedna lub dwie specjalizowane karty PCI. Po podłączeniu do peceta karty PCI spełniają funkcję sprzętowego kodeka audio-wideo i odpowiadają za wszystkie funkcje komunikacyjne. Ułatwiają one wymianę informacji na poszczególnych szczeblach organizacyjnych oraz z partnerami biznesowymi i w procesie kontaktów z klientem, przede wszystkim w zakresie promocji i reklamy własnego produktu lub usługi.

Najszybciej rozwijającym się rynkiem, w którym najefektywniej wykorzystuje się technologie multimedialne, jest sektor handlu detalicznego, gdzie dokonuje się obecnie olbrzymich inwestycji w rozwój sprzętu i oprogramowania multimedialnego. Firmy komputerowe wciąż zajmują się doskonaleniem zdalnych platform multimedialnych, umożliwiających współpracę (współdzielenie aplikacji) pomiędzy osobami komunikującymi się przez Internet. Są one niezwykle wydajnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym, które poszukują sposobów na redukcję kosztów w takich obszarach, jak np. zakupy.

Infomarketing (lub e-marketing), czyli użycie informacji w celu pozyskania specyficznego typu klienta, z wykorzystaniem określonych strategii działania jest dziedziną zastosowania multimediiów o szczególnym znaczeniu dla handlu detalicznego (np. w sieci Internet). Dzięki zastosowaniu różnorodnych technik multimedialnych osoby zajmujące się planowaniem strategii sprzedaży uzyskują dostęp do wielu źródeł informacji na temat specyficznych potrzeb i upodobań klientów, jak również określonych okresów sprzedaży oraz cykli życia produktów. Terminale stosowane w telemarketingu wykorzystywane są m.in. do dostarczania informacji o produktach i promocjach oraz wyświetlania reklam. Dzięki zastosowaniu odpowiedniej technologii możliwe jest powiązanie danych o sprzedaży z raportami graficznymi w postaci różnego typu wykresów. Komputery wykorzystywane są również do prezentacji, co pozwala na dostosowanie potencjalnych ofert do specyficznych oczekiwań i potrzeb klientów. Daje to pewną przewagę konkurencyjną w dziedzinie marketingu wytwarzanych produktów.

Wykorzystanie biurkowych systemów wideokonferencyjnych umożliwia użytkownikowi wymianę, przekazywanie, odbiór i przetwarzanie różnorodnych form informacji w sposób zintegrowany oraz zwiększenie komunikacji na poziomie niewerbalnym. Wymiana danych i informacji staje się prostsza i bardziej bezpośrednia. Uczestnicy wideokonferencji mają poczucie bezpośredniego kontaktu z drugą osobą, co może skutkować lepszą wydajnością pracy, zaufaniem pracodawcy w stosunku do pracowników.

Wymiana informacji w dużych przedsiębiorstwach

Duże przedsiębiorstwa mają największe możliwości pod względem stosowania nowoczesnych systemów multimedialnych. Duże systemy wideokonferencyjne w połączeniu z systemami pracy grupowej oraz hurtownią danych stanowią obecnie najnowsze osiągnięcia w dziedzinie wymiany informacji.

Praca grupowa to określenie na współpracę wielu, rozproszonych geograficznie albo siedzących w jednym pomieszczeniu osób, które korzystają z udogodnień oferowanych przez wspomaganie technologią środowisko pracy. Wspomaganie to polega na dostępności mechanizmów przesyłania i współdzielenia dokumentów, mechanizmów planowania i rozdzielania zadań, kontroli postępów w realizacji tych zadań, śledzenia terminowości i kosztów prowadzonych prac.

Celem wprowadzania reguł i rozwiązań pracy grupowej może być:

- potrzeba zarządzania zadaniami oraz kontroli terminów i kosztów ich realizacji,
- usystematyzowanie i rejestrowanie przepływu dokumentów,
- usprawnienie wymiany informacji między członkami organizacji,
- potrzeba integracji przepływu wszystkich form dokumentów: faktów, e-maili, dokumentów papierowych pochodzących ze stron WWW czy z innych źródeł [<http://aid.biznesnet.pl>].

Mechanizmy pracy grupowej pozwalają na wcielenie w życie idei pracy zdalnej, centralnego zarządzania i kontroli prac grup projektowych, regularnego zabezpieczania ich wyników, usystematyzowanego rejestrowania i korzystania z wiedzy członków zespołu. Praca grupowa wymusza na członkach zespołu inicjatywę, a przynajmniej obowiązkowość i skuteczne gospodarowanie czasem. Można także powiedzieć, że praca grupowa jest elementem strategii zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa [Kobis 2005].

Dane będące w użyciu i obiegu informatycznym przedsiębiorstwa najczęściej są rozmieszczone w różnych fizycznie miejscach (serwerach i stacjach roboczych) i zapisane w różnych formatach. Sytuacja taka spowodowana jest tym, że przedsiębiorstwa w ciągu dotychczasowej swojej działalności instalowały oprogramowanie różnych producentów w różnych swoich jednostkach organizacyjnych. Efektem takiego postępowania jest chaos informacyjny polegający na braku możliwości płynnej wymiany danych pomiędzy poszczególnymi działami przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy różnymi szczeblami pracowniczymi. Pliki zapisane są w różnych formatach, co utrudnia ich przetwarzanie jednocześnie na kilku aplikacjach. Bardzo często w sieci informatycznej znajdują się duplikaty tych sa-

mych informacji, co dodatkowo komplikuje właściwe i szybkie podejmowanie decyzji.

Zebranie i rafinacja danych ma na celu zgromadzenie danych z poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, ujednoczenie ich pod względem zawartości oraz przetworzenie na wspólny, zrozumiały dla wdrażanej nowo aplikacji format. Zebrane dane przechowywane powinny być w specjalnie przeznaczonych do tego hurtowni danych. Wybór odpowiedniego rozwiązania bazodanowego powinien być poparty potrzebami i oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Zastosowanie hurtowni danych pozwoli na pełną kontrolę nad zarządzaniem informacją w podmiocie gospodarczym [Kobis 2006].

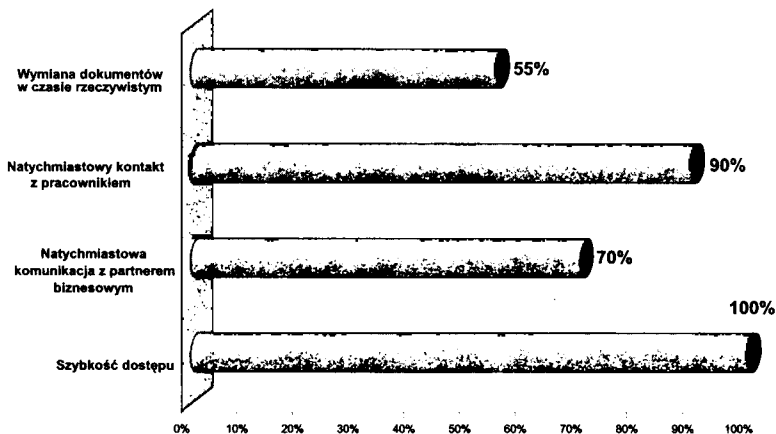
Wszystkie te rozwiązania informatyczne potrzebują odpowiedniej przepustowości pasma oraz odpowiedniej technologii transmisji danych, które zapewnią najwyższą jakość i niezawodność wymiany informacji. Najbardziej obecnie lansowaną technologią jest *IP Multicast* (transmisja grupowa). *IP Multicast* to transmisja danych do grupy wybranych użytkowników w tym samym czasie, za pośrednictwem sieci używających protokołu TCP/IP (wewnętrznych sieci lokalnych, intranetu, Internetu). Technologia ta wykorzystywana jest do przesyłania mediów strumieniowych w postaci sygnałów audio i wideo za pośrednictwem sieci, jak również używana jest do przesyłania plików do wielu użytkowników jednocześnie. Technologia *IP Multicast* pozwala na oszczędne wykorzystanie przepustowości pasma, a co za tym idzie, zachowanie zasobów sieciowych dzięki temu, że pliki danych transmitowane są za pośrednictwem sieci wirtualnych w postaci pojedynczego strumienia danych, który rozdzielany jest dopiero w stacji docelowej poprzez router na końcu ścieżki przesyłania danych [Kiełtyka 2006].

Wybrane informacje ankietowe opisujące stan informatyzacji polskich przedsiębiorstw

W 20 dużych przedsiębiorstwach w Polsce przeprowadzono badania ankietowe mające na celu określenie ich stanu informatyzacji oraz potrzeb w tym zakresie. Z przeprowadzonej ankiety, która zawierała kilkadziesiąt pytań dotyczących szeroko rozumianych technologii informatycznych oraz problemów wymiany informacji, przedstawiono 4 pytania i uzyskane odpowiedzi, które nawiązują do poruszanego w referacie tematu.

Aby skutecznie zarządzać informacją, potrzebne jest określenie oczekiwań przedsiębiorstwa w tym zakresie. Choć większość przedsiębiorstw ma podobne potrzeby dostępu do informacji, to jednak każde z nich nieco ina-

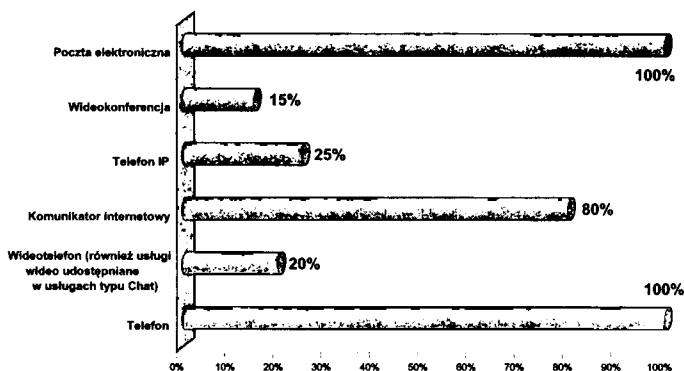
czej postrzega jej wymianę (rysunek 1). Sytuacja ta podyktowana jest specyfiką każdego przedsiębiorstwa oraz pewnymi utartymi wzorcami, które określają wzorowy system wspomagania decyzji.



Rysunek 1. Główne oczekiwania przedsiębiorstwa związane z dostępem do informacji.

Źródło: badania własne.

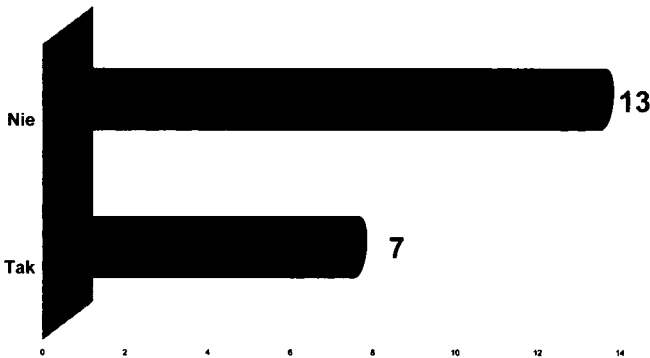
Wymiana informacji to przede wszystkim narzędzia informatyczne służące do jej przekazywania. Można zauważyć, iż nadal najbardziej popularnymi narzędziami są zwykły telefon oraz poczta elektroniczna (100% respondentów). Niewiele mniejszy udział ma w wymianie informacji komunikator internetowy (80%), natomiast w bardzo niewielkim stopniu wykorzystuje się najnowsze zdobycze techniki, jakimi są: wideotelefon, telefon IP i wideokonferencje (rysunek 2).



Rysunek 2. Usługi używane w dużych przedsiębiorstwach do wymiany informacji.

Źródło: badania własne.

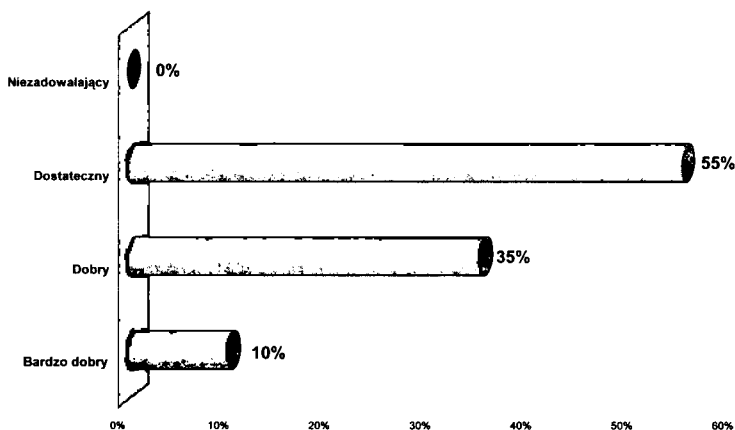
Najlepszym rozwiązaniem wspomagającym wymianę informacji w dużych przedsiębiorstwach, jak opisano to w rozdziale poprzednim, jest wprowadzenie zintegrowanego pakietu do pracy grupowej. Liderami w produkcji takiego oprogramowania są: Lotus, IBM oraz Microsoft. Jedynie 7 na 20 badanych przedsiębiorstw deklaruje używanie takiego oprogramowania (rysunek 3). Po przeprowadzeniu dokładniejszej analizy przypadków okazało się, że właściwie 4 przedsiębiorstwa mają odpowiednie oprogramowanie spełniające z definicji pracę grupową. Fakt ten uzasadnia potrzebę uświadamiania menedżerów wysokich szczebli o konieczności wdrożeń nowoczesnych rozwiązań bazujących na technologii transmisji grupowej.



Rysunek 3. Liczba przedsiębiorstw używających oprogramowania do pracy grupowej

Źródło: badania własne.

Stopień wykorzystania najnowszych technologii multimedialnych w dużych przedsiębiorstwach w Polsce nie jest zbyt zadowalający i odbiega znacznie od standardów przedsiębiorstw zachodnich. Największym stopniem informatyzacji mogą pochwalić się filie przedsiębiorstw zagranicznych, które wyrównują poziom we wszystkich swoich jednostkach na całym świecie. Uzyskane podczas badania odpowiedzi potwierdzają ten fakt, klasyfikując wdrożone technologie na poziomie dostatecznym i dobrym (rysunek 4). Należy tutaj jednak uwzględnić fakt, że respondenci, odpowiadając na pytanie, z pewnością nieco zawyżyli ocenę, mając na względzie dobro przedsiębiorstwa. W ostatecznym wyniku należy więc przyjąć rezultat jako dostateczny.



Rysunek 4. Stopień wykorzystania najnowszych technologii i narzędzi w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Nowoczesne systemy multimedialne, które wspierają wymianę informacji w przedsiębiorstwach, zawierają zasoby informacyjne gromadzone w określony sposób, przetwarzają je i dostarczają odpowiednim jednostkom w celu podejmowania decyzji. Procesy informacyjne odgrywają w przedsiębiorstwach coraz większą rolę z uwagi na globalizację rynku, wzrost konkurencji, wykorzystywanie jakości do uzyskania przewagi rynkowej, szybki rozwój technologii informacji i komunikacji.

Bibliografia

Kiełtyka L., 2004, *Information Technologies in Knowledge Management in Small and Medium Companies in the South of Poland. Proceedings of the IADIS International Conference WWW/Internet*, Vol. II, Madrid, Spain.

Kiełtyka L., 2006, *Wirtualne kanały transmisji danych dla przekazów multimedialnych*, w: L. Kiełtyka (red. nauk.), *Multimedia w biznesie i edukacji. Multimedia w telekomunikacji, multimedia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, gospodarka elektroniczna, prognozowanie i symulacje*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, t. I, Białystok, s. 46–52.

Kobis P., 2006, *Aspekty organizacyjne dotyczące implementacji systemów pracy grupowej w dużych przedsiębiorstwach*, w: L. Kiełtyka, J. Nazarko, *Metody i procesy usprawniania zarządzania przedsiębiorstwem*. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 243–248.

Kobis P., 2005, *The Modern Information Technologies Supporting Groupware in Big Companies*. *Zborník prednášok 7. medzinárodnej vedeckej konferencie „Využívanie nových poznatkov v strojárskkej praxi TRANSFER 2005”*, 2. Diel. Trenčín, s. 308–311.

<http://aid.biznesnet.pl>.

Summary

Multimedia Technologies Supporting the Exchange of Information in Companies

The article presents the possibilities of using modern multimedia technologies in the process of information exchange in companies. It contains a short description of the use of these technologies in micro-, small, medium and large businesses, with the strongest emphasis on large companies. The theoretical description has been supported with surveys conducted within the industrial sector.

Katarzyna Markowska

Rola i ochrona informacji w sektorze usług medycznych

Wprowadzenie

Nie ma nic trudniejszego do osiągnięcia, nic bardziej niepewnego i niebezpiecznego niż zaprowadzenie nowego porządku rzeczy.

Niccolò Machiavelli

Zjawiskiem, które w znacznym stopniu wpływa na postęp dokonujący się w wielu dziedzinach, stał się powszechny dostęp do szeroko pojętej informacji oraz możliwość jej szybkiej wymiany. Idąc za Jonathanem Swiftem, który powiedział, że „wizjonerstwo jest sztuką dostrzegania tego, co niedostrzegalne”, należy dodać, iż rola informacji w integrującej się Europie ma strategiczny wymiar, zaś ten, co tego nie rozumie, nie będzie w stanie jej generować, a przecież „najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej kreowanie”¹.

Proces przetwarzania informacji w sektorze usług medycznych

W gospodarce sieciowej załamuje się wiele paradygmatów klasycznej ekonomii. Pojawia się dominacja zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego, emocjonalnego, wiedzy itp.) nad kapitałem materialnym i finansowym. W sieci Internetu klient jest anonimowy, dokonuje się swoiste odpersona-

¹ Dennis Gabor.

lizowanie kontaktów poprzez brak werbalnej, emocjonalnej i bezpośredniej komunikacji. W przypadku usług medycznych wiedza pacjenta jest niepewna, chaotyczna, nieuporządkowana, zaś lekarz jest autorytetem dla pacjenta. Transfer wiedzy medycznej na potrzeby pacjenta–klienta następuje w sieci. Obecnie przesył informacji w dobie „usieciowienia” odbywa się za pomocą złączy internetowych, co może stwarzać niebezpieczeństwo niewłaściwego zarządzania danymi.

Informacje o przebytych chorobach, operacjach i zabiegach medycznych są najintymniejszymi tajemnicami każdego człowieka. Z tego powodu są danymi podlegającymi najsilniejszej ochronie, a przepisy prawa grożą surowymi sankcjami karnymi, administracyjnymi, cywilnymi oraz dyscyplinarnymi sprawcom „wycieków” tych tajemnic. Jednocześnie polskie prawo nakazuje osobom sprawującym opiekę nad zdrowiem obywateli gromadzenie, przesyłanie i przetwarzanie tych „wstydlivych” danych medycznych. Osoby odpowiedzialne za przestrzeganie tajemnicy owych danych mają problemy z przestrzeganiem kilkunastu aktów prawnych, m.in.:

- o ochronie danych osobowych,
- o zakładach opieki zdrowotnej,
- o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym,
- o zawodzie lekarza,
- o zawodach pielęgniarki i położnej,
- o izbach lekarskich,
- kodeksu karnego, kodeksu cywilnego [*Ochrona danych...*].

Ochrona danych osobowych

Jako ciekawostkę można potraktować to, że nowoczesne technologie sieciowe doprowadziły do powstania zapotrzebowania na rozwiązanie ustawodawcze, jakim jest Ustawa z dnia 30 kwietnia 1996 roku o ochronie danych osobowych. Ustawa ta chroni prawa osób fizycznych, których dane są przetwarzane w zbiorach danych oraz określa zasady postępowania przy przetwarzaniu danych osobowych.

Przypomnijmy, iż „za dane osobowe uważa się każdą informację dotyczącą osoby fizycznej poprzez określenie tożsamości tej osoby”.

Kolejnym pojęciem wymagającym przybliżenia jest zwrot „przetwarzanie danych osobowych”, którego zasady określa ustawa. Definiujący go art. 7 mówi, że jest to proces „polegający na zbieraniu, utrwalaniu, przechowywaniu, opracowywaniu, zmienianiu, udostępnianiu wszelakich danych oso-

bowych, zwłaszcza w systemach informatycznych, a więc na uwagę zasługuje fakt, że interesujące nas informacje korzystają z ochrony ich gromadzenia”.

Nad prawidłowością realizowania postanowień Ustawy o ochronie danych osobowych oraz sprawowania kontroli nad działalnością administratorów danych czuwa specjalnie powołany organ: Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych.

Nawet dane o zwykłym charakterze, znajdujące się w dyspozycji administratora, nie mogą być przetwarzane w sposób zupełnie dowolny, choć zostały one całkowicie legalnie pozyskane. Dodatkowo nałożony został przez ustawodawcę na administratora obowiązek zabezpieczania danych – zgodnie z art. 36 ustawy. W przypadku przetwarzania danych w sposób niedopuszczalny lub bez upoważnienia grozi kara grzywny, ograniczenia lub pozbawienia wolności do lat dwóch, a w przypadku administrowania zbiorem danych sensytywnych² podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku [Gała 2007].

Dane na temat stanu zdrowia stanowią szczególną kategorię danych osobowych. Związane są ściśle ze sferą intymności człowieka, ich ujawnienie może spowodować uczucie zażenowania, skrępowania, a w niektórych przypadkach może stać się powodem dyskryminacji ze strony otoczenia. Utrzymanie informacji o stanie zdrowia pacjenta w tajemnicy jest od czasów Hipokratesa jedną z podstawowych zasad etycznych w zawodzie lekarza. Stąd też ustawodawstwo wielu krajów przywiązuje wielką wagę do kwestii ochrony takich informacji, a sama tajemnica lekarska stanowi obecnie normę prawną. W prawie polskim odpowiedni zapis znalazł się w Ustawie z dnia 5 grudnia 1996 roku o zawodzie lekarza (Dz.U. 1997, nr 28, poz. 152, art. 40). Lekarz ma obowiązek zachowania w tajemnicy informacji dotyczących pacjenta, a uzyskanych w związku z wykonywaniem zawodu i jest związany tajemnicą również po śmierci pacjenta. Ochrona informacji medycznej na podstawie

² Specjalną kategorią *danych osobowych* są dane wrażliwe (sensytywne), których przetwarzanie jest poddane szczególnemu reżimowi. Ustawodawca zaliczył do danych wrażliwych informacje na temat:

- pochodzenia rasowego lub etnicznego,
- poglądów politycznych,
- przekonań religijnych lub filozoficznych,
- przynależności wyznaniowej, partyjnej lub związkowej,
- stanu zdrowia, kodu genetycznego, o nałogach lub życiu seksualnym,
- dotyczących skazań, orzeczeń o ukaraniu i mandatów karnych, a także innych orzeczeń wydanych w postępowaniu sądowym lub administracyjnym.

Istnieje generalny zakaz przetwarzania danych wrażliwych z wyjątkiem sytuacji, gdy zezwalają na to przepisy prawa.

przepisów o tajemnicy lekarskiej jest jednak niewystarczająca, ponieważ takie dane mogą się również znaleźć w posiadaniu osób, których tajemnica lekarska nie obowiązuje.

Sfera informacyjna należy do podstawowych zasobów placówki medycznej oddziałujących na bezpieczeństwo i satysfakcję pacjenta. Ograniczony dostęp chorych do danych prowadzi do formalizacji informacji i wiedzy – głównie na papierze, co owocuje ograniczoną możliwością dyskusji, spadkiem zaufania i satysfakcji z otrzymanej usługi medycznej. Podstawowym celem wprowadzania usprawnień w sferze informacji jest zbudowanie otwartego systemu informacyjnego na poziomie lekarz–pacjent oraz możliwości wymiany wiedzy. Szczególnie istotne jest tutaj tworzenie możliwości częstszej bezpośredniej komunikacji pomiędzy lekarzem a chorym. „Komunikacja bezpośrednia jest najbardziej efektywną formą przekazywania skomplikowanej wiedzy. Kontakt osobisty pozwala na dyskusję, wymianę poglądów, ułatwia porozumienie i dochodzenie do kompromisów” (Nestorowicz 2001: s. 161). Ułatwiona komunikacja, umiejętność słuchania potrzeb pacjentów, kompetentna i wiarygodna informacja zmniejszają barierę nieufności pomiędzy świadczeniobiorcą a świadczeniodawcą.

Prawo do informacji

Z prawem do wyrażenia zgody na udzielenie świadczenia zdrowotnego związane jest prawo do informacji, nie można bowiem podjąć właściwej decyzji, nie dysponując odpowiednią informacją. Informacja powinna dotyczyć następujących kwestii: stanu zdrowia, rozpoznania, proponowanych oraz możliwych metod diagnostycznych, leczniczych, dających się przewidzieć następstw ich zastosowania albo zaniechania, wyników leczenia oraz rokowań (art. 31 ust. o zaw. lek.). Lekarz ma obowiązek udzielenia pacjentowi informacji w wyżej wymienionym zakresie z własnej inicjatywy, nie czekając na pytania pacjenta. Niemniej, jeżeli pacjent nie chce być informowany o swoim stanie zdrowia, to na jego wyraźne żądanie lekarz nie ma obowiązku udzielać mu omawianych informacji. Jest to jedyna sytuacja, gdy pacjent może wyrazić zgodę *in blanco* na wszystkie proponowane zabiegi diagnostyczne i lecznicze.

Może się wszakże zdarzyć, że lekarz uzna, iż pacjent powinien wiedzieć o niektórych dotyczących go faktach. Wydaje się, że w takiej sytuacji lekarz może jednak informować pacjenta (brak obowiązku nie oznacza przecież zakazu). Informacja powinna być przekazana pacjen-

towi w sposób przystępny, dostosowany do jego poziomu rozumienia, a więc nie powinna zawierać skomplikowanej terminologii. Niemniej lekarz nie jest w stanie stwierdzić, czy pacjent rzeczywiście rozumie przekazywane informacje, dlatego często nie mówi się o świadomej zgodzie pacjenta, ale o zgodzie po poinformowaniu (ang. *informed consent*). Pacjent, który ukończył 16 lat, otrzymuje pełną informację, tak jak osoba pełnoletnia. W przypadku pacjentów młodszych informacja udzielana jest w zakresie i formie potrzebnej do prawidłowego przebiegu procesu diagnostycznego lub terapeutycznego (art. 31 ust. o zaw. lek.). W przypadkach szczególnych zakres informacji jest rozszerzony. Dla przykładu, jeżeli pacjent ma być poddany eksperymentowi medycznemu, musi być poinformowany również o celach, sposobach i warunkach przeprowadzenia eksperymentu, spodziewanych korzyściach leczniczych lub poznawczych, ryzyku oraz o możliwości odstąpienia od udziału w eksperymencie w każdym jego stadium (art. 24 ust. o zaw. lek.). Nie wystarczy poinformować pacjenta tylko o bezpośrednio dotyczących go aspektach eksperymentu. Musi on również wiedzieć o celach naukowych, jakie badacze spodziewają się osiągnąć, hipotezie, jaką zamierzają sprawdzić itp. W przypadku transplantacji komórek, tkanek lub narządu od żyjącego dawcy, biorca musi zostać poinformowany o ryzyku, na które narażony jest dawca w związku z zabiegiem pobrania oraz o możliwych następstwach pobrania dla stanu zdrowia dawcy. Dawca ma prawo do wycofania swojej zgody na każdym etapie przygotowania do zabiegu. W związku z tym musi on zostać uprzedzony o skutkach takiej decyzji dla biorcy, związanych z ostatnią fazą przygotowania biorcy do dokonania przeszczepu. W wyjątkowych sytuacjach, kiedy rokowanie jest niepomyślne, informacja przekazywana pacjentowi może zostać ograniczona przez lekarza. Jednak musi on być przekonany, że za ograniczeniem informacji przemawia dobro pacjenta (art. 31 ust. o zaw. lek.). Jest to tzw. przywilej terapeutyczny. W takiej sytuacji lekarz przekazuje informację osobie upoważnionej przez pacjenta. Jeżeli jednak pacjent zażąda pełnej informacji, należy mu jej udzielić niezależnie od spodziewanych konsekwencji. Nie wolno również przekazywać informacji nieprawdziwych, czyli np. podawać innego rozpoznania. Pacjent ma prawo wglądu do dotyczącej go dokumentacji medycznej prowadzonej przez zakład opieki zdrowotnej, może ją przeglądać, robić notatki, a także kopiować, jednak związanymi z tym kosztami zakład opieki zdrowotnej może obciążyć pacjenta (art. 18 ust. o ZOZ).

Tajemnica lekarska

Lekarz ma obowiązek zachowania w tajemnicy informacji związanych z pacjentem, a uzyskanych w związku z wykonywanym zawodem. Artykuł 40 Ustawy o zawodzie lekarza sformułowany jest w taki sposób, że obejmuje wszystkie informacje, zarówno medyczne, jak i niemedyczne, które w innej sytuacji nie byłyby prawnie chronione. Tajemnicą lekarz związany jest również po śmierci pacjenta, co może prowadzić do trudnych sytuacji, ponieważ zgodnie z literą prawa w przypadku zgonu pacjenta w szpitalu rodzina nie ma prawa do uzyskania jakichkolwiek informacji o jego stanie zdrowia w momencie przyjęcia, rozpoznania czy przebiegu leczenia. Katalog sytuacji, w których lekarz jest zwolniony z dochowania tajemnicy, jest ściśle określony. Przede wszystkim lekarz może zostać zwolniony z tego obowiązku przez pacjenta, który wyraża zgodę na przekazywanie informacji w określonym zakresie wskazanej przez siebie osobie; lekarz ma wtedy obowiązek poinformować pacjenta o ewentualnych niekorzystnych skutkach ujawnienia tych informacji. Inny wyjątek to sytuacja, gdy zachodzi potrzeba przekazania informacji o pacjencie związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych innemu lekarzowi lub uprawnionym osobom uczestniczącym w udzielaniu tych świadczeń. Informacje są wtedy przekazywane wyłącznie w zakresie niezbędnym do wykonania tych świadczeń. Lekarz może ujawnić informacje o pacjencie innym osobom, jeżeli zachowanie tajemnicy może stanowić niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia pacjenta bądź innych osób, jest to niezbędne dla celów naukowych lub do praktycznej nauki zawodów medycznych, badanie lekarskie zostało przeprowadzone na żądanie uprawnionych organów i instytucji lub jest zwolniony zapisami innej ustawy (art. 40 ust. o zaw. lek.).

Przetwarzanie informacji jest prowadzone w celu ochrony stanu zdrowia, świadczenia usług medycznych lub leczenia pacjentów przez osoby trudniące się zawodowo leczeniem lub świadczeniem innych usług medycznych oraz zarządzania udzielaniem usług medycznych i są stworzone pełne gwarancje ochrony danych osobowych.

Przetwarzanie dotyczy danych, które zostały podane do wiadomości publicznej przez osobę, której dane dotyczą.

Nie ma w chwili obecnej praktycznie żadnych norm gwarantujących bezpieczeństwo takich danych w jednostkach służby zdrowia. Tajemnica lekarska nie jest normą zawodową, nie dotyczy np. personelu szpitala lub przychodni. Zakład opieki zdrowotnej jest obowiązany prowadzić dokumentację medyczną osób korzystających ze świadczeń zdrowotnych. Zakład ma obowiązek zapewnić ochronę danych zawartych w dokumentacji.

Dokumentacja medyczna dzieli się na wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzną stanowią w szczególności: historia zdrowia i choroby oraz inne o podobnym charakterze i przeznaczeniu, skierowania do szpitala oraz na badania diagnostyczne, zaświadczenia, orzeczenia i opinie lekarskie, karty informacyjne z leczenia szpitalnego oraz inne o podobnym charakterze i przeznaczeniu. Zakończoną dokumentację wewnętrzną indywidualną oraz zakończoną dokumentację zbiorczą przechowuje archiwum zakładu przez 10 lat, licząc od końca roku kalendarzowego poprzedzającego ten okres. Po upływie okresów wymienionych powyżej archiwalna dokumentacja medyczna, z zastrzeżeniem przepisów o archiwach państwowych, powinna zostać zniszczona w sposób uniemożliwiający identyfikację osoby, której dotyczy [Mednis 2000].

Zarządzanie informacją w ochronie zdrowia

Analizując problem wirtualizacji sektora usług medycznych, należy zdefiniować pojęcie „wirtualny” – oznaczające „relacje, w których nie wszystkie podmioty dostarczające usługi medyczne znajdują się w tym samym miejscu i przynależą do tej samej organizacji”.

Przez pojęcie „zintegrowany” należy zaś rozumieć „współdziałanie lub połączenie sieciowe konsumentów, specjalistów i dostawców usług medycznych”. Takie współdziałanie lub integracja wymagają zastosowania urządzeń technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Rynek zarządzania informacją w ochronie zdrowia jest obszernym, bogatym i szybko rosnącym sektorem wewnątrz przemysłu opieki zdrowotnej. Rosnąca siła konsumentów prowadzi do kształtowania się na rynku modelu „dobrze poinformowanego konsumenta” wraz z jednoczesnym przesuwaniem się odpowiedzialności za własne zdrowie na indywidualne osoby. Nasilanie się tego procesu będzie wymagało nie tylko odpowiednich technologii, ale także rzetelnej informacji dostarczanej konsumentowi w odpowiedniej postaci. Prowadzi to do tworzenia się wirtualnie zintegrowanego systemu ochrony zdrowia lub też koncepcji e-zdrowia. „E-zdrowie to technologia wykorzystania Internetu do automatyzacji istniejących procesów”. Niekontrolowany rozwój e-biznesu stwarza pewne niebezpieczeństwa. Aby te zagrożenia ominąć, należy dokonać dogłębnej analizy następujących problemów:

- uniknięcie szumu informacyjnego, jaki niesie ze sobą Internet,
- wybór najważniejszych i najbardziej wartościowych propozycji rozwiązań e-biznesu, które można zastosować w ochronie zdrowia;

- definiowanie realistycznej wizji i celów, które należy osiągnąć w przyszłości.

Aby ominąć szum informacyjny, należy zastosować dobre aplikacje komputerowe i technologie komunikacyjne umożliwiające ich łatwe użytkowanie przez pracujący personel.

Niejednokrotnie poczta elektroniczna, telefon, faks zastępują częściowo bezpośrednie kontakty międzyludzkie. Poprzez otwartą księgę informacji o poszczególnych jednostkach chorobowych, ośrodkach zajmujących się nimi pacjenci mogą nawiązać kontakt z lekarzem, wyspecjalizowanym w leczeniu określonego schorzenia. Wymiana informacji w e-medycynie może obejmować zarówno kontakt pacjent–lekarz–pacjent, jak i relacje lekarz–lekarz. Relacje lekarz–lekarz mogą dotyczyć ośrodków położonych w dowolnej odległości od siebie na terenie jednego miasta, ale też lekarzy np. z dwóch zakątków świata. Najprostszą i najtańszą formą e-konsultacji może być wykorzystanie poczty elektronicznej e-mail. Ta forma komunikacji nie jest w Polsce zbyt powszechna, jednak jej aspekt ekonomiczny jest znaczny. Koszty poczty elektronicznej są jednostkowo bardzo niskie, a dostęp do niej łatwy.

Internetowe serwisy informacji o zdrowiu

Współczesna kultura lansuje wzorzec osoby zdrowej i pięknej. Sprawność fizyczna, dobra kondycja oraz uroda są postrzegane jako determinanty szczęścia i sukcesu zawodowego. Dlatego też coraz większą wagę przywiązujemy do kwestii zdrowotnych. Odpowiedzią na tak silne zainteresowanie problematyką zdrowotną jest rozwój serwisów tematycznych poświęconych edukacji, profilaktyce i poradnictwu medycznemu. Wśród użytkowników serwisów promujących zdrowy styl życia dominują kobiety. Informacji o zdrowiu szuka w Sieci co piąta kobieta (ponad 20%) i co siódmy mężczyzna (ok. 15%). Kobiety są bardziej świadomymi i wymagającymi użytkownikami serwisów o tematyce zdrowotnej. Nie tylko spędzają na ich przeglądaniu dużo więcej czasu, ale i o wiele wnikliwiej i uważniej niż mężczyźni przeszukują zasoby informacyjne tych witryn. Kwestie ochrony zdrowia oraz profilaktyki i edukacji zdrowotnej zdecydowanie bardziej angażują kobiecą część użytkowników Internetu nie tylko w Polsce. Na amerykańskim rynku internetowym informacji o zdrowiu *on-line* szuka ponad 70% kobiet i około 60% mężczyzn. Pod względem częstości użytkowania serwisów zdrowotnych według płci polscy internauci nie różnią się od swych amerykańskich kolegów.

Najbardziej zainteresowani problematyką zdrowotną *on-line* są użytkownicy w przedziale od 15 do 24 lat. Dokładne filtrowanie zasobów Sieci pod względem informacji zdrowotnych wiąże się w tej grupie z internalizacją aktywnego stylu życia i próbą realizacji kulturowo ukształtowanego ideału osoby zdrowej, pięknej i szczęśliwej. Uwzględnić należy również czynnik edukacyjny oraz efekt „wieku dojrzewania”. Gwarantujący anonimowość Internet jest doskonałym źródłem informacji medycznej dla dojrzewającej młodzieży.

Analizowane witryny są popularne również w grupie najstarszych użytkowników Internetu (powyżej 55 lat). Uwzględniając wyższy odsetek zachorowań i dolegliwości wśród osób starszych, możemy założyć, że w grupie tej znajdują się użytkownicy nastawieni na uzyskanie konkretnej i wiarygodnej informacji medycznej. W ich przypadku internetowe portale poświęcone zdrowiu są źródłem wspierającym rzeczywisty proces leczenia lub profilaktyki zdrowotnej [*Internet jako medium...*, 05.2006].

Niezwykle istotny jest fakt ochrony przekazywanych wzajemnie informacji. Lekarz powinien przekazywać pacjentom swój adres poczty elektronicznej wraz z instrukcjami na piśmie. Wśród nich musi się znaleźć informacja o ograniczeniu danych osobowych, numer telefonu do komunikowania się w przypadkach nagłych, a także osobne konto do komunikowania się z pacjentami. Listy przesyłane pocztą elektroniczną do pacjentów powinny mieć specjalną formę. Lekarz powinien pamiętać, aby każdy list elektroniczny od pacjenta lub skierowany do pacjenta wydrukować i dołączyć do historii choroby pacjenta. Nie należy w treści e-maila sugerować rozpoznania czy też leczenia – szczególnie, gdy lekarz nigdy nie widział i nie badał pacjenta informowanego pocztą elektroniczną. Treść zawarta w liście elektronicznym nie może nieść ze sobą ładunku emocjonalnego. Trzeba mieć pewność, iż list ten dotarł do pacjenta [Glinkowski 2002]. Podsumowując, należy podkreślić, iż bardzo pozytywnie oceniane są internetowe grupy dyskusji i wzajemnego wsparcia zorientowane na:

- wspólne konsylia lekarskie (poszukiwanie i generowanie ścieżek rozwiązywania problemów zdrowotnych),
- likwidację uzależnień alkoholowych, nikotynowych, narkotykowych,
- zasilanie emocjonalne ludzi po rozwodach etc.

Należy zdawać sobie sprawę, że technologia e-zdrowia jest nowa, ale rynki nie są nowe, dlatego też z dużą ostrożnością należy podchodzić do rozwiązań, z którymi niektórzy wiążą szybki wzrost nakładów inwestycyjnych i duże zyski – przykładem może być telemedycyna.

W USA, Japonii i krajach Europy Zachodniej od kilkunastu lat telemedycyna należy do priorytetowych programów badawczych i znajduje zastosowanie niemal w każdej dziedzinie specjalności medycznej: od telediagnostyki

ki, telekonsultacji i telekonferencji do operacji chirurgicznych sterowanych zdalnie na odległość lub wykonywanych przy użyciu telerobotów. W Polsce dopiero od połowy lat 90. XX wieku, po zniesieniu embarga informatycznego i włączeniu naszego kraju do światowej sieci komputerowej Internet, rozwój telemedycyny stał się możliwy.

Podsumowanie

Zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy globalizacji są zgodni, że jest to nieunikniony i nieodwracalny proces, który dotyczy każdego z nas w takim samym stopniu i w ten sam sposób „jesteśmy zglobalizowani, poruszamy się, nawet jeżeli fizycznie stoimy w miejscu: w świecie bezustannych zmian bezruch jest nierealny” [Bauman 2000]. Technologia, technika przekazu informacji ewoluuje. Dotyczy to wszystkich sektorów gospodarki, dotyka więc i obszaru usług medycznych. Systemy sieciowe, wirtualizacja usług niosą ze sobą ryzyko niewłaściwego zarządzania informacjami, które niewłaściwie wykorzystane mogą spowodować nieodwracalne straty – zarówno finansowe, jak i moralne. Niezwykle istotna jest więc sfera ochrony danych medycznych.

Powinniśmy zrozumieć, iż wszyscy będziemy zmuszeni nauczyć się nowych systemów komunikowania, dotyczy to również zintegrowanych systemów zarządzania w systemie opieki zdrowotnej.

Bibliografia

- Bauman Z., 2000, *Globalizacja*, <http://www.sciaga.pl>.
- Borkowska-Kalwas T., Pączkowska M. (red.), 2004, *Dostępność świadczeń zdrowotnych w opinii Polaków*, Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia, Zakład Analiz Socjologicznych, Warszawa.
- Fedorowski J., Niżankowski R., 2002, *Ekonomika medycyny*, PZWL, Warszawa.
- Filar M., 2000, *Lekarskie prawo karne*, Zakamycze, Kraków.
- Gała P., 2007, *Ochrona danych osobowych w Internecie*, <http://www.blitz.pl>.
- Glinkowski W., 2002, *Medycyna – e-mail, telekonsultacje w ortopedii i traumatologii narządu ruchu*, „Ortopedia, Traumatologia, Rehabilitacja” nr 1.
- Halik J., 1996, *Prawa Pacjenta*, „Biuletyn” nr 18, Centrum Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia.

Hibner E., 2003, *Zarządzanie w systemie ochrony zdrowia*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź.

Internet jako medium promocji zdrowego stylu życia, http://audyt.gemius.pl/zdrowie_2.php.

Karaszewski R., 2001, *TQM. Teoria i praktyka*, Dom Organizatora, Toruń.

Kautsch M., Whitfield M., Klich J. (red.), 2001, *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Kleszcz H., 2001, *Nie stać nas na bylejakość*, „Gazeta Lekarska” nr 7–8.

Kotler Ph., 1994, *Marketing*, Gebethner & S-ka, Warszawa.

Kubot Z., 2004, *Znaczenie art. 7 ustawy o zakładach opieki zdrowotnej w zakresie udzielania i finansowania świadczeń zdrowotnych*, „Prawo i Medycyna” 2004, nr 2.

Mednis A., 2000, *Dane o stanie zdrowia jako dane sensytywne według ustawy o ochronie danych osobowych, ochrona danych o stanie zdrowia w zakładach opieki zdrowotnej*, „Ochrona Danych Osobowych” nr 8, <http://www.wierzowski.pl>.

Nesterowicz P., 2001, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Ochrona danych medycznych, 2007, <http://www.csiag.pl/articles.php>.

Summary

The Role and Protection of Information in the Medical Service Sector

This paper is an attempt to show the meaning of the flow and protection of information in the process of globalization in the field of medical services. It is impossible to introduce information technology systems into the organizations dealing with health protection without the presence of people convinced of the necessity of changes. The dynamic development of information technology and the expansion of the Internet have provided a source of medical information concerning disease, methods of treatment, products and various medical institutions. The complexity and multiplicity of parallel processes in the sphere of traditional and virtual medical services allows one to define the ways of information management, also through the prism of the proper protection of the available and processed medical data.

Zbigniew Telec

Transformacja procesów przetwarzania informacji przez wzbogacanie na przykładzie Biur Informacji Gospodarczej

Wprowadzenie

W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych nad transformacją procesów przetwarzania metodą wzbogacania łańcuchów wartości Biur Informacji Gospodarczej.

Biura Informacji Gospodarczej są to licencjonowane podmioty działające w Polsce na podstawie Ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczej z dnia 14 lutego 2003 roku. Zakres obecnej działalności biur obejmuje gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie pozytywnej i negatywnej informacji gospodarczej konsumentów oraz przedsiębiorców. W Polsce obecnie¹ funkcjonują trzy Biura Informacji Gospodarczej (tabela 1).

Główną przyczyną powstania BIG w Polsce było zwalczanie, względnie unikanie nawiązywania współpracy z nieuczciwymi kooperantami. Podstawowym celem funkcjonowania BIG jest odpłatne dostarczanie informacji i danych o nierzetelnych konsumentach lub przedsiębiorcach.

Biura Informacji Gospodarczej są nowymi, młodymi podmiotami zajmującymi się gromadzeniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji gospodarczych w Polsce. W krajach na całym świecie istnieją podmioty nazywane biurami informacji kredytowej o zbliżonym obszarze działalności do Polskich BIG.

Biura informacji kredytowej istnieją w prawie każdym rozwiniętym państwie. W USA istnieją trzy ogólnostanowe biura: Equifax (rok powstania

¹ Stan na 10.01.2007 r.

1899), TransUnion (1968), Experian (1996); w Niemczech – Schufa (1927); w Holandii – BKR (1965); w Belgii – UPC (1987); we Włoszech – Crif (1988); w Danii – RKI (1971); w Portugalii – Creditinformacoes (1995), a w Japonii – CRIN (1987).

Tabela 1. Działalność Biur Informacji Gospodarczej w Polsce

	KRD BIG SA	KSV BIG SA	InFoScore BIG SA	Infomonitor BIG SA
Rejestracja działalności	04.08.2003	12.02.2004	02.03.2004	23.03.2004
Rozpoczęcie procesu gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji gospodarczych	04.08.2003	12.02.2004	02.03.2004	01.09.2005
Zakończenie działalności	–	–	1.09.2006	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.krd.pl, www.ksvbig.pl, www.infoscorebig.pl, www.infomonitor.pl, 09.2006.

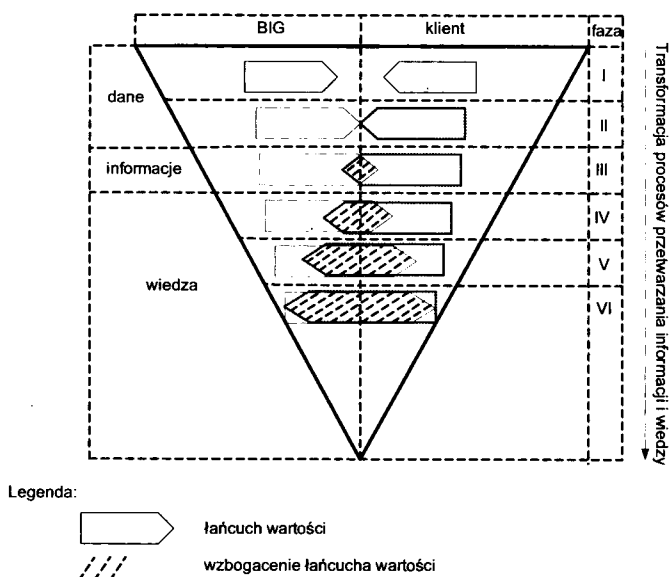
Definicja wzbogacania łańcucha wartości

Wzbogacanie łańcucha wartości jest metodą transformacji procesów przetwarzania informacji i wiedzy (rysunek 1).

Zgodnie z modelem przedstawionym na rysunku 1 transformacja procesów przetwarzania informacji następuje od fazy I w kierunku fazy VI w oparciu o wzbogacanie łańcuchów wartości podmiotów. W każdej z faz generowana jest wartość dodana:

- oczekiwanie, wymiana ofert (faza I),
- wymiana danych (faza II),
- wymiana informacji (faza III),
- wymiana wiedzy zimnej (faza IV),
- wymiana wiedzy gorącej (faza V),
- wspólne rozwiązywanie problemów klienta (faza VI).

Wzbogacenie łańcucha wartości jest to sukcesywne uzgadnianie łańcuchów wartości między dwoma podmiotami. Uzgodnienie polega na wniesieniu do łańcucha wartości drugiej strony swoich wartości, w wyniku czego następuje wspólne wykreowanie nowych wartości dodanych.



Rysunek 1. Transformacja procesów przetwarzania informacji i wiedzy metodą wzbogacania łańcucha wartości.

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowa faza wzbogacania łańcucha wartości przedsiębiorstw – wymiana informacji

W fazie II klient podpisuje umowę o udostępnianie informacji gospodarczych z biurem. W tym momencie następuje zazębianie się łańcuchów wartości oraz przejście biura do fazy III modelu. Polskie biura po wzbogaceniu łańcuchów wartości w dwóch początkowych fazach modelu przedstawionego na rysunku 1 znalazły się w fazie III modelu wzbogacania łańcucha przedsiębiorstw.

Rozpoczynając analizę wzbogacania łańcuchów wartości w fazie III, należy zacząć od relacji występujących między biurem a klientem.

Obecnie relacje między biurem a klientem (tabela 2) mają zdecydowanie charakter bardziej asymetryczny (trafność odpowiedzi wynosi 19,38%) niż symetryczny (trafność odpowiedzi wynosi 3,13%). Przeważająca część pracowników obsługi klienta biur uważa, że relacja biur z klientem ma charakter asymetryczny. Natomiast kadra menedżerska (szczególnie z BIG A) nie potrafiła określić typu relacji. Relacja typu asymetrycznego uniemożliwia efektywne wzbogacenie łańcuchów wartości biur oraz ich klientów.

Tabela 2. Typy relacji między BIG a klientami

Jakiego typu są relacje między Twoim BIG a klientami?										
	Stan aktualny					Stan modelowy				
	BIG A		BIG B		Średnia	BIG A		BIG B		Średnia
o – obsługa klienta k – kadra kierownicza	o	k	o	k		o	k	o	k	
a) symetryczne	0	2,5	0	10	3,13	0	25	10	40	18,75
b) asymetryczne	22,5	0	25	30	19,38	25	0	30	0	13,75
c) nie wiem	0	75	10	40	31,25	0	0	0	0	0,00
d) nie występują	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Biura dostrzegają konieczność zmiany typu relacji z asymetrycznej na symetryczną (trafność odpowiedzi 18,75%). W stanie modelowym kadra menedżerska uważa relacje symetryczne (trafność odpowiedzi 18,75%) za bardziej korzystne dla biura niż relacje asymetryczne (trafność odpowiedzi 13,75%).

Biura rozwijają relacje z klientami (tabela 3, trafność odpowiedzi 81,25%) oraz w przyszłości chcą dalej rozwijać kontakty z klientami (trafność odpowiedzi 87,50%).

Tabela 3. Rozwój relacji z klientami

Czy Twoje biuro rozwija relacje z klientami? Jeśli tak, to w jaki sposób?										
	Stan aktualny					Stan modelowy				
	BIG A		BIG B		Średnia	BIG A		BIG B		Średnia
o – obsługa klienta k – kadra kierownicza	o	k	o	k		o	k	o	k	
a) nie	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
b) raczej nie	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
c) tak	100	45	100	80	81,25	100	50	100	100	87,50

Źródło: badania własne.

Biura próbują wprowadzić zmianę typu relacji poprzez:

- systemy zarządzania relacjami z klientem CRM (głównie Microsoft CRM),

- systemy zarządzania jakości,
- szkolenia (akademie),
- seminaria i konferencje.

Symetryczne relacje układu biuro–klient i klient–biuro umożliwiają lepszą komunikację konieczną do wzbogacania łańcuchów wartości biur i ich klientów. W fazie III następuje wymiana informacji gospodarczych między biurem i klientem. Klient posiadający umowę o przekazywanie informacji gospodarczych z biurem przekazuje informacje gospodarcze do biura. Biuro przechowuje i udostępnia na życzenie klienta informacje gospodarcze o danym podmiocie lub konsumencie. Dysproporcja między pozytywnymi a negatywnymi danymi gospodarczymi w polskich biurach jest dość znaczna (tabela 4).

Tabela 4. Rodzaj gromadzonych danych gospodarczych w BIG-ach

Określ rodzaj gromadzonych danych gospodarczych										
	Stan aktualny					Stan modelowy				
	BIG A		BIG B		Średnia	BIG A		BIG B		Średnia
o – obsługa klienta k – kadra kierownicza	o	k	o	k		o	k	o	k	
a) pozytywne	7,5	8,75	10	5	7,81	38	51,7	60	50	49,79
b) negatywne	92,5	91,25	90	95	92,19	63	48,3	40	50	50,21

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie biura gromadzą głównie negatywne dane i informacje gospodarcze. Negatywne dane stanowią aż 92,19% wszystkich danych gospodarczych zgromadzonych przez biura. W 2003 roku w momencie uchwalenia Ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych ustawodawca polski próbował uporządkować chaos panujący na rynku informacji gospodarczych. W sieci Internet popularne były kontrowersyjne ze względów prawnych czarne listy dłużników (np. czarna lista dłużników kancelarii Jachnicki Incasso). Mimo zapewnień prasowych, że parlament polski wzoruje się na rozwiązaniach amerykańskich (Equifax, TransUnion, Experian) czy zachodnioeuropejskich (niemiecka Schufa) końcowa wersja ustawy oraz funkcjonowanie biur dalekie są od pierwowzoru. W Polsce zaczęły powstawać licencjonowane biura

udostępniające legalne „listy dłużników”. Od samego początku funkcjonowanie polskich biur ukierunkowane było na negatywne dane gospodarcze. Po trzech latach działalności biura dostrzegły potrzebę gromadzenia większej liczby pozytywnych danych. W stanie modelowym (tabela 4) biura widziałyby w swoich zasobach 49,79% danych pozytywnych i 50,21% danych negatywnych.

Sprzedaż informacji gospodarczych klientowi w III fazie modelu wzbogaciła łańcuchy wartości biur o potrzebę zwiększenia ilości pozytywnych danych gospodarczych. Zwiększenie liczby pozytywnych danych dalej wzbogaci łańcuchy wartości biur i klientów, umożliwiając transformację procesów przetwarzania danych i informacji od zarządzania negatywnymi danymi i informacjami do budowy systemów scoringowych lub innych narzędzi umożliwiających rozwiązywanie problemów klienta.

Polskie biura dostrzegają konieczność gromadzenia, przetwarzania i udostępniania pozytywnych informacji gospodarczych (zwiększenia pozytywnych informacji gospodarczych z 7,81% do 49,79%). W krajach Europy Zachodniej, USA czy Japonii odsetek pozytywnych informacji gospodarczych wynosi nawet 98% zgromadzonych danych (tabela 5).

Tabela 5. Rozkład rodzaju informacji gospodarczych w wybranych krajach na świecie

Państwo		Polska	Holandia	Japonia
Informacje gospodarcze	Negatywne	92,19%	5%	2%
	Pozytywne	7,81%	95%	98%

Źródło: opracowanie własne.

Wzrost zainteresowania biur oraz ich klientów pozytywnymi danymi gospodarczymi umożliwia biurom rozszerzanie swoich obszarów działalności. Wzbogacenie łańcuchów wartości biur i klientów o pozytywne dane gospodarcze umożliwi rozwój nowych produktów i usług oferowanych przez BIG.

Wzbogacanie łańcuchów wartości biur przez klientów owocuje ewaluacją działalności biur. Biura odczuwają potrzebę zmiany działalności (tabela 6). BIG B posiada bardziej nowatorskie podejście w ewaluacji swojej działalności niż BIG A. BIG B chętniej w obszarze swojej działalności widziałyby systemy scoringowe, consulting czy inne narzędzia rozwiązujące problemy klienta niż BIG A. Najmocniej została oszacowana potrzeba rozwoju biur

w kierunku systemów scoringowych. Polskie biura odczuwają potrzebę rozwoju w kierunku systemów scoringowych. Gotowe rozwiązania istnieją już od przeszło 100 lat, np. w USA. Biura amerykańskie (Equifax, TransUnion, Experian) bazują na systemach scoringowych wyliczających zdolność kredytową Amerykanów na podstawie pozytywnych i negatywnych informacji gospodarczych.

Tabela 6. Potrzeba ewaluacji działalności BIG

Czy widzisz potrzebę ewaluacji działalności Twojego BIG?										
	Stan aktualny					Stan modelowy				
	BIG A		BIG B		Średnia	BIG A		BIG B		Średnia
o – obsługa klienta k – kadra kierownicza	o	k	o	k		o	k	o	k	
a) nie	47,5	25	0	0	18,13	25	25	0	0	12,50
b) tak, ale nie potrafię określić kierunku	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
c) tak, w kierunku analiz scoringowych	0	37,5	70	100	51,88	0	25	90	100	53,75
d) tak, w kierunku consultingu	0	0	30	0	7,50	0	0	30	70	25,00
e) tak, w kierunku rozwiązywania problemów klienta	2,5	37,5	10	100	37,50	2,5	25	100	100	56,88

Źródło: opracowanie własne.

BIG A jest bardziej powściągliwe w ocenie potrzeb zmiany swojej działalności. Nie odczuwa tak dużej potrzeby ewaluacji swojej działalności jak BIG B. Potrzeba ewaluacji działalności jest postrzegana różnorodnie w zależności od szczebla zatrudnienia pracownika w biurze (tabela 6). W odróżnieniu od kadry kierowniczej pracownicy obsługi klienta BIG A uważają, że nie ma potrzeby zmiany działalności biura.

Różnice w oczekiwaniach wynikają z dyfuzji wiedzy między pracownikami obsługi klienta, kadrami kierowniczą i otoczeniem biura oraz z obaw pracowników związanych z:

- możliwością utraty pracy,
- koniecznością nabycia nowych umiejętności,
- koniecznością edukacji.

Pracownicy biur nastawieni są na rozwiązywanie problemów klientów (tabela 7):

Tabela 7. Działalność biur a rozwiązywanie problemów klienta

Czy działalność Twojego BIG jest nastawiona na rozwiązywanie problemów klientów?										
	Stan aktualny					Stan modelowy				
	BIG A		BIG B		Średnia	BIG A		BIG B		Średnia
o – obsługa klienta k – kadra kierownicza	o	k	o	k		o	k	o	k	
Tak	72,5	100	90	100	90,63	75	75	100	100	87,50
Raczej tak	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Nie	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Raczej nie	2,5	0	0	0	0,63	20	0	0	0	5,00

Źródło: opracowanie własne.

Niestety, ze względu na obowiązującą ustawę o udostępnianiu informacji gospodarczych ich rozwój jest hamowany lub wręcz niemożliwy. Dzięki pozytywnemu (90,63%, tabela 7) nastawieniu pracowników biur na rozwiązywanie problemów klientów łańcuchy biur mogą być wzbogacane o nowe rodzaje usług, produktów.

Klienci zgłaszają pracownikom biur problemy spoza zakresu obecnej działalności biur (tabela 8). Większość problemów dotyczy porad prawnych związanych z:

- umieszczaniem informacji gospodarczych w bazie biur,
- windykacją przedsądową długów,
- windykacją sądową długów.

Klienci BIG A zgłaszają potrzebę jeszcze większego dostępu do bazy biura. Proponują stworzenie kiosków z dostępem do rejestrów dłużników w większych sieciach handlowych, tak aby umożliwić wgląd do swoich danych oraz do danych przedsiębiorców.

Biura, mimo ograniczeń prawnych, próbują rozwiązywać problemy zgłaszane przez klientów (tabela 9). Bardziej zdecydowana w tym obszarze jest kadra kierownicza niż pracownicy obsługi klienta w danym biurze. Pracownicy BIG B są bardziej elastyczni w rozwiązywaniu problemów klientów niż pracownicy BIG A.

Tabela 8. Zgłaszanie przez klientów problemów innych niż zakres świadczonych usług biur

Czy klienci zwracają się do Twojego BIG z problemami gospodarczymi lub menedżerskimi innymi niż obecny zakres świadczonych usług?										
	Stan aktualny					Stan modelowy				
	BIG A		BIG B		Średnia	BIG A		BIG B		Średnia
o – obsługa klienta k – kadra kierownicza	o	k	o	k		o	k	o	k	
a) tak	0	12,5	0	100	28,13	0	12,5	0	100	28,13
b) raczej tak	25	25	100	0	37,50	0	0	100	0	25,00
c) nie	0	25	0	0	6,25	0	25	0	0	6,25
d) raczej nie	20	0	0	0	5,00	20	0	0	0	5,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Próby rozwiązywania przez biura problemów klientów innych niż zakres świadczonych usług biur

Czy Twoje BIG podejmuje próbę rozwiązywania problemów klientów innych niż obecny zakres świadczonych usług?										
	Stan aktualny					Stan modelowy				
	BIG A		BIG B		Średnia	BIG A		BIG B		Średnia
o – obsługa klienta k – kadra kierownicza	o	k	o	k		o	k	o	k	
a) tak	0	60	50	100	52,5	0	75	100	100	68,75
b) raczej tak	90	100	30	0	55	90	0	100	0	47,50
c) nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
d) raczej nie	13,3	100	0	0	28,33	0	25	0	0	6,25

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższej analizy wynika, że BIG B jest bardziej otwarte na zmiany związane z potrzebami klientów. Pracownicy biura nie boją się pracy w nowych, nieznanych wcześniej obszarach. Elastyczność BIG B jest nieznacznie większa niż BIG A.

Podsumowując badania empiryczne fazy III modelu, należy stwierdzić, że nastąpiło zazębienie łańcuchów wartości biur i ich klientów. Biura, wykonując swoją podstawową działalność gromadzenia, przetwarzania i sprzedaży negatywnych informacji gospodarczych, dostrzegają nowe możliwości płynące z przetwarzania pozytywnych informacji gospodarczych. Pozytywne da-

ne gospodarcze są wykorzystywane w innych państwach, np. w USA, do budowy systemów scoringowych zabezpieczających klientów biur w większym stopniu przed niewypłacalnymi podmiotami lub konsumentami niż „listy dłużników”. W Polsce dostrzeżono tę zaletę pozytywnych informacji gospodarczych dzięki zagranicznym klientom biur oraz wiedzy korporacyjnej biur wchodzących w skład zagranicznych wywiadowni gospodarczych. Łańcuch biur został w fazie III wzbogacony o:

- pozytywne informacje gospodarcze,
- systemy scoringowe,
- symetryczny typ relacji biuro–klient,
- systemy zarządzania relacjami z klientem CRM (głównie Microsoft CRM),
- systemy zarządzania jakością,
- szkolenia (akademie),
- seminaria i konferencje,
- pomoc prawną dla klienta.

Łańcuch wartości jest cały czas wzbogacany dzięki symetrycznej współpracy między biurem a klientem. Biuro, odczytując potrzeby swych klientów, próbuje sprostać ich oczekiwaniom. W trakcie analizy dostrzega się różnice w podejściu do problemów klienta między biurami. BIG A wypada odrobinę gorzej od drugiego biura. Uzupełniając badania ankietowe wywiadem z pracownikami obu biur, należy stwierdzić, że pracownicy BIG B posiadają większą wiedzę na temat przetwarzania informacji gospodarczych w innych państwach, z tego też względu mają bardziej nowatorskie podejście do ewaluacji działalności biur. Potrzeba rozwoju biur w nowych obszarach nie jest niczym nowym w ujęciu światowym. W USA biura sprzedają wyniki analizy scoringowej, zajmują się wyceną nieruchomości czy prowadzą ewidencje pojazdów.

Klienci polskich biur wzbogacają łańcuchy wartości biur, kreując ich rozwój oraz nowe obszary działalności.

Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono definicje wzbogacania łańcucha wartości oraz model transformacji procesów informacji i wiedzy Biur Informacji Gospodarczej. Z badań empirycznych wynika, że obecnie biura weszły dopiero w III fazę modelu i umacniają się w tej fazie rozwoju z uwagi na nieukształtowanie się jeszcze relacji symetrycznych między biurami a klientami. Badania wykazały przenikanie się łańcuchów wartości podmiotów oraz ich wspólny wpływ na kreowanie nowych wartości dodanych.

Bibliografia

Perechuda K., Telec Z., 2006, *Propozycja wzmocnienia przewagi konkurencyjnej Biur Informacji Gospodarczej na rynku usług konsultingowych*, w: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.

Perechuda K., Telec Z., 2006, *Identyfikacja łańcucha wartości Biur Informacji Gospodarczej (BIG) w Polsce*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” nr 5, s. 81–85.

Perechuda K., Telec Z., 2006, *Rozciąganie łańcuchów wartości Biur Informacji Gospodarczej (BIG)*, w: R. Borowiecki i M. Kwieciński (red. nauk.), *Informacja w zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie oraz TNOiK Zarząd Główny, Difin, Warszawa, s. 293–301.

www.krd.pl

www.ksvbig.pl

www.infoscorebig.pl

www.infomonitor.pl

Summary

Transformation of Information Processing through Enrichment (Based on the Example of Economic Information Bureaus)

The paper presents the results of empirical research concerning the transformation of information processing by means of value chain enrichment in Economic Information Bureaus. The author gives the definitions of value chain enrichment and suggests a method of transforming information and knowledge processing through value chain enrichment. Finally, the results of the empirical research concerning the fundamental stage of value chain enrichment in businesses are discussed.

Iwona Gawron, Honorata Trzcńska

Wykorzystanie informacji w gospodarowaniu zasobami finansowymi dla rozwoju turystyki

Wprowadzenie

Turystyka stanowi obecnie istotny element gospodarki światowej oraz jednolitą gałąź przemysłu europejskiego o najszerszym zasięgu, z dalszymi perspektywami rozwoju.

Europa jest najczęściej odwiedzanym regionem turystycznym na świecie, a jej udział w ogólnoświatowej międzynarodowej działalności turystycznej wynosi obecnie blisko 60%. Wszelkie oznaki wskazują na kontynuację tego wzrostu – na ogólnoświatowym rynku, charakteryzującym się niepokonywanym wzrostem konkurencji. Przewiduje się dalszy znaczny wzrost danych liczbowych dla Europy, która pozostanie jednym z podstawowych rynków turystyki dla pozostałych części świata.

Turystyka odgrywa również istotną rolę jako element międzynarodowych stosunków gospodarczych. Biorąc pod uwagę fakt, że nierozzerwalnie związane są z nią przepływy kapitałowe, finanse, procesy migracyjne, wymiana towarów i usług, bilans płatniczy, kursy wymiany walut, a także budowa wizerunku kraju na arenie międzynarodowej – troska o prawidłowy rozwój współpracy międzynarodowej należy do priorytetów administracji turystycznej.

Zapewnienie rozwoju turystyki europejskiej pod względem gospodarczym, społecznym i środowiskowym jest niezwykle ważne zarówno w postaci wkładu w zrównoważony rozwój Europy i świata, jak i dla trwałości, stałego wzrostu, konkurencyjności i sukcesu handlowego tego niezwykle ważnego pod względem gospodarczym sektora. Turystyka jest jednym z najważniejszych i najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki światowej i Unii Europejskiej. Może w znacznym stopniu przyczynić się do osiągnięcia takich

celów, jak utrzymanie wysokiego i stabilnego poziomu wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, postępu społecznego mającego na uwadze potrzeby wszystkich oraz do skutecznej ochrony środowiska i rozważnego wykorzystania zasobów naturalnych. Aby mogło tak się dziać zarówno na całym świecie, jak i w UE, konieczne jest, aby zainteresowane strony dbały o podstawy, od których zależy turystyka.

Turystyka jest jednak dziedziną pozostającą głównie w gestii lokalnej i regionalnej. Programy związane z turystyką w znacznym stopniu powinny być planowane i wdrażane lokalnie, aby odpowiadały konkretnym potrzebom i istniejącym ograniczeniom. Turystyka powinna być rentowna pod względem gospodarczym i społecznym, nie szkodząc przy tym środowisku i lokalnej kulturze. Oznacza sukces gospodarczy i finansowy, troskę o środowisko, jego ochronę i rozwój oraz odpowiedzialne postępowanie względem społeczeństwa i wartości kulturalnych.

Obejmuje ona szeroką gamę produktów i obszarów recepcji turystycznej, przy zaangażowaniu wielu różnych osób publicznych i prywatnych, często o bardzo zdecentralizowanych kompetencjach, na poziomie regionalnym i lokalnym.

W rozważaniach dotyczących funkcjonowania turystyki i gospodarki turystycznej nie mogą być pominięte zagadnienia z płaszczyzny finansów. Wszystkie bowiem decyzje gospodarcze podejmowane przez gminy mają swe odzwierciedlenie w tej właśnie sferze. Co więcej, turystyka jest ściśle związana z obrotem turystycznym, będącym częścią ogólnego obrotu towarowo-pięniężnego. W trakcie obrotu jest realizowany transfer towarów do miejsc recepcji turystycznej oraz następuje gromadzenie środków niezbędnych do świadczenia usług.

Turystyka to również sfera przepływu środków płatniczych w skali międzynarodowej. Jako gałąź gospodarki poddana oddziaływaniu rynku i jego mechanizmów oraz samofinansująca się, a więc reprodukująca własne i zaangażowane w niej obce kapitały (np. bankowe), ujawnia się także jako branża kapitałowa o szybkim obrocie środków, a więc korzystająca w szerokim zakresie z usług instytucji finansowych. Źródłami środków finansowych w turystyce są przede wszystkim dochody ludności przeznaczane na turystykę, fundusze społeczne i budżetowe oraz dewizy pozostawione w recepcji turystycznej przez cudzoziemców z tytułu zakupu przez nich towarów i usług w naszym kraju.

Podstawowe problemy finansowe mogą być rozwiązywane przez doskonalenie funkcjonowania gmin i instytucji turystycznych na rynku. Muszą jednak istnieć korzystne dla turystyki warunki reprodukcji, dostępność do

rezerw kapitałowych w kraju i za granicą. Duże znaczenie ma również wielkość popytu, która wpływa na gospodarowanie zasobami finansowymi w taki sposób, aby osiągnęte efekty nie były pochłaniane przez nieproduktywną część kosztów stałych okresów posezonalnych.

Ponieważ decyzje gospodarcze podejmowane w gminach mają swoje odbicie w sferze finansów, zachodzi potrzeba ścisłej koordynacji zadań rzeczowych (np. gospodarki towarami, inwestycji) z funkcją finansowania.

Wydatki administracji publicznej na turystykę w latach 2001–2003

Wydatki budżetu państwa dla działu „Turystyka” w 2001 r. wyniosły około 51,3 mln zł, w 2002 r. ok. 35 mln zł, a w 2003 r. ok. 43,6 mln zł. Zauważalne jest zmniejszenie wydatków budżetu państwa na turystykę. W 2002 r. wydatki te stanowiły 68% budżetu z 2001 r., natomiast w 2003 r. 85% w stosunku do 2001 r.

W analizowanym okresie wydatki Ministerstwa Gospodarki i Pracy z części 40 dla działu 630 – „Turystyka” miały tendencję malejącą – uległy zmniejszeniu z 50,9 mln zł w 2001 r. do 37,0 mln zł w 2003 r. W 2003 r. więcej środków przeznaczono na dotacje, w 2002 r. zwiększyły się znacznie środki na utrzymanie szlaków turystycznych. Udział wydatków na dotacje celowe i badania statystyczne do wydatków ogółem w latach 2001–2003 ulegał zwiększeniu.

Określenie wydatków budżetowych na turystykę jest skomplikowane ze względu na jej interdyscyplinarny charakter. Wydatki administracji publicznej na turystykę podawane przez GUS¹ dotyczą działu 630 według klasyfikacji budżetowej. Dział 630 – „Turystyka” obejmuje rozdziały: 63001 – Ośrodki informacji turystycznej, 63002 – Polska Organizacja Turystyczna, 63003 – Zadania w zakresie upowszechniania turystyki, 63078 – Usuwanie skutków klęsk żywiołowych (tylko dla działu „Turystyka”), 63095 – Pozostała działalność. Zestawienie wydatków nie uwzględnia transferów pieniężnych między poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego².

¹ „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej”, GUS, Warszawa.

² W 2005 r. Departament Turystyki planuje przeprowadzenie skonsolidowanego rachunku wydatków na turystykę, który ewentualnie wykaże transfery pomiędzy poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego.

Tabela 1. Wydatki MG, MGPIPS z części 40 dla działu 630 – Turystyka w latach 2001–2003 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003
Turystyka – ogółem	50 959	31 344	37 042
63002 – Polska Organizacja Turystyczna (POT)	39 432	24 953	31 106
63003 – Zadania w zakresie upowszechniania turystyki	3 334	4 371	4 794
W tym:			
Badania statystyczne	1 200	1 580	1 634
Dotacje	1 943	2 001	2 467
Inne	191	790	693
63095 – Pozostała działalność	1 610	2 010	1 142
Szlaki turystyczne	743	1 147	1 142
Inwestycje	867	745	0

W 2003 r. w rozdz. 63002 – POT wraz z rezerwą budżetową. W roku 2001 występował jeszcze rozdział – 63000 – Integracja europejska (wydatkowano 6 583 tys. zł).

Źródło: Departament Turystyki.

Wydatki samorządów wojewódzkich, powiatowych, gminnych dla działu „Turystyka” w latach 2001–2003 ulegały systematycznemu zwiększeniu z 43 mln zł w 2001 r. do 86 mln zł w 2003 r. Tak więc wyraźnie widać zwiększenie wydatków jednostek samorządu terytorialnego na turystykę. Biorąc pod uwagę ogół wydatków, w latach 2001–2003 najwięcej wydatkowały gminy (w tym przypadku odnotowano prawie trzykrotny wzrost wydatków). Wzrost wydatków na turystykę dotyczy także samorządów województw. W 2003 r. odnotowano 34% wzrost wydatków w stosunku do 2002 r.

Tabela 2. Wydatki budżetowe dla działu „Turystyka” w latach 2001–2003 (w mln zł)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003
Wydatki budżetów jednostek samorządu terytorialnego	43,0	44,4	85,9
Wydatki budżetu państwa	51,3	35,0	43,6

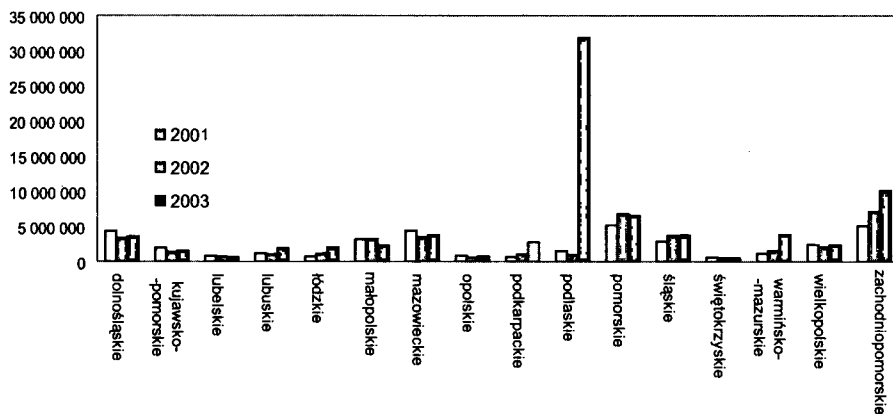
Źródło: „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” 2003, GUS, Warszawa.

Tabela 3. Wydatki samorządów wojewódzkich, powiatowych, miast na prawach powiatu i gmin dla działu „Turystyka” w latach 2001–2003* (w zł)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003
Samorząd wojewódzki razem	5 887 922	5 721 122	7 679 464
Samorząd powiatowy razem	2 189 187	2 527 187	3 374 994
Samorząd miast na prawach powiatu razem	11 902 336	13 389 697	12 994 427
Samorząd gminny razem	22 986 830	22 800 596	61 815 230
Suma	42 966 275	44 438 602	85 866 118

* Nie uwzględniono transferów pieniężnych między poszczególnymi szczeblami samorządów.
Źródło: GUS.

Wydatki samorządów wojewódzkich, powiatowych, miast na prawach powiatu i gmin dla działu „Turystyka” według podziału administracyjnego w latach 2001–2003 (w zł) przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Wydatki samorządów wojewódzkich, powiatowych, miast na prawach powiatu i gmin dla działu „Turystyka” według podziału administracyjnego w latach 2001–2003 (w zł)
Źródło: *Turystyka polska w 2003 r. Układ regionalny*, Instytut Turystyki, Warszawa 2003.

Według badań Instytutu Turystyki w 2003 r. w dziale 630 „Turystyka” urzędy marszałkowskie wydatkowały 7 712,7 tys. zł. Ponadto w działach 750, 754 i 710 poniosły wydatki zaliczane do turystycznych na kwotę 999,5 tys. zł. Oznacza to, że w 2003 r. urzędy marszałkowskie wydatkowały na rozwój turystyki 8 712,2 tys. zł.

Największe wydatki samorządów wojewódzkich, powiatowych, miast na prawach powiatu i gmin dla działu „Turystyka” poniosło w 2003 r. województwo podlaskie (31,84 mln zł³).

W latach 2001–2002 największe wydatki odnotowano w województwach: zachodniopomorskim (5,1 mln zł w 2001 r., 7,1 mln zł w 2002 r.), pomorskim (5,21 mln zł w 2001 r., 6,75 mln zł w 2002 r.), dolnośląskim (4,3 mln zł w 2001 r., 6,3 mln zł w 2002 r.) oraz mazowieckim (4,4 mln zł w 2001 r., 3,5 mln zł w 2002 r.).

Tabela 4. Budżety urzędów marszałkowskich, Dział 630 – „Turystyka”* (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003
Dolnośląskie	250,0	200,0	314,4
Kujawsko-pomorskie	279,0	211,7	130,7
Lubelskie	227,0	291,5	372,7
Lubuskie	371,9	225,9	513,2
Łódzkie	59,9	39,0	55,0 ¹
Małopolskie	666,3	722,4	1048,5
Mazowieckie	438,8	335,3	396,1
Opolskie	167,7	96,2	1 06,7 ²
Podkarpackie	311,5	349,6	562,2 ³
Podlaskie	333,5	725,6	217,6
Pomorskie	395,9	371,4	429,6 ⁴
Śląskie	244,2	218,2	128,2 ⁵
Świętokrzyskie	308,3	252,0	246,2
Warmińsko-mazurskie	384,0	285,2	1 998,0 ⁶
Wielkopolskie	998,3	930,5	836,8
Zachodniopomorskie	546,7	411,4	356,8
Razem	7 984,0	7 667,9	7 712,7

Źródło: Dane z urzędów marszałkowskich na podstawie *Turystyka polska w 2003 r. Układ regionalny*, Instytut Turystyki, Warszawa.

* Uwaga: na potrzeby opracowania przyjęto strukturę wydatków zgodną z rozdziałami działu 630 klasyfikacji budżetowej: Rozdział 63001 – „Ośrodki informacji turystycznej”, Roz-

³ Z tego 31 mln zł wydała gmina Augustów, co było związane z inwestycją w ramach pomocy bezzwrotnej z funduszy UE. Wydatki inwestycyjne w kwocie 30 828 193 zł poniesiono na: „Unowocześnienie i marketing Kanału Augustowskiego” oraz „Unowocześnienie i marketing Kanału Augustowskiego Dz. Ślepsk Etap”.

dział 63003 – „Zadania w zakresie upowszechniania turystyki”, Rozdział 63095 – „Pozostała działalność”.

¹ Ponadto w dziale 750 w 2003 r. wydano 44,8 tys. zł. ² Ponadto w dziale 750 w 2003 r. wydano 80,95 tys. zł. ³ Ponadto w dziale 750 w 2003 r. wydano 42,8 tys. zł. ⁴ Ponadto na działania pośrednio dotyczące turystyki wydano w 2003 r. w ramach Kontraktu Wojewódzkiego 11 140,0 tys. zł oraz w ramach Pomorskiego Programu Odnowy Wsi – 2 191,5 tys. zł. ⁵ Ponadto w 2003 r. w dziale 710 wydano 350,0 tys. zł, a w dziale 754 wydano 300,0 tys. zł. ⁶ Ponadto w dziale 750 w 2003 r. wydano 180,9 tys. zł.

Urzędy marszałkowskie w badaniach przeprowadzonych przez Instytut Turystyki, zawartych w opracowaniu *Turystyka polska w 2003 r. Układ regionalny*, deklarowały wydatki na turystykę w ramach działu 630. Rozdział 63001 obejmował wydatki na funkcjonowanie ośrodków informacji turystycznej, a przede wszystkim na prowadzoną przez nie działalność promocyjną na rzecz regionu. Rozdział 63003 obejmował wydatki na zadania związane z upowszechnianiem turystyki i promocją, m.in. udział w prezentacjach i targach turystycznych, przygotowanie specjalistycznych wydawnictw turystycznych, konkursy promujące produkty regionu, podróże studyjne dla dziennikarzy, promocję turystyczną w mediach, a także dotacje celowe dla stowarzyszeń na takie zadania, jak imprezy turystyki kwalifikowanej, utrzymanie szlaków turystycznych, szkolenia społecznych kadr turystyki. Rozdział 63095 obejmował wydatki bieżące związane z działalnością promocyjną, m.in. druk folderów i ulotek promocyjnych, zakup reklam, zakup zdjęć do banku wizerunków, organizację podróży studyjnych dla dziennikarzy, zakup nagród na imprezy turystyczne i gadżetów promocyjnych itd., a także z kreowaniem produktów turystycznych regionu, szkoleniem branży turystycznej i samorządu terytorialnego; oraz dotacje celowe dla stowarzyszeń na takie zadania, jak rajdy, zloty i imprezy turystyczno-promocyjne, konkursy turystyczne, wytyczanie, konserwacja i znakowanie szlaków turystycznych, obchody Światowego Dnia Turystyki, wydawnictwa niekomercyjne.

W latach 2001–2003 wydatki gmin na turystykę ulegały systematycznemu zwiększeniu. W 2001 r. najwięcej wydatkowały: miasto stołeczne Warszawa (3,5 mln zł), gmina Rewal (813 tys. zł) oraz gmina Ustronie Morskie (451 tys. zł). W roku następnym największe wydatki na turystykę poniosły gminy Rewal, Ustronie Morskie i Jastarnia, natomiast w 2003 r. – Augustów, Police i Krosno Odrzańskie.

Tabela 5. Ranking wydatków samorządów gmin dla działu „Turystyka” (w zł)*

2001		2002		2003	
m.st. Warszawa	3 527 882	Rewal	1 588 195	Augustów	31 013 470
Rewal	813 853	Ustronie Morskie	1 086 314	Police	1 244 304
Ustronie Morskie	451 251	Jastarnia	911 268	Krosno Odrzańskie	1 170 000
Augustów	438 761	Połczyn Zdrój	553 524	Kobylanka	1 081 253
Witkowo	341 098	Augustów	452 132	Morąg	1 048 840
Zakopane	322 792	Ustka	372 000	Połczyn Zdrój	960 777
Jastarnia	321 802	Wałcz	327 958	Rewal	909 210
Nysa	294 762	Władysławowo	303 260	Ińsko	682 804
Kudowa Zdrój	292 854	Witkowo	296 786	Wałcz	628 978
Głubczyce	271 502	Zakopane	285 942	Ustronie Morskie	499 102
Ustka	268 000	Mielno	270 360	Ustrzyki Dolne	460 721
Chełmno	266 620	Kleczew	269 782	Witkowo	424 706
Wieliczka	245 147	Głubczyce	268 252	Trzebiatów	404 149
Stegna	212 340	Ustrzyki Dolne	262 085	Darłowo	343 819
Wałcz	211 301	Milicz	250 000	Władysławowo	335 117
Szklarska Poręba	208 100	Łeba	250 000	Karpacz	305 315
Warszawa Centrum	201 069	Trzebiatów	246 561	Czarna	304 800
Polkowice	200 000	Oświęcim	244 647	Tomaszów Maz.	300 000
Pobiedziska	193 307	Karpacz	242 685	Puck	289 997
Międzyrzecz	181 621	Jeleśnia	237 710	Głubczyce	278 822

* 20 gmin o największych wydatkach dla działu „Turystyka” w latach 2001–2003.

Źródło: GUS.

Badania rynkowe jako podstawa podejmowania decyzji finansowych w gminie uzdrowskiej Piwniczna Zdrój

Szczególne znaczenie w lokalnych, gminnych i powiatowych gospodarczych „interesach” turystycznych mają ich budżety, dochody z działalności gospodarczej na ich obszarze oraz ich wydatki. Rozważania na temat kapitałów gospodarki turystycznej skupiają uwagę na dwóch aspektach:

- źródłach dopływu środków do analizowanej gospodarki;
- gminnych i powiatowych budżetach jako jednym z regulatorów gospodarki finansowej [Kornak 2002: s. 163].

Turystyka przedstawia się nam jako dziedzina samofinansująca się i posiadająca własne i zaangażowane w niej obce kapitały. Podstawowe problemy finansowe lokalnej gospodarki turystycznej rozwiązywane są w krajach o ukształtowanej gospodarce przez doskonalenie funkcjonowania na rynku.

Wszystkie instytucje sprzedające towary turystyczne rozwiązują samodzielnie własne problemy finansowe. Decyzje kapitałowe są postanowieniami ich właścicieli, a decyzje gospodarcze postanowieniami ich kierownictw. Jednak administracja i samorządy komunalne mogą stosować parametry stymulujące rozwój gospodarki. Istotne znaczenie będzie miało wspieranie wolnych kapitałów zagranicznych w alokowaniu ich w obszarze gospodarki lokalnej, a w tym wspieranie różnorodności bazy dostosowanej do zbadanych już potrzeb przyszłych klientów.

Odpowiedni układ rynku powiatowego i gminnego tworzy wewnętrzny marketing kapitałów sprzyjających dopływowi środków, umożliwiających obrót międzynarodowy kapitałami obrotowymi i inwestycjami. Marketerzy zwracają uwagę przede wszystkim na to, że źródłem pomnażania kapitału są klienci, ich środki finansowe wydawane na zakup towarów turystycznych, na przygotowane dla nich usługi.

W kontekście powyższych rozważań istotne wydaje się finansowanie turystyki, w tym badań marketingowych w gminie Piwniczna Zdrój. Podstawą analizy rynku dla osiągnięcia odpowiedniego klimatu dla rozwoju turystyki jest między innymi badanie gości i kuracjuszy. Taka bowiem oparta na badaniach analiza dostarcza powyższej gminie informacji o grupach turystów i kuracjuszy, które przybywają do analizowanego obszaru.

W przeprowadzonych badaniach (luty 2005) na obszarze gminy Piwniczna Zdrój określono grupy klientów i kuracjuszy oraz ich życzenia, co umożliwić może ukierunkowanie produkcji i świadczeń usług turystycznych na potrzeby stanowiące czynnik aktywizujący wszystkich klientów i kuracjuszy przybywających do gminy.

Przeprowadzone badania mogą dostarczyć informacji o możliwościach nabywczych i skłonności do poczynienia wydatków na turystykę albo na kurację przez interesujące nas grupy klientów. Wówczas firmy mogłyby wpływać na grupy ludności, na pozytywne odnoszenie się do oferowanych towarów i do walorów, jakie prezentuje sobą gmina Piwniczna Zdrój.

Przeprowadzone badania w gminie Piwniczna Zdrój rozpoczynają się od odkrycia celów i motywów przyjazdu, wiąże się to z osobistymi oczekiwaniami turystów. Głównymi powodami ogółu turystycznych przyjazdów do gminy Piwniczna są:

- uprawianie sportu amatorskiego,
- rekreacja,
- cel zdrowotny.

Pozostałe cele wizyt w gminie występują rzadziej, jednak niektóre z nich mają również istotne znaczenie (tabela 6):

- odwiedziny krewnych i znajomych,
- służbowy,
- uczestnictwo w imprezach,
- zakupy,
- zwiedzanie miejscowości.

Jak wynika z badań, głównym (34,27% ogółu badanych) celem przyjazdu do gminy Piwniczna jest uprawianie sportu amatorskiego. Nie wiele mniej (29,07%) przynosi rekreacja. Kolejnym wskazywanym celem jest cel zdrowotny (17,79%), odwiedziny krewnych i znajomych (6,51%), zwiedzanie miejscowości (4,77%). Przyjazdy związane z turystyką biznesową to kategoria, której struktura przedstawia się nieco odmiennie i wynosi 3,04%. Najmniej liczną grupę osób odwiedzających gminę Piwniczna stanowili goście biorący udział w imprezach kulturalnych i sportowych (2,17%) oraz przyjeżdżający w celu dokonania zakupów (0,22%).

Badania wyobrażeń o podróżach, o pobytach urlopowych w regionach, miejscowościach turystycznych obejmują również: komunikację, oczekiwany stan rynku, przewidywane samopoczucie, główne niedogodności, główne atrakcje, typy turystów, ich przyszłą aktywność urlopową i leczniczą, zamiary ponownych przyjazdów.

Spośród wszystkich najczęściej krytykowanych aspektów pobytu w powiecie turyści podawali wykorzystywanie środków transportu. Zidentyfikowanie negatywnych aspektów pobytu w gminie Piwniczna ma istotne znaczenie z punktu widzenia kształtowania oferty turystycznej i doskonalenia produktu turystycznego powiatu nowosądeckiego.

Tabela 6. Podstawowe cele pobytu w gminie Piwniczna Zdrój

Jaki jest główny cel Pana/Pani przyjazdu?	Suma	%
Odwiedziny krewnych/znajomych	30	6,51
Rekreacja	134	29,07
Służbowy	14	3,04
Uczestnictwo w imprezach	10	2,17
Uprawianie sportu amatorskiego	158	34,27
Zakupy	1	0,22
Zdrowotny	82	17,79
Zwiedzanie miejscowości	22	4,77
Inny	10	2,17
Razem	461	100

Źródło: badania własne⁴.

Wyraźnie uwidocznione jest to w odpowiedziach respondentów dotyczących sposobu przemieszczania się turystów po mieście podczas swojego pobytu. Znaczny udział, bo aż 27,98% respondentów stwierdziło, że przemieszczanie się pojazdem po mieście ocenia przeciętnie. Tylko 12,80% turystów ocenia tę kwestię dobrze. Negatywne oceny wynosiły 18,44%. Największy jednak odsetek turystów nie posiada zdania na ten temat (40,35%). Można więc sądzić, że jest to również dodatkowa liczba negatywnych ocen.

Podobnie kształtują się odpowiedzi dotyczące korzystania z komunikacji miejskiej. Dostępność komunikacyjna sprawiła turystom wiele problemów i oceniona została na niskim poziomie. Na temat transportu lokalnego turystów rzadko wyrażali swoją opinię. Aż 75,70% respondentów nie miało zdania na powyższy temat, za przeciętny uznało 13,88%. Nieznaczny tylko odsetek turystów ocenił dostępność komunikacyjną jako dobrą (7,81%), złą ocenę wystawiło 1,74%. Nie zgłosiło żadnych zastrzeżeń tylko 0,65%, oceniając ten stan rzeczy jako bardzo dobry.

⁴ Badania zostały przeprowadzone przez PWSZ w Nowym Sączu na zlecenie Starostwa Powiatowego w Nowym Sączu. Przebiegały w dwóch etapach (luty/marzec, maj/sierpień 2005 roku), próba reprezentatywna wynosiła 5000 respondentów, zmierzały do zdiagnozowania potencjału turystycznego powiatu nowosądeckiego.

Tabela 7. Ocena sposobu przemieszczania się pojazdem po mieście

Czy porusza się Pan/Pani samochodem? Jeżeli tak, to jak ocenia Pan/Pani możliwość przemieszczania się po mieście?	Nie	%	Tak	%	Suma	%
Bardzo dobrze	0	0	2	0,43	2	0,43
Dobrze	7	1,52	52	11,28	12,80	12,80
Nie mam zdania	172	37,31	14	3,04	40,35	40,35
Przeciętnie	24	5,21	105	22,78	27,98	27,98
Źle	9	1,95	76	16,49	18,44	18,44
Razem	212	45,99	249	54,01	461	100

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Ocena funkcjonowania komunikacji lokalnej

Czy korzysta Pan/Pani z komunikacji miejskiej? Jeżeli tak, to jak ocenia Pan/Pani tę komunikację?	Nie	%	Tak	%	Suma	%
Bardzo dobrze	0	0	3	0,65	3	0,65
Dobrze	2	7,38	34	0,43	36	7,81
Nie mam zdania	344	74,62	5	1,08	349	75,70
Przeciętnie	22	4,77	42	9,11	64	13,78
Źle	2	0,43	6	1,30	8	1,74
Nie dotyczy	1	0,22	0	0	1	0,22
Razem	371	80,48	90	19,52	461	100

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe informacje uzyskane z badań mogą chronić właścicieli przed ryzykiem, umacniają ich pozycję jako konkurentów, tworzą bazę informacyjną o kierunkach zmian i dokonywania niezbędnych inwestycji.

Ważne są również takie składniki, jak:

- noclegi, według wynajmujących je turystów,
- przeciętny czas pobytu.

Wyniki badań wskazują, że najwięcej turystów korzystało z obiektów sanatoryjnych (co stanowiło 31,67%, w grupie odpowiedzi „inne”). Drugim

co do częstotliwości korzystania był nocleg w kwaterze prywatnej (20,61%). Turyści stosunkowo często nocowali również w pensjonatach (20,39%) i domach wycieczkowych (9,98%). Relatywnie dużą popularnością wśród nich, choć nieco już mniejszą, cieszyły się kwatery agroturystyczne (8,46%). Zmniejszenie odsetka korzystających z noclegów (w porównaniu z ww. obiektami) na terenie gminy Piwniczna zanotowano w obiektach hotelowych (5,42%) oraz motelach (1,53%), kempingach (1,30%), schroniskach młodzieżowych (0,65%).

Tabela 9. Baza noclegowa wykorzystana podczas pobytu odwiedzających gminę Piwniczna

Czy korzysta Pan/Pani z noclegu w:	Suma	%
Gospodarstwie agroturystycznym	38	8,46
Kempingu	6	1,30
Domu wycieczkowym	46	9,98
Hotelu	25	5,42
Inne	146	31,67
Kwaterach prywatnych	95	20,61
Motelu	7	1,52
Pensjonacie	94	20,39
Schronisku młodzieżowym	3	0,65
Razem	461	100

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę poziom jakości usług, respondenci ocenili go jako dobry (44,90%), bardzo dobry (30,37%), przeciętny (13,45%). Należy zauważyć, że część respondentów (10,63%) nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, co może sugerować, iż z jakiejś przyczyny obawiali się to uczynić. Znikomy procent turystów oceniło poziom jakości usług jako zły (0,65%).

Najwyżej oceniony został poziom jakości usług w obiektach sanatoryjnych, co stanowiło 31,67%, w kwaterach prywatnych (20,61%) oraz pensjonatach (20,39%).

Wśród najniżej ocenionych pod względem poziomu jakości usług znalazły się następujące obiekty: domy wycieczkowe – 9,98%, kwatery agroturystyczne – 8,46%, hotele – 5,42%, motele – 1,52%, campingi – 1,30% i schroniska młodzieżowe – 0,65%.

Tabela 10. Jakość usług obiektów noclegowych

Jak ocenia Pan/Pani jakość tych usług?	Suma	%
Bardzo dobrze	140	30,37
Dobrze	207	44,90
Nie mam zdania	49	10,63
Przeciętnie	62	13,45
Źle	3	0,65
Razem	461	100

Źródło: opracowanie własne.

Przeciętna długość pobytu wynosi 8–14 dni, co stanowi 32,10% ogółu badanych. Nieco mniej respondentów podaje termin pobytu w gminie od 4 do 7 dni, co stanowi 26,25%. 14,32% osób deklarowało pobyt w gminie dłużej niż 15 dni. Dwu- bądź trzydniowy pobyt deklarowało 13,23% respondentów. Jeden dzień (bez noclegu) podaje 6,07% osób.

Tabela 11. Długość pobytu w gminie Piwniczna

Spędzi Pan/Pani tutaj:	Suma	%
2–3 dni	61	13,23
4–7 dni	121	26,25
8–14 dni	148	32,10
Cały dzień bez noclegu	28	6,07
Więcej niż 15 dni	66	14,32
Pół dnia	37	8,03
Razem	461	100

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym istotnym obszarem z punktu widzenia finansowania inwestycji w gminach są zagadnienia bazy żywieniowej turystów i kuracjuszy. Branża gastronomiczna jest rozwijającą się dziedziną usług, której oferta jest ważnym elementem składowym polskiego produktu turystycznego, w tym na terenie gminy Piwniczna.

Omawiane poniżej placówki gastronomiczne działają na terenie badanej gminy. Liczba obiektów, z których korzystali turyści, jest zróżnicowana. Najczęściej odwiedzanym obiektem gastronomicznym były restauracje (48%). Dużą popularnością cieszyły się bary (29%). Warto zaznaczyć, że stołówki różnią się zasadniczo sposobem obsługi gości w stosunku do restauracji: oferują najczęściej wyżywienie całodzienne bez większych możliwości wyboru asortymentu potraw, podawane w ustalonych godzinach. Stołówki sanatoryjne stanowiły więc 26% ogółu badanych obiektów. 25% odwiedzanych obiektów stanowiły pizzerie. Najrzadziej odwiedzane obiekty gastronomiczne to kawiarnie (15%) oraz puby (4%).

Tabela 12. Struktura bazy gastronomicznej

Proszę wskazać, z których usług gastronomicznych korzystał/-a Pan/Pani:	Suma	%
Restauracje	219	48
Bary	132	29
Pizzerie	114	25
Kawiarnie	71	15
Puby	20	4
Inne	118	26
Razem	674	100

Źródło: opracowanie własne.

Dość wysoko respondenci ocenili jakość oferowanych usług gastronomicznych. Aż 54,88% respondentów oceniło jakość usług jako dobrą. Nieco mniej opowiedziało się za oceną bardzo dobrą (21,69%), przeciętnie oceniło ją 16,92%. Nie wyraziło zdania 3,90% respondentów, źle oceniło oferowany poziom usług 2,60%.

Ze względu na to że turyści poszukują odpowiadających im różnych zabaw, rozrywek, form rekreacji ruchowej i fizycznej, ustala się najczęściej odwiedzane przez turystów obiekty.

Wyniki badań wskazują, że najwięcej turystów – aż 81% – zdecydowało się na aktywną, sportowo-rekreacyjną formę wypoczynku; 18% pytanych opowiedziało się za zwiedzaniem najciekawszych miejsc kultury; zaś dla 14% preferowaną formą spędzania czasu wolnego była zabawa i uczestnictwo w imprezach i dyskotekach. Natomiast 9% respondentów jako istotny podaje wypoczynek bierny, np. oglądanie telewizji. W sposobie spędzania czasu

wolnego podczas pobytu w powiecie nowosądeckim nie odgrywały znaczenia atrakcje kulturalne takie jak kino, teatr czy wydarzenia kulturalne. Więcej badanych turystów wskazuje na realizację własnych zainteresowań i spędza czas według indywidualnie określonego programu.

Tabela 13. Sposób spędzania czasu wolnego przez odwiedzających gminę Piwniczna

Jak zamierza Pan/Pani spędzić wolny czas?	Suma	%
Na aktywnym wypoczynku sportowo-rekreacyjnym	375	81
Na zwiedzaniu najciekawszych miejsc kultury	83	18
Na rozrywkowym spędzaniu czasu	63	14
Na biernym wypoczynku	43	9
Inne	34	7
Razem	598	–

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wykazują, że dla ponad połowy badanych turystów główną formą turystyki uprawianą w gminie Piwniczna jest narciarstwo (67,2%). Z przeprowadzonych badań można zanotować przesunięcie zainteresowania turystów krajowych w stronę wypoczynku aktywnego, w tym wędrowek pieszych. Za tą formą opowiedziało się 49% respondentów. Można zauważyć, że turyści koncentrowali się na turystyce aktywnej kosztem objazdowej, której udział w tej grupie był nieco mniejszy (25,8%). Dość znaczna grupa respondentów (18%) korzystała z usług lecznictwa uzdrowskiego. Przyjazdy w celach służbowych stanowiły 1,7%, najmniejszy udział turystów stwierdzamy w turystyce rowerowej (0,7%) oraz turystyce konnej (0,4%).

Jak w każdym innym regionie kierującym się niepodważalnie podstawowymi zasadami ekonomicznymi i tutaj istotne są wydatki turystów podczas ich pobytu. Wielkość wydatków ponoszonych przez turystów jest podstawową zmienną pozwalającą dokonać ekonomicznej oceny opłacalności turystyki przyjazdowej.

Wyniki badań przeprowadzonych w gminie Piwniczna w roku 2005 pozwalają oszacować przeciętne wydatki turystów poniesione na terenie badanej miejscowości. Struktura wydatków jest nieco zróżnicowana. Analiza wyników wskazuje, że najwięcej respondentów zamierza w gminie Piwniczna wydać od 1 000 do 2 000 zł (32,54%). Liczną grupę stanowią goście, którzy zamierzają wydać od 501 do 1 000 zł. Nieco mniej, bo 201

do 500 zł zamierza wydać 18,87% respondentów. W kolejności są to przedziały 101–200 zł, co stanowi 7,38%; od 51 do 100 zł – 4,99%; do 50 zł – 2,17%. Warto podkreślić słabą, ale pozytywną tendencję rozwojową, jeśli chodzi o wydatki na usługi rekreacyjne. Stanowią je wydatki powyżej 3 000 zł (0,22%).

Tabela 14. Struktura przewidywanych wydatków

W czasie pobytu planuje Pan/Pani wydać:	Suma	%
1001–2000 zł	150	32,54
101–200 zł	34	7,38
2001–3000 zł	16	3,47
201–500 zł	87	18,87
501–1000 zł	140	30,37
51–100 zł	23	4,99
Do 50 zł	10	2,17
Powyżej 3000 zł	1	0,22
Razem	461	100

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Jednym z podstawowych celów finansowych gmin turystycznych, w tym gminy Piwniczna, w ich działaniu na rynkach krajowych i zagranicznych musi być osiągnięcie dochodu i zdolności konkurencyjnej. Sprzyjać temu może daleko idący rozwój turystyki. Zainteresowani uczestnicy na wszystkich szczeblach powinni rozpocząć przygotowanie podstaw lepszego dostosowania wymogów zrównoważonego rozwoju w dziedzinie turystyki oraz wykorzystania jej potencjału. Oznacza to opieranie się głównie na pozytywnych skutkach już wypróbowanych wspólnotowych polityk i środków działania, przy jednoczesnym ich rozszerzaniu, oraz na inicjatywach sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi turystyki, podejmowanych w tej dziedzinie przez pozostałe zainteresowane strony. Podejście to powinno być uzupełnione o specjalne działania mające wypełnić istniejące luki.

Bibliografia

Kornak A., 2002, *Turystyka i uzdrowiska w gospodarce gmin i powiatów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk.

Turystyka polska w 2003 r. Układ regionalny, Instytut Turystyki, Warszawa [materiały konferencyjne].

„Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej”, 2003, GUS, Warszawa.

Summary

The Use of Information in Managing Financial Resources for the Development of Tourism

In order to talk about the financing of tourism one has to assume that, first of all, it has to be economically and socially profitable. It means economic and financial success, environmental care, protection and development as well as responsibility towards the society and cultural values, these three elements being interrelated. The development of tourism concerns its particularly important aspects, such as competitive and socially responsible tourist enterprises, the opportunity to participate in tourism for all citizens, good chances of employment in this sector and profits from tourism for local communities.

The solutions including multiple partnership and reliable management, which facilitate the activities of all interested parties, enable the modernization of the industry and help to deal with the lack of coordination of the participants' activities.

II

Informacja jako determinanta
tworzenia wartości dodanej
oraz przewagi konkurencyjnej

Agata Austen, Aldona Frączkiewicz-Wronka

Statystyka publiczna jako instrument wspomagający podejmowanie racjonalnych decyzji w organizacjach publicznych

Wprowadzenie

Fukuyama w jednej z pozycji należących do kanonu literatury z zakresu zarządzania publicznego [Fukuyama 2005: s. 9] napisał „budowanie państwa to tworzenie nowych instytucji rządowych i wzmacnianie już istniejących [...] stanowi jedno z najważniejszych zadań wspólnoty międzynarodowej, a to dlatego, że słabe lub niewywiązujące się ze swoich funkcji państwa stanowią źródło wielu najbardziej dotkliwych problemów społecznych współczesnego świata”. Oznacza to, że w miarę postępu społeczno-gospodarczego można zaobserwować coraz większy udział państwa i jego podmiotów w kształtowaniu podstaw rozwoju społeczeństwa [Boston, Martin, Pallot i Walsh 1996], co jest odpowiedzią na niedoskonałości rynku, zawodność państwa oraz niedostatki zarządzania (*Public Management*). W latach 80. i na początku lat 90. XX wieku w teorii i praktyce sektora publicznego pojawiły się prekursorские określenia (rewitalizacja, *reengineering*, *reinventing*) wskazujące na zmianę sposobu działania sektora publicznego i społecznego [Osborn i Gaebler 1992]. Zaistniałe trendy silnie akcentowały konieczność zastosowania innych niż dotychczasowe metod gospodarowania sprawami publicznymi poprzez wprowadzenie w rzeczywistość społeczną zasad efektywności ekonomicznej podejmowanych działań (*New Public Management*). Jest to odpowiedź na wyzwania, które stanęły przed państwem w konsekwencji narastających zmian w strukturze demograficznej populacji, demokratyzacji życia publicznego oraz rosnącej presji na większy niż dotychczasowy udział podmiotów publicznych i społecznych w zaspokajaniu potrzeb ludności. Cechą rozwiniętych państw

jest przywiązywanie coraz większej wagi do problemów publicznych i coraz większe zainteresowanie sektorem publicznym i zagadnieniami jego funkcjonowania. Oznacza to konieczność podejmowania badań nad organizacjami wchodzącymi w skład tego sektora [Wiatrak 2005].

Paradygmat zarządzania organizacjami publicznymi zmienił się w ciągu ostatnich lat. Organizacjom publicznym stawia się, podobnie jak przedsiębiorstwom, coraz większe wymagania w zakresie usprawniania działalności, jednak ocena efektywności ich działania i jakości świadczonych usług jest wciąż określana jako niezadowolająca [Pasieczny 2005]. Hill i Lynn [2005] wskazują na trzy podstawowe elementy, które mają wpływ na efektywność i jakość zarządzania organizacjami publicznymi, mianowicie: struktury administracyjne, wartości i strategie zarządzania oraz narzędzia zarządzania stosowane przez menedżerów. Do racjonalizacji działania każdego z nich powinny być wykorzystane informacje możliwe do pozyskania z otoczenia.

Obecny rozwój ICT nie pozostaje bez wpływu na kwestie społeczne. Taki sposób myślenia jest zgodny z nurtem zapoczątkowanym pracami D. Bell'a, F. Machlupa, Y. Masudy i A. Tofflera [Bell 1974; Machlup 1962; Masuda 1983; Toffler 1980], którzy już w latach 80. XX wieku antycypowali wzrost znaczenia technologii informatycznych dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego. Oznacza to, iż współczesne państwa wysoko rozwinięte ewoluują w kierunku społeczeństwa informacyjnego, a podstawowym czynnikiem wytwórczym w nowym modelu gospodarki stają się informacje i technologie informatyczne. Rewolucja informatyczna stwarza zatem zupełnie nowe możliwości i kluczowym wyzwaniem dla sektora publicznego jawi się wykorzystanie ICT dla poprawy efektywności i jakości świadczonych usług publicznych. Zainteresowanie państw Wspólnoty, przejawiające się między innymi olbrzymim wsparciem finansowym różnorodnych działań nakierowanych na rozwijanie tej sfery, jest silnym elementem potwierdzającym tezę o niebagatelnym znaczeniu nowoczesnych technologii komunikacyjnych dla zarządzania sferą publiczną [Mattelart 2004].

Zasoby informacyjne występują w organizacjach publicznych w podwójnej roli: (1) jako przedmiot zarządzania oraz (2) jako narzędzie zarządzania [Pawłowska 2002: s. 13]. Rozważania zaprezentowane w niniejszej pracy będą skoncentrowane wokół drugiej z wymienionych ról, jednak należy zauważyć, iż informacja nie może występować jako narzędzie zarządzania, nie będąc uprzednio jego przedmiotem. W szczególności zostaną poruszone kwestie znaczenia statystyki publicznej dla dostarczania informacji niezbędnych zarządzającym w procesie podejmowania racjonalnych decyzji oraz wyzwania stojące w tym zakresie przed organizacjami publicznymi.

Proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych

Istotną kwestią dla wyodrębnienia obszaru badań i praktyki jest określenie podmiotów zarządzania publicznego. W dużym uproszczeniu są i mogą nimi być tylko te organizacje, których misją jest realizowanie interesu publicznego oraz są w stanie działać w nowatorski sposób i powodować, by funkcjonowanie organizacji i innych sektorów zapewniało jednocześnie realizację ich własnych interesów oraz interesu publicznego. Określenie domeny subdyscypliny zarządzania publicznego jako organizacji państwa i demokratycznego społeczeństwa oznacza skupienie uwagi na organizacjach publicznych i organizacjach *non-profit* utworzonych w celu realizacji interesu publicznego i działających w tych płaszczyznach życia publicznego, w których zaspokajane są potrzeby uznane za zakres aktywności państwa w sferze społecznej. Organizacje te są wyodrębnione z otoczenia, ale jednocześnie z nim powiązane [Bratnicki, Frączkiewicz-Wronka 2006: s. 64–68].

Organizacje publiczne cechuje mnogość celów szczegółowych, do których zostały powołane, oraz różnorodność form organizacyjnych i szczebli władzy, z którą są związane. Najbardziej ogólny podział organizacji publicznych obejmuje [Górniak 2005: s. 148–151; Wiatrak 2005: s. 15]:

- państwo jako formę politycznej organizacji społeczeństwa oraz bloki polityczne państw;
- gospodarkę narodową jako zorganizowaną całość, wyodrębnione jej części (takie jak gospodarka regionu) i wspólnoty gospodarcze krajów;
- organizacje utworzone w celu realizacji interesu publicznego, a w szczególności instytucje działające w różnych sferach życia publicznego (np. polityka, administracja państwowa, nauka i edukacja, ochrona zdrowia itp.).

Wyróżniającą cechą organizacji będących podmiotem zarządzania publicznego jest ich publiczność, przejawiająca się między innymi w celach działania [Goldstein i Naor 2005: s. 210]. Zadaniem organizacji publicznych jest działanie w obszarze zaspokajania potrzeb społeczeństwa poprzez dostarczanie dóbr i usług, które zostały określone przez państwo jako ważne dla rozwoju społeczno-gospodarczego i w związku z tym są finansowane ze strumienia środków publicznych, przez co nie mogą być wyłącznym obszarem działania sektora prywatnego. Tak więc mimo mnogości organizacji publicznych i różnych funkcji przez nie spełnianych oraz własnych celów wewnątrzorganizacyjnych każdej z nich można powiedzieć, iż podejmowane w nich decyzje mają na celu jak najlepsze zaspokojenie interesu publicznego.

W organizacjach decyzje są wyznacznikami działania i prekursorami sukcesów bądź porażek. Porażka wysyła sygnał, iż potrzebne są działania kory-

gujące, co uruchamia proces poszukiwania nowych informacji wspierających podejmowanie racjonalnych decyzji. Podejście menedżerów do procesu podejmowania decyzji różni się w zależności od treści decyzji. Ogólnie decyzje podejmowane w organizacjach publicznych można podzielić na techniczne oraz polityczne. W kontekście organizacji publicznych najlepiej jest myśleć o treści decyzji jako o wypadkowej treści technicznych i politycznych, gdzie na jednym końcu znajdują się decyzje czysto polityczne, a na drugim – techniczne. Obydwa rodzaje decyzji wymagają innego podejścia. Podjęcie decyzji politycznych wymaga przede wszystkim mniej czasu niż podjęcie decyzji technicznych, ale obarczone jest większą niepewnością co do skutków i efektów. Poza tym różna jest jakość informacji oczekiwana przez decydentów przy podejmowaniu obu typów decyzji. Wysoka jakość informacji jest jednym z najważniejszych aspektów podejmowania decyzji technicznych, natomiast ma mniejsze znaczenie dla podejmowania decyzji politycznych (te ostatnie pociągają za sobą konsekwencje, które nie są bezpośrednio związane z daną sytuacją decyzyjną). W związku z tym w procesie podejmowania decyzji politycznych jakość informacji będzie niższa, a w przypadku decyzji technicznych – wyższa [Bozeman i Pandey 2003: s. 553–565].

W literaturze przedmiotu można znaleźć cztery główne podejścia do kwestii podejmowania decyzji w organizacjach publicznych [Rainey 2003: s. 160–169]. Po pierwsze, można powiedzieć, iż podejmowanie decyzji jest procesem racjonalnym – to podejście sugeruje, iż decydenci postępują zgodnie z następującym schematem: ustalanie celów, identyfikacja i ocena alternatywy działania, wybór i wdrożenie najbardziej odpowiedniej alternatywy.

Według innego podejścia podejmowanie decyzji w organizacjach publicznych może być rozpatrywane zgodnie z podejściem sytuacyjnym. Niektórzy uważają, że proces racjonalnego podejmowania decyzji może mieć miejsce wyłącznie w stabilnych, pewnych warunkach. Ponieważ rzadko kiedy tak się dzieje, decydenci muszą polegać na osądzie i intuicji i podejmować manewry o charakterze politycznym w procesie podejmowania decyzji. Poziom zgodności między decydentami co do celów i poziom ich wiedzy technicznej determinują stopień racjonalności podejmowanych decyzji. Jeśli poziomy zgodności i wiedzy są wysokie, wystąpienie procesu racjonalnego jest bardziej prawdopodobne.

Można także rozpatrywać ten proces jako stopniowe, inkrementalne podejmowanie decyzji. Reagowanie decydentów na wymagania odnośnie do politycznego konsensusu prowadzą do niejasności celów, co następnie znajduje odzwierciedlenie w ograniczeniu proponowanych przez decydentów zmian. Innymi słowy, zamiast wybrać wariant, który nakazywałoby racjo-

nalne podejście, decydenci wybierają ten, który wydaje się mniej kontrowersyjny, zapewniając sobie tym samym pewien poziom sukcesu w realizowaniu niejasnych celów.

Punktem wyjścia dla ostatniego podejścia jest założenie, iż decyzje są podejmowane, gdy występuje taka szansa bądź konieczność. W tym modelu często nie jest jasne, kto ma prawo do podjęcia decyzji. Zamiast postępować zgodnie z zaleceniami racjonalnego procesu podejmowania decyzji, decydenci mogą poszukiwać rozwiązań problemów, zanim problem zostanie stwierdzony, a następnie poszukiwać szansy na uzyskanie poparcia dla wcześniej zaplanowanych działań.

Mimo braku konsensusu w literaturze przedmiotu co do faktycznego przebiegu procesu decyzyjnego w organizacjach publicznych przychyłamy się do opinii, iż podejmowanie decyzji przebiega zgodnie z logiką gry politycznej, której specyfiką jest wyparcie tradycyjnie rozumianej racjonalności podejmowania decyzji przez racjonalność polityczną, oznaczającą zastąpienie planowania dedukcyjnego indukcyjnym, a zatem wypracowywaniu strategii na podstawie godzenia sprzecznych zadań [Kozuch 2004]. Wybór konkretnych opcji strategicznych jest podyktowany nie ich faktyczną oceną, a siłą przetargową aktualnego układu władzy [Mazur 2006]. Organizacja może być niestabilna i mogą występować w niej różne sojusze popierające realizację różnych polityk, decyzje w organizacjach publicznych bowiem są podejmowane przez dominującą opcję polityczną lub blok koalicyjantów [Keller 2001]. Prowadzi to do ogólnej konkluzji, iż proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych cechuje niższy poziom racjonalności niż ma to miejsce w organizacjach prywatnych.

Znaczenie informacji dla zarządzania organizacjami publicznymi

Decydenci organizacji publicznych podejmują decyzje, których koszty ponosi całe społeczeństwo, oczekuje się więc, iż będą one trafne. Działania podmiotów publicznych, tak jak działania jednostek w sektorze rynkowym, możemy zgodnie z dorobkiem prakseologii określić jako sprawne lub niesprawne. W pierwszym przypadku cel zostaje osiągnięty w całości bądź w pewnym stopniu, natomiast w drugim cel nie zostaje osiągnięty. Najważniejszymi warunkami sprawności procesu decyzji są między innymi: pełność, wiarygodność, szybkość informacji, maksymalna logiczność, trafność oceny prawdopodobieństwa relacji przyczynowo-skutkowych, precyzyjne zdefiniowanie

potrzeb, wartości, systemu ocen, realizm w ocenie, metody ilościowe w określaniu wariantów decyzji [Kieżun 1997: s. 18–28].

Uniwersalną postacią sprawnego działania jest racjonalność w sensie rzeczowym i metodologicznym. Działanie jest racjonalne rzeczowo, gdy we właściwy sposób są dobrane cele i środki ich osiągnięcia, czyli gdy decyzja jest dostosowana do rzeczywistości. Z kolei decyzje poprawne metodologicznie dotyczą sposobu podjęcia decyzji. W tym rozumieniu racjonalna decyzja to taka, która jest podjęta w sposób zgodny z wiedzą o sposobach podejmowania decyzji. Z tego powodu racjonalność działania dotyczy zarówno celów działania, jak i sposobu działania [Kotarbiński 1973]. Warto zaznaczyć, iż właśnie racjonalne i odpowiedzialne, oparte na kalkulacji zysków i strat, a nie podejmowane w sposób emocjonalny i porywczy decyzje, są podstawą budowania zaufania do instytucji publicznych [Sztompka 1997].

Wielu teoretyków i praktyków zastanawia się, w jaki sposób można wspomóc proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych. Jednym z kierunków poprawy może być zwiększenie umiejętności wykorzystywania informacji wytwarzanych przez organizacje publiczne, a zbieranych i przetwarzanych za pomocą narzędzi statystyki publicznej. Podstawą procesu zarządzania jest bowiem posiadanie informacji. Organizacje muszą w efektywny sposób gromadzić, przetwarzać i przechowywać zarówno dane wytwarzane we własnych strukturach, jak i dane rynkowe, a następnie organizować je w informacje niezbędne dla decydentów [Pavia 2001].

Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji publicznych powodują, iż zarządzanie informacją, które jest podstawą podejmowania decyzji, nabiera szczególnego znaczenia. Otoczenie, w którym działają współczesne organizacje publiczne, cechuje się wysokim poziomem niepewności, wynikającym przede wszystkim z:

- koordynacji instytucjonalnej w ramach sektora publicznego, który ma hierarchiczną strukturę, a różne instytucje wchodzące w jego skład mają odmienne interesy i preferencje;
- przekształceń i zmienności otoczenia, które kreują nowe potrzeby, w tym zapotrzebowanie na usługi publiczne; niespójności;
- sprzeczności celów ustalanych w ramach sektora publicznego, często w oparciu o reguły polityczne [Bratnicki i Frączkiewicz-Wronka 2006].

Umiejętne wykorzystanie informacji pozwala na redukcję niepewności i podjęcie trafniejszych decyzji. Wyciąganie właściwych wniosków z posiadanej informacji prowadzące do powstania wiedzy i podejmowanie adekwatnych działań—decyzji – jest wartością niezbędną do przetrwania i rozwoju w erze informacji [Curtis 1999: s. 163].

Organizacje publiczne są zarówno konsumentami, jak i producentami informacji. Zaspokajanie potrzeb informacyjnych wiąże się z ilościowym i jakościowym popytem na informacje. Ilościowy popyt wyraża zapotrzebowanie na określoną informację podaną na przykład w postaci pewnych wskaźników. Jakościowy popyt uwzględnia żądane cechy określonej treści informacji, którymi są: dokładność, kompletność, forma prezentacji, szczegółowość, terminowość. Decyzje są podejmowane na podstawie szybko dostarczanych i przetwarzanych informacji [Olszak 1999: s. 24]. Potrzeby informacyjne organizacji publicznych zależą od zadań, jakie są na nie nałożone przez władze polityczne, oraz od szczebla organizacyjnego. W odniesieniu do zadań można zaobserwować wprost proporcjonalną zależność – im więcej zadań, tym większa ilość informacji jest potrzebna. Jeśli zaś chodzi o szczebel organizacyjny, istotą jest przede wszystkim jakość informacji. Im wyższy szczebel w hierarchii, tym większa złożoność decyzji oraz ryzyko, iż podejmowana decyzja okaże się błędna [Pawłowska 2002: s. 72–73].

Krąg przepływu informacji i zasilen w organizacjach publicznych tworzą cztery podsystemy:

- podsystem decyzyjny, czyli organy uprawnione do podejmowania decyzji;
- podsystem planowania, czyli jednostki sporządzające plany;
- podsystem wykonawczy, tj. jednostki organizacyjne podporządkowane organom systemu decyzyjnego, zobowiązane do wprowadzenia jego ustaleń w życie;
- podsystem obserwacyjny, czyli służby statystyki publicznej, służby statystyczne administracji rządowej i samorządowej oraz inne organy zobowiązane do rejestrowania zmian.

Śledząc kierunek przepływu informacji, można powiedzieć, iż decydenci na podstawie informacji otrzymanych od planistów przekazują wytyczne wykonawcy. Skutki tych działań są następnie notowane przez obserwatorów, którzy dzielą się swoimi spostrzeżeniami z planistami. Jednostki systemu obserwacyjnego dostrzegają więc zmiany i rejestrują je. W konsekwencji powstaje zbiór informacji, który może być wykorzystany przy podejmowaniu decyzji. Poprzez system zarządzania uzyskanymi w ten sposób pełnymi i reprezentacyjnymi danymi statystyka publiczna może wspomagać decyzje podejmowane na różnych szczeblach różnych organizacji publicznych [Obrębski 1996: s. 204–213].

Zastosowanie statystyki publicznej w procesach decyzyjnych organizacji publicznych

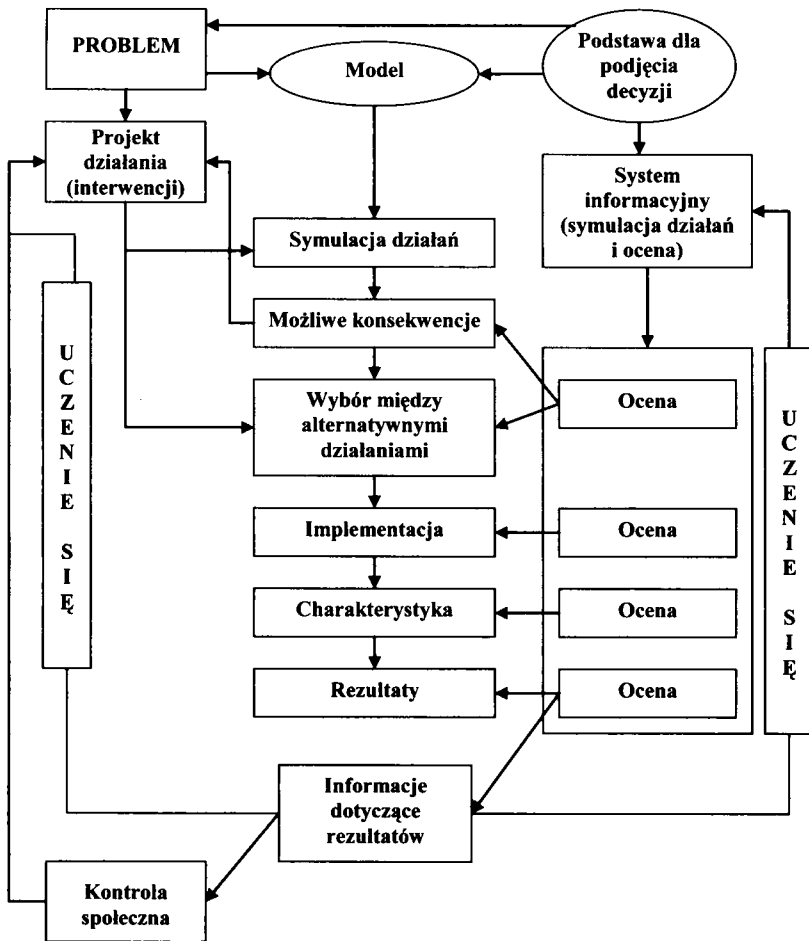
Gromadzenie i przetwarzanie danych statystycznych reguluje Ustawa o statystyce publicznej z dnia 29 czerwca 1995 r. (Dz.U. z 1995 r., nr 88, poz. 439 z późniejszymi zmianami) oraz wydawany corocznie program badań statystycznych na dany rok, który stanowi wykaz ustalający zakres tematyczny, przedmiotowy i podmiotowy badań statystycznych oraz związane z nim obowiązki. Badania w zakresie statystyki publicznej są prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny i podległe mu jednostki. Podmioty wskazane w rozporządzeniu o programie badań są zobowiązane do nieodpłatnego przekazywania danych według zdefiniowanego formularza i w przewidzianych terminach.

Zgodnie z definicją zawartą w Ustawie o statystyce publicznej rozumie się ją jako „system zbierania danych statystycznych, gromadzenia, przechowywania i opracowywania zebranych danych oraz ogłaszania, udostępniania i rozpowszechniania wyników badań statystycznych jako oficjalnych danych statystycznych”. Zadaniem statystyki publicznej jest zapewnienie rzetelnego, obiektywnego i systematycznego informowania społeczeństwa, organów państwa i administracji publicznej oraz podmiotów gospodarki narodowej o sytuacji ekonomicznej, demograficznej, społecznej oraz środowiska naturalnego. Badaniami statystycznymi statystyki publicznej mogą być objęte wszystkie dziedziny życia społecznego i gospodarczego oraz występujące w nich zjawiska dające się obserwować i analizować z wykorzystaniem metod statystycznych [art. 2, 3 i 4 Ustawy o statystyce publicznej].

Wykorzystanie informacji dostarczanych przez statystykę publiczną dotyczy przede wszystkim możliwości zaprojektowania kolejnych programów, a także kontroli realizacji wdrożonych już programów. W szczególności właściwe zaprojektowanie i ocena projektu jakiegokolwiek polityki wymaga przede wszystkim:

- analizy sytuacji (zrozumienie, w jaki sposób przebiega dane zjawisko i jakie podmioty w nim uczestniczą) i problemu decyzyjnego, aby zaplanować program działań i powiązany system informacji;
- stymulowania działań, na których oparta jest interwencja, aby podkreślić i ocenić możliwe konsekwencje, ewentualną potrzebę modyfikacji interwencji oraz dokonać wyboru między alternatywnymi działaniami;
- oceny każdej z faz implementacji działań i uzyskanych rezultatów;
- zastosowania rezultatów i wyników oceny dla celów uczenia się i ewentualnej zmiany planu interwencji;
- rozpowszechniania wyników oceny [Biggeri 2004].

Powyższe etapy procesu decyzyjnego z wykorzystaniem informacji dostarczanych przez statystykę publiczną zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Proces decyzyjny uwzględniający rolę statystyki publicznej.

Źródło: Biggeri L., 2004, *Measuring for decision making. Official statistics for decision making and evaluation: territorial indicators*, Referat zaprezentowany na OECD World Forum on Key Indicators Palermo, 10–13 listopada 2004.

Nie ulega wątpliwości, iż informacje statystyczne są niezbędne do podejmowania racjonalnych decyzji. Jednak przez długi czas decydenci w niewłaściwy sposób używali dostępnych informacji statystycznych, a jednocześnie organy odpowiedzialne za ich opracowanie nie zawsze dostarczały wszystkich niezbędnych danych, czego powodem mógł być brak zgłoszonego na nie zapotrzebowania. W ciągu ostatnich lat sytuacja zmieniła się i rządy wie-

lu krajów są coraz bardziej zainteresowane formalizowaniem procesów decyzyjnych. Dzieje się tak przede wszystkim z powodu decentralizacji instytucjonalnej, która wymusza konieczność posiadania adekwatnych informacji [Biggeri 2004].

Możliwość wykorzystania informacji dostarczanych przez statystykę publiczną w procesie decyzyjnym wymaga między innymi unifikacji statystyki publicznej zarówno na poziomie kraju, jak i regionu (np. Europa) oraz wysokiej jakości danych uzyskiwanych w następstwie procesu ich zbierania i agregowania [Frączkiewicz 2002: s. 76–83]. J. Witkowski [2006: s. 2] pisze: „najważniejszymi aspektami jakości statystyki są: (1) przydatność danych – powinny one zaspokajać wszystkie najważniejsze potrzeby użytkowników z punktu widzenia niezbędnej wiedzy o istotnych aspektach funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki, (2) dokładność danych, czyli takie informacje, które możliwie najlepiej odzwierciedlają rzeczywiste (choć nieznanne) wartości badanych procesów oraz zjawisk społecznych i gospodarczych; jest to więc kwestia minimalizacji błędów losowych, czyli precyzja danych, oraz minimalizacja błędów nielosowych), (3) terminowość i punktualność danych, czyli udostępnienie danych w odpowiednim czasie, tak aby były przydatne dla użytkowników, (4) dostępność i przejrzystość danych, (5) porównywalność danych, (6) spójność danych, (7) kompletność danych”.

Podsumowanie

Wykorzystanie rzetelnych i kompletnych danych statystycznych może dostarczyć właściwych przesłanek dla oceny sytuacji oraz zaprojektowania wariantów decyzyjnych, a także służyć w procesie oceny zrealizowanych strategii i podjęcia ewentualnych działań naprawczych, zwiększając tym samym stopień racjonalności podejmowanych decyzji. W tym miejscu należy podkreślić, iż racjonalność rozpatrywana jest przez nas w sensie metodologicznym (czyli brany jest pod uwagę sposób jej podjęcia zgodny z zaleceniami teorii podejmowania decyzji), nie zaś jako racjonalność w sensie rzeczowym (oznaczająca trafność decyzji, czyli jej efekt).

Żeby statystyka publiczna była podstawą zwiększenia stopnia racjonalności procesu decyzyjnego, muszą być spełnione co najmniej dwa warunki. Po pierwsze, konieczne jest zapewnienie właściwej ilości i jakości dostarczanych informacji. Zaprojektowanie odpowiednich wskaźników statystycznych jest istotne dla zrozumienia natury i charakteru wdrażanych projektów, a później pomiaru stopnia ich realizacji. Oznacza to, iż przede wszystkim należy zba-

dać, które z elementów wpływają na realizowany program i jak oddziałują one na siebie. Zmienne ujęte w poszczególne wskaźniki muszą więc odzwierciedlać przyjęte cele [Biggeri 2004]. Ze względu na znaczne zróżnicowanie oczekiwań użytkowników odnośnie do tematyki informacji statystycznych statystyka musi także wykorzystywać różne źródła danych oraz różne metody badań. Głównym źródłem informacji statystycznych jest GUS, tymczasem pomija się wiele źródeł regionalnych, które mogą być w posiadaniu cennych informacji [Syrda 2003]. Konieczne jest zatem stworzenie zintegrowanego systemu informacji, którego zadaniem byłoby bieżące dostosowywanie wskaźników do planowanych programów, a także systematyczne zbieranie wskaźników, pochodzących z różnych źródeł. W dobie zaawansowanych technologii teleinformatycznych stworzenie takiego systemu nie powinno nastęrczać większych trudności. Wyzwaniem wydaje się natomiast stworzenie satysfakcjonującego wielorakich decydentów zestawu wskaźników odzwierciedlających problemy decyzyjne.

Kolejnym warunkiem jest kwestia wykorzystania rzetelnych i pełnych informacji. Projektując jakiegokolwiek działania, decydenci powinni wykorzystywać dostępne informacje i w oparciu o nie budować swoje działania. Dałoby to szansę spełnienia warunku racjonalności metodologicznej, a być może nawet i rzeczowej. Należy mieć jednak na uwadze, iż proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, szczególnie decyzji strategicznych, może podlegać w dużym stopniu interwencjom ze strony władz zewnętrznych oraz grup nacisku [Rainey, Chun 2005]. Istnieje obawa, iż przynajmniej część polityk ustalanych na szczeblach rządowych nie powstaje w oparciu o analizę stanu faktycznego połączonego z analizą możliwości wykonawczych, lecz ma na celu uzyskanie przychylności wyborców, co kłóci się z racjonalnością. Tym samym ze względu na kwestie polityczne wykorzystanie nawet najbardziej rzetelnych informacji dostarczanych przez statystykę publiczną może być ograniczone.

Bibliografia

- Bell D., 1974, *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, New York.
- Biggeri L., 2004, *Measuring for decision making. Official statistics for decision making and evaluation: territorial indicators*, referat zaprezentowany na OECD World Forum on Key Indicators Palermo, 10–13 listopada 2004.
- Boston J., Martin J., Pallot J., Walsh P., 1996, *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford University Press, Auckland.

Bozeman B., Pandey S. K., 2004, *Public Management Decision-Making: Technical vs. Political Decisions*, „Public Administration Review” nr 64 (5).

Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A., 2006, *W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego*, w: J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A., 2006, *O organizacjach publicznych i o przedsiębiorczym rozwoju*, w: L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck, *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*. Organizacje, ludzie, procesy, procedury, AGH, Kraków, s. 177–187.

Curtis R. K., 1999, *Problemy społeczeństwa informacyjnego – Informacja jako towar*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

Frączkiewicz L., 2002, *O potrzebie samorządowej polityki społecznej i jej uwarunkowaniach*, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Samorządowa polityka społeczna*, Wydawnictwo WSWP TWP, Warszawa.

Fukuyama F., 2005, *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Goldsterin S. M., Naor M., 2005, *Linking publicness to operations management practices: a study of quality management practices in hospitals*, „Journal of Operations Management” nr 23, s. 209–228.

Górniak J., 2005, *Zasady budowania porządku organizacyjnego a funkcje administracji publicznej*, w: J. Hausner (red.), *Administracja Publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hill C. J., Lynn E. L. Jr., 2005, *Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research*, „Journal of Public Administration Research and Theory” nr 15(2), s. 173–195.

Keller L. F., 2001, *Connecting Organizations to Philosophy. The Role of Prudence in the Affairs of the State and Isiah Berlin on Philosophy*. Referat zaprezentowany na Annual Meeting of the Public Administration Theory Network, 22–25 czerwca 2001, University of Leiden, Netherlands.

Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Kotarbiński T., 1973, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław.

Koźuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Machlup F., 1962, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton.

Masuda Y., 1983, *The Information Society as Post-Industrial Society*, World Future Society, Bethesda.

Mattelart A., 2004, *Spółeczeństwo informacji. Wprowadzenie*, TAIWPN Universitas, Kraków.

Mazur M., 2006, *Marketing polityczny. Studium porównawcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Obrębalski M., 1996, *Statystyka publiczna jako źródło wspomaganie decyzji władz lokalnych*, w: R. Krupski, E. Tyszkiewicz (red.), *Decyzje strategiczne w gospodarce regionalnej*, I-BiS, Wrocław, s. 204–213.

Olszak C., 1999, *Współczesne komputerowe systemy wspomaganie decyzji*, „Informatyka” nr 1.

Osborne D., Gaebler E., 1992, *Reinventing Government*, Addison-Wesley, Reading MA.

Pasieczny J., 2005, *Drogi reformowania sektora publicznego*, „Problemy Zarządzania” nr 10 (4), s. 22–39.

Pavia L., 2001, *The era of knowledge in health care*, „Health Care Strategic Management” nr 19 (2), s. 12–13.

Pawłowska A., 2002, *Zasoby informacyjne w administracji publicznej w Polsce: problemy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Rainey H., 2003, *Understanding and Managing Public Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

Rainey H. G., Chun Y. H., 2005, *Public and private management compared*, w: E. Ferlie, L. E. Lynn i Ch. Politt (red.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford, s. 72–102.

Syrda E., 2003, *Rola statystyki publicznej w Zintegrowanym Systemie Informacji o Spółeczeństwie Informacyjnym*, Rada Statystyki, 25.04.2003.

Sztompka P., 1997, *Zaufanie podstawą relacji społecznych*, „MBA” nr 67 (2).

Toffler A., 1980, *The Third Wave*, Morrow, New York.

Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. nr 88, poz. 439 z późn. zm.).

Wiatrak A., 2005, *Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie*, „Problemy Zarządzania” nr 10 (4), s. 7–21.

Witkowski J., 2006, *Poprawa jakości polskiej statystyki publicznej*, „Wiadomości Statystyczne” nr 10.

Summary

Public Statistics as an Instrument Supporting Rational Decision-Making In Public Organizations

The authors point to the role of adaptability and complementarity of data gathered thanks to public statistics and to the role of cooperation between particular subjects involved in the process. Since organizations have to gather, process and store both the data produced within their own structures and market data in an effective way, and then organize it to provide information necessary for decision-makers, one of the ways of improvement might consist in building a comprehensive information technology system within the industrial sector or/and region. The paper discusses the model of decision-making in public organizations and the use of reliable information as well as the application of public statistics as an instrument that allows to increase the rationality of the decision-making process. It also describes the conditions that have to be fulfilled in order to improve the decision-making on the basis of the information provided by public statistics.

Waldemar Jędrzejczyk

System monitoringu przedsiębiorstwa i jego otoczenia

Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej, gdy istnienie i rozwój przedsiębiorstwa uzależnione są od umiejętności rywalizacji rynkowej, niezbędna staje się ciągła obserwacja otoczenia, badanie rynku oraz analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa zmagają się z problemem, w jaki sposób prowadzić obserwację przedsiębiorstwa i jego otoczenia, jak pozyskiwać, gromadzić i przetwarzać dane/informacje, jak udostępniać informacje, aby w pełni zaspokoić potrzeby informacyjne decydentów na różnych szczeblach zarządzania [Kiełtyka 2001]. Rozwiązanie tego problemu może ułatwić systematyczna obserwacja przedsiębiorstwa i jego otoczenia za pomocą systemu monitoringu.

W większości opracowań zwraca się uwagę przede wszystkim na wpływ otoczenia na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw [Nowicki 2002]. Natomiast do skutecznego rozwiązywania problemów decyzyjnych niezbędna jest nie tylko dobra znajomość otoczenia, lecz także dobra znajomość przedsiębiorstwa i jego zdolności reagowania na wpływy otoczenia.

Głównym celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na konieczność obserwacji nie tylko otoczenia przedsiębiorstwa, ale i samego przedsiębiorstwa, oraz przedstawienie koncepcji systemu monitoringu otoczenia i przedsiębiorstwa (SMOiP).

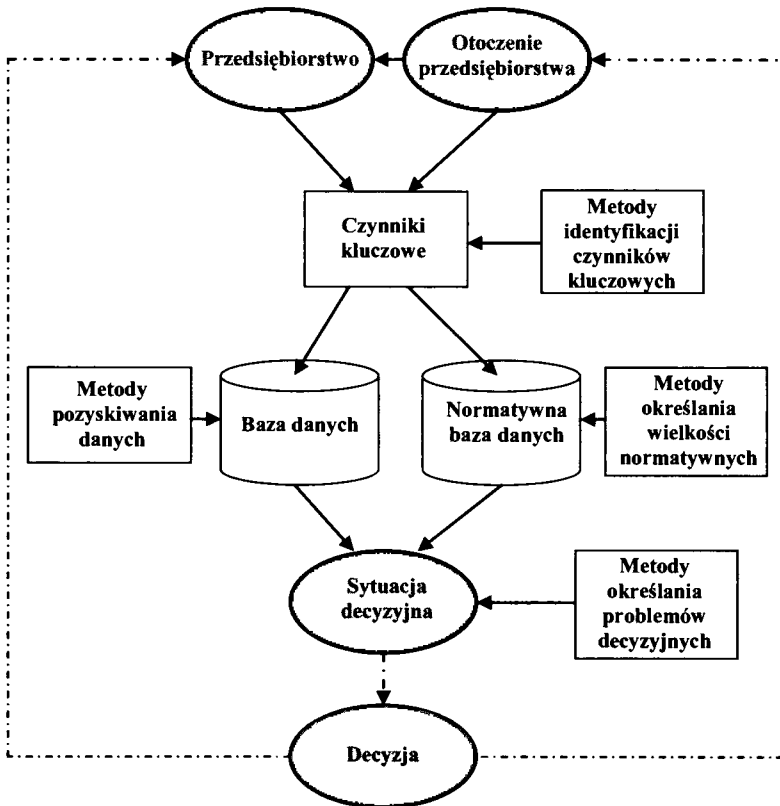
System monitoringu otoczenia i przedsiębiorstwa

Monitoring przedsiębiorstwa i jego otoczenia to systematyczna obserwacja i analiza zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa i w nim samym. Proces ten to poszukiwanie i przetwarzanie informacji o zachodzących zmia-

nach, identyfikowanie pojawiających się tendencji rozwoju, dostarczanie tych informacji decydom w celu ich wykorzystania do budowy strategii, a także dokonywania koniecznych zmian dostosowujących działania w przedsiębiorstwie do potrzeb otoczenia i rynku [Bolesta-Kukułka 2000].

System monitoringu otoczenia i przedsiębiorstwa (SMOiP) można określić jako zinstytucjonalizowany system obserwacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu obserwacji istotnych (kluczowych) dla przedsiębiorstwa czynników. SMOiP nie odbiega budową od innych systemów. Można w nim wyróżnić następujące elementy: zbiór danych wejściowych systemu, proces pozyskiwania i gromadzenia danych, proces przetwarzania danych w informacje/wiedzę, zbiór informacji/wiedzy wyjściowych systemu.

Schemat systemu monitoringu otoczenia i przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat systemu monitoringu otoczenia i przedsiębiorstwa (SMOiP).

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym zadaniem systemu jest realizacja takich czynności, jak: specyfikacja, pozyskiwanie, badanie, analiza oraz ocena czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i są niezbędne do zarządzania nim.

Dla ułatwienia sposobu określania sytuacji decyzyjnej (opisu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych) systemy te mogą być zintegrowane na przykład z systemami wspomagania decyzji lub systemami ekspertowymi.

Elementy strukturalne systemu monitoringu otoczenia i przedsiębiorstwa

W architekturze SMOiP wyróżniono następujące elementy strukturalne:

- metody identyfikacji czynników kluczowych,
- czynniki kluczowe,
- metody pozyskiwania danych,
- bazę danych,
- metody określania wielkości normatywnych czynników kluczowych,
- normatywną bazę danych,
- metody określania problemów decyzyjnych.

Dla poprawnego funkcjonowania systemu najważniejszy jest dobór czynników kluczowych, które będą monitorowane, oraz określenie właściwych wielkości normatywnych dla tych czynników. Nie istnieje uniwersalna grupa takich czynników. Dla każdego przedsiębiorstwa należy zdefiniować własną grupę czynników kluczowych, dostosowaną do specyfiki przedsiębiorstwa. Grupa czynników kluczowych danego przedsiębiorstwa powinna być określona przez ekspertów zewnętrznych (menedżerowie kooperujących przedsiębiorstw, firmy consultingowe, instytucje naukowe) oraz wewnętrznych (menedżerowie z wyższych szczebli zarządzania przedsiębiorstwem). Dane należy pozyskiwać ze źródeł zewnętrznych (publikacje rządowe, dane GUS, Internet, przedsiębiorstwa należące do otoczenia firmy: dostawcy, klienci, pracownicy, katalogi itp.) oraz wewnętrznych (m.in.: bilanse, faktury, raporty i rejestry sporządzane przez różne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa). Wielkości normatywne określają obszar akceptowalnych odchyień lub wzorce dla poszczególnych czynników kluczowych. Przedział dopuszczalnej zmienności danego czynnika można określić m.in. w sposób następujący:

- subiektywnie – jako przedział dopuszczalnej zmienności czynnika, wynikający z subiektywnej oceny;

- statystycznie – jako przedział dopuszczalnej zmienności czynnika, wynikający z badań statystycznych na podstawie wyodrębnionej grupy podobnych obiektów. Przedziałem zmienności jest wtedy tzw. obszar typowy [Nowicki 2002].

Porównanie rzeczywistych wielkości monitorowanych czynników z przyjętymi wcześniej wielkościami normatywnymi określa sytuację decyzyjną. Sytuacjami uruchamiającymi procesy decyzyjne są sytuacje problemowe. Reakcja decydenta może wówczas powodować wprowadzenie zmian wewnątrz przedsiębiorstwa (przekształcenie struktury, zmiana profilu produkcji, redukcja kosztów, wprowadzenie innego systemu motywacyjnego) lub w otoczeniu przedsiębiorstwa (osłabianie pozycji konkurentów, kreowanie trendów, kształtowanie gustów klientów).

Czynniki kluczowe dla małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z branży spożywczej

W procesie identyfikacji grupy czynników kluczowych stosowano następujące metody badawcze: metodę delficką, wywiad kwestionariuszowy, metodę nieograniczonego doboru losowego oraz metodę doboru wielostopniowego. Populację badawczą stanowiły przedsiębiorstwa zlokalizowane w powiecie częstochowskim i mieście Częstochowa. Próba badawcza miała charakter reprezentatywny w odniesieniu do obszaru badawczego. Za kluczowe uznano czynniki, których częstość wskazań przekroczyła 50%. Wyznaczona grupa czynników kluczowych dla małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z branży spożywczej składa się z 34 czynników (tabela 1).

Dwadzieścia dwa z nich (65% grupy) to czynniki wewnętrzne, związane z przedsiębiorstwem. Siedem czynników (21% grupy) to czynniki określające mikrootoczenie, a pięć czynników (14% grupy) pochodzi ze zbioru czynników charakteryzujących makrootoczenie przedsiębiorstwa.

Zakończenie

W opracowaniu zwrócono uwagę na potrzebę obserwacji, zarówno otoczenia przedsiębiorstwa, jak i samego przedsiębiorstwa, ponieważ czynniki warunkujące sytuację decyzyjną tkwią tak na zewnątrz organizacji, jak i w niej samej. Systematyczną obserwację przedsiębiorstwa i jego otoczenia można prowadzić za pomocą systemu monitoringu. Prawdłowo zbudowany SMOiP

może znacznie zmniejszyć niepewność sytuacji decyzyjnej. W zależności od stopnia zaawansowania systemu może on wspierać decydentów na różnych szczeblach zarządzania – operacyjnym (klasa systemu transakcyjnego) bądź taktycznym i strategicznym (klasa systemu wspomaganie decyzji).

Tabela 1. Zestawienie czynników kluczowych oraz częstości ich wskazań

Częstość wskazań czynników w %		
51–60	61–70	71–100
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostępność siły roboczej o odpowiednich kwalifikacjach 2. Lokalizacja dostawców 3. Koszty stałe (amortyzacja, koszty administracji, koszty sprzedaży) 4. Doskonalenie produktu 5. Progi podatkowe 6. Liczba pracowników z wykształceniem średnim technicznym 7. Nowe technologie 8. Polityka cenowa 9. Lokalizacja nabywców 10. Wskaźnik wzrostu zysku 11. Wskaźnik wzrostu sprzedaży 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koszty urządzeń i instalacji 2. Kwalifikacje i doświadczenie pracowników 3. Styl zarządzania 4. Ceny surowców do produkcji 5. Wartość produktu 6. Płynność finansowa 7. Popyt na wyroby 8. Intensywność konkurencji 9. Zysk brutto 10. Znak firmowy 11. Automatyzacja produkcji 12. Koszty transportu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koszty surowców i podzespołów (71) 2. Wydajność urządzeń (75) 3. Liczba konkurentów (79) 4. Zysk netto (79) 5. Liczebność nabywców (82) 6. Spożycie (konsumpcja) (82) 7. Jakość produktu (86) 8. Koszty produkcji (86) 9. Wydajność pracowników (86) 10. Koszty robocizny (89) 11. Ceny produktów (93)

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

Bolesta-Kukułka K., 2000, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Kiełtyka L., 2001, *Zarządzanie danymi w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, w: J. Stankiewicz, *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Redakcja Wydawnictw Nauk Ścisłych i Ekonomicznych, Zielona Góra, s. 293–301.

Nowicki A. (red.), 2002, *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Summary

Monitoring System of a Company and Its Surroundings

The paper focuses on the necessity of observing not only a company's surroundings, but also the company itself. In order to implement the project a monitoring system has been suggested, referred to as the Monitoring System of a Company and Its Surroundings. The model of this system and its structural elements are described, the most important element being monitoring factors, called the key factors. The author presents the results of research concerning the identification of the key factors for small and medium industrial companies in food industry.

Mirosław Włodarczyk

Metody działania wywiadu gospodarczego

Wprowadzenie

Wywiad gospodarczy pojawił się w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej w połowie XIX wieku. W tym samym czasie niemieccy przedsiębiorcy starali się pozyskać w Anglii tajemnice związane z maszyną parową. W XXI wieku znaczenie wywiadu gospodarczego ciągle rośnie. Wiąże się to bezpośrednio z zapotrzebowaniem na informacje, które według A. Einsteina należą do podstawowych elementów wiedzy.

Wiedza = informacja + doświadczenie

Według J. Kisielnickiego „informacja to taki rodzaj zasobów, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym nas świecie” [Kisielnicki 2000: s. 8]. Trafnie stwierdził B. Piasecki, że „dla przedsiębiorcy (i tylko dla niego) informacja jest źródłem zysku” [Piasecki 1997: s. 26]. Wartościowa informacja jest ukrywana przed konkurentami, ponieważ jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

We współczesnej gospodarce wiedza jest traktowana jako zasadniczy czynnik rozwoju obok kapitału finansowego, kapitału rzeczowego i zasobów ludzkich. Synonimem wiedzy jest kapitał intelektualny, którego wartość stanowi wartość rynkowa przedsiębiorstwa pomniejszona o jego wartość księgową. Zwykle przyjmuje się, że o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa można mówić wtedy, kiedy stosunek jego wartości rynkowej do wartości księgowej przekracza 2.

Obecnie na rynku zaczynają dominować przedsiębiorstwa, których głównym źródłem wzrostu jest kapitał intelektualny (zasoby niewidzialne). Dynamicznie rosnąca konkurencyjność w skali lokalnej i globalnej generuje większe

zapotrzebowanie na informacje. Oczekując uzyskania wymiernych korzyści z posiadanych zasobów i uzyskania przewagi, trzeba chronić firmę przed zagrożeniem wynikającym z działalności wywiadu gospodarczego. Według M. Kwiecińskiego istotą działania wywiadu „jest zasadniczo rozpowszechnianie wysoce przetworzonych informacji” [Kwieciński 2002: s. 325].

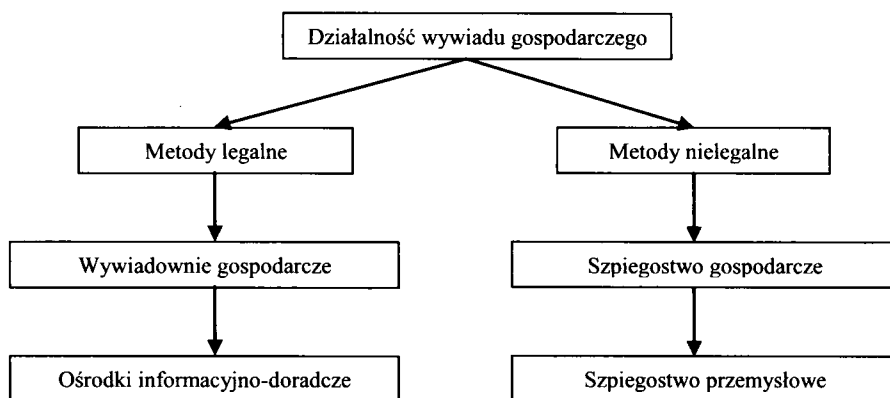
Każdy wywiad wyróżnia w swojej działalności następujące stadia [Cieciński 2004: s. 361]:

- planowanie i kierowanie,
- gromadzenie danych,
- przetwarzanie danych,
- analizę danych i opracowanie wyników,
- dystrybucję wyników do decydentów.

Przedmiotem artykułu jest proces pozyskiwania danych, ściśle związany z drugim stadium działalności wywiadu. Należy podkreślić, że samo posiadanie informacji nie gwarantuje sukcesu, jedynie sprawna weryfikacja niezliczonej liczby informacji, ich przetworzenie i wykorzystanie we właściwym miejscu i czasie przynoszą pożądane wyniki.

Działalność wywiadu gospodarczego

Metody działania wywiadu gospodarczego można podzielić na legalne (etyczne) i nielegalne (nieetyczne).



Rysunek 1. Klasyfikacja metod działania wywiadu gospodarczego.

Źródło: opracowanie własne.

Aby skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom, należy poznać metody działania wywiadu gospodarczego, adaptującego się do nowych potrzeb informacyjnych i możliwości techniki. Pojawiają się nowe zagrożenia i rośnie ich znaczenie, natomiast „stare” tracą częściowo aktualność i przestają być traktowane z należytą uwagą.

Wywiad dysponuje różnorodnymi metodami i źródłami informacji, wykorzystując je w zależności od potrzeb, a przede wszystkim od możliwości pozyskania informacji w określonym czasie i zakresie. Do bardziej znanych metod i źródeł wywiadu gospodarczego oraz innych wywiadów należą:

- publikacje i dokumenty jawne, np. rejestry sądowe, ewidencja działalności gospodarczej,
- analizy i raporty rynkowe i branżowe,
- targi, wystawy, pokazy i literatura firmowa konkurentów,
- rozmowy z pracownikami konkurenta bez użycia podstępów,
- kontakty z urzędami,
- samorząd terytorialny,
- opracowania statystyczne,
- rozmowy z dostawcami i odbiorcami konkurenta,
- analiza produktów konkurenta,
- połączone z kamuflażem indagowanie pracowników konkurenta na konferencjach naukowych,
- bezpośrednia, potajemna obserwacja poczynąń konkurenta,
- obłudne rozmowy z pracownikami konkurenta pod pozorem zatrudnienia,
- fałszywe negocjacje z konkurentem w sprawie zakupu licencji,
- wynajęcie profesjonalnego agenta w celu zdobycia informacji trudnodostępnej,
- aranżowanie spotkań z pracownikami konkurenta w celu pozyskania *know-how*,
- nieuprawnione wkroczenie na teren przedsiębiorstwa konkurencyjnego,
- przekupstwo pracowników lub dostawców konkurenta,
- zatrudnienie własnego pracownika u konkurenta,
- kradzież rysunków konstrukcyjnych, dokumentacji techniczno-roboczej, próbek surowców, materiałów, komponentów i wyrobów przed wprowadzeniem na rynek,
- szantaż i wymuszanie informacji chronionych,
- podsłuch telefoniczny i elektroniczny,
- włamanie do systemu teleinformatycznego,
- zdjęcia lotnicze i satelitarne zakładu produkcyjnego konkurenta.

Nieco mniej niż połowa wymienionych działań wywiadu gospodarczego pochodzi ze źródeł ogólnie dostępnych. Nie wymagają one dużych nakładów i mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwa o mniejszych zasobach. W zależności od potrzeb i możliwości małe przedsiębiorstwa korzystają z usług informacyjnych oferowanych przez wywiadownie gospodarcze, ośrodki doradcze, konsultingowe itp. Dzięki częstej współpracy i znajomości potrzeb odbiorców mogą one dostarczyć informacji bardziej użytecznych, a także uczestniczyć w przetwarzaniu informacji. Nawet CIA uzyskuje ze środków masowego przekazu, statystyk, konferencji itp. 80% swoich informacji [Kaleta 2000]. Działania te określa się mianem „białego wywiadu”, w którym informację sygnałną pogłębia się następnie za pomocą technik specjalnych.

Ponad połowa wymienionych działań budzi zastrzeżenia natury etycznej, stąd też pojawiają się próby oddzielenia wywiadowni gospodarczych (działań legalnych) od szpiegostwa gospodarczego (działań nielegalnych). Działania nieetyczne jako niezgodne z prawem nie powinny być akceptowane przez szefów firmy zamawiającej informację. Zwracają na to uwagę B. Martinet i Y.-M. Marti, rozważając przyczyny ciągle popularnego, ale zarazem negatywnego obrazu wywiadu gospodarczego [Martinet, Marti 1999]. Piszą oni, że „błędne utożsamianie wywiadu gospodarczego z działalnością szpiegowską jest równie bezsensowne, jak utożsamianie pracy chirurga z zawodem rzeźnika. Na pierwszy rzut oka mają one pewne cechy wspólne (używane narzędzia, białe fartuchy, krojenie), ale ich cele i metody działania są całkowicie odmienne” [*ibidem*: s. 159].

Zmiana wizerunku może następować po określeniu granic etycznych, których wywiadowi gospodarczemu nie wolno przekraczać. Przyjęcie ogólnie akceptowanego kodeksu etyki zawodowej pozwoli na szersze wykorzystanie wywiadu gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem i osiąganie korzyści, które nie będą kwestionowane. Jednocześnie zmniejszy się odpowiedzialność zamawiającego informację w razie „wpadki” dostawcy, gdyż – zgodnie z powszechnie obowiązującym prawem – karę ponosi naruszający prawo.

Dobór określonego postępowania w pozyskiwaniu informacji zależy głównie od zapotrzebowania na konkretną informację, a w szczególności od jej wartości, czasu na pozyskanie, możliwości finansowych odbiorcy i możliwości technicznych dostawcy. Niektóre z wymienionych metod wymagają zaangażowania krajowych służb specjalnych, które w zmieniającej się sytuacji geopolitycznej wykorzystują swoje możliwości w zakresie konkurencji gospodarczej. Znalazło to swój wyraz w oficjalnym oświadczeniu prezydenta Clintona w 1995 roku.

Warto zauważyć, że ciągle aktualnym problemem jest wiarygodność pozyskanej informacji. Odbiorca powinien polegać na wiarygodności dostawcy informacji, ale nie w sposób bezkrytyczny. Źródła pierwotne charakteryzują się większą wiarygodnością, ale są trudniej dostępne. Z kolei źródła wtórne podają często informacje zniekształcone, stąd też ich weryfikacja należy do podstawowych obowiązków nadawcy i odbiorcy informacji, gdyż skutki wykorzystania informacji nierzetelnej są zwykle kosztowne.

Większość pomyłek związanych z działalnością wywiadu jest wynikiem błędów popełnionych w analizie informacji, a nie w stadium ich gromadzenia. „Odpowiedzialność za skutki wykorzystania informacji nie obciąża wywiadowcy” [*ibidem*: s. 179], lecz ich użytkowników niepotrafiących przetworzyć dostarczonych informacji. Przykładem z ostatnich lat mogą być informacje o wysokim zainteresowaniu klientów lotami czarterowymi. Tradycyjni przewoźnicy nie docenili tych sygnałów, natomiast wykorzystwały je tanie linie lotnicze, pozyskując w krótkim czasie wielu klientów. W tym przypadku klasyczne postępowanie, jakim jest obserwacja zachowania głównych konkurentów i ich naśladowanie na rynku, nie zapobiegły stratom dużych linii lotniczych ze względu na błędy w przetwarzaniu informacji.

Źródła osobowe są i będą ważnym źródłem informacji każdego wywiadu, zwłaszcza te z łatwym dostępem do systemu informatycznego. Współczesne systemy są zwykle systemami teleinformatycznymi ze względu na udział komunikacji zdalnej wynikającej z konstrukcji systemu lub korzystania z usług sieci publicznych, np. takich jak Internet lub Reuter [Bednarczyk, Zawila-Niedźwiecki 1997]. System ten zapewnia dostęp do obszernego zbioru informacji i jest przedmiotem nieustannego zainteresowania wywiadu elektronicznego.

Wywiad elektroniczny w systemach teleinformatycznych

Wywiad elektroniczny należy obecnie do najszybciej rozwijających się form aktywności wywiadowczej. Jest to podstawa systemu niejawnego pozyskiwania informacji, czyli szpiegostwa, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Nielegalne metody obejmują:

- podsłuch systemów teleinformatycznych,
- montaż transponderów w komputerach,
- analizę promieniowania elektromagnetycznego z urządzeń komputerowych,
- analizę mikrofal łączności satelitarnej,
- szantaż i sabotaż komputerowy.

Niektóre z tych metod są trudno dostępne ze względów finansowych i stanowią domenę państwowych służb bezpieczeństwa. Duże zagrożenie występuje w przypadku korzystania z bezprzewodowych sieci komputerowych (WLAN – *Wireless Local Area Network*). Włamanie przez sieć bezprzewodową jest groźniejsze niż z Internetu, gdyż trudniej je wykryć. Po włamaniu z Internetu pozostaje adres intruza, a wykorzystanie sieci bezprzewodowej prawie nie pozostawia śladu. Problem wyposażenia praktycznie nie ma znaczenia, ponieważ nawet tanie laptopy są fabrycznie wyposażone w adapter do sieci bezprzewodowej w najpopularniejszym standardzie Wi-Fi. Obecnie 80% laptopów ma zamontowany adapter, a w bliskiej przyszłości będą go posiadać palmtopy i bardziej zaawansowane telefony komórkowe. W ten sposób można pozyskiwać informacje w samochodzie osobowym na parkingu przedsiębiorstwa. Jest to niewątpliwie znacznie mniej kłopotliwa i bardziej efektywna metoda w porównaniu z podsłuchem telefonicznym lub podglądaniem. Proceder ten jest możliwy wtedy, kiedy użytkownik Internetu w sposób świadomy lub nieświadomy nie korzysta z odpowiednich zabezpieczeń. Wówczas korzystanie z Internetu można porównać do tradycyjnej przesyłki w przezroczystej kopercie. W celu wykluczenia takich zagrożeń Departament Obrony USA wprowadził zakaz używania bezprzewodowych sieci komputerowych w sprawach poufnych.

Wśród innych nielegalnych metod warto zwrócić uwagę na szantaż i sabotaż komputerowy. Może to być np. związane ze zwolnieniem z pracy administratora sieci, który w odwecie będzie żądać okupu za uniknięcie zagrożeń. Przedsiębiorstwo powinno przewidywać wystąpienie podobnej sytuacji i wcześniej przygotować się do obrony. Autorowi znany jest przypadek administratora sieci zakładowej, który pewnego dnia nie został dopuszczony do stanowiska pracy przez ochronę z krótkim oświadczeniem: „Pan już u nas nie pracuje”.

Duże znaczenie dla przedsiębiorstwa ma czas trwania zagrożenia i pora jego wystąpienia. Podważenie niezawodności systemu i niedostępność usług w sieci bankowej skutkują utratą zysków i klienta, pogorszeniem wizerunku i zmniejszeniem wartości przedsiębiorstwa [Grandys 2003].

Nieuczciwa konkurencja może stosować różne formy sabotażu komputerowego [Wójcik 2001]. Przedmiotem ataku mogą być pomieszczenia, wyposażenie ośrodków obliczeniowych, programy i zbiory danych. W sabotażu komputerowym można wyróżnić trzy grupy sposobów:

- fizyczne – z powodu uszkodzeń mechanicznych, chemicznych, termicznych i innych,
- logiczne – w postaci koni trojańskich, bomb logicznych, robaków i wirusów komputerowych,

- techniczne – obejmujące wymazywanie zbioru danych, wyłączenie zasilania, podmianę wtyczek, oznakowania itp.

Nielegalne działania polegają także na kradzieży z włamaniem w celu zdobycia serwerów lub tylko dysków twardych. Na konto wywiadu można zaliczyć przynajmniej część napadów rabunkowych na posiadaczy laptopów. Dlatego coraz częściej stosuje się dodatkowe zabezpieczenia utrudniające dostęp do informacji poufnych.

Podobnie korzystanie z poczty elektronicznej jest obarczone pewnym ryzykiem, gdyż stosunkowo łatwo można poznać lub fałszować przesyłane wiadomości w wyniku celowej akcji. Współczesna technika stwarza możliwość przejmowania transmisji teleinformatycznych, a także analizę fal elektromagnetycznych emitowanych z komputera. Emisję mikrokomputera można zarejestrować z odległości kilku kilometrów.

Rozróżniamy podsłuch aktywny lub pasywny. Podsłuch aktywny polega na ingerencji w przesyłane wiadomości, ich zawartość lub kolejność. W podsłuchu pasywnym istnieje tylko możliwość poznania treści informacji lub stwierdzenia ruchu w sieci. Szczególnie niebezpieczne są zagrożenia czynne, a do najpoważniejszych z nich należą: maskarada, powtórzenia, modyfikacja, „wjazd na barana” itp. [Wysokiński 2001]. Dobre zabezpieczenia są dostępne, ale niewygodne dla części użytkowników Internetu.

Komputerowe oszustwa i fałszerstwa są niechętnie ujawniane przez poszkodowanych w obawie przed ujawnianiem słabości systemu i utraty zaufania klientów. Przedmiotem ataków w Internecie są praktycznie wszystkie dziedziny działalności. Dotyczy to zarówno handlu elektronicznego, małych i średnich przedsiębiorstw, przedsiębiorstw *high-tech*, usług, jak i organizacji pozarządowych. W 2004 roku prawie 67% przedsiębiorstw i instytucji w świecie i 69% w Polsce miało problemy z własnymi systemami informatycznymi. W tym samym okresie straty banków w USA wyniosły 1,2 mld dolarów na skutek pozyskania informacji poufnych (*phishing*). Stąd też, przesyłając informacje poufne, należy je bezwzględnie szyfrować. Jedynie nadawca i odbiorca informacji, używając właściwych kluczy szyfrowych, mogą bezpiecznie korzystać z systemu.

Podsumowanie

Wywiad gospodarczy należy do podstawowych działań w walce konkurencyjnej. Umożliwia pozyskanie informacji poufnych i rozpoznanie konkurentów. Znajomość legalnych i nielegalnych metod działania wywiadu gospodarczego powinna być wykorzystana w sposób kompleksowy, z jednej strony, do ochro-

ny kontrwywiadowczej przedsiębiorstwa, a z drugiej – do bardziej efektywnego czerpania korzyści i dostosowania się do istniejących możliwości i potrzeb. Jest to działanie o wysokim stopniu trudności, wymagające wiedzy i środków finansowych. Warto rozważyć wprowadzenie na uczelniach wyższych do podstawowego standardu programów nauczania przedmiotu umożliwiającego absolwentom zdobycie wiedzy niezbędnej do wykorzystania w obliczu zagrożeń wynikających z coraz większej aktywności wywiadu gospodarczego.

Bibliografia

Bednarczyk J. M., Zawila-Niedźwiecki J., 1997, *Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (I)*, „Przegląd Organizacji” nr 11.

Bednarczyk J. M., Zawila-Niedźwiecki J., 1997, *Zarządzanie bezpieczeństwem systemu teleinformatycznego (II)*, „Przegląd Organizacji” nr 12.

Ciecierski M., 2004, *Identyfikacja potrzeb informacyjnych wywiadu gospodarczego*, w: R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Kraków.

Grandys A., 2003, *Problemy niezawodności i dostępności usług w e-biznesie*, w: R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Zakamycze, Kraków.

Kaleta A., 2000, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Kisielnicki J., 2000, *Systemy informatyczne w zarządzaniu*, Infor, Warszawa.

Kwieciński M., 2002, *Rola wywiadu gospodarczego w zarządzaniu wiedzą*, w: J. Stankiewicz, *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, cz. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Martinet B., Marti Y.-M., 1999, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa.

Piasecki B., 1997, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wójcik J. W., 2001, *Kryminologiczne i kryminalistyczne problemy funkcjonowania wywiadu gospodarczego*, w: R. Borowiecki, M. Romanowska, *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Wysokiński Z., 2001, *Ochrona informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa w Telekomunikacji Polskiej S.A.*, w: R. Borowiecki, M. Romanowska, *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Summary

The Functioning of Industrial Espionage

The article focuses on the process of obtaining data.

The choice of a particular procedure when obtaining information depends mainly on the demand for a particular kind of information, its value, the time in which it is to be obtained, the financial possibilities of the recipient and the technical possibilities of the supplier. Some of the mentioned methods require the help of national special services, which, in the changing geographical and political situation, exploit their opportunities related to economic competition.

The knowledge of the legal and illegal methods of functioning of the industrial espionage should be used in a comprehensive way, providing counter-espionage protection of a company on the one hand, and greater benefits and adjustment to the existing possibilities and needs on the other. It is a highly difficult activity that requires knowledge and financial means.

Paula Pypłacz

Koncepcje *Marketing Intelligence* we współczesnym przedsiębiorstwie

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie stawia przed funkcjonującymi na rynku firmami nowe wymogi związane z działaniami zgodnymi z zasadami marketingowymi. Obecnie żadna firma nie może sobie pozwolić na skupienie uwagi na samej produkcji czy sprzedaży. Koncepcje produkcyjna czy sprzedażowa stają się niewystarczające. Coraz więcej firm stosuje więc koncepcje marketingu zintegrowanego, co oznacza, że wszystkie działy firmy pracują razem nad obsługą interesów klienta, a podejmowanie decyzji staje się procesem złożonym, wymagającym posiadania różnorodnych danych i informacji.

Działalność marketingowa każdej firmy jest ściśle zależna od posiadanej wiedzy o rynkach, klientach, konkurencji oraz własnej organizacji. Uważa się, że obecnie informacja jest jednym z podstawowych czynników wytwórczych, oprócz pracy, kapitału i materialnych zasobów naturalnych. Gdy mamy do czynienia z dużą ilością zgromadzonych danych w przedsiębiorstwie, ważne staje się zastosowanie metod i narzędzi, które umożliwią wydobycie istotnej wiedzy i przedstawienie jej w postaci dogodnej dla osoby podejmującej decyzje. W ramach działalności marketingowej narzędzi takich dostarcza *Marketing Intelligence*, który zostanie zaprezentowany w niniejszym opracowaniu.

Business Intelligence a *Marketing Intelligence*

Odpowiedzią na dzisiejsze potrzeby informacyjne menedżerów mogą być systemy klasy *Business Intelligence* (BI), które określane są jako zbiór koncep-

cji, metod i procesów mających na celu ulepszenie decyzji biznesowych w zakresie produkcji, sprzedaży, finansów, logistyki, marketingu itd. Systemy te wykorzystują dane zawarte we wszystkich zasobach informacyjnych przedsiębiorstwa oraz doświadczenie i wiedzę uczestników biznesu w celu dokładnego zrozumienia jego dynamiki [„Computerworld Custom Publishing” 2001]. BI obejmuje również zbieranie danych, przechowywanie, udostępnianie oraz zarządzanie danymi, a także analizowanie i dystrybuowanie informacji i wiedzy z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi analitycznych.

Głównym celem systemów BI jest dostarczanie właściwej, rzetelnej i aktualnej informacji odpowiednim osobom we właściwym czasie, miejscu, formie oraz w trybie *on-line*, a także wspomaganie decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Inteligentna analiza danych w systemach BI uzyskiwana jest głównie poprzez techniki OLAP, *data mining* oraz technologie hurtowni danych [Olszak, Sroka 2004].

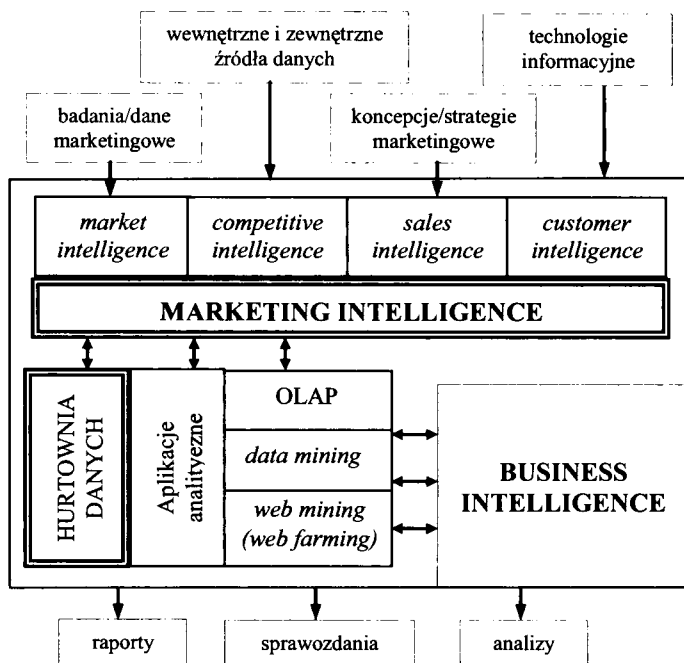
Bezpośrednio z *Business Intelligence* wywodzi się pojęcie *Marketing Intelligence* (MI). Odnosi się ono do działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Narzędzia analityczne wykorzystywane tak w BI, jak i w MI są te same, natomiast różnica dotyczy zakresu funkcjonalnego, jaki został przypisany poszczególnym pojęciom. Podstawowym zadaniem narzędzi MI jest wielowymiarowa analiza danych marketingowych zgodnie z potrzebami decydentów oraz wsparcie ich w procesie podejmowania decyzji [Nowicki 2005]. Tak więc narzędzia MI wykorzystywane są najczęściej w firmach, w których występują działy lub osoby zajmujące się działaniami marketingowymi.

Dlatego też tak ważne jest odpowiednie dobranie danych źródłowych, które będą wykorzystywane w przeprowadzanych analizach. W obszarze marketingu jest to szczególnie ważne zagadnienie, gdyż poprawność decyzji marketingowych zależy w głównej mierze od tego, czy dane, informacje są aktualne, rzetelne, dokładne i przydatne w konkretnym momencie decyzyjnym. Na podstawie przeprowadzonych wielowymiarowych analiz tworzone są raporty, sprawozdania, na podstawie których decydenci podejmują decyzje marketingowe, od których zależy funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Systemy te pozwalają na szczegółową analizę danych w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, w tym analizę marketingową, obejmującą: analizę przychodów ze sprzedaży, rentowność sprzedaży, marże, realizację planu sprzedaży, czas zamówień, działania konkurencji, kursy giełdowe i inne. Rozwiązania takie pomagają decydentom w podejmowaniu decyzji, w tym w ocenie różnych alternatywnych rozwiązań, zapewniając oszczędność czasu i pracy ludzkiej, wysoki komfort pracy oraz podnosząc jakość zarządzania.

Funkcje *Marketing Intelligence*

Marketing Intelligence wspomaga zarządzającego we wszystkich etapach marketingowego procesu decyzyjnego, poczynając od identyfikacji i oceny problemu, przez wybór odpowiednich danych i ich analizę, podpowiedzi właściwego podejścia przy podejmowaniu decyzji dotyczących budowy modelu możliwych rozwiązań, a kończąc na wdrożeniu wybranego rozwiązania i ocenie różnych sposobów działania. MI to wiedza pozwalająca lepiej rozumieć potrzeby klienta, obniżyć koszty i ryzyko działalności oraz zwiększyć zysk przedsiębiorstwa. Dodatkowo do poprawnego i całościowego działania MI konieczne jest przeprowadzanie badań marketingowych i dostarczanie odpowiednich danych.



Rysunek 1. Obszary funkcjonalne MI.

Źródło: opracowanie własne.

MI stosowany w przedsiębiorstwie musi być w pełni zintegrowany ze stosowaną koncepcją marketingową i związanym z tym zarządzaniem marketingowym. Strategia marketingowa, jaka została przyjęta w przedsiębiorstwie, jego cele, wizja i misja muszą współdziałać ze stosowanymi narzędziami MI.

W przedsiębiorstwie o orientacji marketingowej wszystkie działy pracują wspólnie nad obsługą klienta. Tym samym dział marketingu integruje pozostałe komórki przedsiębiorstwa, zapewniając kompleksową obsługę przed, po- i sprzedażową. Przy takim podejściu MI obsługuje wszystkie procesy marketingowe, do których zalicza się [Nowicki 2005]:

- badanie rynku i otoczenia firmy (*market intelligence*),
- realizacja strategii badania konkurencji (*competitive intelligence*),
- doskonalenie procesu sprzedaży (*sales intelligence*),
- strategie budowania trwałych relacji z klientami w oparciu na ich potrzebach i preferencjach (*customer intelligence*).

Na rysunku 1 przedstawiono miejsce MI w przedsiębiorstwie, obszar funkcjonalny oraz aplikacje analityczne wykorzystywane zarówno w ramach funkcjonowania MI, jak i BI.

Narzędzia MI

Przeprowadzanie szczegółowych analiz, prezentowanie raportów, sprawozdań nie byłoby możliwe bez zastosowania konkretnych rozwiązań informatycznych. W skład narzędzi MI zaliczyć można aplikacje wykorzystywane również w BI. Są to: hurtownie danych (hurtownie tematyczne), OLAP, *data mining* [Nowicki 2005]. Poszczególne aplikacje ze względu na ich znaczenie i funkcje, jakie pełnią w ramach MI, zostaną przedstawione poniżej.

Hurtownie danych

Jednym z pojęć określających systemy analityczne jest hurtownia danych (HD). Jest to elastyczne, podlegające rozbudowie środowisko, stworzone do analizy niezmiennych się danych, logicznie i fizycznie przetransformowane z wielu aplikacji źródłowych w celu dopasowania do struktur biznesowych (ekonomicznych), aktualizowane i utrzymywane przez długi czas, wyrażone przez proste terminy ekonomiczne i zagregowane w celu szybkiej analizy. Hurtownie danych dla całego przedsiębiorstwa to źródło danych ujednoczonych, oczyszczonych z błędów i niejednoznaczności, przeniesionych z systemów transakcyjnych. Potrzeba tworzenia HD pojawia się tylko tam, gdzie już istnieje co najmniej kilka baz danych tematycznych oraz wiele źródeł danych transakcyjnych. Rozwiązanie takie przynosi największe korzyści, jeśli dane mogą być uzyskane z więcej niż jednej sfery działalności przedsiębiorstwa [Kiełtyka 2002]. HD zawierają informacje historyczne o procesach zachodzących wewnątrz organizacji, pochodzące z różnych działów przedsiębiorstwa, jak

również informacje o bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Systemy te mogą więc bardzo efektywnie łączyć informacje z wielu aplikacji źródłowych takich, jak: sprzedaż, marketing, finanse czy produkcja. Odpowiada to koncepcji marketingu zintegrowanego (która została przytoczona we wstępie niniejszego opracowania), wedle której wszystkie działy pracują nad wspólnym celem marketingowym, jakim jest skuteczna i satysfakcjonująca obsługa klienta.

Hurtownia danych to nie tylko fizyczny twór służący do przechowywania informacji, ale złożenie szeregu elementów tworzących specyficzną architekturę. Do podstawowych elementów HD zaliczamy [Smoląg, Kulej-Dudek, Pyłacz 2005]:

- źródła danych,
- procesy i narzędzia ETL (z ang. *Extraction, Transformation, Loading*),
- struktury wykorzystywane do budowy hurtowni danych,
- narzędzia analityczne.

Źródłami danych dla systemów hurtowni danych są systemy transakcyjne, arkusze kalkulacyjne oraz inne niebazodanowe źródła danych. W każdym z tych źródeł dane przechowywane są w określonym formacie i zgodnie z prawidłami rządzącymi danym systemem. Jednak pomimo tych diametralnych różnic można je umieścić w hurtowni danych w taki sposób, aby możliwa była analiza według wspólnych wymiarów [Smoląg, Kulej-Dudek, Pyłacz 2005].

Głównym zadaniem hurtowni danych jest aktualizowanie i przechowywanie danych w długim okresie, wyrażonych również w krótkich okresach, oraz analizowanie tych danych w różnych typach raportów. Hurtownie są szkieletem, który pozwala na implementacje rozwiązań MI [Nowicki 2005]. HD łączą więc różnorodne dane pochodzące z wielu źródeł w jednej bazie, która jest wykorzystywana przez aplikacje analityczne w procesie wspomaganie decyzji marketingowych.

OLAP

Systemy oparte o transakcyjny model przetwarzania danych OLTP – *Online Transaction Processing*, znajdują się w wielu firmach. Ich przeznaczeniem jest wspieranie codziennej działalności przedsiębiorstwa, czyli automatyzacja wielu transakcji wykonywanych cyklicznie, często i przez wiele osób. Bazy danych szybko zapełniają się nieużytecznymi danymi, z których trudno wydobyć potrzebne informacje. Baza transakcyjna jest bowiem zoptymalizowana pod kątem rejestracji danych, a nie ich pobierania, co jest znacznym utrudnieniem w procesie analizy tych danych. Poza tym dane w takiej bazie ulegają ciągłym zmianom, przez co są one aktualne tylko przez dany moment. Systemy oparte na modelu przetwarzania danych OLTP okazują się

więc niewystarczające w procesach podejmowania decyzji. Rozwiązaniem tego problemu może być skorzystanie z systemów opartych na innym modelu przetwarzania – OLAP (*Online Analytical Processing*), czyli przetwarzanie analityczne w czasie rzeczywistym [Romanowski, Szczerbicki 2004].

Analizy OLAP można prowadzić za pomocą narzędzi sięgających bezpośrednio do relacyjnych baz danych przy użyciu języka SQL i wykonujących skomplikowane obliczenia w arkuszach kalkulacyjnych. W systemie przechowywane są zawsze informacje aktualne w danym czasie, nawet wtedy, kiedy w bazie transakcyjnej uległy one zmianie.

Zadaniem systemów OLAP jest dostarczanie informacji strategicznej i prezentowanie jej zgodnie ze schematem poznawczym człowieka. Korzenie narzędzi OLAP wywodzą się z baz danych oraz zaawansowanych modeli matematycznych. Podstawą modelu OLAP są wymiary (opisujące kluczowe aspekty działania organizacji) oraz miary – wartości liczbowe, stanowiące przedmiot różnorodnych analiz [Olszak, Sroka 2004]. Dzięki takiemu rozwiązaniu można dokonywać czynności związanych z wnioskowaniem statystycznym, analizą regresji, trendów, profili klientów itp., czyli działań niezbędnych do podejmowania decyzji marketingowych.

Analitycy, a w dalszej kolejności również decydenci, dzięki technologii OLAP mają możliwość wglądu w dane poprzez szybki, pewny, powtarzalny dostęp do szerokiego spektrum informacji, które zostały utworzone z surowych danych w celu odzwierciedlenia sytuacji organizacji. W ramach marketingu analiza ta może dotyczyć m.in.: doboru odpowiednich kanałów dystrybucji, sprzedaży produktów z uwzględnieniem różnorodnych zależności i cech, wpływu reklamy i promocji na sprzedaż itp.

Zaletami tego typu rozwiązań są: spójność i prostota dostępu do danych, brak kłopotów z administrowaniem i koniecznością zapełniania dodatkowej bazy. Natomiast ich wadą jest zbyt długi czas obliczeń, niewspółmierny do stopnia skomplikowania analiz.

Data mining

Różnorodne związki, trendy przy dużej ilości danych zwykle są niewidoczne nawet dla doświadczonego analityka, a mogą zawierać cenne rozwiązania i wskazówki. Techniki *data mining* oznaczają proces odkrywania istotnych zależności, wzorców i tendencji poprzez „przesiewanie” dużych ilości danych, przechowywanych w repozytoriach za pomocą technik rozpoznawania wzorców, metod matematycznych, statystycznych oraz sztucznej inteligencji [Olszak, Sroka 2004]. Pozwala to na przewidywanie przyszłych trendów i zachowań uczestników rynku.

W krajowej literaturze przedmiotu metody *data mining* są określane różnorodnymi terminami, m.in.: eksploracja danych, eksploatacja danych, odkrywanie wiedzy w bazach danych, drażnienie danych, zgłębianie danych.

Proces eksploracji danych składa się z czterech etapów [Nowicki 2005]:

- selekcji danych i wybierania ich z hurtowni danych,
- przekształcania danych w taki sposób, aby można je było przeszukiwać i analizować,
- poszukiwania i odkrywania zależności między danymi,
- wizualizacji i interpretacji wyników w sposób czytelny i przejrzysty dla odbiorcy.

W analizach marketingowych eksploracja danych wykorzystywana jest przede wszystkim do: przypisywania klientom lub potencjalnym klientom pewnych wartości, że zachowują się w oczekiwany sposób, definiowania profilu klienta, segmentacji rynku, grupowania polegającego na podzieleniu danych, poszukiwania reguł dotyczących zachowań klientów itp. [Olszak, Sroka 2004].

Internet, ze względu na swoją prostotę obsługi, cenę, dostęp do bardzo dużej ilości danych, staje się coraz częściej wykorzystywanym źródłem informacji, również marketingowych. Codzienne śledzenie informacji na setkach stron WWW jest czasochłonne i wymaga zatrudnienia dodatkowej osoby zajmującej się tym zagadnieniem. Doskonałym rozwiązaniem, coraz częściej wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa, jest automatyzacja procesu odkrywania wiedzy w Internecie, a zwłaszcza na podstawie stron WWW. Jest to już osobny dział wiedzy, zwany *web mining*, który wypracował własne metody automatycznego znajdowania wiedzy. Sieć stron WWW rozumiana jest jako jedna duża baza danych, w której jednak istnieją znaczne problemy z dostępnością, kompletnością i aktualnością danych, z czego wynika założenie o statyczności WWW dla celów badań *web miningu*. Czynnikiem warunkującym skuteczność metod jest efektywność analizy zarówno syntaktycznej, jak i semantycznej informacji tekstowej zapisanej w HTML, połączonej z analizą struktur grafowych tworzonych przez łączniki pomiędzy stronami [Hackathorn 1998].

Z pozyskiwaniem danych z Internetu wiąże się koncepcja tworzenia sieciowych zbiorów danych typu *web farming*. Oznacza ona proces ciągłego dostarczania informacji znajdujących się w sieci właściwym ludziom w odpowiednim czasie. *Web farming* jest systematycznym procesem ulepszania źródeł informacji istniejących w sieci tak, aby odpowiadały one zapotrzebowaniom informacyjnym decydentów firm [Hackathorn 1998].

Podsumowanie

Należy spodziewać się upowszechnienia narzędzi KDD (*Knowledge Discovery in Databases*) nowej generacji określanych jako DMMS (*Data Mining Management Systems*), zwłaszcza takich, które mają możliwość automatycznej integracji danych z wielu źródeł sieciowych. Spowodowane jest to rosnącą świadomością menedżerów, że w dobie powszechnego dostępu do systemów sieciowych przewagę osiągnie ten, kto potrafił będzie z nich pobierać nie tylko dane, ale i to, co najcenniejsze – wiedzę [<http://www.zsi.pwr.wroc.pl/missi2000/referat45.htm>, 12.2006].

Efektywność komunikacji marketingowej zależy od właściwego podejścia do posiadanych danych oraz rozumienia ich znaczenia dla firmy. Dane to jednak nie wszystko: muszą one zostać przetworzone w użyteczne dla firmy informacje o klientach.

Należy jednak pamiętać, że same narzędzia informatyczne nie wystarczą, aby podjąć odpowiednie i skuteczne decyzje. To decydenci podejmują ostateczne decyzje, również w oparciu o swoją wiedzę, doświadczenie i intuicję. Natomiast odpowiednia analiza danych, wybranie i przekształcenie ich w rzetelną, aktualną i celową informację mogą wspomóc decydenta w trudnych i niekiedy bardzo ważnych decyzjach.

Bibliografia

Strategie Business Intelligence, „Computerworld Custom Publishing”, 2001, nr XI, <http://forum.idg.pl>.

Hackathorn R., 1998, *Web Farming for The Data Warehouse*, Morgan Kaufman Publishing, San Francisco.

<http://www.zsi.pwr.wroc.pl/missi2000/referat45.htm>, 12.2006.

Kiełtyka L., 2002, *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Nowicki A. (red.), 2005, *System informacyjny marketingu przedsiębiorstw. Modelowanie*, PWE, Warszawa.

Olszak C., Sroka H., 2004, *Systemy business intelligence we wspomaganie decyzji zarządczych organizacji*, w: R. Knosala, *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa.

Romanowski D., Szczerbicki E., 2004, *Magazyny danych ROLAP jako źródło systemów wspomaganie decyzji. Dlaczego systemy OLTP nie wystarczają?*, w: R. Knosala, *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa.

Smolağ K., Kulej-Dudek E., Pyłacz P., 2005, *Zastosowanie Data Mining we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: L. Kiełtyka, J. Nazarko, *Metody i procesy usprawniania zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

Summary

Marketing Intelligence Concepts in a Modern Company

The paper describes the concept of Business Intelligence (BI) and Marketing Intelligence (MI) deriving from the former. MI is presented as a set of methods and processes which serve to improve and support business decisions through the use of the data contained in a company's information resources. The article also discusses the tools included in the MI, which are used to gather, store, process, manage data and make it available as well as to analyse and distribute information and knowledge.

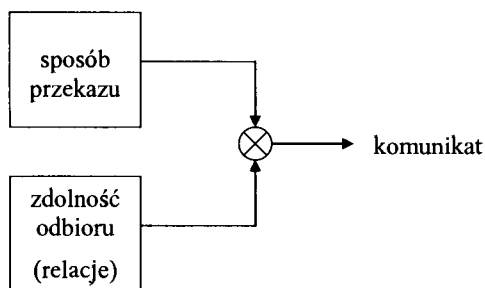
Krystian Gembala, Ryszard Musiał, Tomasz Piesiur

Model procesu komunikacyjnego przeciw wywiadowi gospodarczemu

Pojęcie procesu komunikacyjnego

Komunikacja to termin, który wywodzi się z łacińskiego słowa *communicatio* i oznacza łączność, wymianę, rozmowę. Jest to inaczej pewien przekaz wiadomości (komunikatu) pomiędzy porozumiewającymi się stronami zwanymi w dalszej części „nadawcą” i „odbiorcą” (wypowiadającym się i słuchającym). Ważne w tym przekazie jest nie tylko nadanie wiadomości, ale również zdolność do jej odbioru, a w dalszej części jej pragmatyzm. Cechami efektywnego przekazu wiadomości są komunikatywność i dostępność. Istotne w procesie komunikacji jest to, aby kod komunikatu znany był odbiorcy. Inaczej mówiąc, aby forma przekazu była komunikatywna, łatwa do zrozumienia. Oba pojęcia, komunikatywność i dostępność, są względne i zależą od obu stron przekazu.

Komunikat tworzą dwie składowe: sposób przekazu i relacje (rysunek 1):

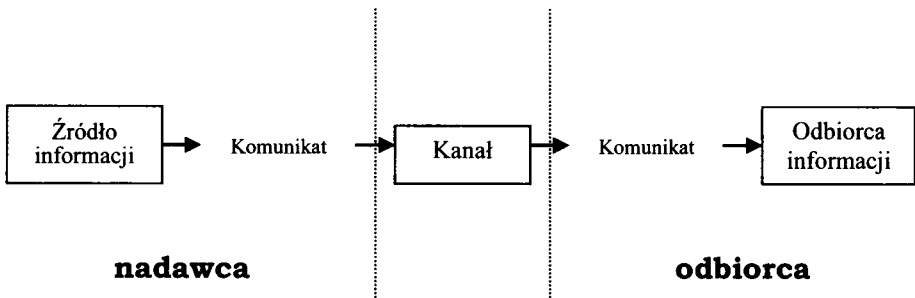


Rysunek 1. Składowe komunikatu (wiadomości).

Źródło: opracowanie własne.

Nie zawsze odbiorca odczytuje przekazany komunikat w takim samym znaczeniu, w jakim nadał go nadawca. Mówimy wówczas, że w procesie komunikacji wystąpiły jakieś zakłócenia.

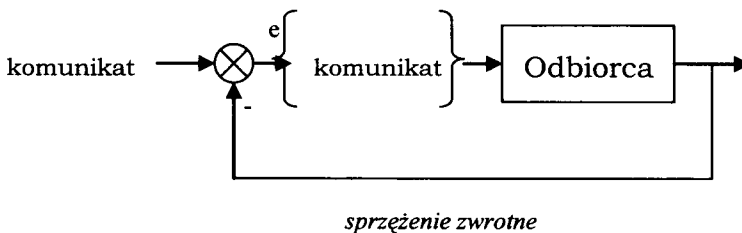
W literaturze przedmiotu proces komunikacji interpersonalnej przedstawia się często w postaci pokazanej na rysunku 2:



Rysunek 2. Model procesu komunikacji interpersonalnej.

Źródło: opracowanie własne.

Źródłem informacji jest człowiek wysyłający komunikat, którego postać, forma, treść jest sumą składowych przedstawionych na rysunku 1. Komunikat z kolei, aby mógł być przesłany do odbiorcy, musi pokonać pewną drogę zwaną kanałem. Po stronie odbiorcy otrzymany komunikat podlega odtworzeniu w oparciu o te same składowe (rysunek 1), a celem jest właściwa reakcja strony odbierającej. Aby przekazana wiadomość po stronie odbioru posiadała tę samą wartość pragmatyczną, musi podlegać kontroli. Tego rodzaju działanie można przedstawić schematycznie w postaci sprzężenia zwrotnego. Zadaniem tego sprzężenia jest porównanie obu komunikatów (nadawcy i odbiorcy). Gdy komunikat odebrany przez odbiorcę będzie miał takie samo znaczenie jak komunikat wysłany przez nadawcę, wówczas możemy mówić o doskonałym procesie komunikacji.



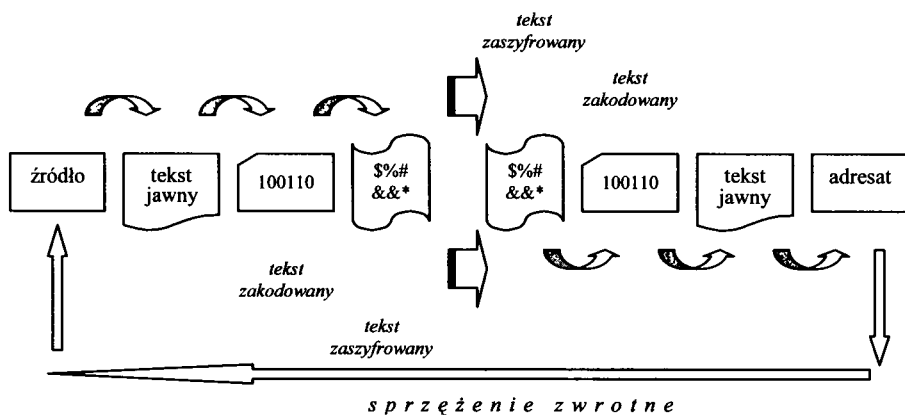
Rysunek 3. Proces komunikacji ze sprzężeniem zwrotnym.

Źródło: opracowanie własne.

Tego rodzaju wzorzec przekazu informacji jest, oczywiście, modelem idealnym, do którego powinno się dążyć. O efektywnej komunikacji można mówić wówczas, kiedy treść wypowiedzi jest rozumiana zgodnie z intencjami nadawcy przekazu.

Przedstawiony na rysunku 2 model jest procesem bardziej złożonym, gdyż przesyłany komunikat przechodzi kolejne fazy (rysunek 4):

- modyfikacja, formowanie w ciągi znaków,
- transformacja do postaci fizycznej, możliwej do przesłania kanałem,
- w celu bezpieczeństwa szyfrowany, ukrywany lub i szyfrowany, i ukrywany,
- przesyłany,
- ujawniany z wykorzystaniem odpowiednich procedur deszyfrujących, odsłaniających lub jednych i drugich jednocześnie,
- przetworzony do postaci czytelnej dla odbiorcy,
- rozumiany w oparciu o odpowiednią wiedzę.



Rysunek 4. Pełny model procesu komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Właściwości procesów komunikacyjnych

Procesy komunikacji podlegają mnogości podziałów czy to ze względu na rodzaje komunikacji, czy też tendencje ewolucyjne, poziomy (płaszczyzny, kierunki), czynniki wpływające na efekty procesu komunikacji, szybkość przekazu, technologie itd.

Przekazywane informacje, w każdym procesie komunikacyjnym, powinny być:

- jasne,
- jednoznaczne,
- kompletne,
- dostarczane w odpowiednim terminie.

Osoby pełniące funkcję centrów informacyjnych zaś powinny być kompetentne i wiarygodne.

Należy także pamiętać o zjawisku nadmiarowości informacyjnej (przeładowaniu). J. Naisbitt podkreśla, że „niekontrolowana i niezorganizowana informacja nie jest już bogactwem w społeczeństwie informacyjnym, lecz przeciwnie, staje się wrogiem pracownika zajmującego się informacją” [Naisbitt, Naisbitt, Philips 2003].

Technologia IT zapoczątkowała tzw. rewolucję informatyczną, a to z powodu wzrostu możliwości komunikowania się i dostępu do informacji. Powszechny dostęp do informacji i komunikacji jest związany przede wszystkim z rozwojem Internetu. Stał się on, z jednej strony, głównym źródłem informacji i głównym medium komunikacyjnym, a z drugiej strony, stworzył takie zagrożenia, z jakimi wcześniej społeczność się nie stykała.

Bezspornymi pozytywami Internetu dla procesów komunikacji są nowe techniki kształcenia, nowe formy pracy indywidualnej i grupowej, automatyzacja prac biurowych, administracyjnych, służb finansowych, komunikacyjnych i innych. Praktycznie coraz trudniej jest znaleźć sferę niemożliwości korzystania z nowych technologii IT. Są natomiast również i ciemne strony wykorzystywania przekazu informacji przez Internet. Do nich należą techniki wywiadowcze, których zadaniem jest zdobywanie informacji o określonych obszarach rynku, ich analizowanie i podejmowanie takich działań, które pozwolą zniszczyć konkurencję. W szczególności chodzi o informacje na temat funkcjonujących podmiotów, ich osiągnięć technicznych, projektów działań i pozycji ekonomicznej.

Techniki wywiadowcze

Artykuł ograniczymy do zastosowań procesów komunikacji w wywiadach gospodarczych, które w ostatnim okresie znacznie się rozwinęły, a które to należą do grupy zagrożeń dla organizacji gospodarczych, wielkich korporacji, państwa i świata.

W encyklopedii szpiegostwo jest definiowane jako działanie przestępcze, dokonywane na szkodę określonego państwa, polegające na wykonywaniu odpowiednich czynności na rzecz obcego wywiadu, a w szczególności

ści na zbieraniu, przekazywaniu informacji organom obcego wywiadu lub na gromadzeniu i przechowywaniu informacji w celu przekazania obcemu wywiadowi.

Szpiegostwo komputerowe jest jedną ze współczesnych form szpiegostwa czy wywiadu gospodarczego, przemysłowego, naukowego lub ekonomicznego oraz wojskowego. Polega ono na zdobywaniu danych, które są zawarte na nośnikach informacji, sprzęcie komputerowym, oprogramowaniu i są przedmiotem zainteresowania innych organizacji (również zagranicznych), a szczególnie konkurencji, w tym także placówek naukowo-badawczych, projektowych i innych.

Wywiad gospodarczy to sposób zdobywania informacji gospodarczych związanych z danym krajem, jedną z branży. Często wiąże się tylko z pojedynczym przedsiębiorstwem. Informacje o danej firmie mogą dotyczyć jej:

- wypłacalności,
- kosztów produkcji,
- sieci dystrybucyjnej,
- sieci dostawców,
- innych aspektów działalności przedsiębiorstwa.

Wywiad gospodarczy jest profesjonalnym zdobywaniem i analizowaniem informacji o określonych segmentach rynku, funkcjonujących na nim podmiotach, ich osiągnięciach technicznych, projektach działań oraz pozycji ekonomicznej. Wywiad gospodarczy zajmuje się zbieraniem informacji, które cechuje aktualność. Oznacza to zbieranie danych o wydarzeniach, planach i zamierzeniach określonych organizacji, np. konkurencyjnych firm.

Najważniejszym celem zbierania informacji gospodarczych jest zdobycie danych o nowoczesnych technologiach oraz szybkie ich wdrożenie w cykle produkcyjne.

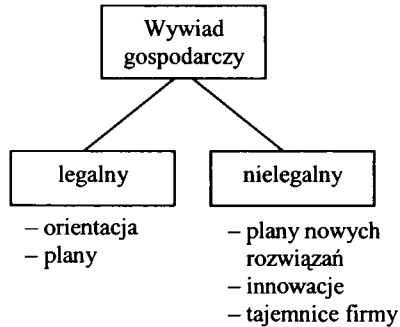
Wszystkie te dane mogą być zdobywane w sposób legalny, jest to tzw. „biały wywiad” – istnieją wyspecjalizowane firmy, które zajmują się tego typu usługami; bądź mogą być zdobywane w sposób nielegalny i dotyczyć na przykład tajemnic firmy. Wywiad nielegalny podlega karze więzienia.

Na rysunku 5 przedstawiono podział wywiadu gospodarczego pod względem prawnym.

„Biały wywiad” (wywiad „legalny”) obejmuje dane o działalności firmy takie jak:

- bilanse,
- zyski,
- długi i kredyty,

- konta bankowe,
- rodzaje transakcji,
- listy klientów,
- listy dostawców,
- listy odbiorców.



Rysunek 5. Podział prawny wywiadu gospodarczego.

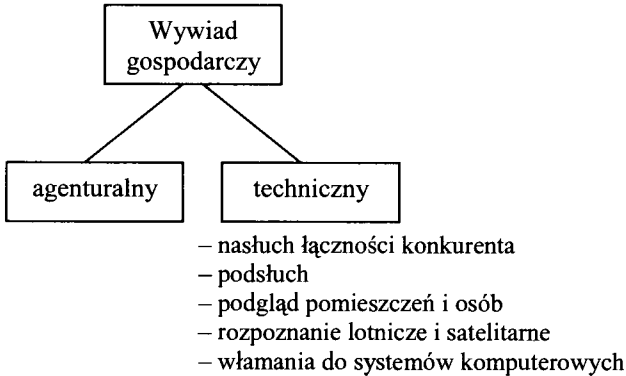
Źródło: opracowanie własne.

Do wywiadu „nielegalnego” zalicza się:

- zakres i rodzaj produkcji,
- wyniki badań,
- wynalazki produkcyjne,
- dane na temat postępu naukowo-technicznego i rozwoju przedsiębiorstwa,
- plany na przyszłość.

Na rysunku 6 przedstawiono podział wywiadu gospodarczego pod względem narzędziowym.

Wywiad agenturalny opiera się na pozyskiwaniu informacji przez informatorów (agentów), którzy stanowią skuteczną metodę wydobywania informacji. Za ich pośrednictwem możliwe jest uzyskanie bardzo dobrego wglądu w dane przedsiębiorstwo, zwłaszcza w procesy decyzyjne. Wywiad agenturalny może dostarczać informacji także wtedy, gdy nie jest możliwe zastosowanie środków wywiadu technicznego. Istnieje jednak poważne niebezpieczeństwo wprowadzenia organów wywiadu w błąd poprzez umiejętną grę podwójnymi agentami. Aby uniknąć tego typu zagrożeń, celowe jest wielokrotne sprawdzanie agentów i kontrola jakości dostarczanych przez nich informacji. Dlatego informacje na dany temat pozyskuje się z wielu źródeł.



Rysunek 6. Podział narzędziowy wywiadu gospodarczego.

Źródło: opracowanie własne.

Wywiad techniczny obejmuje pozyskiwanie informacji wywiadowczych za pośrednictwem środków technicznych. Są to między innymi takie metody, jak:

- nasłuch łączności przeciwnika,
- podsłuch i podgląd pomieszczeń oraz osób,
- pozyskiwanie informacji przez rozpoznanie lotnicze i satelitarne,
- włamania do systemów komputerowych.

Do podsłuchu stosuje się obecnie przeróżne techniki. Dobre efekty daje podsłuch telefoniczny oraz instalowanie mikrofonów i kamer (tzw. „pluskiw”) w pomieszczeniach i pojazdach. Pluskiwy montuje się dosłownie wszędzie, począwszy od telefonów, a skończywszy na listwach zasilających. Do obserwacji danego obszaru lub ludzi najczęściej wykorzystuje się miniaturowe kamery, które bezprzewodowo przekazują obraz do odbiornika. Kamery takie posiadają własne zasilanie. Skuteczne może być również włamywanie się do systemów komputerowych.

Efektywność tych metod może jednak zostać poważnie osłabiona, jeśli ktoś zabezpieczy się przed inwigilacją, wykorzystując urządzenia do wykrywania podsłuchów (powszechnie dostępne na rynku) oraz stosując się do elementarnych zasad bezpieczeństwa łączności (np. szyfrowanie i kodowanie korespondencji, unikanie omawiania ważnych spraw przez telefon itp.).

Rozpoznanie lotnicze i satelitarne są raczej rzadko stosowane, jednak mogą być cennym dodatkiem, jeśli działania obejmują śledzenie osób bądź obiektów czy też monitorowanie wskazanych obszarów. Informacje uzyskane przez wywiad techniczny mogą mieć znaczenie zarówno strategiczne, jak i taktyczne.

Rozróżnia się dwa źródła pozyskiwania informacji: wewnętrzne i zewnętrzne. Czynniki wewnętrzne są związane z różnymi zasobami organizacji, np.: rzeczowymi, finansowymi, ludzkimi. Istnieją w postaci raportów, sprawozdań, informacji o zamówieniach, sprzedaży, cenach itp.

Wśród czynników zewnętrznych należy wyróżnić ekonomiczne (rynkowe), technologiczne, prawne i kulturowe. Funkcjonują one przede wszystkim w postaci informacji o:

- konkurentach (producentach tych samych lub substytucyjnych produktów),
- rynkach zaopatrzeniowych (konkurencyjnych),
- konsumentach (ich reakcjach, stylu życia),
- nabywcach instytucjonalnych (przyjętych przez nich strategiach oraz planowanych technologiach),
- kooperantach,
- polityce kredytowej (banków i form ich działalności) oraz polityce państwa.

Działalność wywiadu gospodarczego istotnie zagraża bezpieczeństwu, funkcjonowaniu i nowatorskim przedsięwzięciom wielu organizacji gospodarczych, przemysłowych, finansowych, naukowych itp.

Nie ulega wątpliwości, że szczególnie penetrowane są firmy z tzw. sektora nowoczesnej technologii, jak np. firmy komputerowe. Rozmiary zagrożeń dość dobrze rozpoznało amerykańskie towarzystwo bezpieczeństwa przemysłowego, które ujawnione straty podsumowało na 300 mln USD w wyniku 1100 udokumentowanych i 550 prawdopodobnych wypadków szpiegostwa w kilku tysiącach największych firm USA.

Mając na względzie konieczność bardziej skutecznego przeciwdziałania zagrożeniom nasilającego się szpiegostwa gospodarczego – w USA znowelizowano ustawodawstwo. Od 1996 roku zastrzono kary za kradzież tajnych informacji przemysłowych. Sprawca tego rodzaju przestępstwa może być obecnie skazany na karę pozbawienia wolności do lat 15 i grzywnę do 10 mln USD. Powiązania wywiadu gospodarczego i naukowego z wywiadem wojskowym są oczywiste. Chodzi bowiem o zdobywanie nowych technologii przeciwnika i zaoszczędzenie olbrzymich wydatków na prowadzenie własnych badań naukowych.

Osiągnięcia współczesnej informatyki w naturalny sposób ukierunkowują zainteresowania wszelkiego typu wywiadów na bazy gromadzące, przechowujące, przetwarzające i przekazujące informacje. Systemy informatyczne to obecnie najbardziej wrażliwe i najbardziej zagrożone obiekty. Wymagają zatem szczególnej ochrony, która powszechnie jest określana jako polityka bezpieczeństwa.

Podsumowanie

Osoby działające w wywiadach gospodarczych posługują się również bardzo zróżnicowanymi technikami niekomputerowymi. Warto wymienić podstawowe:

1. Techniki personalne, tj. docieranie do odpowiednich pracowników i stosowanie korupcji oraz szantażu polegającego na wymuszaniu informacji; infiltracja środowiska przez wyszukiwanie osób uważających się za pokrzywdzone przez firmę, zwalnianych lub poszukujących zatrudnienia w innej firmie.

2. Wykorzystywanie tradycyjnych, czyli technicznych źródeł informacji, a szczególnie: kradzież czy przywłaszczenie zbiorów danych oraz wykorzystywanie zużytych materiałów, np. wydruków, taśm, dyskietek, podłączanie się do systemu teleinformatycznego (sieci), a niejednokrotnie instalowanie transponderów wewnątrz komputerów.

3. Stosowanie najnowszych środków technicznych będących w zasadzie wyłącznie w dyspozycji wywiadów wojskowych czy służb bezpieczeństwa państwa. Dostępność na rynku najnowszej technologii sprzętu IT pozwala na:

- przechwytywanie i analizowanie promieniowania elektromagnetycznego emitowanego przez urządzenia komputerowe, np. monitory, drukarki,
- przechwytywanie i analizowanie wiązek mikrofal łączności satelitarnej,
- podsłuch sieci komputerowych i telefonicznych.

Szpiegostwo komputerowe jest obecnie bardzo efektywnym działaniem. Wiąże się bezpośrednio z możliwościami technicznymi, jakie stwarza komputer. Na małej przestrzeni znajduje się duży zbiór informacji. Jeżeli zbiór ten nie jest odpowiednio zabezpieczony, może być szybko skopiowany na dyskietkę, płytę CD, pendrive lub przesłany drogą elektroniczną przez każdego, kto ma dostęp do tego zbioru, zarówno w sposób uprawniony, jak i nieuprawniony. Zagadnienie to wiąże się z wieloma problemami dotyczącymi nie tylko polityki bezpieczeństwa systemów informatycznych, ale przede wszystkim ze strategią ochrony informacji i bezpieczeństwem całej organizacji. Stąd też bardzo ważne jest, aby w skład procesu komunikacyjnego zawsze wchodziły zadania ukrywania wiadomości w oparciu o rozpowszechnione metody kryptograficzne, steganograficzne czy hybrydowe.

Bibliografia

Borowiecki R., Romanowska M. (red.), 2001, *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Warszawa.

Kostera M., Kownacki S. T., 1995, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi. Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Martinet B., Marti Y.-M., 1999, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa.

Naisbitt J., Naisbitt N., Philips D., 2003, *HighTech. Heigh Touch*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Toffler A., Toffler H., 1994, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.

Summary

The Model of the Communication Process Used Against Industrial Espionage

Effective information transfer is characterized by clarity and availability. It is important for the form of the message to be easy to understand. Both the concept of clarity and availability are relative and depend on the communicating parties. There is an additional element of these processes which one tends to disregard – message security.

Franciszek Mroczo, Maria Stańkowska

Łańcuch wartości jako narzędzie analizy wykorzystania technologii informacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Wraz z rozwojem technologii informacyjnej rośnie jej wpływ na wszystkie sfery życia społecznego, w tym również na gospodarkę. Niezbędnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa w nowych warunkach staje się rozpoznanie tego zjawiska i nieustanne monitorowanie potencjału technologii informacyjnej w celu wykorzystania go w procesach budowania przewagi konkurencyjnej.

Miejsce i znaczenie technologii informacyjnej w gospodarce, działającej według zupełnie nowych reguł, nie są do końca poznane, określone i budzą wiele kontrowersji. Dyskusje teoretyków i praktyków zarządzania toczą się wokół problemów: czy technologia informacyjna jest zasobem strategicznym i czy może stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej, czy może jest tylko niezbędnym obecnie atrybutem prowadzenia działalności – źródłem kosztów, które muszą ponosić wszystkie organizacje, ale żadnej z nich fakt zaadaptowania tej technologii nie ustawia na jakiejś wyjątkowej pozycji.

Pomimo wątpliwości i wciąż dużego obszaru niewiedzy w tej materii trudno dzisiaj zaprzeczyć, że technologia informacyjna zmienia sposoby prowadzenia działalności gospodarczej, wpływa na koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, staje się podstawą tworzenia nowych modeli organizacji, zmienia wreszcie samą organizację. M. E. Porter słusznie zauważa, że „znaczenie techniki informacyjnej jest niepodważalne. Pytanie dotyczy nie tego, czy rewolucja informacyjna wywrze znaczący wpływ na konkurencyjną pozycję firmy;

dotyczy tego, kiedy i w jaki sposób to nastąpi. Firmy, które z góry nastawiają się na potęgę techniki informacyjnej, będą panować nad sytuacją. Firmy nie-reagujące na nią będą zmuszone do przyjęcia zmian zainicjowanych przez innych i znajdują się w niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej” [2001: s. 119].

Oczywiście technologia informacyjna, podobnie zresztą jak i inne technologie stosowane w przedsiębiorstwie, sama w sobie nie stanowi wartości. Skuteczne wykorzystanie jej w działalności przedsiębiorstwa wymaga wnikliwej analizy, dotyczącej nie tylko oferowanego potencjału, ale głównie tego, jak ten potencjał rozmieścić w przedsiębiorstwie, aby wzmocnić, istotnie z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, źródła przewagi konkurencyjnej.

Powyższe przesłanki skłoniły autorów do podjęcia próby naświetlenia problemu znaczenia informacji i technologii informacyjnej w działalności przedsiębiorstw oraz zaproponowania narzędzia badawczego, które umożliwi skuteczne wykorzystanie technologii informacyjnej w procesach budowania przewagi konkurencyjnej.

Informacja i technologia informacyjna w zarządzaniu

Przeprowadzenie jakichkolwiek rozważań o technologii informacyjnej samodzielnemu nasuwa potrzebę oparcia ich na istocie informacji¹ – w tym ujęciu: na jej roli i miejscu w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi.

Informacja od zawsze była obecna w życiu jednostek oraz w kierowaniu zespołami. Ludzie dążyli i dążą do gromadzenia informacji o teraźniejszej, przyszłej i przeszłej przestrzeni swojej egzystencji, usiłując na tej bazie budować własny dobrobyt i bezpieczeństwo. W miarę postępu naukowo-technicznego i rozwoju intelektualnego człowieka zapotrzebowanie na informację zaczęło rosnąć w sposób nieliniowy, a „każde nowe poznanie, zamiast redukować, odkrywa nowe, jeszcze większe obszary niewiedzy” [Ciborowski 2005: s. 24]. Informacja zaczęła nabierać coraz większego znaczenia. Jej po-

¹ Wnikliwe podejście do definiowania pojęcia informacja wykracza poza ramy tego artykułu, dlatego proponuje się przyjęcie jego potocznego rozumienia, co zresztą jest zbieżne z podejściem wielu autorów, np. J. Seidler uznaje, że: „ze względu na swój elementarny charakter, jest prawdopodobnie niemożliwe do zdefiniowania za pomocą określeń prostszych, tak jak nie można tego uczynić w fizyce w stosunku do masy i energii” [cyt. za: Rojek 2001: s. 174]. Przykłady interpretacji pojęcia informacja można znaleźć m.in. u Ciborowskiego [2005] oraz Rojka [2001].

siadanie stało się warunkiem decydującym o możliwościach tworzenia lepszych warunków życia.

Jak stwierdza Ch. Handy [1998: s. 15], „zmiana o charakterze ciągłym jest bardzo wygodna, gdyż przeszłość wyznacza kierunek rozwoju przyszłości”. Obecna rzeczywistość gospodarcza charakteryzuje się brakiem takiej ciągłości oraz nieokreślonością warunków funkcjonowania. Uważa się, że jasność, spójność, pewność są przesłankami skoordynowanego działania [Bratnicki 2000]. Jednakże w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa nie są w stanie wyeliminować nieokreśloności, czynnikiem, który pozwala ją przynajmniej zredukować i dzięki temu podjąć działania, pozwalające jak najlepiej przewidzieć przyszłość i stosownie zareagować, są odpowiednio zorganizowane i zarządzane zasoby informacyjne.

Potwierdzenie tezy o strategicznym znaczeniu informacji mogą stanowić poniżej przytoczone poglądy, prezentowane szeroko w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu.

Wielu autorów podnosi rangę informacji do najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa, decydującego o jego efektywności, zysku, przewadze konkurencyjnej, sukcesie. J. Penc [1998: s. 46] wyraża pogląd, że „w nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstwach informacja uważana są za czwarty – obok ziemi, pracy i kapitału – czynnik produkcji”. Podobne podejście prezentują W. M. Grudzewski i I. K. Hejduk [2002: s. 58], stwierdzając, że „zaistniał czwarty zasób biznesu: informacja, czyli element wiedzy, którą także trzeba zarządzać, zwłaszcza że staje się ona siłą konkurencyjną”. P. F. Drucker [1999: s. 149] w swoich rozważaniach o koncepcji i konfiguracji wartości firmy w nowej rzeczywistości idzie jeszcze dalej. Postuluje, aby informacji i wiedzy nie traktować w kategoriach kolejnej wartości firmy – na równi z tradycyjnymi czynnikami produkcji – lecz jako najcenniejsze jej zasoby. Zauważa, że: „stopniowo zysk pochodzący z [...] pracy, ziemi i pieniędzy – staje się coraz mniejszy. Jedyńm, a przynajmniej głównym, producentem bogactwa są informacja i wiedza”. Również L. Ciborowski [2005: s. 24] uznaje, że „zarządzanie klasycznymi czynnikami produkcji to temat już właściwie wyczerpany, a jego miejsce zajmuje stosunkowo nowa dziedzina – zarządzanie wiedzą”, w której informacja zajmuje kluczowe miejsce, wiedza bowiem wypływa z informacji oraz wpływa na jej interpretację. Podobnie rzecz ujmują Ch. Handy [1998: s. 116], podkreślając, że „w przeszłości bogactwo opierało się na posiadaniu ziemi; jeszcze do niedawna opierało się na zdolności wykonywania różnych rzeczy. Obecnie, w coraz większym stopniu bogactwo oparte jest na wiedzy i na umiejętności jej zastosowania. [...] Jeśli jednak chcemy, aby wiedza służyła nam w tworzeniu wartości, potrzebne są infor-

macje do pracy i idee, które na ich bazie można tworzyć”. Charakteryzując swoją koncepcję organizacji jutra, proponuje wyprowadzić jej sukces i skuteczność działania ze wzoru $I^3=WD$, gdzie I oznacza: Inteligencję, Informację i Idee, a WD oznacza wartość dodaną. Szczegółne znaczenie informacji w zarządzaniu organizacją w burzliwym otoczeniu podkreśla również M. Bratnicki [2000: s. 6], stawiając postulat oparcia zarządzania na trzech filarach: informacjach, wiedzy, kompetencjach.

Należy przyjąć, że technologia informacyjna² jest narzędziem zarządzania informacją i spełnia w stosunku do niej funkcję podrzędną. Jednak obecne warunki zmuszają do traktowania jej w sposób odmienny niż pozostałe technologie wykorzystywane w działalności organizacji. Wynika to z dwóch głównych przyczyn. Po pierwsze: z roli informacji, której technologia informacyjna służy, oraz złożoności otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Po drugie: z potencjału, jakim ta technologia dysponuje, „umożliwiając działania rozwojowe niedostępne przy zastosowaniu tradycyjnych technologii” [Pierścionek 2003: s. 59].

Rewolucja informacyjna wywołała gwałtowne zmiany w wielu dziedzinach życia społecznego, w tym w gospodarce. W literaturze pisze się o „nowej erze globalnego społeczeństwa informacyjnego”³, „nowej gospodarce”⁴, „nowym punkcie przełamania”⁵. Wszystko to sprawia, że obok technologii informacyjnej i jej skutków nie da się już przejść obojętnie. Nastąpił bowiem czas, kiedy dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstw według dotychczasowych

² W opracowaniu proponuje się traktować technologię informacyjną jako metody i techniki tworzenia, gromadzenia, przechowywania, przetwarzania, prezentacji i udostępniania informacji z wykorzystaniem środków i narzędzi techniki komputerowej i telekomunikacyjnej dla potrzeb zarządzania organizacją [Świtalski 2005].

³ W. T. Bielecki [2000] uznaje, że fascynujący postęp w dziedzinie szeroko pojętej technologii informacyjnej pozwala na w pełni uzasadnione używanie określenia „globalne społeczeństwo informacyjne”. Jednocześnie podkreśla wpływ „nowej ery” m.in. na panujące style zarządzania, zmiany w profilu menedżera oraz formy organizacji pracy.

⁴ Z. Pierścionek [2003] definiuje nową gospodarkę jako zbiór przedsiębiorstw tworzących nowe technologie informacyjne oraz stosujących te technologie w zarządzaniu; to także przedsiębiorstwa stosujące te technologie w swojej działalności podstawowej, np. firmy internetowe. Jednocześnie podkreśla realny i regulacyjny wymiar nowej gospodarki. Coraz częściej przyjmuje się szeroką interpretację znaczenia i zakresu nowej gospodarki. W takim ujęciu obejmuje ona sektor informacyjny, a także cały kompleks działań, zjawisk i procesów związanych z tworzeniem i wykorzystaniem technologii informacyjnej, mających miejsce w wielu dziedzinach gospodarki.

⁵ F. Krawiec [2005] opisuje koncepcję nowej gospodarki opartej na *informacji* (gospodarki opartej *na sieciach*), dla powstania której punktem przełamania było pojawienie się globalnej sieci.

reguł jest działaniem skazanym na porażkę, a zmiana tych reguł, z jednej strony wynika z wszechobecności technologii informacyjnej, z drugiej zaś – wymaga jej wykorzystania.

Na czym polega fenomen rewolucji informacyjnej i jakie wynikają z tego implikacje dla zarządzania przedsiębiorstwem?

Wskazywanie znaczenia technologii informacyjnej we wspomaganie procesów decyzyjnych nie jest już dzisiaj niczym odkrywczym. Powszechny dostęp do mikrokomputerów, coraz bardziej wydajne, a jednocześnie przyjazne dla użytkownika oprogramowanie sprawiają, że technologia informacyjna jest szeroko wykorzystywana we wspomaganie procesów decyzyjnych w zarządzaniu i biznesie. Decyzje dotyczą problemów leżących wzdłuż kontinuum – od dobrze ustrukturalizowanych do nieustrukturalizowanych [Bielecki 2000]. Komputery są niezastąpionym narzędziem przy podejmowaniu decyzji dotyczących działalności operacyjnej i taktycznej i choć przy decyzjach natury strategicznej nadal przeważającym czynnikiem jest ludzka intuicja, to i w tym obszarze odpowiednie narzędzia technologii informacyjnej znacznie polepszają jakość informacji, na której oparta jest decyzja, i dostarczają różnych wariantów rozwiązania. Producenci oprogramowania, wykorzystując coraz wydajniejszy sprzęt, wychodzą naprzeciw wymaganiom menedżerów, tworząc systemy informacyjne zarządzania dopasowane do indywidualnych potrzeb, poczynając od prostych systemów transakcyjnych i pakietów biurowych, a kończąc na systemach eksperckich i systemach opartych na bazach wiedzy.

Prawdziwie rewolucyjne zmiany w sposobie działania i organizacji firm wywołał Internet, który „doprowadził do powstania tzw. cyberprzestrzeni i rzeczywistości wirtualnej” [Bielecki 2000: s. 12]. Nowe możliwości technologii informacyjnej wykorzystywane są do tworzenia organizacji wirtualnych czy elektronicznego biznesu. W. T. Bielecki [2000: s. 13] pisze o wykształceniu się nowych, wirtualnych bytów, takich jak: „wirtualne sklepy, multimedialne kioski, elektroniczne katalogi, elektroniczne pasażer handlowe, elektroniczne targi, cyfrowe pieniądze, elektroniczne zakupy, domowe biura, cyberkorporacje, parki przemysłowe, wirtualne miasta i wirtualne społeczności”.

Nowe technologie informacyjne, szczególnie Internet i Intranet, stwarzają nowe szanse, problemy i wyzwania dla zarządzania strategicznego, co w syntetyczny sposób ujął Z. Pierścionek [2003: s. 59], podkreślając, że zasadniczo zwiększają one „liczbę możliwych wariantów strategii konkurencji oraz strategii wzrostu i rozwoju, zwiększają zakres możliwych działań, powodują zmiany stosowanych strategii oraz form organizacyjnych przedsiębiorstw. Internet [...] kształtuje nowe warunki umiędzynarodowienia i glo-

balizacji przedsiębiorstw, strategii *outsourcingu*, stwarza nowe możliwości tworzenia sieci przedsiębiorstw, rewolucjonizuje alianse strategiczne, tworzy nowe bodźce do dywersyfikacji, zasadniczo zmienia perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Internet oraz Intranet zmieniają podejścia i procedury zarządzania strategicznego. Wzmocnieniu ulega znaczenie podejścia planistycznego, a także zasobowego (kluczowe kompetencje w dziedzinie informacji). Analiza strategiczna wykorzystująca Internet stwarza nieporównywalnie większe możliwości tak co do zakresu, szczegółowości, jak i zastosowania zaawansowanych metod. Także inne fazy procesu zarządzania strategicznego zyskują nowe możliwości”.

„M. E. Porter [2001], wybitny znawca problematyki konkurencyjności, podnosi silny wpływ technologii informacyjnej na produkty, procesy, jak również na samą istotę konkurencji. Wyodrębnia przy tym trzy sposoby, w jakie zmienia ona reguły konkurencji:

- zmiany w strukturze sektorów,
- narodziny całkowicie nowych dziedzin działalności,
- stosowanie IT jako „dźwigni” wykorzystywanej przez firmy do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie, mając ograniczony wpływ na zmiany otoczenia, powinny dążyć do kreowania źródeł przewagi konkurencyjnej w oparciu o wewnętrzne zasoby i umiejętności.

Technologia informacyjna w budowaniu przewagi⁶ konkurencyjnej przedsiębiorstw

Obecny rozwój technologii informacyjnej jest dla przedsiębiorstw szansą, ale również, a może przede wszystkim, wyzwaniem. Szansą – bo umożliwia usprawnienie działalności, obniżenie kosztów i wyróżnienie oferty. Wyzwaniem – bo powoduje takie zmiany warunków, które wymagają ciągłego mo-

⁶ Jak pisze M. E. Porter [2006: s. 17], „przewaga konkurencyjna stanowi sedno działalności przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku”. I chociaż we wszystkich podręcznikach z zakresu zarządzania panuje zgodność co do kardynalnego znaczenia przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstw, to brak takiej zgodności i jednoznaczności, jeśli chodzi o jej definiowanie. Dla potrzeb tego opracowania proponuje się przyjąć za J. M. Stankiewiczem [2005: s. 172], że „przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa [...] to zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwi na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewniła to powstawanie wartości dodanej”.

onitorowania tych zmian, szybkich i właściwych reakcji, wykorzystania potencjału technologii informacyjnej lepiej niż robią to konkurenci. Podjęcie tego wyzwania to już nie tylko implementacja odpowiedniego systemu informatycznego zarządzania i podłączenie do Internetu. Konieczna jest spójność technologii informacyjnej z prowadzonym biznesem oraz dostosowanie jej do strategicznych zamierzeń przedsiębiorstwa.

M. E. Porter [2001] proponuje pięcioetapową procedurę, którą można zastosować do wykorzystania okazji tworzonych przez rewolucję informacyjną:

- ocenić nasilenie informacji w produkcji i procesach i w zależności od wyniku tej oceny przyznać priorytety w inwestowaniu w technologię informacyjną,

- określić rolę techniki informacyjnej w strukturze sektora, z uwzględnieniem wszystkich pięciu sił konkurencyjnych,

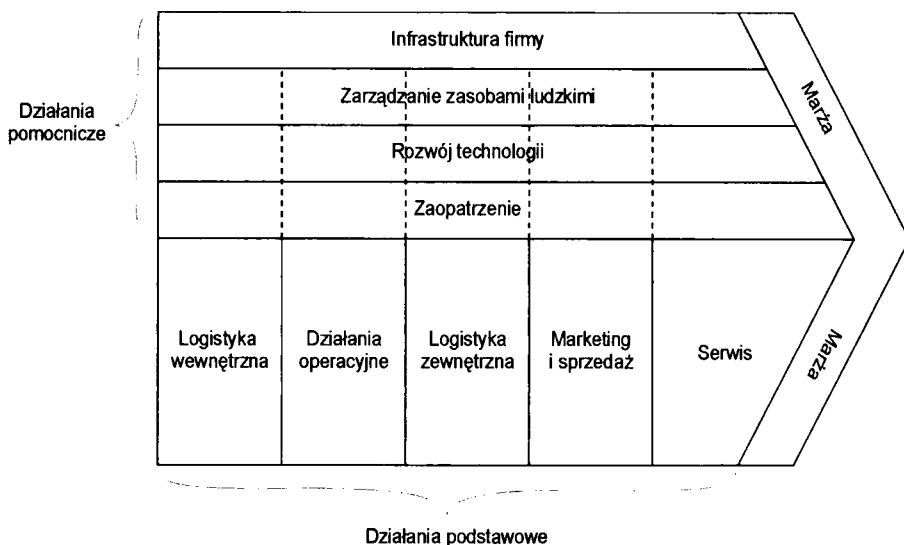
- rozpoznać i uszeregować sposoby uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki technice informacyjnej (zakładając, że wpłynie ona na każdą czynność w łańcuchu wartości) oraz powiązania z innymi czynnościami wewnątrz i na zewnątrz firmy – tu szczególną uwagę należy zwrócić na czynności związane z wysokimi kosztami lub mające kluczowe znaczenie pod względem zróżnicowania, zwłaszcza jeżeli zawierają duży składnik przetwarzania informacji,

- zbadać, w jaki sposób technika informacyjna mogłaby się przyczynić do narodzin nowych dziedzin działalności,

- opracować plan wykorzystania techniki informacyjnej.

Szukając metod efektywnego zarządzania i komunikowania wartości technologii informacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, należy zacząć od analizy obszarów korzyści, wynikających z jej stosowania. Ważną koncepcją, rzucającą światło na tę kwestię, jest łańcuch wartości, który przedstawia przedsiębiorstwo jako sekwencję działań podnoszących wartość. Łańcuch wartości to narzędzie analityczne, pozwalające na obserwację funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez podzielenie czynności i procesów zachodzących w firmie na logiczne grupy i osobną analizę tych grup, w szczególności pod kątem źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Aby zyskać przewagę konkurencyjną nad rywalami, firma musi wykonywać te czynności albo po niższym koszcie, albo w taki sposób, który prowadzi do zróżnicowania i wyższej ceny.

W ramach łańcucha wartości wyróżnia się, niezależnie od branży, pięć ogólnych kategorii działań podstawowych oraz cztery ogólne kategorie działań pomocniczych, których układ przedstawiony został na rysunku 1.



Rysunek 1. Ogólny łańcuch wartości.

Źródło: [Porter 2006: s. 65].

Wyodrębnione przez M. E. Portera [2006] działania, realizowane w łańcuchu wartości, można uznać za uniwersalne dla wszystkich przedsiębiorstw, jednak w zależności od charakteru branży to tylko poszczególne z nich będą miały istotne znaczenie w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo, biorąc pod uwagę, że zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa są z natury ograniczone, nie jest możliwe uzyskanie przewagi konkurencyjnej we wszystkich obszarach działalności. Tak więc myślenie strategiczne powinno prowadzić do tego, aby zdefiniować i rozwijać decydującą przewagę w obrębie jednej lub kilku funkcji elementarnych, co umożliwi kompensowanie gorszych wyników uzyskiwanych w innych funkcjach. Ważne przy tym jest, aby były to funkcje mające istotne znaczenie dla klienta, tzn. były postrzegane przez niego jako te, które dostarczają oczekiwanej wartości. Chodzi więc o zidentyfikowanie tych działań, które mogą stać się „źródłem przewagi decydującej, trwałej i dającej się obronić” [Strategor 2001: s. 64].

Wobec powyższego, aby określić sposoby wykorzystania technologii informacyjnej w procesach budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, proponuje się następującą procedurę badawczą:

- przyjęcie koncepcji łańcucha wartości jako narzędzia badawczego,
- wydzielenie specyficznych rodzajów działalności oraz wykorzystywanych w ich ramach zasobów i umiejętności,
- dokonanie oceny w oparciu o znajomość specyfiki branży:

a) jakie znaczenie w procesach budowania przewagi konkurencyjnej mają określone zasoby i umiejętności,

b) w jakim stopniu te zasoby i umiejętności zostały opanowane przez przedsiębiorstwo;

– dokonanie oceny:

a) jaki jest wpływ technologii informacyjnej na doskonalenie zasobów i umiejętności w poszczególnych obszarach działalności,

b) w jakim zakresie technologia informacyjna jest wykorzystywana w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

W celu przeprowadzenia takich badań niezbędne jest utworzenie możliwie pełnej, o niewielkim stopniu agregacji listy zasobów i umiejętności, w miarę zindywidualizowanej, ale równocześnie odwołującej się do ogólnej wiedzy dotyczącej zasad organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz źródeł i mechanizmów budowania przewagi konkurencyjnej. Opis działań wraz z ich składnikami przedstawia się następująco:

Infrastruktura firmy

- zarządzanie strategiczne (misja, wizja, formułowanie i wdrażanie strategii rozwoju i strategii konkurencji),
- ogólna organizacja firmy (forma i struktura organizacyjna, forma własności, wielkość),
- jakość procesów decyzyjnych (elastyczność procedur decyzyjnych, decentralizacja decyzji, metody przygotowania i podejmowania decyzji),
- sprawność systemów komunikacji wewnętrznej (przepływ informacji),
- tworzenie wizerunku firmy w otoczeniu,
- zarządzanie jakością (w tym: stosowanie systemów ISO, zakładowych systemów zapewnienia jakości, branżowych certyfikatów jakości produktów),
- sfera finansów: zarządzanie płynnością finansową, planowanie, rozliczanie, kontrola i analiza kosztów, analiza majątku trwałego i obrotowego, potencjał finansowy przedsiębiorstwa, analiza źródeł finansowania, instrumenty rachunkowości zarządczej (*controlling*), pozyskiwanie środków na rozwój,
- kompetencje kadr menedżerskich,
- elastyczność dostosowywania się do zmiennego otoczenia,
- skodyfikowane, sformalizowane bazy wiedzy,
- korzystanie z usług firm konsultingowych w zakresie zarządzania, doradztwa finansowego i prawnego,
- udział w sieciach koordynacji działań przedsiębiorstw (instytucje branżowe, zrzeszenia terytorialne),
- powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

- poziom wykształcenia i kwalifikacje pracowników,
- zdolność pozyskiwania i zatrzymania wysokowykwalifikowanych pracowników,
- szkolenie i doskonalenie zawodowe pracowników i kadry menedżerskiej,
- polityka awansowania i wynagradzania pracowników,
- identyfikowanie się pracowników z firmą, lojalność,
- jakość relacji między członkami organizacji,
- panująca w firmie kultura organizacyjna (istnienie i uznawanie przez pracowników określonych, wspólnych systemów wartości i norm postępowania).

Rozwój technologii

- posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych,
- środki finansowe przeznaczone na sferę B+R,
- kontakty z ośrodkami naukowo-badawczymi,
- zdolność pozyskiwania informacji o nowych materiałach i technologiach,
- zdolność szybkiego wdrażania technologii mniej kapitało- i pracochłonnych,
- posiadane patenty.

Zaopatrzenie

- źródła informacji o surowcach i materiałach, urządzeniach i maszynach,
- jakość powiązań z dostawcami (wiarygodność, rzetelność, warunki płatności),
- sprawność komunikacji z dostawcami,
- organizacja transportu zewnętrznego.

Logistyka wewnętrzna

- planowanie dostaw (ekonomiczna partia, dostawy *just-in-time*),
- kontrola i optymalizacja zapasów,
- magazynowanie,
- środki transportu wewnętrznego.

Działania operacyjne

- stan posiadanych maszyn i urządzeń,
- stosowane technologie,

- systemy organizacji i zarządzania produkcją (harmonogramy, kosztorysowanie, zarządzanie projektami),
- skala produkcji,
- efekt doświadczenia,
- kompetencje kadry inżynierskiej,
- kultura techniczna pracowników,
- szybkość realizacji przedsięwzięcia,
- elastyczność w realizacji różnych przedsięwzięć.

Marketing i sprzedaż

- odpowiednio dobrany segment obsługiwanego rynku,
- badania rynku (sytuacja aktualna oraz prognozy rozwoju),
- badania potrzeb i oczekiwań klientów,
- badania dotyczące działalności konkurencji,
- sposoby docierania z ofertą do klientów, pozyskiwanie zleceń,
- zarządzanie relacjami z klientami (baza klientów i ich preferencji, tworzenie więzi z klientem, warunki obsługi klienta, sposób komunikacji),
- działalność promocyjna (tworzenie wizerunku firmy, marki produktu, działania na rzecz społeczności lokalnej, *public relation*),
- jakość i zasięg reklamy,
- kreowanie nowych potrzeb u potencjalnych klientów,
- dogodne warunki płatności dla klienta (terminy, system kredytowania),
- nakłady na realizację działalności marketingowej.

Serwis

- szkolenie odbiorców, pomoc techniczna,
- warunki gwarancji,
- sposób załatwiania reklamacji, sprawność i rzetelność usuwania usterek poodbiorczych,
- konserwacja i naprawy,
- podtrzymywanie kontaktów z klientem.

Tak przygotowana lista może stanowić podstawę zweryfikowania wewnętrznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w perspektywie cech istotnych w otoczeniu konkurencyjnym. W tym kontekście możliwe staje się również określenie miejsca technologii informacyjnej w procesach budowania przewagi konkurencyjnej oraz określenia kierunków inwestowania w jej rozwój w przedsiębiorstwie. Umiejętność zidentyfikowania funkcji, które stanowią kluczowe czynniki sukcesu, i wzmocnienie ich odpowiednimi narzędziami technologii informacyjnej przesądza o sukcesach i porażkach strategii firmy.

Źródłem przewagi konkurencyjnej może być również właściwa koordynacja działań wewnątrz łańcucha wartości, czyli skoncentrowanie się na relacjach łączących poszczególne funkcje w całość. Równie istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej jest doskonalenie jakości powiązań w przód i wstecz – z dostawcami i dystrybutorami, jak również z klientami. Są to elementy tym bardziej istotne, że tworzą zwykle wartość unikatową, nieczytelną dla konkurentów, a przez to bardzo trudną lub wręcz niemożliwą do skopiowania. Tak więc zaproponowana wcześniej analiza źródeł konkurencyjności, wynikających z wewnętrznych zasobów i umiejętności, wykorzystywanych w obszarze działań podstawowych i pomocniczych, powinna być dodatkowo poszerzona o analizę powiązań między nimi oraz powiązań w całym systemie wartości, obejmującym oprócz łańcucha wartości firmy, łańcuchy dostawców, dystrybutorów i klientów.

Podsumowanie

Na wstępie postawiono zasadnicze pytania: czy technologia informacyjna jest zasobem strategicznym?, czy można ją uznać za źródło budowania przewagi konkurencyjnej?, czy przy ogólnej dostępności do jej zasadniczych funkcji stanowi tylko źródło kosztów nie zawsze przekładających się na wymierne korzyści?

Podjmując próbę udzielenia odpowiedzi, należy stwierdzić, że:

– informacja w nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstwach traktowana jest jako strategiczny zasób,

– technologia informacyjna, szczególnie od momentu upowszechnienia globalnej sieci, stała się przyczyną rewolucji informacyjnej i zaczęła kreować nieznane dotąd potrzeby informacyjne, tworząc zupełnie nową rzeczywistość, w której funkcjonują przedsiębiorstwa,

– technologia informacyjna sama w sobie jest neutralna, nie tworzy wartości; natomiast odpowiednio zaimplementowana i zarządzana może stanowić źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Na tak zarysowanym tle przedstawiono propozycję metody badawczej opartej na koncepcji łańcucha wartości, która pozwoli zidentyfikować kluczowe dla przewagi konkurencyjnej zasoby i umiejętności oraz wykorzystać do ich wzmocnienia narzędzia i środki technologii informacyjnej.

Bibliografia

- Bielecki W. T., 2000, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bratnicki M., 2000, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
- Ciborowski L., 2005, *Zarządzanie i informacja w obliczu wyzwań współczesności*, w: I. Hejduk, L. Ciborowski (red.), *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.
- Drucker P. F., 1999, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., 2002, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Handy Ch., 1998, *Wiek przewyżczonego rozumu*, Business Press, Warszawa.
- Krawiec E., 2005, *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa.
- Penc J., 1998, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Porter M. E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M. E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Stankiewicz M. J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Rojek T., 2001, *Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, w: R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Świtalski P., 2005, *Wykorzystanie nowych technologii w utrzymaniu systemu zarządzania jakością*, „Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania”, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.

Summary

Value Chain as an Analysis Tool for the Use of Information Technology in Creating Companies' Competitive Advantage

The role and meaning of information technology in the economy based on entirely new rules are not fully known or defined and arouse substantial controversy. The discussions held between the theoreticians and practitioners of management focus on the following problems: does information technology belong to strategic resources and can it be treated as a foundation of competitive advantage, or is it only a necessary element of running a business – a source of costs which all organizations have to bear, yet none of them gains an exceptional position because of the use of this technology?

Building on these foundations, the authors attempt to explain the meaning of information and information technology in companies and offer a research tool which will enable an effective use of information technology in creating competitive advantage.

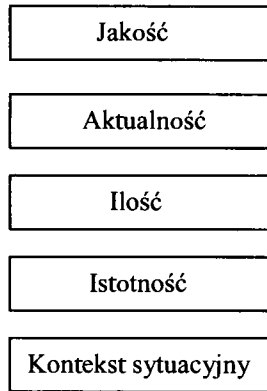
Bogusław Kaczmarek, Izabela Skadłubowicz

Znaczenie informacji w procesie kreowania wartości organizacji – na przykładzie wielkopolskiej administracji podatkowej

Informacja jako wartość

Do niedawna niedoceniane, niematerialne i trudno mierzalne dobro, jakim jest informacja, stanowi obecnie fundament istnienia i działania organizacji i podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Współcześnie informacja uznawana jest za podstawowy zasób każdej organizacji czy przedsiębiorstwa i za czynnik, który wpływa na wartość organizacji. Informacja, obok ziemi, pracy i kapitału, postrzegana jest jako czwarty czynnik produkcji, pełniący wiele różnorodnych funkcji, zależnych od celów, którym ma służyć, szczebla zarządzania, aktywności zarządzających w procesie pracy, złożoności wyników działania i warunków, w jakich funkcjonuje organizacja. Wzrost wartości informacji wynika z nasilenia się procesów konkurencji, ale i współdziałania na wszystkich szczeblach działalności organizacji i przedsiębiorstw. Współczesna gospodarka rynkowa charakteryzuje się ciągłym procesem wzajemnego dopasowywania się podaży i popytu, który jest kreowany przez uczestników rynku, stąd bardzo duże zapotrzebowanie na zrozumiałe i komunikatywne, analityczne, syntetyczne i względnie porównywalne informacje. Sukces przewagi konkurencyjnej jest coraz częściej uzależniony od właściwie użytej informacji, uzyskanej w odpowiedni sposób i w odpowiednim terminie.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z poglądem, że wartość informacji zależy od pięciu grup czynników [Stoner, Wankel 1994: s. 476–477] (rysunek 1).



Rysunek 1. Grupy czynników wpływające na wartość informacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stoner, Wankel 1994: s. 477].

Jakość, aktualność, ilość, istotność i kontekst sytuacyjny to grupy czynników mające wpływ na wartość informacji zarówno dla kadry menedżerskiej danej organizacji, jak i dla klientów korzystających z produktów czy usług wytwarzanych przez organizację.

Jakość informacji

Oceniając jej jakość, kierownicy powinni porównywać podane (uzyskane) fakty z rzeczywistością. Im dana informacja jest dokładniejsza i bardziej precyzyjna, tym wyższa jest jej jakość. Należy także zauważyć, że koszt uzyskania informacji wiąże się na ogół z jakością informacji. Dlatego też wydaje się zasadne ponoszenie nakładów na informacje o najwyższej jakości, gdyż w ten sposób można przyczynić się do optymalizacji decyzji kierowniczych.

Aktualność informacji

Informacja musi być dostarczana przez system informacyjny organizacji, w czasie umożliwiającym podjęcie działania.

Ilość informacji

Kierownicy nie mogą na czas podejmować optymalnych w danych warunkach decyzji bez dostatecznych informacji na dany temat. Przy dużej ilości informacji pojawia się problem wyboru informacji i ich podziału na nieistotne i mało znaczące oraz na ważne, cenne i w istotny sposób znaczące dla danego problemu decyzyjnego.

Istotność informacji

Oznacza związek informacji, najlepiej bezpośredni, z zadaniami, uprawnieniami, kompetencjami i odpowiedzialnością stanowiska kierowniczego, usytuowanego na określonym szczeblu struktury organizacyjnej organizacji.

Kontekst sytuacyjny

To zbiór okoliczności, niezależnych od danej informacji, lecz powodujących znaczące zwiększenie lub zmniejszenie jej wartości. Chodzi tu przede wszystkim o zdolność odbiorcy informacji do jej wykorzystania, inne informacje mające wpływ na możliwość jej wykorzystania itp. Warto zauważyć, że kontekst sytuacyjny informacji jest bardzo ważnym czynnikiem (kryterium) jej wartości [Kroenke 1999: s. 18]. Każda informacja jest praktycznie bezwartościowa, jeśli jest w posiadaniu osoby lub organizacji, które nie potrafią jej odpowiednio wykorzystać, podczas gdy ta sama informacja, odpowiednio wykorzystana, może mieć istotną lub ogromną wartość.

System funkcjonowania wielkopolskiej administracji podatkowej

Do 1 stycznia 1999 roku administrację skarbową tworzyło 49 izb skarbowych, 355 urzędów skarbowych oraz 49 urzędów kontroli skarbowej. Wprowadzenie w 1999 roku nowego podziału terytorialnego państwa i utworzenie 16 województw wymusiło dokonanie zmian organizacyjno-strukturalnych także w administracji skarbowej (podatkowej)¹. Zmiany te miały na celu nie tylko dostosowanie administracji podatkowej do nowej struktury terytorialnej, ale i nowych zadań wynikających z członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Obecnie w skład administracji skarbowej wchodzi:

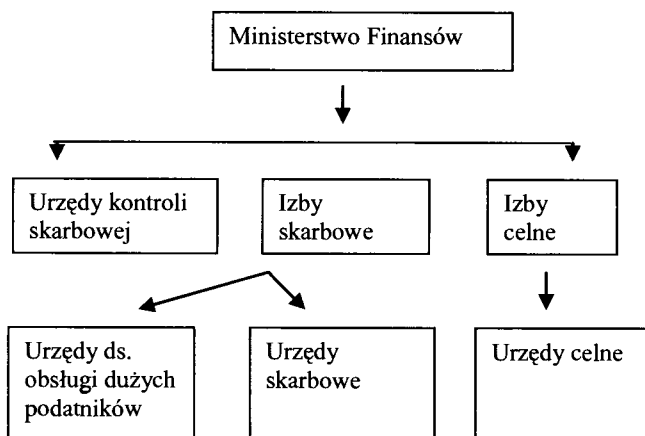
- 16 izb skarbowych,
- 400 urzędów skarbowych, w tym 20 urzędów ds. obsługi dużych podatników,
- 16 urzędów kontroli skarbowej.

Zadania związane z poborem podatków realizowane są również przez administrację celną. Dyrektorzy izb celnych i naczelnicy urzędów celnych są bowiem organami podatkowymi w sprawach akcyzy oraz podatku VAT z tytułu importu towarów. W odniesieniu do niektórych podatków lokal-

¹ Terminy administracja podatkowa i administracja skarbowa używane są w praktyce funkcjonowania gospodarki zamiennie.

nych (od nieruchomości, od środków transportu, leśnego, rolnego i podatku od psów) organami podatkowymi są organy jednostek samorządu terytorialnego. Dyrektorzy izb skarbowych, naczelnicy urzędów skarbowych, dyrektorzy urzędów kontroli skarbowej, dyrektorzy izb celnych i naczelnicy urzędów celnych jako organy administracji rządowej podlegają Ministrowi Finansów.

Struktura organizacyjna polskiej administracji podatkowej przedstawia się następująco:



Rysunek 2. Struktura organizacyjna polskiej administracji podatkowej.

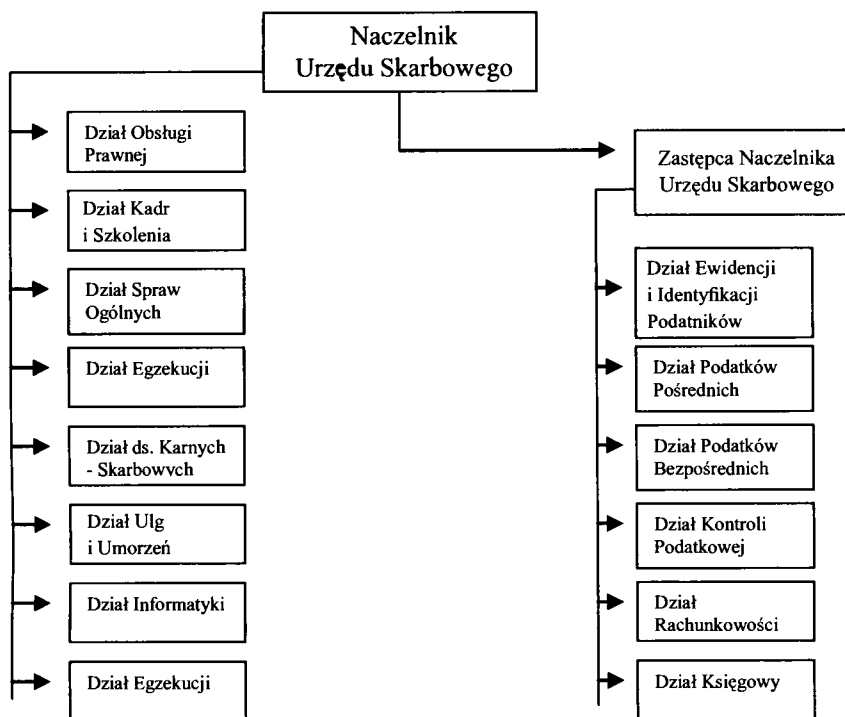
Źródło: opracowanie własne.

Podstawowymi zatem jednostkami organizacyjnymi o charakterze wykonawczym są urzędy skarbowe – łącznie mamy ich w Polsce 420.

Za najważniejsze zadania urzędu skarbowego można uznać:

- ustalanie, określanie i pobór podatków (dochodowych od osób fizycznych i od osób prawnych, podatku VAT, podatku od gier, od spadków i darowizn, podatku od czynności cywilnoprawnych) oraz ordynacja podatkowa i opłata skarbową,
- wykonywanie kontroli podatkowej na danym terenie,
- podział i przekazywanie dochodów budżetowych między budżetem państwa i budżetami samorządów terytorialnych,
- egzekucja administracyjna należności pieniężnych.

Przykładowy, uproszczony schemat organizacyjny urzędu skarbowego przedstawia rysunek 3:



Rysunek 3. Uproszczony schemat organizacyjny urzędu skarbowego

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika działań informacyjnych na przykładzie wielkopolskiej administracji podatkowej

Jak zauważył B. Guy Peters, informacja to kluczowy zasób, jakim dysponuje administracja publiczna [Guy Peters 1999: s. 270]. Ustawa z dnia 6 września 2001 roku o dostępie do informacji publicznej [Dz.U. 2001, nr 112, art. 24] wskazuje na dwa obszary funkcjonowania informacji:

- pierwszy – rozumiany jako umiejętność wymiany informacji pomiędzy urzędem a partnerami zewnętrznymi, co jest ważne dla współpracy z innymi urzędami, organizacjami i obywatelami, a w konsekwencji przede wszystkim dla wizerunku całej administracji w oczach tych ostatnich, poprzez udostępnienie informacji i prowadzenie polityki informacyjnej,
- drugi – rozumiany jako umiejętność wymiany informacji wewnątrz urzędu, co ma podstawowe znaczenie dla skuteczności pracy zespołu osób zatrudnionych w urzędzie, a co za tym idzie – mobilności całej administracji.

Wielkopolska administracja podatkowa (izba skarbową i urzędy skarbowe) to klasyczny współczesny przykład udostępniania obywatelom informacji i prowadzenia w stosunku do nich i dla nich właściwej polityki informacyjnej, przybliżającej ww. urzędy do obywatela i wyjaśniającej złożone i trudne sprawy podatkowe.

W 2000 roku utworzono Wielkopolskie Centrum Informacji Podatkowej [Biuletyn...], pierwszą i jak dotychczas jedyną tego typu placówkę w Polsce, udzielającą kompleksowej informacji podatkowej, działającą w strukturach administracji skarbowej. Terytorialnym zakresem funkcjonowania objęte jest województwo wielkopolskie (drugie pod względem powierzchni – 19 825 kilometrów kwadratowych i trzecie pod względem ludności – 3 mln 359 tys.) oraz pilotażowo województwo lubuskie.

WCIP wspomaga w pracy wielkopolskie i lubuskie urzędy skarbowe, izbę skarbową w Poznaniu i w Zielonej Górze. Głównym zadaniem Centrum jest pomoc w kształtowaniu świadomości prawno-podatkowej społeczeństwa. Pomoc ta polega na udzielaniu rzetelnej informacji o prawach i obowiązkach podatkowych obywateli, a w konsekwencji zachęca podatników do dobrowolnego przestrzegania prawa podatkowego. Podejmowane przez WCIP działania mają na celu przede wszystkim popularyzację i zrozumienie systemu podatkowego i polegają na:

- udzielaniu informacji o przepisach podatkowych,
- przygotowywaniu i udostępnianiu publikacji na tematy podatkowe,
- przygotowywaniu i przeprowadzaniu szkoleń podatkowych,
- udostępnianiu informacji podatkowej w Internecie.

Funkcjonowanie WCIP zyskało uznanie wśród podatników jako najbardziej przyjazny sposób wyjaśniania zawłości podatkowych [*ibidem*: s. 18]. Szczególne znaczenie należy przypisać kampaniom informacyjnym zainicjowanym przez Izbę Skarbową w Poznaniu we współpracy z urzędami skarbowymi, kierowanym do różnych grup podatników. Wydaje się, że najważniejszym przedsięwzięciem w tym względzie była kampania pod hasłem „Handel wewnątrzspółnotowy po 1 maja 2004 r.”, w ramach której zorganizowano kilkadziesiąt otwartych spotkań, adresowanych do wielkopolskich przedsiębiorców. Ich celem było wyjaśnianie zmian w zakresie podatku od towarów i usług, jakie zaszły po przystąpieniu Polski w dniu 1 maja 2004 roku do Unii Europejskiej. Wielkopolska administracja podatkowa nawiązała również kontakty z przedstawicielami administracji podatkowych z: Francji, Stanów Zjednoczonych, Belgii, Hiszpanii, Holandii, Szwecji, Danii, Włoch i Finlandii.

Oprócz działań informacyjnych na linii urząd–obywatel podejmowane są również zmiany wewnątrz samej administracji. W tym przypadku celem jest

zwiększenie efektywności pracy i poprawa organizacji pracy. I tak, w większości urzędów skarbowych stworzono „poufne miejsca obsługi klientów”. W oddzielnych, zamykanych boksach, wyposażonych w sprzęt komputerowy rozwiązywane są najbardziej skomplikowane problemy podatkowe. Dzięki temu klient ma poczucie, że jego sprawy załatwiane są ze szczególną starannością, a poufne informacje są właściwie strzeżone. Na salach obsługi podatników pracują specjalnie przeszkoleni pracownicy, którzy mają możliwość załatwiania większości spraw w jednym miejscu, tzn. na jednym stanowisku pracy. Opracowano i wprowadzono w życie tzw. system „kart informacyjnych” dla podatników. Karty informacyjne, prezentujące skrócone procedury załatwiania spraw, służą uporządkowaniu informacji o zakresie świadczonych usług. Są one pomocne w uzyskiwaniu przez podatników niezbędnej wiedzy ułatwiającej prawidłowe wypełnianie obowiązków podatkowych. Podatnik może się z nich dowiedzieć o sposobach załatwiania poszczególnych spraw w urzędzie, np. jak zarejestrować działalność gospodarczą, kiedy złożyć wniosek, skąd pobrać druki, czy obowiązuje opłata skarbową, co i w jakim terminie powinien uczynić urząd oraz w jakiej formie podatnik otrzyma informację o sposobie załatwienia sprawy.

Na salach operacyjnych urzędów skarbowych wprowadzono stanowisko obsługi osób niepełnosprawnych, umożliwiające bezpośredni lub telefoniczny kontakt podatnika z pracownikiem urzędu. W tym celu opracowano również pisemne procedury obsługi osób niepełnosprawnych, gwarantujące im jak najlepszą i profesjonalną pomoc.

Od października 2002 roku podatnicy mają do dyspozycji internetową stronę [*ibidem*: s. 26] wielkopolskiej administracji podatkowej, dzięki której mogą w sposób elektroniczny zapoznać się z informacjami podatkowymi i dowiedzieć się o sposobie regulacji i załatwiania poszczególnych spraw.

Przedstawione wybrane przykłady sprawnej komunikacji wewnętrznej, w połączeniu z budowaniem dobrych relacji z otoczeniem oraz wysoką jakością obsługi podatników to najlepsza droga do kształtowania pozytywnego wizerunku wielkopolskiej administracji podatkowej wśród swoich klientów.

Bibliografia

Biuletyn Wielkopolskiej Administracji Podatkowej, 2005, Izba Skarbo-
wa w Poznaniu, Poznań.

Dz.U. 2001, nr 112, art. 24.

Guy Peters B., 1999, *Administracja Publiczna w systemie politycznym*, przekład K. W. Frieske, WN „Scholar”, Warszawa.

Kroenke D., 1999, *Management Information Systems*, Mc-Geaw-Hill, New York.

Stoner J. A., Wankel Ch., 1994, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Summary

The Meaning of Information in Creating Enterprise Value (Based on the Example of Tax Administration in Great Poland)

The paper is concerned with the theoretical and practical analysis of two issues:

1. Information as a value and its role in modern organizations,
2. The functioning and specific character of information activities, based on the example of tax administration in Great Poland.

III

Zarządzanie wiedzą w wybranych dziedzinach
aktywności gospodarczej i publicznej

Wiesław Kotarba

Istota zarządzania wiedzą chronioną w organizacji

Wprowadzenie

Problematyka zarządzania wiedzą chronioną ma szczególne znaczenie w okresie dokonujących się przemian w gospodarce polskiej. Od wiedzy tej uzależnione są w dużej mierze wielkość i jakość kapitału intelektualnego organizacji, zarówno w części kapitału ludzkiego, jak i strukturalnego. Wiedza ta ma wpływ na kondycję organizacji, ale i odwrotnie – kondycja organizacji ma wpływ na rodzaj i jakość wykorzystywanej wiedzy chronionej. Tworzenie gospodarki rynkowej, szerokie otwarcie się naszego kraju na współpracę międzynarodową, radykalna zmiana warunków i zasad funkcjonowania organizacji, powodują konieczność zrewidowania wielu form i metod ich działalności. Dotyczy to także sposobów zarządzania wiedzą chronioną, rodzajów i jakości podejmowanych w tym zakresie decyzji. Brak znajomości mechanizmów funkcjonowania ochrony wiedzy z jednej strony naraża organizacje na sankcje za naruszanie cudzych praw, z drugiej zaś – powoduje powstawanie zjawiska utraconych szans wobec braku podjęcia w stosownym czasie odpowiednio zaplanowanych działań w zakresie ochrony wiedzy. Dla realizacji celów organizacji konieczne jest odpowiednie zarządzanie wiedzą chronioną.

Model zarządzania wiedzą chronioną

Zarządzanie wiedzą chronioną w organizacji należy traktować jako element zarządzania strategicznego. Zarządzanie to posiada charakter strategiczny o wymiarze zarówno ekonomicznym, technicznym, jak i społecznym.

Zarządzanie wiedzą chronioną można przedstawić jako podporządkowane strategiom danej organizacji, uporządkowane systemowo zespoły działań zorientowane na (rysunek 1):

- dla wiedzy chronionej – przeprowadzenie oceny przydatności tej wiedzy i na tej podstawie oceny celowości utrzymania jej w ochronie,
- dla wiedzy mogącej potencjalnie podlegać ochronie – przeprowadzenie oceny zdolności ochronnej i oceny celowości uzyskania ochrony.

Ocena celowości utrzymywania wiedzy w ochronie ma za zadanie ustalenie, czy warto kontynuować ochronę wiedzy, szczególnie z punktu widzenia jej aktualności (zużycia moralnego i ekonomicznego). Niezmiernie szybki postęp techniczny i technologiczny powoduje, że wiedza dezaktualizuje się, jest zastępowana przez nową. Ocena zdolności ochronnej polega na sprawdzeniu istnienia przesłanek umożliwiających ochronę wiedzy – uzyskaniu odpowiedzi na pytanie, czy dany rodzaj wiedzy spełnia określone prawem kryteria, aby mógł podlegać ochronie. Z kolei ocena celowości uzyskania ochrony ma dać odpowiedź na pytania: czy korzystne będzie uzyskanie ochrony?, jakie przyniesie efekty?, jaki rodzaj ochrony należy przyjąć?

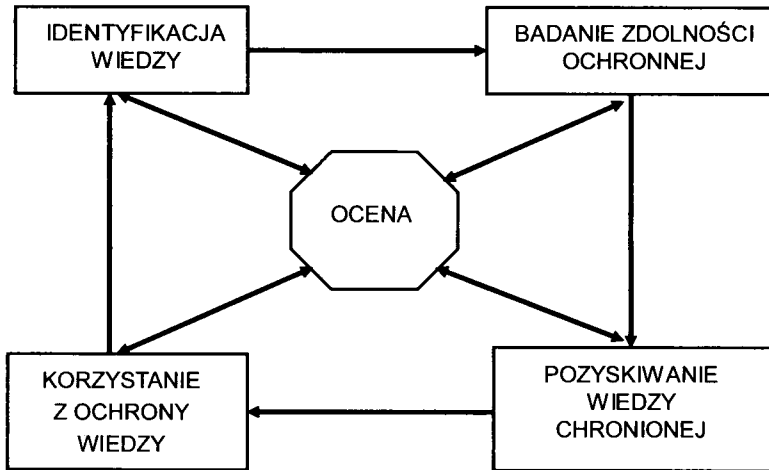
Uzyskiwanie ochrony obejmuje działania związane z:

- przygotowaniem zgłoszeń do ochrony i przeprowadzeniem określonych procedur dla wiedzy chronionej w trybie rejestracji, przewidzianymi prawem procedurami, przed powołanymi do udzielania ochrony organami,
- ustaleniem zasad zachowania poufności (tajności) dla wiedzy, która ma pozostać poufna (utajniona).

Korzystanie z ochrony wiedzy zawiera w sobie dwa zróżnicowane obszary problemów. Pierwszy to korzystanie z wiedzy chronionej w rozumieniu korzystania z przywilejów, jakie daje ochrona wiedzy – korzystanie z monopolu na tę wiedzę. Drugi natomiast to korzystanie z systemów ochrony wiedzy, w tym korzystania z informacji o ochronie wiedzy, udostępnianych do powszechnej wiadomości.

Element „ocena korzystania z ochrony wiedzy” obejmuje kompleksową ocenę wykorzystania własnej i cudzej wiedzy chronionej oraz ocenę wykorzystania możliwości tworzonych przez systemy ochrony wiedzy, w tym wykorzystania metod, technik, narzędzi korzystania z szeroko rozumianej informacji patentowej. Zakres i jakość tak rozumianej oceny mają bardzo istotne znaczenie dla zarządzania wiedzą chronioną i dokonywania jego weryfikacji. Kreowanie (tworzenie) wiedzy w organizacji powinno być realizowane z wykorzystaniem możliwości, jakie dają systemy ochrony wiedzy. Szczególnie przydatne jest tu korzystanie z wiedzy bazującej na ocenionych skutkach funkcjonowania elementu „korzystanie z ochrony wiedzy”.

Elementy przedstawionego modelu zarządzania wiedzą chronioną można odpowiednio scalić, uzyskując uproszczoną, bardziej przejrzystą jego postać (rysunek 2):



Rysunek 2. Uproszczony model zarządzania wiedzą chronioną.

Źródło: opracowanie własne.

Elementy uproszczonego modelu zarządzania wiedzą chronioną to:

- Identyfikacja wiedzy – identyfikacja wiedzy aktualnie chronionej i wiedzy, która powinna podlegać ochronie.
- Badanie zdolności ochronnej – przeprowadzenie oceny zdolności ochronnej (sprawdzenie istnienia przesłanek ochrony dla poszczególnych kategorii wiedzy).
- Pozyskiwanie wiedzy chronionej – przygotowanie zgłoszeń do ochrony i przeprowadzenie procedur uzyskiwania ochrony w trybie rejestracji; ustalenie zasad zachowania poufności (tajności) wiedzy oraz kreowanie wiedzy.
- Korzystanie z ochrony wiedzy – korzystanie z monopolu na wiedzę chronioną oraz korzystanie z systemów ochrony wiedzy, w tym w zakresie informacji o ochronie wiedzy.
- Ocena – ocena przydatności wiedzy aktualnie chronionej, ocena celowości utrzymania wiedzy w ochronie; ocena celowości uzyskania ochrony dla wiedzy mogącej potencjalnie podlegać ochronie; kompleksowa ocena wykorzystania własnej i cudzej wiedzy chronionej oraz ocena wykorzystania możliwości tworzonych przez systemy ochrony wiedzy, w tym wykorzystania metod, technik, narzędzi korzystania z szeroko rozumianej informacji o wiedzy chronionej.

Strategie ochrony wiedzy

Efektywne korzystanie z ochrony wiedzy wymaga opracowania i realizacji odpowiednich strategii. Ze względu na stopień szczegółowości można wyróżnić strategię ogólną ochrony wiedzy i strategię szczegółową (rysunek 3). Strategia ogólna powinna ustalać ramowe zasady postępowania w zakresie ochrony wiedzy w danej organizacji. Do strategii szczegółowych zaliczyć należy co najmniej dwie ich grupy: strategię uzyskiwania ochrony oraz strategię utrzymania i/lub powiększania monopolu na wiedzę. Strategie uzyskiwania ochrony określają zasady ochrony konkretnego przedmiotu, konkretnego rodzaju wiedzy. Natomiast celem drugiej grupy strategii jest wskazywanie na rozwiązania, metody i techniki z zakresu systemów ochrony wiedzy, sprzyjające tworzeniu, utrzymywaniu i/lub powiększaniu monopolu na wiedzę. Wszystkie wymienione rodzaje strategii ochrony wiedzy muszą być podporządkowane realizacji strategii organizacji.



Rysunek 3. Rodzaje strategii ochrony wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

Zakres i sposób formułowania polityki (strategii ogólnej) ochrony wiedzy w organizacji zależy w zasadniczej mierze od przyjętej w tej organizacji strategii rozwoju – strategii innowacyjnej. Organizacje stosujące strategię ofensywną zwykle dysponują rozwiniętym zapleczem badawczo-rozwojowym, często same realizują bądź finansują badania podstawowe. Zagadnienia ochrony wiedzy stawiane są tu na pierwszym miejscu. To właśnie prowadzenie odpo-

wiednich polityk ochrony wiedzy daje tym organizacjom przewagę nad innymi. Posiadają własne rozbudowane komórki ochrony wiedzy. Niezależnie od tego często korzystają z usług wyspecjalizowanych w tym zakresie jednostek zewnętrznych.

Również organizacje stosujące strategię defensywną przypisują duże znaczenie ochronie wiedzy. Zastosowanie znajdują tu szczególnie strategie obrony przed cudzą istniejącą wiedzą, w tym przejawiające się głównie w utrudnianiu uzyskiwania ochrony wiedzy przez lidera. Realizacja zadań w zakresie ochrony wiedzy prowadzona jest tu za pośrednictwem wydzielonych w tym celu komórek organizacyjnych.

Stosujący strategię imitującą (naśladowczą) śledzą moment przejścia wiedzy chronionej w wiedzę wolną, ewentualnie korzystają z możliwości nabycia nieznacznie zużytej ekonomicznie wiedzy chronionej lub dążą do nabycia upoważnień (licencji) do korzystania z takiej wiedzy. Często na bazie tej wiedzy podejmują próby opracowania własnych rozwiązań. Najważniejsze dla tych organizacji są strategie pasywne i obronne ochrony wiedzy, stosowane w celu zabezpieczenia własnej wiedzy. Organizacje te posiadają niezbyt rozbudowane komórki organizacyjne zajmujące się ochroną wiedzy, zwykle są to sekcje zatrudniające wyłącznie rzeczników patentowych.

W strategii niszy (lub inaczej – luki rynkowej) znaczące korzyści przynosi regularne badanie stanu techniki, w tym poszukiwanie rozwiązań, które są poza okresem ochrony i nie doczekały się realizacji w czasie jej trwania. Organizacje realizujące strategię niszy w zasadzie nie prowadzą żadnej polityki w zakresie ochrony wiedzy, chyba że korzystają z cudzej wiedzy chronionej lub same stworzą taką wiedzę.

Najmniejszy zakres korzystania z wiedzy chronionej (jedynie sporadycznie) wykazują organizacje stosujące strategię zależną (strategia kooperanta) i tradycyjną. Organizacja jest tu wykonawcą zleconych jej prac, nie musi więc dbać o ochronę wiedzy ponad to, czego wymagać może zleceniodawca. Strategia tradycyjna polega na założeniu, że tradycyjnie wytwarzany wyrób czy świadczona usługa są i będą potrzebne w takiej samej lub nieco zmienionej postaci jeszcze w długim okresie. Organizacje stosujące tę strategię nie mają zwykle motywacji do zajmowania się problemami ochrony wiedzy.

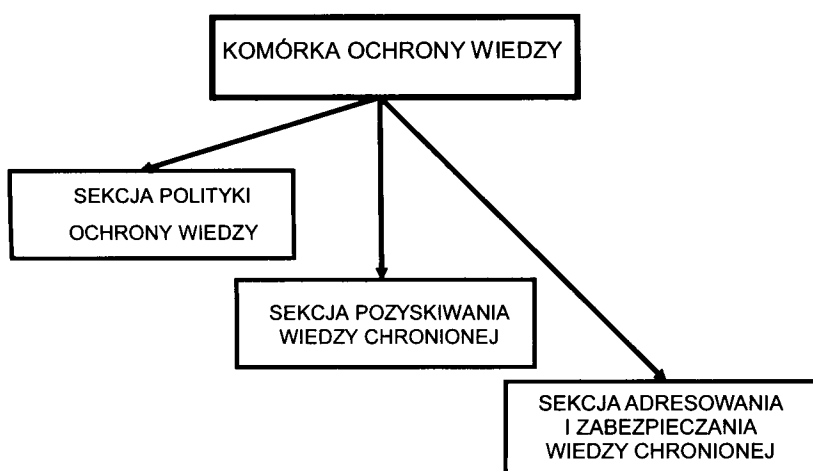
Organizacja ochrony wiedzy

W strukturze organizacyjnej organizacji, która prowadzi działalność z wykorzystaniem wiedzy chronionej, powinna znajdować się komórka albo przy-

najmniej samodzielne stanowisko do spraw ochrony wiedzy. Lokalizacja tej komórki (stanowiska) wewnątrz struktury powinna być dostosowana do specyfiki działalności organizacji, jej wielkości, rozmieszczenia w terenie, rodzaju i kwalifikacji kadr itd. W organizacjach, w których wiedza chroniona decyduje o przetrwaniu i rozwoju, celowe jest usytuowanie tej komórki na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej i bezpośrednio podporządkowanie jej kierownikowi organizacji.

Komórka do spraw ochrony wiedzy powinna składać się z sekcji (stanowisk) odpowiedzialnych za (rysunek 4):

- strategię (politykę) ochrony wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy chronionej,
- adresowanie wiedzy chronionej i jej zabezpieczanie.



Rysunek 4. Organizacja komórki ochrony wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

Do zadań sekcji strategii ochrony wiedzy należy zaliczyć:

- identyfikację wiedzy chronionej i nadającej się do ochrony,
- bieżące badanie wiedzy powstającej w organizacji,
- kwalifikowanie wiedzy do ochrony,
- ocenę wiedzy,
- przygotowywanie decyzji w zakresie:
 - zgłaszania do ochrony,
 - objęcia wiedzy tajemnicą i zasad jej zachowania,
 - określanie potrzeb w zakresie wiedzy chronionej,

- negocjacje warunków korzystania z wiedzy chronionej,
- opracowywanie umów w zakresie obrotu wiedzą chronioną,
- kontrolę zakresu korzystania z chronionej wiedzy,
- informacyjne wspieranie komórek odpowiedzialnych za realizację procesów badań i rozwoju, marketingu i sprzedaży.

Zakres działania sekcji pozyskiwania ochrony powinien obejmować:

- badanie zdolności ochronnej,
- badanie „czystości” ochronnej,
- opracowywanie zgłoszeń do ochrony,
- dokonywanie zgłoszeń,
- udział w postępowaniu zgłoszeniowym.

Sekcji adresowania i zabezpieczania ochrony należy przypisać następujące zadania:

- określanie i bieżące weryfikowanie odbiorców wiedzy chronionej w organizacji,
- prowadzenie wywiadu gospodarczego w obszarze wiedzy chronionej,
- ujawnianie naruszeń wiedzy chronionej,
- przeciwdziałanie naruszeniom (ostrzeżenie, wnioski do organów ścigania, postępowanie sądowe, zatrzymywanie towarów na granicy).

Realizacja zadań w zakresie ochrony wiedzy wymaga:

- znajomości zamierzeń rozwojowych organizacji,
- dokonywania ocen technicznych, ekonomicznych i prawnych wiedzy,
- znajomości zasad zawierania umów dotyczących obrotu wiedzą chronioną,
- umiejętności negocjacyjnych przy obrocie wiedzą chronioną,
- znajomości rozwiązań organizacyjno-prawnych w zakresie ochrony wiedzy,
- śledzenia stanu wiedzy chronionej w interesującym organizację/ przedsiębiorstwo obszarze.

Korzystanie z chronionej wiedzy nierozłącznie wiąże się z procesem decyzyjnym, którego podstawę stanowi dokonywanie wielu ocen biorących pod uwagę skutki techniczne, organizacyjne, prawne, a przede wszystkim ekonomiczne (wymierne) i pozaekonomiczne (niewymierne). Oceny te powinny być prowadzone w ramach procesu monitorowania zakresu korzystania z konkretnego rodzaju chronionej wiedzy.

Summary

The Essence of Protected Knowledge Management in an Organization

The problem of protected knowledge management is of particular importance during the period of transformations in the Polish economy. The quantity and quality of the intellectual capital of an organization, both in its human and structural aspect, largely depend on this knowledge, which influences the state of an organization, but the state of the organization also influences the kind and quality of the protected knowledge that is used. The creation of market economy, the openness of our country to international cooperation and the radical change of the conditions and principles of the functioning of organizations make it necessary to revise many forms and methods of their activity. It also concerns the ways of protected knowledge management as well as the kinds and quality of the decisions that are made.

Klaudia Smolağ

Zastosowanie portalu korporacyjnego w przedsiębiorstwie

Wprowadzenie

Podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest dostęp do określonych informacji. Odpowiednie zasoby informacyjne warunkują podejmowanie optymalnych decyzji. Informacje, na podstawie których podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwie, dotyczą różnych obszarów jego funkcjonowania, m.in. klientów, stanu aktualnych zasobów finansowych lub rzeczowych oraz otoczenia rynkowego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Zarządzanie informacją, a więc gromadzenie, przesyłanie, przetwarzanie, przechowywanie, generowanie i interpretacja informacji, jest obecnie wspierane przez informatyczne systemy zarządzania. Przedsiębiorstwa korzystają z bogatej oferty różnych systemów informatycznych, do których zalicza się m.in. systemy ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*) [Kiełtyka 2002]. Dzięki zastosowaniu różnych mechanizmów można integrować je ze sobą, co prowadzi do osiągnięcia efektu synergii.

Współczesne przedsiębiorstwa jako jeden z kanałów komunikacyjnych wykorzystują interaktywny serwis internetowy (strony WWW przedsiębiorstwa). Efektywna komunikacja w biznesie zależy w dużej mierze od sprawnej platformy wymiany informacji.

Platformą integrującą systemy informatyczne oraz pełniącą funkcje komunikacyjne w przedsiębiorstwie jest portal korporacyjny. Komunikacja w ramach portalu korporacyjnego obejmuje komunikację wewnętrzną (dotyczy pracowników danego przedsiębiorstwa) oraz komunikację zewnętrzną (dotyczy klientów, partnerów biznesowych, dostawców itp.).

Portal korporacyjny

Portale korporacyjne definiowane są jako zintegrowane i zunifikowane środowiska pracy, wymiany informacji, zarządzania wiedzą i realizacji różnych transakcji biznesowych, zapewniające pojedynczy punkt dostępu do wszystkich zasobów informacyjnych oraz aplikacji wykorzystywanych w przedsiębiorstwie poprzez standardowy, niezależny od aplikacji, graficzny interfejs użytkownika [Smolağ 2005]. Jest to narzędzie internetowe przedsiębiorstwa kierowane do jego pracowników, partnerów biznesowych oraz klientów.

Portal korporacyjny stanowi wyspecjalizowany system integrujący zasoby wiedzy przedsiębiorstwa pochodzące z różnych źródeł. Źródłami tymi mogą być m.in.: systemy ERP, systemy finansowo-księgowo, systemy CRM, systemy *e-learningowe*, systemy *workflow* itd.

Do cech charakterystycznych portali zalicza się:

- łatwe i efektywne zarządzanie informacją z poziomu przeglądarki WWW,
- dostosowanie wirtualnego miejsca pracy do potrzeb i preferencji pracowników (personalizacja),
- możliwość przekazywania informacji różnym grupom docelowym,
- zestawienie wszystkich informacji w jednym miejscu,
- budowanie spójnego wizerunku firmy,
- wspieranie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej,
- udostępnianie aplikacji biznesowych i źródeł danych
- wsparcie strategii zarządzania wiedzą,
- wsparcie obsługi klienta [<http://www.webxperience.pl/portale.php>, 01.2007].

Portal korporacyjny to także centrum wiedzy o firmie. Gromadzi wszystkie informacje o firmie i jej otoczeniu oraz umożliwia dostęp do wszystkich niezbędnych w pracy dokumentów, informacji o realizowanych projektach [<http://firma.hoga.pl>, 01.2007].

Funkcjonalność portali korporacyjnych

Portale korporacyjne stanowią doskonałą platformę wielokierunkowej, poziomej i pionowej komunikacji wewnętrznej danego przedsiębiorstwa. Zastosowanie takiego rozwiązania w przedsiębiorstwie poprawia funkcjonowanie firmy poprzez dostęp do kluczowych informacji i wiedzy, wspomagających wypełnianie codziennych obowiązków pracowników.

Portal korporacyjny pozwala na efektywne przekazywanie przez kierownictwo firmy ważnych informacji swoim pracownikom. Rozpowszechnienie informacji dotyczących np. metod i zasad działania organizacji sprzyja podnoszeniu świadomości, przyspiesza realizację zadań, zwiększa ich efektywność i wpływa w istotny sposób na poprawę wyników finansowych. Portal jest też znakomitą platformą marketingu wewnętrznego, wspomaga kształtowanie świadomości wspólnoty interesów i znaczenia pracownika w firmie i firmy w otoczeniu biznesowym całego rynku.

Portal wspiera komunikację wewnętrzną dzięki zastosowaniu narzędzi komunikacji w formie list dyskusyjnych, publikacji treści, FAQ (*Frequently Asked Questions*), obiegu dokumentów w ramach organizacji. Wymiana informacji między pracownikami, rozwiązywanie problemów prywatnych przekłada się na większą koncentrację pracowników na zadaniach, wynikających z obowiązków w firmie [http://www.jmc.pl/wewnetrzne_portale.php, 01.2007].

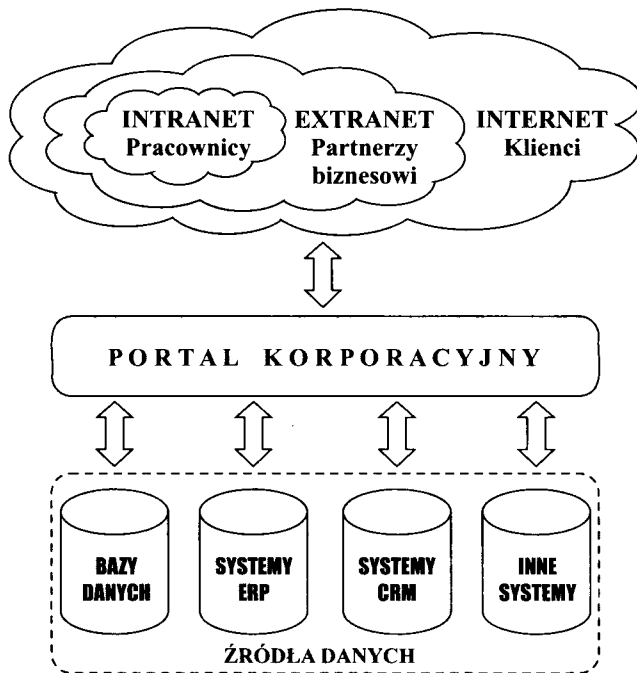
Charakterystyczną cechą portali jest ich personalizacja, co oznacza dostarczanie właściwych informacji właściwym osobom. Informacje dostarczane przez portal to informacje zarówno statyczne, jak i dynamiczne. Dostęp do zawartości statycznej polega na wyświetlaniu statycznych tekstów, dokumentów i innego rodzaju zawartości multimedialnej. Natomiast dostęp do zawartości dynamicznej polega na np. generowaniu raportów lub wykresów, informacji pobieranych z baz danych itp.

Portale pozwalają na dostęp do informacyjnych zasobów przedsiębiorstwa poprzez integrację aplikacji i danych na poziomie interfejsu użytkownika portalu. Dzięki portalowi korporacyjnemu możliwe jest selektywne udostępnienie wybranych elementów poszczególnych systemów informatycznych każdemu pracownikowi z osobna. Portal personalizuje w ten sposób funkcje środowisk informatycznych, dostosowując je do odpowiednich ról w organizacji. Personalizacji takiej podlegać mogą również:

- warstwa wizualna,
- zakres prezentowania danych,
- uprawnienia do ich edycji i modyfikacji,
- inne funkcje każdego środowiska [Hyla 2005].

Integracja i „zdalny dostęp” do aplikacji informatycznych przez portal to:

- brak konieczności instalowania specjalistycznych systemów informatycznych na komputerze pracownika,
- automatyczny dostęp do zasobów, do których pracownik jest upoważniony,
- ujednolicony interfejs pracy,
- jedno hasło dla wszystkich aplikacji i systemów (rysunek 1).



Rysunek 1. Portal korporacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hyla 2005, http://www.amg.net.pl/prodistrib/white_papers_produkcja/, 06.2005].

Portale informacyjne są bogatym centrum informacji, w których gromadzone i udostępniane są wiadomości z różnych dziedzin w postaci tekstowej, graficznej i multimedialnej. Te dynamiczne zasoby są stale aktualizowane za pomocą odpowiednich narzędzi do zarządzania treścią. Dzięki prezentacji aktualnej oferty, wymianę dokumentów z partnerami, realizację procesów zakupowych i sprzedażowych możliwa jest współpraca z partnerami biznesowymi. Natomiast dostarczenie narzędzi do samoobsługi klientów oraz narzędzi do kontaktu klientów z pracownikami firmy stanowi wsparcie obsługi klienta.

Zastosowanie portalu korporacyjnego jako narzędzia wspierającego komunikację zewnętrzną wpływa na [<http://www.gazeta-it.pl/2,5,691,index.html>, 01.2007]:

- lepszy kontakt z klientem – klient ma dostęp do zasobów informacyjnych przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu,
- możliwość wykorzystania nowego kanału dystrybucji produktów i usług – tzw. sprzedaż internetowa, rozwój elektronicznego handlu – klient ma możliwość dokonania transakcji handlowej z poziomu przeglądarki inter-

netowej, co przekłada się na jego wygodę, obniżenie kosztów, redukcję czasu transakcji,

- możliwość pozyskania większej grupy klientów poprzez dostęp do rynków całego świata – internetowa strona danego przedsiębiorstwa daje możliwość prowadzenia handlu i pozyskiwania klientów zarówno w kraju, jak i na świecie,

- promocja produktów i usług – dzięki zastosowaniu multimedialnej formy prezentacji swoich produktów i usług przedsiębiorstwo ma możliwość promocji przy relatywnie niższych kosztach. Najczęściej stosowane formy promocji w Internecie to: przesyłanie elektronicznych materiałów reklamowych (*newsletter*, elektroniczne karty okolicznościowe), formularze kontaktowe, płatne linki oraz pozycjonowanie adresu strony w wyszukiwarkach internetowych,

- elastyczność strony internetowej – informacje zamieszczone na stronie WWW to multimedialne informacje w postaci elektronicznej, które w szybki i łatwy sposób można modyfikować.

Dzięki wykorzystaniu portalu korporacyjnego przedsiębiorstwo może realizować funkcje: informacyjną, komunikacyjną oraz marketingową.

Rynek portali korporacyjnych w Polsce

Z raportu *Portale korporacyjne: technologia i biznes*, przygotowanego i opracowanego przez KPMG, wynika, iż liderami rynku portali korporacyjnych w Polsce pod względem liczby wdrożeń są oddziały firm międzynarodowych, tj. Microsoft, Oracle, SAP, BEA, IBM oraz polskie firmy informatyczne specjalizujące się w tym obszarze, jak choćby AMG.net, Rodan czy Contium.

W badaniu udział wzięło ponad 30 przedsiębiorstw i instytucji, które wdrożyły lub wdrażają portale korporacyjne. Ponadto w raporcie wykorzystano doświadczenia czołowych firm informatycznych oferujących w Polsce portale jako produkt komercyjny.

Argumentem odgrywającym największą rolę (dla prawie połowy badanych organizacji 48%) przy wyborze dostawcy portalu korporacyjnego jest jego cena. „Funkcjonalność” portalu miała znaczenie dla 43% badanych. Inne ważne argumenty to:

- możliwość integracji z istniejącymi już w firmie aplikacjami i rozwiązaniami IT (33%),
- marka dostawcy (29%),
- parametry techniczne proponowanych rozwiązań (29%),
- elastyczność (24%),
- rozwiązania przyjazne dla użytkownika (19%),

- termin realizacji (19%),
- lista referencyjna dostawcy (19%),
- polityczne (5%),
- bezpieczeństwo i właściwe zabezpieczenia (5%).

Koszty wdrożenia portalu korporacyjnego obejmują najczęściej trzy główne elementy: koszt licencji, koszt sprzętu, koszt wdrożenia. Koszty te (wg raportu KPMG) dla 100 użytkowników zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Koszty wdrożenia portalu korporacyjnego

	Prosty portal, podstawowe funkcjonalności	Zaawansowany portal, rozbudowane funkcjonalności
Sprzęt	10 000 Euro	10 000 Euro
Licencje	10 000 Euro	15 000 Euro
Wdrożenie	20 000 Euro	40 000 Euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://www.kpmg.pl/index.shtml/pl/library/raporty/index.html>, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=14&cid=274, 01.2007].

Wdrażające portal korporacyjny przedsiębiorstwa oczekują określonych korzyści. Z raportu KPMG wynika, iż do korzyści, jakie zapewnia portal korporacyjny, zaliczyć możemy [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=14&cid=274, 01.2007]:

- poprawę komunikacji wewnętrznej (29%),
- łatwiejszy dostęp do aplikacji, danych i informacji (28%),
- integrację rozproszonych aplikacji (12%),
- redukcję kosztów działania firmy (10%),
- poprawę innowacyjności (9%),
- poprawę pozycji konkurencyjnej (5%),
- rozwój pracowników (3%),
- generowanie dodatkowych zysków (2%).

Podsumowanie

Elementy współczesnego otoczenia gospodarczego każdego przedsiębiorstwa mają wpływ na jego funkcjonowanie, a przede wszystkim na zarządzanie informacją. Obserwujemy przejście od procesu przetwarzania danych, poprzez zarządzanie informacją do przetwarzania wiedzy i zarządzania wiedzą. Każde przedsiębiorstwo poszukuje coraz lepszych, wydajniejszych, optymalnych

narzędzi informatycznych wspierających proces zdobywania, gromadzenia, uaktualniania, dzielenia się i operowania zasobami informacyjnymi. Jednym z takich narzędzi jest właśnie portal korporacyjny. Rozwiązanie będące odpowiedzią na rosnące potrzeby w zakresie zarządzania informacją.

Korzyści, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć z wdrożenia portalu, są znaczne. Inwestycja w portal korporacyjny będzie opłacalna, jeżeli przedsiębiorstwo nie ograniczy się jedynie do wydatków na technologie. W ramach wdrożenia należy uwzględnić również środki na powołanie zespołu projektowego, zarządzanie zmianami, szkolenia pracowników i wewnętrzną promocję portalu oraz jego utrzymanie w przyszłości. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo otrzyma zaawansowane narzędzie, z którego nikt nie będzie korzystał [http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=14&cid=274, 01.2007].

Bibliografia

Hyla M., 2005, *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kiełtyka L., 2002, *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Placet, Warszawa.

Smolağ K., 2005, *Systemy informatyczne w organizacji wirtualnej*, w: L. Kiełtyka, J. Nazarko, *Technologie informatyczne i prognozowanie w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

http://www.amg.net.pl/prodistrib/white_papers_produkcja/, B2X Portal nieograniczonych możliwości, publikacja elektroniczna.

<http://firma.hoga.pl>.

http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=14&cid=274.

<http://www.gazeta-it.pl/2,5,691,index.html>.

http://www.jmc.pl/wewnetrzne_portale.php.

<http://www.kpmg.pl/index.shtml/pl/library/raporty/index.html>.

<http://www.webxperience.pl/portale.php>.

Summary

The Use of the Corporate Portal in a Company

The paper presents the basic issues connected with the use of corporate portals in a company. It discusses and gives a brief description of their main characteristics.

Mirosław Kwieciński

Mapy zagrożeń w ochronie wiedzy

Wprowadzenie

Na ogół autorzy zgodni są co do tego, że w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem wywiad gospodarczy traktowany jest jako głęboko przetworzona informacja. Sam proces wywiadu gospodarczego wykorzystuje i wytwarza jako efekt działania ogromny ładunek inteligencji. Wśród autorów zajmujących się tą problematyką dominuje pogląd, że inteligencja wydaje się mieć cechy nieuchwytnego ducha sprawczego – usiłują tłumaczyć w ten sposób rozmaite skomplikowane procesy, których prawdziwych mechanizmów nie udało się znaleźć. W zakresie wywiadu gospodarczego – stawia to przed nim niezwykle istotne wyzwania, polegające na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania:

- jak ujawnia się inteligencja w procesach analizy?
- jak może być wykorzystana?
- co decyduje o jej jak najbardziej efektywnym zastosowaniu?

bowiem depozytariuszami owej inteligencji są przede wszystkim ludzie wrośnięci w struktury organizacji.

Podstawą do budowania wszelkich przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa jest informacja. Wartość poszczególnych informacji nie jest jednak jednakowa, stąd kryterium, jakie należy tu zastosować, to uznanie tylko tej informacji za informację strategiczną, która może mieć szczególną wartość, zasadniczo dla konkurentów, ale także dla klientów, dostawców lub banków. Przez informację strategiczną można – najogólniej rzecz biorąc – rozumieć każdą informację, której rozpowszechnianie lub ujawnianie może spowodować utratę przewagi konkurencyjnej. Przy tej okazji ujawnione zostają pewne związki przyczynowo-skutkowe, które mogą mieć charakter:

- bezpośredni (np. ujawnienie terminu wprowadzenia nowego produktu na rynek),

- pośredni (rzucenie fałszywej pogłoski, która może spowodować popucie dobrego klimatu współpracy między przedsiębiorstwami).

Przesłanki wprowadzania organizacji kontrwywiadu gospodarczego

Zakres ważnych informacji wyrażających charakter przewagi konkurencyjnej będzie się zmieniać w zależności od uznania, co stanowi treść owej przewagi. Wśród przykładów obrazujących ten stan rzeczy należy wymienić:

- istotę (właściwość) działalności przedsiębiorstwa, co wiąże się z określeniem wszelkich zagrożeń ciążących nad jego działalnością. Trudno tu zatem wskazać na uniwersalne informacje pod względem ważności, ponieważ dla przedsiębiorstwa przemysłowego stosującego nowoczesne technologie przewagą konkurencyjną będzie wyłączność procesu produkcji, z kolei dla dystrybutora będą to specyficzne warunki umów handlowych z dostawcami lub spedytorami,

- strategię przedsiębiorstwa, która ulega przewartościowaniom w zależności od fazy rozwoju, co skutkuje zmianami w skali wartości informacji. I tak na przykład informacja o zatrudnieniu menedżera wyspecjalizowanego w innej niż dotychczas realizowana specyfika działalności danego przedsiębiorstwa staje się informacją ważną, chociaż wiąże się ze zwykłym anonsem prasowym o poszukiwaniu pracownika (specjalisty),

- czynnik czasu, który odgrywa istotną rolę w procesie wywiadu gospodarczego, szczególnie w warstwie wartości samych informacji, a także ich poufności. O wartości informacji decyduje moment czasowy, dla którego posiada ona szczególne znaczenie – informacja spóźniona staje się bezużyteczna.

Oprócz informacji ważnych dla całego przedsiębiorstwa ze względów strategicznych istnieją informacje istotne dla jego działów, które mogą stać się obiektem przecieków lub specyficznych działań wywiadu gospodarczego. Do takich komórek należą przede wszystkim dział badań i rozwoju, który może stać się obiektem ataku ze względu na rodzaj prowadzonych tam działań i sposób funkcjonowania, a także dział produkcji (wydział produkcji). Ten z kolei powinien być chroniony poprzez utrudnioną łączność (komunikację) ze światem zewnętrznym, ścisłą kontrolę wstępu na teren wydziałów produkcyjnych oraz informowanie przełożonych o każdej próbie udzielenia wywiadu (np. w postaci pozwolenia na zwiedzanie lub zrobienie reportażu). Także wszelki ruch personelu przedsiębiorstwa związany ze zwolnieniami, odejściami na emeryturę, zatrudnieniem stażystów bądź pracowników na

czas określony musi podlegać ścisłym rygorom ochrony informacji. Chodzi tu zwłaszcza o przeciwdziałanie wydostawaniu się ważnych dokumentów poza teren przedsiębiorstwa.

Cały system bezpieczeństwa informacyjnego winien być należycie zorganizowany, w oparciu o podejście, które można określić jako działowe. Oznacza to, że bezpieczeństwo pomieszczeń powinno być zapewnione przez firmy ochroniarskie (wsparte np. przez systemy kamer telewizyjnych), składanie i ochrona patentów – przez dział badań i rozwoju, bezpieczeństwo komputerowe – przez dział informatyki itd. Taki system zabezpieczeń (kontrwywiadu) powinien być centralnie koordynowany i kontrolowany, co zagwarantuje lepszą ochronę informacji, w przeciwieństwie do struktury rozproszonej, która jest źródłem przecieków i utraty informacji. Zadanie takie można powierzyć osobie centralnie odpowiedzialnej za:

- wprowadzenie i utrzymywanie skutecznego systemu ochrony informacji,
- zbieranie, klasyfikowanie i wykorzystywanie sporządzonych przez poszczególne działy raportów dotyczących incydentów związanych z wtargnięciem w system informacyjny przedsiębiorstwa.

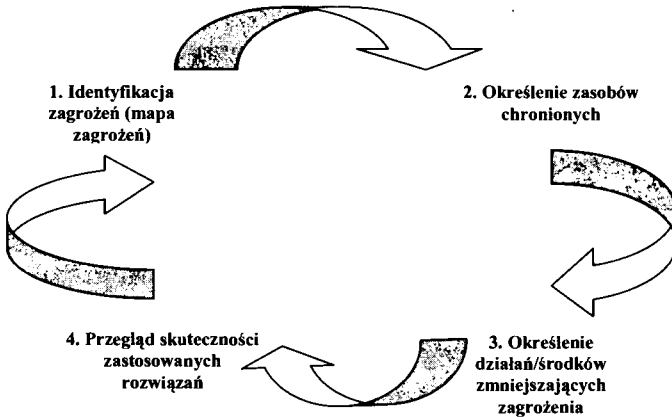
Oczywiście, w celu zwiększenia efektywności centralizacji działań w tym zakresie potrzebne jest przeszkolenie pracowników w dziedzinie ochrony informacji, jej znaczenia dla przedsiębiorstwa, a także metod postępowania. Organizacja ochrony informacji może także w przedsiębiorstwie przyjąć formę sieci odpowiedników w różnych działach, które funkcjonowałyby według precyzyjnych ustalonych procedur (np. raporty dotyczące incydentów związanych z wtargnięciem, okresowe szkolenia itp.). Wszelkie informacje wydostające się na zewnątrz powinny prowadzić zawsze przez ten sam kanał, na przykład przez dział rzecznika prasowego. Komórka ochrony informacji, która także musiałaby powstać jako odrębny dział, byłaby naturalną kontynuacją działań komórki wywiadu gospodarczego, obie jednak będą związane stałą współpracą.

Mapy zagrożeń jako szczególny zasób wiedzy

Mapa zagrożeń stanowi nowe pojęcie w funkcjonowaniu organizacji. Na ogół rozumiana jest jako wykaz zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych o różnym charakterze (technologiczne, kryminalne, naturalne itd.), oddziałujących na zasoby organizacji, szczególnie zaś na jej zasoby rzeczowe, procesy i informacje o żywotnym znaczeniu dla bezpieczeństwa i funkcjonowania organizacji

(Grzechowiak 2005: s. 10). Niezwykle istotnym podejściem w tworzeniu mapy zagrożeń jest konieczność holistycznego spojrzenia na chronione zasoby, a także określenie zagrożeń przez pryzmat profilu organizacji, jej usytuowania względem konkurentów, podatności na różne działania czynników zewnętrznych o wymiarze negatywnym. Mapa zagrożeń musi identyfikować także krytyczne procesy i przewidywać możliwe straty będące skutkiem ich wystąpienia w organizacji. Ten rodzaj wiedzy pozwala zatem kadrze zarządzającej skupić swoje wysiłki na zapewnieniu organizacji możliwie najpełniejszego bezpieczeństwa.

Sprawność działania systemu bezpieczeństwa organizacji zależy od przestrzegania reguł wynikających z cyklu zarządzania bezpieczeństwem. Sporządzenie mapy zagrożeń, traktowanej jako źródło identyfikacji zagrożeń, uruchamia cykl zarządzania bezpieczeństwem (rysunek 1).



Rysunek 1. Cykl zarządzania bezpieczeństwem organizacji.

Źródło: [Grzechowiak 2005: s. 11].

Sporządzenie mapy zagrożeń wymaga zebrania wielu ważnych informacji, pozwalających menedżerom ds. bezpieczeństwa scharakteryzować podatność organizacji na wszelkie niebezpieczeństwa. Analiza zebranego materiału informacyjnego powinna pozwolić odpowiedzieć na następujące pytania:

- jak przedstawia się ocena poziomu zagrożeń formułowana przez odpowiedzialne za bezpieczeństwo instytucje i służby państwowe, media, instytucje analityczne, firmy ochrony i towarzystwa ubezpieczeniowe?
- czy chronione zasoby przedstawiają istotną wartość dla środowisk przestępczych?

- czy zasoby chronione podatne są na zniszczenie lub dewastację w wyniku działań innych czynników (np. oddziaływanie sił natury, katastrofy techniczne)?
- jak przekłada się charakterystyka sąsiedztwa na poziom bezpieczeństwa?
- jakie rekomendacje w zakresie pożądanego poziomu bezpieczeństwa pojawiły się ze strony właścicieli, udziałowców, zarządu, *stakeholdersu*?

Uzyskanie wysokiego poziomu wiedzy o zagrożeniach wymaga wykorzystania informacji z wielu źródeł, przede wszystkim źródeł wiarygodnych. Charakterystykę źródeł informacji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wzorzec informacji doskonałej w świetle kryteriów wartości źródła i wartości informacji

Wartość źródła \ Wartość informacji	Źródło podejrzone lub subiektywne	Źródło mało pewne	Źródło wiarygodne, ale z ryzykiem pomyłki lub subiektywizmu	Źródło wiarygodne
Informacja bezużyteczna				
Informacja częściowo użyteczna				
Informacja interesująca				
Informacja bardzo ważna				

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bloch 1996: s. 58].

Objaśnienie: prostokąt o największym zagęszczeniu linii oznacza informację doskonałą.

Wysoka jakość informacji pochodzących z wiarygodnych źródeł decyduje o kolejnych etapach cyklu zarządzania bezpieczeństwem. Jakość i wartość mapy zagrożeń przesądza zatem o jakości całego systemu bezpieczeństwa.

Ważnym elementem budowy mapy zagrożeń jest podzielenie chronionych zasobów na kategorie, którym przyporządkowane zostaną odpowiednie – w zależności od potrzeb – priorytety. Na ogół podział zasobów dotyczy:

- ludzi (personel, klienci, podwykonawcy),
- zasobów rzeczowych (maszyny, urządzenia, półprodukty, sprzęt komputerowy),
- informacji,
- procesów (dostawa, produkcja, magazynowanie, pakowanie i wysyłka).

Zasadniczy priorytet ochrony obejmuje zasoby ludzkie. Można w tym przypadku sięgnąć w celu intensyfikacji poszukiwań zasobów chronionych po mapę topografii wiedzy dotychczas zidentyfikowanej. Przykład takiej mapy przedstawiono poniżej.

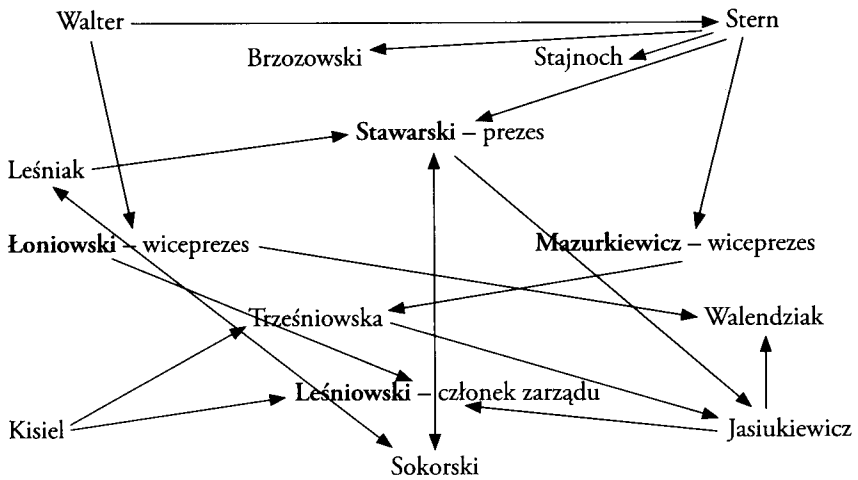
Eksperci (konsultanci)	Technologie	Produkty	Dostawcy	Fachowcy	Ochrona środowiska
Marek Kowalski					
Stefan Malinowski					
Janina Wiśniewska					
Józef Staniewski					
Aleksander Bardecki					
Władysław Jagłowski					

Rysunek 2. Topografia wiedzy z zakresu rozwoju produktu.

Źródło: opracowanie własne.

Topografia wiedzy w danym obszarze pozwala zlokalizować ekspertów posiadających istotne dla podejmowanych badań umiejętności i informacje (na przykład z zakresu technologii lub ochrony środowiska). Motywem użycia takiego narzędzia jest możliwość szybkiego uzyskania osób o określonym profilu kompetencji i kwalifikacji, a także zorientowanie się, na jakim szczeblu hierarchii organizacyjnej znajduje się ich działalność.

Dla pełniejszego zorientowania się w określeniu beneficjentów przetworzonych informacji można wykorzystać mapę sieci kontaktów interpersonalnych. Przykład ilustracji takich powiązań przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 3. Sieć kontaktów interpersonalnych.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy rysunek pozwala na identyfikację powiązań nieformalnych, tkwiących w każdej organizacji. Wyobrażenia menedżerów o relacjach między pracownikami częstokroć okazują się mylne, co może skutkować zakłóceniami w szybkim przepływie informacji. Postać graficzna relacji może być wzbogacona o obraz informujący o poziomie zaufania między wymieniającymi między sobą informacje pracownikami. Wszelkie powyższe przykłady powiązań interpersonalnych winny stać się przedmiotem identyfikacji, a następnie – po ujawnieniu ich znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa – obiektami szczególnej ochrony. Decydują bowiem niejednokrotnie o zachowaniu przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Wydaje się, że mapy zagrożeń zastosowane w koncepcji realizacji zadań kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie mogą odegrać ogromną rolę. Zespoły pracownicze jako depozytariusze wiedzy winny być stale analizowane, zwłaszcza w obszarze łączących je relacji. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie, podobnie jak komórki nerwowe ludzkiego mózgu, bywają określane inteligencją organizacji. W kontrwywiadzie gospodarczym natomiast zasadniczym czynnikiem sukcesu jest zapewnienie możliwości

skutecznej wymiany informacji między ludźmi. Ma to szczególne znaczenie w tworzeniu sieci kontaktów interpersonalnych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Bibliografia

Bloch A., 1996, *L' Intelligence economique*, Economika, Paris.

Grzechowiak J., 2005, *Mapa zagrożeń*, „CSO Magazyn Zarządzających Bezpieczeństwem” nr 1.

Summary

Risk Maps in the Protection of Knowledge

The paper presents the essence of industrial espionage as well as the circumstances of the creation and implementation of industrial counterespionage concepts, which result from the contemporary risks. The basic condition that has to be fulfilled for the implementation of industrial counterespionage to be successful is the centralized organization of activities and constant staff training.

The concept of industrial counterespionage is based on safety management. The paper describes its basic element – the risk map, i.e. the identification of all risks resulting from a company's activity, which allows one to suggest the protection of resources which are of particular importance for an enterprise: people, assets, information and processes.

Franciszek Mroczo, Wojciech Topczewski

Wiedza agenta ubezpieczeniowego w nowych uwarunkowaniach funkcjonowania towarzystw ubezpieczeń na życie

Wprowadzenie

Ubezpieczenia stanowią jeden z ważnych elementów gospodarki rynkowej. Od momentu wprowadzenia nowych rozwiązań systemowych, które regulowała ustawa o działalności ubezpieczeniowej [Ustawa z 28 lipca 1990 r.], towarzystwa ubezpieczeniowe rozpoczęły działalność na rynku polskim. Ubezpieczenia rozwijały się w kierunku dopasowywania różnego rodzaju rozwiązań stosownie do potrzeb Polaków [Topczewski 2006: s. 85]. Od tego momentu zaczął rozwijać się nowy zawód – agenta ubezpieczeniowego. Agenci ubezpieczeniowi (pośrednicy ubezpieczeniowi) stanowią składową rynku ubezpieczeniowego obok wszelkiego rodzaju stowarzyszeń i organizacji biorących udział w obrocie ubezpieczeniowym, instytucji zewnętrznych oraz innych usługodawców wspomagających ten rynek [Worach-Kardas 2004: s. 151]. To agenci ubezpieczeniowi penetrują rynek ubezpieczeniowy, docierając do pojedynczych klientów. Oni również próbują ożywić rynek ubezpieczeń grupowych, proponując produkty „swoich” firm, łamiąc w ten sposób monopol wcześniej działających towarzystw.

Z dniem 1 stycznia 2004 roku weszła w życie nowa Ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym, która doprecyzowała zasady wykonywania pośrednictwa ubezpieczeniowego w zakresie ubezpieczeń osobowych i majątkowych [Ustawa z 22 maja 2003 r.]. Dzięki tym regulacjom usankcjonowana została nadal w rękach kadry zarządzającej towarzystwami ubezpieczeniowymi merytoryczna strona przygotowania agentów ubezpieczeniowych zarówno w za-

kresie wiedzy fachowej, jak i praktyki. Najważniejszym ogniwem w sprzedaży ubezpieczeń pozostali agenci ubezpieczeniowi.

Wiedza agenta ubezpieczeniowego a nowy rynek ubezpieczeniowy

Mając do dyspozycji dwa typy w ubezpieczeniach na życie (ochronne i inwestycyjne), towarzystwa ubezpieczeniowe w latach 1995–1999 natrafiły na chłonny rynek, dlatego w dużym stopniu zwracały uwagę na produkty ubezpieczeniowe, a nie na samego klienta. Reforma ubezpieczeń społecznych zaczęła się w 1999 roku. W jej wyniku zaczęto prowadzić wzmożoną akcję informacyjną i edukacyjną, która dotyczyła uświadomienia obywateli o potrzebach zmiany systemu ubezpieczeń społecznych. Nastąpił wzrost świadomości ubezpieczeniowej społeczeństwa, ale większa świadomość w tej dziedzinie doprowadziła do osłabienia zainteresowania innymi typami ubezpieczeń niż społeczne, w tym również ubezpieczeniami na życie. Od tego czasu zaczęto poszukiwać rozwiązań produktowych, zapominając o kliencie, który przecież powinien być nadal w centrum zainteresowań [Mroczko, Topczewski 2004: s. 113]. Dotyczy to klientów, ale również i pracowników, którzy działali na rzecz firm ubezpieczeniowych.

W związku z powyższym firmy ubezpieczeniowe zaczęły kierować swoją uwagę na pozyskiwanie i rozwój wiedzy swoich współpracowników. Wiedza agentów ubezpieczeniowych zaczyna odgrywać kluczową rolę w strategii działania firm ubezpieczeniowych. Agenci powinni posiadać wykształcenie co najmniej średnie, związane z ekonomią, prawem itp. Towarzystwa ubezpieczeniowe coraz częściej stawiają na szkolenia współpracowników w zagadnieniach związanych z obsługą klienta, analizą finansową portfela klientów, a nie jak dotychczas, tylko z psychologią sprzedaży. Ideą tych firm jest budowa nowej jakości współpracy z klientem. Aby ta współpraca była płynna, nadal będzie potrzebny agent ubezpieczeniowy, a jego doradztwo musi być na najwyższym poziomie. Wykorzystanie zdobytej wiedzy przez agenta bardzo pomaga w funkcjonowaniu firmy. Umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym staje się dziś koniecznością dla każdej firmy ubezpieczeniowej, która chce przetrwać i być konkurencyjna dla innych firm. Zarządzanie wiedzą wszystkich pracowników może nie tylko zwiększyć efektywność towarzystwa ubezpieczeniowego, ale także może wpłynąć na poprawę jego innowacyjności i wzrost satysfakcji klienta. Tak więc główną funkcją systemu zarządzania wiedzą jest dostarczanie agentowi informacji, która po odpowiednim prze-

tworzeniu zostanie efektywnie wykorzystana. Wiedza pozwala przewidywać, kojarzyć fakty i podejmować decyzje. Wiedzę można pozyskiwać zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Agenci odnoszą sukcesy dzięki dobrym szkoleniom w firmach, dla których pracują [Topczewski 2004]. Wiedzę mogą przekazywać sobie agenci ubezpieczeniowi nawzajem. Osoby z dłuższym stażem mogą przekazywać zdobytą wiedzę osobom dopiero co zatrudnionym lub z mniejszym doświadczeniem. To menedżerowie powinni zadbać o to, aby ten przekaz był procesem.

Znaczenie wiedzy agenta ubezpieczeniowego w sprzedaży ubezpieczeń na życie

Wychodząc z marketingowego punktu widzenia, towarzystwa ubezpieczeniowe w okresie spadku sprzedaży ubezpieczeń na życie powinny zmienić strategię działania. Duża konkurencja na rynku ubezpieczeń (obecnie 36 firm ubezpieczeń na życie i 36 firm ubezpieczeń majątkowych) [www.money.pl/ubezpieczenia, 06.2006] spowodowała, że towarzystwa ubezpieczeniowe skupiały swoją uwagę na ciągłym poszerzaniu oferty, dodając różnorodne świadczenia oraz kalkulując możliwie niskie koszty własne oraz koszty ryzyka ubezpieczeniowego. Oczekiwano, iż skupienie uwagi na produkcie doprowadzi do wzrostu sprzedaży ubezpieczeń. Niestety, w swojej działalności marketingowej towarzystwa ubezpieczeniowe zagubiły zdezorientowanego klienta. A przecież to właśnie klient jako główny podmiot oddziaływań ubezpieczeniowych powinien stanowić kluczowe ogniwo do podniesienia sprzedaży ubezpieczeń na życie.

Prowadzenie polityki inwestycyjnej towarzystw ubezpieczeniowych może być brzemienne w skutki dla klientów oraz dla samych towarzystw. Już dzisiaj obserwuje się spadek sprzedaży ubezpieczeń na życie, a przez to zainteresowanie ubezpieczeniami w ogóle spada. Zagubienia klienta w strategii towarzystw ubezpieczeniowych nie można nadal tolerować, wszak usatysfakcjonowanie klienta z zawartego ubezpieczenia powinno być naczelną wytyczną działalności tych towarzystw. Problematyka ta stała się źródłem zainteresowań wielu firm. Analitycy w różnych firmach zaczęli zadawać sobie pytania:

- jaką wartość ma dobrze wyszkolony agent ubezpieczeniowy?
- jaką prowizję netto może wnieść lojalny klient?
- jakie są korzyści dla firmy z posiadania stałego klienta?

Czasy masowego klienta minęły bezpowrotnie. Powinni sobie to uświadomić również menedżerowie zarządzający firmami ubezpieczeniowymi. Dzisiaj i w przyszłości „klient masowy” to klient chcący się wyróżniać i żądający

indywidualnego podejścia [Mroczo, Topczewski 2004]. Oferta skierowana do „każdego” zaczyna być odbierana jako obraza. W dzisiejszych czasach oferta dla każdego, tzw. „średniego klienta”, to oferta dla nikogo. Wydaje się, że postrzeganie klienta w centrum uwagi, a więc jako podmiotu transakcji, może doprowadzić do wzrostu zainteresowania produktami ubezpieczeniowymi. Dzięki temu klienci mogą obserwować wszelkie zmiany, jakie zachodzą w danej firmie ubezpieczeniowej, w proponowanych produktach ubezpieczeniowych, mogą dzielić się swoimi uwagami, pomysłami i propozycjami ulepszeń w tych produktach. Aby to wszystko do nich trafiło, należy zwrócić uwagę na osoby pośredniczące w zawieraniu umów ubezpieczeniowych, czyli agentów ubezpieczeniowych i ich kwalifikacje.

Agent ubezpieczeniowy jako kluczowa postać w nowych uwarunkowaniach rynku ubezpieczeń na życie

Aby dokonać identyfikacji i personifikacji swoich klientów, należy prowadzić badania ich motywacji zakupu i stwarzać warunki do nawiązania bliższego wzajemnego kontaktu. Dużą rolę mogą tu odgrywać pośrednicy ubezpieczeniowi. Powinni oni stać się doradcami finansowymi jako profesjonalisci dobrze znający potrzeby konkretnych, obsługiwanych przez siebie, a zarazem zidentyfikowanych przez firmę klientów. Świadomość ubezpieczeniowa zarówno wśród pracowników i agentów zakładów ubezpieczeń, jak i wśród klientów, jest coraz większa. Agenci ubezpieczeniowi muszą uczestniczyć w szkoleniach z zakresu umiejętności sprzedażowych (techniki sprzedaży, proces sprzedaży, analizy potrzeb klienta itp.).

To oni powinni znać odpowiedzi na niektóre z pytań:

- kto tworzy grupę interesów dla firmy ubezpieczeniowej?
- kim jest najbardziej interesujący klient przyszłości, jakie posiada cechy?
- jakie szczególne problemy i życzenia ma ta grupa?
- co można zrobić, aby wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom?

Należy się ponownie zastanowić nad tym, kim są klienci przystępujący do ubezpieczeń, a nie jaka jest ich liczba. Agenci oprócz własnej edukacji muszą zadbać o edukację klienta.

Jedynym wyjściem jest powrót do oczekiwań klientów oraz możliwości ich spełnienia. Agent ubezpieczeniowy musi być dobrze przygotowany do nowej rzeczywistości. Zamiast usiłować sprzedawać, z różnym skutkiem, agent ubezpieczeniowy musi nawiązywać dobre stosunki z klientem, musi doradzać. Aby spełnić te założenia, oprócz wspomnianych szkoleń, które organizowane są przez firmy ubezpieczeniowe, osoby pracujące w zawodzie

agenta ubezpieczeniowego powinny cały czas angażować się w procesy samokształcenia, studiowania fachowej literatury związanej z zagadnieniami ubezpieczeniowymi oraz prasy [Reilly, Brown 2001]. Agent ubezpieczeniowy powinien utożsamiać się z wizją i misją firmy, zamiast manipulować klientem.

Obecnie coraz więcej firm zdaje sobie sprawę, że ich sukces w dłuższej perspektywie zależy od pracy personelu, dlatego szczególną uwagę zwracają na jego szkolenie. Kadra menedżerska każdego szczebla powinna zwrócić uwagę na edukację swoich agentów pod kątem nowoczesnych relacji z klientem. Agenci powinni przyzwyczaić się do coraz szybszego uczenia się rzeczy nowych [Geffroy 1996]. Ważny jest tutaj również przepływ informacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Postępowanie to zaowocuje tym, że towarzystwa będą miały coraz więcej lojalnych klientów, ale również lojalnych pracowników, czyli agentów ubezpieczeniowych. Będzie to dobry start dla działania na konkurencyjnym rynku Unii Europejskiej.

Problemy zarządzania wiedzą w towarzystwach ubezpieczeń na życie

W chwili gdy nowy agent rozpoczyna pracę samodzielnie, zaczyna tworzyć sobie wiedzę indywidualną oraz współprzyczyniać się do tworzenia zbiorowej wiedzy organizacyjnej. W razie odejścia z firmy ubezpieczeniowej zabiera on bezpowrotnie swoją wiedzę indywidualną, której ani firma, ani menedżerowie nie są w stanie mu odebrać i zatrzymać. Dla towarzystw ubezpieczeniowych o dużym współczynniku rotacji kadr stanowi to poważne zagrożenie. W związku z powyższym oprócz samego zarządzania wiedzą potrzebna jest kontrola, a także umiejętne zarządzanie wiedzą chronioną i przepływem informacji.

W kontekście pobierania wiedzy oraz jej wykorzystania w towarzystwach ubezpieczeniowych nie można zapominać o dwóch problemach, a mianowicie:

- 1) zgromadzona w bazie wiedza nie zawiera informacji o relacjach zachodzących między danymi, faktami itp.,
- 2) informacje poufne zanikają zarówno dla wewnętrznych, jak i zewnętrznych użytkowników wiedzy.

Jednym z kluczowych dóbr zgromadzonych w każdym przedsiębiorstwie, w tym również w firmie ubezpieczeniowej, są szeroko pojęte zasoby wiedzy. Można je podzielić na dwie kategorie:

- 1) zasoby materialne, takie jak dokumentacja, procedury firmowe, informacje o rynku, raporty, wyniki prac badawczo-rozwojowych, zawartość baz danych,

2) zasoby niematerialne, takie jak umiejętności, doświadczenie, indywidualna wiedza agentów, wiedza na temat przebiegu procesów sprzedaży, nieutrwalone w żadnej formie informacje o przedsiębiorstwie, wiedza o konkurencji czy rynku.

Według jednej z teorii [Perechuda 2005: s. 51] zarządzanie wiedzą często mylone jest z zarządzaniem informacją. Jej autor uważa, że konieczne jest wyróżnienie następującej triady: dane–informacje–wiedza. Dane dotyczą zjawisk samych w sobie; mają one charakter wysoce sterylny, źródłowy oraz nieprzetworzony. Informacje to dane przetworzone w sposób strukturalizowany. Wiedza zaś stanowi psychologiczne, indywidualne doświadczenie będące wynikiem intelektualnej refleksji teoretycznej nad bytami realnymi lub abstrakcyjnymi.

Ta definicja wiedzy jest kompatybilna z definicją wiedzy ukrytej (cichej, niejawnej) I. Nonaki i H. Takeuchi'ego. Wiedza ma przede wszystkim charakter jakościowy, a dane i informacje mają wymiar ilościowy oraz formalny.

Inne cechy wiedzy to [Perechuda 2005: s. 51]:

- niemożność przechowywania,
- nietransferowalność,
- wieloznaczeniowość interpretacyjna,
- zdolność tworzenia jej z wykorzystaniem różnorodnych procedur i metod.

W oparciu o teorie i definicje menedżerowie firm ubezpieczeniowych muszą zadbać o to, by informacje przekazywane były agentom w sposób kompetentny i zrozumiały. Musi nastąpić ich gradacja. Pewne informacje nie mogą w ogóle przedostawać się z centrali do podległych jednostek, należą do nich między innymi informacje o niektórych współczynnikach, którymi posługuje się dział ryzyka i podobne, stanowiące o konkurencyjności firmy. Również wewnątrz jednostki terenowej agencji stykają się z bazą danych, która powinna być chroniona i większość z jej zawartości stanowi informacje niejawne, jak np. suma, na jaką ubezpiecza się konkretny klient. Każda firma, która chce się rozwijać, na czołowym miejscu musi stawiać zarządzanie wiedzą, jak również prawidłowy przepływ informacji.

Podsumowanie

Towarzystwa ubezpieczeniowe od momentu transformacji (początek 1991 roku) działały bardzo schematycznie, proponowały ubezpieczenia i unowocześniały je w trakcie zdobywania rynku po to, by trafić do większej licz-

by klientów. Od samego początku działania tych firm kluczowe zadania spełniali pośrednicy ubezpieczeniowi zwani doradcami ubezpieczeniowymi, agentami ubezpieczeniowymi. W wyniku różnych czynników gospodarczych na początku 2000 roku sprzedaż ubezpieczeń zaczęła spadać. Oprócz podstawowych form marketingu ważnym czynnikiem poprawiającym koniunkturę rynku ubezpieczeniowego powinno stać się zarządzanie wiedzą. Tworzenie bazy klientów oraz informacji o ich potrzebach przyczyni się do poprawnej obsługi dotychczasowych klientów oraz pozyskiwania nowych [Szumlicz 2003]. Aby te działania można było wprowadzać w firmach ubezpieczeniowych, należałoby wrócić do edukacji tych, którzy bezpośrednio z klientem mają kontakt, a więc – agentów ubezpieczeniowych. Zarządzanie wiedzą w firmie ubezpieczeniowej prowadzi do kilku ważnych efektów: wzrost produktywności, poprawa *cash flow*, wzrost zadowolenia klientów z lepszych produktów ubezpieczeniowych lub usług, poprawa zadowolenia pracowników dzięki rozwojowi intelektualnemu, poprawa wyników finansowych firmy. Reasumując, wiedza ta powinna być pomocna w działaniu na konkurencyjnym rynku Unii Europejskiej. Jej wykorzystanie pomoże firmom ubezpieczeniowym w utrzymaniu klientów oraz agentów ubezpieczeniowych.

Bibliografia

Geffroy E., 1996, *Clienting*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Mroczo E, Topczewski W., 2004, *Wykorzystanie wiedzy i umiejętności agenta ubezpieczeniowego w nowych warunkach rynku ubezpieczeń na życie*, w: P. Laskowski, M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą i informacją w przedsiębiorstwie i jednostce samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.

Mroczo E, Topczewski W., 2004, *Clienting w firmach ubezpieczeniowych*, w: J. Stankiewicz, *Gospodarka w obliczu eurotransformacji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.

Perechuda K., 2005, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Reilly F. K., Brown K. C., 2001, *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Szumlicz T., 2003, *O kształtowaniu świadomości ubezpieczeniowej*, w: T. Kopczyńska, S. Nowak, *Ubezpieczenia w polskim obszarze rynku europejskiego. Wyzwania i oczekiwania*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Warszawa.

Topczewski W., 2004, *Cykl szkoleniowy jako ważny etap rozwoju pracownika* w: S. Antczak, *Menedżer 9-10 (1-2)*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.

Topczewski W., 2006, *Wiedza i umiejętności agenta ubezpieczeniowego w procesie kreowania portfela klienta*, w: M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą i informacją. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.

Ustawa z 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz.U. nr 50, poz. 344).

Ustawa z 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz.U. nr 124, poz. 1154).

Worach-Kardas H., 2004, *Ubezpieczenia społeczne i na życie. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.

www.money.pl/ubezpieczenia.

Summary

The Knowledge of an Insurance Agent and the New Functioning of Life Insurance Companies

The life insurance market grew in the early 1990s, but at the end of the decade it underwent a crisis. Today life insurance is a best-selling product. Focusing attention on the customer and their individual insurance needs might improve insurance sales. In order to achieve this, insurance companies need well-educated insurance agents, who should perform major roles in these companies. The managers of life insurance companies should take care of the constant intellectual development of their employees and ensure that the information is given to the insurance agents in a competent and comprehensible way.

Edyta Kulej-Dudek

Procesy transferu wiedzy w firmach rachunkowo-doradczych

Wprowadzenie

Nieprzerwane procesy zmian rynkowych wymuszają poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań zwiększających zdolność kompleksowej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wzrost wartości rynkowej firm w stosunku do wartości ich majątku spowodował, iż kluczowym czynnikiem, od którego zależy efektywność procesów biznesowych, jest właściwe zarządzanie informacją i wiedzą. W czasach dynamicznego wzrostu ilości informacji, ich szybkiej dezaktualizacji i rosnącego znaczenia wiedzy we wszystkich procesach biznesowych istotny staje się niezawodny i szybki przepływ danych, informacji i wiedzy zarówno wewnątrz firmy, jak również pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Przekształcenia makroekonomiczne ostatnich lat spowodowały pojawienie się wielu nowych koncepcji w zarządzaniu, w tym koncepcji dotyczącej zarządzania wiedzą.

Rozwój zarządzania wiedzą – procesowe podejście do zarządzania wiedzą

Wiedza jest uznawana za decydujący atrybut wytwarzania i świadczenia usług, a umiejętne zarządzanie wiedzą staje się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwem nowe horyzonty. Przed przedsiębiorstwami pojawiają się zatem dwa trudne zadania. Po pierwsze, ciągłe gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie współczesnej wiedzy, po drugie, posiadanie umiejętności umożliwiających wykorzystanie wiedzy w celu uzyskania przewagi

konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania na rynku globalnym [Grudzewski 2003].

W literaturze przedmiotu istnieje kilka kierunków rozwoju zarządzania wiedzą na świecie. W ramach japońskiego kierunku najbardziej rozpowszechnionym modelem zarządzania wiedzą jest „spirala wiedzy” Nonaki i Takeuchi’ego polegająca na podziale wiedzy na dwie kategorie: wiedzę cichą (*tacit knowledge*) i wiedzę formalną (*explicit knowledge*). Podejście zasobowe bazuje na koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności. Trzecim kierunkiem rozwoju zarządzania wiedzą jest podejście oparte na doświadczeniach i rozwiązaniach stosowanych w praktyce, zwłaszcza wypracowanych w dużych firmach konsultingowych. Podstawy teoretyczne temu podejściu nadali Devenport i Prusak. Autorzy na podstawie doświadczeń praktycznych zaproponowali model zarządzania wiedzą, którego trzon stanowią trzy procesy zarządzania wiedzą [Davenport 1998]:

- tworzenie wiedzy,
- kodyfikacja wiedzy,
- transfer wiedzy.

Proces tworzenia wiedzy to zespół specyficznych działań i inicjatyw, które firmy podejmują w celu zwiększania ilości wiedzy organizacyjnej, czyli tworzenia warunków do jej powstawania, pobudzania inicjatyw pracowników, wspierania twórczej atmosfery i współpracy z ośrodkami tworzącymi wiedzę [Morawski 2005]. Wiedza może powstać wewnątrz organizacji lub być importowana z zewnątrz.

Proces kodyfikacji wiedzy to nadawanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej do niej dostęp tym osobom, które jej w danym momencie potrzebują. Wiedzę przekształca się w taki sposób, aby można ją łatwo i szybko znaleźć oraz aby była zrozumiała i łatwa do przyswojenia [Kiełtyka 2004]. Jedną z metod kodyfikacji jest tworzenie baz wiedzy w postaci książek kontaktowych zawierających dane pracowników i ekspertów zatrudnionych w firmie oraz zewnętrznych konsultantów. Informacje zawarte w takiej bazie skategoryzowane są ze względu na działy, kompetencje, kategorie problemów lub narzędzia biznesowe [Morawski 2005]. Innym sposobem kodyfikacji wiedzy są mapy wiedzy, mapy źródeł wiedzy i mapy zasobów informacji. Są one graficznym odwzorowaniem wzajemnych zależności między istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniami. Mapy wiedzy umożliwiają usystematyzowanie nowych zasobów wiedzy, pozwalają zlokalizować osoby posiadające określone umiejętności i wiedzę oraz określić poziom tej wiedzy. Umożliwiają również szybkie odnalezienie osób dysponujących określonym rodzajem

kwalifikacji wraz z informacją, na jakim szczeblu hierarchii organizacyjnej się one znajdują [Probst 2002].

Proces transferu wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję, polegającą na wysyłaniu lub prezentowaniu wiedzy potencjalnemu odbiorcy, oraz absorpcję, polegającą na jej przyjęciu w celu późniejszego wykorzystania. Do transferu wiedzy niezbędne jest zaistnienie obu tych procesów [Kiełtyka 2004]. Transmisja polega więc na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego elementu systemu zarządzania wiedzą i na przekazaniu jej potencjalnemu odbiorcy. Kolejnym etapem jest przyjęcie wiedzy, jej akceptacja i przyswojenie przez odbiorcę [Morawski 2005].

Rodzaje transferu wiedzy

Transfer wiedzy uzależniony jest od rodzaju przekazywanej wiedzy. Wiedza jawna jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Można ją przedstawić w sposób formalny w postaci słów, liczb, znaków czy symboli. Jest to taka wiedza, którą można szczegółowo wyartykułować, skodyfikować, uznać za trwałą i upowszechniać [Grudzewski 2002]. Transfer tej wiedzy w postaci dokumentów, raportów, sprawozdań, instrukcji, rysunków, tablic odbywa się w formie papierowej lub elektronicznej. Trudności przysparza transfer wiedzy cichej (ukrytej), która stanowi zasób indywidualnych umiejętności, przekonań, intuicji oraz doświadczeń każdego człowieka. Wiedza ta zwykle przekazywana jest w bezpośrednich kontaktach w formie rozmowy lub wymiany wspólnych poglądów, doświadczeń i opinii. Transferowi wiedzy ukrytej sprzyjają małe zespoły czy grupy projektowe lub kontakty indywidualne z mentorem, mistrzem, *coachem*. Transfer wiedzy zależy jednak nie tylko od rodzaju wiedzy, ale także od działań kierownictwa, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz infrastruktury informatyczno-telekomunikacyjnej.

Rozpowszechnianie wiedzy może zatem w zależności od kontekstu oznaczać albo centralnie kierowany proces przekazywania wiedzy w obrębie określonej grupy pracowników, albo transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników [Probst 2002]. Dzięki procesom transmisji wiedzy doświadczenia pojedynczych pracowników mogą być dostępne dla wszystkich członków organizacji. Dystrybuowanie wiedzy do właściwych osób to jedno z najtrudniejszych zadań zarządzania wiedzą, ponieważ wiedza jest dobrem, którego przekazanie odbywa się najczęściej bezpośrednio w trakcie wykonywania zadań współpracujących ze sobą zespołów lub pracowników.

Umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji z otoczeniem przedsiębiorstwa oraz komunikacji w jego wnętrzu. Strumienie przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie obejmują [Morawski 2005; Probst 2002]:

– transfer wiedzy pomiędzy pracownikami – wspomaga budowanie i poprawę istniejących systemów IT, umożliwia korzystne zmiany organizacyjne, zmiany w sposobie komunikacji i przekazywania wiedzy, zmiany w planach konstrukcyjnych, projektach i wzorach. Podstawowe znaczenie ma tu kultura organizacyjna i motywacja do dzielenia się wiedzą, ale także budowa zaufania w przedsiębiorstwie;

– transfer wiedzy od pracowników do otoczenia przedsiębiorstwa – np. do klientów, dostawców, kooperantów; istotne znaczenie mają metody przekazywania informacji o produktach, usługach, promocjach w postaci katalogów, broszur informacyjnych, gazet reklamowych, ale także raportów i sprawozdań z działalności przedsiębiorstwa;

– transfer wiedzy z otoczenia przedsiębiorstwa do pracowników umożliwia kreowanie właściwych relacji z otoczeniem, czyli uczestnikami rynku. Za najważniejsze grupy uczestników rynku uważa się: klientów, dostawców, udziałowców firmy, pracowników i reprezentujące ich organizacje, rynki finansowe, polityków, środki masowego przekazu i osoby kształtujące opinię publiczną oraz społeczeństwo. Można ich podzielić na pewne grupy interesów, z których każda ma inne oczekiwania co do działalności firmy. Transfer ten umożliwia wykorzystanie wiedzy i informacji zewnętrznej do realizacji celów i strategii produktowej w celu poprawy procesów, systemów i narzędzi, korzystanie z zasobów wiedzy typu *know-how*, poprawę procesów obsługi klienta, generowanie nowych idei, nowych przedsięwzięć w zakresie badań i rozwoju;

– transfer wiedzy w obszarze otoczenia przedsiębiorstwa – wpływa na możliwości przyszłych aliansów, fuzji, współpracy partnerskiej, poprawę wizerunku firmy i jakość oferty. Pozwala uzyskać dostęp do wiedzy i opinii swoich klientów, którzy używają produktu najintensywniej, znają słabe i mocne strony produktu lepiej niż jego twórcy. Pomysły klientów mogą być pomocnym źródłem innowacji. Transfer ten pozwala zdobyć cenną wiedzę o potrzebach klientów oraz uwzględnić w pracach nad nowym produktem wiele trafnych uwag. Celem jest wzajemne uczenie się i zdobywanie wiedzy oraz dostosowanie kluczowej działalności firmy i jej struktur organizacyjnych do wspólnie wypracowanego z partnerem procesu uczenia się.

Technologie informacyjne a transfer wiedzy

Realizację transferu wiedzy wspiera zastosowanie technologii informacyjnych umożliwiających pracownikom efektywne korzystanie z wielu kanałów i źródeł wiedzy. Wśród najbardziej popularnych należy wymienić [Kulej-Dudek 2002; Morawski 2005]:

- Internet, a także intranet będący wewnętrzną, lokalną siecią danego przedsiębiorstwa, wykorzystujący infrastrukturę i standardy Internetu, zastępują tradycyjną formę dystrybucji informacji, gwarantują szybkość, niezawodność i przede wszystkim większe bezpieczeństwo przepływu informacji;

- tradycyjna lub elektroniczna poczta – komunikacja rozsiewcza i zbiorcza pozwalająca na wymianę wiedzy i przesyłanie wiadomości;

- bazy danych, bazy wiedzy i hurtownie danych, czyli repozytoria danych pochodzących z wielu źródeł, umożliwiają formułowanie zapytań i tworzenie sprawozdań, pozwalają monitorować i raportować dynamikę i charakterystykę wiedzy w organizacji;

- systemy Wspomagania Pracy Grupowej umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą. Ich podstawowym celem jest zapewnienie pracownikom dobrej współpracy, która owocuje procesem tworzenia i transferu wiedzy. SWPG stanowią platformę do interaktywnej komunikacji i dyskusji, zapewniając dostępność zasobów informacyjnych firmy dla każdego z członków grupy, szczególnie przydatne przy pracy zespołowej nad dużymi projektami, angażującymi większe grupy pracowników;

- systemy zarządzania wiedzą umożliwiają jak najlepsze wykorzystanie zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa poprzez gromadzenie wiedzy i ułatwianie dostępu do niej wszystkim pracownikom; ich celem jest zapewnienie płaszczyzny wymiany wiedzy między pracownikami w kontekście zadawanych pytań i udzielanych odpowiedzi; efektem takiej wymiany jest budowanie bazy wiedzy składającej się z problemów i ich rozwiązań;

- systemy obiegu dokumentów, które wspierają realizację procedur postępowania z dokumentami, pozwalają na gromadzenie, klasyfikowanie dokumentów i ich udostępnianie, a także pełne zarządzanie całą zgromadzoną dokumentacją oraz rejestrowanie prac wykonywanych na tych dokumentach;

- systemy eksperckie, stosowane jako interaktywne systemy wykorzystywane w pełnieniu funkcji planistycznych i decyzyjnych, umożliwiają uzyskanie wyselekcjonowanej, skondensowanej i przeanalizowanej informacji oraz ułatwiają podejmowanie decyzji w wyspecjalizowanej dziedzinie;

- portale firmowe to odpowiednio skonstruowane witryny internetowe o różnej strukturze, oferują rozmaite kategorie informacji, dane zebra-

ne z rozproszonych systemów informatycznych, informacje z aplikacji firm współpracujących. Pozwalają na szybki dostęp do wszelkich zasobów elektronicznych w organizacji, umożliwiają zestawienie w jednym miejscu informacji pochodzących z praktycznie wszystkich źródeł danych występujących w firmie (np. w postaci e-maili lub też zapisu wideo). Portal umożliwia natychmiastowy dostęp do informacji w odpowiednim kontekście, niezależnie od miejsca i czasu. Zapewnia pracownikom platformę wymiany danych, a także wspólne forum analizy i dyskusji pomysłów;

- interaktywne strony WWW, komunikatory internetowe;
- wideokonferencje umożliwiające kontakt dźwiękowy i wzrokowy z uczestnikami procesu transferu informacji i wiedzy;
- szkolenia, kursy, treningi, seminaria, konferencje, warsztaty praktyczne służące przekazywaniu wiedzy formalnej;
- nieformalne spotkania grupy pracowników współpracujących ze sobą, dyskusje kulturalowe i polemiki;
- techniki twórczego myślenia.

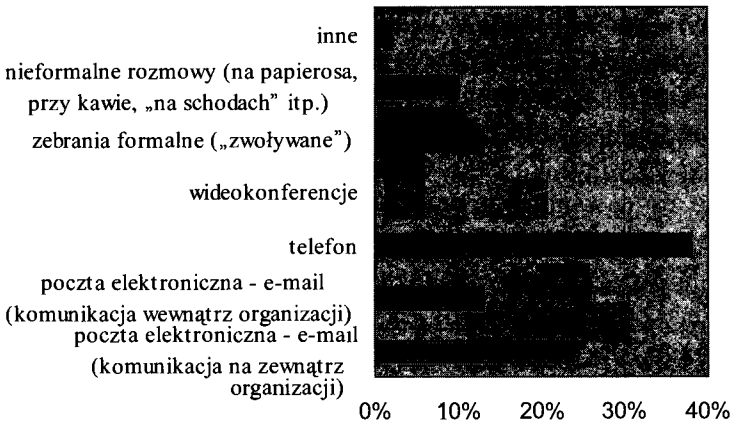
Transfer wiedzy specjalistycznej w firmach doradczo-rachunkowych

Charakterystyka otoczenia, w którym funkcjonują podmioty doradcze, pozwala wskazać rolę, jaką w gospodarce odgrywa doradztwo. Zarządzanie przepływem informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie jest niezwykle istotnym aspektem jego funkcjonowania. Zapotrzebowanie na informacje i wiedzę występuje we wszystkich obszarach i poziomach działalności przedsiębiorstwa. Podstawową sprawą jest stworzenie odpowiednich warunków i ram formalnych, które umożliwiłyby swobodny przepływ wiedzy i zachęcały do stałego podnoszenia kwalifikacji.

W branży doradztwa rachunkowego, czyli w firmach, w których wiedza jest postrzegana jako główny produkt (usługa) oferowana na rynku, szybkie tempo zmian i przekazywania informacji jest nieuniknione. Firmy obrachunkowe ze względu na swą działalność wymuszają specyficzną formę współpracy z zachowaniem wysokiego poziomu transferu wiedzy. Należą one do grupy przedsiębiorstw najczęściej wykorzystujących i przetwarzających wiedzę, a zachowania pracowników nastawione są silnie na procesy transferu i przekazywania wiedzy. Firmy te bazują na wykorzystaniu wiedzy, głównego źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług doradczych, od którego zależy ich pozycja rynkowa i wiarygodność. W efekcie mają bogate

doświadczenie i nieustannie inwestują znaczne środki finansowe we wszelkiego rodzaju badania, analizy i procesy uczenia się w ramach prowadzonej działalności.

W ramach przeprowadzonych badań z zakresu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych, w tym w branży usług doradczych, ankietowani odpowiadali na pytanie związane ze stopniem i formą upowszechniania metod komunikacji i transferu wiedzy w przedsiębiorstwie (rysunek 1). Ankietowani wskazywali najczęściej na: wykorzystanie poczty elektronicznej e-mail w celu komunikacji na zewnątrz organizacji – 24%, poczty elektronicznej e-mail jako komunikacji wewnątrz organizacji – 13%, telefonu – 38% oraz wideokonferencji – jedynie 0,1%. Zebrania formalne („zwoływane”) stanowiły 13%, natomiast na nieformalne rozmowy (na papierosa, przy kawie, „na schodach” itp.) wskazało 10% respondentów. Wśród innych form komunikacji znalazły się spotkania integracyjne, ale stanowiły jedynie 1,9%. Ankietowani wskazali, iż w małych firmach o sprawach zawodowych rozmawia się przy śniadaniu, natomiast w dużych firmach poważną przeszkodą w transferze wiedzy jest brak drożnych kanałów komunikacyjnych – zespoły pracują nad tym samym zadaniem, nie wiedząc o sobie nawzajem.



Rysunek 1. Stopień i forma upowszechnienia metod komunikacji w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, iż zarządzanie wiedzą (a więc także i transfer wiedzy) jest ściśle związane z ludźmi, należy dążyć do tego, aby wymiana wiedzy między pracownikami była normalnym, stałym elementem realizacji przydzielonych zadań. Dlatego też wiele firm powinno stosować kolokację pracowni-

ków i starać się stworzyć w miejscu pracy warunki do małych nieformalnych spotkań [Kulej-Dudek 2005].

Szybki rozwój mediów elektronicznych, rozwój nowych technologii, Internetu, narzędzi wideokonferencyjnych oraz komputerowych udogodnień komunikacyjnych pozwala na komunikowanie się bez ograniczeń. Kilka z badanych firm stosuje nowoczesne sposoby transferu wiedzy poprzez komunikację na odległość za pomocą łącz telekomunikacyjnych, gdzie zatrudnieni pracownicy znajdują się w oddalonych od siebie miejscach. Pracownicy ci wyposażeni w odpowiedni sprzęt komputerowy za pomocą sieci komunikują się ze współpracownikami i przełożonym. Dodatkowo mają możliwość korzystania z bazy danych wszystkich klientów firmy, a także dostęp do sprawozdań, raportów i księgowania z poprzednich miesięcy danego roku obrachunkowego. Jednak pojawienie się tej wirtualnej formy organizacji zagraża skuteczności procesu transferu wiedzy, gdyż najłatwiej pracownicy dzielą się swoją wiedzą poprzez bezpośredni kontakt.

Duże znaczenie ma również struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. W przypadku scentralizowanego systemu zarządzania, gdzie funkcjonuje wiele szczebli pośrednich, między osobami przekazującymi wiedzę dochodzi do strat związanych z procesem transferu. Stąd też dla lepszego przekazywania wiedzy bardziej odpowiedni jest system zdecentralizowany o mniejszej liczbie szczebli hierarchii, w której pracownicy mają bezpośredni dostęp do wiedzy. W organizacjach scentralizowanych istnieje duża tendencja do chronienia posiadanej wiedzy. W firmach takich między zwierzchnikiem a pracownikiem istnieje zależność hierarchiczna. Chronią oni swoją wiedzę, co utrudnia proces jej transferu. Z jednej strony problemy te wynikają w dużej mierze z obaw o utratę stanowiska przez przełożonego, z drugiej – istnieje obawa pracownika o przechwycenie i wykorzystanie jego wiedzy przez innych pracowników. W firmach doradczo-rachunkowych problem taki nie występuje, gdyż zwierzchnik, który często jest właścicielem firmy, ściśle współpracuje z pracownikami i chętnie udziela wszelkich informacji, a jego wiedza jest dostępna dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Postawa taka wpływa na rozwój i powodzenie przedsiębiorstwa, gdyż efektywność procesu transferu wiedzy wymaga zaangażowania wszystkich pracowników, bo potencjał firmy rachunkowej tkwi w odpowiednio dobranej grupie osób, które ze sobą współpracują. Grupy te, powiązane ze sobą nieformalnie wspólnymi umiejętnościami oraz zainteresowaniami we wspólnym przedsięwzięciu, nazywane są w literaturze społecznościami w działaniu (ang. *Communities of practice*) [Kowalkiewicz 2005]. Społeczności te są jednym z ważniejszych źródeł kapitału społecznego. W badanych firmach doradczo-rachunkowych można za-

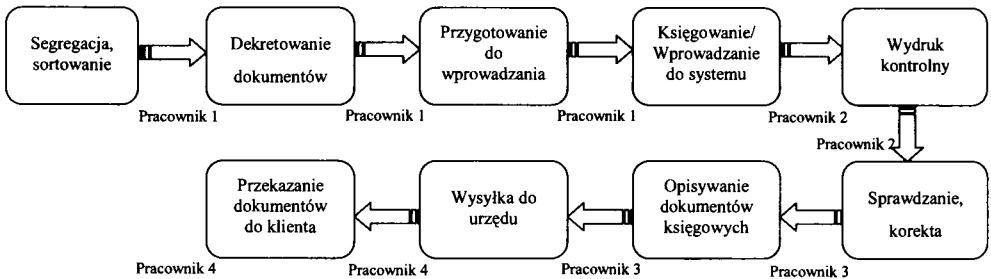
obserwować takie społeczności, które istnieją nie tylko wewnątrz organizacji, ale również w otoczeniu przedsiębiorstw. Dobrym przykładem mogą być różnego rodzaju grupy tematyczne, gdzie specjaliści danej dziedziny razem rozwiązują problemy oraz tworzą nowe rozwiązania. Społeczności w działaniu zazwyczaj nie są duże, nie przekraczają kilkudziesięciu osób. Opierają się na kontaktach zawodowych, często przemieszanych z kontaktami towarzyskimi [Kowalkiewicz 2005]. Takie kontakty pozwalają na sprawny transfer wiedzy w grupie, która jest ściśle związana z ludźmi i powstaje na styku wiedzy poprzedniej. Każda firma powinna zatem korzystać z wiedzy własnych pracowników, którzy jako specjaliści w danej dziedzinie posiadają określoną wiedzę nabytą podczas pracy, nauki, szkoleń, kursów. Zarządzanie wiedzą wymaga wprowadzenia odpowiedniego modelu zachowań w przedsiębiorstwie prowadzącego do tego, aby pracownicy mogli swobodnie przekazywać swoją wiedzę, ujawniać jej zakres oraz przyjmować wiedzę od innych.

Łańcuch wiedzy w przedsiębiorstwach rachunkowo-doradczych

W przedsiębiorstwach i gospodarce można zaobserwować przepływ poszczególnych zasobów: materiałów, kapitału czy zasobów ludzkich. Wiedzę definiuje się jako zasób, w związku z czym można mówić o przepływie wiedzy dotyczącej specyfikacji materiałów, kwalifikacji pracowników, faktur itp. Przebieg każdego procesu jest nierozłącznie powiązany z przepływem informacji i wiedzy pomiędzy jego poszczególnymi stadiami. Stadia te można określić mianem ogniwi, które tworzą pewien łańcuch wiedzy (*Knowledge Chain Management* – KCM). W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje łańcuchów wiedzy: łańcuch liniowy i łańcuch adaptacyjny [Zalech 2005].

Liniowy łańcuch wiedzy reprezentuje przepływ wiedzy w całym procesie. Pracownicy, którzy potrzebują wiedzy, a także dostawcy wiedzy (eksperti) są oficjalnymi uczestnikami procesu w firmach rachunkowych. Pracownik odpowiadający za kontakty z klientem otrzymuje dokumenty księgowo, segreguje je, dekretuje, opisuje i przygotowuje do wprowadzenia do systemu księgowego. We wszystkich wymienionych czynnościach korzysta ze swojej wiedzy dotyczącej rozróżnienia kosztów, przychodów, ulg, odliczeń, zwrotów itp. Następnie przekazuje wstępnie opracowane przez siebie dokumenty osobie, która jest kolejnym ogniwiem procesu. Na podstawie uzyskanych informacji i posiadanej wiedzy księguje ona wszystkie dokumenty. Kolejnym ogniwiem jest pracownik, który bazując na swoim doświadczeniu i wiedzy,

dokonuje na wydruku kontrolnym zaksięgowanych dokumentów korekty ewentualnych błędów. Ostatnim etapem (ogniwem) jest opisanie dokumentów księgowych, złożenie w urzędzie skarbowym i wysłanie do klienta (rysunek 2). Każde ogniwo w jakimś stopniu poprzez wiedzę, którą posiada, przyczynia się do stworzenia gotowej usługi. W liniowym łańcuchu wiedzy każde stadium procesu przebiega równoległe z łańcuchem wiedzy. Każde ogniwo tego łańcucha odpowiada jednemu stadium procesu księgowego. W każdym stadium znajdują się odpowiednie źródła wiedzy (w postaci broszur, informacji, ustaw, kodeksu, stron W/W/W) do rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie tworzenia usługi końcowej.

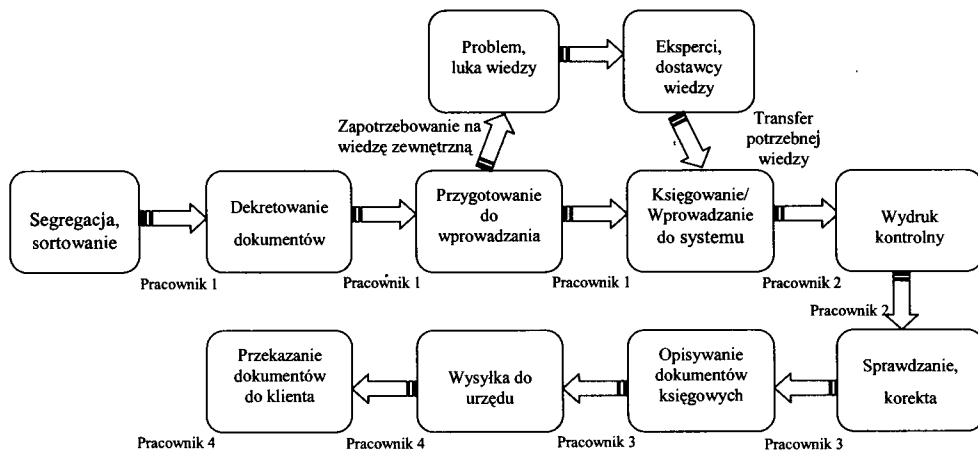


Rysunek 2. Liniowy łańcuch wiedzy w firmie rachunkowej.

Źródło: opracowanie własne.

Adaptacyjny łańcuch wiedzy powstaje wówczas, gdy dostawcy wiedzy nie są oficjalnymi uczestnikami procesu [Zalech 2005]. Taka sytuacja ma miejsce, gdy w trakcie księgowania pojawia się nieoczekiwany problem, z którym pracownik nie potrafi sobie poradzić. Następuje luka wiedzy i nikt spośród oficjalnych uczestników procesu nie jest w stanie jej wypełnić. Aby zakończyć proces pomyślnie, firma potrzebuje wiedzy, która pozwoli wypełnić lukę spowodowaną jej brakiem. Zapotrzebowania na wiedzę kieruje się wówczas do tzw. firmowych dostawców wiedzy lub zewnętrznych ekspertów, którymi mogą być pracownicy Urzędu Skarbowego, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, pracownicy firm konkurencyjnych, pracownicy innych filii lub partnerzy biznesowi. Wymagana wiedza może zostać dostarczona poprzez zatrudnienie do danego procesu ekspertów lub uzyskanie od nich w postaci mniej formalnej potrzebnej wiedzy (rysunek 3).

W przypadku zarządzania łańcuchem wiedzy dostawa wiedzy lub rozwiązania problemu ma zazwyczaj jednorazowy charakter, w przeciwieństwie do łańcucha dostaw. Zarządzając łańcuchem wiedzy, należy dążyć do optymalizacji przepływu wiedzy w procesie gospodarczym firmy poprzez skrócenie czasu dostępu



Rysunek 3. Adaptacyjny łańcuch wiedzy w firmie rachunkowej.

Źródło: opracowanie własne.

do odpowiedniego źródła wiedzy, co oznacza dostarczenie potrzebnej wiedzy do miejsca, gdzie jest na nią zapotrzebowanie w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości. Wymaga to stworzenia właściwych procedur dotyczących postępowania w przypadku braku odpowiedniej wiedzy. Pracownicy powinni wiedzieć, u kogo spośród użytkowników procesu zgłosić zapotrzebowanie na wiedzę w przypadku, gdy jest ona niedostępna bezpośrednio w wykonywanym procesie [Zalech 2005]. Działania te wpłyną na poprawę procesów transferu wiedzy szczególnie w przedsiębiorstwach, których główną działalnością jest przetwarzanie wiedzy, tak jak to ma miejsce w firmach doradczych.

Podsumowanie

Szybkość i wielokierunkowość rozwoju współczesnej gospodarki powodują, że wiedza staje się najbardziej dynamicznym czynnikiem otoczenia gospodarczego. Produkty i usługi oparte na jej wykorzystaniu pozwalają na osiągnięcie wysokich korzyści, szczególnie w dziedzinie usług doradczo-rachunkowych, gdyż firmy te w swej podstawowej działalności najpełniej wykorzystują informację i wiedzę. Istotnym, a zarazem koniecznym warunkiem utrzymania i umacniania pozycji konkurencyjnej w branży jest ciągły proces uczenia się, podnoszenia kwalifikacji i jakości posiadanej wiedzy. Przedsiębiorstwa powinny kłaść coraz większy nacisk na ulepszanie procesów transferu wiedzy posiadanej i wykorzystywanej oraz wiedzy nowej, powstającej w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

Devenport T. H., Prusak L., 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji, Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., 2003, *Systemy zarządzania wiedzą a efektywność innowacyjna przedsiębiorstw*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 2/22.

Kiełtyka L., Kulej-Dudek E., 2004, *Koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach z wykorzystaniem technologii informacyjnych*, w: *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej im. J. Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.

Kowalkiewicz M., *Kapitał intelektualny kapitał społeczny, społeczności w działaniu*, <http://gazetait.abas.pl/archiwum/git11/kapital.html>.

Kulej-Dudek E., 2002, *Company information and knowledge management with the application of information technologies*, w: *Zbornik prednášok 4. medzinárodnej vedeckej konferencie „Využívanie nových poznatkov v strojárskkej praxi TRANSFER 2002”*, 2. Diel., Trenčín.

Kulej-Dudek E., 2005, *Rola procesów komunikacji w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: L. Kiełtyka, *Multimedia w biznesie i edukacji. Zarządzanie wiedzą, multimedia w kształceniu, multimedialne technologie informacyjne*, t. 2, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Morawski M., 2005, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, w: K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Zalech W., *Poszukując odpowiedniej wiedzy*, http://gazetait.abas.pl/zwl/git19/poszukujac_odpowiedniej_wiedzy.html.

Summary

Transfer of Knowledge in Accounting and Advisory Firms

The article discusses the process approach to knowledge management, with a particular emphasis on the third stage – knowledge transfer in a company. It presents the factors which influence the knowledge transfer processes and the basic channels of this transfer. It discusses the information flow be-

tween companies, employees and the surroundings. On the basis of research the forms of specialist knowledge transfer in accounting and advisory firms and the existing knowledge chains have been defined.

Agnieszka Majewska

Zarządzanie wiedzą i dostępem do informacji w nowoczesnej bibliotece akademickiej

Wprowadzenie

Rozwój technologii informacyjnych spowodował, że dostęp do wiedzy i informacji stał się szybszy, a tym samym nastąpił dynamiczny rozwój i wzrost gospodarczy. W XXI wieku wiedza odgrywa jedną z najważniejszych ról w rozwoju i budowaniu nowoczesnego przedsiębiorstwa, jakim jest biblioteka akademicka.

Biblioteka szkoły wyższej mimo wydzielonej struktury organizacyjnej jest częścią uczelni. Określa się ją jako organizację *non-profit*; nie jest więc zmuszona do walki o utrzymanie się na rynku w warunkach konkurencji, nie oznacza to jednak, że na rynku edukacji nie powinna szukać źródeł przewag konkurencyjnych, np. w obszarze zarządzania bibliotekami [Kafel 2003: s. 464–465]. W dzisiejszej dobie gromadzenie i przechowywanie tradycyjnych i elektronicznych źródeł informacji jest równie ważne, jak ich odpowiednie udostępnianie.

Uczelnia wyższa, dostosowując się do wymogów, jakie obowiązują szkolnictwo wyższe w krajach Unii Europejskiej, oczekuje od biblioteki, zwłaszcza nowoczesnie zarządzanej, ciągłego podwyższania jakości usług. Reakcją na te oczekiwania będzie między innymi rozwój technologii informatycznych. Komputeryzacja biblioteki umożliwi bowiem jakościowo lepszy przepływ informacji między bibliotekarzem a użytkownikiem.

Zarządzanie wiedzą w bibliotece

Według T. A. Stewarta [2001: s. 112] zarządzanie wiedzą to posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie w sposób przynoszący korzyści.

Ważnym elementem w zarządzaniu nowoczesną biblioteką staje się wiedza z zakresu jakości działania. Istotnym źródłem wiedzy dla pracowników bibliotek jest otoczenie rynkowe, które często stanowi inspirację dla rozwoju i wprowadzenia innowacji. Działalność każdej organizacji obejmuje wiele obszarów zarządzania i w pewnym stopniu zależy od efektywności pracowników. Wzrosły więc informatyczne kwalifikacje personelu, ich zaangażowanie i gotowość do zmian oraz służenia pomocą użytkownikom. Źródłem wiedzy dla bibliotek są indywidualne doświadczenia i umiejętności pracowników. Zdolność przenoszenia tych informacji do całej biblioteki jest jedną z podstaw jej efektywnego uczenia się. Biblioteki, analizując słabe i mocne strony swojej działalności, szukając przyczyn niezadowolenia swoich użytkowników, uczą się wyciągać z tych przesłanek wnioski.

Wiedzę tę na ogół czerpie się z doświadczeń użytkowników. Czytelnicy bibliotek stawiają określone wymagania, licząc na ich spełnienie. Celem biblioteki jest więc sprostanie zapotrzebowaniu na wiedzę i informację swoich użytkowników [Wszendybył, Borkowski 2005: s. 68–69].

Wiedza zawarta w bibliotece stanowi najcenniejsze jej aktywa. Umiejętne wykorzystanie wiedzy, stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, opartej na dzieleniu się informacją, oraz podnoszenie jakości współdziałania wszystkich jednostek biblioteki zapewniają w dzisiejszych czasach prawidłowe jej funkcjonowanie [Wszendybył, Borkowski 2005: s. 68–69].

Zarządzanie wiedzą składa się z funkcji:

- gromadzenia, przetwarzania i udostępniania;
- generowania, katalogowania, produkowania informacji;
- gromadzenia zbiorów w wersji elektronicznej i tradycyjnej;
- umiejętności wykorzystania takich danych, jak:
 - katalog *on-line*,
 - wyszukiwanie według słów kluczowych,
 - wyszukiwanie z użyciem złożonych kryteriów wyszukiwawczych,
 - udostępnianie (upowszechnianie),
 - zamawianie i rezerwacja pozycji przez katalog (co skróciło czas),
 - przekazywanie (transmisja).

Wśród najważniejszych narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą w bibliotekach wyróżnia się [Miller 2002]:

- systemy zarządzania dokumentami, które pozwalają gromadzić, klasyfikować, wyszukiwać;
- systemy obiegu pracy (*workflow*), które wspierają realizację procedur postępowania z dokumentami; systemy składają się z bazy danych i mechanizmów wydobywania informacji (katalogi);

- systemy wspomaganie pracy grupowej, które umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą w celu zapewnienia pracownikom dobrej współpracy, która owocuje procesem tworzenia i transferu wiedzy w bibliotekach;
- systemy wspomaganie decyzji (systemy ekspertowe), które umożliwiają kierownictwu uzyskanie informacji oraz ułatwiają podejmowanie decyzji;
- intranet, czyli wewnątrzbiblioteczna sieć, z której pracownicy czerpią informację profilowaną pod ich potrzeby;
- portale korporacyjne, które umożliwiają zebranie w jednym miejscu danych (np. w postaci e-maili, dokumentów Word, w formacie pdf, zapisy wideo, katalogi); dostępne w portalu informacje pochodzą z praktycznie wszystkich źródeł danych występujących w organizacji, a dostęp do informacji odbywa się za pomocą przeglądarki internetowej;
- narzędzia *e-learning*, które służą do przekazywania wiedzy; są to przede wszystkim produkty umożliwiające zdalne nauczanie z wykorzystaniem technik komputerowych (wideokonferencje, dyskusje *on-line*);
- magazynowanie danych, czyli repozytoria danych, których zawartość pochodzi z wielu źródeł, hurtownie umożliwiają formułowanie zapytań, tworzenie sprawozdań, analizę wykorzystania zasobów, dostarczają uzasadnienia podejmowanych decyzji strategicznych.

Zarządzanie informacją w bibliotece

Zmiany, wobec których stanęły współczesne organizacje, zaowocowały rozwiązaniem wielu dylematów. Tematyka zarządzania informacją jest istotna z punktu widzenia realizacji nowoczesnych koncepcji zarządzania w nowoczesnych bibliotekach. Informacja to ważny czynnik rozwoju i sukcesu takiej organizacji.

Kształcenie bibliotekarzy nieodłącznie związane jest z wizją biblioteki przyszłości i zmieniającymi się rolami i umiejętnościami tej grupy zawodowej [Materska 2004]. O istocie tej profesji zawsze stanowiły dwa komponenty: kolekcja informacji (we wszelkich możliwych postaciach) i „zaplecze intelektualne” [*ibidem*]. Dziś perspektywa przejścia od modelu tradycyjnego do wirtualnego zmusza biblioteki do rozważenia możliwości powierzenia typowych czynności bibliotekarskich wyspecjalizowanym firmom lub osobom „z zewnątrz” (*outsourcing*) [*ibidem*]. Związana z tym redukcja odpowiednich stanowisk (działów) w bibliotece i wzrost znaczenia kadry bezpośrednio pra-

cującej z użytkownikiem (np. oddział/stanowisko informacji naukowej czy szkoleń. Co się tyczy kolekcji informacji, to przejście od zarządzania informacją do tzw. zarządzania wiedzą ma podkreślić, że tak naprawdę chodzi nam o zarządzanie zawartością (*content management*) [*ibidem*], tj. porządkowanie wiedzy w rzeczywistości ukrytej w dokumentach i zbiorach biblioteki. Związane jest to z coraz większym zapotrzebowaniem na informację faktograficzną, a w mniejszym stopniu na skierowującą [*ibidem*].

Zadaniem biblioteki jako instytucji zarządzającej informacją jest:

- tworzenie i gromadzenie informacji oraz udostępnianie jej swoim użytkownikom w postaci tradycyjnych i elektronicznych źródeł,
- dostarczenie informacji obecnym i przyszłym użytkownikom w celu zaspokojenia ich potrzeb,
- zapewnienie możliwości wykorzystania zdobytej informacji.

Komputerowy system biblioteczny narzędziem do zarządzania informacją

Sieci stały się doskonałym medium komunikacyjnym umożliwiającym dostęp do informacji naukowej gromadzonej w bazach danych; największe z nich to np. katalogi biblioteczne. Dzięki rozwiązaniom informatycznym przestały istnieć bariery dla zarządzania informacją w bibliotece XXI wieku w postaci czasu i odległości.

W epoce komputeryzacji i szybkiego postępu technicznego większość bibliotek akademickich wdrożyła już swój system komputerowy. Prawdziwym bogactwem bibliotek są bazy danych, zawierające istotne informacje i aktualne dane. Przykładem może być Biblioteka Główna Politechniki Częstochowskiej i jej agendy, która udostępnia informacje o swoich zbiorach w systemie komputerowym APIS-ZB w sieci wewnętrznej.

System umożliwia przeszukiwanie własnych baz danych, jakimi są katalog książek i katalog czasopism, w dwojaki sposób [www.bg.pcz.czest.pl, 01.2006]:

- poprzez katalog alfabetyczny oraz przeglądanie tytułów od hasła;
- z wykorzystaniem formularza, w którym podajemy dane dotyczące poszukiwanej książki (autor, tytuł, słowo kluczowe itp.).

Katalog książek dostępny jest również w Internecie.

Aktualizacje danych (stan egzemplarzy w magazynie) przeprowadza się co kilka dni. System umożliwia także rezerwację książek bez konieczności wypisywania rewersu, a wyszukiwanie możliwe jest przez indeksy: autorski, tytułowy, przedmiotowy, UKD, serii wydawniczych, nazw konferencji itp.

KATALOG KSIĄŻEK

Przeszukiwanie katalogu książek

Tytuł	<input type="text"/>	
Autor	<input type="text"/>	indeks
Słowa kluczowe	<input type="text"/>	indeks
Forma	<input type="text"/>	
Rok wydania	<input type="text"/>	

Przeszukuj tylko:

Księgozbiór Wydziału Elektrycznego

Księgozbiór Wydziału Inżynierii
Proc., Mat. i Fiz. Stos.

Księgozbiór Wydziału Zarządzania

Tylko książki elektroniczne:

--- SZUKAJ ---

Rysunek 1. Katalog książek dostępny na stronie internetowej Biblioteki Głównej Politechniki Częstochowskiej.

Źródło: www.bg.pcz.czest.pl.

Podsumowanie

Bibliotekarstwo to zawód, który wymaga wszechstronnej wiedzy zarówno z zakresu obsługi klienta, rozpoznania jego potrzeb, jak i zmieniających się warunków rynkowych. Biblioteki funkcjonują obecnie w stale zmieniającym się otoczeniu, co powoduje konieczność szybkiego reagowania na zaistniałe zmiany w sposobach korzystania ze zgromadzonych w nich informacji

oraz odpowiedniego zarządzania nimi. Wiedza i informacja to podstawowe zasoby nowoczesnej biblioteki.

KATALOG CZASOPISM

Wyszukiwanie czasopism

Tytuł	<input type="text"/>
Wydawca	<input type="text"/>
ISSN	<input type="text"/> Indeks
Język dokumentu	<input type="text"/>
Miejsce przechowywania	<input type="text"/>
Słowa kluczowe	<input type="text"/> Indeks
	<input type="button" value="ZNAJDŹ"/>

Rysunek 2. Katalog czasopism dostępny na stronie internetowej Biblioteki Głównej Politechniki Częstochowskiej.

Źródło: www.bg.pcz.czest.pl.

Umiejętne zarządzanie wiedzą i informacją w organizacji, jaką jest nowoczesna biblioteka, warunkuje zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w jej otoczeniu, ma wpływ na marketing biblioteczny i lepsze zaspokojenie potrzeb użytkowników, wzrost zasobów bibliotecznych, a co za tym idzie – usprawnienie współdziałania między użytkownikiem a bibliotekarzem.

Odejście od tradycyjnej biblioteki staje się nieuniknione, a podstawą jest zbudowanie nowej świadomości wśród pracowników i dokonanie zmian w sposobie funkcjonowania samej biblioteki.

Bibliografia

Baruchson-Arbib S., Bronstein J., 2002, *A View to the Future of the Library and Information Science Profession: A Delphi Study*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” no 53(5).

Graczyk M., Brożyna M., 2004, *Rola informacji w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Management” Vol. 8, No. 2.

Kafel T., 2003, *Metody wspomagające zarządzanie informacją w organizacjach non-profit*, w: R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.

Kuraś M., 2004, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, w: A. Zachorowska (red.), *Finansowe i logistyczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Materska K., 2004, *Czy profesje informatyczne mają przyszłość?*, „Ebib” 2004, nr 8 (37), <http://ebbib.oss.wroc.pl/2002/37/>.

Miller R. C., *Biblioteki a aktualne trendy w zarządzaniu*, „Ebib” 2002, nr 8, <http://ebbib.oss.wroc.pl>.

Stewart T.A., 2001, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Wszendybył E., Borkowski S., 2005, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie hotelowym*, w: L. Kiełtyka (red.), *Multimedia w biznesie i edukacji*, t. 2, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Summary

Knowledge and Information Access Management in the Modern Academic Library

This paper is concerned with the problem of knowledge management in an academic library and with the access to information in this modern institution. Its main purpose is to present the role of the library during the development of information technologies and its reaction to the occurring changes. The article shows the ways of searching for information and gaining knowledge as well as a break with the traditional system which has existed in academic libraries so far.



Noty o autorach

mgr inż. Agata Austen
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

mgr inż. Iwona Gawron
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

dr inż. Krystian Gembala
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

dr inż. Waldemar Jędrzejczyk
Politechnika Częstochowska

prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek
Uniwersytet Łódzki

prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka
Politechnika Częstochowska

mgr inż. Paweł Kobis
Politechnika Częstochowska

prof. dr hab. inż. Wiesław Kotarba
Politechnika Wrocławska

dr inż. Robert Kucęba
Politechnika Częstochowska

mgr inż. Edyta Kulej-Dudek
Politechnika Częstochowska

prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

mgr Agnieszka Majewska
Politechnika Częstochowska

mgr Katarzyna Markowska
Karkonoski System Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o.

prof. dr hab. Franciszek Mroczko
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Ryszard Musiał
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

mgr Tomasz Piesiur
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

mgr inż. Paula Pypłacz
Politechnika Częstochowska

mgr Izabela Skadłubowicz
Uniwersytet Łódzki

dr inż. Klaudia Smolağ
Politechnika Częstochowska

mgr inż. Maria Stańkowska
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

mgr inż. Zbigniew Telec
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Wojciech Topczewski
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Honorata Trzcńska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

mgr Marcin Tynda

WASKO S.A.

prof. dr hab. Mirosław Włodarczyk

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi,

Politechnika Częstochowska



BIBLIOTEKA
KRAKOWSKIEJ AKADEMII
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Czytelnia

KA 005.94

Wszystkie przedstawione do
ciaż ze zróżnicowaną docieklivo
nej, ale i niezmiernie złożonej p

Imi 70974

acji uwarunkowań sprzyjających pomyślnemu i bezpiecznemu funk-
cjonowaniu zorganizowanych zbiorowości ludzkich egzystujących
w warunkach „spoleczeństwa informacyjnego”. (...) Rozwój „nowej
gospodarki i administracji” opartej na *ICT* ma obecnie wpływ nie tyl-
ko na ogólny wzrost standardu życia w krajach najwyżej rozwiniętych,
lecz również na umiędzynarodawianie się tego procesu w skali glo-
balnej, regionalnej i lokalnej. Jak nigdy dotąd została unaoczniona
potrzeba systemowego zespalandia życia i działalności człowieka jako
bytu, będącego zbiorem elementów o określonych właściwościach
i relacjach, stanowiącego celowościową całość, w którym zarządza-
nie przepływami i ochroną informacji spełnia rolę trudną do przece-
nienia. W tym też znaczeniu Autorzy niniejszych prac wskazują, lokuja
i uzasadniają pożądane role kierownicze i rozwiązania dotyczące za-
rządzania przepływami i ochroną informacji.

{z recenzji prof. zw. dr. hab. Leopolda Ciborowskiego}

OFICyna
WYDAWNICZA



ISBN 978-83-89823-19-9