

ZESZYTY NAUKOWE

Wyższej Szkoły Bankowej
we Wrocławiu

Nr 13(13) rok 2009



Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej
w Poznaniu

Recenzenci

*dr hab. Piotr Banaszyk, prof. nadzw.,
prof. dr hab. Henryk Mruk,
dr hab. Barbara Kryk, prof. nadzw.,
dr hab. inż. Adam Czerwiński, prof. nadzw.,
prof. dr hab. Danuta Kopycińska*

Rada Programowa

*prof. dr hab. Maria Cieślak, prof. dr hab. Stefan Forlicz,
prof. dr hab. Marian Noga, prof. dr hab. Piotr Migoń,
prof. dr hab. Danuta Misińska, prof. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec,
dr hab. Andrzej Bujak, prof. nadzw., dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak, prof. nadzw.,
dr hab. Andrzej Kaleta, prof. nadzw., dr hab. Andrzej Śmieja, prof. nadzw.*

Redaktor naczelny

prof. dr hab. Maria Cieślak

Sekretarz redakcji

dr Adam Hetmańczuk

Projekt okładki

Jan Ślusarski

Redaktor

Irena Gawron

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2009

ISSN 1643-7772

WYDAWNICTWO
WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ
w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań
tel. (0-61) 655 33 99, tel./fax (0-61) 655 33 97
e-mail: wydawwsb@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl
<http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl>

Skład i łamanie: Barbara Adameczyk, Poznań
Druk i oprawa: Zakład Poligraficzno-Wydawniczy „M-Druk”
Wągrowiec, tel. (0-67) 268 57 37

Spis treści

Od redakcji	5
Andrzej Kaleta Warunki kreowania długofalowej przyszłości współczesnych przedsiębiorstw ...	7
Marta Wudarzewska Firma doradcza w procesie tworzenia strategii	15
Krzysztof Łobos Organizacja komórkowa jako egemplifikacja koncepcji samoorganizacji	25
Lech Miklaszewski Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.	33
Robert Majkut Zarys problematyki roli badań socjologicznych w zarządzaniu miastem. Na przykładzie badań empirycznych kondycji gospodarczej Wrocławia w opinii jego mieszkańców.	55
Czesław Zając Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych	71
Joanna Nowicka Kwalifikacje kierownika a funkcja personalna przedsiębiorstwa	79
Danuta Wudarzewska, Włodzimierz Wudarzewski Specyfika doboru pracowników w małych firmach	95
Marta Targowicz Podstawy teoretyczne pomiaru efektywności działalności promocyjnej.	105
Agata Fałęcka, Joanna Radomska Analiza skupień jako narzędzie pozwalające ocenić atrakcyjność portali internetowych dla celów reklamowych.	117
Agnieszka Dejnaka Metody badania lojalności i satysfakcji klientów	129

Gabriela Osiecka

Analiza wykorzystanych motywów zwierząt w logotypach wybranych marek samochodowych 143

Streszczenia 161

Summaries 165

Streszczenia

Andrzej Kaleta

Warunki kreowania długofalowej przyszłości współczesnych przedsiębiorstw

W artykule zwraca się uwagę na rosnące, powszechne tempo zmian we współczesnej gospodarce. Dynamicznie wzrasta tempo zmian technologii, modeli biznesowych. Przewagi konkurencyjne bywają coraz mniej trwałe. Staje się to kluczowym wyzwaniem dla wszystkich organizacji. Przewidywanie przyszłości w tych warunkach jest coraz trudniejsze, ale jej kreowanie jest coraz bardziej pożądane.

Marta Wudarzewska

Firma doradcza w procesie tworzenia strategii

W artykule przedstawiono istotę i rodzaje konsultingu, podstawowe czynności związane z określeniem strategii, jakie z metodycznego punktu widzenia powinny być realizowane, oraz rolę, jaką może pełnić firma doradcza na każdym z etapów procesu definiowania strategii.

Krzysztof Łobos

Organizacja komórkowa jako egzemplifikacja koncepcji samoorganizacji

Artykuł prezentuje nową formę organizacji pracy, jaką jest organizacja komórkowa. Stanowi ona egzemplifikację idei samoorganizacji. Organizacja komórkowa została zaprezentowana na bazie firm, takich jak TCG, Acer Inc. oraz słynącej z innowacyjności 3M. Ta forma organizacyjna wydaje się przyszłościowym narzędziem możliwym do stosowania w warunkach rozwiniętych gospodarek i dostępności wysoko kwalifikowanych zasobów ludzkich.

Lech Miklaszewski

**Diagnoza kultury organizacyjnej
z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących
na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.**

Artykuł prezentuje koncepcję oceny kultury organizacyjnej autorstwa R.E. Quinna i K.S. Camerona, wykorzystującą teoretyczny model wartości konkurujących. Opisuje również cztery dominujące typy kultury, które można wyodrębnić dzięki zastosowaniu tego modelu. Ponadto przybliżono metodykę badań kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących oraz zaprezentowano wyniki badań w tym zakresie w firmie inwestycyjnej – Wrocławskim Domu Maklerskim S.A.

Robert Majkut

**Zarys problematyki roli badań socjologicznych w zarządzaniu miastem
Na przykładzie badań empirycznych kondycji gospodarczej Wrocławia
w opinii jego mieszkańców**

Przedmiotem artykułu jest wskazanie teoretycznych oraz praktycznych walorów refleksji socjologicznej w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi, np. miastem. W tekście wskazane są podstawowe założenia teorii socjologicznej dotyczącej tego problemu oraz przedstawiona jest ogólna charakterystyka wyników badań empirycznych zrealizowanych w świetle założeń tych teorii, a dotyczących kilku aspektów zarządzania miastem.

Czesław Zając

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

W opracowaniu dokonano analizy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej (układzie holdingowym) przedsiębiorstw. Na tle specyfiki grupy kapitałowej, ukształtowanej przez atrybuty przedsiębiorstwa sieciowego, zaprezentowano wymiar podmiotowy, organizacyjny (strukturalny) oraz procesowy tego zarządzania. Przedstawiono charakterystykę funkcji integracyjnej i kreacyjnej strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych oraz cechy „dobrego” planu ich strategii personalnej.

Joanna Nowicka

Kwalifikacje kierownika a funkcja personalna przedsiębiorstwa

Celem artykułu jest syntetyczna próba oceny znaczenia kierownika i jego kwalifikacji w obliczu realizowanej przez przedsiębiorstwo funkcji personalnej. Złożoność procesów zarządzania spowodowała, że do zadań personalnych w coraz większym stopniu – oprócz służb personalnych – angażowany jest kierownik, którego obszar działania nie jest związany z HR. Na tle ewolucji funkcji personalnej w Polsce, zdefiniowano obszary zadaniowe. Następnie zwrócono uwagę na instytucjonalny aspekt funkcji personalnej i zadania kadry kierowniczej oraz służb personalnych na każdym szczeblu zarządzania. Ostatnia część artykułu poświęcona została charakterystyce kwalifikacji kadry kierowniczej, niezbędnych do sprawnej i skutecznej realizacji funkcji personalnej.

Danuta Wudarzewska, Włodzimierz Wudarzewski

Specyfika doboru pracowników w małych firmach

Głównym celem opracowania jest prezentacja i analiza specyfiki doboru kadr w małych firmach. Autorzy opisują uwarunkowania tego procesu oraz wskazują charakterystyczne czynniki i preferencje typowe dla małych firm w tym zakresie. Sygnalizują również potrzebę stosowania w doborze kadr dla małych firm odmiennych (uproszczonych i bardziej elastycznych) rozwiązań metodycznych.

Marta Targowicz

Podstawy teoretyczne pomiaru efektywności działalności promocyjnej

W artykule przedstawiono rozważania dotyczące pomiaru efektywności działalności promocyjnej w ujęciu systemowym. Wyznaczono podstawowe źródła przychodów uzyskiwanych w wyniku procesów promocji. Zdefiniowano koszty, które wymagają ujęcia w określone układy ewidencyjne. Zaprezentowano mierniki efektywności działalności promocyjnej w zależności od wymiaru efektywności. Zaproponowano wskaźnik, na który składa się: liczba klientów, wartość klientów (efekty promocji), koszty promocji.

Agata Fałęcka, Joanna Radomska

Analiza skupień jako narzędzie pozwalające ocenić atrakcyjność portali internetowych dla celów reklamowych

Artykuł pokazuje, w jaki sposób analiza skupień może być wykorzystywana przy optymalizowaniu strategii promocyjnych w Internecie. Wykorzystanie metody k-średnich oraz metoda Warda pozwalają z próby 34 znanych portali internetowych wydzielić te, które są do siebie podobne pod względem liczby odsłon i czasu odwiedzin. Wyniki tego badania połączone z analizą kosztów reklamy na poszczególnych portalach pozwolą w prosty sposób budować programy marketingowe, które będą zarówno skuteczne, jak i efektywne kosztowo.

Agnieszka Dejnaka

Metody badania lojalności i satysfakcji klientów

Lojalny klient jest szczególnie ważny dla każdego przedsiębiorstwa. Lojalność klientów pozwala na generowanie stałego zysku oraz budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz na obniżenie kosztów związanych z obsługą klientów. Nieodzownym elementem budowania lojalności jest satysfakcja klientów, która prowadzi do lojalności. Przedsiębiorstwa stale wprowadzają na rynek programy lojalnościowe i budują z klientami zarówno więzi ekonomiczne, jak i emocjonalne.

Przy wprowadzaniu programów lojalnościowych należy pamiętać o tym, że wprowadzenie programu nie polega tylko na jego wdrożeniu na rynek, ale także na badaniu efektywności i skuteczności tego działania marketingowego. Przedsiębiorstwa powinny stale badać lojalność i satysfakcję klientów oraz zmiany lojalności w czasie – korzystając przy tym z różnorodnych metod badawczych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. W artykule zostały przedstawione wybrane narzędzia badań ilościowych i jakościowych, stosowane do badania lojalności i satysfakcji klientów.

Gabriela Osiecka

Analiza wykorzystanych motywów zwierząt w logotypach wybranych marek samochodowych

W artykule dokonano analizy logotypów kilku wybranych marek samochodów: włoskich – Alfy Romeo i Ferrari, brytyjskich – Bentleya i Jaguara, amerykańskich – Dodge'a i Forda Mustanga oraz francuskiego Peugeota. Wszystkie charakteryzuje jedna wspólna cecha, wykorzystują mianowicie motywy zwierzęce w umieszczanych na swoich pojazdach logo.

Summaries

Andrzej Kaleta

The conditions of creating the long-term future of enterprises

The paper titled “The conditions of creating the long-term future of enterprises” describes the increasing pace of changes that can be universally observed in today’s economy. One can observe a dynamic speed of change to the technologies and business models. The competitive advantages tend to become increasingly less stable. It is becoming the crucial challenge for all organizations. Forecasting the future in such circumstances becomes more and more difficult. Nevertheless, the ability of creating it is very desirable.

Marta Wudarzewska

Consulting firm in the strategy creating process

The process of creating a company’s strategy is usually performed by its owner or management of an organization. Also a consulting company together with its specialists and advisors may be engaged in this process. This paper presents an essence of the matter and kinds of consulting, basic activities connected with determining a strategy, which from the methodical point of view shall be carried out, and the functions of consulting company on each stage of the strategy defining process. Moreover, the most important advantages and disadvantages resulting from this kind of cooperation were taken into consideration.

Krzysztof Łobos

Organization as an exemplification of the concept of cellular self-organization

This paper presents a new organizational form called cellular organization. It is the example of the type of organization based on the idea of self-organizing. The aim of such structuralization is to take better advantage of intellectual capabilities of employees and

to speed the process of innovation. The cellular organization has been presented on examples of firms like: TCG, Acer Inc. and 3M. This organizational form seems to be a future tool which can be used in conditions of developed economies and availability of well qualified staff.

Lech Miklaszewski

Diagnosis of organizational culture based upon the model of competing values in Wrocławski Dom Maklerski S.A.

This paper presents the concept of organizational culture evaluation of R.E. Quinn and K.S. Cameron, based upon a theoretical model of competing values. Four key types of organizational culture, distinguished on the framework of this model, are described as well. The author has described the methodology of research of organizational culture on the basis of the model of competing values. He has also presented results of his own research in this field, done in Wrocławski Dom Maklerski S.A.

Diagnosis of cultural environment of WDM S.A. indicates the domination of the “clan culture” against the “market culture”. The culture of adhocracy and the culture of hierarchy are weak. But the culture mentioned as a second above is getting bigger meaning last time. Results of the research show WDM S.A. as a family company on the market of broker’s services, which successfully uses the “clan culture” as a factor of building up its competitive advantage. This company at the same time is taking into consideration positive features of ad hoc activities, considering them as a “remedy” for the decline of the market.

Robert Majkut

Outline of issues concerning the role of sociological research in managing a town. Based on empirical research on the economic standing of Wrocław viewed by its inhabitants

Management as interdisciplinary knowledge should use achievements of many sciences. It seems particularly crucial to consider theoretical achievements of sociology as well as its instruments for empirical cognition of reality. The subject of this paper is to indicate theoretical and practical values of sociological reflection in managing local units e.g. a town. These activities result in a more effective impact on improvement of quality of life. This paper indicates basic assumptions of a sociological theory concerning this problem. Moreover the paper presents a general characteristic of empirical research results realized in the light of assumptions of these theories. The research concerned on a few aspects of managing a town, in particular the economic standing of Wrocław viewed by its inhabitants.

Czesław Zajac

Strategic Human Resource Management in holdings

This paper analyses strategic human resource management in holdings. Objective, structural and process dimensions of this management process have been presented as compared to the specific features of the net organization. The paper also describes integrative and creative functions of strategic human resource management in holdings and the features of a “good” plan of their personal strategy.

Joanna Nowicka

Qualifications of the manager and the personal function of the company

The paper focuses on the qualifications of the manager, resulting from the personal function which is carried out in the company. Complexity of the management processes in the company made the manager be involved increasingly in the personal tasks, although the area of his action isn't associated with HR. Personal function and its task areas were defined, basing on the evolution of the personal function in Poland. Next the attention was paid to the institutional aspect of personal function as well as on the responsibilities of managers and personnel departments at every level of management. The last part of the article is devoted to the characteristics of managerial skills necessary for efficient and effective implementation of the personal function. The purpose of this article is a synthetic attempt to assessment of the importance of the manager and his qualifications contrasting to personal function which is being realized by the company.

Danuta Wudarzewska, Włodzimierz Wudarzewski

Specificity of the selection of employees in small business

The main task of this study is to show and analyse specificity of selecting personnel in small firms. The authors describe conditions of this process and point specific features and preferences typical for small business. It's important to notice the difference between firm owner's and potential employee's motivation. The authors also emphasize the meaning of methodical flexibility when selecting staff in firms.

Marta Targowicz

Theoretical foundations of evaluating the efficiency of promotional activities

The paper discusses the issue of evaluating the efficiency of promotional activities from a systemic perspective. The author has determined basic sources of revenues generated as a result of promotional activities and has defined costs that require formulating in a specific record system. Moreover, the paper presents measuring instruments for the efficiency of promotional activities with regard to the efficiency type. The author has also proposed an indicator that is composed of such factors as the number of customers, customer value (effects of promotion), and costs of promotion.

Agata Fałęcka, Joanna Radomska

The cluster analysis as a tool which enables the assessment of Internet portals attractiveness for advertising purposes

The paper describes the possibility of using the cluster analysis while optimizing the advertisement strategies on-line. The usage of the k-means method, as well as Ward's method, enables to select out of the group of 34, portals which are similar in the number of visitors and the time of visits.

The results of the research combined with the current advertisement costs analysis can be the basis for creating the marketing programs which could be successful and cost effective.

Agnieszka Dejnaka

Investigation of loyalty and the customer satisfaction

A loyal customer is particularly important to every enterprise. The customers' loyalty enables to generate a permanent profit and to build a competitive edge of an enterprise as well as to lower costs related to customer service. Customer satisfaction leading to loyalty is an indispensable element of building loyalty. Companies launch loyalty programs all the time and they establish economic and emotional ties with customers.

When launching loyalty programs one should remember that it is not only about introducing it into the market but also investigating their effectiveness. Enterprises should study loyalty and customer satisfaction all the time as well as changes of loyalty in time

— using varied investigative methods, both quantitative and qualitative. The paper presents chosen tools of quantitative and qualitative investigation applied to studying loyalty and customer satisfaction.

Gabriela Osiecka

Analysis of the animal motifs used in the logos of selected car brands

Creation of a good brand mark – logo is a very difficult task. On the other hand it is extremely important. Nowadays competition in all parts of economy is intensive. That is why putting your product in customers mind to make him remember is the key to success.

This paper presents an analysis of a few chosen car brands – Italian Alfa Romeo and Ferrari, British Bentley and Jaguar, American Dodge and Ford Mustang and French Peugeot. All of them have the same feature. They use animal motifs in their car logos.

For ages mankind has assigned special meanings of animal symbols. People who create brand marks of popular in the whole world cars use them in various ways. By simple and easy to understand graphics they try to inform customers what their car is like of course to make people buy it.