



Złożenie pracy online: <b>2015-07-05 00:01:55</b> Kod pracy: <b>12914</b>
--

Szymon Domagała  
(nr albumu: 18516\*Z/LIC)

Praca licencjacka

## **Plan marketingowy dla Centrum Nauk Ścisłych - przedsięwzięcia edukacyjno-rozrywkowego**

## **The marketing plan for the Centrum Nauk Ścisłych - educational and entertainment project**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie biznesem

Promotor: dr Dariusz Woźniak

## **Streszczenie**

Celem pracy było stworzenie planu marketingowego dla Centrum Nauk Ścisłych. Aby go zrealizować konieczne było określenie zapotrzebowania na usługi edukacyjno-rozrywkowe oraz poznanie oczekiwań wobec projektu wśród reprezentantów docelowej grupy klientów. W związku z powyższym w ramach pracy przeprowadzone zostały badania marketingowe, w których respondentami byli uczniowie gimnazjum i liceum oraz ich nauczyciele. W badaniach wykorzystano technikę ankiety audytoryjnej, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Analiza wyników wykazała wysokie zainteresowanie planowanym przedsięwzięciem, a większość z ankietowanych uznała, że Centrum Nauk Ścisłych da młodzieży kolejną możliwość rozwoju swoich zainteresowań, co potwierdziło oczekiwania pomysłodawców projektu.

W ramach pracy wykonano również analizę strategiczną, na którą składały się między innymi analiza SWOT, konkurencji oraz pięciu sił Portera. Dzięki wnioskom z badań oraz przeprowadzonych analiz w opracowaniu zaproponowane zostały rozwiązania z zakresu strategii usługi, ceny, dystrybucji i promocji. Ostatnim zadaniem wykonanym w ramach pracy było przeprowadzenie analizy finansowej przedsięwzięcia na podstawie prognoz obejmujących zarówno koszty realizacji projektu oraz planowane przychody ze sprzedaży. Analiza ta pozwoliła na określenie progu rentowności przedsięwzięcia na poziomie rocznej sprzedaży wynoszącej 3 miliony 937 tysięcy złotych.

## **Słowa kluczowe**

*Plan marketingowy, badania marketingowe, ankieta, nauki ścisłe, innowacyjność, analiza strategiczna*

## **Abstract**

The aim was to create a marketing plan for the Centrum Nauk Ścisłych. To achieve the objective it was necessary to determine the need for educational and entertainment services and to understand the expectations of the project among representatives of the target group of customers. Therefore, marketing surveys were conducted in which respondents were middle school and high school students and their teachers. The study used a technique auditorium questionnaire and research tool was a questionnaire. Analysis of the results showed high interest in the planned project, and the majority of respondents considered that the Centrum Nauk Ścisłych will give young people another opportunity to develop their interests, confirming the expectations of the initiators of the project.

As part of the thesis was also carried out strategic analysis, which included, inter alia, SWOT analysis, competition and Porter's five forces. Thanks to the conclusions of research and performed analyzes solutions were proposed in the field of service strategy, price strategy, distribution strategy and promotion strategy. The last task made in the thesis was to conduct a financial analysis of the project based on forecasts covering both the cost of the project and planned revenues. This analysis allowed to determine the break-even point of the project at the level of annual sales of 3 million 937 thousand PLN.

## **Keywords**

*The marketing plan, marketing research, questionnaire, science, innovation, strategic analysis*

## SPIS TREŚCI

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Plan marketingowy jako narzędzie wytyczające drogę do osiągnięcia wyznaczonych celów.....	6
1.1. Znaczenie i istota planowania marketingowego .....	6
1.2. Funkcje planu marketingowego .....	10
1.3. Proces i zasady planowania marketingowego.....	12
1.4. Struktura planu marketingowego – charakterystyka .....	14
1.5. Uwarunkowania skutecznego planowania marketingowego .....	22
Rozdział 2. Charakterystyka projektu popularno-naukowego „Centrum Nauk Ścisłych” .....	27
2.1. Misja, wizja i cele przedsięwzięcia .....	27
2.2. Szczegółowy opis projektu .....	29
2.3. Struktura właścicielska oraz lokalizacja inwestycji .....	32
2.4. Sposoby finansowania oraz harmonogram realizacji projektu .....	34
Rozdział 3. Analiza Strategiczna .....	40
3.1. Analiza SWOT .....	46
3.2. Analiza 5 sił Portera.....	50
3.3. Analiza konkurencji.....	52
3.4. Analiza otoczenia .....	53
Rozdział 4. Założenia badawcze i analiza wyników.....	56
4.1. Założenia badawcze oraz charakterystyka próby.....	56
4.2. Wyniki badań: charakterystyka respondentów .....	57

4.3. Wyniki badań: postawa respondentów w odniesieniu do projektu utworzenia Centrum Nauk Ścisłych.....	59
4.4. Wyniki badań: identyfikacja preferencji respondentów w zakresie pożądanych form promocji oraz miejsca i ceny w zakresie kształtowania jakości .....	63
4.5. Analiza i wnioski z przeprowadzonych badań.....	65
Rozdział 5. Analiza strategii marketingowych.....	67
5.1. Strategia usługi .....	67
5.2. Strategia ceny .....	68
5.3. Strategia dystrybucji .....	71
5.4. Strategia promocji.....	73
5.5. Ocena projektu .....	78
Zakończenie.....	84

## Wstęp

Jednym z najistotniejszych czynników wpływających na rozwój gospodarki kraju jest poziom wykształcenia jego obywateli, dlatego ogromną wartością są wszelkie projekty przyczyniające się do rozwoju społeczeństwa, które podnoszą świadomość i wiedzę ludzi. Polska w ciągu ostatnich kilkunastu lat ukierunkowała swój rozwój na branżę usługowe, które rozwijały się dynamicznie w przeciwieństwie do silnych niegdyś polskich firm przemysłowych, które w tym samym czasie doprowadzone zostały na skraj bankructwa bądź też zostały zlikwidowane.

Tematem niniejszej pracy licencjackiej jest plan marketingowy dla Centrum Nauk Ścisłych (CNSŚ, Centrum), projektu, którego celem jest wspieranie zainteresowania naukami ścisłymi oraz rozwój innowacyjności polskiej gospodarki poprzez prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Wnioski w poniższej pracy zostały oparte o badania empiryczne na grupie potencjalnych klientów Centrum oraz o analizę finansową tego przedsięwzięcia. Wybór tematu pracy motywowany był chęcią uruchomienia takiego przedsięwzięcia na rynku polskim, które skutecznie funkcjonuje między innymi w Stanach Zjednoczonych. Dodatkową motywacją skłaniającą do analizy takiego właśnie przedsięwzięcia było połączenie możliwości uzyskania wymiernych efektów biznesowych z skutecznym wsparciem rozwoju społeczności lokalnej oraz polskich przedsiębiorstw. Głównym celem pracy było określenie poziomu zainteresowania projektem wśród przedstawicieli podstawowej grupy docelowej oraz wskazanie najskuteczniejszych metod promocji tego projektu. Ponadto kolejnym celem było wyliczenie prognozowanego poziomu rentowności przedsięwzięcia oraz nakreślenie ilościowego i wartościowego progu rentowności. W ramach niniejszej pracy zrealizowane zostały badania na docelowych grupach klientów analizowanego przedsięwzięcia, a mianowicie na uczniach gimnazjum, liceum oraz kadrze dydaktycznej ankietowanych uczniów.

W pierwszej, teoretycznej części pracy licencjackiej przedstawiony został plan marketingowy jako narzędzie wytyczające drogę do osiągnięcia wyznaczonych celów. W rozdziale poświęconej temu zagadnieniu udzielono odpowiedzi na pytanie o znaczenie i istotę planowania marketingowego, w której wskazano, że plan marketingowy ma na celu określenie działań, które należy podjąć aby przedsiębiorstwo zmierzało do realizacji jego celów podstawowych. Wykazane zostały również podstawowe funkcje jakie powinien

spełniać prawidłowy plan marketingowy (funkcja informacyjna, strategiczna, motywacyjna organizacyjna i kontrolna). Przedstawiono również proces i zasady planowania marketingowego oraz scharakteryzowano strukturę planu marketingowego. Wzięto również pod rozwagę uwarunkowania konieczne do tego aby proces planowania marketingowego był skuteczny.

W drugim rozdziale scharakteryzowane zostało analizowane przedsięwzięcie popularno-naukowe Centrum Nauk Ścisłych. W tej części przedstawione zostały misja, wizja oraz cele tego przedsięwzięcia. W charakterystyce Centrum Nauk Ścisłych zaprezentowany został również szczegółowy opis przedsięwzięcia oraz planowana struktura właścicielska oraz lokalizacja planowanej inwestycji. W tej części omówione zostały również sposoby finansowania oraz harmonogram realizacji projektu.

W trzeciej części pracy przeprowadzona została analiza strategiczna projektu. Rozpoczęto od analizy SWOT, która wykazała najistotniejsze szanse i zagrożenia oraz określiła mocne i słabe strony planowanego przedsięwzięcia. Dzięki tej analizie został określony potencjał organizacji do stworzenia skutecznej strategii rozwoju Centrum. W kolejnej części wykonana została analiza 5ciu sił Portera, której celem jest wskazanie siły i pozycji przedsiębiorstwa względem jej dostawców, nabywców i konkurentów. Ponadto ocenie podlegało również ryzyko pojawienia się nowych konkurentów w sektorze oraz pojawienie się usług substytucyjnych dla Centrum, które mogłyby przyczynić się do obniżenia zapotrzebowania na wizyty w CNS. Kolejnym krokiem w analizie strategicznej była analiza konkurencji, przeprowadzona z uwzględnieniem segmentów edukacyjno-rozrywkowego oraz badawczo-rozwojowego. Ostatnim z elementów składających się na analizę strategiczną była analiza otoczenia. Wzięte pod uwagę zostało nie tylko najbliższe otoczenie geograficzne, ale również aspekty mikro i makroekonomiczne oraz sytuacja geopolityczna.

W przedostatnim rozdziale przedstawione zostały informacje dotyczące przeprowadzonych badań. Opisane zostały założenia badawcze oraz charakterystyka próby liczącej 128 osób. Respondentami w przeprowadzonych badaniach przy użyciu techniki ankiety audytoryjnej byli uczniowie oraz ich nauczyciele, natomiast narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Analiza wyników z przeprowadzonych wywiadów wykazała wysokie zainteresowanie planowanym przedsięwzięciem, a większość z ankietowanych

uznała, że Centrum Nauk Ścisłych da młodzieży kolejną możliwość rozwoju swoich zainteresowań, co potwierdziło oczekiwania pomysłodawców projektu.

W ostatnim, piątym rozdziale zostały przedstawione wnioski z analizy oraz określono główne założenia dla strategii marketingowych Centrum Nauk Ścisłych. W opracowaniu określono strategię usługi, ceny, dystrybucji i promocji. Udzielono odpowiedzi na pytania jak powinny wyglądać i czym charakteryzować się usługi świadczone przez CNS, zaproponowano strategię cenową z uwzględnieniem okresów szczególnych w roku oraz fazy wprowadzenia projektu na rynek. W tej części pracy zaproponowano również różne formy dystrybucji biletów uwzględniając między innymi chęć nawiązania współpracy z placówkami dydaktycznymi oraz wskazano zalecane formy promocji planowanego przedsięwzięcia. W dalszej części ostatniego rozdziału przedstawione zostały szacunki dotyczące kosztów zaprezentowano prognozy finansowe oraz analizę prognozy rentowności. Wyniki szacunków nie napawają optymizmem, aczkolwiek pozwalają sądzić, że przedsięwzięcie ma szansę spełnić oczekiwania inwestorów, którzy poszukują korzyści jedynie w wynikach Spółki CNS, ale zależy im również na rozwijaniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw i wzroście gospodarczym Polski. Inwestorzy mogą również liczyć na prawdopodobne korzyści wynikające z działalności badawczo-rozwojowej, która może przyczynić się do wytworzenia zupełnie nowych technologii i produktów, dzięki czemu inwestorzy mają szansę na szybszy zwrot zainwestowanego kapitału.

Niniejsza praca liczy 92 strony, wykorzystane w niej zostały różne źródła bibliograficzne, na które składa się 19 pozycji książkowych oraz 10 źródeł internetowych. Większość powyższych materiałów źródłowych jest polskojęzycznych, wśród nich są jednak również 4 angielskojęzyczne witryny internetowe. W pracy zamieszczono 6 rysunków, 14 wykresów, 3 tabele.



## Rozdział 1. Plan marketingowy jako narzędzie wytyczające drogę do osiągnięcia wyznaczonych celów

### 1.1. Znaczenie i istota planowania marketingowego

Planowanie jest funkcją zarządzania, którą można zdefiniować jako metodyczny proces rozpoznania i rozwiązania przyszłych problemów. Zawiera on określenie celów, środków, zasobów niezbędnych do ich realizacji.

Zarządzanie jest to całość metod i funkcji umożliwiających określenie celów i dysponowanie zasobami kadrowymi, rzeczowymi, finansowymi dla efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów.<sup>1</sup>

Zarządzanie polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu zależności między elementami systemu organizacyjnego.

H. Steinmann i G. Schreyogg preferują dwa podejścia do zarządzania: instytucjonalne (dotyczy menedżerów) i funkcjonalne, rozumiane jako zespół działań służących kierowaniu procesami pracy (np. planistycznych, organizacyjnych czy też kontrolnych). W literaturze zarządzanie jest także ujmowane jako zbiór kierowniczych funkcji realizowanych poprzez procesy decyzyjne.<sup>2</sup>

Zdaniem R. W. Griffina, zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (motywowanie) oraz kontrolowanie.<sup>3</sup>

W ujęciu praktycznym, zarządzanie przedsiębiorstwem ma charakter czynnościowy. Jest więc ono procesem ciągłym - realizowanym bez przerwy. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych podejść co do samej jego istoty. Zdaniem R.W. Griffina, zarządzanie jest to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

---

<sup>1</sup> Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s. 52

<sup>2</sup> Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 32

<sup>3</sup> Altkorn J., Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 33

Przy czym *sprawny* oznacza wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania, natomiast *skuteczny*, tj. podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie.

W zarządzaniu występują określone rozwiązania o charakterze prawnym, organizacyjnym, ekonomicznym oraz informacyjnym, które pozostają we wzajemnych zmiennych relacjach wpływających na przebieg procesu zarządzania. W obecnych czasach nie można już kwestionować stwierdzenia P.F. Druckera, sformułowanego dwadzieścia lat temu, że: „nie ma nierozwiniętych krajów, są tylko kraje o nierozwiniętym zarządzaniu” i „tylko jedną stałą rzeczą jest zmiana”.

Plan marketingowy powinien być realizowany, co oznacza zaangażowanie przedsiębiorstwa w określoną działalność zgodnie z horyzontem czasu, odpowiedzialnością i niezbędnym autorytetem. W dodatku, struktura organizacyjna może również być zmieniona tak, aby skutecznie przyczyniać się do efektywnego wdrożenia. Funkcja wdrożenia powinna doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów marketingowych w przedsiębiorstwie poprzez dostosowanie i koordynowanie poszczególnych instrumentów marketingu.<sup>4</sup>

Istotnym elementem systemu zarządzania jest monitorowanie i kontrola działalności marketingowej, a przede wszystkim wykorzystanie sprzężeń zwrotnych w analizie, planowaniu i w wykonawstwie, jako kolejnych etapów zarządzania marketingowego.<sup>5</sup>

Planowanie marketingowe jest procesem określającym działania, które przedsiębiorstwo powinno podjąć, aby osiągnąć założone cele marketingowe i przyczynić się do realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa. Cele te powinny być osiągnięte w rezultacie tych działań. Ostatecznym wytworem tego procesu jest plan marketingowy.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 27-33

<sup>5</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 82

<sup>6</sup> Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s. 59

Planowanie marketingowe może skupić się na uwzględnieniu:<sup>7</sup>

- całego przedsiębiorstwa;
- wyodrębnieniu podejmowanego przedsięwzięcia.

Uważa się, że specyficzna wiedza jest pożądana w każdej fazie procesu planowania. Kadra zarządzająca powinna planować, aby osiągnąć cele po przez działania dostosowane do nadchodzących zmian. Niezwykle istotna, zarówno z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, jak i podejmowanego pojedynczego przedsięwzięcia, jest dobrze zorganizowana współpraca pomiędzy poszczególnymi działami oraz dostawcami i odbiorcami.

Poszukując możliwości współpracy w usługach, w przemyśle z nastawionymi na zysk przedsiębiorstwami w świecie (relacje ponadnarodowe) czy w jego regionach (relacje narodowe, lokalne oraz presja grup), należy ustalić warunki realizacji planowanych działań. Współpraca powinna przynieść korzyści, które są definiowane odpowiednio do realizowanych procesów w organizacji. Współpraca umożliwia poprawienie efektywności już w procesie planowania. Istotne jest określenie zakresu, na którym należy skupić się w procesie planowania. W każdej fazie procesu bazuje się na racjonalnym oszacowaniu możliwości współpracy i zrozumieniu zdolności każdego z partnerów. Może się to wiązać z możliwością utworzenia wirtualnej korporacji, która umożliwi organizacjom efektywną współpracę.<sup>8</sup>

Eksperymentalnie wyznacza się pierwszy wspólny cel dotyczący poprawienia efektywności relacji, który pomaga rozwinąć współpracę przez oszacowanie i wykorzystanie wzajemnych zdolności. Poprzez realizację tego celu bliższa i bardziej ambitna współpraca może być podjęta, a ograniczenia pomiędzy organizacjami rozwiązane.<sup>9</sup>

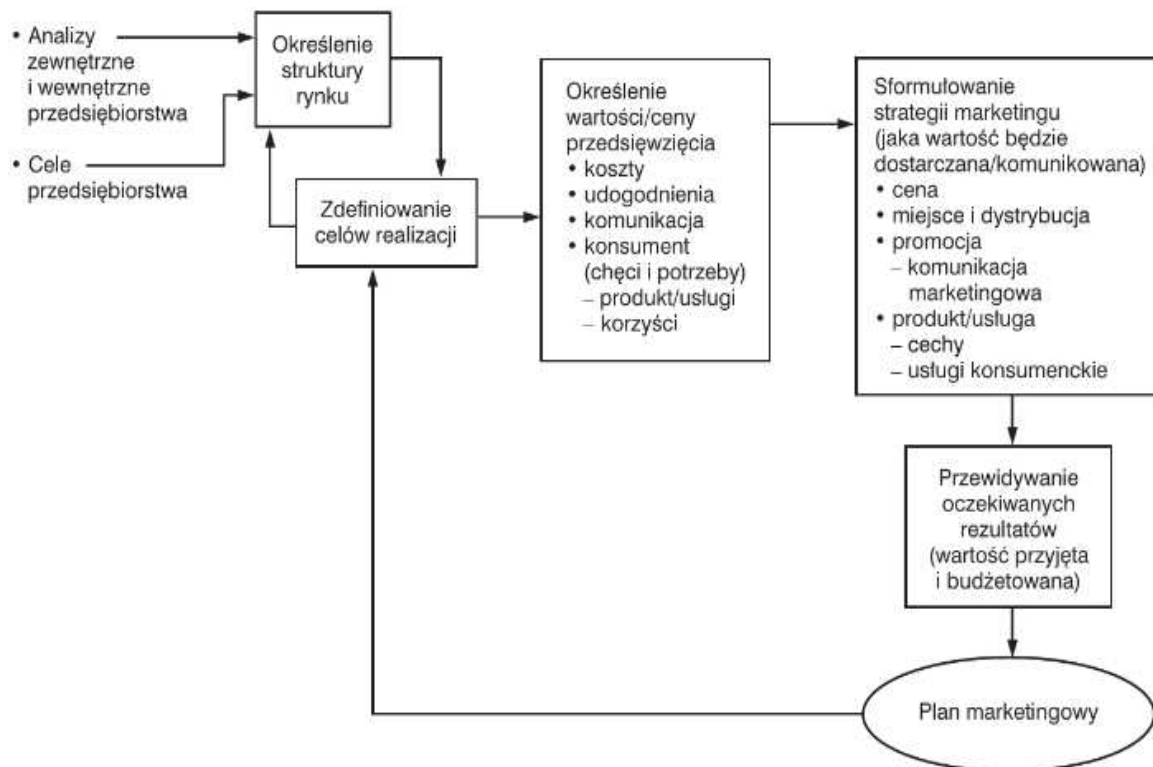
---

<sup>7</sup> Altkorn J., Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 38

<sup>8</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 85

<sup>9</sup> Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s. 64

Rysunek 1 Schemat planowania marketingowego



Źródło: Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s.86

Obopólne zaufanie zyskiwane dzięki udziałowi w tworzeniu wartości przedsięwzięcia staje się bardziej wymierne, ponieważ bazuje na wykorzystaniu wiedzy partnerów w konkretnym zastosowaniu. Organizacyjne narzędzia są potrzebne do wspierania strategicznych celów i kierunków współpracy.<sup>10</sup>

Można tutaj zauważyć, że sprzyja temu zarówno wymiana transakcji, jak i wymiana relacji, które mogą koegzystować jako części tego samego paradygmatu (modelu, wzorca) marketingowego. Oznacza to, że każda z wymienionych koncepcji może być rozważana jako dominująca teoria - jako jedna (z dwóch) perspektywa marketingu i jako integralna część ogólnego zasobu marketingowego.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Altkorn J., Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 42-44

<sup>11</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 89

Czynniki otoczenia wpływają na stabilność (i akceptację) współpracy, obejmując ogólne wartości obowiązujące w danej społeczności, w której pojawiają się zmiany, i powinny stać się przesłanką dla tworzenia potencjału rozwoju organizacji. Przed rozpoczęciem planowania wartości przedsięwzięcia dla każdego z rynków należy uwzględnić bardzo istotny subproces: „określenie struktury rynku”. Zajmuje się on istotnym zagadnieniem dotyczącym zmiany struktur przemysłu, dokonującej się niezależnie od jakiegokolwiek działania, które przedsiębiorstwo może podjąć, ponieważ zmiana może być np. rezultatem innowacji w kanale dystrybucji. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może zostać pominięte przez dostawców lub klient przykładowo preferuje dokonywanie zakupu w sieci internetowej.<sup>12</sup>

Dwa następne subsystemy określają istotę wartości przedsięwzięcia. Mogą one występować w dowolnej kolejności, ale przedsiębiorstwa rozpoczynają działanie marketingowe od zdefiniowania wartości, jaką zamierzają osiągnąć w segmencie poprzez określenie celu.<sup>13</sup>

Analiza zmian otoczenia dowodzi, że przedsiębiorstwa nie mogą już polegać na dotychczasowych sposobach postępowania, nawet jeśli dotąd osiągały sukcesy.

Zarządzanie marketingowe należy prezentować jako proces ciągłego komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem, działaniem w przestrzeni rynku.<sup>14</sup>

## 1.2. Funkcje planu marketingowego

Prawidłowo skonstruowany plan marketingowy powinien spełniać pięć podstawowych funkcji:<sup>15</sup>

- funkcja informacyjna - sprowadzająca się do przekazywania odpowiednich informacji marketingowych m.in. bankom i innym podmiotom, od których pochodzą środki w postaci kredytów, dotacji itp., podmiotom decyzyjnym np.

---

<sup>12</sup> Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s. 73

<sup>13</sup> Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2001, s. 54

<sup>14</sup> Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2001, s. 59

<sup>15</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 91-105

kierownictwu oddziałów, filii, które na podstawie całościowego planu marketingowego opracowują własne plany i programy realizacyjne, pracownikom placówki — wykonawcom decyzji marketingowych,

- funkcja strategiczna - polegająca na uporządkowaniu i ukierunkowaniu najważniejszych działań jednostki prowadzących do osiągnięcia jej strategicznych celów rynkowych,
- funkcja motywacyjna - ściśle związana z informacyjną, polega na pobudzaniu pracowników do działań poprzez fakt, że uczestniczą oni sami w ich projektowaniu, zgłaszają i realizują własne pomysły i inicjatywy, proponując szczegółowe rozwiązania,
- funkcja organizacyjna (koordynacyjna) - polegająca na wyborze optymalnej kompozycji narzędzi i działań marketingowych oraz rozpisaniu w czasie ich wprowadzania. Zapewnia spójność działań marketingowych z działaniami w innych sferach funkcjonowania organizacji,
- funkcja kontrolna - poprzez zawarte w planie wskaźniki, np. mierniki efektywności skuteczności programów promocyjnych, pozwala na bieżące dokonywanie korekt działalności marketingowej.

Plan marketingowy może być rozpatrywany na różnych poziomach szczegółowości. Można stworzyć plan dla całej placówki i wtedy powinien on odzwierciedlać wszystkie aspekty działalności marketingowej bądź też plan marketingowy może powstać dla konkretnego przedsięwzięcia lub osobno dla oddziału.<sup>16</sup>

Plan marketingowy może być adresowany zarówno do odbiorców wewnątrz placówki, jak i do podmiotów zewnętrznych, takich jak banki, potencjalni inwestorzy. Wtedy jego podstawowym celem będzie pozyskanie kapitału dla sfinansowania działalności marketingowej firmy. Charakteryzowany dokument jest więc swoistą mapą działalności danej organizacji w wyznaczonym okresie np. jednego roku lub pięciu lat.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 42-45

<sup>17</sup> Altkorn J., Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 45-48

### 1.3. Proces i zasady planowania marketingowego

Proces formułowania planu marketingowego powinien być poprzedzony opracowaniem planu strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Opracowanie planu marketingowego powinno wynikać z założeń przyjętych w planie strategicznym przedsiębiorstwa. Procedura formułowania planu marketingowego jest uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa, jego struktury organizacyjnej, zasad zarządzania oraz zdobytych doświadczeń.<sup>18</sup>

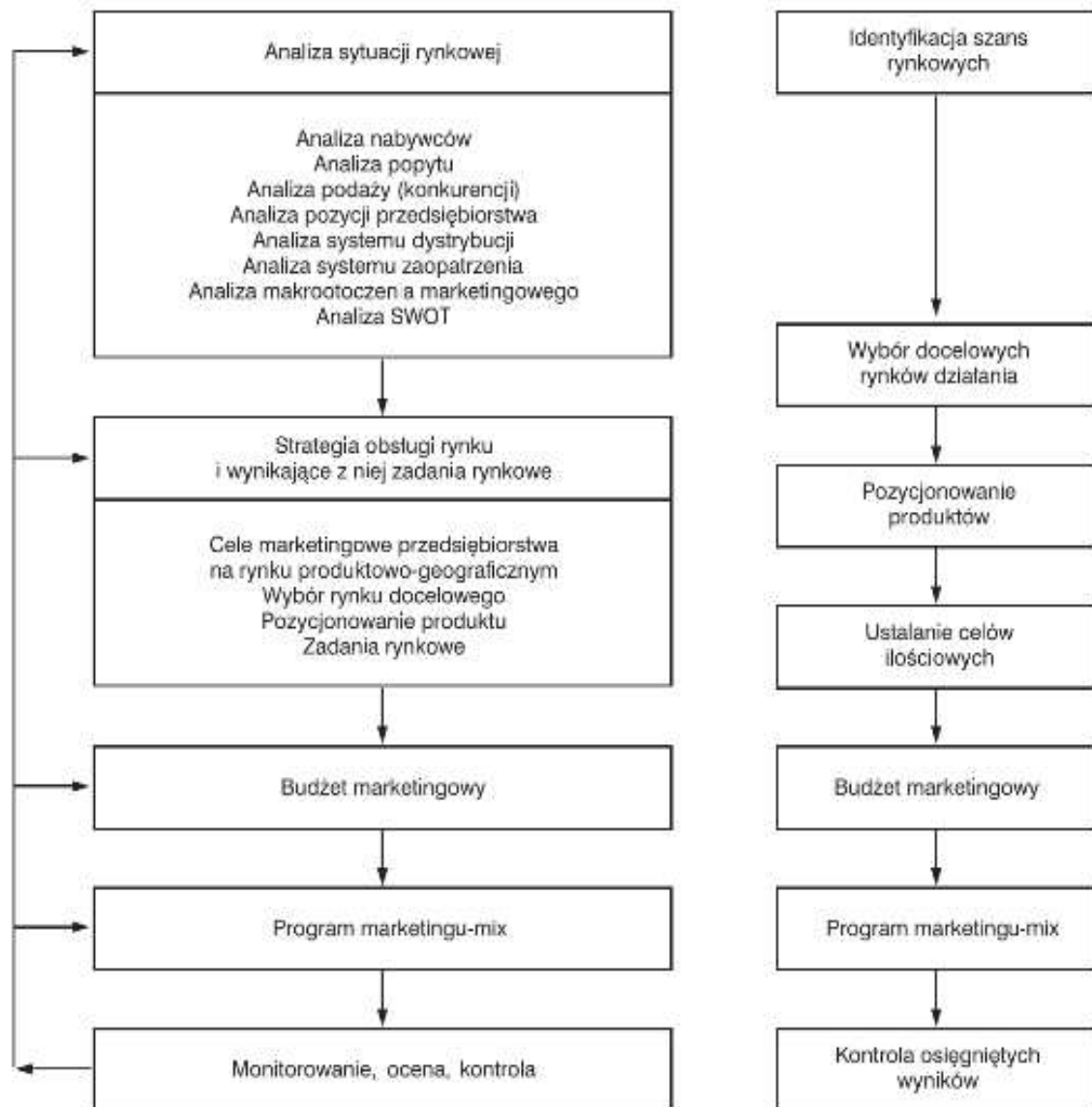
Zadaniem planowania jest stałe udzielanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Gdzie jesteśmy? Jest to analiza sytuacyjna.
- Jakich konkretnych, mierzalnych rezultatów można oczekiwać?
- Dlaczego tutaj jesteśmy?
- Dokąd zmierzamy? Oznacza ustalanie celów rynkowych.
- W jaki sposób tam dojdziemy? Jest to formułowanie harmonogramu działań.
- Jakie są koszty realizacji zadań?
- Skąd będziemy wiedzieć, że doszliśmy? Kontrola osiągniętych wyników

---

<sup>18</sup> Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s. 79

Rysunek 2 Analiza sytuacji rynkowej



Źródło: Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s. 85

Ogólnie można stwierdzić, że planowanie poprzez aktywność pracowników i doskonalenie procedur sprzyja poznawaniu i prognozowaniu podstawowych elementów otoczenia przedsiębiorstwa, które mogą być zagrożeniem lub tworzyć szanse jego rozwoju.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s. 86



#### 1.4. Struktura planu marketingowego – charakterystyka

Plan marketingowy powinien składać się z następujących elementów:<sup>20</sup>

- misja firmy,
- cele marketingowe,
- krótka prezentacja firmy,
- analiza sytuacji,
- harmonogram działania,
- strategie marketingowe,
- zadania (cele cząstkowe),
- osoby odpowiedzialne za realizację celów cząstkowych,
- budżet marketingowy,
- kontrola marketingowa.

Misja firmy określa zakres jej działań i kształtuje jej *image* w otoczeniu (odbiorcy, dostawcy, banki, administracja). Misja zawiera definicję biznesu, określa główne cele firmy, określa jej filozofię (podstawowe wartości, dążenia, aspiracje). Czasami mówi się, że misja uzasadnia istnienie firmy.<sup>21</sup>

Niektóre misje mają rozmiar całostronicowego oświadczenia, a inne zawierają zaledwie dwa zadania.<sup>22</sup>

W punkcie dotyczącym krótkiej prezentacji firmy zawarte są takie informacje, jak: wielkość i wiek firmy, struktura asortymentowa, struktura organizacyjna firmy, kompetencje osób zarządzających firmą, obsługiwany rynek - segmenty rynku, specyficzne cechy rynku itp.<sup>23</sup>

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa jest swego rodzaju fundamentem, na którym buduje się przyszłość firmy. Im lepiej fundament jest przygotowany, głęboki, szeroki i oparty na konkretnych materiałach, tym budowla bardziej stabilna. Podczas tworzenia planu

---

<sup>20</sup> Pomykalski A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s. 34

<sup>21</sup> Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2001, s. 87

<sup>22</sup> Kotler P., Marketing, Rebis, Warszawa 2005, s. 49

<sup>23</sup> Białecki K., Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002, s.93

marketingowego można wykorzystać wiele różnych metod analiz, nie wszystkie jednak są potrzebne jednocześnie. Ważne jest to, by w ramach przeglądu dotychczasowych działań oraz sytuacji bieżącej ustosunkować się jednocześnie do otoczenia zewnętrznego oraz wnętrza firmy. Do analiz, które mogą być wykorzystane, należy zaliczyć m.in.: analizę SWOT, analizę mikrootoczenia i makrootoczenia, analizę pięciu sil Portera, analizę sprzedaży, analizę zachowań nabywców, analizę cyklu życia produktu, analizę prognozy rentowności.<sup>24</sup>

Jeżeli np. firma zamierza wprowadzić na rynek nowy produkt, powinna wykorzystać takie analizy, jak: analizę konkurencji oferującej podobne produkty, analizę prognozy rentowności przy założeniu kilku wariantów cen i wielkości sprzedaży, analizę mikrootoczenia i makrootoczenia dla zbadania sytuacji rynkowej. Warto także posłużyć się badaniami marketingowymi wśród potencjalnych nabywców, aby zorientować się w preferencjach co do: wielkości i kształtu, opakowań, ceny, koloru itp., czyli ustalić oczekiwane przez nabywców korzyści.<sup>25</sup>

Inny zestaw analiz powinna wykorzystać firma, która zamierza np. połączyć się z drugą firmą. Tu należałoby wykorzystać następujące analizy: SWOT, analizę mikrootoczenia i makrootoczenia, analizę sprzedaży produktów obydwu łączących się firm, analizę cyklu życia produktów obydwu firm, macierz BCG z uwzględnieniem produktów obydwu firm.<sup>26</sup>

Cel marketingowy to rezultat, który firma chce osiągnąć w określonym czasie. Wyznaczając cele marketingowe, kształtuje się przyszłość firmy. Cele pozwalają firmie rozwijać się w pożądanym kierunku, sprawiają, że podejmowane działania mają sens i są zrozumiałe dla pracowników. Cel, jako element planu marketingowego odpowiada na pytanie: co firma chce osiągnąć w określonej przyszłości?<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 47

<sup>25</sup> Kotler P., Marketing, Rebis, Warszawa 2005, s. 54

<sup>26</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 47-49

<sup>27</sup> Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2001, s. 93

Nakreślenie celów marketingowych następuje na podstawie przeprowadzonych analiz, gdyż cel musi być osadzony w rzeczywistości. Bez wahania można stwierdzić, że cel (lub cele) są najważniejszym elementem planu marketingowego, gdyż jest on podstawą opracowywania działań strategicznych i operacyjnych. Najczęściej określają one relacje, które produkty będą sprzedawane na jakich rynkach.<sup>28</sup>

W praktyce cele marketingowe dzieli się na dwie grupy, są to cele finansowe i cele pozafinansowe. Do pierwszej grupy celów zalicza się takie, jak:<sup>29</sup>

- obrót w ujęciu złotówkowym, procentowym, w sztukach lub innych jednostkach miary, np. firma zamierza osiągnąć łączny obrót na poziomie 115% w stosunku do obrotu z roku poprzedniego;
- rentowność z tytułu prowadzonej działalności, np. rentowność sprzedaży produktu *A* wyniesie na koniec roku co najmniej 26%;
- zwrot zainwestowanego kapitału, np. na koniec trzeciego kwartału zyski ze sprzedaży produktu *B* powinny pokryć koszty związane z budową kanałów dystrybucji.

Przykłady celów pozafinansowych:

- wzrost lub utrzymanie osiągniętego udziału w rynku, np. zamierzamy w najbliższym roku zwiększyć udział produktu *C* w polskim rynku z 16 do 20%;
- rozszerzenie palety wariantów produktu *D*, np. w bieżącym roku wprowadzamy na rynek dwie nowe odmiany naszego szamponu, o zapachu lawendy i kokosu. Będzie to szampon dla niemowląt i szampon dla osób starszych mających kłopoty z wypadaniem włosów;
- rozwój sieci sprzedaży np. do końca drugiego kwartału nawiążemy współpracę z dziesięcioma nowymi hurtowniami z terenu Polski Południowej (zgodnie z naszym umownym podziałem kraju).

---

<sup>28</sup> Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 49

<sup>29</sup> Kotler P., Marketing, Rebis, Warszawa 2005, s. 58-63

To tylko niektóre przykłady celów pozafinansowych, mogą mieć także inną postać, ważne jest jednak, aby miały postać skwantyfikowaną (mierzalną), gdyż w przeciwnym przypadku trudno będzie skontrolować ich osiągnięcie.<sup>30</sup>

Do najważniejszych cech, jakimi powinny się charakteryzować cele marketingowe, zalicza się:<sup>31</sup>

- mierzalność,
- określenie w czasie,
- realność wykonania,
- zgodność z innymi założeniami rozwoju firmy,
- zgodność z ogólnym zakresem obowiązków działu marketingu.

Istotne jest, aby cele w planie marketingowym dotyczyły tego, za co dyrektor marketingu może przyjąć odpowiedzialność. Budowa nowego magazynu elementów gotowych lub reorganizacja pracowników administracji firmy nie powinna być celem marketingowym ze względu na brak związku marketingu z tymi problemami.<sup>32</sup>

Strategie marketingowe to drogi dojścia do wyznaczonych celów marketingowych. Z reguły wyznaczony cel można osiągnąć na kilka sposobów. Strategia jest takim właśnie optymalnym sposobem dojścia do celu. W tej części planu wykorzystuje się strategie marketingowe oparte na formule 4P, czyli marketingu mix, przez co uzyskujemy cztery strategie marketingowe:<sup>33</sup>

- strategię produktu,
- strategię cen,
- strategię dystrybucji,
- strategię promocji.

---

<sup>30</sup> Pomykalski A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s. 37

<sup>31</sup> Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 55

<sup>32</sup> Łazorko K., Kowalski S., Podstawy marketingu, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 2001, s. 74

<sup>33</sup> Niestrój R., Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 64

W ramach każdej strategii można przygotować zestaw najważniejszych elementów; np. w ramach strategii produktu można rozważyć kształtowanie marki produktu, rodzaj i funkcje opakowania, strukturę asortymentową, tzw. portfel produktów itp. W ramach strategii promocji rozważania koncentrują się na poszczególnych instrumentach działań promocyjnych, np. reklamie, promocji sprzedaży, *public relations* i innych.<sup>34</sup>

Zakres i szczegółowość strategii marketingowych zależy wyłącznie od postawionych celów marketingowych, ponieważ im są podporządkowane strategie. W zależności od sytuacji niektóre strategie mogą być lepiej (bardziej wnikliwie) opracowane, a inne tylko pobieżnie.

Warto przygotować sobie kilka wariantów każdej strategii, aby mieć możliwość wyboru najlepszej, z punktu widzenia ponoszonego ryzyka i kosztu, drogi dojścia do celu.<sup>35</sup>

Cele cząstkowe to inaczej mówiąc zadania, które trzeba wykonać, aby osiągnąć cele marketingowe. Osiągnięcie każdego celu wymaga podjęcia szeregu drobnych działań, których łączna realizacja doprowadza nas do celu głównego. Cele cząstkowe to takie właśnie działania. Na przykład, jeżeli celem marketingowym jest nawiązanie współpracy z dziesięcioma hurtownikami z Polski południowej, to celami szczegółowymi (zadaniami) mogą być następujące czynności:<sup>36</sup>

- przygotowanie warunków współpracy dla nowych hurtowni,
- identyfikacja potencjalnych hurtowni i przygotowanie harmonogramu spotkań.
- przeprowadzenie 30 spotkań z hurtownikami z Polski południowej w siedzibach hurtowni,
- analiza rezultatów spotkań z hurtownikami,

---

<sup>34</sup> Pomykalski A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s.48

<sup>35</sup> Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 61

<sup>36</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s .55-59

- przesłanie zaproszeń do wybranych hurtowni do złożenia wizyt w siedzibie naszej firmy,
- przeprowadzenie spotkań z hurtownikami w naszej firmie,
- wybór najlepszych hurtowni i zawarcie kontraktu o stałej współpracy.

Ważne jest uświadomienie sobie wszystkich działań, jakie trzeba podjąć, aby założone cele mogły być osiągnięte. Pominięcie pewnych zadań będzie miało swoje ujemne konsekwencje przy określaniu harmonogramu i budżetu marketingowego.<sup>37</sup>

Harmonogram postępowania określa w czasie, kiedy mają być wykonywane poszczególne wcześniej określone zadania. Zaplanowane działania należy koniecznie umiejscowić w czasie, aby od razu określić, kiedy i jaki wysiłek będziemy musieli podjąć. Rozplanowanie w czasie naszych działań pozwoli ocenić, czy będziemy pracować równomiernie i czy działania te są rzeczywiście skoordynowane. Pamiętajmy, że wszystko, co robimy, musi być wewnętrznie spójne i podporządkowane jednemu - osiągnięciu wyznaczonych celów marketingowych.<sup>38</sup>

Określone zadania można umiejscowić w czasie, wskazując konkretne tygodnie, kiedy mają one być wykonane (np. przygotowanie warunków współpracy dla nowych hurtowni w drugim tygodniu realizacji planu) lub konkretne dni. Jeżeli zadanie trudno jest dokładnie określić w czasie, można to zrobić, podając szerszy przedział czasowy, np. miesiąc lub kwartał.<sup>39</sup>

Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację zadań. Przypisanie odpowiedzialności osobom za wykonanie poszczególnych zadań jest następną częścią przy pisaniu planu. Na przykład odpowiedzialnym za nawiązanie współpracy z hurtowniami na terenie Polski południowej jest pan X, zastępca dyrektora ds. sprzedaży.<sup>40</sup>

W innym przypadku, gdyby nie było koordynatorów zadań, mogłyby być one źle albo za późno wykonane, albo wcale niewykonane, co oznaczałoby zachwianie

---

<sup>37</sup> Niestrój R., Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 73

<sup>38</sup> Pomykański A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s.52

<sup>39</sup> Grzegorzczak W., Finansowanie strategii marketingowych, Branta, Bydgoszcz 2008, s. 18

<sup>40</sup> Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 73

wykonalności planu. Niewykonanie zadania to tak jakby wyłamać szczebel w drabinie, po której nie można już dojść do celu. Nawet najdokładniej określone zadanie jest bezwartościowe, dopóki nie przydzielą się do niego osoby odpowiedzialnej za jego wykonanie. Tam gdzie coś robi się wspólnie, najczęściej nikt tego nie robi, gdyż nikt nie czuje się za to odpowiedzialny.<sup>41</sup>

Trzy ostatnio wymienione elementy planu, tj. cele szczegółowe, harmonogram wykonania i osoby odpowiedzialne, często są traktowane łącznie, a ich zapis następuje w formie tabelarycznej. Pozwala to zachować większą przejrzystość przy prezentacji i realizacji planu. Bardzo dobrze nadaje się do tego wykres Gantta, który przybiera zwykle postać tabelaryczną.<sup>42</sup>

Następnym elementem planu marketingowego, od którego zależy powodzenie realizacji planu, jest budżet (marketingowy). Pod tym pojęciem kryją się konkretne kwoty pieniężne, które powinny być zagwarantowane, aby plan mógł być realizowany. Budżet można ustalić za pomocą jednej z trzech metod. Są to: metoda zadaniowa, mechaniczna lub negocjacyjna.

Potrzebne fundusze oblicza się na podstawie sumowania niezbędnych wydatków związanych z wykonywaniem zadań (celów cząstkowych) - jest to tzw. metoda zadaniowa.<sup>43</sup>

Występuje tu ryzyko niedoszacowania wydatków marketingowych, co jest wynikiem nieprawidłowego (zbyt ogólnego) nakreślenia zadań. W przypadku, gdy nie przewidzi się jakiegoś zadania, które trzeba wykonać, aby osiągnąć cel marketingowy, nie będzie ono ujęte w tabeli, co jednocześnie oznacza, że nic będzie wycenione w ostatniej kolumnie. Może zdarzyć się sytuacja, że trzeba podjąć pewne działania, na które nie ma zaplanowanych pieniędzy.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Grzegorz W., Finansowanie strategii marketingowych, Branta, Bydgoszcz 2008, s.22

<sup>42</sup> Niestrój R., Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 79

<sup>43</sup> Pomykański A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s. 59

<sup>44</sup> Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007, s. 33

Wiele firm wybiera prostszy wariant, ustalając budżet szacunkowo - jest to tzw. metoda mechaniczna, co często doprowadza do niewykonalności planu ze względu na późniejszy brak środków finansowych.

Dobrze też jest przewidzieć odpowiednią rezerwę budżetową, np. 10-15% ogólnego budżetu. W większych firmach (np. międzynarodowych i globalnych koncernach) wydatki na marketing są stosunkowo duże, dlatego zaleca się w trakcie budowy planu określenie, ile pieniędzy będzie trzeba w poszczególnych kwartałach lub miesiącach. W ten sposób nie trzeba będzie zamrażać sporych sum pieniędzy na początku realizacji planu, gdy np. są one w większości potrzebne za 5-6 miesięcy. W praktyce szczególnie małe i średnie firmy ustalają wydatki marketingowe na rok przyszły na podstawie wydatków poniesionych w roku ubiegłym (metoda mechaniczna). Znacznie lepiej jest kompleksowo spojrzeć na działania, jakie chce się podjąć, i oszacować, jak silne wsparcie marketingowe będzie potrzebne oraz ile to będzie kosztowało.<sup>45</sup>

Budżet marketingowy, jeżeli jest on ustalany metodą negocjacyjną (propozycję wydatków na marketing sugeruje menedżer średniego szczebla zarządzania), może przyjąć postać tabelaryczną. Jest to wówczas tzw. prognoza zysków i strat. W tabeli po jednej stronie znajdują się wpływy z przewidywanej wielkości sprzedaży, a po drugiej stronie wydatki na produkcję, dystrybucję fizyczną i marketing w podziale na bardziej szczegółowe kategorie wydatków. Menedżer wyższego szczebla zarządzania dokonuje przeglądu tak przygotowanego zestawienia i zatwierdza go lub modyfikuje. Jeżeli sugerowany budżet na marketing jest za wysoki, trzeba dokonać pewnych ograniczeń, co może spowodować częściową przebudowę planu marketingowego.<sup>46</sup>

Elementem zamykającym merytoryczną część planu marketingowego jest kontrola. Można wyróżnić dwa rodzaje kontroli marketingowej: kontrolę kroczącą (bieżącą) i kontrolę podsumowującą.<sup>47</sup>

Już w trakcie powstawania planu określa się, jak będzie wyglądała bieżąca kontrola jego realizacji. Poza określeniem częstotliwości kontroli, osób za nią

---

<sup>45</sup> Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2007, s. 35

<sup>46</sup> Grzegorzczak W., *Finansowanie strategii marketingowych*, Branta, Bydgoszcz 2008, s. 29

<sup>47</sup> Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 101



odpowiedzialnych, tego, co będzie konkretnie kontrolowane, podaje się dopuszczalne limity odchyleń od założeń oraz sposoby reakcji na odchylenia od planu.<sup>48</sup>

Kontrola podsumowująca dotyczy w zasadzie rozliczenia całego planu, a w szczególności osiągnięcia lub nieosiągnięcia celów marketingowych. Przeprowadza się analizę, co zostało zrobione, jeżeli cel tylko częściowo został osiągnięty, dlaczego tak się stało - czy były to przyczyny zależne od firmy, czy od niej niezależne. Na podstawie kontroli podsumowującej wyciąga się wnioski na przyszłość, są one jednocześnie punktem wyjścia do prac nad następnym planem marketingowym.<sup>49</sup>

Poza wymienionymi punktami kompletny plan marketingowy zawiera załączniki i streszczenie menedżerskie. Z pewnością prezentacja graficzna (tabele, wykresy, rysunki) ułatwią i przyspieszą zrozumienie istoty planu, szczególnie osobom mającym go realizować.

### **1.5. Uwarunkowania skutecznego planowania marketingowego**

Plan marketingowy stanowi część biznesplanu przedsiębiorstwa, do którego włącza się ponadto plan finansowy, produkcyjny oraz plan badań i rozwoju. Wokół tych dziedzin koncentruje się cały proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Stanowią one podstawowe elementy planu strategicznego przedsiębiorstwa, które po przyjęciu tego planu są rozwijane jako osobne strategie.<sup>50</sup>

W procesie planowania w przedsiębiorstwie istotne miejsce zajmuje marketing. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo wszelkie swoje działania ukierunkowuje na konkurencyjny rynek i na nim też osiąga swoje cele i realizuje swoje zadania. Na rynkach silnie konkurencyjnych są prowadzone stałe badania wśród przedsiębiorstw odnoszących sukcesy oraz wśród tych, które ponoszą porażki. Badania te wskazują jednocześnie, że

---

<sup>48</sup> Pomykalski A., Strategie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s. 41

<sup>49</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 62-65

<sup>50</sup> Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007, s. 49

niemal wszystkie przedsiębiorstwa znajdujące się w pierwszej grupie określają zadania marketingowe oraz budują plany marketingowe.<sup>51</sup>

Konieczność opracowywania planów marketingowych wynika z następujących przesłanek:

- 50% całkowitych kosztów produktu stanowią koszty marketingowe;
- około 33% (lub więcej) pracowników przedsiębiorstwa jest zatrudnionych w bezpośredniej działalności marketingowej;
- marketing stanowi strefę krytyczną, jeśli chodzi o sukces przedsiębiorstwa;
- marketingowe decyzje wpływają na życie poszczególnych konsumentów i społeczeństwa jako całości.

N. Borden podsumował koncepcje marketingu-mix, jako systematyczny plan prowadzenia analiz marketingowych programów przez:<sup>52</sup>

- identyfikowanie ważnych sił płynących z rynku, które powinny mieć wpływ na operacyjne działania przedsiębiorstwa:
- ustalanie elementów (procedur i polityki) marketingowych planów.

Obecnie zwyczajowo przyjęta definicja marketingu-mix koncentruje się na zmiennych poddających się kontroli przez przedsiębiorstwo, przy użyciu których menedżer do spraw marketingu może projektować z zamiarem uzyskania taktycznych celów marketingowych. Zmienne marketingu-mix są zwykle podsumowywane w 4P (**product**, **price**, **place**, **promotion**) - produkt, cena, dystrybucja i promocja. Rozpatrywany jest także wpływ 3C (**corporation**, **customer**, **competitors**) - przedsiębiorstwa, konsumenta i konkurencji - na opracowywaną strategię przedsiębiorstwa. Teoria Kenichi Ohmae identyfikująca te trzy siły strategiczne przyjmuje, że zadaniem planowania strategicznego jest bardziej efektywne dopasowanie mocnych stron przedsiębiorstwa do potrzeb konsumenta, niż może to zrobić konkurencja. Doświadczenia ostatnich lat dowodzą, że kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest efektywna segmentacja rynku. Kenichi Ohmae

---

<sup>51</sup> Pomykański A., Strategie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s. 45

<sup>52</sup> Pomykański A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s.69

argumentuje, że przedsiębiorstwo może efektywnie ustalić segment rynku tylko wtedy, gdy potrafi klarownie zrozumieć wszystkie grupy konsumentów danego rynku.<sup>53</sup>

Takie podejście do procesu planowania zapewnia marketingowemu wysiłkowi przedsiębiorstwa wewnętrzną spójność i dopasowanie do potrzeb zidentyfikowanych konsumentów danego segmentu rynku. Pozwala ono także mieć pewność, że zasoby dostępne przedsiębiorstwu są wykorzystane w sposób zgodny z wyspecyfikowanymi celami.<sup>54</sup>

Planowanie marketingowe jest w istocie działalnością podzielną, jedna część mieści się całkowicie w ramach planowania strategicznego, druga zaś może być raczej postrzegana, jako zadanie dla menedżerów operacyjnych w planowaniu i rozwijaniu istniejących rynków. A zatem sekwencja cele-działania-instrumenty określa przedmiot marketingowego planowania strategicznego.<sup>55</sup>

Dotyczy ona w równym stopniu wyboru produktu, co wyboru rynku o zasadniczym znaczeniu dla egzystencji przedsiębiorstwa. Decyzje strategiczne skierowane są bądź ku przedsiębiorstwu, bądź ku otoczeniu. W pierwszym przypadku dotyczą celów, w drugim - rynku. Strategia jest więc w istocie świadomą alokacją zasobów, zastosowaną w relacji produkt-rynek.<sup>56</sup>

Aby osiągnąć sukces na rynku, nie wystarczy sformułować odpowiedniego celu w formie strategii, trzeba natomiast przekształcić go w postać planu strategicznego, który następnie wskaże, jakimi sposobami, środkami i nakładami ten cel ma być osiągnięty. Odniesienie sukcesu na rynku nie jest możliwe bez orientacji na nabywców, tj. konsumentów, oraz oferowania im na rynku dobra, bez systematycznego poznawania ich teraźniejszych i przyszłych potrzeb, pragnień i preferencji, a następnie bez wytwarzania takich i tylko takich dóbr, które są w stanie istniejące i pobudzone potrzeby zaspokoić,

---

<sup>53</sup> Pomykalski A., Strategie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s. 47

<sup>54</sup> Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007, s. 62

<sup>55</sup> Pomykalski A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s.85

<sup>56</sup> Klęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001, s. 75-78

bez dostarczania ich na rynek we właściwym czasie, po właściwych cenach i we właściwych miejscach.<sup>57</sup>

Opracowanie strategicznego planu przedsiębiorstwa jest przewodnikiem dla całego rozwoju organizacji i determinuje specyficzność planów taktycznych. Taktyczny plan marketingu określa poszczególne zadania, terminy ich realizacji oraz wynikające z tych zadań działania i przewidziane do zastosowania środki. W planie tym ustala się ekonomiczne, organizacyjne i techniczne warunki, które muszą być spełnione, aby w pełni zrealizować poszczególne zadania. Przy każdym zadaniu wskazuje się bezpośrednich wykonawców oraz osoby odpowiedzialne za ich realizację. Taktyczny plan marketingowy może być tylko wówczas efektywny, jeżeli jest wzajemnie powiązany i wewnątrznie uzależnia inne funkcje danej organizacji.<sup>58</sup>

Rolą poszczególnych działów - finansowego, produkcyjnego czy personalnego - jest zorganizowanie finansów, materiałów, środków produkcji i personelu w takim rozmiarze, który umożliwi przedsiębiorstwu zrealizowanie założeń planu marketingowego.<sup>59</sup>

Taki sposób myślenia przedstawia P.F. Drucker, który stwierdza, że „marketing jest tak podstawowym elementem przedsiębiorstwa, że nie wystarczy mieć silnego działu zbytu, któremu się powierzy marketing. Marketing jest nie tylko czymś więcej niż sprzedażą: to w ogóle nie jest jakaś działalność wyspecjalizowana. Obejmuje on po prostu cały biznes, traktowany tak z punktu widzenia ostatecznego rezultatu, czyli z punktu widzenia klienta. Dlatego troska i odpowiedzialność za marketing musi przenikać wszystkie działy przedsiębiorstw.”<sup>60</sup>

Istnieje wiele typów planów marketingowych. Do podstawowych należą te, które wyróżnia się ze względu na:<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Pomykalski A., Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005, s. 89

<sup>58</sup> Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007, s. 67

<sup>59</sup> Pomykalski A., Strategie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s. 49

<sup>60</sup> Niestrój R., Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 112

<sup>61</sup> Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007, s. 72-80

- horyzont czasowy:
  - strategiczne plany marketingowe (3-5 lat),
  - roczne plany marketingowe,
  - taktyczne plany marketingowe (np. miesięczne lub kwartalne);
  
- zakres działań:
  - plany dla poszczególnych produktów,
  - plany nowych produktów,
  - plany linii produktowych,
  - programy marketingowe przedsiębiorstwa (suma wielu planów produktowych w przedsiębiorstwie);
  
- geograficzny zakres działań:
  - plany dla rynków krajowych, regionalnych,
  - plany dla rynków globalnych,
  - plany dla kraju A, B, C itd.

## Rozdział 2. Charakterystyka projektu popularno-naukowego „Centrum Nauk Ścisłych”

### 2.1. Misja, wizja i cele przedsięwzięcia

#### MISJA

Naszą misją jest stworzenie wyjątkowego miejsca nauki i rozrywki, które dzięki przeprowadzanym doświadczeniom wyjaśniałoby dzieciom, młodzieży i dorosłym złożoność procesów zachodzących w świecie, a zarazem zwiększałoby zainteresowanie naukami ścisłymi.

Misja taka wskazuje, że:

- Chcemy dostarczać pożyteczną rozrywkę, dzięki której odwiedzający Centrum nie tylko spędzą mile czas, ale poprzez zabawę i empiryczne doświadczenia będą czerpali wiedzę na temat występujących w przyrodzie zjawisk.
- Chcemy zainspirować i zaciekawić odwiedzających. Pokazać, że nauki ścisłe to nie tylko skomplikowane i trudne dziedziny wiedzy, ale również nauki ciekawe, dające niemal nieograniczone możliwości rozwoju gospodarki i działających w niej podmiotów.
- Chcemy docierać zarówno do dzieci i młodzieży jak również ich rodziców, a nawet dziadków. Chcemy by wszystkie osoby odwiedzające Centrum od przedsiębiorców przez nauczycieli do artystów, czerpały inspirację dla tworzonych przez nich biznesów, lekcji czy dzieł sztuki.

#### WIZJA

Wizją Centrum Nauk Ścisłych jest osiągnięcie w okresie dwóch lat od rozpoczęcia działalności, statusu rozpoznawalnego i cenionego w całej Polsce Centrum, przyczyniającego się do ogólnego wzrostu zainteresowania naukami ścisłymi i zwiększenia wiedzy na temat otaczających nas procesów. Naszym celem jest budowanie innowacyjności

polskiej gospodarki poprzez wsparcie edukacji wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz fachowe wsparcie przedsiębiorstw w zakresie projektów badawczo rozwojowych.

Chcemy być innowacyjni i wpływać na wzrost innowacyjności otaczających nas podmiotów. Aby móc to osiągnąć spółka będzie przeznaczala wypracowane wyniki finansowe na rozwój swej działalności tj. między innymi: rozwój infrastruktury, szkolenia pracowników i ich udział w seminariach. Centrum ma za zadanie wspierać lokalne placówki dydaktyczne w celu poprawy jakości świadczonych przez nie usług, a jednocześnie pomagać finansowo, poprzez program stypendialny osobom pracowitym i utalentowanym będącym w trudnej sytuacji materialnej.

Dla „Centrum Nauk Ścisłych” zostały wyznaczone trzy nadrzędne cele:

#### 1. Uczyć:

Centrum ma uczyć w sposób dotąd nieznanym i niepraktykowanym na taką skalę w Polsce. Chcemy uczyć poprzez zabawę i doświadczenie. Nauka w rozumieniu Centrum jest efektywna, gdy osiąga się zwiększenie wiedzy poprzez doświadczenie. Tak, więc DOŚWIADCZENIA będą kluczowym elementem sukcesu projektu. Specjalne projekty, programy realizowane ze szkołami lub dla szkół: karnety, noce w Centrum, lekcje w ramach programu współpracy itp.

#### 2. Przynosić radość

Centrum ma przynosić radość wszystkim odwiedzającym niezależnie od wieku i poziomu wiedzy o obserwowanych zjawiskach. Pokazywanie ciekawych i zaskakujących zjawisk ma na celu pobudzenie chęci poznania u odwiedzającego, a dzięki tejże chęci zwiększenie wiedzy i zainteresowania zaobserwowanymi zjawiskami.

#### 3. Rozwijać się oraz wspierać wzrost otoczenia:

Centrum, jako jeden z nadrzędnych celów, postawiło sobie rozwój własnej działalności, poprzez który powinien zwiększać się obszar oddziaływania Centrum na otoczenie oraz wzrost przedsiębiorstw podejmujących współpracę z Centrum, poprzez wdrażanie nowoczesnych rozwiązań wspomagających efekty biznesowe tychże przedsiębiorstw.

## 2.2. Szczegółowy opis projektu

Centrum ma powstać ponieważ uznano, że takie przedsiębiorstwo podnosi jakość życia społeczności w jakiej będzie ono funkcjonowało. Istnienie Centrum ma przynosić istotne korzyści dla otaczającego go społeczeństwa poprzez pobudzenie i zaspokojenie zainteresowania naukami ścisłymi oraz techniką, a dzięki temu ukierunkować zdolną młodzież na dające dobre perspektywy nauki ścisłe oraz podnosić poziom ich wykształcenia. Projekt Centrum Nauk Ścisłych to przedsięwzięcie mające na celu zwiększenie zainteresowania naukami ścisłymi wśród wszystkich grup wiekowych, a w następstwie tego zwiększenie wśród odwiedzających świadomości i wiedzy o otaczających nas zjawiskach biologicznych, fizycznych, chemicznych i innych. Centrum chce być miejscem chętnie odwiedzanym przez wycieczki szkolne, rodziny, dorosłych, artystów czy przedsiębiorców. Działalność Centrum Nauk Ścisłych będzie dzieliła się na dwa podstawowe segmenty:

- Segment Edukacyjno-Rozrywkowy

Segment ten będzie skupiał się na kliencie odwiedzającym Centrum w celach edukacyjno-rozrywkowych. Na tę działalność będą składały się przygotowywane ekspozycje oraz stała wystawa urządzeń i eksponatów do przeprowadzania doświadczeń lub obserwowania cyklicznie odbywających się pokazów. Działalność segmentu będzie koordynowana przez Dyrektora Segmentu, który będzie odpowiadał bezpośrednio za plan rozwoju stałych i tworzenie tymczasowych ekspozycji oraz realizację w dłuższej perspektywie czasowej celów długoterminowych - nowych dużych projektów (np. budowa planetarium). Celem segmentu jest posiadanie kompletnej stałej ekspozycji pokrywającej ciekawe zjawiska fizyczne, chemiczne oraz biologiczne. Dla zjawisk, których rzeczywista prezentacja będzie niemożliwa w warunkach Centrum lub zaprezentowanie, których byłoby niebezpieczne dla odwiedzających, CNS planuje prezentować filmy edukacyjne ilustrujące i wyjaśniające dane zjawiska.

- Segment Badawczo-Rozwojowy

Segment badawczo-rozwojowy będzie skupiał się na usługowej realizacji projektów innowacyjnych na zlecenie firm zewnętrznych oraz własnych projektów mających na celu komercjalizację nowych produktów lub usług. Celem tego segmentu powinno być osiągnięcie jak największej liczby zgłaszanych patentów oraz możliwe największa liczba wdrożonych i skomercjalizowanych rozwiązań. Działalność segmentu



będzie obejmowała również podejmowanie wyzwań mających na celu promocję CNS w środowisku badawczym i budowanie pozycji Centrum jako w pełni profesjonalnego i zdolnego do podejmowania największych wyzwań ośrodka badań i rozwoju. Cel ten będzie realizowany m.in. poprzez branie udziału w konkursach na różnego rodzaju innowacyjne rozwiązania np. udział w konkursie na pojazd, który pokona największy dystans na 1 litrze benzyny. Segment badawczo rozwojowy będzie również odpowiadał za projektowanie i współtworzenie eksponatów wystawianych w CNS. Za działalność tego segmentu będzie odpowiedzialny Dyrektor Segmentu Badawczo – Rozwojowego, którego zadaniem będzie wyznaczanie kierunku prowadzenia nowych badań oraz nawiązywanie współpracy z przedsiębiorstwami oraz ośrodkami naukowymi w zakresie pozyskiwania m.in. zleceń projektowo-badawczych oraz nawiązywania współpracy w większych projektach do realizacji, których wymagane są specyficzne kompetencje, doświadczenie lub wyposażenie. Segment będzie wspierał również działalność segmentu edukacyjno-rozrywkowego poprzez tworzenie nowych eksponatów i stanowisk doświadczalnych, a ponadto brał będzie czynny udział w projektowaniu nowych wystaw.

Centrum Nauk Ścisłych docelowo powinno podpisać umowy o współpracy z ośrodkami naukowymi, w tym z uniwersytetami, politechnikami i innymi uczelniami wyższymi, których celem byłoby współdziałanie w ramach realizacji większych projektów badawczych, a zarazem współpraca w zakresie wymiany doświadczeń pracowników naukowych czy pozyskiwania stażystów. Z kolei umowy o współpracy z lokalnymi szkołami będą dotyczyły zaangażowania placówek w rozwój Centrum oraz korzyści i wsparcie w procesach dydaktycznych, na które szkoły współpracujące z CNS będą mogły liczyć. Uczniowie szkół w ramach współpracy będą mogli cyklicznie odbywać lekcje na terenie CNS, a zarazem brać udział i współtworzyć realizowane w Centrum projekty. Korzyścią płynącą z tego typu umów ze szkołami będzie m.in. wsparcie i promowanie wśród ich uczniów pracy na rzecz CNS w formie wolontariatu lub bezpłatnej praktyki oraz promowanie Centrum na rynku. Po rozpoczęciu swej działalności Centrum planuje poszukiwanie wśród zagranicznych ośrodków badawczych lub uczelni wyższych partnera, który objąłby CNS swoim patronatem (np. Massachusetts Institute of Technology, NASA, University of Cambridge, Stanford University, Yale University). Celem pozyskania patronatu znanego i szanowanego podmiotu jest przede wszystkim podniesienie rangi i uwiarygodnienie Centrum jako skutecznego i

kompetentnego partnera w relacjach biznesowych oraz wsparcie w promowaniu marki Centrum jako liczącego się w świecie podmiotu.

W ramach oferty dla szkół i uczelni Centrum planuje umożliwić udział w:

- Kołach naukowych – elitarnie miejsce wymiany wiedzy i doświadczeń dla uczniów i studentów różnych dziedzin.
- Wieczorach z nauką – możliwość spędzenia pełnego atrakcji wieczoru bądź nocy w muzeum, w trakcie których uczniowie/studenci będą mogli wziąć udział w nieprzeprowadzanych na co dzień doświadczeniach, wykładach i projekcjach filmów.
- Zajęciach pozalekcyjnych – nauka poprzez zabawę w ramach opieki nad najmłodszymi adeptami nauk ścisłych.
- Stażach/praktykach studenckich – możliwość zdobycia pierwszego doświadczenia w karierze zawodowej poprzez pracę w laboratorium badawczym lub przy atrakcjach prezentowanych gościom odwiedzającym Centrum.
- Wolontariacie – praca na rzecz innych, doskonałe doświadczenie i zabawa realizowane poprzez prezentację i omawianie prezentowanych w Centrum zjawisk.

Jednym z celów strategicznych jest podjęcie współpracy z innymi instytucjami zbliżonymi profilem działalności do CNS np. California Academy of Sciences, Centrum Nauki Kopernik lub Exploratorium (San Francisco), której celem byłaby między innymi kooperacja w zakresie tworzenia nowych i kosztownych wystaw lub okresowa wymiana eksponatów muzealnych. Inną płaszczyzną współpracy mogłaby być wymiana pracowników naukowych, która nie tylko poszerzałaby horyzonty pracowników i przyczyniłoby się do wzrostu innowacyjności ośrodków naukowych, ale również integrowałaby środowisko naukowców.

Plan stworzony dla Centrum Nauk Ścisłych zakłada jego stałe dążenie do rozbudowy oferty. Początkowo powstać ma budynek, w którym zlokalizowane będą stanowiska doświadczalne, a wydzielonej jego części laboratorium i stanowiska pracy dla osób zatrudnionych w segmencie badawczo-rozwojowym. W związku z szeroką ofertą i długim czasem potrzebnym na skorzystanie ze wszystkich atrakcji wraz z rozpoczęciem działalności Centrum, na jego terenie powstanie restauracja, w której głodni nie tylko

wiedzy odwiedzający Centrum będą mogli zaspokoić głód fizyczny. Docelowo na terenie CNS ma powstać planetarium, w którym będą mogły być wyświetlane filmy tradycyjne oraz z otaczającym widza obrazem 360°. Kolejną atrakcją, o którą poszerzy ofertę Centrum będzie przeszklone duże pomieszczenie bądź budynek, w którym warunki atmosferyczne będą zbliżone do tych panujących w lasach równikowych. Dzięki tej atrakcji odwiedzający będą mogli podziwiać żyjące w tych trudnych i specyficznych warunkach zwierzęta i rośliny.

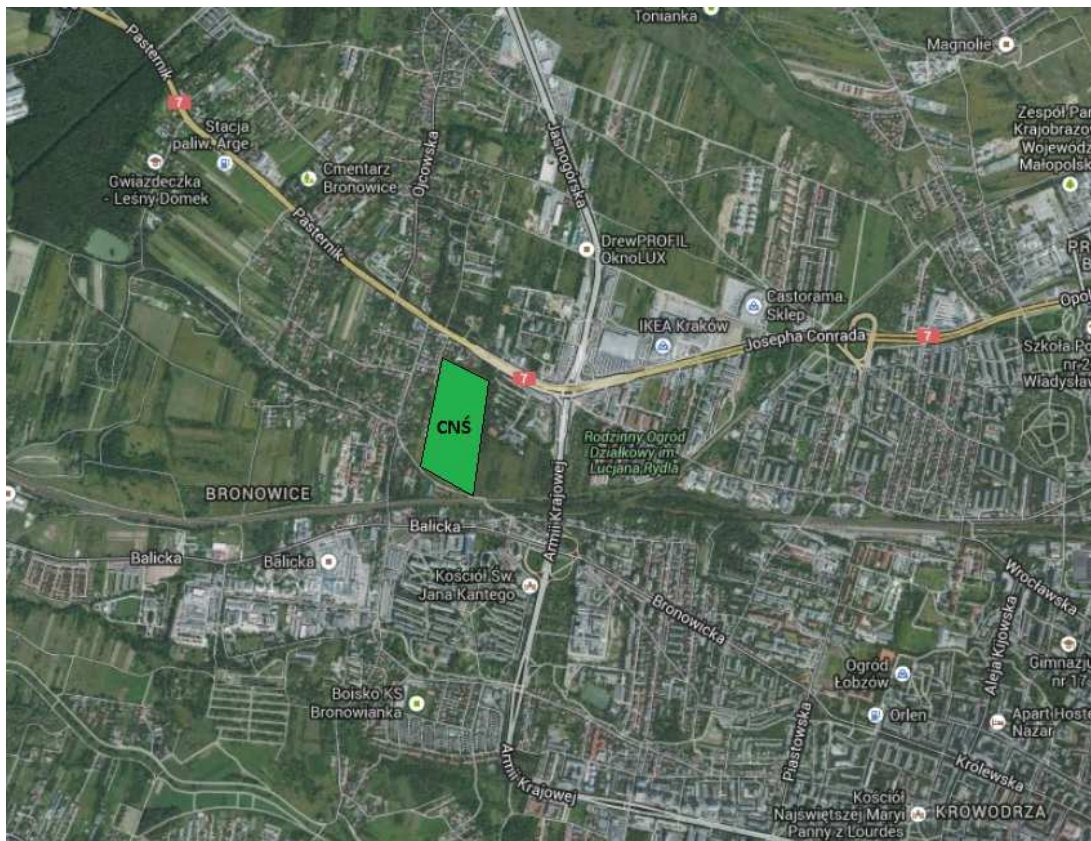
### **2.3. Struktura właścicielska oraz lokalizacja inwestycji**

Głównym udziałowcem Centrum będzie kontrolowana przez prywatnego inwestora fundacja, celem której będzie utrzymanie minimalnego udziału na poziomie 51%, a co za tym idzie posiadanie pełnej kontroli nad Centrum. Kapitał początkowy przeznaczony przez fundację na rozpoczęcie działalności spółki będzie obejmował teren pod budowę Centrum oraz 5 milionów złotych. Objęcie pozostałych udziałów będzie możliwe poprzez wniesienie kapitału do spółki, a propozycja ich objęcia zostanie skierowana m.in. do Miasta Krakowa, polskich i zagranicznych uczelni wyższych, funduszy venture capital oraz funduszy private equity. Zakładam, że inwestycja w CNS będzie na tyle atrakcyjna, że od początku funkcjonowania Centrum udział fundacji w spółce będzie na docelowym poziomie tj. 51%.

Inwestycja ma być zlokalizowana w Bronowicach na terenie Miasta Krakowa w pobliżu głównych szlaków komunikacyjnych (autostrady A4 i trasy nr 94). Podstawowym i jednym z najistotniejszych atutów tejże lokalizacji jest duża liczba liczących się w Polsce uczelni oraz znacząca liczba studentów, którzy nie tylko są potencjalnymi klientami Centrum, ale również dają potencjał w zakresie pozyskania wysoce wykwalifikowanych pracowników oraz tymczasowych stażystów bądź wolontariuszy. Bliskość uczelni wyższych ma również istotne znaczenie w zakresie działalności badawczo rozwojowej, która realizowana będzie między innymi w kooperacji z lokalnymi jednostkami naukowymi.

Na poniższym obrazku kolorem zielonym zaznaczono teren przeznaczony na budowę obiektów CNS. Obejmuje on około 10 hektarów powierzchni położonej w bezpośrednim sąsiedztwie drogi nr 7, która jest perfekcyjnym połączeniem nie tylko z Krakowem, ale również trasą wylotową z tego miasta w kierunku Górnego Śląska.

Rysunek 3 Lokalizacja CNŚ na terenie Miasta Kraków

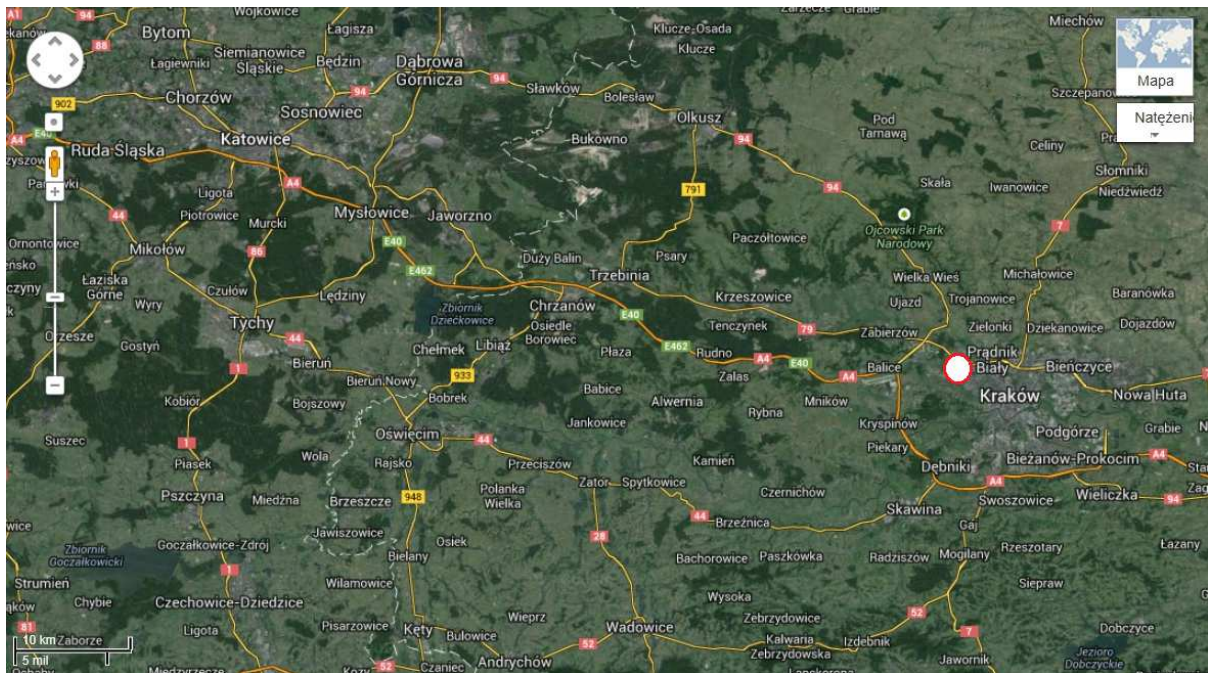


Źródło: <https://maps.google.com/>

Lokalizacja ta jest perfekcyjnie skomunikowana nie tylko z Krakowem, ale również pozwala na szybkie dotarcie do Centrum klientów z innych miejscowości. Strategicznym atutem jest bliskość autostrady A4, która jest łącznikiem pomiędzy Krakowem a Górnośląskim Okręgiem Przemysłowym, który zamieszkiwany jest przez około 4 miliony mieszkańców. Potencjalnie również sporo firm przemysłowych ze Śląska może być zainteresowanych nawiązaniem współpracy z CNŚ w zakresie badań i rozwoju oferowanych przez nie produktów bądź usług. Dodatkowym atutem tejże lokalizacji jest planowany w pobliżu przystanek i jedna z największych w Krakowie stacji przesiadkowych Szybkiej Kolei Aglomeracyjnej, która pozwoli na sprawne dotarcie w to miejsce z dowolnego miejsca w Krakowie bez użycia samochodu.



Rysunek 4 Lokalizacja CNS z uwzględnieniem drogowych szlaków komunikacyjnych.



Źródło: <https://maps.google.com/>

#### 2.4. Sposoby finansowania oraz harmonogram realizacji projektu

Jednym ze sposobów finansowania CNS jest pozyskanie sponsora lub sponsorów w postaci firm wysoce innowacyjnych dla których korzyścią byłaby reklama oraz możliwość prezentacji swoich osiągnięć na terenie Centrum. Nie wykluczona jest możliwość wspierania poszczególnych projektów realizowanych przez Centrum np. wystawa technik górniczych gdzie sponsorem mogłyby być firmy z zaplecza górniczego oraz spółki wydobywcze.

Finansowanie bieżącej działalności będzie wspierane przez dwa segmenty. Takie rozwiązanie ma kluczowe znaczenie i stawia Centrum w lepszej pozycji niż część obecnych na rynku centrów badawczo – rozwojowych, które pozyskują finansowanie jedynie z realizowanych projektów i dofinansowania. Jest to również szansa na to, że Centrum będzie przedsięwzięciem zyskownym, a kluczem do spełnienia tego jest działalność edukacyjno-rozrywkowa, która w dużej mierze będzie w stanie wspierać bieżącą część wydatków badawczo-rozwojowych.

Spółka Centrum Nauk Ścisłych zamierza od początku swego istnienia korzystać z dotacji rządowych i unijnych. Jako przedsięwzięcie innowacyjne, a zarazem wspierające

innowacyjność jak i podnoszące jakość życia w regionie ma spore szanse na uzyskanie dotacji do budowy siedziby Centrum jak i wsparcia rządowego w postaci ulg i zwolnień podatkowych. Ponadto, każdy z realizowanych projektów badawczo – rozwojowych będzie analizowany pod kątem możliwości otrzymania wsparcia w jego realizacji ze strony Unii Europejskiej.

Uruchomienie projektu Centrum Nauk Ścisłych wiąże się dla inwestora nie tylko z koniecznością posiadania wysokich kompetencji i umiejętności budowy zespołu, który będzie kluczem do sukcesu, ale również niezbędnym będzie poniesienie bardzo wysokich nakładów finansowych oraz rzeczowych. Wstępne ustalenia w powyższym zakresie pozwoliły oszacować, iż wymagane nakłady narzucają konieczność posiadania:

- Terenu, na którym powstać miałyby Centrum Nauk Ścisłych;
- Środków finansowych w kwocie osiągającej poziom 25 mln zł.

Inwestor w momencie planowania realizacji projektu znajduje się w posiadaniu:

- Terenu w krakowskich Bronowicach, który to teren przeznaczony ma zostać pod budowę Centrum Nauk Ścisłych;
- Środków finansowych w kwocie 5 mln zł.

Posiadane przez inwestora środki, jakkolwiek opiewające na stosunkowo wysoką wartość, są zdecydowanie niewystarczającymi do zrealizowania projektu stanowiącego przedmiot badania niniejszej pracy. W związku z powyższym inwestor zmuszony jest do pozyskania pozostałych środków z zewnętrznych źródeł. Jednym z ważniejszych i podstawowych źródeł finansowania analizowanego projektu mają zostać dotacje z funduszy Unii Europejskiej. Inwestor, przyjmując, iż projekt realizowany będzie etapowo, ubiegać się może o dotacje, z których każda dedykowana będzie kolejnemu etapowi działania. Etapy realizacji projektu winny natomiast uwzględniać założenia i wymagania poszczególnych programów dedykowanych określonym innowacjom i w oparciu o wspomniane założenia powinny być wyodrębniane. Wśród funkcjonujących obecnie programów unijnych, o które mógłby się ubiegać inwestor wyszczególnić należy:

- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) będzie wspierał prowadzenie badań naukowych, rozwój nowych, innowacyjnych technologii oraz działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

- Program Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), jako program krajowy będzie koncentrował się między innymi na następujących obszarach:
  - realizację działań ukierunkowanych na bezrobotne osoby młode w wieku od 15 do 29 roku życia i poprawę ich sytuacji na rynku pracy,
  - wspieranie jakości, skuteczności i otwartości szkolnictwa wyższego jako instrumentu budowy gospodarki opartej o wiedzę,
  - Małopolski Regionalny Program Operacyjny (MRPO)

W dalszym ciągu kontynuowana jest polityka pomocowa ze strony Unii Europejskiej, zmieniły się jednak jej priorytety i instrumenty stosowane w celu realizacji kolejnych celów. Aktualna perspektywa obejmująca lata 2014-2020 oparta jest między innymi na następujących funduszach strukturalnych:

- Europejski Fundusz Inwestycyjny (EFI),
- Europejski Fundusz Społeczny (EFS),
- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR).

Konieczne do pozyskania 20 mln złotych jest kwotą bardzo wysoką, w związku z czym próby pozyskania tych środków z jednego tylko zewnętrznego źródła mogą okazać się procesem niemożliwym do zrealizowania, dlatego Inwestor założył zatem, że na własną rękę ubiegał się będzie o dofinansowanie ze środków unijnych i równocześnie starał się będzie pozyskać dodatkowe środki z budżetu samorządu terytorialnego, który co do zasady w swych planach strategicznych oraz planowanych wydatkach również uwzględnia wydatki na rozwój lokalny, który wspierany będzie np. poprzez utworzenie Centrum Nauk Ścisłych. Ponadto Inwestor zakłada, że uda mu się uzyskać wsparcie zwrotne z Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego w ramach programu Horyzont 2020 dla badań i innowacji, jeśli to jednak nie będzie miało miejsca alternatywą dla tego rozwiązania będzie pozyskanie kredytu inwestycyjnego z banków komercyjnych.

Nadrzędnym celem EFI jest pobudzanie inwestycji i wzrostu gospodarczego poprzez udzielanie długoterminowych gwarancji pożyczkom finansującym projekty inwestycyjne, zarówno prywatne, jak i państwowe. W ramach programu na lata 2014-2020 planowane jest udzielanie pożyczek i gwarancji na preferencyjnych warunkach między innymi dla parków

i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i transferu technologii, które to pełnią szczególną rolę w gospodarce.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) to jeden z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, którego zadaniem jest zmniejszanie dysproporcji w poziomie rozwoju regionów należących do Unii Europejskiej. Z EFRR pochodzi m.in. wsparcie inwestycji produkcyjnych i infrastrukturalnych oraz wsparcie udzielane małym i średnim przedsiębiorcom. EFRR jest skoncentrowany na 4 priorytetach, które obejmują:

- inwestycje produkcyjne, przyczyniające się do tworzenia i utrzymania miejsc pracy;
- inwestycje infrastrukturalne;
- rozwój potencjału endogenicznego;
- pomoc techniczna.

EFS z kolei skoncentrowany jest na wytycznych zawartych w Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Na cele stanowiące podstawę jego powstania składają się konwergencja oraz konkurencyjność. Cele szczegółowe natomiast obejmują:

- zwiększanie zdolności adaptacyjnych pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców w celu lepszego przewidywania zmian gospodarczych i społecznych;
- zwiększanie dostępu do zatrudnienia;
- integracja społeczna oraz zwalczanie przejawów dyskryminacji na rynku pracy;
- wzmacnianie kapitału ludzkiego.

Europejski Fundusz Społeczny w ramach celu konwergencja wspiera jeszcze takie działania jak: inwestycje w kapitał ludzki tj. edukację, szkolnictwo i kształcenie ustawiczne, a także wzmacnianie zdolności instytucjonalnej i skuteczność administracji publicznej. Fundusz ten bardzo dużą uwagę przykładą do wspierania innowacji, równości płci, szans rozwojowych oraz działań międzyregionalnych i transnarodowych.

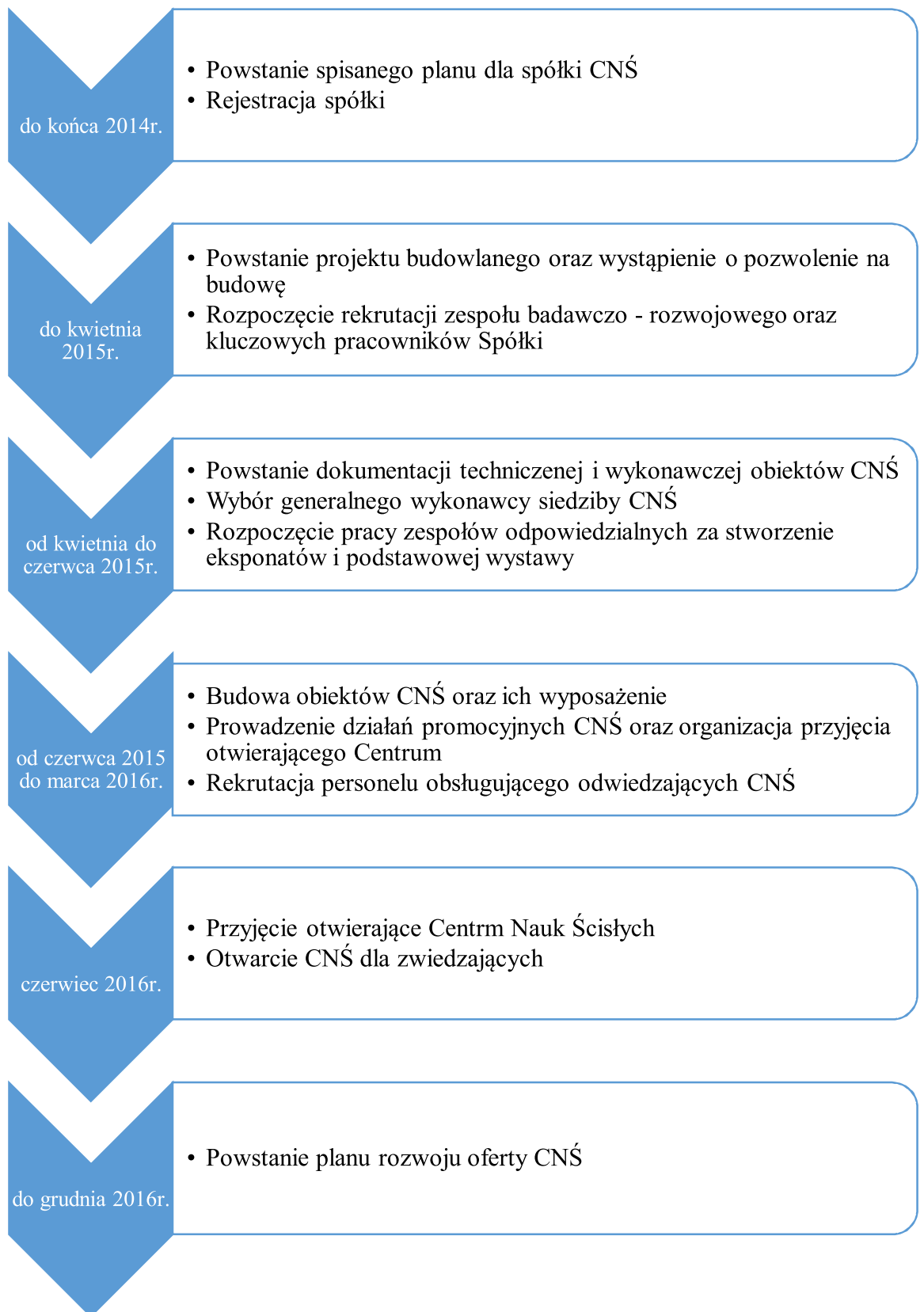
W celu posiadania alternatywy dla funduszy pochodzących z środków Unii Europejskiej oraz wsparcia rządowego i samorządowego inwestor wdrażający i realizujący projekt Centrum Nauk Ścisłych podjął decyzję, iż w międzyczasie starał się będzie pozyskać sponsorów, którzy autentycznie zainteresowani będą wsparciem nauki oraz projektu,



którego jednym z podstawowych celów jest generowanie innowacyjności oraz podniesienie jakości życia w otoczeniu CNŚ, poprzez ukierunkowanie rozwoju na perspektywiczne dziedziny nauki. Potencjalnym sponsorom przysługiwać będzie prawo do promowania swojej osoby bądź działalności na terenie Centrum Nauk Ścisłych.

Harmonogram realizacji przedsięwzięcia zakłada otwarcie pierwszej wystawy pod koniec pierwszej połowy 2016 roku. Wraz z końcem I kwartału 2016 roku zostanie wybudowany i oddany do użytku pierwszy obiekt, który powstanie na podstawie założeń projektowych oraz planów późniejszej rozbudowy Centrum (np. planetarium), dla których zakończenie prac zaplanowano do końca marca 2015 roku. W II kwartale 2015 rozpoczęty zostanie proces rekrutacyjny, który powinien zakończyć się najpóźniej we wrześniu 2015 roku. Zespół pracowników Centrum od momentu ich zatrudnienia będzie pracował nad eksponatami i pierwszą wystawą. Działalność ta będzie prowadzona w trakcie prowadzenia prac budowlanych, w wynajmowanym lokalu do momentu powstania docelowej siedziby CNŚ.

Rysunek 5 Harmonogram realizacji projektu Centrum Nauk Ścisłych.



Źródło: opracowanie własne.

### Rozdział 3. Analiza Strategiczna

Analiza strategiczna pozwala na ocenę warunków prowadzenia działalności gospodarczej, w szczególności w ujęciu regionalnym. A. Oleksiuk wskazuje, iż „w sensie czynnościowym analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, umożliwiających zbudowanie planu strategicznego i jego realizację”<sup>62</sup>. Teoretyczne ujęcie analizy strategicznej wskazuje, iż można ją postrzegać zarówno w sensie czynnościowym – jako ogół działań odpowiednio ukierunkowanych, jak i w sensie narzędziowym. Wówczas analiza strategiczna postrzegana jest jako „zestaw metod, które umożliwiają zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów organizacji i jej otoczenia z punktu widzenia możliwości jej przetrwania i dalszego rozwoju”<sup>63</sup>. Analiza strategiczna w przypadku budowania działalności gospodarczej staje się niezbędnym elementem pozwalającym na ocenę realnych szans i zagrożeń inwestycji. Przeprowadzenie analizy otoczenia i możliwości działania organizacji na rynku warunkuje kierunek podejmowania działalności. A. Oleksiuk wskazuje ponadto, iż istnieją dwa zasadnicze elementy odróżniające tę analizę od innych<sup>64</sup>:

- Łączenie dwóch sposobów patrzenia na zarządzanie i dwóch źródeł informacji (jednocześnie badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników tych badań);
- Interdyscyplinarny charakter analizy strategicznej, czyli wykorzystywanie metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych z dziedzin ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki i marketingu.

Analiza organizacji i otoczenia umożliwia zrozumienie możliwości i zakresu działania przedsiębiorstwa na rynku. Pozwala również na ocenę realnych możliwości działania, ukazując potencjalne zagrożenia oraz możliwe szanse. Wśród podstawowych

---

<sup>62</sup> A. Oleksiuk, *Problemy organizacji*, Warszawa 2009, s. 39.

<sup>63</sup> Tamże.

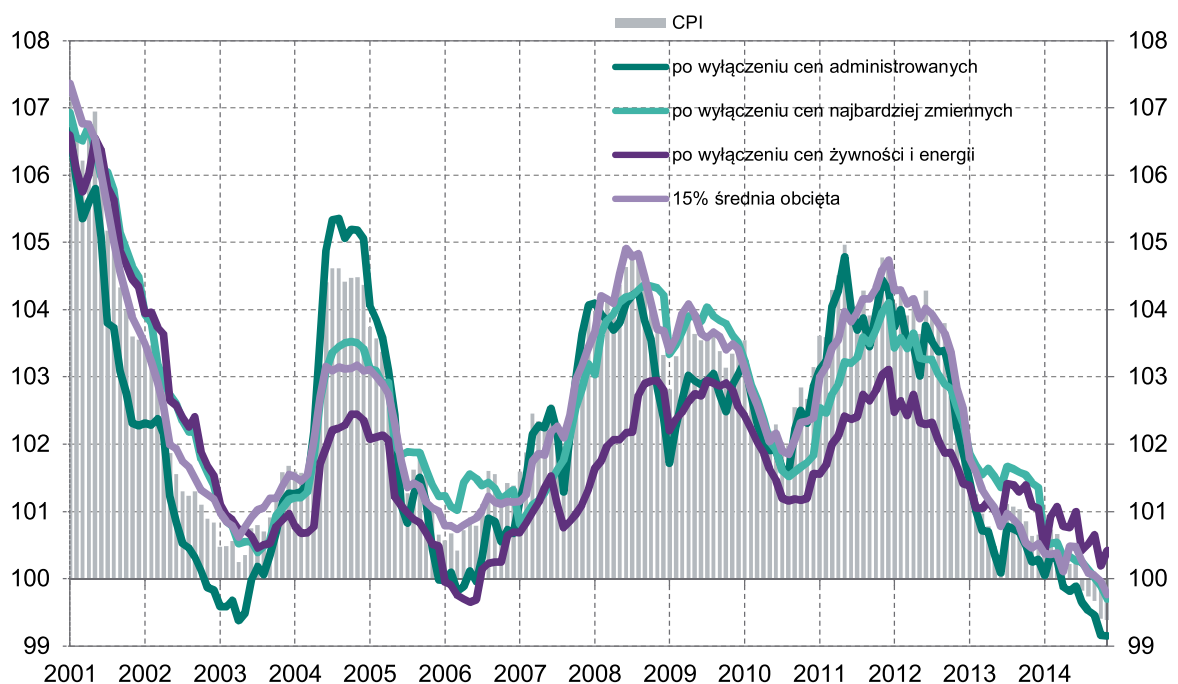
<sup>64</sup> Tamże.

elementów takiej analizy wymienia się zazwyczaj cel, organizację, otoczenie oraz działalność<sup>65</sup>.

Analiza strategiczna powinna obejmować takie obszary jak: środowisko makroekonomiczne, konkurencyjne oraz potencjał własny<sup>66</sup>. Podstawowymi wskaźnikami makroekonomicznymi są wskaźniki dotyczące inflacji, stopy bezrobocia, stopy procentowe, popyt globalny i podaż globalna, deficyt handlowy, wielkość wytwarzanego produktu, globalny poziom cen, kursy walutowe<sup>67</sup>.

Analiza makrootoczenia zatem przeprowadzona zostanie jako pierwsza. Jej celem jest ocena ogólnych warunków do prowadzenia działalności. Wykres poniżej obrazuje wartość inflacji w Polsce od 2001 roku.

Wykres 1 Wskaźnik CPI oraz inflacji bazowej



Źródło: NBP.

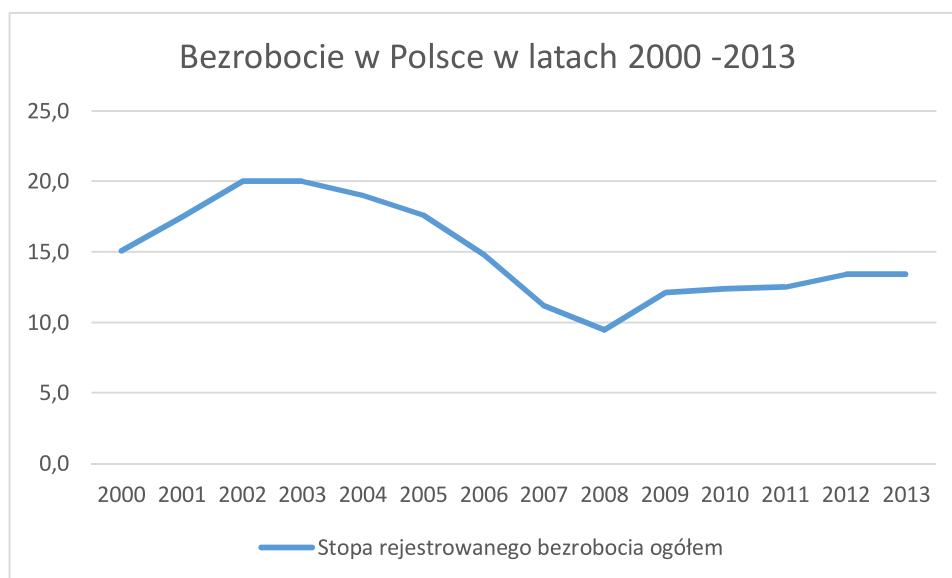
<sup>65</sup> Tamże, s. 39.

<sup>66</sup> Tamże.

<sup>67</sup> E. Adamowicz, *Ekonomia bez tajemnic*, Warszawa 2010, s. 10.

Stopa inflacji w Polsce spada od 2001 roku. Zauważyć można, iż obecnie mamy do czynienia z zjawiskiem odwrotnym do inflacji, a więc deflacją, a więc wskaźnik wzrostu cen jest najniższy w analizowanym okresie. Brak stabilności gospodarczej państwa oraz wahadłowa tendencja wskaźnika inflacji to podstawa by stwierdzić, iż w późniejszym okresie wskaźnik inflacji wzrośnie, zatem obecna jej wartość służy pozytywnym decyzjom w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Mając na uwadze fakt, iż wartość wskaźnika dla państw UE w ujęciu rocznym wynosiła 2% sytuacja w Polsce sprzyja zakładaniu działalności gospodarczej. Z analiz przeprowadzonych przez Puls Biznesu wynika, iż wskaźnik polskiej inflacji znajduje się na najniższym poziomie od prawie 6 lat, co wskazuje na dobrą tendencję rozwoju gospodarczego.

Wykres 2 Bezrobocie w Polsce w latach 2000 - 2013



Źródło: <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/>

Stopa bezrobocia w Polsce jest stabilna w ostatnich latach i utrzymuje się na poziomie około 13,5% jest ona jednak niższa niż w latach 2000 - 2006, co jest wynikiem licznych inwestycji realizowanych zarówno przez inwestorów prywatnych jak działań państwa, związanych z między innymi z wykorzystaniem funduszy unijnych. Pozytywny wpływ na spadek poziomu bezrobocia w Polsce mają liczne inwestycje firm zagranicznych jak i atrakcyjność Polski jako kraju, w którym międzynarodowe koncerny lokują swoje centra usług.

W obecnej sytuacji gospodarczej stopy procentowe są na najniższym poziomie w historii, co wpływa na oprocentowanie kredytów i zarazem nie sprzyja lokowaniu środków

na depozyty bankowe. Taka sytuacja jest sprzyjająca z punktu widzenia CNS, ponieważ większa ona atrakcyjność inwestycyjną Centrum w oczach osób poszukujących możliwości lokowania zgromadzonego kapitału. Niskie stopy procentowe powodują wzmożoną aktywność wśród posiadaczy kapitału, gdyż poszukują oni alternatywy dla lokat bankowych, dlatego wierzę, że dzięki tej sytuacji będzie łatwiej pozyskać finansowanie od inwestorów indywidualnych jak i instytucjonalnych.

A. Ujwary-Gil wskazuje, iż „w sytuacji, gdy globalny popyt jest większy niż globalna podaż, obniżki stóp opodatkowania mogą przyczynić się do wzrostu inflacji i poziomu deficytu budżetowego. Pojawia się także niebezpieczeństwo, iż redukcje stóp podatkowych mogą być asymetryczne i prowadzić do nadmiernych dysproporcji społecznych”<sup>68</sup>. Większość informacji dotyczących sytuacji makroekonomicznej kraju wskazuje, iż sytuacja polskiej gospodarki jest nieco lepsza niż innych państw na świecie, o czym świadczą zarówno wyniki gospodarcze jak i poziom inwestycji w kraju oraz ogólna sytuacja i większa odporność na kryzys. Na tej podstawie stwierdzić należy, iż sytuacja gospodarcza sprzyja rozwojowi projektów naukowych, będących fundamentem rozwijającej się działalności gospodarczej.

Analiza strategiczna to również analiza organizacji, pod względem zarówno przedmiotu działalności, jak i oceny możliwości zrealizowania podstawowych założeń, związanych z misją, wizją i celami przedsięwzięcia o charakterze naukowym. Analiza strategiczna powinna składać się z następujących etapów<sup>69</sup>:

- Analiza otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja – szanse i zagrożenia

Organizacja funkcjonować będzie w Krakowie, na rynku małopolskim, w którym istnieje już wiele inkubatorów przedsiębiorczości i organizacji o charakterze naukowym. Jest to rynek o jednej z lepszych perspektyw rozwojowych, o doskonałych ośrodkach naukowych z najstarszą tradycją w Polsce, takich jak chociażby Uniwersytet Jagielloński. Podstawowym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa jest stworzenie organizacji o podobnym profilu działalności i podobnym charakterze, co jest możliwe, ponieważ rynek małopolski

---

<sup>68</sup> A. Suseł, T. Wołowicz, *Podatki dochodowe a funkcje polityki finansowej*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji*, red. A. Ujwary-Gil, Nowy Sącz 2009, s. 352.

<sup>69</sup> A. Oleksiuk, *dz. cyt.*, s. 40.

rozwijają się dynamicznie w dziedzinie naukowo-technicznej. Za główną szansę na rynku uważać należy natomiast wzrost zapotrzebowania na projekty o charakterze naukowym w dziedzinie nauk ścisłych, takich jak matematyka, fizyka czy chemia. Dokładna analiza przeprowadzona zostanie w pierwszym podrozdziale, dotyczącym analizy SWOT.

- Określenie kierunków działalności organizacji; misja i powołanie

Jedną z pierwszych konkretnych definicji nauk ścisłych przedstawił L. T. Rycharski, wskazując, iż „nauki ścisłe są te nauki, w których się nie poprzestaje na wyprowadzaniu odpowiedzi przybliżonych lub prawdopodobnych na pytania następujące się, lecz dąży się do zdobycia wartości dokładnych i wiadomości pewnych, najzupełniej dowiedzionych”<sup>70</sup>. Przedmiotem działalności organizacji jest rozwój przedsiębiorczości na terenie województwa małopolskiego z wizją rozszerzenia działalności na rynek krajowy. Założeniem głównym staje się rozwój gospodarki opartej na wiedzy przez tworzenie powiązań między sektorem naukowym a biznesowym w dziedzinie nauk ścisłych. Realizacja założenia następować będzie systematycznie poprzez stymulowanie przedsiębiorczości i innowacji na drodze partnerskiej współpracy.

Misją przedsiębiorstwa jest stworzenie wyjątkowego miejsca nauki i rozrywki, które wyjaśniałoby dzieciom, młodzieży i dorosłym złożoność procesów zachodzących w świecie w oparciu o doświadczenia w ramach nauk ścisłych.

Powołaniem Centrum Nauk Ścisłych jest promowanie nauk ścisłych jako podstawy tworzenia konkurencyjności na rynku zarówno lokalnym jak i krajowym oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy przez tworzenie partnerstwa między instytucjami naukowymi a ośrodkami biznesowymi i przedsiębiorstwami.

Zarówno misja, cel jak i powołanie realizowane są przez szereg zadań pełnionych przez CNS. Organizacja na terenie swojego działania chce zrzeszać podmioty biznesowe i ośrodki naukowe, działając w oparciu o współpracę i partnerskie relacje między wszystkimi jednostkami funkcjonującymi na rynku w branży naukowej. Podstawowym kierunkiem działalności organizacji jest prowadzenie badań i analiz w dziedzinie nauk ścisłych i promowanie edukacji, przedsiębiorczości i innowacyjności opartej na naukach ścisłych.

---

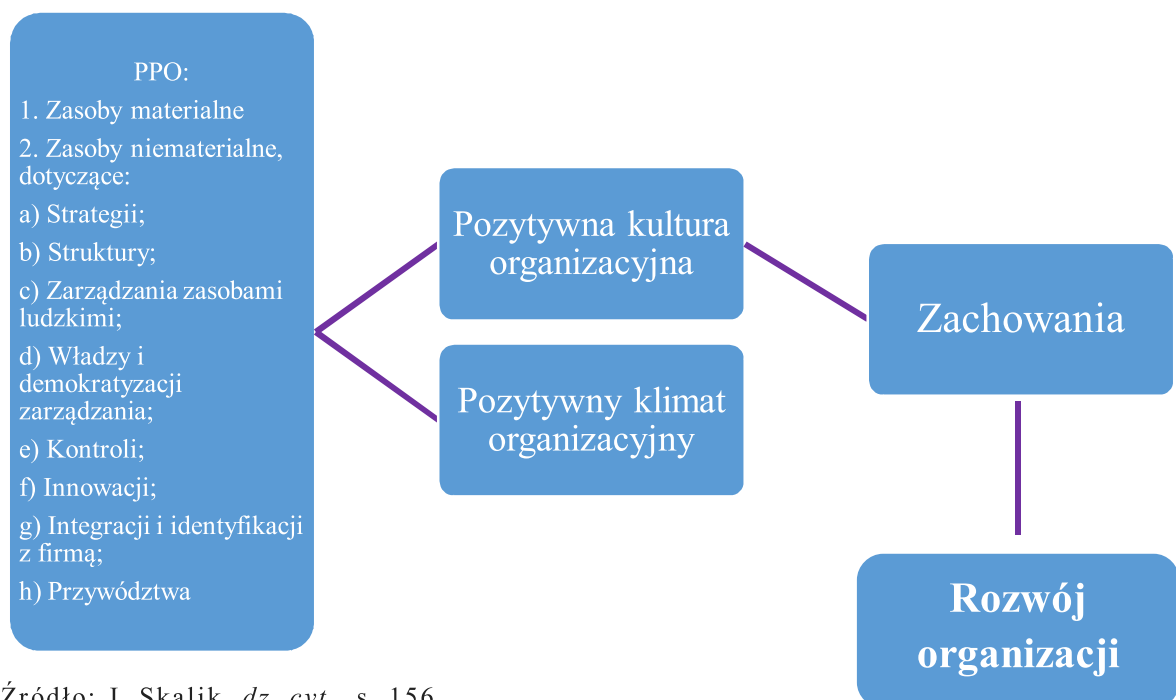
<sup>70</sup> L. T. Rycharski, *Literatura polska w historyczno-krytycznym zarysie*, Kraków 1868, s. 57.

Szerzenie zainteresowania naukami ścisłymi ma na celu pobudzenie wzrostu gospodarczego i dążenie do rozwoju innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy.

- Badanie potencjału organizacji

Potencjał organizacji dotyczy zarówno siły wewnętrznej jak i zewnętrznych czynników wpływających na rozwój. J. Skalik poddając analizie potencjał rozwojowy organizacji wskazuje, iż „uruchomienie możliwości tkwiących w potencjale rozwojowym przedsiębiorstwa w największym stopniu zależy od presji wewnętrznych sił aktywizujących jego wykorzystanie. Siły te rodzą się na bazie Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) wspieranego przez mechanizmy regulacyjne będące składową systemu zarządzania przedsiębiorstwem”<sup>71</sup>. Zrozumienie istoty potencjału organizacji wymaga analizy modelu PPO, złożonego z kilku czynników, co przedstawiono na schemacie poniżej.

Rysunek 6 Model PPO



Źródło: J. Skalik, *dz. cyt.*, s. 156.

Analizując powyższy model stwierdzić należy, iż zasoby materialne stanowią tylko jeden z elementów warunkujących rozwój potencjału. Podstawą potencjału organizacji jest

---

<sup>71</sup> J. Skalik, *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, [w:] *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, Kraków 2012, s. 14.



zarówno strategia i elementy zarządzania jak i potencjał ludzki. Zasoby ludzkie organizacji stanowią fundament jej działania. Dzięki planowanej współpracy z doświadczoną krakowską firmą posiadającą status centrum badawczo – rozwojowego, która zajmuje się projektowaniem rozwiązań technologicznych dla różnych gałęzi przemysłu, organizacji CNŚ ma szansę oprzeć się na najlepszym kapitale ludzkim i potężnych zasobach intelektualnych, warunkujących tworzenie gospodarki opartej na wiedzy.

Wewnętrzny potencjał organizacji ma szansę być zatem potężny i stwarzać podstawy rozwoju gospodarczego regionu. Jak wskazuje J. Skalik potencjał organizacji to również czynniki zewnętrzne przy czym warunkiem sprawnego funkcjonowania potencjału zasobowego jest stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Rynek małopolski stwarza doskonałe warunki dla rozwoju tego typu przedsiębiorstw, przez co potencjał zewnętrzny również jest dobrą prognozą odpowiedniego rozwoju organizacji. Wszystkie czynniki wskazują na możliwość szybkiego rozwoju organizacji.

Ogólna analiza przedsięwzięcia pozwala na stwierdzenie przewagi szans i silnych stron, przez co inwestycja powinna być opłacalna i bezpieczna. Dokładna analiza i konfrontacja przedstawione zostały w części poświęconej analizie SWOT.

### **3.1. Analiza SWOT**

Analiza ta jest metodą pozwalającą na określenie zdolności strategicznej organizacji, czyli zdolności do opracowywania i wdrożenia efektywnej strategii rozwoju. Dobrze przeprowadzona analiza zawiera badanie mocnych i słabych stron organizacji w odniesieniu do czynników wewnętrznych oraz szans i zagrożeń pod kątem czynników zewnętrznych. Analiza przeprowadzona przedstawiona została w tabeli poniżej. Zauważyć należy, iż CNŚ jako projekt innowacyjny będzie czerpał korzyści kapitału intelektualnego uczelni w Polsce – UJ, AGH, Politechniki Krakowskiej oraz innych uczelni wyższych z regionu. Uczelnie te gwarantują wysoką dostępność do wykwalifikowanych pracowników, a zarazem klientów CNŚ, a więc są jednym z kluczowych czynników sukcesu tego przedsięwzięcia.

Zdecydowałem się przeprowadzić analizę metodą SWOT, ponieważ w sposób bardzo czytelny pokazuje ona atuty i słabości organizacji, a zarazem przedstawia szanse i zagrożenia stwarzane przez otoczenie. Analiza SWOT wykorzystuje się tablicę (macierz) złożoną z czterech pól związanych z tymi cechami. Pola te odpowiadają dwóm rodzajom czynników pozytywnych i negatywnych oraz zewnętrznych i wewnętrznych. Istotą analizy

SWOT przeprowadzenie analizy zewnętrznej i wewnętrznej, przy czym analiza zewnętrzna obejmować powinna następujące czynniki:

- Demograficzne;
- Makroekonomiczne;
- Socjokulturowe;
- Polityczne;
- Prawne;
- Fizyczne;
- Technologiczne.

Wskazuje się, iż w ramach tej analizy powinny być oceniane takie czynniki jak konkurencja, postęp techniczny, sytuacja w gospodarce krajowej i światowej z uwzględnieniem kryzysu, inflacja i działania rządu, podatki, prawo oraz inne niezbędne parametry wpływające na działalność gospodarczą. Analiza wewnętrzna natomiast ma na celu określenie i ocenę czynników sprzyjających rozwojowi lub wpływających na brak możliwości realizowania przedsięwzięcia.

Tabela 1 Analiza SWOT przedsięwzięcia

	<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe Strony</b>
<b>Czynniki wewnętrzne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silny kapitał intelektualny, z cenionych na rynku krajowym i międzynarodowym uczelni;</li> <li>• stabilna kadra zarządzająca i organizacyjna;</li> <li>• posiadanie terenu pod budowę CNS, w bardzo dobrej lokalizacji</li> <li>• posiadanie podstaw prawnych do prowadzenia i rozwijania działalności</li> <li>• posiadanie istotnego kapitału początkowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieznana marka</li> <li>• brak wystarczającego kapitału na własnego na wysokim poziomie pozwalającego na realizację wszystkich niezbędnych działań do uruchomienia i prowadzenia działalności przez CNS</li> <li>• brak doświadczenia w zarządzaniu projektem podobnym do CNS</li> <li>• problemy w stworzeniu zespołu CNS</li> <li>• napięty harmonogram realizacji inwestycji</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadra nastawiona na budowanie wizerunku marki</li> <li>• bliski kontakt z najlepszymi ośrodkami naukowymi w Polsce</li> <li>• wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw</li> <li>• system współpracy zarówno z ośrodkami naukowymi jak i z sektorem przedsiębiorczości</li> <li>• innowacyjny charakter przedsięwzięcia</li> <li>• możliwość rozbudowy CNS o kolejne elementy (np. planetarium)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konieczność budowania eksponatów od podstaw w krótkim czasie (brak posiadania jakichkolwiek elementów wystawy)</li> <li>• brak referencji w zakresie projektowania nowych rozwiązań technologicznych – trudność w pozyskaniu zleceń</li> <li>• brak wystarczających środków na prowadzenie badań we własnym zakresie</li> </ul>
<b>Czynniki zewnętrzne</b>	<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost zainteresowania innowacyjnością ze strony przedsiębiorstw</li> <li>• deflacja</li> <li>• wzrost zainteresowania ze strony uczelni</li> <li>• przewidywany wzrost gospodarczy kraju</li> <li>• przesylenie rynku pracy absolwentami studiów o kierunkach humanistycznych</li> <li>• wsparcie finansowe z budżetu Unii Europejskiej, funduszy strukturalnych</li> <li>• brak bezpośredniej konkurencji w regionie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudności z pozyskaniem środków finansowych na realizację projektu</li> <li>• spadek uprzemysłowienia Polski</li> <li>• brak chęci u przedsiębiorców powierzenia odpowiedzialności za kreowanie nowych rozwiązań firmie zewnętrznej</li> <li>• zubożenie społeczeństwa i odwrócenie procesów wspomagających rozwój społeczno-gospodarczy</li> <li>• zmiana zakresu finansowania projektów naukowych</li> <li>• utrzymanie się na obecnym poziomie lub wzrost</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• brak miejsc łączących rozrywkę zarówno dla dzieci i dorosłych z nauką</li><li>• rosnąca świadomość konieczności posiadania bardzo dobrego wykształcenia</li><li>• wzmożona konkurencja jakościowa pomiędzy placówkami dydaktycznymi</li><li>• zwiększone zainteresowanie zajęciami pozalekcyjnymi</li></ul>	<p>zainteresowania naukami humanistycznymi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• brak zaufania wobec CNS w kontekście praw do własności intelektualnych</li><li>• ryzyko utraty stabilności politycznej i gospodarczej w wyniku rozwoju konfliktu rosyjsko - ukraińskiego</li></ul>
--	---	---

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza SWOT pozwala na stwierdzenie, iż największymi zagrożeniami dla przedsięwzięcia są zagrożenia zewnętrzne, w postaci wzrostu zainteresowania kierunkami humanistycznymi czy zmiany zakresu finansowania innowacyjnych projektów naukowych przez UE. Jedyną poważną słabą stroną CNS jest natomiast nieznaną marką, co wymagać będzie stałej pracy i działań marketingowych w celu wypromowania marki i wzrostu zainteresowania projektem, zarówno ze strony klientów indywidualnych jak i ze strony uczelni czy przedsiębiorstw.

Na rynku Małopolskim nie ma projektów o dokładnie takim charakterze jak Centrum Nauk Ścisłych. Działające projekty mają za zadanie wspieranie przedsiębiorczości w zakresie farmaceutyki i medycyny oraz projektów innowacyjnych, jednakże żadna z działalności nie zajmuje się promowaniem nauk ścisłych oraz nie łączy prowadzonej działalności badawczej z oferowaniem usług dydaktyczno - rozrywkowych.

Posiadanie kadry zarządzającej i pracowników wywodzących się z najlepszych i prestiżowych uczelni wzmacnia potencjał organizacji i stanowi wyznacznik rozwoju przedsięwzięcia.

### 3.2. Analiza 5 sił Portera

Jest to jedna z metod analizy otoczenia konkurencyjnego organizacji. P. Lewicki wskazuje, iż analiza ta nakazuje skupienie się na takich elementach jak<sup>72</sup>:

- Siła przetargowa dostawców – czyli jaki wpływ mają dostawcy na sektor, w którym funkcjonuje organizacja;
- Siła przetargowa nabywców;
- Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora;
- Groźba pojawienia się nowych producentów;
- Groźba pojawienia się substytutów.

Specyfika działalności usługowej CNS powoduje, że dla analizowanego przedsięwzięcia dostawców jest wielu. Do tej grupy z pewnością będą należały firmy zajmujące się produkcją lub dystrybucją materiałów koniecznych do wytworzenia ekspozycji wystawowych oraz stanowisk doświadczalnych. Do takich firm zaliczyć można na przykład zakłady stolarskie, zakłady szklarskie, przedsiębiorstwa zajmujące się instalacjami elektrycznymi i elektronicznymi. Poza powyższymi dostawcami Centrum będą firmy zajmujące się handlem sprzętem i materiałami koniecznymi do wykonywania badań laboratoryjnych jak i eksperymentów prowadzonych, wydaje się jednak, że nie powinni oni stanowić zagrożenia dla prowadzonej działalności.

Do pewnego rodzaju dostawców można moim zdaniem zaliczyć inne centra badawczo – rozwojowe, z którymi w ramach projektów badawczych CNS będzie musiało podejmować współpracę. Aby móc prowadzić ważne i przyszłościowe projekty potrzebna będzie chęć kooperacji takich właśnie centrów z CNS, a ponadto potrzebna będzie chęć dzielenia się przez przedsiębiorców doświadczeniami z praktycznego stosowania badanych technologii. Powyższe powoduje, że analiza siły przetargowej dostawców pozwala na umieszczenie jej na poziomie średnim dla obu segmentów działalności prowadzonej przez

---

<sup>72</sup> P. Lewicki, A. Cieleban, *Wybrane instrumenty zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie DOOR – HOLZ*, [w:] *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red. M. Szczepańczyk, Łódź 2010, s. 424-429.

Centrum Nauk Ścisłych. Nie można bowiem powiedzieć, iż jest ona niska, ale nie można również jednoznacznie stwierdzić, iż jest ona wysoka, ponieważ siła przetargowa dostawców dla segmentu edukacyjno – rozrywkowego jest niska, a dla segmentu badawczo – rozwojowego jest stosunkowo wysoka. Przyjmuje się założenie, że siła przetargowa dostawców jest wysoka głównie, gdy ich liczba na rynku jest ograniczona. Pod tym względem tak na rynku lokalnym jak i krajowym można przyjąć, że liczba dostawców jest ograniczona. Z praktycznego punktu widzenia, jeśli projekt będzie się rozwijał w sposób zakładany poziom konkurencji między dostawcami wzrośnie, bowiem wzrośnie zainteresowanie CNS ze strony innych ośrodków badawczo-rozwojowych.

O wysokiej sile przetargowej nabywców mówi się wówczas, gdy nabywcy – w tym przypadku przedsiębiorstwa – posiadają duże możliwości wyboru. Na rynku regionalnym takiego wyboru nie ma, ponieważ nie istnieje podobna do podstawowej działalności CNS organizacja realizująca cele edukacyjno-rozrywkowe, a więc siła przetargowa nabywców jest niska. Oznacza to bowiem, że nie ma zagrożenia, że potencjalni klienci odwiedzający Centrum w celach edukacyjno-rozrywkowych wybiorą inne tego typu miejsce na rynku lokalnym.

Powszechnie rozumiana walka konkurencyjna wewnątrz sektora badawczo-rozwojowego niemalże nie istnieje – bowiem podstawą tworzenia projektów naukowo-badawczych jest innowacyjność. Realizowane projekty mają na celu promowanie partnerstwa i współpracy, nie zaś konkurencyjnej i agresywnej walki ze sobą. Na zasadzie partnerstwa tworzone są projekty innowacyjne, których celem jest wspieranie rozwoju gospodarczego. Innowacyjność oznacza patent na realizowanie określonych zadań, a jedyną możliwością poszerzania działalności w tym zakresie będzie rozszerzenie działalności organizacji przez tworzenie identycznych projektów w innych regionach kraju. Praktycznie wyklucza to walkę konkurencyjną w sektorze. Z kolei w segmencie edukacyjno-rozrywkowym nie ma konkurenta na rynku lokalnym prowadzącego działalność o podobnym charakterze.

W kwestii pojawienia się nowych podmiotów konkurencyjnych dla CNS, organizacja nie odczuwa zagrożenia, ponieważ realizowanie podobnego projektu w ramach rynku lokalnego raczej nie powinno mieć miejsca. Tego typu działalność edukacyjno-rozrywkowa będzie niespotykana dotychczas na polskim rynku, dlatego nie spodziewam się, chęci skopiowania tego pomysłu na lokalnym rynku.

Groźba pojawienia się substytutów również nie jest zagrożeniem dla przedsięwzięcia, ze względu na fakt, iż projekt jest innowacyjny i nie daje możliwości stworzenia usługi, która stanowiłaby substytut dla realizowanych przez CNS zadań edukacyjno-rozrywkowych. Uruchomienie współpracy z placówkami oświatowymi powinno w znacznym stopniu ograniczyć ryzyko utraty popytu na wizyty w CNS, poprzez zastąpienie ich inną formą rozrywki.

### **3.3. Analiza konkurencji**

W związku z prowadzeniem przez Centrum działalności w dwóch segmentach analizę konkurencji należy przeprowadzić biorąc pod uwagę obie działalności. Rozpocznie od analizy podmiotów zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową w regionie. Do podmiotów konkurujących w zakresie usługowej działalności badawczo-rozwojowej można zaliczyć Uniwersytet Jagielloński, Akademię Górniczo-Hutniczą, Politechnikę Śląską, Politechnikę Krakowską, EC Grupa, MMC Brainville, KOMAG oraz inne centra badawczo-rozwojowe.

Przewaga nad częścią instytucji badawczo rozwojowych polega na posiadaniu drugiego segmentu działalności, który powinien generować silne przepływy z działalności operacyjnej, które z kolei będą istotnym wsparciem dla działalności badawczo-rozwojowej. Przewaga ta moim zdaniem dotyczy głównie uczelni, które otrzymują wsparcie ze strony państwa oraz samorządów lokalnych, ale również firm, których działalność skupia się głównie na badaniach i rozwoju. Przewagą wszystkich wymienionych wyżej firm jest fakt posiadania silnego zaplecza zarówno technicznego jak i ludzkiego oraz to, że większość z centrów badawczo-rozwojowych jest mocno związana z sektorami, w których działają finansujące je spółki matki. Warto zwrócić uwagę na fakt orientacji większości jednostek badawczo-rozwojowych na specyficzne branże, co jak wiadomo głównie związane jest z celem organizacji finansującej dane analizy i badania. Kierunek prowadzonych prac w dużym stopniu zależy od specjalizacji zatrudnionych inżynierów, ale również od powiązań z różnymi sektorami działalności, gdyż raz wypracowane kompetencje i referencje w dużym stopniu ukierunkują tematykę kolejnych projektów na zbliżony sektor bądź będą dotyczyły implementacji stworzonych rozwiązań do innej branży. Jednym z celów CNS jest tworzenie innowacyjnych narzędzi i urządzeń doświadczalnych, których nabywcami docelowo byłyby na dzień dzisiejszy bardzo słabo wyposażone polskie szkoły, ale również zagraniczne placówki dydaktyczne. Kierunek pozostałych badań rozwojowych będzie istotnie zależny

od kompetencji pozyskanych pracowników, ale również od kontraktów i zleceń z poszczególnych sektorów gospodarki.

Sektor badawczo-rozwojowy w Polsce jest sektorem dynamicznie się rozwijającym, dzięki czemu konkurencyjność w tym zakresie jest zdrowa i oparta o współpracę między instytucjami. Sektor badawczo-rozwojowy w Polsce ma na celu promowanie nauki i innowacyjności poprzez wspieranie przedsiębiorstw kadrami wykształconych absolwentów kierunków ścisłych. Zasady współdziałania opierają się zatem na ścisłej współpracy sektora naukowego i przedsiębiorców. Zakres działania CNSŚ wyklucza konkurencję na wysokim poziomie, a zasada partnerstwa wskazuje na brak istotnych zagrożeń. Ponadto innowacyjne spojrzenie na projekt badawczo-rozwojowy poprzez połączenie go z celem rozrywkowym i rozwojowym dla lokalnego społeczeństwa, zwiększa konkurencyjność i atrakcyjność CNSŚ, dzięki czemu działalność badawcza będzie mogła być również finansowana z przychodów z działalności rozrywkowej.

Brak bezpośredniego konkurenta w zakresie podobnej usługi edukacyjno-rozrywkowej nie świadczy o tym, że działalność ta nie ma w swoim bliskim otoczeniu konkurencji. Istnieje bowiem wiele organizacji, które walczą o to by klienci spędzili swój cenny wolny czas wybierając ich usługę. Warto natomiast zwrócić uwagę na fakt, iż konkurencję stanowią nie tylko organizacje, które proponują klientom wiele różnych form aktywnego spędzenia wolnego czasu, ale za konkurencję Centrum w aspekcie rozrywkowym można również uznać np. telewizję, a w niej m.in. kanały traktujące o naukach przyrodniczych, historii czy wynalazkach (National Geographic, Discovery Science, Discovery History itp.)

### **3.4. Analiza otoczenia**

D. Dębski wskazuje, iż analiza otoczenia polega na opisaniu obecnego stanu i przewidywaniu scenariuszy rozwoju sytuacji społecznej, politycznej, ekonomicznej i technologicznej<sup>73</sup>. Czynnikiem społecznym w analizowanym przedsięwzięciu odnosi się do pozyskiwania kapitału ludzkiego, tworzącego organizację. Z uwagi na prowadzenie działalności w dwóch segmentach analizę otoczenia przeprowadzę z uwzględnieniem każdego z nich.

---

<sup>73</sup> D. Dębski, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Warszawa 2009, s. 206.



Obecna sytuacja rynkowa, która zmusza podmioty prowadzące działalność gospodarczą do ciągłego doskonalenia oferowanych produktów i usług sprzyja rozwojowi analizowanego przedsięwzięcia ponieważ jednym z głównych celów CNS jest wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw. Aktualny stan gospodarki, pomimo nadal widocznych skutków ostatniego kryzysu pozwala sądzić, iż w okresie ożywienia gospodarczego firmy, powinny realizować politykę zwiększenia nakładów inwestycyjnych na rozwój. Część podmiotów gospodarczych nawet w okresie spowolnienia nie zaprzestało inwestowania w nowoczesne technologie i rozwiązania, ponieważ taki właśnie kierunek działań był jedynym słusznym, który mógł zapewnić rozwój przedsiębiorcom. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt niestabilności w relacjach rosyjsko-ukraińskich, które przełożyły się na zachodnie sankcje wobec Rosji oraz embargo nałożone przez Rosję na część polskich produktów. Rozwój konfliktu za Polską wschodnią granicą może mocno przełożyć się na kondycję polskiej gospodarki, która w sposób pośredni i bezpośredni zależna jest od sytuacji na rosyjskim rynku.

Mając na uwadze szczególną wartość przedsięwzięcia nie jest założeniem czy prognozą, stwierdzenie, iż sytuacja społeczna jest jak najbardziej sprzyjająca do rozwoju przedsięwzięcia. Jednym z głównych założeń współczesnej polityki natomiast jest promowanie nauk ścisłych, a także dofinansowanie do nauki na tych kierunkach, co z kolei gwarantuje, że zainteresowanie tymi kierunkami nie spadnie. Również nasycenie rynku absolwentami uczelni wyższych z kierunków humanistycznych powoduje, że coraz częściej młodzi ludzie wybierają dla siebie techniczny kierunek studiów, gdyż wiedzą, że daje im to większe szanse na znalezienie lepiej płatnej pracy.

Sytuacja ekonomiczna dotyczy zarówno konkurencji jak i ogólnej sytuacji państwa. Celem przedsięwzięcia jest wspieranie wzrostu gospodarki opartej na wiedzy przez promowanie zatrudnienia studentów kierunków ścisłych, co ma miejsce na etapie organizowania współpracy między kadrą uniwersytecką a sektorem przedsiębiorczości. Istnienie organizacji zatem warunkuje wzrost gospodarczy, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu zainteresowania sektorem działalności organizacji zarówno ze strony akademickiej jak i przedsiębiorczej. Centrum Nauk Ścisłych zatem sprzyjać będzie promowaniu kierunków ścisłych, poprzez edukację i pobudzenie zainteresowania oraz zachęcanie do studiowania tych kierunków jak również wpłynie na wzrost konkurencyjności sektora naukowego. Ponadto pośrednio wpłynie na rozwój sektora przedsiębiorczości, który opierał się będzie o wyspecjalizowany kapitał intelektualny.

Przeprowadzona analiza strategiczna pozwala na stwierdzenie, iż przedsięwzięcie nie jest z żadnej strony zagrożone. Byłoby również rozsądnym rozwiązaniem nawiązanie współpracy z ośrodkami już działającymi w celu większego wspierania nauki i przedsiębiorczości, w tym przede wszystkim z KPT – Krakowskim Parkiem Technologicznym, działającym i zarządzającym specjalną strefą ekonomiczną, na której obowiązują specjalne warunki organizowania działalności różnych przedsiębiorstw.

Innowacyjność sprawia, że przedsięwzięcie nie jest zagrożone, ani substytutami, ani konkurencją ani żadnymi innymi czynnikami. Za jedną z podstaw zagrażających przedsięwzięciu można uznać zmianę polityki państwa w zakresie finansowania takich przedsięwzięć.

## Rozdział 4. Założenia badawcze i analiza wyników

### 4.1. Założenia badawcze oraz charakterystyka próby

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy badanie miało na celu uzyskanie szczegółowych informacji w zakresie:

- Poziomu zainteresowania respondentów naukami ścisłymi;
- Opinii respondentów odnośnie założeń oraz oferty Centrum Nauk Ścisłych;
- Preferowanych przez respondentów form promocji Centrum Nauk Ścisłych;
- Postawy respondentów w stosunku do szeroko pojętych projektów naukowo – badawczych.

Badanie respondentów przeprowadzone zostało przy użyciu techniki ankiety audytoryjnej, natomiast narzędziem badawczym wybranym na potrzeby niniejszej pracy, którego zastosowanie miało na celu pozyskanie wyszczególnionych powyżej informacji, był kwestionariusz ankiety.

Ankieta to metoda socjologiczna stosowana również przez pedagogów. „Ankieta jest to metoda zdobywania informacji przez pytanie wybranych osób za pośrednictwem drukowanej listy pytań zwanej kwestionariuszem, w celu uzyskania odpowiedzi mających służyć do rozwiązywania jakiegoś problemu naukowego bądź praktycznego, społecznego, moralnego”<sup>74</sup>.

Podsumowując ankieta jest typem wywiadu – wywiadu pisemnego. Ankieta ma charakter bezosobowy zawiera standardowe pytania, których charakter ułatwia prowadzącemu badanie późniejszą analizę danych i opracowanie wniosków.

Ankieta przeprowadzona została na próbie liczącej 128 osób. Respondenci stanowili grupę losowo wybraną. Badanie obejmowało dwie placówki szkolne, na które składały się:

- Publiczne Gimnazjum Nr 52 OO Pijarów w Krakowie,
- X Liceum Ogólnokształcące im. I. J. Paderewskiego w Katowicach.

---

<sup>74</sup> Pieter J., *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa, 1985

Wśród respondentów znajdowali się zarówno uczniowie jak również nauczyciele. Tak istotne co do zasady zróżnicowanie w zakresie wieku oraz pozycji ankietowanych było jak najbardziej wskazanym z punktu widzenia przedmiotu badań niniejszej pracy. Pozwoliło ono bowiem na oszacowanie, na ile projekt Centrum Nauk Ścisłych wydaje się być interesującym z punktu widzenia nauczycieli (czyli potencjalnych zachęcających uczniów do odwiedzenia Centrum Nauk Ścisłych) oraz uczniów, jako potencjalnych głównych nabywców usług.

Badanie uczniów i nauczycieli katowickiego liceum ogólnokształcącego przeprowadzono 5 czerwca 2013 roku, natomiast respondentów z krakowskiego gimnazjum przebadano w dniu 13 czerwca 2013 roku.

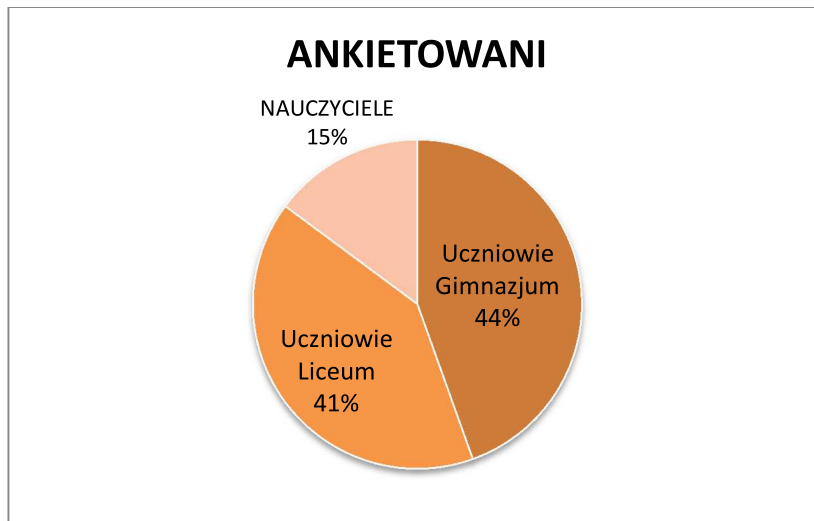
Informacje pozyskane dzięki przeprowadzonemu badaniu miały na celu ułatwić inwestorom realizację procesu decyzyjnego w zakresie następujących obszarów:

- Strategia usługi;
- Strategia ceny;
- Strategia promocji;
- Strategia dystrybucji.
- 

#### **4.2. Wyniki badań: charakterystyka respondentów**

Na grupę respondentów składało się 128 ankietowanych, z których 44% stanowili uczniowie Publicznego Gimnazjum Nr 52 OO Pijarów w Krakowie, 41% to uczniowie X Liceum Ogólnokształcącego im. I. J. Paderewskiego w Katowicach, natomiast na pozostałych 15% składali się nauczyciele zatrudnieni w wymienionych powyżej szkołach. Graficzny obraz struktury respondentów zaprezentowany został na wykresie 3.

Wykres 3 Struktura respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Fakt, iż na grupę respondentów składali się w przeważającej mierze uczniowie oraz w niewielkim stopniu nauczyciele nie jest jednoznaczny z przyjęciem, że wszyscy oni interesują się szeroko pojętą nauką. Aż 19 ankietowanych zadeklarowało, że poszerzanie swojej wiedzy poprzez realizację procesu kształcenia się nie stanowi szczytu ich ambicji ani nie jest ich pasją. Nauką zainteresowanych jest natomiast pozostałych 81% respondentów (wykres 4).

Wykres 4 Poziom zainteresowania respondentów szeroko pojętą nauką

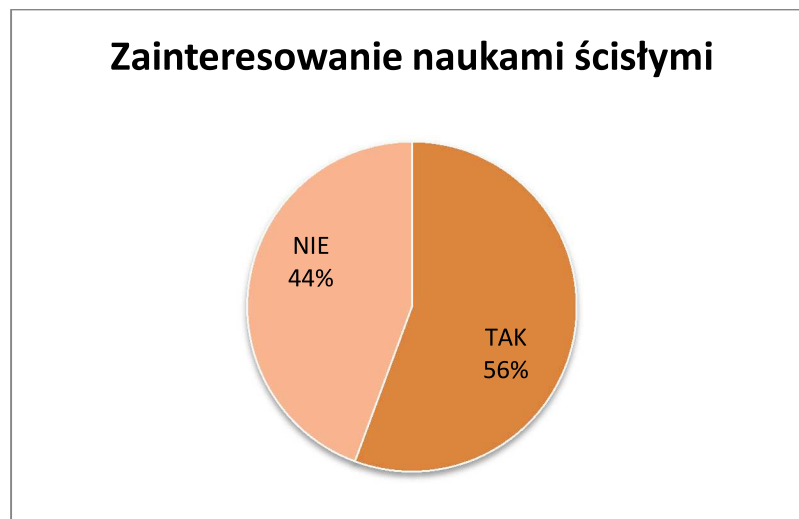


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zainteresowanie nauką nie ma charakteru jednorodnego. Wręcz przeciwnie, wyróżnia się w tym zakresie co najmniej dwa kierunki, z których jeden stanowi o zainteresowaniu naukami ścisłymi, drugi natomiast ukierunkowany jest na nauki humanistyczne. Obszarem interesującym z punktu widzenia niniejszej pracy jest zidentyfikowanie poziomu zainteresowania respondentów naukami ścisłymi.

Zgodnie z uzyskanymi w tym zakresie wynikami, aż 56% ankietowanych zadeklarowało, iż interesują ich nauki ścisłe. Pozostałych 44% przyjęło w tym przypadku postawę zgoła odmienną. Struktura odpowiedzi na to pytanie zaprezentowana została na wykresie 5.

Wykres 5 Poziom zainteresowania respondentów naukami ścisłymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

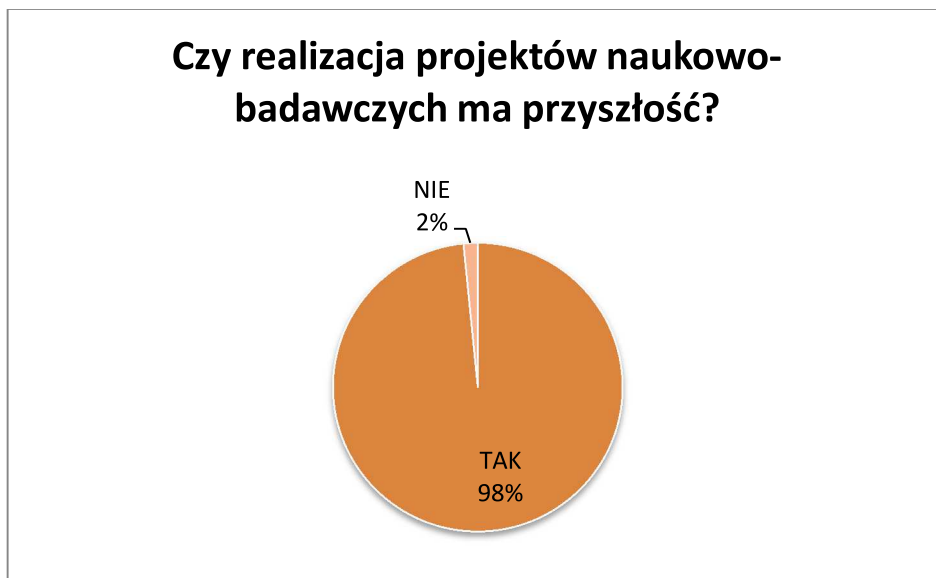
#### 4.3. Wyniki badań: postawa respondentów w odniesieniu do projektu utworzenia Centrum Nauk Ścisłych

Nowopowstające projekty naukowo – badawcze są często generatorem innowacji i inwestycjami stosunkowo specyficznymi. W związku z powyższym działaniem koniecznym wydaje się być zdobycie informacji, na ile tego typu realizacje mają rację bytu w przyszłości.

98% ankietowanych zadeklarowało, że w ich mniemaniu projekty naukowo – badawcze mają przed sobą jakąkolwiek przyszłość. 2% z nich uważa natomiast, iż realizowanie takich inwestycji jest tylko i wyłącznie pochodną panującego obecnie trendu ukierunkowanego na wzrost poziomu innowacyjności szeroko pojętego systemu

edukacyjnego oraz instytucji go wspierających. Taka struktura odpowiedzi pozwala sądzić, że realizacja projektów naukowo – badawczych ma szansę odnieść sukces, a ich połączenie z aspektem rozrywkowym powinno zwiększyć szansę na powodzenie na rynku.

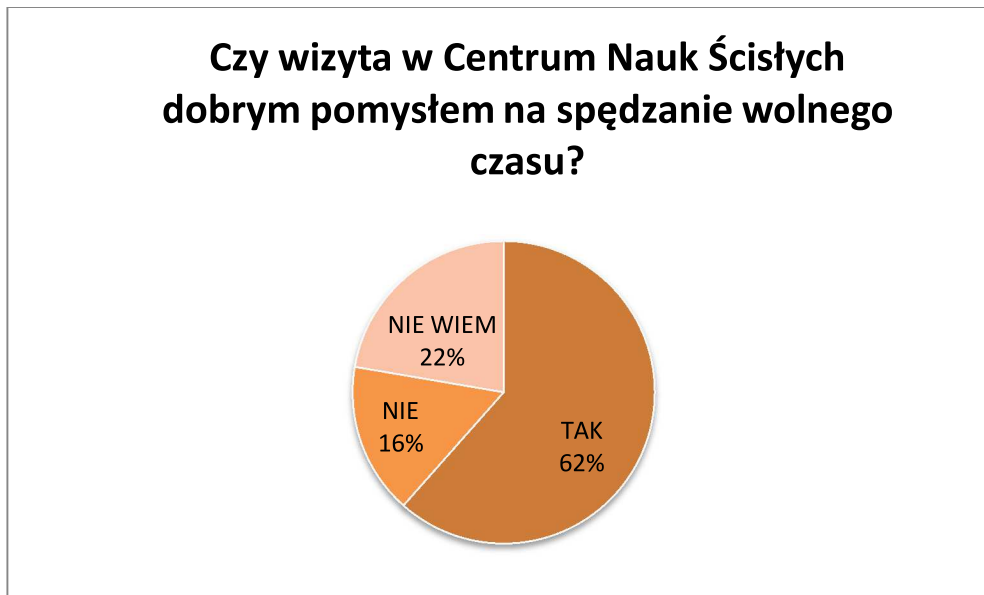
Wykres 6 Stanowisko respondentów w odniesieniu do zasadności tworzenia projektów naukowo badawczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Centrum Nauk Ścisłych z założenia nie musi być miejscem, gdzie konieczne jest przerabianie i wykładanie określonego przez Ministerstwo Edukacji materiału oraz wymaganie, aby słuchacze przyswoili określony zasób wiedzy. Wręcz przeciwnie. Miejsce to może stanowić ciekawą alternatywę na spędzenie wolnego czasu. Czy jednak z założeniem tym zgadzają się respondenci? Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na wykresie 5 stwierdzić można, że przeważająca liczba ankietowanych uważa, iż faktycznie wizyta w Centrum Nauk Ścisłych może być równoznaczna z miłą spędzonym czasem. 22% z nich nie jest w stanie jednoznacznie określić czy zgadza się z tym założeniem. Zaledwie 16% respondentów uważa, że założenie to nie ma racji bytu, a co za tym idzie odwiedzenie Centrum Nauk Ścisłych nie może być traktowane jako sposób na atrakcyjne i przyjemne spędzanie wolnego czasu.

Wykres 7 Centrum Nauk Ścisłych jako sposób na spędzanie wolnego czasu



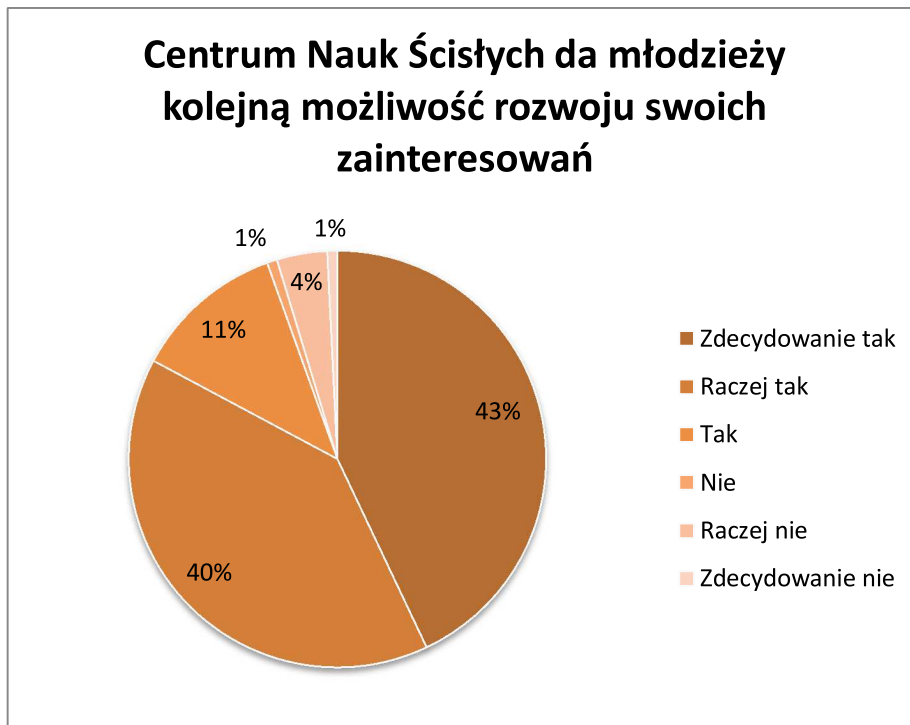
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Projekt zakrojony na tak szeroką skalę jak ma to miejsce w odniesieniu do Centrum Nauk Ścisłych winien spełniać pewne funkcje. W tym przypadku jedną z istotniejszych powinno być rozwijanie zainteresowań młodzieży, co w dobie wysokiego poziomu uzależnienia od komputerów może stanowić o generowaniu zjawiska o charakterze prospołecznym.

Zgodnie ze stanowiskiem respondentów, Centrum Nauk Ścisłych może stanowić fundament rozwijania zainteresowań młodzieży. Zdania takiego jest w sumie 94% ankietowanych. Zaledwie 6% natomiast uważa, że funkcja ta co do zasady nie miałyby szansy na zrealizowanie. Szczegółowy zakres odpowiedzi na to pytanie zaprezentowany został na wykresie 7.



Wykres 8 Centrum Nauk Ścisłych jako sposób na rozwijanie zainteresowań naukami ścisłymi wśród młodzieży

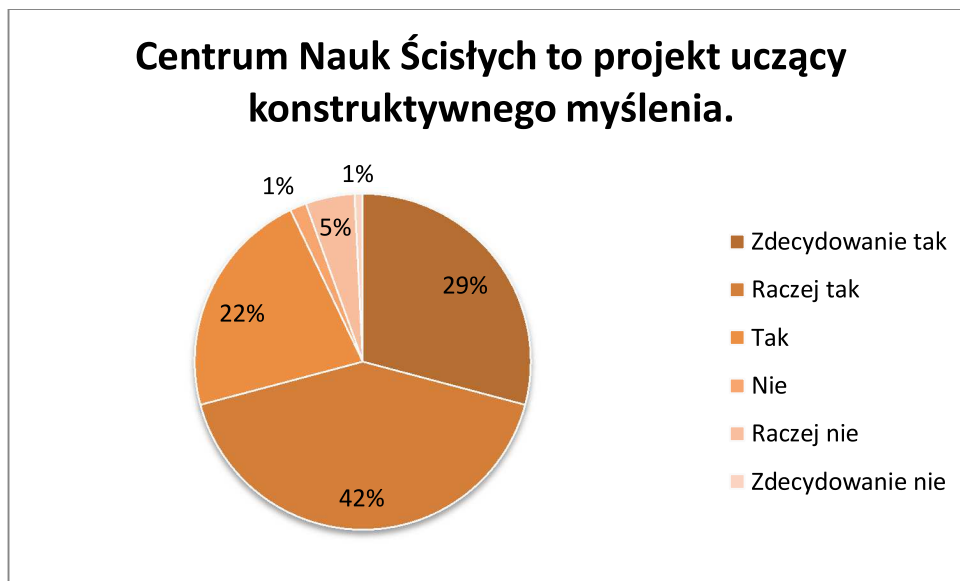


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dodatkowym, pozytywnym wpływem Centrum Nauk Ścisłych, na osoby odwiedzające Centrum oraz biorące udział w projektach w nim realizowanych, może być stopniowe modyfikowanie sposobu myślenia i przyswajania wiedzy. Praktyka niejednokrotnie pokazała, że umysł ścisły stosunkowo łatwo przyswaja informacje o charakterze humanistycznym, natomiast humanistom znacznie trudniej jest opanować i zrozumieć niejednokrotnie skomplikowane prawidłowości matematyczne. Doskonałym rozwiązaniem byłoby zatem w tym zakresie pobudzenie konstruktywnego myślenia u wszystkich zainteresowanych projektem, nie zaś tylko u tych, którzy co do zasady Centrum Nauk Ścisłych odwiedzaliby tylko po to, aby pogłębiać już i tak szeroką w tym obszarze wiedzę.

Zdaniem 93% respondentów Centrum Nauk Ścisłych może mieć wpływ na rozwój konstruktywnego myślenia. Zaledwie 7% z nich z założeniem tym się nie zgadza (wykres 8).

Wykres 9 Centrum Nauk Ścisłych jako sposób na pobudzenie konstruktywnego myślenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

#### 4.4. Wyniki badań: identyfikacja preferencji respondentów w zakresie pożądanых form promocji oraz miejsca i ceny w zakresie kształtowania jakości

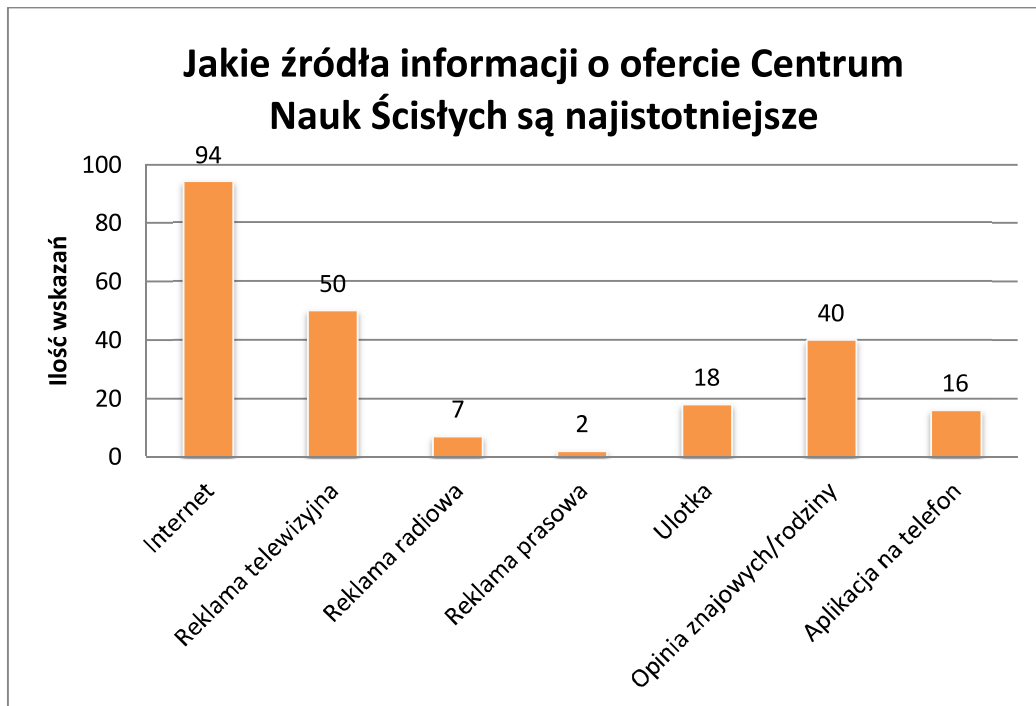
Samo opracowanie założeń projektu naukowo – badawczego oraz późniejsze wdrożenie go w życie nie stanowi jeszcze o osiągnięciu sukcesu. Działaniem równie istotnym jest bowiem zaprezentowanie tego produktu potencjalnym odbiorcom i zachęcenie ich do skorzystania z oferowanej usługi. Zadaniem nieodłącznym w tym zakresie jest zatem dobór odpowiednich źródeł informacji, w których potencjalny klient może dowiedzieć się o usłudze.

Centrum Nauk Ścisłych nie stanowi w tym przypadku żadnego wyjątku. Jednak jako, że jest ono co do zasady „produktem” specyficznym, informacje o nim powinny docierać do odbiorców w sposób uwzględniający ich preferencje. Fakt ten dodatkowo determinowany jest tym, że potencjalnymi zainteresowanymi tą ofertą mają być osoby młode (w dalszym ciągu się kształcące) oraz nauczyciele.

Zgodnie ze zgromadzonymi na skutek przeprowadzonej ankiety informacjami (wykres 10), najbardziej efektywnym narzędziem promocji okazać się może Internet – jako podstawowe źródło informacji o ofercie Centrum Nauk Ścisłych. Alternatywę tę wskazało w sumie 94 ankietowanych. Niemalże połowa mniej (50 ankietowanych) uważa, że w działaniach promocyjno-informacyjnych inicjator projektu wykorzystać powinien reklamę

telewizyjną. Bardzo duży odsetek respondentów wskazał również, że dla nich najlepszym źródłem informacji o projekcie byłyby opinia rodziny oraz przyjaciół (odpowiedź zaznaczona 40-to krotnie).

Wykres 10 Preferowane źródła informacji o ofercie Centrum Nauk Ścisłych



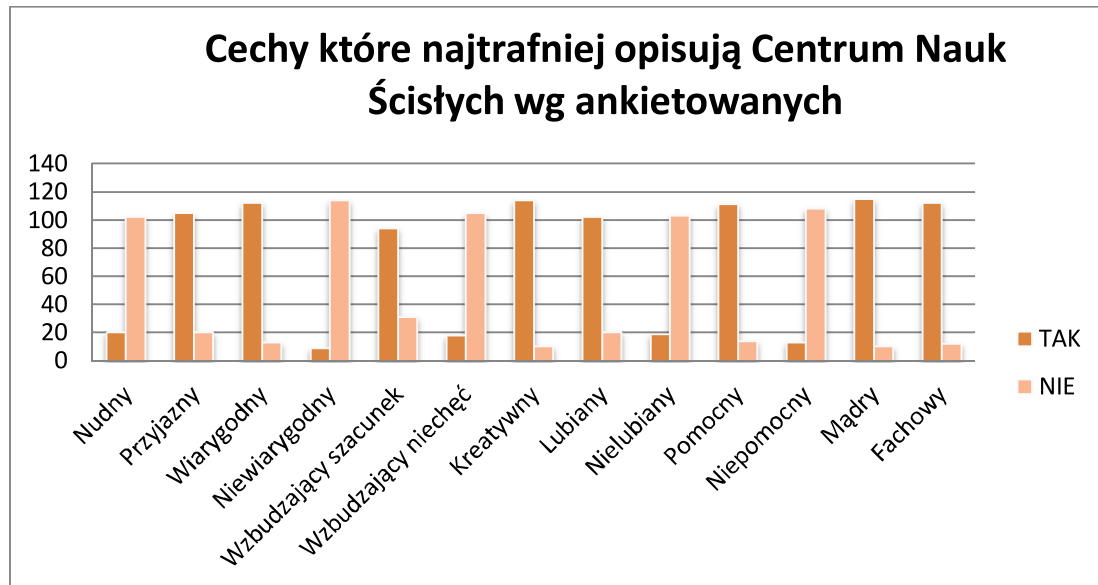
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Kolejne pytanie miało na celu zidentyfikowanie podstawowych cech, jakimi można byłoby opisać projekt Centrum Nauk Ścisłych. Cechy te w sposób bezpośredni pozwalają na określenie, czy zdaniem respondentów Centrum Nauk Ścisłych charakteryzuje się oferowaniem usług wysoko- czy niskojakościowych.

Analiza danych zestawionych na wykresie 11 pozwala stwierdzić, iż projekt stanowiący przedmiot badania niniejszej pracy najczęściej określany był w sposób pozytywny, a zdecydowana większość przypisywała mu korzystne cechy takie jak: fachowość, wiarygodność, pomocność. Nie wszyscy jednak byli takiego zdania. 20 osób stwierdziło bowiem, iż jego założenia są nudne. Tyle samo razy zadeklarowano, że jest on mało przyjazny i raczej nie lubiany. 13 osób zadeklarowało, że Centrum Nauk Ścisłych będzie miejscem niewiarygodnym i w sumie nie pomocnym. Ponadto cechami

negatywnymi, jakie zostały mu częściowo przypisane to między innymi: niefachowość, brak kreatywności oraz nieinteresujący.

Wykres 11 Cechy charakteryzujące Centrum Nauk Ścisłych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

#### 4.5. Analiza i wnioski z przeprowadzonych badań

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy badania pozwalają jednoznacznie stwierdzić, iż zgodnie z postawą większości osób składających się na grupę respondentów, wdrożenie projektu Centrum Nauk Ścisłych mogłoby skutkować odniesieniem sukcesu. Determinantem tego stanu rzeczy jest szereg czynników, z których najistotniejszymi z pewnością są:

- Duża, a przy tym rosąca obecnie, popularność realizacji wszelkiego rodzaju projektów naukowo – badawczych;
- Spore nasycenie rynku absolwentami kierunków humanistycznych, co uwzględniając perspektywę rozwoju nowych technologii pozwala sądzić, że dobrze prowadzone projekty wspierające innowacyjność mają przed sobą dobrą przyszłość;
- Stosunkowo interesujące założenia stanowiące istotę Centrum Nauk Ścisłych, w tym połączenie cech projektu naukowo – badawczego z rozrywkowymi;

- Pozytywny wpływ efektów uczestniczenia w projektach realizowanych przez Centrum Nauk Ścisłych na ich uczestników, w tym na:
  - ✓ Sposób myślenia (mobilizowanie szeroko pojętego myślenia konstruktywnego);
  - ✓ Poziom rozwoju zainteresowań młodzieży;
  - ✓ Sposób spędzania wolnego czasu;
  - ✓ Ukierunkowanie zainteresowania na przyszłościowe kierunki ścisłe;
- Pozytywny wpływ na rozwój społeczeństwa regionalnego oraz poziom atrakcyjności regionu, w którym zlokalizowane ma być Centrum Nauk Ścisłych.

Jakkolwiek zdaniem respondentów osiągnięcie sformułowanych powyżej celów w ramach realizacji analizowanego projektu naukowo – badawczego jest możliwe, tak najpierw niezbędne jest dotarcie z ofertą Centrum Nauk Ścisłych do potencjalnych odbiorców. Wyniki przeprowadzonej ankiety wyraźnie stanowią, że najefektywniejszymi formami informacji o ofercie Centrum Nauk Ścisłych powinny okazać się następujące narzędzia:

- Internet;
- Reklama radiowa
- Budowanie pozytywnego wizerunku projektu dzięki czemu byłby on polecany kolejnym zainteresowanym przez przyjaciół i członków rodziny (marketing szeptany).

Grupa docelowa analizowanego przedsięwzięcia w istotnym stopniu determinuje sposób komunikowania jej informacji o projekcie CNS. Warto zwrócić uwagę na niemal zupełnie zanikające nie tylko wśród uczniów zainteresowanie prasą tradycyjną oraz innymi tradycyjnymi metodami promocji. Należy jednak wziąć pod uwagę, że często decydentami o skorzystaniu z usług CNS będą nauczyciele bądź rodzice, dlatego należy przyjąć, że Centrum powinno nawiązać bezpośrednie kontakty z lokalnymi placówkami dydaktycznymi w celu zaproszenia i zachęcenia ich do nawiązania współpracy. Dzięki dobrze przygotowanej usłudze będzie można liczyć na skorzystanie z najbardziej cenionej wśród klientów formie promocji tzw. word of mouth.

## Rozdział 5. Analiza strategii marketingowych

### 5.1. Strategia usługi

Strategia usługi skupiać się ma na czterech podstawowych założeniach, wśród których znajdują się:

- Uczyć i dostarczać radość;
- Wyjaśniać złożone procesy i zjawiska naturalne, fascynować i pobudzać pasję;
- Zachęcać do działań innowacyjnych;
- Interaktywne muzeum.

Nauka nie musi być z założenia tylko i wyłącznie przykrym obowiązkiem. Wręcz przeciwnie, z powodzeniem może ona okazać się stosunkowo interesującym sposobem na spędzanie wolnego czasu, natomiast odpowiednio przygotowana determinować może w osobach uczestniczących w zajęciach poczucie radości z pozyskiwania nowych informacji, poszerzania swojej wiedzy oraz dokonywania nowych odkryć.

Zdeterminowanie u osób odwiedzających Centrum Nauk Ścisłych poczucia radości z realizowania procesu doksztalcania się narzuca na realizatorów projektu oraz jego uczestników konieczność zwracania szczególnej uwagi na następujące aspekty:

- Duża liczba interaktywnych form pozyskiwania wiedzy;
- Atrakcyjność i zmienność prezentowanych wystaw;
- Preferowane formy prowadzenia zajęć;
- Zakres merytoryczny zajęć pożądany przez odwiedzających Centrum Nauk Ścisłych;
- Odpowiedni dobór technik oraz narzędzi realizowania zajęć;
- Poziom atrakcyjności (z punktu widzenia klientów Centrum Nauk Ścisłych) prowadzenia zajęć zarówno praktycznych jak również teoretycznych;
- Kwalifikacje i umiejętności pracowników Centrum Nauk Ścisłych w zakresie pozyskiwania sympatii, zaufania i szacunku uczestników zajęć.

Druga z wyszczególnionych na wstępie niniejszego rozdziału strategii skierowana jest przede wszystkim do najmłodszych. To właśnie oni w przeważającej mierze złąknieni są wiedzy i informacji o otaczających ich zjawiskach. Wyjaśnianie tychże zjawisk w

interesujący i fascynujący sposób od początku zgodny z prawdą oraz z zachowaniem naukowego podejścia, pozwoli nie tylko od najmłodszych lat poszerzać ich horyzonty, a również stanowić może swego rodzaju motywator do dalszej nauki. Fundamentem tejże strategii jest morał przysłowia „czym skorupka za młodu nasiąknie ...”.

Im młodsze dziecko, tym łatwiej przyswaja wiedzę. Z kolei kiedy ta wiedza przekazywana jest w sposób sprawiający radość i przynoszący satysfakcję, dziecko angażuje się w tą „zabawę” jeszcze bardziej, a tym samym rozwija swoje umiejętności i posiadane informacje w sposób będący pochodną zabawy i rozrywki.

Niestety w większości współczesnych placówek dydaktycznych proces kształcenia młodzieży ograniczony jest do swoistego wykładu, z którego student zobowiązany jest sporządzić notatkę, a później najistotniejsze fakty z tejże notatki zapamiętać. Takie kształcenie nie przynosi pożądanych efektów, albowiem jego skutki w przeważającej mierze mają charakter krótkoterminowy. Uczeń szybko zapomina, czego dokładnie uczył się do poprzedniej klasówki, a po roku niejednokrotnie w ogóle nie pamięta, iż taki materiał był w ogóle przerabiany. Znacznie natomiast efektywniejsze i zdecydowanie bardziej długotrwałe efekty przynosi angażowanie młodzieży w proces samodzielnego myślenia i odrywania pewnych zależności. Wszelkiego rodzaju doświadczenia, eksperymenty a nawet projekcje zostawiają w pamięci uczestnika zdecydowanie większy odsetek wiadomości aniżeli mechaniczne przyswajanie wiedzy w oparciu o analizę literatury przedmiotu i notatek. Dlatego CNS chce być muzeum nowoczesnym, gdzie nowoczesność ma być realizowana między innymi poprzez interaktywne wystawy oraz zaangażowanie odwiedzających w powstawanie obserwowanych procesów i zjawisk. Innowacyjność CNS ma przełożyć się na wzrost kreatywności i innowacyjności odwiedzających je osób, dzięki temu wiedza prezentowana w Centrum Nauk Ścisłych powinna być przyswojona łatwiej niż w przypadku tradycyjnych form nauczania, a przede wszystkim powinna na dłużej zostać zapamiętana przez gości Centrum.

## **5.2. Strategia ceny**

Cena może stanowić nie tylko o zysku Centrum Nauk Ścisłych, a pełnić może ona również rolę swego rodzaju zachęty do odwiedzenia CNS. Warto zwrócić uwagę, że zbyt niska cena może być powodem do zadawania sobie pytań przez potencjalnych klientów o wartość jaką CNS może im zaproponować, natomiast w przypadku zbyt wysokiej ceny może

on skutecznie zniechęcić ich do odwiedzenia Centrum z powodów ekonomicznych. W przypadku projektu omawianego w pracy licencjackiej cena będzie czynnikiem, który w istotny sposób może wpływać na liczbę osób odwiedzających Centrum, a więc na liczbę sprzedanych biletów. Ceny biletów z pewnością zostaną dostosowane do oczekiwań klientów, jednak istotnym czynnikiem wpływającym na jej wysokość będą również koszty funkcjonowania i powstania CNŚ. Inwestorzy, którzy zainwestują swój kapitał będą oczekiwali stopy zwrotu na określonym poziomie, a więc cena będzie musiała odzwierciedlać również interesy założycieli Centrum. Oczywiście oczekiwania klientów będą również mocno odzwierciedlały jakość usługi oferowanej przez CNŚ.

Pomysłodawca zakłada, że stworzony przez niego projekt będzie na tyle interesującym i atrakcyjnym, że pozwoli na pozyskanie sporej grupy odwiedzających Centrum osób, a nawet stałych bywalców. Najważniejsze jest jednak pierwsze zaprezentowanie oferty szerokiemu społeczeństwu. Sama reklama i promocja nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, albowiem te narzędzia nie pozwolą na przedstawienie wszystkich walorów tej organizacji, dlatego w tym zakresie należy zatem posłużyć się ceną biletu wstępu, która jako odpowiednio niska na początkowym etapie funkcjonowania Centrum przyciągnie potencjalnych zainteresowanych do zapoznania się z ofertą, a to pozwoli dużej liczbie osób zapoznać się z ciekawą ofertą Centrum. W przypadku gdyby liczba odwiedzających nie była na zadowalającym poziomie istnieje możliwość uruchomienia pojedynczych dni, w których wejście będzie jeszcze tańsze lub nawet bezpłatne. Takie podejście powinno pozwolić na wykorzystanie jednego z najkorzystniejszych form pozyskania nowych klientów, a więc

W związku z powyższym przez pierwszy miesiąc funkcjonowania Centrum Nauk Ścisłych ceny biletów wejściowych plasowały się będą na następującym poziomie:

- Bilet normalny – 12 zł/osoba;
- Bilet ulgowy (uczniowie, studenci, emeryci, niepełnosprawni) – 6 zł/osoba;
- Dzieci do piątego roku życia – wejście za darmo;
- Bilet grupowy (grupy liczące 8 i więcej osób) – 5 zł zniżki w stosunku do biletów normalnych i ulgowych (dotyczy każdego biletu);
- Bilet rodzinny (co najmniej jeden rodzic i dziecko powyżej piątego roku życia) – 15 zł;
- Bilet szkolny (opiekun + grupa uczniów ze szkoły) – 5 zł/osoba.



Po upływie pierwszego miesiąca ceny biletów ulegną pewnej zmianie i od tego czasu będą kształtowały się one będą na poziomie:

- Bilet normalny – 35 zł/osoba;
- Bilet ulgowy (uczniowie, studenci, emeryci) – 25 zł/osoba;
- Dzieci do piątego roku życia – wejście za darmo;
- Bilet grupowy (grupa liczy co najmniej 8 osób) – 5 zł zniżki w stosunku do biletów normalnych i ulgowych;
- Bilet rodzinny (co najmniej jeden rodzic i dziecko powyżej piątego roku życia) – 50 zł;
- Bilet szkolny (opiekun + grupa uczniów ze szkoły) – 7 zł zniżki w stosunku do biletów normalnych i ulgowych;
- Bilet roczny zezwalający na dowolną liczbę wejść w danym roku – 300 zł;
- Bilet dla nauczycieli z pobliskich placówek szkolnych położonych w promieniu 40 kilometrów od CNS zezwalający na trzy darmowe wejścia w celu umożliwienia im dokładnego zapoznania się z ofertą Centrum Nauk Ścisłych i późniejszego nawiązania długotrwałej współpracy z poszczególnymi szkołami;
- Ceny wizyt w ramach współpracy z placówkami dydaktycznymi będą ustalane indywidualnie w zależności od oczekiwań i potrzeb danych grup.
- W okresie ferii i wakacji szkolnych – ceny biletów o 20% niższe.
- Po zaobserwowaniu niższej liczby odwiedzających istnieje możliwość uruchomienia tańszych biletów w określonych terminach (np. taniej w poniedziałki i czwartki)

Dodatkową możliwością zakupu biletu wstępu na wystawy w Centrum będzie zakup członkostwa w klubie przyjaciół CNS za kwotę minimum 2 000 zł (brak górnej granicy ceny/darowizny). Członkostwo będzie uprawniało dożywotnio do nieograniczonej liczby wizyt w CNS, a ponadto osoby posiadające członkostwo będą mogły wejść do Centrum bez kolejki. Do kolejnych atutów zakupu członkostw należą:

- możliwość korzystania ze wszystkich atrakcji na terenie CNS (nawet tych, które powstaną w przyszłości – np. planetarium);

- możliwość korzystania z wszystkich ponadstandardowych atrakcji, które dla tradycyjnych gości będą osobno płatne;
- możliwość zwiedzania Centrum „od kuchni” – wizyty w części naukowo-badawczej oraz zwiedzanie za tego co dzieje się za kulisami.

### 5.3. Strategia dystrybucji

Dystrybucja oferty Centrum Nauk Ścisłych będzie stosunkowo złożonym procesem, co między innymi jest pochodną jej specyfiki. W największym skrócie składać się mają na nią następujące działania i założenia:

- Sprzedaż biletów całorocznych – dowolna liczba wizyt w roku za kwotę 300 zł;
- Dedykowana Centrum Nauk Ścisłych aplikacja - możliwość zakupu biletów wstępu za pomocą tejże aplikacji;
- Nawiązanie współpracy ze szkołami i uczelniami – organizacja zajęć uczniów i studentów na terenie CNSŚ w celu poprawy oferty dydaktycznej placówek edukacyjnych – programy pakietowe np. dla uczniów szkół średnich - 3 jednodniowe wizyty w CNSŚ w trakcie roku szkolnego, dla klas o profilu ścisłym np. 5-7 wizyt w trakcie roku i dostosowanie programu do potrzeb edukacyjnych szkoły,
- Możliwość zostania członkiem klubu przyjaciół CNSŚ – wykupienie za jednorazową opłatą (min. 2 000 zł) członkostwa, które pozwala na dowolną liczbę wejść bez kolejki do końca życia członka,
- Sprzedaż pakietów rozszerzonych lub osobnych biletów na poszczególne atrakcje (np. projekcje w planetarium) – rozszerzone pakiety będą obejmować zwiedzanie „za kulisami” (dostęp do miejsc zamkniętych dla zwykłych zwiedzających – poznanie tego jak funkcjonuje CNSŚ od wewnątrz).

Jednym z istotniejszych kanałów dystrybucji będzie z pewnością strona internetowa Centrum Nauk Ścisłych, oraz przede wszystkim aplikacja umożliwiająca zakup biletów przez Internet oraz zapisanie ich na telefonie. Jej celem jest:

- zaoszczędzenie osobie zainteresowanej czasu na osobiste nabywanie biletów w kasie Centrum Nauk Ścisłych, a tym samym większa szansa na to, że osoba taka faktycznie dokona zakupu;

- umożliwienie osobie zainteresowanej spokojnego zapoznania się z ofertą oraz nabycia biletu na atrakcje właśnie ją interesujące;
- zwiększenie prawdopodobieństwa dotarcia z ofertą do klienta
- ułatwienie procesu planowania wizyty (interaktywna mapa wraz z opisem poszczególnych atrakcji)
- udostępnienie funkcji zapamiętywania wizyt, dzięki której zwiedzający będzie wiedział, które atrakcje już widział podczas tej lub poprzedniej wizyty w CNS.
- informowanie użytkowników o nowych atrakcjach

Założenia strategii dystrybucji oraz analiza rynku usług edukacyjnych zakłada się, że z usług Centrum Nauk Ścisłych korzystać będą klienci w różnym przedziale wiekowym, z których:

- |                      |                  |       |
|----------------------|------------------|-------|
| • Grupa A – dzieci   | (poniżej 13 lat) | – 25% |
| • Grupa B – młodzież | (13-17 lat)      | – 35% |
| • Grupa C – studenci | (18-25 lat)      | – 20% |
| • Grupa D – dorośli  | (powyżej 25 lat) | – 20% |

Grupa A: Grupa ta składa się głównie z dzieci w wieku szkolnym, które będą odwiedzały Centrum Nauk Ścisłych, dzięki organizacji wycieczek szkolnych lub wraz z swoimi opiekunami.

Grupa B: Grupa ta reprezentuje młodzież uczęszczającą do gimnazjów i szkół średnich będącą na utrzymaniu rodziców. Chcąc przyciągnąć tę grupę wiekową można zastosować częstsze zniżki cenowe.

Grupa C: W grupie tej znajduje się starsza młodzież i studenci. Dlatego też chcąc pozyskać tę grupę wiekową można zaoferować wiele różnych promocji, np. przy zakupie biletu grupowego (dla grupy w tym przypadku liczącej 16 osób) dodatkowy 10% rabat.

Grupa D: Grupę tę stanowią osoby, które co do zasady zakończyły już proces edukacji. Grupa ta jest jednak bardzo wymagająca, zdolna zapłacić wysoką cenę w zamian za usługi najwyższej jakości. Do nich dedykowane powinny być zatem oferty specjalne, najlepiej mogące zaspokoić potrzeby rozrywkowe bądź poszerzyć horyzonty postrzegania rzeczywistości. Grupa ta jest również istotna z uwagi na fakt, że to ona decyduje o wizytach dzieci (Grupa A).

#### 5.4. Strategia promocji

Promocja, podobnie jak dystrybucja, obejmować będzie szereg narzędzi i technik, które co do zasady stanowiąc będą miały o wzroście zainteresowania potencjalnych klientów projektem Centrum Nauk Ścisłych. Na podstawowe narzędzia składać się będą następujące działania:

- współpraca z innymi Centrami rozrywki – np. do 7 dni po wizycie w innym ośrodku rozrywkowym otrzymuje się 30% zniżki na bilet do CNSŚ ;
- darmowe wejściówki dla nauczycieli szkół (zachęta do odwiedzenia Centrum w celu poznania możliwości oraz zaplanowania wizyty uczniów);
- promocja poprzez współpracę z liczącymi się ośrodkami naukowymi;
- promocja poprzez udział Centrum Nauk Ścisłych w prestiżowych konkursach (np. na najlepszy łazik kosmiczny);
- reklama w Internecie i za pośrednictwem szkół współpracujących z Centrum Nauk Ścisłych;
- reklama radiowa (niższe koszty od reklamy telewizyjnej, próba nawiązania współpracy z popularną stacją radiową w zakresie stworzenia konkursu na antenie radia);
- reklama na uczelniach i w szkołach (informacje i ulotki o kołach naukowych i możliwościach działania w Centrum Nauk Ścisłych)
- promocja poszczególnych wydarzeń organizowanych na terenie Centrum Nauk Ścisłych na przykład: Noc eksperymentów...;
- stworzenie aplikacji na smartphony – informacja o tym co można znaleźć w Centrum Nauk Ścisłych, interaktywna mapa wraz z opisem poszczególnych stanowisk doświadczalnych i prezentowanych obiektów – aplikacja dostępna w różnych językach.

Podstawowym narzędziem, które wykorzystane zostanie w ramach promocji, będzie Internet. Na techniki w tym zakresie wykorzystywane składać się będą w głównej mierze:

- oficjalna strona Internetowa Centrum Nauk Ścisłych;

- reklamy w Internecie, linki na stronach związanych w sposób pośredni i bezpośredni z szeroko pojętą nauką;
- media społecznościowe (m.in. konto na portalu Facebook, Twitterze, Google+)
- publikacje filmów w Internecie (m.in. na portalu YouTube)
- comiesięczne lub cotygodniowe publikacje ciekawostek ze świata nauki i przyrody w popularnych czasopismach naukowych oraz lokalnych wydaniach gazet

Wybór Internetu jako podstawowego narzędzia promocji nie był oczywiście przypadkowym. Przede wszystkim ten sposób promocji wskazany został przez respondentów. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż obecnie niemalże w każdym domu, a już na pewno w każdej placówce szkolnej, znajdują się komputery z dostępem do sieci internetowej, a tym samym coraz dynamiczniej rozwija się szeroko pojęty e-biznes, co powinno przełożyć się na coraz większy odsetek sprzedawanych biletów drogą internetową.

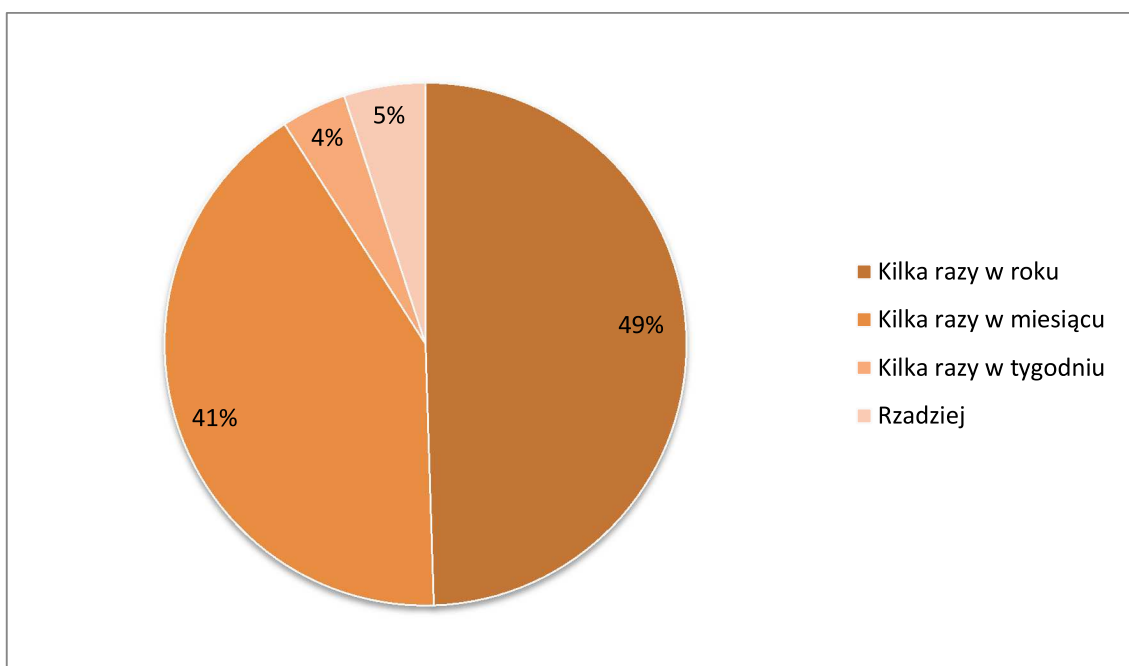
Współczesny, wysoce z informatyzowany świat determinuje powstawanie coraz to nowych możliwości wykorzystania Internetu w życiu zarówno codziennym jak również zawodowym. Obecnie bardzo dużą popularnością cieszy się e-biznes, który jest nie tylko swoistym ułatwieniem dla przedsiębiorców w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej, ale również dla potencjalnych klientów, którzy w celu nawiązania współpracy z określoną firmą nie są zmuszani do wchodzenia z domu. Dlatego też coraz bardziej istotnym czynnikiem jest możliwość zakupu biletów przez Internet, która dzięki wzrostowi zaufania i bezpieczeństwa internetowych form płatności staje się bardzo wygodną alternatywą dla tradycyjnych kas, przed którymi nierzadko trzeba stać w długich kolejkach.

Najpopularniejszą formą biznesu internetowego jest obecnie handel, określany również mianem e-commerce. Determinantem tego stanu rzeczy jest przede wszystkim postępująca komercjalizacja Internetu, która w efekcie doprowadziła do tego, że przedsiębiorcy zaczęli doceniać również inne jego zalety, poza wcześniejszym jego pośrednictwem w obszarze marketingu i promocji. Również dzięki stałemu wzrostowi odsetka osób posiadających stały dostęp do sieci internetowej to narzędzie komunikacji staje się najlepszą formą promocji dla biznesu. Dlatego też uważam, że wykorzystanie właśnie tego narzędzia będzie najlepszym sposobem promocji Centrum Nauk Ścisłych, przede wszystkim z uwagi na fakt bardzo efektywnego wykorzystania nakładów na ten rodzaj promocji. Warto zwrócić uwagę, że dzięki kierowaniu reklam na sprecyzowane lokalizacje

geograficzne oraz remarketingowi możemy dotrzeć do klientów, którzy znacznie częściej zdecydują się na odwiedzenie CNS niż w przypadku braku zastosowania tych narzędzi. Pozwala to zatem prowadzić znacznie skuteczniejsze działania marketingowe, a co za tym idzie ograniczyć koszty pozyskania klienta.

O rozwoju handlu internetowego stanowi również częstotliwość dokonywania zakupów w Internecie przez klientów indywidualnych, która to częstotliwość zaprezentowana została na wykresie 12.

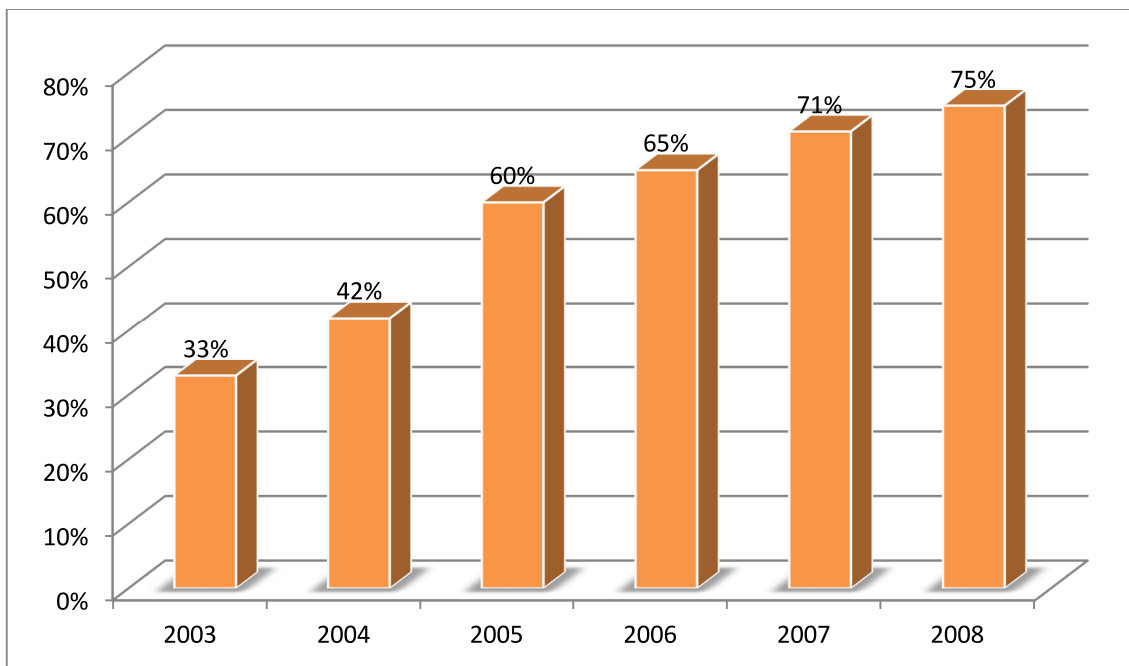
Wykres 12 Częstotliwość dokonywania zakupów przez Internet



Źródło: Digitas, Badanie „e-konsumenci”, 2008

Na rozwój handlu za pośrednictwem Internetu w znacznym stopniu wpływ miał coraz do bardziej dostępny Internet, a co za tym idzie coraz większa liczba ludzi z niego korzystająca. Na przestrzeni lat 2003 – 2008 dostępność do Internetu kształtowała się na poziomie zaprezentowanym na wykresie 13.

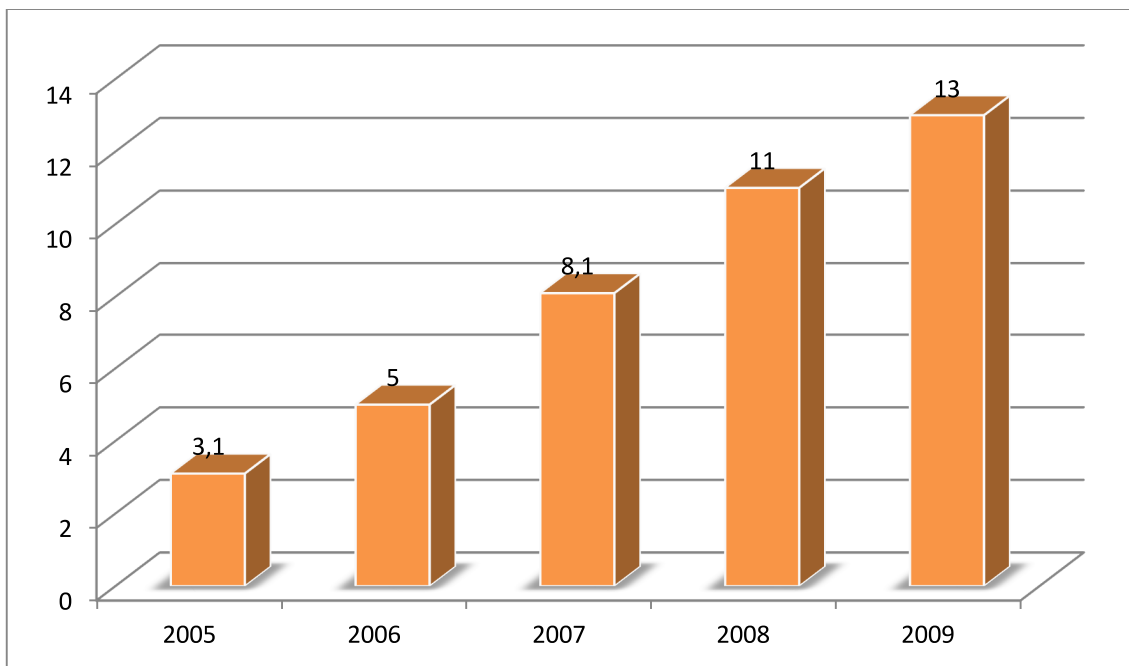
Wykres 13 Dostępność do Internetu na przestrzeni lat 2001 – 2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: MillwardBrown SMG/KRC NetTrack

Bezpośrednio o rozwoju handlu internetowego świadczą natomiast przychody osiągnięte przez sklepy. Ich dynamiczny rozwój spowodowany był z pewnością wzrostem zaufania ze strony konsumentów do takiej formy dokonywania zakupów, należy również zwrócić uwagę, że przyczyną wysokiej dynamiki przychodów jest też znaczna popularyzacja tej formy sprzedaży produktów i usług wśród przedsiębiorców, którzy coraz częściej stawiają na ten kanał dystrybucji swoich produktów. W dzisiejszym świecie niemal obowiązkiem stało się oferowanie i sprzedaż produktów i usług w Internecie, dlatego też Centrum Nauk Ścisłych planuje promować swoją ofertę oraz sprzedawać bilety za pośrednictwem tego narzędzia. Wysokość przychód sklepów internetowych w latach 2005 – 2009 zestawiona została na poniższym wykresie 14.

Wykres 14 Przychody sklepów internetowych w latach 2005 - 2009 (w mld zł)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: MillwardBrown SMG/KRC NetTrack

W zakresie promocji zakłada się również nawiązanie daleko idącej współpracy z innymi centrami naukowo – badawczymi oraz zainteresowanymi ofertą Centrum placówkami szkolnymi. Istotą tejże współpracy będzie nie tylko wymiana poglądów, doświadczeń i nowych pomysłów, ale również opracowywanie projektów i programów na ich zlecenie. W tym celu ponownie wykorzystany zostanie Internet, pozwalający na stworzenie sieci komputerowej, do której dostęp mają tylko upoważnieni użytkownicy. Powstanie intranetu CNS to działanie o tyle istotne, iż bezpośrednio wspiera dwa obszary efektywnego funkcjonowania takiej współpracy:

- Przede wszystkim ułatwia współpracę pomiędzy pracownikami CNS, ale również jest platformą wymiany informacji pomiędzy CNS a instytucjami współpracującymi;
- Pozwala skutecznie organizować pracę zespołów oraz ułatwia organizację ich pracy, zarazem umożliwiając archiwizowanie i dokumentowanie wyników pracy zespołów.
- Zabezpiecza przed dostępem osób i instytucji nieupoważnionych do wglądu w opracowywane wspólnie w sieci projekty i programy.



## 5.5. Ocena projektu

Projekt Centrum Nauk Ścisłych ma szansę na osiągnięcie sukcesu. Na założenie to składa się szereg czynników, z których najistotniejszymi są przede wszystkim:

- szeroka i niespotykana na lokalnym rynku oferta Centrum Nauk Ścisłych;
- stosunkowo niedrogie bilety wstępu, w zakresie których stosowanych ma być szereg promocji, rabatów oraz obniżek;
- wykorzystanie najpopularniejszych i najskuteczniejszych w ostatnich latach narzędzi promocji i dystrybucji;
- planowane uwzględnianie potrzeb i wymagań osób zainteresowanych ofertą;
- współpraca ze znanymi i szanowanymi obecnie centrami naukowymi oraz ośrodkami akademickimi;
- współpraca z placówkami szkolnymi;
- specyficzne, a przy tym wysoce atrakcyjne, założenia celów oraz misji i wizji Centrum Nauk Ścisłych.

Powyższe założenia, jako że mają charakter czysto teoretyczny, poparte powinny zostać odpowiednimi w tym zakresie badaniami. Narzędziem najefektywniejszym w tym zakresie wydaje się być stworzenie planu finansowego, który co do zasady stanowił będzie swoiste odzwierciedlenie trzech najważniejszych obszarów:

- kosztów planowanej inwestycji;
- planowane przychody ze zrealizowania inwestycji;
- okres zwrotu nakładów inwestycyjnych.

Plan finansowy zawiera podsumowanie związane z przewidywanymi wydatkami Centrum Nauk Ścisłych, które w czasie swojej działalności będzie realizowało określone założenia i cele, a także oszacowane dochody, jakie będą dzięki temu możliwe do osiągnięcia. Przedstawione zostały w nim takie elementy jak:

- inwestycje przewidziane w planie strategicznym,
- przebieg wykonywanych operacji finansowych,
- spodziewane zyski,
- spodziewany przyrost majątku przedsiębiorstwa.

#### Założenia planu finansowego:

- Koszt inwestycji:
  - 5 mln zł wkładu własnego;
  - 20 mln zł – środki pochodzące z zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji;
  - Działka pod zabudowę – 20 mln zł;
- Koszty stałe (w skali roku) – 3,14 mln zł;
- Koszty zmienne (w skali roku) – 0,8 mln zł;
- Przychody ze sprzedaży (w skali roku) – 7,75 mln zł.

Oszacowane przychody ze sprzedaży są co do zasady pochodną następujących założeń:

- Liczba odwiedzających Centrum Nauk Ścisłych w skali miesiąca osiągać będzie średnio 25 000 osób;
- Liczba odwiedzających Centrum Nauk Ścisłych w skali roku docelowo kształtować się będzie na poziomie 300 000 osób;
- Średnia cena netto wejściówki oszacowana została na poziomie 25 zł.

Rachunek wyników, nazywany jest także w literaturze ekonomicznej rachunkiem zysków i strat, a w praktyce jest jednym z najważniejszych elementów, jakie powinny znaleźć się w sprawozdaniu z działalności danego przedsiębiorstwa. Wskazuje on takie dane dotyczące go jak:

- opłacalność prowadzenia poszczególnych typów działalności,
- wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Prognozowany rachunek zysków i strat w wariantcie porównawczym sporządzony dla Centrum Nauk Ścisłych, został przygotowany przy założeniu funkcjonowania CNS przez cały rok obrachunkowy, oraz nie uwzględniając dotacji i innych form pozyskania kapitału, które wpłynęłyby na ocenę opłacalności tegoż przedsięwzięcia. Rachunek wyników zaprezentowany został w tabeli 2.

Tabela 2 Rachunek zysków i strat Centrum Nauk Ścisłych w pierwszym roku działalności

LP.	Wyszczególnienie	Prognozowany rachunek wyników dla pierwszego pełnego roku działalności (PLN)
<b>A.</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży</b>	<b>7 750 000</b>
I.	Przychody netto ze sprzedaży biletów	7 500 000
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	0
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	250 000
<b>B.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>3 616 700</b>
I.	Amortyzacja	1 025 000
II.	Zużycie materiałów i energii	480 000
III.	Usługi obce	1 140 000
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	51 450
V.	Wynagrodzenia	715 000
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	107 250
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	98 000
<b>C.</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)</b>	<b>4 133 300</b>
<b>D.</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>22 000</b>
I.	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	22 000
II.	Dotacje	
III.	Inne przychody operacyjne	
<b>E.</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>0</b>
I.	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	
III.	Inne koszty operacyjne	
<b>F.</b>	<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)</b>	<b>4 155 300</b>
<b>G.</b>	<b>Przychody finansowe</b>	<b>17 000</b>
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	
–	od jednostek powiązanych	
II.	Odsetki, w tym:	17 000
–	od jednostek powiązanych	
<b>H.</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>800 000</b>
I.	Odsetki, w tym:	800 000
–	dla jednostek powiązanych	
II.	Strata ze zbycia inwestycji	
III.	Aktualizacja wartości inwestycji	
IV.	Inne	
<b>I.</b>	<b>Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G–H)</b>	<b>3 372 300</b>
<b>J.</b>	<b>Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.–J.II.)</b>	
I.	Zyski nadzwyczajne	
II.	Straty nadzwyczajne	
<b>K.</b>	<b>Zysk (strata) brutto (I+/-J)</b>	<b>3 372 300</b>
<b>L.</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>640 737</b>
<b>M.</b>	<b>Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku</b>	
<b>N.</b>	<b>Zysk (strata) netto (K–L–M)</b>	<b>2 731 563</b>

Źródło: Opracowanie własne

Z danych zestawionych w tabeli 1 jednoznacznie wynika, iż funkcjonowanie Centrum Nauk Ścisłych w sposób zbieżny z ustalonymi uprzednio założeniami powinno generować zysk netto kształtujący się na poziomie około 2 731 563 zł.

#### Rachunek przepływów pieniężnych

Rachunek przepływów pieniężnych z angielskiego znane jako Statement of Cash Flows z jednej strony prezentuje źródła pochodzenia środków pieniężnych w przedsiębiorstwie, z drugiej natomiast sposób ich zagospodarowania.

Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych mającego powstać Centrum Nauk Ścisłych zaprezentowany został w tabeli 3.

Tabela 3 Przepływy pieniężne

LP.	Wyszczególnienie	
<i>Działalność operacyjna</i>		
<b>A.</b>	<b>Zysk (strata) brutto</b>	<b>3 372 300</b>
I.	Korekty razem	1 147 000
II.	Amortyzacja	1 025 000
III.	Zmiana stanu rezerw	56 000
IV.	Zmiana stanu zapasów	27 000
V.	Zmiana stanu należności	-23 000
VI.	Zmiana stanu zob. krótkoterminowych z wyjątkiem pożyczek i kredytów	62 000
VII.	Podatek dochodowy zapłacony	0
<b>1.</b>	<b>Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej</b>	<b>2 225 300</b>
<i>Działalność inwestycyjna</i>		
<b>B.</b>	<b>Wpływy</b>	<b>0</b>
I.	Zbycie wartości niematerialnych oraz rzecz. aktywów trwałych	0
II.	Z aktywów finansowych	0
III.	Inne wpływy inwestycyjne	0
<b>C.</b>	<b>Wydatki</b>	<b>7 269 000</b>
I	Nabycie wartości niematerialnych oraz rzecz. aktywów trwałych	7 269 000
II.	Na aktywa finansowe	0
III.	Inne wydatki inwestycyjne	0

<b>2.</b>	<b>Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej</b>	<b>-7 269 000</b>
	<i>Działalność finansowa</i>	
<b>D.</b>	<b>Wpływy</b>	<b>10 000 000</b>
I.	Kredyty i pożyczki	10 000 000
II.	inne wpływy finansowe	0
<b>E.</b>	<b>Wydatki</b>	<b>3 350 000</b>
I.	Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	0
II.	Spląty kredytów i pożyczek	2 550 000
III.	Z tytułu innych zobowiązań finansowych	0
IV.	Odsetki	800 000
V.	Inne wydatki finansowe	0
<b>3.</b>	<b>Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej</b>	<b>6 650 000</b>
	<b>Przepływy pieniężne netto razem (1+2+3)</b>	<b>1 606 300</b>

Źródło: Opracowanie własne

### Próg rentowności

Próg rentowności nazywany w literaturze także punktem wyrównania pokazuje w działalności przedsiębiorstwa sytuację, w trakcie jego działania, w czasie której przychody osiągnięte przez nie z tytułu sprzedaży mogą pokryć koszty stałe oraz zmienne jego funkcjonowania. Aby jednak można było przeanalizować próg rentowności konieczne jest dokonanie podziału kosztów firmy na:

- koszty stałe,
- koszty zmienne.

Próg rentowności może być przedstawiany:

- ilościowo, co w praktyce polega na obliczeniu jak dużo towaru trzeba sprzedać, aby pokryć koszty przedsiębiorstwa,
- wartościowo, co w praktyce polega na pokazaniu jak wysoka musi być wartość sprzedaży<sup>75</sup>.

Analiza progu rentowności Centrum Nauk Ścisłych

- Koszty całkowite – 3 936 700 zł;

<sup>75</sup> Popławski M., *Business plan w praktyce*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Gen. T. Kościuszki, Wrocław 2012, s.103-104.

- Koszty stałe – 3 138 700 zł;
- Koszty zmienne – 798 000 zł;
- Przychody ze sprzedaży – 7 750 000 zł.

Centrum Nauk Ścisłych osiągnie swój próg rentowności osiągając następujące wielkości:

- $BEP_{il} = 157\,468$  biletów;
- $BEP_{wart.} = 3\,936\,700$  zł.

Oszacowane powyżej wielkości oznaczają, iż Centrum Nauk Ścisłych osiągnie swój próg rentowności:

- Sprzedając 157 468 wejściówek po średniej cenie netto 25 zł/szt;
- Osiągając przychód ze sprzedaży kształtujący się na poziomie 3 936 700 zł.

Zgodnie z przedstawionymi powyżej szacunkami oraz przyjętymi założeniami sprzedaży, inwestor wdrażający projekt Centrum Nauk Ścisłych ma podstawy przypuszczać, iż koszty realizacji inwestycji kształtujące się na łącznym poziomie 45 000 000 zł zwrócą się po około 16,5 latach funkcjonowania Centrum, a więc rentowność analizowanego przedsięwzięcia wynosi 6,07%.

## Zakończenie

Dzięki zapoznaniu się z ofertą Centrum Nauki Kopernik w Warszawie oraz California Academy of Sciences i Exploratorium w San Francisco powstała koncepcja budowy ośrodka łączącego doświadczenia wyżej wymienionych przedsięwzięć, który docelowo będzie oferował zarówno wsparcie dla lokalnych szkół i uniwersytetów (Exploratorium) ale również przyciągał turystów poprzez ofertę bardziej komercyjną (California Academy of Sciences, Centrum Nauki Kopernik). Finalnie Centrum Nauk Ścisłych ma być kompletnym ośrodkiem edukacyjnym i rozrywkowym.

Jednym z kluczowych czynników wpływających na rozwój społeczeństwa jest poziom jego wykształcenia oraz jakość usług edukacyjnych świadczonych na rzecz ludności lokalnej jak również napływowej. Celem niniejszej pracy było stworzenie kluczowych wytycznych do planu marketingowego dla Centrum Nauk Ścisłych, przedsięwzięcia o charakterze popularno-naukowym, które ma się przyczyniać do wzrostu gospodarczego Polski, poprzez podnoszenie poziomu wiedzy jej obywateli. W pracy zweryfikowano również zapotrzebowanie na usługi edukacyjno-rozrywkowe oraz określono założenia i wymagania finansowe, których spełnienie pozwoli na skuteczne i opłacalne dla inwestorów funkcjonowanie Centrum.

Analiza SWOT wykazała istotne słabe strony przedsięwzięcia oraz kilka poważnych zagrożeń dla jego powstania i funkcjonowania, z drugiej strony jednak pojawiły się mocne strony oraz szanse, które według subiektywnej oceny pozwalają sądzić, iż istnieje duże prawdopodobieństwo startu i sukcesu analizowanego projektu. Kolejne kroki w analizie strategicznej wykazały sporo korzyści dla analizowanej organizacji płynących z otoczenia oraz brak bezpośredniej konkurencji dla podstawowej działalności w ramach segmentu edukacyjno-rozrywkowego. Analiza ta wykazała również istnienie silnych ośrodków badawczych, które stanowią istotne zagrożenie dla pobocznego segmentu działalności obejmującego usługowe prowadzenie badań na rzecz podmiotów nie posiadających własnych sił badawczo-rozwojowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań udało się określić kluczowe dla docelowej grupy klientów formy komunikacji oferty Centrum, a badania pozwoliły również na pozytywne zweryfikowanie założeń, które były impulsem dla pomysłu powstania takiego przedsięwzięcia w Krakowie.

W ostatnim rozdziale dotyczącym strategii marketingowych wskazane zostały proponowane rozwiązania z zakresu strategii usługi, ceny, dystrybucji i promocji, mogą one być wytycznymi do strategii marketingowej przedsięwzięcia. Ostatecznie w ramach prognoz finansowych oraz na podstawie szacunkowych kosztów realizacji tego projektu i zakładanej akceptowalnej przez klientów cenie biletu określona została minimalna liczba odwiedzających, aby przedsięwzięcie generowało oczekiwane wyniki finansowe, które pozwolą na rozwój jego działalności. Wykazano, że aby osiągnąć próg rentowności należy sprzedać 157 468 biletów po średniej cenie 25 złotych netto, oznacza to, że wartościowy próg rentowności wynosi 3 936 700 złotych.



## Spis tabel i rysunków

### RYSUNKI:

Rysunek 1 Schemat planowania marketingowego .....	9
Rysunek 2 Analiza sytuacji rynkowej.....	13
Rysunek 3 Lokalizacja CNS na terenie Miasta Kraków.....	33
Rysunek 4 Lokalizacja CNS z uwzględnieniem drogowych szlaków komunikacyjnych. .	34
Rysunek 5 Harmonogram realizacji projektu Centrum Nauk Ścisłych. ....	39
Rysunek 6 Model PPO.....	45

### TABELE:

Tabela 1 Analiza SWOT przedsięwzięcia.....	47
Tabela 2 Rachunek zysków i strat Centrum Nauk Ścisłych w pierwszym roku działalności .....	80
Tabela 3 Przepływy pieniężne.....	81

### WYKRESY:

Wykres 1 Wskaźnik CPI oraz inflacji bazowej.....	41
Wykres 2 Bezrobocie w Polsce w latach 2000 - 2013.....	42
Wykres 3 Struktura respondentów.....	58
Wykres 4 Poziom zainteresowania respondentów szeroko pojętą nauką .....	58
Wykres 5 Poziom zainteresowania respondentów naukami ścisłymi.....	59
Wykres 6 Stanowisko respondentów w odniesieniu do zasadności tworzenia projektów naukowo badawczych .....	60
Wykres 7 Centrum Nauk Ścisłych jako sposób na spędzanie wolnego czasu .....	61
Wykres 8 Centrum Nauk Ścisłych jako sposób na rozwijanie zainteresowań naukami ścisłymi wśród młodzieży .....	62
Wykres 9 Centrum Nauk Ścisłych jako sposób na pobudzenie konstruktywnego myślenia .....	63
Wykres 10 Preferowane źródła informacji o ofercie Centrum Nauk Ścisłych .....	64
Wykres 11 Cechy charakteryzujące Centrum Nauk Ścisłych .....	65
Wykres 12 Częstotliwość dokonywania zakupów przez Internet .....	75
Wykres 13 Dostępność do Internetu na przestrzeni lat 2001 – 2008.....	76
Wykres 14 Przychody sklepów internetowych w latach 2005 - 2009 (w mld zł).....	77

## Spis literatury

1. J. Altkorn, Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2006,
- K. Białecki, Podstawy marketingu, WSHiP, Warszawa 2002,

- W. Chmielarz, Modele efektywnych zastosowań elektronicznego biznesu w sektorach gospodarki polskiej, Wyższa Szkoła Ekonomiczno – Informatyczna w Warszawie, Warszawa 2007
- J. Czempas, Środki unijne jako źródło finansowania działalności jednostek samorządu terytorialnego woj. śląskiego, [w:] Finanse lokalne-wybrane zagadnienia, red. L. Patrzalek, Poznań 2009,
- G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003,
- W. Grzegorzczak, Finansowanie strategii marketingowych, Branta, Bydgoszcz 2008,
- Z. Kędzior, K. Karcz, Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007,
- R. Klęczek, W. Kowal, J. Woźniczka, Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 2001,
- P. Kotler, Marketing, Rebis, Warszawa 2005,
- A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000,
- K. Łazorko, S. Kowalski, Podstawy marketingu, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 2001,
- J. Mazur, Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2001,
- G. Michalski, Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- R. Niestrój, Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa-Kraków 2002,
- J. Pieter, Zarys metodologii pracy naukowej, PWN, Warszawa, 1985
- A. Pomykalski, Strategie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000,
- M. Popławski, Business plan w praktyce, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Gen. T. Kościuszki, Wrocław 2012,
- A. Pomykalski, Zarządzanie i planowanie marketingowe, PWN, Warszawa 2005,
- D. Dębski, Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw, WSiP, Warszawa 2009,

### **Źródła internetowe**

- <https://maps.google.com/>
- <https://www.nbp.pl/>

- <http://www.kopernik.org.pl/>
- <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/>
- <http://www.calacademy.org/>
- <http://www.exploratorium.edu/>
- <http://www.ecsite.eu/>
- <http://www.eusea.info/>
- <http://www.ec-grupa.pl/pl/>
- <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/>