

Czasopismo
polskich
eksporterów
i importerów

ISSN 1895-3824

EKSPORT &IMPORT



www.eksportimport.eu

Nr 44-45 • 2010

14. Konferencja PROJECT MANAGMENT
INNOWACJE SIŁĄ ROZWOJU UE
7-9 LISTOPADA 2010 RZESZÓW

INNO
WAC
JE
2010

**„Sukces
nie przychodzi
sam”**

mówi Dyrektor Handlowy
Barlinka Marek Janke



Barburka i dzień powszedni

Innowacyjność

musi się opłacać...

Dlaczego produkty polskiego przemysłu nie są jeszcze w stanie konkurować innowacyjnością z produktami innych krajów europejskich? Przyczyn jest wiele, ale mnie najbardziej przekonuje stwierdzenie prof. Piotra Moncarza z Stanford University w USA, który, na co dzień pracuje w firmie konsultingowej w Dolinie Krzemowej w stanie Kalifornia. Podczas tegorocznego Światowego Zjazdu Inżynierów Polskich, jaki odbył się na Politechnice Warszawskiej stwierdził po prostu, iż „innowacyjność musi się opłacać, że musi być doping, bo innowacyjność to nie jest to, że można sobie przypiąć do kłapy marynarki znaczek innowatora, bo to nie działa”.

Na tym samym forum prof. Mirosław Wyszniński z University of Birmingham w Wielkiej Brytanii wypowiedział także ważną uwagę, a mianowicie, że kiedy studiował na politechnice w Polsce uczono mnie takich rzeczy jak np. równania całkowe (...) natomiast nie dowiedziałem się ile kosztuje tona stali, nie mówiąc już o tym jak założyć własną firmę” dodając, iż w Wielkiej Brytanii zakładania firmy uczą się już dzieci.

Rektor AGH prof. Antoni Tajduś stwierdził z kolei, że w Polsce jest niemal całkowity brak zainteresowania ze strony naszych firm inwestowaniem w badania naukowe, i nie ma takiego trendu, że firmy finansują badania na uczelniach. Jego zdaniem na słaby związek biznesu z nauką ma wpływ mała liczba kandydatów na studia inżynierskie. W Polsce kierunki techniczne studiują ponad 300 tys. osób, co stanowi zaledwie kilkuprocentowy odsetek wszystkich studiujących!

Prezes Polskiej Akademii Nauk prof. Michał Kleiber powiedział z kolei PAP, że innowacyjność poza koniecznością uczenia jej od najmłodszych lat w szkole, zależy także od polityków, którzy muszą się zająć na realizowanie wizji rozwoju kraju, przekraczających czteroletni cykl związany z wyborami horyzont czasowy”.

No i mamy, choć nie wszystkie, przyczyny tego, że Polska jest dzisiaj w dziedzinie innowacyjności w ostatniej grupie państw Unii Europejskiej wyprzedzając jedynie Bułgarię, Łotwę, Rumunię i Litwę. W rezultacie ostatnich badań niewiele ponad 20 proc. polskich przedsiębiorstw wprowadza innowacje. Średnia dla UE wynosi 39,5 proc., a w Niemczech przekracza 70 proc., Co gorsze badania wykazały, że w Polsce maleje entuzjazm do ich wprowadzania.

Dr. Małgorzata Starczewska-Krzysztożek, główna ekonomistka PKPP Lewiatan twierdzi, że poprzednia dobra koniunktura rozleniwiała nasze firmy. „Gdy rośnie popyt, aby poprawić wyniki finansowe nie trzeba podejmować dodatkowych ryzyk, jakim jest przygotowanie i wprowadzenie innowacji do praktyki” -powiada. Można by się zgodzić także i z tą tezą, podobnie jak z przytoczonymi powyżej gdyby nie- owa pierwsza i podstawowa sprawa, o której wspominał prof. Piotr

Moncarz, iż „innowacyjność musi się opłacać”. Po prostu.

A jak dzisiaj wygląda ta opłacalność. Które firmy zainteresowane są transferem wiedzy i technologii, współpracą z uczelniami, inwestowaniem w badania naukowców kształceniem własnych kadr, wspieraniem ruchu wynalazczości? Zapewne znajdziemy tego rodzaju „desperatów”, ale będzie to raczej zjawisko, a nie powszechność.

Tymczasem w Polsce potrzebna jest radykalna zmiana w podejściu do innowacji. I to na wszystkich frontach. Wsłuchajmy się w dobre rady tych, którzy z niejednego już pieca chleb jedli i dla których innowacyjność jest czymś tak naturalnym, iż bez tego nie wyobrażają sobie życia i działalności. Zaczniemy od gruntownej zmiany podejścia do problemu, zaczniemy od edukacji. Wspomniał już prof. Moncarz powiada, iż: „kultura innowacyjności w Polsce jest tłumiona poprzez tradycję wytykania palcem braku sukcesu. Jeśli ktoś się potknie, to nie mówi mu się, że się potknął i następnym razem będzie biegł szybciej- tylko to potknięcie pamięta mu się do końca życia, nie mówiąc już o upadkach, które są zazwyczaj traktowane, jako znak fatalnego niezdarstwa. To jest coś, z czym musimy walczyć. Musimy studentów w Polsce przygotować do tego, żeby zrozumieli, że życie zawodowe polega na potknięciach i poddawaniu się do następnego sprintu. To jest podstawa, a tego profesorowie w Polsce nie uczą”.

A jednocześnie tworzyć prawdziwy doping materialny oparty na tworzeniu możliwości i struktur inwestycyjnych zarówno przez państwo jak i przedsiębiorstwa: długoterminowy kapitał inwestycyjny, różniczne formy wsparcia, ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw wprowadzających innowacje, wsparcie naukowców i wynalazców poprzez instytucje brokerskie własności intelektualnej, pełną ochronę własności intelektualnej itp. Naukowcy i praktycy mogliby wskazać jeszcze dziesiątki innego rodzaju działań, których celem byłaby stymulacja działań badawczo-rozwojowych. Zresztą wiele krajów zastosowało wiele innych form wsparcia innowacyjności. Jeśli tam zdały egzamin i przyniosły korzystne efekty, dlaczego nie zastosować ich u nas?

To, co można zrobić w miarę szybko i skutecznie, nawet w tak trudnej sytuacji finansów publicznych, w jakiej dziś znajduje się Polska to np. pilne stworzenie wyraźnych zachęt podatkowych w tym odliczania kosztów poniesionych na badania rozwojowe. Podobnie jak to ma miejsce w innych krajach.

Sprawa jest niezwykle pilna. Nasze produkty na światowych rynkach w ciągu krótkiego czasu staną w obliczu jeszcze silniejszej niż dotąd konkurencji z podobnymi produktami innych państw. Jeśli nasi eksporterzy nie dotrzymają kroku innym, czeka nas przegrana walka ze wszystkimi jej konsekwencjami.

Tymczasem już w przyszłym roku – według słów przewodniczącego Parlamentu Europejskiego prof. Jerzego Buzka – „jednym z najważniejszych zadań polskiej prezydencji w UE będzie wzmocnienie unijnej gospodarki dzięki innowacyjności i konkurencyjności”. A strategia „Europa 2020” na najbliższe 10 lat wymienia trzy priorytety: inteligentny rozwój oparty na wiedzy i innowacji, zrównoważony wzrost oparty na gospodarce niskoemisyjnej oraz wspieranie wzrostu zatrudnienia i spójności gospodarczej, terytorialnej i społecznej”.

W roku przyszłym w Polsce ma odbyć się Europejski Szczyt Innowacyjności. Tymczasem gospodarki nowych państw członkowskich nie są postrzegane, jako te, które budują swój rozwój na innowacyjności. Udział wydatków na badania i rozwój jest dramatycznie niski – zwraca uwagę była komisarz unijna Danuta Hubner.

Jej zdaniem, szczyt w Warszawie pozwoli pokazać Polskę, jako państwo członkowskie, „które chce wykorzystać wiedzę i innowacyjność dla własnego rozwoju i dla rozwoju całej UE”. Ale powiedzmy sobie uczciwie, – aby tak się stało potrzebna jest odwaga w szybkim podjęciu decyzji zmieniających relacje między nauką a biznesem i wprowadzenie śmiałych decyzji, które naprawdę opłacą się obu partnerom – gospodarce i nauce.

Istniejące w naszym kraju rozwiązania wspierające innowacyjność są mało atrakcyjne dla firm. Dodatkowo przedsiębiorstwa nie wykorzystują dostępnych narzędzi, bo nie wierzą, że da się udowodnić innowacyjność ich działań. Jeśli rozwiązania wspierające nowe technologie nie zostaną usprawnione, to przy coraz mniejszym wsparciu ze środków z UE w kolejnych latach, Polska może stać się dużo mniej konkurencyjna od sąsiadów z regionu, którzy stawiają na wsparcie innowacji – oceniają eksperci firmy doradczej Deloitte.

Leszek Wywicz

inno
wac
je
2010

inno je 2010 inno jem je 2010 inno
wac 2010 a wac 2010 a wac 2010 a
je 2010 jem je 2010 inno jem je
2010 a 2010 a wac 2010 a wac 2010
jem 14. KONFERENCJA PROJECT MANAGEMENT. 7-9 listopada 2010, Rzeszów

Najważniejszy czynnik rozwoju

Stanisław Sroka, Prezes SPMP



Po raz cz warty już we współpracy z czasopismem „Eksport&Import.pl” wydajemy tematyczną wkładkę poświęconą kolejnej, czternastej już Konferencji Project Management, którą tym razem organizujemy w Rzeszowie w dniach od 7 do 9 listopada 2010 r. Jej tematyka poświęcona będzie problemom innowacyjności.

Wybór tematyki dorocznego spotkania czołowej kadry kierowniczej polskiej gospodarki nie był przypadkowy. Innowacje są siłą napędową całej przedsiębiorczości, motorem przemian i rozwoju każdej gospodarki. Dla krajów członkowskich Unii Europejskiej są sposobem do sprostania konkurencyjnym wyzwaniom gospodarki USA, dla łagodzenia skutków jakie odczuwa wiele gałęzi europejskiego przemysłu niezadowolonego dziś do konkurencji cenowej wyrobów z azjatyckimi krajami.

Poszukiwanie, wspieranie i stosowanie innowacyjnych projektów – to tylko jedna część tego ważnego zagadnienia. Aby ich wdrożenia przynosiły spodziewane efekty niezbędne jest i wysoce profesjonalne i systemowe zarządzanie nimi. Dotychczas nikt nie znalazł lepszego sposobu zarządzania innowacjami niż Project Management.

Zbieramy się w Rzeszowie - regionie słynącym m. in z tego, że tutaj realizowano ideę naj-

bardziej nowoczesnego, klastra przemysłowego – Dolina Lotnicza. Wysokiej klasy profesjonalści i naukowcy, przedstawiają swoje doświadczenia w tym zakresie.

Podczas obrad, w których wezmą udział także nasi koledzy z Ukrainy i Słowacji zaprezentowane zostaną interesujące przykłady i wdrażania innowacji z różnych dziedzin gospodarki. Praktycy zaprezentują przełomowe innowacyjne rozwiązania organizacyjne i produktowe, a naukowcy rezultaty swych badań.

Jeszcze przed oficjalnym rozpoczęciem obrad na Zamku w Łańcucie spotkają się dla wymiany doświadczeń nasi młodzi koledzy-kierownicy projektów, osoby od niedawna pracujące w środowisku projektowym, absolwenci i studenci wyższych uczelni, aby w ramach warsztatów Young Crew porozmawiać i wymienić uwagi ze znanymi naukowcami i praktykami.

Przedstawiając Czytelnikom w niniejszej wkładce niektóre materiały dotyczące zarządzania projektami i działalności naszego Stowarzyszenia Project Management Polska, pragniemy zachęcić ludzi zainteresowanych tymi zagadnieniami do bliższego zainteresowania się tą tematyką w swej codziennej pracy. Chętnie Wam w tym pomożemy.

14. KONFERENCJA PROJECT MANAGEMENT
INNOWACJE SIŁĄ ROZWOJU UE
7-9 LISTOPADA 2010 RZESZÓW

inno
wac
je
2010

SPMP»
Stowarzyszenie
Project
Management
Polska

Innowacyjność kluczem do sukcesu

Rozmowa ze Stanisławem Sroką, Prezesem Stowarzyszenia Project Management Polska



– Doroczne Konferencje Stowarzyszenia Project Management Polska (SPMP) cieszą się wysokim prestiżem i uznaniem specjalistów i fachowców, zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem projektami. Tegoroczna Konferencja odbywa się w Rzeszowie pod hasłem „Innowacje siłą rozwoju Unii Europejskiej”. Co zadecydowało o wyborze tematu i miejsca XIV Międzynarodowej Konferencji PM?

– Wielu współczesnych ekonomistów uważa, że XXI wiek będzie stuleciem Józefa Schumpetera austriackiego ekonomisty, odkrywcy znaczenia roli innowacji i jej głównego aktora, czyli przedsiębiorcy. To przedsiębiorczość i innowacje stają się dzisiaj, podobnie jak po każdym innym kryzysie w historii gospodarczej świata, nadzieją i siłą, nie tylko Polski, ale i Europy, w globalnej konkurencji gospodarczej. Wybór takiego właśnie tematu XIV Konferencji PM to wyjściem naprzeciw potrzebom wielu firm, instytucji i organizacji. Również miejsce Konferencji nie jest przypadkowe. Rzeszów, w swojej strategii, przyjął innowacje jako najważniejszy czynnik rozwoju. Na Podkarpaciu mieści się najbardziej innowacyjny klaster przedsiębiorstw produkujących dla lotnictwa: Dolina Lotnicza oraz liczne bardzo innowacyjne firmy funkcjonujące w innych branżach, jak chociażby samochodowej, energetycznej i IT. To zaważyło nad wyborem Rzeszowa. Nie bez znaczenia było też wsparcie władz samorządowych i gospodarzy miasta oraz życzliwość i dobry klimat dla naszego projektu.

– Co jest misją tegorocznego Konferencji, jakie są jej najważniejsze zadania i cele?

– Konferencja służy promocji dyscypliny Project Management w społeczeństwie, biznesie i wśród władz. Umożliwia spotkania najwybitniejszych specjalistów w dziedzinie PM z Europy Środkowej oraz sprzyja popularyzacji marki SPMP w Polsce i na świecie.

Misją SPMP jest rozwijanie dziedziny zarządzania projektami oraz tworzenie szans dla Project Managerów. W przypadku Konferencji, populary-

zujemy innowacyjność i przedsiębiorczość oraz umożliwiamy środowisku menedżerów i uczestnikom konferencji zapoznanie się z najnowszymi trendami w dziedzinie innowacji, modeli biznesowych opartych na innowacjach, prezentujemy także innowacje w samym Project Management i w profesji menedżera projektu.

Zadaniem Konferencji jest połączenie osób dysponujących wiedzą na temat całej problematyki innowacji z uczestnikami, którzy takiej wiedzy potrzebują.

Chcemy pomóc osobom i firmom zainteresowanym skutecznym zarządzaniem innowacją, bowiem funkcjonuje między praktykami reguła: „jedna trzecia projektów innowacyjnych nie udaje się, jedna trzecia udaje się, ale później niż oczekiwano i tylko jedna trzecia przynosi zamierzono korzyści”

Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać efektywnie i dynamicznie potrzebuje nie tylko drobnych zmian, potrzebuje innowacji: nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania, marketingu, itp.

Oczywiście aby te cele zrealizować potrzebne jest dobre zarządzanie samym projektem oraz szereg prac organizacyjnych związanych z tzw. wyprodukowaniem Konferencji: działania marketingowe, logistyczne, rezerwacje, rejestracje, przygotowanie imprez towarzyszących. Nie mniej uwagi przykładamy do obsługi naszych gości, mówców głównych i panelistów. Natomiast celem strategicznym jest zwiększenie popularności SPMP w Polsce, wzrost liczby członków do 2000 w 2011 roku. Z Konferencją są związane również cele naszych sponsorów, partnerów i władz lokalnych, którzy traktują ją jako wspólny instrument do promocji swoich organizacji, regionu i miasta.

– Na jakich głównym obszarach tematycznych skupiać się będzie XIV Konferencja PM?

– Tematyka obejmuje samą istotę innowacji, jej praktyczne wdrożenia, dobre praktyki, nowe

trendy w dziedzinie innowacji i modelach biznesowych opartych na innowacjach oraz nowoczesne zarządzanie innowacjami. Istotnym elementem programu jest temat poświęcony głównemu aktorowi tj. menedżerowi projektu innowacyjnego. W programie Konferencji przewidziano sześć paneli tematycznych, spotkania biznesowe oraz wizyty w najbardziej innowacyjnych firmach „Dolina Lotniczej”

– Proszę chociaż skrótkowo zaprezentować program Konferencji oraz jej najważniejszych gości, mówców i panelistów.

– Do uczestnictwa w Konferencji zaprosiliśmy przedstawicieli wielu firm i instytucji, które zajmują się innowacjami, pracami badawczymi i innymi tematami związanymi z tym co dzieje się na rynku. Spodziewamy się blisko 400 uczestników. Czołowymi osobistościami wygłaszającymi referaty będą m.in.: z Polski Jan Krzysztof Bielecki, były premier RP, a obecnie Przewodniczący Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów, Marek Darecki, prezes Stowarzyszenia „Dolina Lotnicza”, Dyrektor Naczelny WSK PZL Rzeszów, prezes Pratt&Whitney Poland, a z zagranicy – Charles W. Wessner, wykładowca National Academy, Dyrektora Programu Technologii, Innowacji i Przedsiębiorczości, doradce międzynarodowych organizacji i Kongresu Stanów Zjednoczonych. Gościmy także wyjątkowo ważnych uczestników paneli reprezentujących najważniejsze środowiska związane z innowacjami, ich zarządzaniem i finansowaniem. Osobną część programu poświęcona zostanie prezentacji ciekawych innowacji z różnych dziedzin gospodarki. Praktycy zaprezentują przełomowe innowacje organizacyjne i produktowe oraz podzielią się doświadczeniami z ich wdrażania. Obrady Konferencji będą miały formę plenarnych wystąpień mówców, wystąpień panelowych i prezentacji multimedialnych. Poza głównym programem, przygotowaliśmy Galę Dinner podczas której wręczona zostanie, już po raz czwarty, prestiżowa nagroda Polish Project Excellence Award

oraz Opening Ceremoni połączone z koncertem jednej ze sław muzyki poważnej. Konferencję poprzedziły warsztaty Young Crew, które odbyły się w dniach od 6-7 listopada w Zamku w Łańcucie. Uczestnicy warsztatów mieli możliwość kontaktu z profesjonalistami oraz z praktykami z zakresu zarządzania projektami, którzy podzieliли się swoją wiedzą i doświadczeniami nabytymi w ciągu wielu lat pracy. Głównymi odbiorcami warsztatów YC są ludzie młodzi, kierownicy projektów, osoby od niedawna pracujące w środowisku projektowym, absolwenci i studenci wyższych uczelni oraz wszyscy zainteresowani dziedziną zarządzania projektami.

– Po raz pierwszy Konferencja PM w swojej nazwie ma wpisane w tym roku „Międzynarodowa”. Jakże kraje reprezentują zagraniczni uczestnicy i wykładowcy?

– Wśród zagranicznych uczestników będą goście i mówcy z Ukrainy, Słowacji, Czech, Niemiec i USA

– Konferencja z racji chociażby liczby uczestników i jej bogatego programu jest przedsięwzięciem ogromnym i chyba też kosztownym. Kto patronuje tej imprezie i kto ją sponсорuje?

– Rolę partnerów Konferencji zgodziło się pełnić ponad 30 firm i instytucji. Swoim patronatem objęły ją wszystkie większe organizacje biznesowe, samorządowe, władze lokalne oraz Ministerstwo Gospodarki. Partnerami imprezy są również wyższe uczelnie i mass media. Do sponsorów należą m.in. Bank Alior S.A., PBS, Grupa Żywiec – Browar Leżajski, Microsoft, Transsystem, PZU, Compensa, Carrywater i inni. Głównym partnerem Konferencji jest Stowarzyszenie „Dolina Lotnicza”, którego celem jest przekształcenie Polski Południowo-Wschodniej w jeden z wiodących w Europie regionów lotniczych. Ten innowacyjny klaster technologiczny zrzesza ponad 80 firm i jest postrzegany na świecie jako źródło najnowocześniejszych produktów i usług z zakresu

przemysłu lotniczego dla najbardziej wymagających klientów.

– SPMP w ostatnich latach należało do wiodących i najprężniej działających stowarzyszeń narodowych należących do IPMA. Czy tę wysoką pozycję nadal utrzymuje?

– SPMP rzeczywiście utrzymuje wiodącą pozycję w IPMA pod względem inicjatyw i rozwoju. Aktualnie zrzesza ponad 1500 członków i ok. 60 członków instytucjonalnych. Jednostka certyfikująca nadaje certyfikaty dla ponad 2000 osób. Przedstawiciele SPMP uczestniczą w pracach IPMA Council of Delegate, w jej agendach badawczych, certyfikacyjnych, projektów unijnych, Young Crew oraz Project Excellence Award. Nasi członkowie są uznanymi asesorami międzynarodowych projektów startujących do Project Excellence Award na świecie. Bardzo dobrze rozwija się również struktura grup regionalnych, w ostatnim roku powstały takie grupy w Olsztynie, Szczecinie, Łodzi i Bydgoszczy. Uczestnicy tych grup organizują spotkania i popularyzują wiedzę o PM i nawiązują sieci kontaktów osób zainteresowanych PM. Prowadzimy również szereg projektów finansowanych ze środków UE w ramach których szkolimy przedstawicieli firm i innych organizacji. Ważnym działaniem było przeszkolenie ponad 120 pracowników gmin z zakresu PM. Przyniesie to dobre rezultaty w realizacji projektów przez te gminy.

Nasi członkowie uczestniczą aktywnie w kongresach IPMA oraz pomagają wdrażać systemy Certyfikacji w innych krajach.

– Na jakich sprawach, problemach i zadaniach koncentruje się obecnie i koncentrować się będzie w najbliższych miesiącach SPMP?

– Stowarzyszenie realizuje strategię 3x2000, oznaczającą: 3 mln przychodów na cele statutowe, 2000 członków, 2000 certyfikowanych osób oraz 2000 osób przeszkolonych zgodnie z wytycznymi IPMA. Aby zrealizować tą strategię

wzmocniamy struktury regionalne, poprawiamy komunikację, wdrażamy nową stronę internetową i nowe sposoby komunikowania członków, prowadzimy wspólnie z największymi uczelniami pilotażowe projekty szkolenia kierowników projektów badawczych. Opracowujemy pilotażowe projekty dla Certyfikacji doradców Project Management oraz kierowania projektami innowacyjnymi.

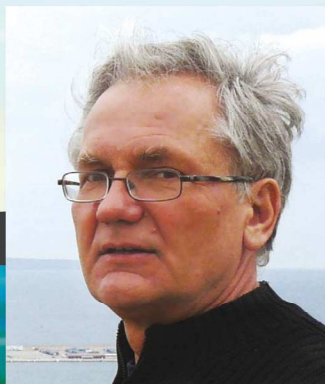
– Przygotowanie Konferencji wymaga dużego wysiłku wielu osób, ale i czasu. Czy podjęto już decyzję o tematyce i miejscu przyszłorocznej Konferencji PM?

– Przyszłoroczna konferencja odbędzie się w Warszawie i będzie nakierowana na zarządzanie dużymi projektami w energetyce i budownictwie.

Rozmawiał: Henryk Nykiel

Jak ocenić kompetencje kierownika projektu?

Leszek Staśto



Informacja o autorze Leszek Staśto

PMP®, First Assessor Certyfikacji
IPMA® w Polsce,
Wiceprezes SPMP,
licencjonowany Trener Zarządzania Projektami,
Dyrektor Projektów w IBM Polska.

Firmy realizujące projekty i odpowiedzialnie traktujące programy i portfele projektów jako jedno z ważniejszych, a najczęściej najważniejsze źródło dochodów, walczą i ubiegają się o pozyskanie nowych projektów na szerokim rynku, stale stają w szranki z innymi do konkursów i przetargów publicznych. Do wygrania przetargu należy przygotować konkurencyjną ofertę w której najczęściej cena odgrywa naczelną rolę. Na tym „kamieniu milowym” kończy się praca sprzedawców w firmie, a rozpoczyna realizacja projektu. Jak powiedział kiedyś polski polityk „Prawdziwego mężczyźny poznaje się nie po tym, jak zaczyna, ale jak kończy”¹, a po to, aby zakończyć projekt z sukcesem i zgodnie z założonymi celami, trzeba żeby projekt prowadził osoba mające wiedzę, doświadczenie i talent do zarządzania ludźmi, czyli taki specyficzny zespół cech który możemy określić jako kompetencje kierownika projektów.

Według badania „Niedobór talentów 2010”, przeprowadzonego przez agencję zatrudnienia Manpower w 750 polskich firmach i instytucjach, kierownicy projektów uplasowali się już drugi rok z rzędu na drugim miejscu wśród najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk, po wykwalifikowanych pracownikach fizycznych – elektrykach, cieślach, stolarzach, murarzach, hydraulikach i spawaczach.

Zawód PM'a, jak się go w żargonie korporacyjnym często nazywa, jest poszukiwany, występuje teraz zjawisko przewagi popytu nad podażą, zatem z prawa rynkowego wynika jasno, że cena dobrego, skutecznego i kompetentnego kierownika projektu stale rośnie. Często trzeba zapłacić dużo aby pozyskać go dla nowego projektu. Jednocześnie ważne dla poszukujących na rynku pracy nowych talentów organizacyjnych staje się rzeczywiste, wymierne znaczenie określeń: „dobry”, „skuteczny”, „kompetentny”.

Jak ocenić takie kompetencje, w jaki sposób dowiedzieć się i sprawdzić, które z kompetencji PM'a, prowadzącego skomplikowane i kosztowne przedsięwzięcia, wymagają szybkiej poprawy? Jak ocenić samemu swoje słabe i mocne strony? Takie pytania zadają sobie menedżerowie w firmach projektowych i PM'owie, dla których sukces projektu jest podstawowy dla rozwoju firmy, a porażka dużego projektu może boleśnie przebiec się na roczne wyniki firmy, a w konsekwencji na zwolnienia personelu i nierzadko nawet bankructwo.

W projektach najważniejszym czynnikiem sukcesu są ludzie którzy go wykonują z kierownikiem projektu na czele. Inwestorzy prywatni i publiczni coraz częściej wymagają aby potencjalni wykonawcy udowodnili w swojej ofercie, że mają zarezerwowane odpowiednie osoby kluczowe dla prowadzenia projektu. Tak jak nie wyobrażamy sobie w najgorszych smach, żeby pilot samolotu, którym lecimy, nie był kompetentny i nie miał licencji pilota, tak tylko pozbawieni odpowiedzialności dyrektorzy i prezesi mogliby oddać projekt do realizacji osobie niedoświadczonej i niesprawdzonej przez zewnętrzne, specjalistyczne, instytucje. Zapewne będzie chciał, żeby taka osoba mogła wykazać się odpowiednim, uznanym szeroko, certyfikatem potwierdzającym swoje kompetencje.

W świecie project management takie certyfikaty są wydawane przez następujące firmy (w kolejności alfabetycznej):

Porównanie certyfikatów:

- AIPM (Australian Institute for Project Management)
- AMA (American Management Association)
- APM (Association for Project Management)
- APM Group® Ltd
- ASAPM (American Society for the Advancement of Project Management)

- IPMA® (International Project Management Association)
- PMI® (Project Management Institute)

Na szczęście nie musimy analizować produktów każdej z tych organizacji, bo praktyczne znaczenie w Europie i na polskim rynku mają jedynie trzy najbardziej popularne systemy certyfikacji, utworzone i reprezentowane przez organizacje: IPMA®, PMI® i APMGroup. Zauważmy także, że australijski AIPM oraz APM z Wielkiej Brytanii w rzeczywistości są członkami IPMA, podobnie jak polskie SPMP. Natomiast amerykańskie stowarzyszenia AMA oraz ASAPM, nie mają na tym rynku wielkiego znaczenia, zdominowane są tam bowiem w całości przez PMI®.

Spróbujmy pokrótce scharakteryzować trzy wydające systemy certyfikacji.

Certyfikacja czteropoziomowa IPMA® jest zdaniem wielu specjalistów metodologicznie najlepiej zaprojektowaną do oceny osób, które w zamierzeniu będą mogły nadzorować i budować strukturę firmy pod kątem realizacji programów i portfeli projektów (poziom A). Są zdolne prowadzić samodzielnie bardzo złożone projekty (poziom B), bezpiecznie można powierzyć im prosty projekt (poziom C), lub posiadają jedynie określony zakres wiedzy na temat zarządzania projektami i mogą rozpocząć pracę w zespole projektowym prowadzonym przez kierownika projektu certyfikowanego na wyższym poziomie. (poziom D).

Ten model kompetencji PM i sposobu ich sprawdzenia opisany został szczegółowo w Wytycznych Kompetencji IPMA® pod nazwą NCB².

Zdaniem Mateusza Jasnego, specjalisty audytora projektów IT w Comarch SA: „Na rynku widać, coraz większe zainteresowanie tymi certyfikatami. Można powiedzieć, że certyfikaty IPMA są certyfikatami nowej generacji, mającymi gwarantować, że przyjmując do pracy kierownika projektu z tym certyfikatem, zatrudnimy osobę z odpowiednimi: wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami.”³

W wyniku zdania szczegółowych testów (na poziomie D), jednodniowych warsztatów i rozmów z kandydatem (poziomie C), prac pisemnych opisujących konkretne projekty lub programy wraz z ich obroną (poziomie B i A) kandydaci uzyskują certyfikat dający uprawnienie do świadczenia się tytułami:

- Certified Project Management Associate (IPMA Level D)
- Certified Project Manager (IPMA Level C)
- Certified Senior Project Manager (IPMA Level B)
- Certified Projects Director (IPMA Level A)

Certyfikaty z poziomów od C do A wydawane są dla udowodnienia, że kandydat ma nie tylko



wiedzę na temat zarządzania projektami, ale że posiada doświadczenie oraz odpowiednie cechy osobowe – kompetencje behawioralne, a także szeroką znajomość kontekstu projektu.

Symbolem takiego podejścia jest tzw. „oko kompetencji IPMA”, które integruje kompetencje techniczne, behawioralne i kontekstowe jako trzy obszary, w których kierownik projektu musi wy-



kazać się zarówno wiedzą jak i doświadczeniem. To jest podstawowy wyróżnik systemu czteropoziomowej certyfikacji IPMA® i jest cechą która stawia te certyfikaty wyżej ponad inne certyfikaty, do uzyskania których konieczna jest jedynie wie-

dza i deklaracja kandydata, że posiada określone doświadczenie w realizacji projektów (np. certyfikat PMP® wydawany przez PMI®).

Istotne też jest, że egzaminy prowadzone są w języku zdającego (o ile nie życzy on sobie zdawania w języku angielskim, lub niemieckim, bo to jest też możliwe w Stowarzyszeniu Project Management Polska), a certyfikat wydawany zarówno po polsku jak po angielsku uznawany jest na wszystkich kontynentach, na równi z tymi które wydawane są w innych stowarzyszeniach narodowych należących do wielonarodowej rodziny IPMA (grupy one 50 stowarzyszeń z całego świata).

Certyfikaty PMI® wydawane są przez amerykański instytut zarządzania projektami PMI® - organizację wielce zasłużoną dla amerykańskiego i światowego środowiska project management. Program certyfikacji obejmuje trzy certyfikaty z szeroko rozumianego zarządzania projektami, programem i portfelem projektów oraz dwa certyfikaty specjalistyczne (dla osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem i harmonogramowaniem). Pomijając te dwa ostatnie, certyfikaty PMI® można uzyskać w następujących 3 poziomach (używając terminologii poziomów zapożyczonych z IPMA®):

- Certified Associate in Project Management (CAPM)®
- Project Management Professional (PMP)®
- Program Management Professional (PgMP)®

Drugi z powyższych certyfikatów - PMP® jest najważniejszym i najbardziej rozpoznawalnym certyfikatem PMI®, Instytutu z siedzibą w Pensylvanii USA, z ogromnymi ambicjami aby stać się światowym wyznacznikiem wszelkich standardów w zakresie zarządzania projektami. Niewątpliwie jest najbardziej popularnym certyfikatem kierowników projektów w USA i w Kanadzie, także w Europie, w Chinach i Japonii konkurując z certyfikatami IPMA®. Dla otrzymania PMP® należy przy wniosku złożyć obszerne oświadczenie o sobie i swoim doświadczeniu zawodowym (konieczne jest udowodnione 36 miesięcy pracy w projektach),

¹ Były Premier Leszek Miller

² Polskie Wytyczne Kompetencji NCB v.3 można bezpłatnie uzyskać ze strony Stowarzyszenia project management Polska: www.spmp.org.pl

³ Mateusz Jasny PMP®, twórca cenionego PMIT BLOG o adresie internetowym <http://ipmit.blog>

Jak ocenić kompetencje kierownika projektu? cd.

Leszek Staśto

odbyć szkolenie w jednej z zaakceptowanych i akredytowanych przy PMI® firm szkoleniowych i po kwalifikacji zdać czterogodzinny egzamin złożony z pytań wielokrotnego wyboru w języku angielskim (dopuszcza się inne języki np. rosyjski, hiszpański, chiński, ale niestety jeszcze nie język polski). Pytania należą do średnio trudnych. Ale często większym utrudnieniem jest podchwytliwa forma pytań i skomplikowany opis przypadku, dobra znajomość języka angielskiego oraz Kanonu wiedzy w zakresie zarządzania projektami (PMBOK® Guide wydany przez PMI®) jest absolutnym warunkiem zdania egzaminu.

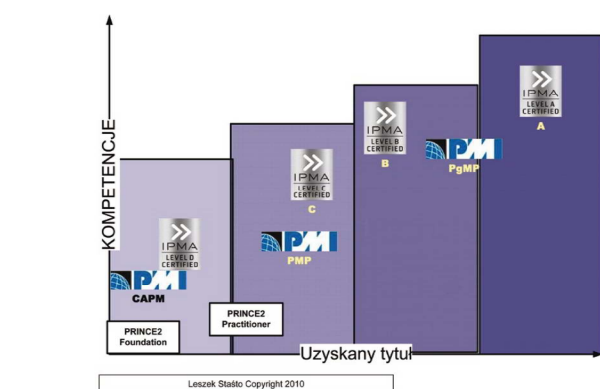
Dla tych kandydatów, którzy nie mogą wykonać się praktyką w projektach i nie mają doświadczenia, PMI® oferuje niższy stopień: CAPM® Certified Associate in Project Management, a dla osób, które prowadzą programy i portfolio projektów, przewidziano certyfikat o stopień wyższy: PgMP® Program Management Professional. Zarówno certyfikaty PMI® jak i IPMA® wymagają od ich posiadaczy okresowej recertyfikacji, nie są zatem tylko jednorazowym potwierdzeniem zdania egzaminu.

Certyfikaty Prince2™ są wydawane przez APM Group®, światową organizację świadcząca usługi akredytacyjne i certyfikacyjne oraz przez ośrodki szkoleniowe które znalazły się w sieci Accredited Consultancy and Training Organisation, stworzonej przez APM Group®.

PRINCE (PRjects IN Controlled Environments) jest zestrukturyzowaną metodą efektywnego (skutecznego) zarządzania projektami, nauczane w ośrodkach akredytowanych, a kończący szkolenie, pomyślnie zdany test, jest poświadczeniem ukończenia szkolenia i daje uprawnienia do otrzymania jednego z dwu certyfikatów:

- Prince2™ Foundation
- Prince2™ Practitioner

Certyfikaty te są najbardziej znane i popularne w Wielkiej Brytanii (ponad 50% ogólnej liczby), gdzie funkcjonuje organizacja APM Group®, a metodyka zarządzania projektami stworzona zo-



stała dla lepszego i skuteczniejszego zarządzania przedsięwzięciami w sektorze publicznym. Szkolenie trwa tylko kilka dni, a otrzymanie stopnia wyższego (Practitioner) jest uwarunkowane wcześniejszym otrzymaniem stopnia niższego (Foundation). Egzaminu można zdawać po kolei w jednym procesie szkolenia, a więc dwa certyfikaty uzyskujemy po kilku dniach. W trakcie testu można korzystać z wydanego przez APM Group® podręcznika. Recertyfikacja dotyczy tylko drugiego stopnia – Practitioner. Z uwagi na to, że test kończący szkolenie można zdawać w szybki, komfortowy i łatwo dostępny dla pojętej, ale niekoniecznie doświadczony osoby – certyfikat nie ma zbyt wielkiej wartości. Dla oceny przydatności osób z tym certyfikatem, dla skutecznego prowadzenia projektów PSINCE, uznane zostało jako bezpieczna i dobra metodologia dla prowadzenia projektu w sytuacji jeżeli interesariusze projektu – inwestor i wykonawca znają, rozumieją i umieją stosować w praktyce tę metodykę.

Na podstawie porozumienia pomiędzy Alanem Harphamem, Prezesem APM Group® oraz Brigitte Schaden, Prezydentem IPMA®, zainicjowany został projekt w którym osobom certyfikowanym na Prince2™, Practitioner umożliwi się otrzymanie

certyfikatu na poziom „D” IPMA Certified Project Management Associate (IPMA Level D). Warunkiem będzie uzupełnienie wiadomości koniecznych do certyfikatu IPMA na poziomie D i zdanie przygotowywanego w tym projekcie testu uzupełniającego. Pilotażowy projekt takiego zespolego szkolenia i certyfikacji przeprowadzony będzie na prośbę Prezydenta IPMA® przez SPMP w Polsce w roku 2011.

Jak powiedział prezes Harpham: „Jesteśmy zachwyceni faktem zawarcia sojuszu z IPMA®, który ma na celu dalszy rozwój dziedziny project management. Uważamy, że to porozumienie jest wielką szansą dla tych, którzy posiadają certyfikat PRINCE2, a pragną pogłębiać swoją wiedzę na temat sztuki i nauki project management.”

Podsumowanie tych trzech systemów certyfikacyjnych można prześledzić jak na rysunku powyżej porównując z jednej strony stopień kompetencji osoby, która uzyskuje jeden z pisanych

Stowarzyszenie
Project
Management
Polska

Projektuj innowacyjne – teoria i praktyka realizacji Studium na przykładzie firmy Transsystem

Stanisław Sroka, Prof. dr hab. Jerzy Kisieliński



1. Rola projektów innowacyjnych w strategii rozwoju organizacji

Przystępując do realizacji projektu innowacyjnego powinniśmy zastanowić się nad potrzebą jego realizacji w kontekście rozwoju organizacji, sektora, regionu, kraju. Jest to odpowiedź na pytanie: Po co realizujemy taki projekt? Co zmieni on w naszej organizacji, w naszym życiu i życiu pracowników?, Jakie będą skutki dla społeczeństwa lokalnego a może globalnego? Należy zawsze mieć na uwadze, że rachunek ekonomiczny jest tylko doradcą ekonomicznym w procesie podejmowania decyzji o realizacji projektu.

Problematyką projektów innowacyjnych zajmują się wielu autorów jak: H. Kerzner (2006), J. Kisieliński (2010), D. Lock (2000), T.L.Young (2007), H.Maylor (2010), E.M. Rogers (2003). Wszyscy oni podkreślają iż realizacja projektów innowacyjnych jest konieczna jednak ich realizacja jest o wiele trudniejsza niż tzw projektów standardowych. Analizując trzy podstawowe elementy charakteryzujące projekt a mianowicie: zakres, czas i budżet możemy stwierdzić, że oszacowanie wymienionych elementów jest o wiele trudniejsze w projektach innowacyjnych niż standardowych. Dlatego wg naszych szacunków tylko 15-20% projektów realizowanych w Polsce można uznać za innowacyjne.

Odpowiedź na pytanie czy realizować trudniejszy projekt innowacyjny, czy łatwiejszy projekt standardowy powinna paść na etapie analizy strategicznej projektu, która pozwala na wstępną ocenę zasadności poczynionych działań. Warto przywołać zasady stosowane między innymi w metodyce firmy Siemens, gdzie zwraca się uwagę na potrzebę prowadzenia takiej analizy we wstępnych fazach realizacji projektu i właśnie przez zespół realizujący przedsięwzięcie. Jesteśmy podobnego zdania. Projekt innowacyjny jest bardzo często tak pracochłonnym i kosztownym przedsięwzięciem, że nigdy nie za dużo czasu aby przygotować realizację projektu i rozprzątać zasadność naszej decyzji pod wieloma kątami widzenia. W ten sposób zmniejszamy ryzyko sytuacji, że podjęta decyzja o realizacji pro-

jektu innowacyjnego była błędna. Planując realizację projektu innowacyjnego musimy pamiętać, że jest to proces decyzyjny, który ma za zadanie osiągnięcie wyznaczonych celów. Powiązanie to ma charakter sprzężenia zwrotnego, a zakłócenia w realizacji projektów powodują konieczność restrukturyzacji celów.

Analiza projektów innowacyjnych w kontekście strategii rozwoju organizacji jest prezentowana w specjalnym typie planu jakim jest biznes plan. Dobrze opracowany biznes plan jest wizytówką projektu innowacyjnego.

Projekt innowacyjny jako wyraz przyjęcia strategii błękitnego oceanu (Blue Ocean Strategy)

Zasady tej strategii, która może stanowić podstawy teoretyczne do realizacji strategii innowacyjnej zostały sformułowane przez W. Chan Kim i R. Mauborgne (2005). Strategia ta ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jak dzięki realizacji określonego projektu innowacyjnego stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna? U podstaw zrozumienia tej strategii jest stwierdzenie, że „rynkowy wszechświat” zbudowany jest z dwóch oceanów:

- Błękitny ocean, na którym wyłaniają się innowacyjne: sektory, branże lub produkty, które jeszcze dziś nie istnieją. Jest to, więc nieznaną przestrzeń rynkową. Na niej nie mamy konkurentów. Dzięki realizacji tego typu projektu będziemy na niewykorzystanej przestrzeni rynkowej i mamy możliwość kreowania popytu jak i i szanse na zyskowy wzrost. W tym oceanie konkurencja jest nieistotna, ponieważ reguły gry zostaną ustalone w dalszym horyzoncie czasu. Istnieje jednak ryzyko, że przykładowo nowy wyrób uzyskany w wyniku realizacji tego typu projektu nie uzyska akceptacji klientów, albo też zabraknie użytkowników. Mass media podają wiele informacji o realizacji projektów bezużytecznych, które pochłonęły ogromne środki, a ich użyteczność jest znikoma.

- Czerwony ocean reprezentuje projekty realizowane w branżach i produktach obecnie istniejących i nie innowacyjnych. Ich realizacja jest

łatwiejsza ale na tym „oceanie” istnieje bardzo silna walka konkurencyjna. W czerwonym oceanie granice branż są znane podobnie jak i reguły zachowań konkurentów. W miarę jak przestrzeń rynkowa staje się coraz bardziej zatłoczona, szanse zysku są coraz to bardziej ograniczone. Jak obrazowo piszą twórcy metody: Produkty uzyskane w realizacji projektów stają się standardowymi towarami, a konkurencja na śmierć i życie zamienia czerwony ocean w „morze krwi”. Co zmienia w tym „morzu krwi” realizowany projekt?

Poprawimy swoją pozycję konkurencyjną a może wydatkujemy niepotrzebne środki? Na te i podobne pytania należy odpowiedzieć przed realizacją projektu.

Historia pokazuje, że granice sektorów i branż są stale rozszerzane. W pewnym okresie takimi projektami były przedsięwzięcia innowacyjne produktów sektora technologii informacyjnej (IT – Information Technology) [chodzi nam o projekt wytworzenia laptopów]. Również do tej kategorii można zaliczyć projekty innowacyjne produkcji telefonów mobilnych, a następnie rozszerzenie ich wartości funkcjonalnych przez wmontowanie w nie aparatów fotograficznych, radiowych, odtwarzaczy muzyki a ostatnio i odbiorników TV. W branży medycznej możemy za taki projekt uznać produkcję lekarstwa jakimś są pigułki o kolorze niebieskim, czyli Viagry (pigułki dla panów).

Realizacja projektów innowacyjnych tworzenia błękitnego oceanu jest realizacją przedsięwzięć, w których stosowane jest podejście heurystyczne, a elementy ilościowe nie odgrywają znaczącej roli. Opierają się ona na sześciu podstawowych podejściach do projektów przekształcania granic rynku. Nazywane są schematami sześciu dróg. Drogi te znajdują ogólne zastosowanie do wszystkich sektorów a projekty innowacyjne prowadzą firmy „korytarzem do błękitnych oceanów”.

W realizowanych projektach innowacyjnych stosuje się następujące zasady:

1. Przeglądaj się alternatywnym branżom,

Projekty innowacyjne – teoria i praktyka realizacji Studium na przykładzie firmy Transsystem

cd.

- Przeglądaj się grupom strategicznym w branżach,
- Przeglądaj się łańcuchom nabywców,
- Przeglądaj się ofertom komplementarnych produktów lub usług,
- Przeglądaj się czynnikom funkcjonalnym i emocjonalnym u nabywców,
- Zobacz perspektywę czasową.

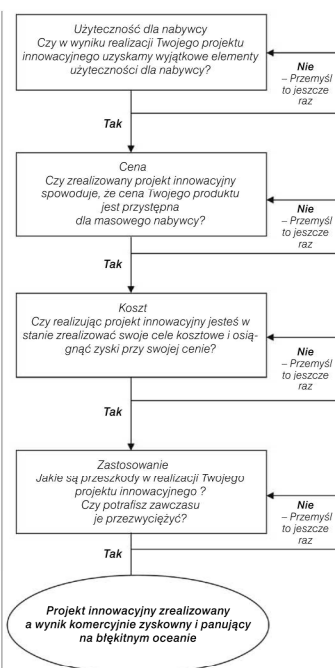
W powstaniu strategii błękitnego oceanu widać wpływy strategii judo, której podstawową zasadą jest w realizacji projektów unikanie starć z silniejszymi konkurentami i cały czas szukanie niszy rynkowej. Ta zasada jest stosowana w praktyce przez kierowników, którzy realizując projekty logistyczne szukają objazdu zamiast jechać zakorkowanymi ulicami.

Sekwencja postępowania w strategii realizacji projektów innowacyjnych prowadzących do działania w „nurtach” błękitnego oceanu przedstawiona jest na rysunku 1.

Rysunek 1 przedstawia ocenę strategii błękitnego oceanu zastosowaną do projektów innowacyjnych przez cztery wymienione uprzednio „sita”. Zasady realizacji projektu innowacyjnego wspierającego tworzenia BOS [Blue Ocean Strategy] czyli strategii błękitnego oceanu są następujące:

- Wyciśnij te czynniki, które twój rynek bierze za pewniki, ale których wyniki realizacji projektu nie dają dostatecznej wartości dla konsumenta.
- Zredukuj niektóre czynniki zdecydowanie poniżej standardów twojego sektora, aby uniknąć błędów zbyt szerokiej oferty nastawionej na pokonanie konkurencji.
- Wzmocnij niektóre czynniki zdecydowanie powyżej standardów twojego sektora, aby twoi konsumenci nie musieli iść na kompromis.
- Koncentruj się na tym, aby w wyniku realizacji projektu stworzyć nowe źródła wartości, których twój sektor nigdy nie oferował.

Zasady są, więc bardzo proste, ale tylko niewielu kierowników projektów może się pochwycić tu sukcesem strategicznego my-



Rys1 Sekwencja strategii błękitnego oceanu w projektach innowacyjnych
Źródło: adaptacja W. Chan Kim i R. Mauborgne [2005 s. 172]

ślenia. Opinie wyrażone na forum rozwoju menedżerskiego, [z którym należy się w pełni zgodzić] to: czerwone oceany zawsze będą miały duże znaczenie, jednak prawdziwy rozwój i pozycja konkurencyjna będą zależały od tego, czy dane przedsiębiorstwo potrafi realizować projekty innowacyjne i odnajdować błękitne oceany czy też nie? Od wielu

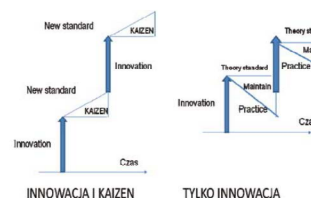
lat dominującym obszarem działalności firm są czerwone oceany. Niewiele jest praktycznych wskazówek jak realizować projekty, które pozwolą nam odkrywać dla siebie błękitne oceany. Bez praktycznych wskazówek, ram analitycznych i reguł skutecznego zarządzania ryzykiem, innowacyjne projekty wydają się wielu organizacjom zbyt ryzykowne. Koncepcja BOS dostarcza praktycznych i analitycznych ram dla projektów pozwalających na systematyczne poszukiwania i znajdowanie błękitnych oceanów. Dlatego w dalszej części referatu pokażemy przykład zdobywania błękitnego oceanu przez projekty inno-

2. Projekty innowacyjne w firmie Transsystem.

Firma Transsystem jest średniej wielkości przedsiębiorstwem, które w ciągu 20 lat rozwinęło się od małego warsztatu zatrudniającego 12 osób do jednej z najbardziej liczących się firm w obszarze transportu technologicznego w Europie, zatrudniającą ponad 1000 osób.

Firma ta cały swój rozwój od momentu założenia do dzisiaj, opierała na innowacjach technicznych i organizacyjnych uzupełnionych okresami doskonalenia jakościowego. Szczególnie okres ostatniego kryzysu dał szansę na wykorzystanie innowacji menedżerskich dla wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

Schemat takiego połączenia innowacji i okresów doskonalenia przedstawia rysunek 2 Stosowanie



Rys2. Modele utrwalania nowych standardów przy stosowaniu systemów ciągłego doskonalenia Kaizen i samej innowacji bez tych systemów.

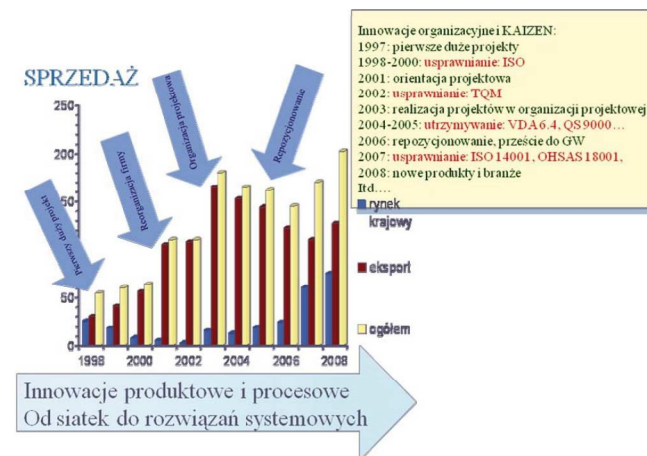
takiego podejścia pozwala na utrwalenie nowych rozwiązań i standardów w organizacji przez systemy jakościowe. Jest to dodatkowo wzmocniane przez obowiązek audytowania systemów jakościowych przez organizację zewnętrzną.

Przedsiębiorstwo aby mogło się rozwijać efektywnie i dynamicznie potrzebuje nie tylko drobnych zmian, potrzebuje innowacji: nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania, marketingu, itp

Innowacja to tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji.

Projekty innowacyjne – teoria i praktyka realizacji Studium na przykładzie firmy Transsystem

cd.



Rys. Wpływ różnych innowacji: organizacyjnych, produktowych i rynkowych oraz systemów jakościowych na rozwój firmy.

Zastosowanie różnego rodzaju innowacji w różnych etapach rozwoju firmy przedstawia rysunek 3. Natomiast rysunek przedstawia piramidę rozwoju i innowacji która integruje dwa rodzaje strategii innowacyjnych: tzw. czerwonego i błękitnego oceanu. Strategia czerwonego oceanu opiera się głównie na własnych innowacjach oraz coraz częściej na tzw. podejściu open innovation, tzn. wykorzystaniu powiązań z innymi partnerami celem wspólnego stworzenia nowego produktu albo innowacyjnej organizacji dającej przewagę konkurencyjną w stosunku do istniejącej konkurencji. Dotyczy ona różnego rodzaju systemów transportu technologicznego dla różnych branż przemysłowych. W ramach strategii błękitnego oceanu opracowano i wdrożono system transportu ludzi w miastach mono rail, na wysokości ca 6 m, poprawiający przewóz ludzi w zatłoczonych miastach.

Bibliografia:
W. Chan Kim i R. Mauborgne (2005) Strategia błękitnego oceanu, PWE, Warszawa.
H. Kerzner (2006), Project Management, van Nostrand Reinhold, New York
J. Kisielnicki (2010), MIS – systemy informatyczne zarządzania, Placet Warszawa
D. Lock (2000), Project Management, Gower, Aldershot
T.L.Young (2007), The Handbook of Project Management, Kogan Page, London
H.Maylor (2010), Project Management, Prentice Hall. Pearson, Harlow.London
E.M. Rogers, Diffusion of Innovations, Free Press, New York, 2003.

Wysokie loty



Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza” jest organizacją non-profit założoną 11 kwietnia 2003 r. przez producentów, dostawców oraz biznesmenów z branży lotniczej z południowo-wschodniej Polski. Region ten, dzięki realizacji koncepcji Centralnego Okręgu Przemysłowego, charakteryzuje się bardzo wysoką koncentracją przedsiębiorstw branży lotniczej, w chwili obecnej jest to ponad 90% polskiej produkcji w tym sektorze. Podczas siedmiu lat funkcjonowania liczba członków SGPP „Dolina Lotnicza” wzrosła z 18 do 84, zatrudniają oni ponad 22 tys. osób, a łączna sprzedaż przekracza 1 mld EUR.

Stowarzyszenie, będące typową inicjatywą oddolną, powstało w celu zjednoczenia sektora lotniczego i reprezentacji jego interesów, w szczególności zorientowanych na:

- tworzenie dogodnych warunków do rozwoju przedsiębiorstw przemysłu lotniczego,
- organizację i rozwijanie efektywnego kosztowo łańcucha dostawców,
- promocję polskiego przemysłu lotniczego,
- zachęcanie nowych inwestorów z sektora lotniczego,
- wspieranie rozwoju umiejętności i kwalifikacji kadry przemysłowej,
- dynamizowanie współpracy przemysłu lotniczego i uczelni wyższych, które będą promować nowe koncepcje oraz rozwijać sektor badawczo-rozwojowy w przemyśle lotniczym.

Głównym celem **Doliny Lotniczej** jest kształcenie Polski południowo-wschodniej w jeden z wiodących regionów lotniczych w Europie, który będzie dostarczał różnorodne produkty i usługi z zakresu przemysłu lotniczego dla najbardziej wymagających klientów. Skutkiem tego byłby dynamiczny rozwój regionu, zwiększenie liczby miejsc pracy oraz poprawa warunków życia mieszkańców.

Stowarzyszenie „Dolina Lotnicza” jest inicjatorem oraz aktywnym uczestnikiem konsorcjów, których celem jest rozwijanie obszaru badań i rozwoju przemysłu lotniczego. Stowarzyszenie jest członkiem - założycielem, jako partner reprezentujący przemysł, Centrum Zaawansowanych Technologii AeroNet - Dolina Lotnicza. Jest to konsorcjum, w skład którego oprócz stowarzyszenia wchodzi Politechnika Warszawska, Politechnika Lubelska, Politechnika Łódzka, Politechnika Śląska, Politechnika Rzeszowska, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Lotnictwa, Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych, Instytut Maszyn Przepływowych PAN oraz Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN w Warszawie. Celem konsorcjum jest prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, innowacji i wdrożeń w zakresie szeroko rozumianej techniki lotniczej.

Dolina Lotnicza obok Krajowego Punktu Kontaktowego 7. Programu Ramowego jest członkiem - założycielem Polskiej Platformy Technologicznej Lotnictwa. Inicjatywa ta ma na celu zintensyfikowanie współpracy i udziału przedsiębiorstw lotniczych i uczelni wyższych z Polski w europejskich projektach badawczych w obrębie sektora lotniczego. PPTL wytycza również krótko i długoterminowe Planu Badań Strategicznych, poprzez które wchodzi się do prac Europejskiej Platformy Lotniczej (ACARE).

Produkty członków Stowarzyszenia charakteryzują się dużym poziomem zaawansowania technologicznego, są niewątpliwie innowacyjne zarówno w skali kraju jak i globalnie. Dzięki temu firmy przemysłu lotniczego stowarzyszone w **Dolinie Lotniczej** mogą produkować zarówno dla kontrahentów w kraju jak i każdego innego miejsca globu.

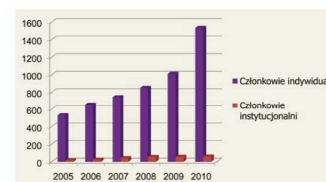
SPMP o sobie Nasze dokonania

Stanisław Sroka, Prezes SPMP

Rok 2010 jest dla SPMP rokiem szczególnym z wielu perspektyw. Po pierwsze jesteśmy już stowarzyszeniem które wchodzi w drugie dziesięciolecie działania jako uznana organizacja zrzeszająca sympatyków Project Management traktowaną jako pierwszy adres w tej dziedzinie zarządzania w Polsce.

Z drugiej strony możemy stwierdzić że ten rok jest rokiem sukcesów SPMP w wielu obszarach działania. Mogliśmy powitać w naszym gronie 1500 członka i 60 organizację. Natomiast ilość certyfikowanych menedżerów przekroczyła 2000 osób. Również w roku 2010 nastąpiło przyspieszenie realizacji projektów finansowanych ze środków UE. Poprawiliśmy znacznie sytuację finansową stowarzyszenia. Mimo że celem naszej organizacji nie jest zysk finansowy ale jednak środki finansowe są podstawą realizacji jej celów i misji.

Członkowie SPMP 2005-2010



Do przełomowych osiągnięć należy zaliczyć opracowanie i wdrożenie licencji trenerskich, z przeprowadzeniem drugiego kursu i egzaminów. SPMP jest drugim po niemieckim GPM krajem w IPMA który wdrożył system licencji trenerskich. Bardzo ważnym i przełomowym wydarzeniem jest uruchomienie projektu szkoleniowego dla kierowników projektów badawczych na uczelniach. W projekcie tym uczestniczy większość polskich uczelni prowadzących projekty badawcze. Zakończyła się realizacja projektów

szkoleniowych dla gmin i menedżerów, podczas których przeszkolono ponad 800 osób. Należy zaznaczyć że SPMP jest jedyną organizacją IPMA która uzyskała dofinansowanie do szkoleń i certyfikacji.

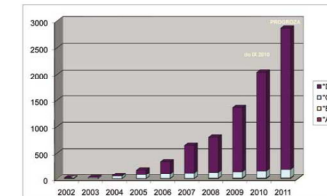
Administracja i Biuro SPMP. W ostatnim roku zmieniona została siedziba biura na bardziej przestronnie i dopasowane do aktualnej działalności SPMP. Uzupełniono wyposażenie biura SPMP i zatrudniono w ramach projektów finansowanych ze środków UE dodatkowe osoby. Biuro przejęło dodatkowo do swoich obowiązków realizację projektu finansowanego ze środków UE.

Marketing. W tym obszarze działania zatrudniona została dodatkowa osoba współpracująca z profesjonalną agencją marketingową. Przerobiona została strona internetowa stowarzyszenia, opracowane strony konferencji i projektu finansowanego ze środków UE. Opracowano materiały promocyjne projektów, certyfikacji, PE Award i stowarzyszenia. Przeprowadzono szereg wystąpień promocyjnych w prasie, radiu i telewizji. Na bieżąco obsługiwane były wydarzenia istotne z punktu widzenia SPMP. Zorganizowane zostały seminaria i przygotowana konferencja ogólnopolska w Rzeszowie. Przedstawiciele SPMP uczestniczyli aktywnie w spotkaniach IPMA Council of Delegates oraz w Światowym Kongresie Project Management w Istambule.

Certyfikacja, Edukacja. W tym obszarze działania przetłumaczone zostały na język polski przepisy ICB3, zwiększono liczbę asesorów certyfikacji do 9 osób. SPMP uczestniczy w wielu projektach UE na szkolenie i certyfikację menedżerów i urzędników samorządów lokalnych. Zakupione zostały materiały pomocne do przeprowadzania certyfikacji od niemieckiego stowarzyszenia GPM. Przeprowadzono kurs na uprawnienia trenerskie, który ukończyło kolejne 12 osób. Aktualnie realizowane są szkolenia z certyfikacją SPMP w ilości ponad 2000 osób. Nowe projekty są już zatwierdzone przez odpowiednie instytucje państwowe

i szkolenia rozpoczyna się w tym i przyszłym roku. W ramach tego obszaru działania SPMP udziela szereg patronatów dla studiów podyplomowych. Podjęte zostały również działania i szkolenia nad wdrożeniem PM w szkołach średnich.

CERTYFIKACJE



Badania i Rozwój. Podjęte zostały prace nad przygotowaniem czasopisma kwartalnego poświęconego PM.

Young Crew, konkursy. W roku 2010 rozwinęła się działalność w obszarze konkursów, a w szczególności YPM. W ramach tych konkursów kilkunastu studentów uzyskało praktyki w firmach zarządzających projektami. Opracowano statut Young Crew oraz przygotowano warsztaty Young Crew przy konferencji w Rzeszowie.

W obszarze serwisu dla członków i grup regionalnych opracowano i wdrożono nowe zasady członkostwa oraz uruchomiono kolejne grupy regionalne w: Olsztynie, Łodzi, Szczecinie oraz Bydgoszczy, wznowiono działalność Grupy Regionalnej w Krakowie. Trwają prace nad wznowieniem działalności grup w Lublinie oraz Poznaniu. Dzisiaj w SPMP funkcjonuje 12 Grup Regionalnych.

Członkowie SPMP aktywnie uczestniczą w działalności IPMA w obszarach certyfikacji, zespołów roboczych różnych projektów, radach programowych, konferencjach i kongresach.

Można stwierdzić że strategia przyjęta na ostatnim Walnym Zgromadzeniu sformułowana w postaci:

3X 2000, co oznacza 3 mln przychodów, 2000 osób przeszkolonych zgodnie z wytycznymi IPMA, 2000 członków SPMP oraz 2000 osób certyfikowanych zgodnie z wytycznymi IPMA jest sprawnie realizowana.

Wszystkie wymienione działania umocniły rolę SPMP na rynku krajowym i zagranicznym oraz przyczyniły się do popularyzacji zarządzania projektami i zawodu kierownika projektu.

Rok 2010 daje bardzo dobre perspektywy do działalności SPMP na przyszłe lata.