

Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie

Teoria i praktyka

pod redakcją
Renaty Lisowskiej
i Jarosława Ropęgi

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO



Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie

Teoria i praktyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie

Teoria i praktyka

pod redakcją
**Renaty Lisowskiej
i Jarosława Ropęgi**

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Renata Lisowska, Jarosław Ropega – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki
22/26

RECENZENT

Bogusław Plawgo

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/baranq

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie
niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.06659.14.0.K

Ark. wyd. 35,0; ark. druk. 42,75

ISBN 978-83-8088-134-1

e-ISBN 978-83-8088-135-8

<https://doi.org/10.18778//8088-135-8>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp (<i>Renata Lisowska, Jarosław Ropega</i>)	7
Rozdział 1. Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne (<i>Jarosław Ropega</i>)	13
Rozdział 2. Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Renata Lisowska</i>)	47
Rozdział 3. Rozwój kompetencji przedsiębiorczych (<i>Katarzyna Januszkiewicz, Tomasz Czapla</i>)	73
Rozdział 4. Prawne aspekty i procedury formalno-prawne uruchomienia działalności gospodarczej (<i>Sybilla Graczyk</i>)	93
Rozdział 5. Rachunkowość małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Ewa Walińska, Sławomir Jędrzejewski</i>)	129
Rozdział 6. Zarządzanie podatkami w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Jacek Kalinowski</i>)	181
Rozdział 7. Ocena sytuacji finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa (<i>Jacek Gad</i>)	235
Rozdział 8. Wycena akcji i udziałów MSP (<i>Grzegorz Urbanek</i>)	255
Rozdział 9. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Zbigniew Matyjas</i>)	291
Rozdział 10. Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Robert Kozielski</i>)	319
Rozdział 11. Zarządzanie ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Joanna Cewińska, Katarzyna Wojtaszczyk</i>)	351
Rozdział 12. Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Magdalena Ratalewska, Edward Stawasz</i>)	387
Rozdział 13. Inwestycje w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Jerzy Różański, Dorota Starzyńska</i>)	423

Rozdział 14. Transfer technologii w małym i średnim przedsiębiorstwie (<i>Dariusz M. Trzmielak</i>)	453
Rozdział 15. Marketing w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Małgorzata Grzegorzczuk, Magdalena Ratalewska</i>)	491
Rozdział 16. Logistyka w małych i średnich przedsiębiorstwach (<i>Joanna Piorunowska-Kokoszko</i>)	515
Rozdział 17. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Internecie (<i>Małgorzata Grzegorzczuk, Magdalena Ratalewska</i>)	557
Rozdział 18. Ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Wojciech Popczyk</i>)	585
Rozdział 19. Zewnętrzne źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Paweł Głodek, Magdalena Wiśniewska</i>)	621
Rozdział 20. Instytucjonalne otoczenie biznesu (<i>Monika Fabińska</i>)	653
Autorzy	683

Wstęp

Praktycznie od momentu, gdy wyodrębniono pojęcie przedsiębiorczości w życiu społecznym i w ramach zarządzania firmą, zaczęto identyfikować zachowania osób przedsiębiorczych na tle innych uczestników życia społecznego i gospodarczego. Szczególnie wiele uwagi poświęcono w literaturze tematowi cechom, zachowaniom oraz postawom osób przedsiębiorczych w firmach sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Temat przedsiębiorczości i firm sektora MSP stanowi stały punkt rozważań prowadzonych przez ekonomistów, psychologów, socjologów, polityków oraz samych zainteresowanych, czyli przedsiębiorców. Obecne czasy, uznawane za okres spowolnienia tempa rozwoju gospodarki światowej, dostarczają nowych informacji o przedsiębiorczości i funkcjonowaniu firm sektora MSP, a także odsłaniają nowe wyzwania, jakie stoją przed przedsiębiorcami. Niezmiennie uznaje się, że przedsiębiorczość stanowi podstawę zmian w firmach sektora MSP. Cechy, zachowania i postawy przedsiębiorcze kształtują sposób zarządzania tymi firmami. Autorzy niniejszego podręcznika uznali, że w dyskusji nad zarządzaniem oraz przedsiębiorczością w małych firmach niezbędne jest odwołanie się do teorii i praktyki gospodarczej. Przyjęto zatem, iż celem podręcznika jest udostępnienie wiedzy na temat zasobów niezbędnych do powstania nowych firm, ich wzrostu i rozwoju. Wiedza ta często jest głównym zasobem, którego potrzebują przedsiębiorcy. W związku z tym struktura prezentowanych treści ma charakter horyzontalno-wertykalny. Z jednej strony, procesy inicjowane przez przedsiębiorców zostały opisane w rozdziałach podręcznika, które ukazują sekwencyjne działania niezbędne do przekucia pomysłu na biznes w dynamiczną firmę z sektora MSP, mającą ambicje dotyczące dalszego wzrostu i rozwoju. Z drugiej strony, konieczne jest wprowadzanie do firm sektora MSP nowoczesnych metod i technik zarządzania, integracji, umiędzynarodowienia. Do realizacji tych działań niezbędna jest świadomość potrzeby strategicznej orientacji firm, opartej na zdolności wykorzystywania przez przedsiębiorców krótkotrwałych okazji pojawiających się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w powiązaniu ze zdolnościami osób zarządzających do skutecznego pozyskiwania zasobów.

Niniejszy podręcznik ilustruje wiele zagadnień odnoszących się do przedsiębiorczości i zarządzania firmami sektora MSP.

Rozdział pierwszy został poświęcony opisowi głównych pojęć z zakresu przedsiębiorczości. Zaprezentowane w nim definicje pozwalają zobaczyć, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym, złożonym, nieustannie ewoluującym, a co za tym idzie – pozostającym w kręgu zainteresowań wielu dyscyplin naukowych. Jednocześnie ukazano miejsce, jakie zajmuje przedsiębiorczość we współczesnej gospodarce.

Celem drugiego rozdziału była identyfikacja determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, a także ocena ich wpływu na funkcjonowanie tych podmiotów. W pierwszej części rozdziału zdefiniowano małe i średnie przedsiębiorstwa, opierając się na kryteriach ilościowych i jakościowych, zaś w drugiej – dokonano klasyfikacji determinantów rozwoju MSP i przybliżono ich charakterystykę odnoszącą się do przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa oraz wymiarów otoczenia.

W trzecim rozdziale zaprezentowano zagadnienia dotyczące kompetencji decydujących o sukcesie przedsiębiorcy, ich źródeł i uwarunkowań oraz sposobów ich rozwijania. Opisano podstawy teoretyczne ujmujące istotę kompetencji przedsiębiorczych oraz zamieszczono wskazówki praktyczne, w jaki sposób można je w sobie odkrywać i doskonalić.

W rozdziale czwartym omówiono aspekty prawne i procedury formalno-prawne uruchomienia działalności gospodarczej. Wskazano przesłanki, na podstawie których powinna być podejmowana decyzja o wyborze formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej oraz przedstawiono podstawowe informacje, niezbędne do założenia działalności gospodarczej.

Piąty rozdział został poświęcony rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw. Omówiono istotę rachunkowości finansowej oraz nadrzędne zasady sporządzania sprawozdania finansowego. W dalszej części tekstu scharakteryzowano rachunkowość zarządczą, a także modele rachunku kosztów i metody kalkulacji kosztów.

W rozdziale szóstym omówiono procesy zarządzania podatkami w małych i średnich przedsiębiorstwach. Celem rozdziału było przedstawienie charakterystyki uproszczonych form opodatkowania podatkiem dochodowym i wskazanie przesłanek, na podstawie których powinna być podejmowana decyzja o wyborze formy opodatkowania w MSP.

Rozdział siódmy prezentuje podstawowe zagadnienia związane z finansami w MSP w obszarze oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dokonano wstępnej analizy sprawozdań finansowych oraz analizy wskaźnikowej tych sprawozdań.

Rozdział ósmy poświęcono wycenie akcji i udziałów w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przedstawiono istotę wartości przedsiębiorstwa oraz scharakteryzowano wybrane metody wyceny tej wartości.

W rozdziale dziewiątym zamieszczono analizę mechanizmów projektowania trajektorii wzrostu firm sektora MSP, ich przetrwania, a także wyboru określonej pozycji konkurencyjnej w ramach środowiska, w którym konkurują. Celem rozdziału było zapoznanie Czytelników z procesem zarządzania strategicznego w firmie wraz z metodyką projektowania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małego i średniego przedsiębiorstwa.

Rozdział dziesiąty posłużył prezentacji zastosowania modeli biznesowych, sposobów ich budowania oraz palety rozwiązań, które wspomagają ich tworzenie, rozwijanie czy modyfikowanie. Punktem wyjścia była analiza źródeł konkurowania na współczesnym rynku i stwierdzenie, że to nie innowacje produktowe czy procesowe, lecz modele biznesowe są sposobem konkurowania.

Rozdział jedenasty został poświęcony wykorzystaniu podsystemu społecznego w zarządzaniu firmami sektora MSP, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami. Ponadto przedstawiono techniki, jakie warto wykorzystać w zarządzaniu ludźmi w firmach sektora MSP.

Rozdział dwunasty dotyczy innowacyjności firm sektora MSP. Omówiono zagadnienie zdolności i motywacji przedsiębiorstw do poszukiwania oraz komercyjnego wykorzystywania wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków do tworzenia nowych produktów i technologii, a także metod organizacji prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy czy też realizacji ambicji technicznych przedsiębiorcy.

W rozdziale trzynastym przybliżono rodzaje inwestycji, jakie mogą być podejmowane w małych i średnich przedsiębiorstwach wraz z metodami oceny ich opłacalności. Czytelnicy mogą zapoznać się z charakterystykami inwestycji rzeczowych ze względu na ich przewagę w sektorze MSP oraz fazami cyklu życia projektów inwestycyjnych i metodami oceny ich opłacalności, ze szczególnym wskazaniem na metody dyskontowe.

W rozdziale czternastym podjęto zagadnienia z zakresu powstawania i transferu technologii. Nowe produkty, które pojawiają się na rynku, często powstają w wyniku współpracy przedsiębiorstw i ośrodków naukowo-badawczych – stanowią efekt zrealizowanego transferu wiedzy i technologii. Zaprezentowana w tym rozdziale analiza wskazuje, że transfer wiedzy i technologii odgrywa szczególną rolę w przypadku

małych i średnich firm, gdyż innowacje mogą być dla nich szansą na rozwój oraz niezależność od dużych przedsiębiorstw.

Celem rozdziału piętnastego było ukazanie istoty marketingu oraz podstawowych elementów profesjonalnego zarządzania marketingowego, które przekładają się na zakres i jakość prowadzonych działań marketingowych. Marketing został przeanalizowany jako proces zarządzania, obejmujący m.in. pozyskiwanie wiedzy rynkowej, analizę, planowanie i opracowanie strategii, która pozwoli określić i odpowiednio komunikować główne wyróżniki oferty do uprzednio zdefiniowanej grupy docelowej – pożądanym nabywców usług/produktów.

Rozdział szesnasty poświęcono wskazaniu miejsca logistyki we współczesnych firmach sektora MSP. Przybliżono kluczowe zasady logistyki w przedsiębiorstwie oraz proste metody i techniki ułatwiające bieżącą działalność małej czy średniej firmy. Analizę zagadnień z zakresu logistyki dostosowano do specyfiki firm analizowanego w podręczniku sektora.

Rozdział siedemnasty dotyczy problematyki działalności małego i średniego przedsiębiorstwa w sieci oraz zawiera analizę i ocenę wpływu zastosowania Internetu na rozwój tych podmiotów. Autorzy rozdziału zwracają uwagę na różne aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w Internecie, szczególnie w mediach społecznościowych, przybliżają metody e-marketingu i e-handlu stosowane przez wspomniane podmioty.

W rozdziale osiemnastym poruszono zagadnienie przedsiębiorczości międzynarodowej oraz zaprezentowano dwa główne modele ekspansji międzynarodowej biznesu: model tradycyjny oraz model *born global*, z wyraźnym wskazaniem tego drugiego jako bardziej pożądanego, który należy rekomendować polskim przedsiębiorstwom innowacyjnym.

Rozdział dziewiętnasty, podejmujący kwestie finansowania firm sektora MSP, ukazuje zarówno ograniczenia w dostępie do źródeł finansowania (wynikające głównie z niewielkiej skali działalności i tego konsekwencji), jak też dostępne instrumenty dedykowane takim firmom. Zwrócono uwagę, że część istniejących narzędzi ma charakter interwencji publicznej, co po części wynika z ograniczania luki finansowej.

W kończącym publikację rozdziale dwudziestym przedstawiono szczegółową klasyfikację i charakterystykę jednostek instytucjonalnego otoczenia biznesu. Wskazano ich mocne i słabe strony, a także występujące szanse i zagrożenia. Istotny element rozdziału stanowiła prezentacja tych obszarów kraju, które dysponują zdywersyfikowaną ofertą wsparcia dla biznesu. Jako uzupełnienie rozważań zamieszczono

tabelę zawierającą szczegółową charakterystykę usług wsparcia (kategorie usług z podziałem na usługi szkoleniowe i doradcze) świadczonych przez poszczególne rodzaje podmiotów instytucjonalnego otoczenia biznesu.

Autorami publikacji są pracownicy naukowcy Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz praktycy współpracujący z uczelnią. Opracowany podręcznik kierowany jest nie tylko do studentów zainteresowanych tematyką przedsiębiorczości i zarządzania firmami sektora MSP, lecz także do praktyków oraz badaczy tej tematyki. Wielość zagadnień odnoszących się zarówno do przedsiębiorczości, jak i funkcjonowania firm sektora MSP tworzy uniwersalny charakter prezentowanej książki – może stanowić podbudowę do dyskusji i przemysłów łączących studentów, naukowców i praktyków.

Renata Lisowska, Jarosław Ropęga

Jarosław Ropęga

Rozdział 1

Przedsiębiorczość Zagadnienia ogólne

Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości

Wymiary przedsiębiorczości

Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości

**Przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy
i społeczeństwo informacyjne**

Wprowadzenie	15
1.1. Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości	15
1.2. Wymiary przedsiębiorczości	18
1.3. Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości	26
1.3.1. Przedsiębiorczość ekonomiczna	27
1.3.2. Przedsiębiorczość pozaekonomiczna	35
1.4. Przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne	41
Ćwiczenia	43
Bibliografia	44

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość to zjawisko wielowymiarowe, złożone, nieustannie ewoluujące, pozostające w kręgu zainteresowań wielu dyscyplin naukowych. Kontrowersje wzbudzają zarówno różnorodne podejścia do definicji przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, jak i samej istoty przedsiębiorczości. Zdaniem S. Sudoła [2008, s. 20–21] przedsiębiorczość jest zjawiskiem o tak dużej złożoności, że nie jest możliwe sformułowanie jednej teorii przedsiębiorczości.

Od początku dziejów gospodarowanie i rozwój cywilizacji były związane z przedsiębiorczością. Jednak zainteresowanie badaczy tą kategorią nie było jednakowe. Na przeciwległych krańcach skali można postawić z jednej strony ekonomię klasyczną, która zupełnie pomijała to zagadnienie, zaś z drugiej – choćby poglądy J. Schumpetera, który uważał, że jest to główna siła napędowa gospodarki, motor wzrostu i rozwoju gospodarczego.

Celem rozdziału jest zaprezentowanie podstawowych pojęć z zakresu przedsiębiorczości i wskazanie jej miejsca we współczesnej gospodarce.

1.1. Współczesne ujęcie przedsiębiorcy i przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości wprowadził w XVIII w. francuski ekonomista R. Cantillon, który nazwał „przedsiębiorcami” kupców wykorzystujących różnice pomiędzy ceną zakupu i sprzedaży towarów. Przedsiębiorczość określił jako umiejętność wykorzystywania szansy, by znaleźć produkt, który można „kupić tanio i sprzedać drogo” (teoria arbitrażu).

R. Cantillon postrzega przedsiębiorcę jako osobę, która ponosi ryzyko związane z niepewnością i w takich warunkach podejmuje decyzje; żyje z niepewnych dochodów (w odróżnieniu do pracowników, żyjących z dochodów pewnych); umie zachować się na rynku niezrównoważonym i wykorzystać proces przywracania równowagi do osiągnięcia zysku.

Według J. B. Saya przedsiębiorczość polega na łączeniu czynników produkcji. Jeśli takie działanie jest wykonywane po raz pierwszy, to zasługuje na miano przedsiębiorczości, natomiast jeśli staje się rutyną, wówczas przestaje być działaniem przedsiębiorczym. W tym ujęciu widać korelację przedsiębiorczości z innowacyjnością. Według J. B. Saya przedsiębiorcy to przemysłowcy, rękodzielnicy, rolnicy i kupcy, czyli osoby, które tworzą produkty dla własnego zysku, ponosząc jednak ryzyko. Jako pierwszy autor ten wskazał też na zasoby niematerialne (wiedza, talent), które determinują działania przedsiębiorcze.

Duży wpływ na współczesne postrzeganie przedsiębiorcy oraz przedsiębiorczości miały teorie F. Knighta i J. Schumpetera. F. Knight akcentował rolę ryzyka w działalności przedsiębiorców. Jego zdaniem przedsiębiorca podejmuje decyzje o efektywnym sposobie realizacji celu, dokonuje wyboru celu do realizacji, krytycznie osądza w obliczu radykalnej niepewności. Jego działalność biznesowa przyjmuje bardziej formę ryzykownej gry niż skalkulowanych działań. Z kolei schumpeterowska teoria „twórczej destrukcji” – w wyniku której powstają nowe kombinacje środków produkcji, nowe wyroby lub technologie, nowe rynki zbytu, pozyskiwane są nowe źródła zasobów lub wprowadzana jest nowa organizacja produkcji – kładzie nacisk na takie czynniki, jak innowacyjność, kreatywność i odkrywczość.

Kolejnym badaczem, którego podejście można odnieść do współczesnych warunków funkcjonowania firm jest I. M. Kirzner. Podkreśla on znaczenie „czujności” dotyczącej nowych, wartościowych celów i możliwych nowych dostępnych zasobów czy informacji. Przedsiębiorca jest osobą równoważącą rynek poprzez dostrzeganie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu.

W krótkim okresie przedsiębiorczość oznacza działania dostosowujące organizację do potrzeb otoczenia oraz produkcję wyrobów zaspokajającą te potrzeby. Natomiast w długim okresie działania przedsiębiorcze polegają na aplikacji innowacji, które determinują rozwój gospodarczy. I. M. Kirzner zwraca uwagę na zależność pomiędzy przedsiębiorcą „czujnością” a poziomem wiedzy. Szansa przedsiębiorczego zysku powstaje w wyniku nierównowagi w zasobach wiedzy poszczególnych uczestników rynku. Generuje to możliwość zaistnienia okazji do wykorzystania przez tego, kto pierwszy ją zauważy, wprowadzi zmiany, innowacje i wytworzy nowy produkt. I. M. Kirzner postrzega rolę przedsiębiorcy w kształtowaniu równowagi w odmienny sposób niż J. Schumpeter. W wywiadzie dla „Austrian Economics Newsletter” tak mówi o postrzeganiu osoby i roli przedsiębiorcy:

dla Schumpetera przedsiębiorca był osobą przerywającą, wytrącającą z równowagi. Łamie istniejący, równomiernie obracający się system. Paul Samuelson przedstawił metaforę postrzegania świata przez Schumpetera. Porównał to do struny w skrzypcach. Szarpiesz ją, ona drga, w końcu uspokaja się. Powiedziałbym, że Schumpeter postrzegał przedsiębiorcę jako osobę, która szarpie strunę z naprężonej pozycji, wytwarzając zmianę. Wszelkie wibracje są przypisane jego działaniu. Ja podkreśliłem inny aspekt zagadnienia. Przedsiębiorca generuje tendencję do przywrócenia równowagi systemu na nowym poziomie lub w nowej formie. Ale jest to przywrócenie, nie zakłócenie, spowodowane przez przedsiębiorcę [Kirzner 1997].

P. F. Drucker łączy przedsiębiorczość z innowacjami, które wprowadzają przedsiębiorcy. Innowacje według Druckera są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, które stwarza nowe szanse ekonomiczne z posiadanych zasobów. Zasoby nie istnieją dopóki, dopóty ludzie nie znajdą zastosowania dla czegoś, co występuje w przyrodzie i nie nadadzą mu w ten sposób wartości ekonomicznej (np. wynalezienie sposobu wykorzystania pleśni penicylinowej). Innowacje nie muszą być tylko wynalazkami technicznymi lub materialnymi (jako przykład Drucker podaje „wynalezienie” sprzedaży ratalnej, która zrewolucjonizowała gospodarkę świata). Mogą mieć również charakter społeczny.

Dla Druckera najważniejsze jest stałe i regularne wprowadzanie zmian w organizacji. Autor używa pojęcia systematycznej innowacji, którą definiuje jako celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian oraz systematyczne analizowanie okazji do społecznych lub gospodarczych innowacji, które taka zmiana może umożliwić [Drucker 1992, s. 44].

Fundamentalną kategorią w koncepcji Druckera jest więc okazja, która pojawia się, gdy systematycznie badamy obszary zmian. Źródła zmian mogą pojawić się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu (tab. 1.1).

Tabela 1.1. Zmiany będące źródłem innowacji

Źródła zmian wewnątrz organizacji	Źródła zmian w otoczeniu organizacji
1. Nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne. 2. Niezgodność pomiędzy rzeczywistością a wyobrażeniami o niej. 3. Innowacje wynikające z potrzeb procesu. 4. Zmiany w strukturze rynku lub przemysłu.	1. Zmiany demograficzne. 2. Zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach. 3. Zmiany w stanie wiedzy (nowa wiedza).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Drucker [1992], s. 44.

Współczesne postrzeganie przedsiębiorczości jest wielowymiarowe. Jako zjawisko ujawnia się w wielu obszarach życia społeczno-gospodarczego, a jego obraz nie jest jednolity. W ujęciu interdyscyplinarnym przedsiębiorczość może być opisywana oraz wyjaśniana przy wykorzystaniu dorobku ekonomii, zarządzania, socjologii i psychologii. W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione wymiary przedsiębiorczości z perspektywy cech, zachowań i postaw przedsiębiorczych.

1.2. Wymiary przedsiębiorczości

W literaturze tematu zjawisko przedsiębiorczości często jest przedstawiane w ujęciu procesowym i atrybutowym. **Wymiar atrybutowy** definiuje przedsiębiorczość poprzez zespół cech składających się na tzw. osobowość przedsiębiorczą, która pozwala przedsiębiorcy na podejmowanie działań pozwalających mu osiągnąć zamierzony cel. Istnieje wiele klasyfikacji cech osoby przedsiębiorczej, jednak należy zauważyć, że nie jest możliwe jednoznaczne nakreślenie modelu „typowego przedsiębiorcy”, gdyż w zależności od rodzaju i formy działalności czy warunków otoczenia cechy te mogą ułatwiać lub hamować efektywność podejmowanych działań [Piasecki 2001, s. 32]. M. Bratnicki [2002, s. 52] wymienia następujące cechy człowieka przedsiębiorczego:

- inicjatywa,
- twórczość,
- skłonność do przewodzenia,
- podejmowanie ryzyka,
- tolerancja niepewności,
- elastyczne myślenie i działanie,
- umiejętne rozwiązywanie problemów,
- potrzeba osiągnięć,
- wyobraźnia,
- wizja rozwojowa,
- konsekwencja w realizacji celów,
- dążenie do niezależności,
- zdolność do uczenia się,
- umiejętności społeczne.

T. Piecuch [2010, s. 62] wskazuje kategorie cech i postaw ułatwiających oraz utrudniających działania przedsiębiorcze (tab. 1.2).

Wymiar atrybutowy przedsiębiorczości to zespół cech składających się na osobowość przedsiębiorczą

Tabela 1.2. Cechy ułatwiające i utrudniające działania przedsiębiorcze

Kategoria	Cechy ułatwiające	Cechy utrudniające
Potrzeby psychiczne	• tendencja do dominowania, • skłonność do posiadania, • dążenie do własności i autonomii, • orientacja na osiągnięcia	• liczenie na opiekę i wsparcie innych, • uległość, • odrzucenie i izolacja
Motywacja	• tendencja do dominowania, • dążenie do własności i autonomii, • tendencja do powiększania stanu posiadania, • orientacja na osiągnięcia i sukces	• różnego rodzaju lęki, • chęć utrzymania tego, co się posiada, a nie chęć pomnażania
Decyzje	• zdecydowanie, • konsekwencja, • decyzje adekwatne do sytuacji	• trudności w podejmowaniu decyzji, • chwiejność, • „wyuczona bezradność”
Ryzyko	• traktowanie sytuacji ryzykownych jako wyzwania, szanse na sukces, • podejmowanie decyzji obciążonych ryzykiem	• unikanie sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem
Sukces i niepowodzenie	• odporność psychiczna, • wysoki próg stresu i frustracji, • umiejętność działania w sytuacjach trudnych	• brak odporności psychicznej, • niski próg stresu i frustracji
Innowacyjność i twórczość	• postawa pioniera, • zdolności twórcze, • intuicja	• postawa zachowawcza, • konformizm, • brak zdolności twórczych
Współpraca	• ekstrawersja, • zdolności przywódcze, • twórcze kierowanie, • zaufanie u ludzi, • umiejętność negocjacji i mobilizowania innych	• introwersja, • trudności w kontaktach i współpracy z innymi, • brak zdolności przywódczych
Bariera	• optymizm i aktywność, • znajomość siebie	• lęki i obawy, • lenistwo, • pesymizm
Temperament	• sangwinik, • duża energia i zrównoważenie	• melancholik

Źródło: Piecuch [2010], s. 62.

Według A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego [1997, s. 68–70] przedsiębiorca to osoba z mocno rozwiniętą potrzebą osiągnięć, dążąca do sukcesu na własny koszt i rachunek. To człowiek pracowity, wytrwały i uparty w realizowaniu własnych zamierzeń, którego nie zrażają porażki, a wręcz działają na niego motywująco. Gotów

jest podejmować ryzyko, jednak zawsze skalkulowane. To „innovator”, chociaż sam rzadko jest wynalazcą; sprawdza się jako promotor zmian.

Jak widać z przytoczonych rozważań różnych autorów, katalog cech przedsiębiorczych jest otwarty. Można wyróżnić kilka wspólnych cech osobowości charakterystycznych dla przedsiębiorców (potrzeba osiągnięć, skłonność do ryzyka, poczucie kontroli), nie są one jednak wiążące czy predysponujące do bycia przedsiębiorcą. T. Kraśnicka [2002, s. 592] formułuje trzy tezy dotyczące uwarunkowań osobowościowych związanych z działaniami przedsiębiorczymi:

- działania przedsiębiorcze są efektem pewnej określonej konfiguracji czynników psychologicznych i osobowościowych, których zakumulowany wpływ leży u podstaw decyzji i działań przedsiębiorczych;
- wpływ tak liczego zbioru czynników psychologicznych i osobowościowych sprawia, że osiągnięcie efektu kumulacji jest możliwe przy bardzo różnorodnych kombinacjach tych czynników;
- zmienne psychologiczne, których nośnikiem jest osobowość człowieka, są tylko w części uwarunkowane genetycznie; brakuje dowodów na istnienie osobowości przedsiębiorczej, zmienne te bowiem można kształtować w procesie wychowania, socjalizacji i kształcenia, jakim podlegają członkowie społeczeństwa.

Przedsiębiorczość jako proces oznacza tworzenie i budowanie czegoś nowego, zbiór sekwencyjnych zdarzeń prowadzących do powstania efektu rynkowego. W tab. 1.3 przedstawiono podejścia wybranych autorów do przedsiębiorczości w ujęciu procesowym. Zaprezentowane charakterystyki wskazują na kluczowe kategorie występujące w ujęciu procesowym postrzegania przedsiębiorczości: 1) zdolność do wprowadzania innowacji, 2) umiejętność działania w warunkach niepewności oraz 3) dostrzeganie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu. Przedsiębiorczość jest to pewna postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans dzięki szeroko rozumianym istniejącym zasobom.

Nie powinno się więc traktować przedsiębiorczości jako zjawiska, które się zdarza jednorazowo, lecz jako proces mający początek i poszczególne fazy. Próba usystematyzowania przebiegu procesu przedsiębiorczego jest jednak szczególnie trudna z uwagi na to, iż jest on dynamiczny, wyjątkowy, nieciągły, zmienny, inicjowany wolą jednostki. Zależy zatem od wielu zmiennych i posiada dużą wrażliwość na zmiany ich wartości. Analizując charakterystyki przedsiębiorczości w ujęciu procesowym prezentowane przez różnych autorów, można zauważyć, że na pierwszy plan wysuwa się identyfikacja i realizacja szans, okazji

Przedsiębiorczość jako proces to akt tworzenia, budowania czegoś nowego, mający na celu generowanie korzyści rynkowych.

Proces przedsiębiorczy obejmuje różne fazy, jednakże jest on bardzo dynamiczny, zmienny i nieciągły.

Tabela 1.3. Przedsiębiorczość w ujęciu procesowym

Autor	Charakterystyka przedsiębiorczości
J. Schumpeter	Proces „kreatywnej destrukcji”, w którym stare produkty zastępuje się nowymi, kreującymi wartość dla klientów.
J. A. Timmons	Postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans dzięki szeroko rozumianym istniejącym zasobom.
P. F. Drucker	Proces poszukiwania zmian, reagowania na nie i wykorzystywania ich jako okazji.
R. Hisrich i M. P. Peters	Proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego przez poświęcenie czasu, świadomość i akceptację różnych rodzajów ryzyka (finansowego, psychologicznego, społecznego), połączonego z oczekiwaniem nagrody finansowej i osobistej satysfakcji.
T. Kraśnicka	Proces tworzenia bogactwa, tworzenia przedsiębiorstwa, kreowania innowacji, wprowadzania zmian, tworzenia nowych miejsc pracy, tworzenia nowych wartości, wzrostu przedsiębiorstw (jak również wzrostu gospodarczego), a także wykorzystywania szans.
J. Targalski	Proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, obejmujący m.in.: rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku, opracowanie planu działalności, zgromadzenie niezbędnych zasobów, założenie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim w kolejnych fazach jego rozwoju.
N. Churchill	Proces odkrywania i kształtowania możliwości dla stworzenia nowych wartości poprzez innowacje, pozyskanie potrzebnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości.
D. F. Kuratko	Dynamiczny proces tworzenia wartości dodanej. Wartość ta jest tworzona przez jednostki, które akceptują ryzyko majątkowe, czasu i (lub) kariery związane z daniem wartości do jakiegoś produktu lub usługi. Wartość musi w jakiś sposób być dodana przez przedsiębiorcę przez zapewnienie i rozmieszczenie niezbędnych umiejętności i zasobów.
R. W. Griffin	Proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka.
M. Bratnicki	Poszukiwanie ponadprzeciętnej efektywności (renty ekonomicznej) poprzez interpretowanie, ocenianie i działanie na podstawie informacji zawierających potencjał tworzenia wartości przydawanej (nowy rynek, nowa kombinacja zasobów itp.).

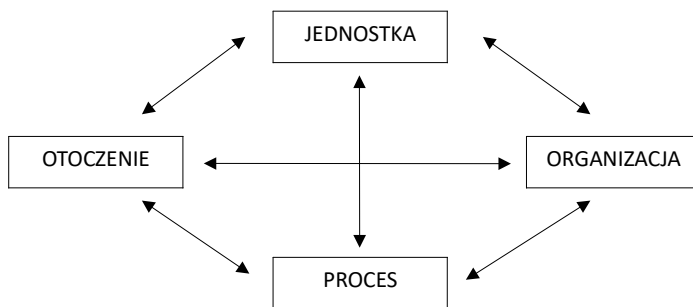
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Targalski [2006], s. 5–10; Bratnicki [2002], s. 30.

czy inaczej sposobności, która w dalszych etapach prowadzi do stworzenia nowego przedsięwzięcia.

Jednym z pierwszych badaczy, którzy podjęli próbę ujęcia czynności prowadzących do podjęcia nowego przedsięwzięcia był W. B. Gartner, według którego tworzenie nowych przedsięwzięć oznacza łączenie do tej pory odrębnych działań w logiczną całość przynoszącą konkretne

wyniki [Gartner 1985]. W modelu wyodrębnione i analizowane są cztery wymiary:

- 1) jednostka, która się angażuje w proces (analiza pod kątem cech psychologicznych, takich jak potrzeba osiągnięć, skłonność do ryzyka),
- 2) otoczenie (sytuacja, w której jednostka się znajduje i która na nią wpływa – dostępność kapitału i innych zasobów, dostawcy itp.),
- 3) organizacja (rodzaj przedsięwzięcia),
- 4) proces (rodzaj podejmowanych akcji – akumulacja zasobów, produkcja, budowanie organizacji).



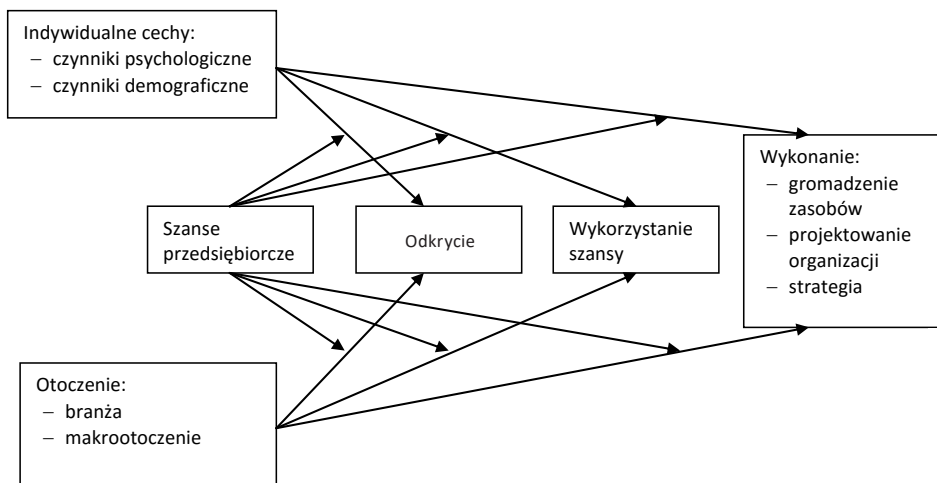
Rysunek 1.1. Model Gartnera

Źródło: Gartner [1985], s. 696–706.

Według Gartnera zaprezentowany model jest instrumentem umożliwiającym analizowanie zróżnicowanych ścieżek tworzenia nowych przedsięwzięć, pokazującym jednocześnie złożoność zjawiska i interakcji między poszczególnymi wymiarami modelu.

W modelu S. A. Shane’a (rys. 1.2) proces przedsiębiorczy rozpoczyna się od identyfikacji szans przedsiębiorczych, czyli sytuacji, kiedy zasoby mogą zostać na nowo połączone i wykorzystane w taki sposób, aby przynosiły zysk. Przedsiębiorczość jest tu rozumiana jako zależność między jednostką a szansą, jest procesem ukierunkowanym i przebiegającym w pewnym określonym porządku, jednak nie musi on mieć charakteru liniowego.

Proces identyfikacji szans jest indywidualny, przebiega w różny sposób w zależności od posiadanych informacji i przekonań. Dostęp do informacji kształtowany jest przez wiele czynników, takich jak doświadczenia życiowe, sieci powiązań, edukacja oraz sposób poszukiwania informacji. Mając dostęp do tych samych informacji, nie każdy jest w stanie zidentyfikować pojawiające się szanse. Indywidualne cechy danej



Rysunek 1.2. Model Shane’a

Źródło: Shane [2003], s. 11.

osoby wpływają na sposób identyfikowania i wdrażania szans. W tab. 1.4 zostały przedstawione czynniki psychologiczne i demograficzne, które według Shane’a mają wpływ na wykorzystanie szans przedsiębiorczych.

Kolejnym zobrazowaniem procesu przedsiębiorczego jest model J. Timmonsa, który wskazuje najważniejsze składowe tego procesu (rys. 1.3). Między elementami procesu przedsiębiorczego, tj. szansami, zasobami i zespołem, powinna zachodzić równowaga oraz wzajemne dopasowanie. W pierwszej kolejności przedsiębiorca musi rozpoznać na rynku szansę, która stanowi podstawę całego procesu. Jej dostrzeżenie skłania do podjęcia działań, dzięki którym będzie możliwe jej wykorzystanie. W tym celu przedsiębiorca tworzy zespół oraz pozyskuje niezbędne zasoby.

Szansa. Proces przedsiębiorczy zaczyna się od szansy. Rozpoznanie szansy ma swoje źródła w kreatywności, która jest cechą łączącą przedsiębiorcę i jego zespół. Jednakże nie każdy dobry pomysł idzie w parze z unikalną szansą. Timmons i Spinelli podają, że na każde 100 pomysłów prezentowanych inwestorom – czy to w formie biznesplanu, czy ogólnej propozycji – mniej niż cztery otrzymują dofinansowanie. Ważną umiejętnością przedsiębiorcy i inwestora jest więc zdolność do szybkiego oszacowania potencjalnych efektów pomysłu oraz podjęcia decyzji, jak wiele czasu i środków temu poświęcić.

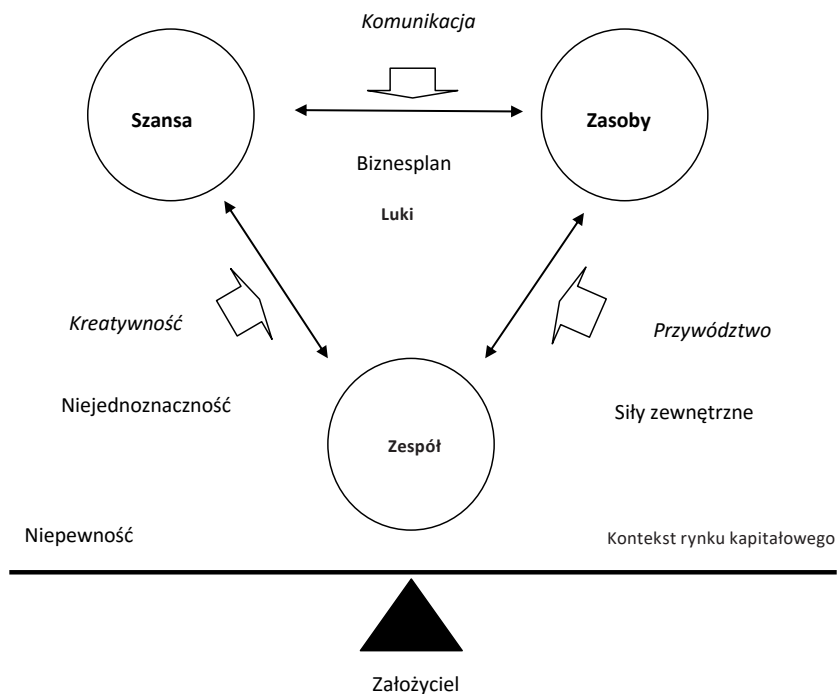
Zasoby. Według Timmonsa i Spinelliego nie jest konieczne posiadanie wszystkich koniecznych zasobów, zwłaszcza kapitału, aby

Tabela 1.4. Czynniki wpływające na wykorzystywanie szans przedsiębiorczych

Czynniki demograficzne	Czynniki psychologiczne
Edukacja – posiadanie wiedzy i umiejętności, które pomagają w identyfikacji szans.	Ekstrawertyczność.
Doświadczenie zawodowe – bogatsze życie zawodowe skutkuje większą liczbą informacji potrzebnych do identyfikacji szans.	Intuicja.
Stan cywilny – osoby w związkach małżeńskich mają większą odwagę do podjęcia ryzyka.	Potrzeba osiągnięć – osoby o rozbudowanej potrzebie osiągnięć są bardziej skłonne do wcielania w życie pojawiających się szans, są one bowiem związane ze zmierzaniem się z nowymi wyzwaniami.
Doświadczenia przedsiębiorcze – obserwacja innych przedsiębiorców (np. w rodzinie) uczy zachowań przedsiębiorczych.	Skłonność do ryzyka – gotowość do ponoszenia ryzyka lub działania w warunkach niepewności sprzyja realizacji szans. Cecha ta powiązana jest z tolerancją sytuacji wieloznacznych i niejasnych.
Wiek – starsze osoby posiadają większe zasoby informacji, jednak są mniej skłonne do podejmowania ryzyka.	Potrzeba niezależności – osoby przyzwyczajone do samodzielnego podejmowania działań częściej wykorzystują okazje przedsiębiorcze.
Pozycja społeczna – wyższy status społeczny zwiększa szanse na wdrożenie szans, osobom tym łatwiej jest przekonać do swoich pomysłów innych, a także posiadają one najczęściej liczne, wartościowe kontakty.	Kontrola – wewnętrzne przekonanie o możliwości wpływu na otoczenie, w którym się funkcjonuje, pomaga we wdrażaniu szans.
	Wiara we własne możliwości.
	Pewność siebie, optymizm, przekonanie o racji swoich sądów pozwalają na eksploatację szans przedsiębiorczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shane [2003], s. 97–116.

w przedsięwzięciu osiągnąć sukces. Pieniądze podążają za szansami o wysokim potencjale, wyobrażanymi i ukazywanymi przez silny zespół zarządzający. Autorzy przytaczają ideę *bootstrappingu* jako sposobu na zaistnienie przedsiębiorczych biznesów, dzięki której mogą stworzyć znaczącą przewagę konkurencyjną. *Bootstrapping* jest filozofią działania przedsiębiorstwa – zwłaszcza w początkowych etapach rozwoju – która polega na korzystaniu z wewnętrznych źródeł finansowania poprzez minimalizację kosztów i szybkie wprowadzenie produktu



Rysunek 1.3. Proces przedsiębiorczy

Źródło: Timmons, Spinelli [2004], s. 110.

na rynek, aby przedsięwzięcie generowało przychody. W późniejszym etapie dochodzi dalsze doskonalenie produktu. Ważną zasadą jest odpowiednie zarządzanie cyklem kapitału obrotowego (krótki cykl obrotu należy przy maksymalnym wydłużaniu terminów płatności zobowiązań).

Zespół. Nowe przedsięwzięcie wymaga przedsiębiorczego lidera, który posiada takie osobiste cechy, jak: zdolność szybkiego uczenia się oraz uczenia innych, elastyczność, zdolność mierzenia się z przeciwnościami, uczciwość i rzetelność. Umiejętność pozyskiwania innych kluczowych członków zespołu, a następnie jego budowanie jest jedną z najbardziej cenionych zdolności, jakich szukają inwestorzy. Przy tworzeniu zespołu należy zwrócić uwagę na kwalifikacje zawodowe, motywację i zaangażowanie, samodzielność i umiejętność pracy w zespole oraz kreatywność.

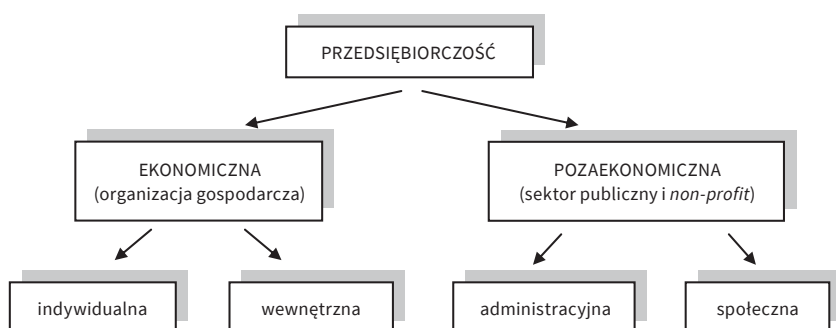
Proces przedsiębiorczy jest napędzany okazją, jest oparty na przedsiębiorczym liderze i przedsiębiorczym zespole, jest twórczy i oszczędzający zasoby, zależy od dopasowania i równowagi między zasobami a potrzebami, jest zintegrowany i holistyczny.

1.3. Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości

Różnorodność poglądów i podejść do przedsiębiorczości rodzi problemy z jej usystematyzowaniem. Bogactwo rodzajów oraz typów prowadzonych działalności – zarówno o charakterze gospodarczym, jak i niegospodarczym – powoduje, że istnieje wiele różnych klasyfikacji przedsiębiorczości.

W podstawowym podziale prezentowanym w literaturze wyróżnia się przedsiębiorczość ekonomiczną i pozaekonomiczną [Kraśnicka 2002] czy też występującą w gospodarce i poza gospodarką [Cieślak 2014]. W ten sposób podkreśla się uniwersalny charakter kategorii przedsiębiorczości, wykraczający poza obszar organizacji *stricto* biznesowych. Należy się jednak zgodzić z S. Sudolem [2008], że przedsiębiorczość instytucji niegospodarczych i związanych z nimi ludzi może również przynosić korzyści ekonomiczne, np. w postaci obniżenia kosztów prowadzonej działalności.

Przedstawiony na rys. 1.4 przykładowy podział daje możliwość analizy różnych form przedsiębiorczości w ramach wymienionych obszarów. W dalszej części rozdziału zostaną omówione wybrane formy aktywności przedsiębiorczej w ramach przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej.



Rysunek 1.4. Formy i typy przedsiębiorczości

Źródło: Kraśnicka [2002], s. 123.

1.3.1. Przedsiębiorczość ekonomiczna

Przedsiębiorczość indywidualna

Sektor indywidualnej przedsiębiorczości jest we współczesnej gospodarce bardzo zróżnicowany. Zmiany polityczne po 1989 r. doprowadziły do zasadniczych przeobrażeń w polskim systemie prawa, co miało swoje przełożenie na funkcjonowanie i zmianę modelu gospodarki. W następstwie tych zdarzeń miał miejsce dynamiczny rozwój prywatnych podmiotów gospodarczych, szczególnie średnich i małych przedsiębiorstw, przy jednoczesnej restrukturyzacji oraz prywatyzacji przedsiębiorstw publicznych.

Do roku 1989 drobna przedsiębiorczość była niedoceniana, a zarazem ograniczana i zmuszana do egzystencji w „szarej strefie”. W wyniku transformacji ustrojowej nastąpiła „eksplozja przedsiębiorczości” – w pierwszym piętnastolecu własną działalność gospodarczą rozpoczęło ponad 5 mln osób [Cieślik 2014, s. 25]. Ułatwienia w przepływie towarów, usług, kapitału i ludzi w wyniku integracji z Unią Europejską stały się źródłem dodatkowych korzyści dla budowania wartości przedsiębiorstw. Z drugiej strony przedsiębiorcy stanęli przed wyzwaniem funkcjonowania w burzliwym i zmiennym otoczeniu.

W literaturze tematu sektor MSP postrzegany jest jako największa siła napędowa rozwijających się gospodarek. W większości rozwijających się krajów udział procentowy małych i średnich firm w całkowitej liczbie przedsiębiorstw jest wyższy niż 95%, a ponad 60% siły roboczej zatrudniają właśnie te podmioty.

Przedsiębiorczość indywidualna może przyjmować formę rozwoju samostanowienia, żywiołowego, zwanego w literaturze tematu rozwojem autonomicznym (typu *pull*) oraz ścieżkę modelu wspieranego. W pierwszym przypadku proces przedsiębiorczy opiera się na cechach związanych z osobą właściciela – on uruchamia ten proces i neutralizuje wpływy negatywnych czynników na rozwój firmy. Druga forma dotyczy sieciowego rozwoju organizacji i może przyjmować postać franchisingu, outsourcingu, umów dealerskich lub akwizycji [Kraśnicka 2002, s. 226–230].

Tradycyjny segment drobnej przedsiębiorczości (*small business*) jest obecnie mocno zróżnicowany [Cieślik 2014, Matejun 2015]. B. Piasecki wyróżnia, w zależności od orientacji rozwojowej, podział firm sektora MSP na [Piasecki 2001, s. 75–76]:

- firmy przedsiębiorcze oraz podmioty substytucji dochodów,
- podmioty rosnące oraz podmioty stabilne, wśród których występują firmy martwo urodzone i firmy-meteory,

Przedsiębiorczość ekonomiczna to działania zainspirowane rynkiem i zorientowane na osiągnięcie sukcesu ekonomicznego.

W Polsce w 2012 roku aż 99,8% firm to były małe i średnie przedsiębiorstwa, które zatrudniały 70,1% siły roboczej [Raport o stanie... 2014, s. 17, 23].

- przedsięwzięcia zastępujące pracę, firmy stylu życia, wysoko dochodowe, stabilne małe przedsięwzięcia oraz przedsięwzięcia szybko rosnące.

S. Kunkel dzieli nowe przedsięwzięcia w obszarze MSP na [Kunkel 2001, s. 75–90]:

- niezależne nowe przedsięwzięcia stymulowane potrzebami rynkowymi,
- niezależne przedsięwzięcia oparte na technologii,
- nowe przedsięwzięcia substytucji dochodów,
- nowe przedsięwzięcia suplementacji dochodów,
- nowe przedsięwzięcia, w przypadku których zysk nie jest głównym motywem założycielskim (hobby/stylu życia).

Z punktu widzenia zarządzania rozwojem MSP i prowadzenia aktywnej polityki przedsiębiorczości dalej zostaną omówione wybrane formy aktywności MSP.

Przedsiębiorczość samozatrudnionych

Blisko 2/3 mikroprzedsiębiorstw w Polsce to firmy bez pracowników. Motywy podjęcia tzw. samozatrudnienia są wielorakie. Może to być pragnienie stworzenia od podstaw swojego przedsiębiorstwa, jego rozwijanie w celu zarabiania na życie. Działalność gospodarczą bez zatrudniania pracowników podejmują również osoby wykonujące wolne zawody, pracując na rzecz wielu zleceniodawców i korzystając ze swobody, jaką daje samodzielna organizacja pracy.

Trzecia grupa przedsiębiorców to tzw. przedsiębiorczość zależna, prowadzona na rzecz tylko jednego kontrahenta [Cieślik 2014, s. 49–51]. Chodzi tu o osoby pracujące w ramach tradycyjnego zatrudnienia, które ze względu na spodziewane korzyści ekonomiczne albo czynniki zewnętrzne (np. nakłonienie/przymuszenie przez pracodawcę), podejmują lub kontynuują karierę pracowniczą, działając formalnie w ramach prowadzonej przez siebie pozarolniczej działalności gospodarczej. Działalność taka może więc być wymuszona przez dotychczasowego pracodawcę, który w swoim interesie ekonomicznym dąży do ograniczenia kosztów (obciążeń podatkowych i ubezpieczeń społecznych), ale też może być inicjatywą pracownika, który ceni sobie formalną niezależność (sytuacja taka dotyczy zwłaszcza wysoko wykwalifikowanych pracowników wiedzy).

Prowadzenie działalności gospodarczej bez zatrudniania pracowników stanowi najbardziej powszechną formę pracy na własny rachunek w Polsce.

Przedsiębiorczość rodzinna

Firmy rodzinne są specyficznym rodzajem przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość rodzinna utożsamiana jest przede wszystkim z sektorem MSP, jednak w tej kategorii znajdują się również duże korporacje o globalnym zasięgu. Przy wyróżnianiu tej grupy podmiotów najczęściej przyjmuje się następujące kryteria: rodzinną strukturę własności przedsiębiorstwa, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy [Sułkowski 2011, s. 10]. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych mogą być tworzone w szerokim, wąskim lub pośrednim ujęciu. W ujęciu szerokim firma rodzinna to taka, w której rodzina ma przynajmniej częściową zdolność do kontrolowania strategicznych działań firmy i dąży do utrzymania tej zdolności w rodzinie. Ujęcie pośrednie, uwzględniając też wcześniejsze wymagania, nakazuje dodatkowo, by założyciel firmy lub jego potomkowie sprawowali bezpośrednio kierowniczą rolę w firmie. W ujęciu tym mieszczą się także firmy, w których tylko jeden członek rodziny jest bezpośrednio zaangażowany w bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Najbardziej restrykcyjnym ujęciem jest ujęcie wąskie. Tu wymaga się uczestnictwa więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy, zaś rodzina musi być zaangażowana w bieżącą działalność przedsiębiorstwa i jednocześnie więcej niż jedna osoba musi pełnić jasno określone funkcje zarządcze.

Definicje firm rodzinnych

Ze względu na stosunkowo krótki okres funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce, firmy rodzinne mają nieco inną charakterystykę niż w krajach Europy Zachodniej czy USA. Badania przeprowadzone przez polskich naukowców wskazują, że większość polskich firm rodzinnych jest prowadzona przez pierwsze pokolenie właścicieli, natomiast zagadnienie sukcesji dopiero pojawia się na horyzoncie planowania. Formalnie większość biznesów to własność jednej osoby, mimo że często w prowadzenie działalności zaangażowana jest większa część rodziny [Marjański 2012, s. 35].

W kontekście specyfiki problemów funkcjonowania firm rodzinnych na pierwszy plan wysuwa się zagadnienie sukcesji, czyli przekazywania władzy następnemu pokoleniu w rodzinie. W przypadku firm rodzinnych brak planowania sukcesji jest jedną z najczęstszych przyczyn upadku firmy lub utraty kontroli nad nią przez rodzinę [Sułkowski, Marjański 2009, s. 38].

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych wymienia się [Lewandowska, Greser, Jakubowski 2012, s. 121]:

- złe planowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku,
- nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora (wiele rodzin ma więcej niż jedno dziecko, co rodzi pytanie, jak rozwiązać kwestię dziedziczenia i któremu dziecku przekazać władzę nad firmą),
- brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną czy konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy.

Główne problemy sukcesji w firmach rodzinnych mogą zatem wynikać z przyczyn organizacyjnych, psychologicznych, prawnych lub finansowych.

Przykład 1

Nieumiejętnie przeprowadzona sukcesja może przyczynić się do poważnych kłopotów w dalszym prowadzeniu biznesu.

Przykładem takiej sytuacji jest słynny włoski dom mody Gucci. Jego założyciel Guccio Gucci, przekazując zarządzanie następnemu pokoleniu, pominął pierworodnego syna i stery firmy powierzył drugiemu w kolejności synowi Aldo. Lata 70. w historii domu mody upływały pod znakiem ostrych konfliktów nowego szefa z młodszym bratem Rudolfem oraz siostrą Grimaldą, dla której ojciec nie przewidział żadnych udziałów. Aldo Gucci walczył nie tylko z rodzeństwem, lecz także z własnym synem Paolo, który w latach 80. wytoczył ojcu dziesięć procesów sądowych, próbując zyskać większy wpływ na zarządzanie firmą. Na posiedzeniach zarządu między członkami rodziny dochodziło do bójek na tle rozdysponowania udziałów. Aldo Gucci zakończył zarządzanie przedsiębiorstwem wyeliminowany przez bratanka Maurizio, z którym procesował się następnie w ramach wzajemnych doniesień o niezapłaconych podatkach. Rodzinne spory wyniszczyły firmę do tego stopnia, że w 1993 r., kiedy została zakupiona przez strategicznego inwestora, znajdowała się na skraju bankructwa.

Źródło: Hyla [2013], s. 24.

Przedsiębiorczość stylu życia

B. Piasecki definiuje przedsiębiorstwa stylu życia jako założone przez osoby, które celowo porzuciły dotychczasową pracę, nie oczekując nawet wyższych dochodów, lecz niezależności i satysfakcji z pracy [Piasecki 1998, s. 76]. Świadomie nie dążą oni do rozwoju i zwiększania skali działalności, nawet gdy są ku temu realne możliwości. Główną motywację prowadzenia działalności stanowi możliwość realizowania własnych zainteresowań i pasji, a także stylu życia (np. swoboda czasowa,

praca w miejscu zamieszkania). Przedsiębiorcami stylu życia mogą być byli lub nadal aktywni sportowcy zakładający działalność związaną z dotychczas uprawianą dyscypliną (np. szkołka pływacka, nurkowa, wspinaczkowa). Mogą to być również doświadczeni pracownicy wiedzy, którzy odchodzą ze stanowisk kierowniczych w korporacjach i stają się konsultantami, co daje im możliwość bardziej elastycznego gospodarowania czasem oraz realizowania własnych zainteresowań [Cieślik 2014, s. 60].

Przykład 2

Michał Czerwiński, prezes InDreams – firmy organizującej nietypowe wyjazdy biznesowe dla przedsiębiorstw – opowiada, że InDreams powstał z pogoni za adrenaliną i z zamiłowania do podróży. Jeszcze przed założeniem przedsiębiorstwa prezes uprawiał wiele sportów ekstremalnych. Jeździł na nartach poza trasami, skakał na spadochronie, wspinał się.

– To dla mnie od zawsze była kwestia poczucia wolności i przekraczania własnych barier – tłumaczy biznesmen. W jego przypadku korzyść jest podwójna, bo udało mu się połączyć hobby i zarabianie pieniędzy. Klientom łatwiej zaufać człowiekowi, który wie, o czym mówi; który sam przeżył coś fascynującego. Taki wizerunek dla Michała Czerwińskiego jest bardzo ważny. Wysłał ludzi na Mount Everest, czy na off-road do Omanu.

– Organizacja tego typu wyjazdów to dla mnie ogromna przygoda. Przecież zawsze, zanim wyślę tam klienta, muszę sprawdzić sam, czy jest tam ciekawie i bezpiecznie – wyjaśnia Czerwiński.

Ważne jest jednak aby zachować umiar. Kiedy prowadzi się biznes, trzeba wykazywać się rozsądkiem nawet w czasie realizowania swojej pasji. W końcu klient musi mieć pewność, że firma, z którą nawiązuje współpracę, jest odpowiedzialna i poważna.

– Dlatego zawsze powtarzam, że moją największą pasją jest rodzina. I nigdy nie skoczyłbym na przykład ze skarpy na wingsuicie. To już nazbyt niebezpieczne. Jeden skok na dwadzieścia kończy się śmiercią. To zdecydowanie nie dla mnie – zapewnia Michał Czerwiński.

Źródło: Kaszuwara [2012].

Przedsiębiorczość innowacyjna

Wykorzystanie wiedzy i zaawansowanych technologii zaowocowało dużymi zmianami w postrzeganiu przedsiębiorczości na przełomie XX i XXI w. Te dwa rodzaje innowacyjnej przedsiębiorczości odgrywają niewątpliwie znaczącą rolę w procesie rozwoju gospodarczego. Innowacje decydują o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz są głównym czynnikiem rozwoju w wymiarze makroekonomicznym.

Nurt przedsiębiorczości oparty na wiedzy, zwłaszcza chronionej, nazywany jest przedsiębiorczością intelektualną. Koncepcja przedsiębiorczości intelektualnej, wprowadzona przez S. Kwiatkowskiego, polega na „tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej

Przedsiębiorczość innowacyjna może opierać się na wykorzystaniu wiedzy lub zaawansowanych technologii.

wiedzy; bogactwa jednostek, grup społecznych, narodów” [Kwiatkowski 2000, s. 8]. Przedsiębiorczość intelektualna charakteryzuje się wysoką umiejętnością obserwacji otoczenia, dużym dostępem do informacji i jej przetwarzaniem, kreatywnością oraz innowacyjnością. Wszystko to ma na celu stworzenie organizacji uzyskującej nadzwyczajny wzrost i rentowność.

Badania prowadzone przez B. Johannisona, S. Kwiatkowskiego i T. Dandridge’a [1999, s. 29–46] nad cechami przedsiębiorców intelektualnych wskazały na ich charakterystyczny sposób uczenia się. Biorąc pod uwagę ten czynnik, badacze wyodrębnili trzy grupy osób prowadzących działalność gospodarczą:

- *small business* – prowadzący działalność gospodarczą w małej skali, niewymagającą kapitału intelektualnego, charakteryzującą się pojedynczą pętlą uczenia się (tzn. dostosowanie do otoczenia, powtarzanie zachowań innych, brak wykorzystania zachodzących zmian),
- przedsiębiorcy – podejmujący działalność na większą skalę obarczoną większym ryzykiem, wprowadzający innowacje, cechujący się podwójną pętlą uczenia się (tzn. wykorzystywanie możliwości pojawiających się w otoczeniu, wykonywanie zadań w niekonwencjonalny sposób),
- przedsiębiorcy intelektualni – charakteryzujący się ponadpodwójną pętlą uczenia się, uczeniem się ponad wszelkimi ograniczeniami, kreujący otoczenie.

Przedsiębiorca intelektualny porusza się jednocześnie w wielu środowiskach, nawiązuje różnorodne kontakty, posiada szerokie horyzonty poznawcze, które wykorzystuje w procesie identyfikowania szans. Dzięki wiedzy, zdolności analizy i abstrakcyjnego myślenia integruje proces zbierania i przetwarzania informacji w celu wyboru określonych wariantów działania. Swoją rolę w przedsiębiorstwie postrzega jako intelektualne wyzwanie, dostarczające dużej satysfakcji.

Przykład 3

Elon Musk – przedsiębiorca intelektualny; weteran Silicon Valley, fizyk i ekonomista, twórca systemu PayPal umożliwiającego płatności online, współtwórca najbardziej zaawansowanych aut elektrycznych Tesla, pasjonat czystej energii i badań kosmicznych. Dorobił się fortuny ocenianej na ponad 2 mld dol. Teraz ryzykuje setki milionów w przedsięwzięcia komercjalizacji kosmosu SpaceX, które być może ukształtują zupełnie nową dziedzinę aktywności gospodarczej człowieka.

Pierwsze jego przedsięwzięcie – firma Zip2 – tworzyła oprogramowania dla serwisów informacyjnych online (korzystały z niego m.in. „New York Times” i „Chicago Tribune”). Odkupił ją od niego za 307 mln dol. (plus 34 mln dol. w opcjach) ówczesny producent laptopów Compaq.

Pięć razy więcej, bo 1,5 mld dol., za firmę PayPal zapłacił w 2002 r. serwis aukcyjny eBay. Znamy także w Polsce PayPal to światowy potentat w transferach pieniężnych online.

Możliwość życia na Marsie była impulsem do stworzenia SpaceX, czyli Space Exploration Technologies. Pierwszy pomysł Muska to Mars Oasis, czyli wysłanie eksperymentalnej szklarni, w której można byłoby zbadać możliwość rozwoju roślin na marsjańskim regolicie (warstwie zwietrzałej rozdrobnionej skały). Zawiesił jednak ten projekt, gdy okazało się, że koszt transportu oazy jedyną dostępną wówczas rakieta Delta, produkowaną przez Boeinga, byłby dwa i pół razy większy od niej samej (50 mln do 20 mln dolarów).

Postanowił więc w ramach firmy SpaceX zbudować własną raketę. Założona w 2002 r. spółka za cel postawiła sobie obniżenie kosztów wynoszenia w przestrzeń kosmiczną ładunków dla m.in. orbitalnych stacji krążących wokół Ziemi i satelitów. Zaprojektowane (i zbudowane) przez SpaceX rakiety transportowe serii Falcon oraz pojazdy Dragon biją na głowę wytwory konkurencji – Boeinga. Rakiety SpaceX są tańsze, mają dwukrotnie większą ładowność i część ich konstrukcji można ponownie wykorzystać, co obniża koszty. Dość też powiedzieć, że Musk – fizyk z wykształcenia – jest jednym z projektantów tych rakiet. To, dosłownie, sukces odniesiony własnymi rękoma. Tym większy, że duet rakiet Falcon i pojazdów Dragon od 2012 r. dostarcza zapasy do Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS), a NASA podpisała ze SpaceX kontrakt na 12 lotów do ISS w 2015 r.

Wszyscy, którzy zetknęli się z Muskiem lub o nim pisali, podkreślają, że ma on niezwykle talent do zapamiętywania informacji i wyciągania wniosków. Jest ponadprzeciętnie inteligentny i głodny wiedzy. Z powodu braku wystarczających podniet intelektualnych porzucił całkiem nieźle zapowiadającą się karierę akademicką. Po zdobyciu dwóch tytułów licencjackich na Uniwersytecie Pensylwanii – z ekonomii i fizyki – przeniósł się do Kalifornii, gdzie na Uniwersytecie Stanforda – kuźni nowoczesnych technologii – rozpoczął studia doktoranckie z fizyki. Po dwóch dniach je porzucił, żeby z bratem, Kimbaelem Muskiem, zacząć zarabiać pieniądze i – jak sam podkreśla – dzięki nowoczesnym technologiom zmieniać świat. Był rok 1995.

Teraz marzy o budowie Hyperloop – futurystycznej sieci komunikacyjnej wykorzystującej kapsuły pędzące magnetycznymi tunelami z prędkością sięgającą 1200 km/h. Jak zapewnia, w ciągu czterech lat powstanie pierwszy odcinek sieci Hyperloop.

Źródło: Koźmiński [2012], Możdżyński [2012].

Przedsiębiorczość oparta na zaawansowanych technologiach wyróżnia się cechami charakterystycznymi dla sektora wysokiej techniki, takimi jak: 1) wysoka naukochłonność i intensywność wydatków na badania i rozwój (B+R), 2) wysoki poziom zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, 3) wysokie nakłady kapitałowe, 4) ścisła współpraca naukowo-techniczna.

Przedsiębiorstwa oparte na wysokich technologiach to przedsiębiorstwa rozwijające się, produkujące oraz sprzedające dobra i usługi uwzględniające dorobek współczesnej nauki i techniki. Są to podmioty wysoce innowacyjne i przedsiębiorcze, które dokonują konwersji nauki w nową technikę, a jednocześnie podejmują się jej komercjalizacji [Matysiak, Stawasz 1998, s. 54].

Przedsiębiorczość wewnętrzna

Dużym zainteresowaniem badaczy w ostatnich latach cieszy się przedsiębiorczość wewnętrzna, inaczej korporacyjna lub intraprzsiębiorczość. Zdaniem B. Piaseckiego intraprzsiębiorczość obejmuje działalność przedsiębiorczą wewnątrz dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw [Piasecki 2001, s. 28]. Według J. Lichtarskiego i M. Karaś, przedsiębiorczość wewnętrzna pozwala organizacjom harmonijnie funkcjonować oraz stabilizować działalność operacyjną [Lichtarski, Karaś 2003, s. 27]. Intraprzsiębiorczość jako koncepcja zarządzania zrodziła się w odpowiedzi na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw w szybko zmieniającym się otoczeniu. Jak podkreśla P. F. Drucker, nie rozmiar decyduje o przedsiębiorczości i innowacyjności, lecz aktualnie wykonywane operacje, a zwłaszcza te, które prowadzą do sukcesów. Każda firma może być przedsiębiorcza, musi jednak świadomie do tego dążyć [Drucker 2002, s. 209–210]. J. Cieślik wyróżnia trzy obszary organizacyjne, w których powinny być stosowane rozwiązania przedsiębiorcze w korporacjach [Cieślik 2014, s. 76–77]:

- sfera zarządzania strategicznego, gdzie kluczowym kierunkiem jest kształtowanie tzw. orientacji przedsiębiorczej organizacji, polegające na promowaniu działań proaktywnych, innowacyjnych, akceptujących ryzyko, podejmowanych przez specjalnie powołanych liderów charakteryzujących się cechami przedsiębiorczymi,
- tworzenie ram organizacyjnych i reguł funkcjonowania, które sprzyjają realizacji projektów quasi-przedsiębiorczych, np. dotyczących wdrożenia nowych technologii, produktów; interdyscyplinarne zespoły projektowe dysponują dosyć swobodnie swoim budżetem oraz doбором kadry,
- zmiany w sferze kultury organizacyjnej firmy, zapewniające promowanie postaw przedsiębiorczych wśród pracowników, docenianie ich pasji i zaangażowania.

Intraprzsiębiorczość to działania przedsiębiorcze wewnątrz dużych przedsiębiorstw, korporacji.

1.3.2. Przedsiębiorczość pozaekonomiczna

Orientacja przedsiębiorcza, jak już wcześniej zaznaczono, może być również wykorzystywana poza sferą gospodarki, w takich przejawach aktywności jak kultura, sztuka, środowiska akademickie oraz w działalności społecznej i publicznej. Chodzi tu przede wszystkim o wdrożenie idei przedsiębiorczości, postawy proaktywnej, szeroko rozumianych innowacyjnych rozwiązań w obszarach odmiennych od tych *stricte* biznesowych.

Przedsiębiorczość pozaekonomiczna – występująca w sektorze publicznym i organizacjach *non-profit*.

Przedsiębiorczość w kulturze i sztuce

Problematyka aktywności przedsiębiorczej twórców i artystów pojawiła się w kręgu zainteresowania badaczy w ostatnim okresie, kiedy to wyodrębniono tzw. sektory kreatywne jako osobną gałąź rynku. Zgodnie z definicją brytyjskiego Departament of Culture, Media and Sport za sektory kreatywne uznaje się te, które mają źródła w kreatywności jednostki, w umiejętnościach i talencie oraz mają potencjał, by poprzez tworzenie i wykorzystywanie własności intelektualnej tworzyć bogactwo i miejsca pracy [Fabrowska (red.) 2012, s. 5]. Wymienia się 13 sektorów kreatywnych: architektura, film, wideo i fotografia, moda, muzyka i sztuka performerska, oprogramowanie, gry komputerowe i publikacje elektroniczne, prasa i książki, radio, reklama, rzemiosło artystyczne, sztuka i antyki, sztuka użytkowa (design), telewizja.

Aby firmy z sektorów kreatywnych mogły efektywnie funkcjonować na rynku, niezbędne jest spełnienie dwóch podstawowych warunków [Fabrowska (red.) 2012, s. 8]:

- przedstawiciele sektora kreatywnego powinni wykazywać się postawami przedsiębiorczymi i przynajmniej podstawową wiedzą z zakresu prowadzenia firmy (opracowanie biznesplanu, określenie modelu biznesowego, zarządzanie zasobami ludzkimi, księgowość),
- sukces wymaga współpracy nie tylko między sobą, lecz także z przedsiębiorstwami z pozostałych, tradycyjnych branż. Firmy z sektora kreatywnego ze względu na wysoką specjalizację i unifikację swojej oferty oraz z reguły niewielkie rozmiary wykazują silne tendencje do budowania sieci, w ramach których działają nie tylko firmy, lecz także poszczególni pracownicy.

Specyficznym problemem w sektorach kreatywnych jest wysokie ryzyko i niepewność popytu na oferowane produkty lub usługi. Każdy produkt jest bowiem pewną nową jakością, o unikatowych cechach, niemożliwe jest więc precyzyjne przewidzenie, czy spotkają się one

z zainteresowaniem odbiorców. Twórca nigdy nie może być pewny, czy oferowany przez niego film, muzyka lub mebel spodoba się konsumentowi. Cykl życia produktów kreatywnych jest bardzo krótki, co wymusza ciągłą działalność innowacyjną. Niemal każdy produkt oferowany przez branżę kultury i rozrywki jest pojedynczą, unikatową propozycją, która wkrótce zostanie zastąpiona przez nową ofertę.

Przykład 4

Firma graficzna z Gdańska

Grafika, projektowanie stron www i tworzenie logotypów to główne usługi, jakie oferuje gdańska firma. Przedsiębiorstwo działa na rynku od 2004 r. Założycielka firmy zdecydowała się na własną działalność gospodarczą w imię niezależności i ruchomych godzin pracy. Firma graficzna działa głównie na Pomorzu, lecz ze względu na możliwość oferowania i świadczenia usług przez Internet klientami są podmioty z całej Polski. W przeszłości zdarzała się także współpraca z klientami zagranicznymi, lecz jedynie na niewielką skalę. Podczas swojej kilkuletniej aktywności firma zmieniła nieco profil działalności. Niegdyś poza grafiką dominowała fotografia. Ostatnio jej miejsce zajmuje malarstwo.

Głównym kanałem promocji firmy jest Internet, a także tzw. „poczta pantoflowa”. Poza stroną internetową, na której zamieszczono część prac artystki – obrazy, rysunki, logotypy i grafiki – firma reklamuje się także w innych miejscach w sieci. Ulotki, które wykorzystywane były na początku działalności, okazały się mało skuteczną formą reklamy. Firma najchętniej promowałaby się w radiu i telewizji, jednak tego typu kampania byłaby zbyt kosztowna.

Źródłem pomysłów niezbędnych do prowadzenia działalności jest z jednej strony spontaniczna kreatywność, a z drugiej – bodźce zewnętrzne, przede wszystkim klienci firmy. Chęć dopasowania do potrzeb odbiorców firmy to jeden z powodów, dla których wprowadzanie innowacji jest niezbędne w tym biznesie.

Niewątpliwym czynnikiem wpływającym na kształt i sposób prowadzenia działalności jest wykształcenie właścicielki firmy. Poczucie estetyki, gust i wyobraźnia są lepiej ukształtowane u osób, które posiadają wykształcenie artystyczne lub po prostu interesują się sztuką. Takich osób jest jednak niewiele, dlatego też nie ma prawdziwego zrozumienia dla sztuki oraz możliwości odróżnienia pseudosztuki od sztuki prawdziwej.

Innowacyjność jest jednak efektem nie tylko ewoluującego talentu oraz indywidualnych ambicji, lecz także coraz lepszych rozwiązań konkurencji. Niekiedy sami klienci stają się bodźcem do innowacyjnych działań, które przejawiają się głównie jako wprowadzenie na rynek nowego pomysłu, rozwiązania. Dużym problemem na tej drodze wydaje się jednak mentalność polskich odbiorców usług graficznych, których można podzielić na trzy grupy. Pierwszą stanowią konserwatyści, którzy przyzwyczajeni do tego, co oferuje rynek i co jest sprawdzone, niechętnie godzą się na innowacyjne rozwiązania. Drugą grupę stanowią klienci indywidualiści, którzy są pomysłodawcami innowacji. Pozostali otwarci są na nowe rozwiązania, lecz oczekują od firmy kompleksowej usługi. Według respondentki, w Polsce wciąż dominuje pierwsza grupa odbiorców, która w znaczny sposób może przyczyniać się do spowalniania procesów innowacyjnych, a tym samym rozwoju firm, nie tylko kreatywnych.

Współpraca firmy z innymi przedsiębiorcami opiera się głównie na kontaktach z zaufanymi firmami informatycznymi. Właścicielka otwarta jest na rozszerzenie współpracy, jednak podkreśla konieczność kooperowania z przedsiębiorcami z różnych branż. Za czynniki niezbędne do rozwoju firmy uważa przede wszystkim ludzi z dobrymi pomysłami i odpowiednim wykształceniem. Na rozwój przedsiębiorstwa miałyby także niebagatelny wpływ reklama.

Źródło: Mackiewicz, Michorowska, Śliwka [2009], s. 64–65.

Przedsiębiorczość akademicka

Przedsiębiorczość akademicka to różnego rodzaju działania uczelni wyższych, pracowników naukowych, doktorantów, studentów, absolwentów w celu komercjalizacji wyników ich badań naukowych, a więc praktycznego wykorzystania dorobku naukowego w biznesie. W szerszym ujęciu przedsiębiorczość akademicka obejmuje również rozwój programów edukacji, promocji i przedsiębiorczych postaw wśród studentów, doktorantów oraz pracowników naukowych, budowę instytucji i programów wsparcia dla osób zawodowo związanych z uczelnią (pracowników naukowych, doktorantów), którzy są zainteresowani podjęciem samodzielnej działalności gospodarczej na bazie posiadanej wiedzy zawodowej i realizowanych programów badawczych. Ponadto przedsiębiorczość akademicka w szerokim ujęciu jest związana z przedsiębiorczym zarządzaniem uczelnią jako specyficznym przedsiębiorstwem użyteczności publicznej.

Jednym z przejawów przedsiębiorczości akademickiej są tzw. firmy odpryskowe. Są to nowe przedsiębiorstwa, tworzone na podstawie wiedzy i rozwiązań powstałych w trakcie badań prowadzonych na uczelniach oraz w instytucjach naukowo-badawczych. Inicjatorami przedsięwzięć są pracownicy naukowcy, którzy wykorzystują pomysły i technologie stanowiące element własności intelektualnej wytworzonej w macierzystej instytucji. Można wyróżnić tzw. firmy *spin-off*, gdy występuje powiązanie własnościowe, finansowe i organizacyjne z macierzystą uczelnią oraz firmy *spin-out*, gdzie takie powiązania nie występują.

Przykład 5

Firma odpryskowa *spin-off* Creotech sp. z o.o.

Działalność

Spółka Creotech powstała na początku 2008 r. Jej założyciele (wykładowcy na Uniwersytecie Warszawskim, pracownicy Europejskiego Laboratorium Badań Jądrowych CERN w Genewie)

i pracownicy (elektronicy, informatycy, mechatnicy) dysponują szerokim doświadczeniem w zakresie projektowania, konstruowania i wytwarzania złożonego sprzętu elektronicznego i mechanicznego, ze szczególnym uwzględnieniem projektowania i wykonywania: inteligentnych kamer cyfrowych przeznaczonych do zastosowań *stricto* naukowych (np. w astronomii) oraz do użytku w monitoringu (np. inteligentne kamery rozpoznające ruch); mikrokomputerów przemysłowych opartych na technologiach ARM; systemów pomiarowych opartych na rozwiązaniach m.in. optoelektroniki i komputerowych systemów wbudowanych, systemów sterowania urządzeniami, kart akwizycji i przetwarzania sygnałów, systemów przesyłania danych.

Firma Creotech Sp. z o.o. to mikroprzedsiębiorstwo zarządzane przez trzech partnerów, którego działalność opiera się na wiedzy i badaniach naukowych. Przedsiębiorstwo tworzy innowacyjne oraz gotowe do implementacji rozwiązania elektroniczne i elektromechaniczne. Działalność firmy bazuje na trzech podstawach:

- opracowywanie rozwiązań zamawianych przez inne firmy i instytucje naukowe,
- opracowywanie całkowicie własnych produktów oraz wdrażanie ich na rynek,
- zarządzanie produkcją zaawansowanych układów elektronicznych na zlecenie firm zewnętrznych.

Współpraca z sektorem nauki

Spółka powstała dzięki wsparciu kapitałowemu pochodzącemu częściowo z uczelni. Z jej usług korzystają polskie instytuty badawcze i ośrodki akademickie – m.in. Polska Akademia Nauk, Instytut Problemów Jądrowych w Świerku, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Warszawska. Na ich zlecenie firma konstruuje, testuje i wdraża zaawansowany sprzęt pomiarowy. Firma współpracuje również z kilkoma innymi polskimi firmami high-tech, wspólnie opracowując i wdrażając zarówno na rynek krajowy, jak i międzynarodowy zaawansowane urządzenia elektroniczne i mechaniczne.

Źródło: Pałach, Kuta-Pałach [2012], s. 30–31.

Przedsiębiorczość społeczna

Idea przedsiębiorczości społecznej rozpatrywana jest przez badaczy w trzech podstawowych kierunkach [Mair, Marti 2006]: 1) poszukiwanie alternatywnych strategii finansowych dla inicjatyw *non-profit* w celu pozyskania środków na działalność statutową, 2) praktyki biznesu zaangażowanego społecznie w partnerstwo międzysektorowe, 3) sposób łagodzenia problemów społecznych i katalizowania zmiany społecznej.

Podkreśla się, że istota przedsiębiorczości społecznej polega na wykorzystaniu zachowań przedsiębiorczych w celu tworzenia wartości społecznie pożądanej, a nie jedynie w celu osiągnięcia rezultatów ekonomicznych. Szanse i możliwości są dostrzegane w obszarach, w których inni widzą jedynie problemy społeczne. Zyski generowane w wyniku takiej działalności są przeznaczane na zaspokajanie potrzeb grup społecznie marginalizowanych.

Jak podkreśla J. Cieślik [2014, s. 81], najbliższy idei społecznej przedsiębiorczości jest tzw. nurt innowacyjny, polegający na wprowadzaniu nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, np. za pomocą niekonwencjonalnych metod przynoszących duży efekt społeczny przy ograniczonych zasobach (np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy).

Szczególną formą realizacji idei przedsiębiorczości społecznej, ściśle związaną z realizacją rozwijającej się ekonomii społecznej, są przedsiębiorstwa społeczne. Według definicji Europejskiej Sieci Badawczej EMES (The Emergence of Social Enterprise in Europe) przedsiębiorstwo społeczne powinno spełniać następujące kryteria:

1. Ekonomiczne:

- stała działalność mająca bezpośrednio na celu produkcję dóbr i/lub sprzedaż usług,
- wysoki stopień autonomii działania – przedsiębiorstwa te są zakładane na zasadach dobrowolności przez grupy obywateli i przez nich zarządzane,
- ponoszenie znaczącego ryzyka ekonomicznego w prowadzeniu działalności (finansowe podstawy działania przedsiębiorstwa społecznego zależą od wysiłków jego członków i pracowników, do których należy zapewnienie odpowiednich zasobów finansowych),
- istnienie minimalnego personelu płatnego, chociaż – podobnie jak tradycyjne organizacje społeczne – przedsiębiorstwa społeczne mogą bazować w swojej działalności na zasobach finansowych i pozafinansowych oraz na pracy płatnej i społecznej.

2. Społeczne:

- ukierunkowanie działalności na rzecz wspierania i rozwoju społeczności lokalnej, a także promowania poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym,
- stymulowanie działalności będącej wynikiem kolektywnych wysiłków obywateli należących do danej wspólnoty lub grupy, którą łączą wspólne potrzeby lub cele,
- proces podejmowania decyzji nie jest podporządkowany udziałem kapitałowym,
- odbiorcy usług przedsiębiorstwa społecznego są reprezentowani w jego strukturach,
- ograniczona dystrybucja zysków.

Istotne jest, aby obok misji społecznej przedsiębiorstwo społeczne miało wypracowaną ekonomiczną koncepcję swojego funkcjonowania, która uwzględniałaby uwarunkowania rynkowe.

Przykład 6

EKO „Szkoła Życia” w Wandzinie

To największy w Polsce ośrodek dla osób uzależnionych od narkotyków, alkoholu, zakażonych wirusem HIV i chorych na AIDS. Powstało tu sprawne ekologiczne przedsiębiorstwo społeczne, zajmujące się hodowlą rodzimych ras królików i kur, uprawą starych wysokopiennych odmian drzew owocowych, a także tradycyjnym przetwórstwem warzyw i owoców. Praca w gospodarstwie wspomaga terapię podopiecznych i zapewnia samowystarczalność ośrodka.

Ośrodek Readaptacji EKO „Szkoła Życia” w Wandzinie, utworzony przez Stowarzyszenie Solidarni „PLUS”, poddaje leczeniu i terapii osoby uzależnione od narkotyków, alkoholu i zakażone wirusem HIV oraz umożliwia pacjentom zdobycie umiejętności zawodowych pozwalających na powrót do normalności.

– W ten sposób uzupełniamy niedostosowaną do rzeczywistych potrzeb ofertę publicznych programów leczenia – mówi Donat Kuczewski, przewodniczący Zarządu Głównego stowarzyszenia, założyciel i dyrektor ośrodka. – Programy te na ogół nie przygotowują do samodzielnego życia, więc po zakończeniu terapii pacjenci najczęściej wracają na ulicę.

Działalność

Ośrodek w Wandzinie od początku istnienia nastawiony był na samowystarczalność. Większość działów powstała zgodnie z takim założeniem. Do głównej działalności ośrodka zaliczyć można Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej, hodowlę królików i kur, uprawę drzew owocowych, przetwórnictwo i suszarnię, ogrzewanie biomasą. Pozostała działalność to szkolenia i kursy, obozy terapeutyczne, ścieżka edukacyjno-ekologiczna oraz programy terapeutyczne i readaptacyjne.

Ośrodek Readaptacji EKO „Szkoła Życia” w Wandzinie prowadzony jest przez Stowarzyszenie Solidarni „PLUS”. W ośrodku mieszka, leczy się, uczy i pracuje do 150 podopiecznych. Kadra zawodowa liczy ok. 60 osób. To – mieszkający poza placówką – pracownicy administracji, obsługa medyczno-terapeutyczna, kucharze, ogrodnicy, kierowcy i pilarz. W nocy dyżury pełnią pielęgniarki i terapeuci.

Relacje wewnętrzne i zarządzanie

W EKO „Szkoła Życia” obowiązuje system terapeutyczno-readaptacyjny opracowany i wdrożony przez kadrę ośrodka. Głównym jego elementem są grupy terapeutyczne, których członkowie wykonują konkretne zadania w gospodarstwie. Grupa wybiera swojego lidera, a każda osoba ma przypisane stanowisko pracy, za które odpowiada. Każdy dzień jest zaplanowany i wypełniony zajęciami terapeutycznymi. Mieszkańcy ośrodka i kadra tworzą tzw. społeczność terapeutyczną. Codziennie rano wspólnie podsumowują poprzedni dzień i planują następny, rozwiązują problemy, rozstrzygają konflikty, relacjonują stan hodowli i upraw.

Taki demokratyczny charakter zarządzania wewnątrz społeczności pozwala osiągać trwałe efekty zarówno w pracy terapeutycznej z osobami uzależnionymi, jak i w funkcjonowaniu gospodarczym ośrodka.

Współpraca z lokalnym środowiskiem

Twórcom ośrodka od początku zależało na współpracy ze środowiskiem lokalnym. Nie chcieli oni tworzyć enklawy żyjącej z dala od spraw mieszkańców okolicznych gmin – mimo że takiemu myśleniu sprzyjały zarówno położenie ośrodka (z dala od zabudowań), charakter działalności,

często trudno akceptowalnej przez społeczność, jak i praktyka działania tego typu instytucji w Polsce. Liderzy przedsięwzięcia włożyli dużo wysiłku w nawiązanie kontaktów z lokalnymi instytucjami i przywiązują wielką wagę do tej sfery działalności: prowadzą szkolenia dla policji z zakresu uzależnień, sadzą drzewka wspólnie z uczniami pobliskich szkół, zatrudniają mieszkańców do pracy w ośrodku, uczą ich, jak zakładać hodowlę, przekazują kury i króliki, prowadzą szkolenia ekologiczne.

Dzięki współpracy z PUP w Człuchowie przez ośrodek przewijają się rocznie od 5 do 10 osób z terenu powiatu człuchowskiego, które znajdują tu zatrudnienie na stałe lub w ramach prac publicznych i interwencyjnych.

Marketing

W 2008 r. ośrodek uzyskał certyfikat gospodarstwa ekologicznego w zakresie hodowli zwierząt, uprawy warzyw, sadownictwa oraz przetwórstwa, dzięki czemu za owoce, warzywa i przetwory może uzyskiwać znacznie wyższe ceny. Jeden z produktów – syrop z mniszka lekarskiego – został zarejestrowany na Liście Produktów Tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa. Na swojej stronie internetowej oraz wielu innych portalach internetowych ośrodek prezentuje swoje produkty, projekty i działania. Ośrodek w Wandzinie corocznie odwiedza ok. 2000 osób – młodzieży (w ramach zajęć profilaktycznych), grup zawodowych (w ramach szkoleń), przedstawicieli samorządów i organizacji pozarządowych z Polski i z zagranicy (w ramach wizyt studyjnych).

Forma prawna

Działalność ośrodka prowadzona jest przez stowarzyszenie „Solidarni PLUS” w ramach odpłatnej i nieodpłatnej działalności pożytku publicznego oraz w ramach Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej (NZOZ). W związku z tym nie można tutaj mówić o pełnej niezależności od instytucji publicznych czy darczyńców, choć z roku na rok suwerenność ośrodka się zwiększa.

Finanse

Ośrodek w Wandzinie prowadzi działalność w sposób ciągły od prawie 20 lat. Funkcjonuje, wykorzystując instrumenty ekonomiczne i ponosząc ryzyko finansowe. Jego załogę stanowi 60 osób (3 osoby przy hodowlach oraz 54 w NZOZ), zatrudnionych na umowach o pracę. Samowystarczalność ośrodka zwiększa się z roku na rok, ale jako przedsięwzięcie prowadzone w ramach działalności odpłatnej nie przynosi on zysku.

Źródło: *Atlas dobrych praktyk...* [2015].

1.4. Przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne

Zjawiska zachodzące od połowy XX w. w różnych obszarach życia gospodarczego, społecznego, technicznego itp. świadczą o wchodzeniu cywilizacji w erę postindustrialną, tzw. trzecią falę opisaną przez

A. Tofflera [1985]. Wyjście z kręgu ery przemysłowej wiąże się ze zmianami jakościowymi opartymi na rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Informacja i wiedza stały się w ostatnim okresie podstawowymi czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego. W tab. 1.5 przedstawiono obszary zmian podczas przejścia od ery przemysłowej do ery wiedzy.

Wzrastająca ilość informacji oraz łatwość dostępu do niej to obecnie wyraźny trend w procesie rozwoju społecznego. Społeczeństwo informacyjne posiada cechy zasadniczo odmienne od społeczeństw bogatych jedynie w zasoby materialne i opierających swoją gospodarkę na eksploatacji tych zasobów.

Tabela 1.5. Kierunki ewolucji przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy

Przedsiębiorstwa ery przemysłowej	Przedsiębiorstwa ery wiedzy
koncentracja na funkcjach	koncentracja na procesach
realizacja wszystkich funkcji	zlecanie realizacji wybranych funkcji na zewnątrz
skomplikowane struktury	uproszczone struktury
dominująca praca w pojedynkę	dominująca praca zespołowa
reagowanie na problemy	antycypowanie szans i okazji
pojedyncze wynalazki	ciągłe innowacyjne zmiany
koncentracja głównie na zasobach finansowych, ludzkich i rzeczowych	dominuje koncentracja na zasobach niematerialnych
masowy klient	inteligentny klient
wąski asortyment produkcji	szeroki asortyment produkcji
długie ciągi produkcji	krótkie ciągi produkcji
niska elastyczność parku maszynowego i wysoki koszt montażu	wysoka elastyczność parku maszynowego i niski koszt montażu

Źródło: Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki (red.) [2007], s. 26.

Czynnikami, które pobudziły do transformacji i porządku opartego na nowych wartościach były przede wszystkim:

- globalizacja, wymagająca innowacyjnych i szybkich reakcji; chcąc zachować konkurencyjność, przedsiębiorstwa muszą być unikalne

poprzez posiadanie zasobów niematerialnych, takich jak *know-how*, marka, specyficzne umiejętności,

- gwałtowne zmiany technologiczne, zwłaszcza w obszarze technologii informacyjnych, informatycznych, nowych kanałów komunikacji, co pozwoliło obniżyć koszty pozyskania wielu informacji,
- swobodny przepływ towarów, zasobów, produktów i usług na świecie.

Reasumując – współczesna gospodarka opiera się na trzech współzależnych siłach, tj. wiedzy, stale dokonujących się zmianach we wszystkich sferach życia oraz globalizacji.

Funkcjonowanie w gospodarce opartej na wiedzy wymusza zmiany w sposobach prowadzenia działalności gospodarczej. Powszechnie dostępny i niemal nieograniczony dostęp do informacji spowodował, że do zdobycia przewagi konkurencyjnej potrzebne jest nie samo posiadanie informacji, lecz wykorzystanie jej w procesie uczenia się, przekucie w innowacje.

Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa wchodzą w formalne lub nieformalne powiązania o charakterze sieciowym (np. klastry), pozwalające na absorpcję nowoczesnych rozwiązań i technologii, przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka, co jest istotne zwłaszcza w przypadku małych firm.

Ćwiczenia

1. Na podstawie jednego ze wskazanych w rozdziale przykładów przedstaw cechy i zachowania osób zarządzających w opisanych organizacjach. Wskaż, które ze zidentyfikowanych cech i zachowań można uznać za przedsiębiorcze.
2. Korzystając z zasobów internetowych lub własnych doświadczeń, skompletuj jak najwięcej informacji o wybranej firmie społecznej. Wymień cechy świadczące o społecznym charakterze działalności oraz aspekty ekonomiczne.
3. Jakie wyzwania stoją przed małymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w gospodarce opartej na wiedzy?

Bibliografia

- Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej* [2015], <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/x/671716> (dostęp: 30.04.2015).
- Bratnicki M. [2002], *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE, Katowice.
- Cieślak J. [2014], *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wyd. Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Drucker P. F. [1992], *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Drucker P. F. [2002], *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Gartner W. B. [1985], *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, "Academy of Management Review", no. 10 (4), s. 696–706.
- Fabrowska P. (red.) [2012], *Badanie sektora kreatywnego na potrzeby projektu European Creative Cluster Lab (ECCL). Raport początkowy*, ECORYS, Warszawa.
- Hyla J. [2013], Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 1 (5), s. 24.
- Johannisson B., Kwiatkowski S., Dandridge T. [1999], *Intellectual Entrepreneurship – Emerging Identity in a Learning Perspective*, [w:] S. Kwiatkowski, L. Edvinsson (eds), *A Knowledge Cafe for Intellectual Entrepreneurship*, The Leon Koźmiński School of Entrepreneurship and Management, Warsaw, s. 29–46.
- Kaszuwara P. [2012], *Jak przekuć pasję w biznes? Oni to wiedzą*, <http://platine.pl/jak-przekuc-pasje-w-biznes-0-1213477.html> (dostęp: 23.06.2015).
- Kirzner I. M., *Between Mises and Keynes*, "The Austrian Economic Newsletter", vol. 17, no. 1, Spring 1997, http://mises.org/journals/aen/Aen17_1_1.asp (dostęp: 23.05.2012).
- Koźmiński A. K. [2012] *Przedsiębiorczość intelektualna*, „Rzeczpospolita”, 26.06.2012.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. [1997], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kraśnicka T. [2002], *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kunkel S. W. [2001], *Toward a Typology of Entrepreneurial Activities*, "Academy of Entrepreneurship Journal", vol. 7, no. 1, s. 75–90.
- Kwiatkowski S. [2000], *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowski, Johannisson, Dangridge [1999]
- Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J. [2012], *Sukcesja w firmie rodzinnej*, [w:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

- Lichtarski J., Karaś M. [2003], *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg.
- Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. [2009], *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Raport na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Ecorys Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 64–65.
- Mair J., Martí I. [2006], *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, "Journal of World Business", t. 41, s. 36–44.
- Marjański A. [2012], *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] M. Zawadka (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Matejun M. [2015], *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe” nr 1194, *Rozprawy Naukowe z. 483*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Matusiak K., Stawasz E. [1998], *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź–Żyrardów.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.) [2007], *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Możdżyński B. [2012], *Oni zmieniają świat: Elon Musk*, <http://pierwszymilion.forbes.pl/oni-zmieniaja-swiat-elon-musk,artykuly,31261,1,3.html> (dostęp: 23.03.2015).
- Pałach K., Kuta-Pałach M. [2012], *Katalog dobrych praktyk*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, s. 30–31.
- Piasecki B. (red.) [2001], *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Piecuch T. [2010], *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Shane S. A. [2003], *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Sudoł S. [2008], *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” nr 6 (2), s. 9–26.
- Sułkowski Ł. [2011], *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, s. 9–22.
- Sułkowski Ł., Marjański A. [2009], *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Targalski J. [2006], *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe”, nr 730.
- Timmons J. A. [1994], *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Burr Ridge, Ill, Irwin.
- Timmons J. A., Spinelli J. [2004], *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.

Renata Lisowska

Rozdział 2

Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw

Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Wprowadzenie	49
2.1. Definicja małych i średnich przedsiębiorstw	49
2.2. Wzrost a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw	58
2.3. Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	63
2.3.1. Determinanty wewnętrzne	64
2.3.2. Determinanty zewnętrzne	67
Ćwiczenia	69
Bibliografia	69

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią istotną rolę w rozwoju gospodarczym kraju oraz poprawiają dynamikę rozwoju poszczególnych regionów, wpływając korzystnie na zmniejszenie bezrobocia, zaopatrując rynek lokalny w towary i świadcząc usługi dla lokalnych społeczności. Podmioty te są głównie zlokalizowane w miejscu zamieszkania przedsiębiorcy, który inwestując swój kapitał i wykorzystując miejscowe zasoby, operuje na rynku lokalnym.

Na rozwój MSP korzystnie wpływa bliskość odpowiednich rynków zbytu, dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna i społeczna oraz dostęp do wyspecjalizowanych usług i środków finansowych. Małe i średnie przedsiębiorstwa są zatem ważnymi aktorami w gospodarce regionalnej. Z jednej strony rozwój tych podmiotów może się przyczynić do rozwoju regionu poprzez: kreowanie nowych miejsc pracy, stymulowanie innowacji, zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnych, poprawę warunków życia mieszkańców, większe wpływy do budżetów lokalnych oraz poprawę ekonomiki regionu. Z drugiej zaś strony determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw mogą mieć pozytywny (stymulatory), jak też negatywny (bariery) wpływ na funkcjonowanie tych podmiotów.

Celem rozdziału jest identyfikacja determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz ocena ich wpływu na funkcjonowanie tych podmiotów. W niniejszym opracowaniu w pierwszej części skoncentrowano się na zdefiniowaniu małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie kryteriów ilościowych i jakościowych, zaś druga część poświęcona jest klasyfikacji determinantów rozwoju MSP oraz ich charakterystyce w obszarze przedsiębiorcy, firmy, jak również wymiarów otoczenia.

2.1. Definicja małych i średnich przedsiębiorstw

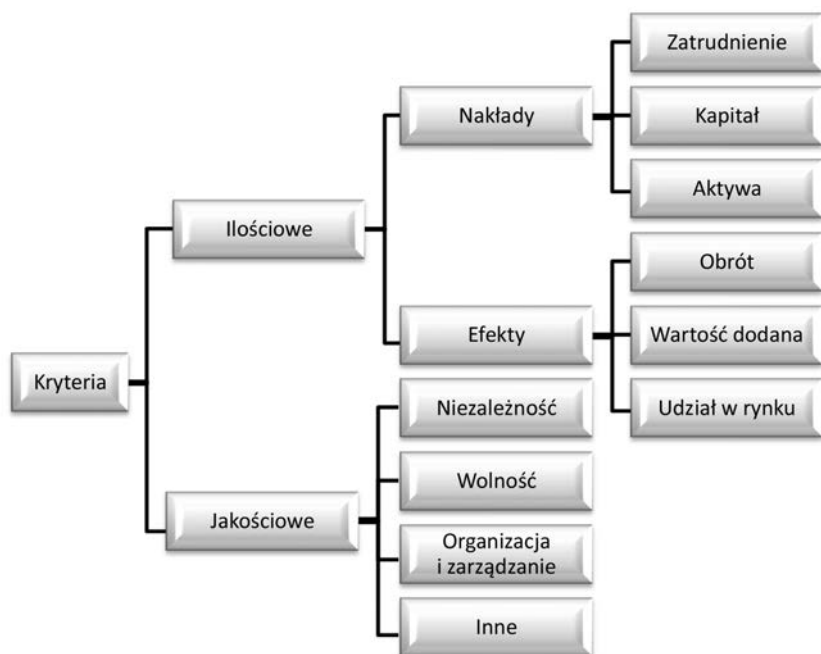
W polskiej i zagranicznej literaturze poświęconej małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) podkreśla się trudność w zdefiniowaniu tej kategorii podmiotów gospodarczych, ze względu na:

- problem doboru kryteriów – ich liczby, struktury (ilościowe/jakościowe) i konfiguracji,
- wybór mierników (w przypadku kryteriów ilościowych) oraz sposobów ocen (w przypadku kryteriów jakościowych),
- problem określenia progów/pułapów (kryteria ilościowe) i granic (punktów krytycznych), których przekroczenie powoduje zmianę zakwalifikowania przedsiębiorstwa do innej klasy wielkości [Dominiak 2005, s. 27].

W praktyce przy klasyfikowaniu małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystuje się kryteria ilościowe tzw. mierzalne (np. zatrudnienie, aktywa, obrót) oraz kryteria jakościowe tzw. niemierzalne (np. finansową niezależność, jedność własności i zarządzania, strukturę organizacyjną) [Piasecki 1997, s. 68] (por. rys. 2.1).

Za podstawę klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o kryteria ilościowe przyjmuje się najczęściej takie miary jak: liczba osób zatrudnionych w przeliczeniu na całe etaty, wartość rocznych obrotów, wartość sumy bilansowej aktywów, udział w sprzedaży, zasięg działania itp. Obecnie w Unii Europejskiej za podstawę ustalania

Kryteria ilościowe stanowią najczęściej podstawę definicji formalnych, mających zastosowanie np. w przepisach prawa, przy przyznawaniu pomocy publicznej, natomiast kryteria jakościowe, związane z określonymi właściwościami MSP, pozwalają na wskazanie specyfiki funkcjonowania tych podmiotów.



Rysunek 2.1. Klasyfikacja wybranych kryteriów definiowania małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dominiak [2005], s. 28.

kryteriów ilościowych na obszarze wszystkich państw członkowskich przyjmuje się Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/361/EC z dnia 6 maja 2003 r. [Commission Recommendation 2003, s. 36], a w Polsce ustawę z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz. U. 2010, nr 220, poz. 1447, z późn. zm. (art. 104, 105 i 106). Zgodnie z treścią wspomnianego wyżej zalecenia za przedsiębiorstwo uważa się dowolną jednostkę gospodarczą, bez względu na formę organizacyjno-prawną, z uwzględnieniem samozatrudnionych i firm rodzinnych funkcjonujących w rzemiośle i innych dziedzinach, również spółki zrzeszenia regularnie prowadzące działalność gospodarczą [Wach 2014, s. 52–53]. W Zaleceniu Komisji Europejskiej oraz w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. zawarto wytyczne odnośnie zasad kwalifikacji przedsiębiorstw do poszczególnych kategorii MSP (por. tab. 2.1). Małe i średnie przedsiębiorstwa brane pod uwagę przy obliczaniu progu zatrudnienia i pułapu finansowego dzieli się na niezależne, partnerskie i związane. *Przedsiębiorstwo niezależne* jest podmiotem samodzielnym pod względem kapitałowym, tzn. posiada mniej niż 25% udziałów/kapitału w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo ma mniej niż 25% udziałów/kapitału w tym przedsiębiorstwie. Do określenia wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę tylko poziom zatrudnienia i wielkości finansowe przedsiębiorstwa niezależnego, tzn. bez partnerów kapitałowych.

Przedsiębiorstwo partnerskie posiada od 25% do 50% udziałów/kapitału w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo od 25% do 50% udziałów/kapitału w tym przedsiębiorstwie. Do określenia wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę jego poziom zatrudnienia i wielkości finansowe przedsiębiorstwa oraz odpowiedni procent liczby zatrudnionych i wielkości finansowych partnerów kapitałowych.

Przedsiębiorstwo związane to dwa lub więcej przedsiębiorstw pozostających ze sobą w następującym związku: 1) przedsiębiorstwo posiada większość udziałów lub większość głosów w innym przedsiębiorstwie, 2) przedsiębiorstwo posiada prawo do mianowania lub usunięcia większości członków kierownictwa, zarządu lub rady nadzorczej, 3) przedsiębiorstwo może wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo, zgodnie z zawartą umową z tym przedsiębiorstwem, 4) przedsiębiorstwo jest w stanie kontrolować samodzielnie większość głosów udziałowców lub członków w innym przedsiębiorstwie. Do określenia wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę poziom zatrudnienia i wielkości finansowe przedsiębiorstwa oraz 100% liczby zatrudnionych i wielkości finansowych partnerów związanych.

Przedsiębiorstwo niezależne to każde przedsiębiorstwo, które nie jest przedsiębiorstwem partnerskim ani związanym.

Przedsiębiorstwo partnerskie to takie, które nie jest zakwalifikowane do grupy przedsiębiorstw związanych.

Przedsiębiorstwo związane posiada powyżej 50% udziałów/kapitału w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo powyżej 50% udziałów/kapitału w tym przedsiębiorstwie.

Tabela 2.1. Kryteria wyróżnienia MSP

Kryterium	Wielkość przedsiębiorstwa		
	mikro	małe	średnie
Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	mniej niż 10 pracowników	mniej niż 50 pracowników	mniej niż 250 pracowników
oraz			
Obrót roczny netto	nie przekracza 2 mln euro	nie przekracza 10 mln euro	nie przekracza 50 mln euro
lub			
Suma aktywów bilansu	nie przekracza 2 mln euro	nie przekracza 10 mln euro	nie przekracza 43 mln euro
oraz			
Powiązania z innymi przedsiębiorstwami	przedsiębiorstwo niezależne przedsiębiorstwo partnerskie przedsiębiorstwo związane		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Commission Recommendation [2003]; Lachiewicz, Matejun [2012], s. 19.

Kryteria jakościowe wiążą się z określonymi cechami małego i średniego przedsiębiorstwa. Najczęściej są niemierzalne lub trudno mierzalne i stanowią podstawę do tworzenia definicji, wykorzystywanych głównie do celów poznawczych i analitycznych mających zastosowanie przede wszystkim w badaniach naukowych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele cech opisujących małe i średnie przedsiębiorstwa. Ważnym kryterium jakościowym klasyfikacji MSP jest struktura zarządzania, określona przez P. Druckera jako „[...] wiarygodne kryterium rozmiaru firmy. Firma jest tak duża, jak struktura kierownicza, której wymaga” [Drucker 1994, s. 251]. Struktura organizacyjna mikro i małego przedsiębiorstwa jest zwykle niesformalizowana, prosta, a wyróżnia ją jedno centrum decyzyjne ze szczególną rolą właściciela na wiodącej pozycji [Targalski (red.) 2014, s. 48], co pozwala mu na decydowanie o treści wszystkich podstawowych funkcji przedsiębiorstwa [Safin 2012, s. 59]. Małe i średnie przedsiębiorstwa są zatem zdominowane przez osobę i osobowość przedsiębiorcy. Jest on najczęściej kierownikiem przedsiębiorstwa, jednocześnie będąc jego właścicielem. Pozycja ta wynika z samodzielności prawnej i ekonomicznej właściciela oraz łączenia funkcji właścicielskich i menedżerskich – szczególnie w małych firmach – w osobie przedsiębiorcy

Kryteria jakościowe wyodrębnienia MSP podkreślają specyfikę oraz zasady funkcjonowania tych podmiotów.

[Lachiewicz, Matejun 2012, s. 15]. Samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela pozwala na wprowadzanie w przedsiębiorstwie własnych pomysłów czy idei na własne ryzyko, bez kontroli osób trzecich. Taka sytuacja może mieć miejsce do czasu, aż rozmiary przedsiębiorstwa na to pozwolą.

Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się również dużą elastycznością, przejawiającą się szybką reakcją na zmiany otoczenia. Jest to wynikiem: 1) elastycznej struktury organizacyjnej zazwyczaj z jednym centrum decyzyjnym, 2) mającego cechy uniwersalne potencjału kadrowego i technologicznego [Safin 2012, s. 60], 3) istniejącej sieci osobistych kontaktów z klientami/dostawcami oraz 4) możliwości dostosowania produkcji/usług do indywidualnych potrzeb klientów (zob. przykład 1).

Przykład 1

Przedsiębiorstwo powstało w 1998 r. w Łowiczu. Specjalizuje się w produkcji bawełnianych skarpet damskich i męskich, gładkich i wzorowanych. Jest to firma rodzinna. Właściciele dokonali podziału obowiązków: jeden z nich zajmuje się produkcją, drugi – sprzedażą i poszukiwaniem odbiorców. Przedsiębiorstwo doskonale wykorzystało swoją lokalizację w tzw. „zagłębiu skarpetkowym”, co pozwoliło na nawiązanie wielu kontaktów biznesowych, początkowo z dostawcami surowców, głównie z Łodzi i Aleksandrowa, jak również z klientami okolicznych sklepów i hurtowni. Właściciele firmy nie mieli problemów z pozyskaniem pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, którzy byli dostępni na lokalnym rynku pracy.

Przedsiębiorstwo, dostosowując się do potrzeb klientów, w każdym sezonie wzbogacało swoją ofertę produktową, śledząc aktualne trendy wzornicze w światowej modzie. Właściciele firmy, poszukując swojego modelu biznesowego, wykorzystali nadarzącą się w otoczeniu okazję, czyli rozwój sieci handlowych w Polsce, co pozwoliło na nawiązanie systematycznej współpracy z takimi partnerami, jak Auchan, Carrefour, Tesco i Kaufland. Obecnie przedsiębiorstwo stało się znanym producentem skarpet rozpoznawalnym głównie w obsługiwanych sieciach.

Kolejną jakościową cechą małych i średnich przedsiębiorstw jest szczególnie charakter ich gospodarki finansowej, polegający na sposobie finansowania w początkowym etapie tworzenia/rozwoju przedsiębiorstwa głównie z kapitału własnego (często pochodzącego z oszczędności właściciela i jego rodziny, odziedziczonych środków finansowych bądź pożyczek od krewnych czy znajomych), rzadziej z kredytów i pożyczek pozyskanych na zasadach komercyjnych. Z kolei finansowanie fazy rozwoju tych podmiotów na ogół odbywa się z nadwyżek finansowych, co może ograniczać rozwój tych podmiotów ze względu na niewystarczające środki finansowe. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać, z jednej strony, w niechęci właściciela do finansowania zewnętrznego ze względu

na obawy ograniczenia samodzielności działania, zaś z drugiej – w ograniczonych możliwościach korzystania tych podmiotów z instrumentów finansowania dostępnych na rynku kapitałowym, m.in. z powodu niewystarczających zabezpieczeń (szerzej na temat źródeł finansowania patrz rozdział 19).

Cechą charakteryzującą sektor MSP jest również udział w rynku, określany jako względnie mały, często obejmujący swym zasięgiem rynek lokalny i regionalny, a rzadziej rynek krajowy i międzynarodowy. Działalność omawianych podmiotów na wybranych rynkach, w segmentach i niszach rynkowych, spowodowana jest słabą dywersyfikacją produktów/usług, bowiem firmy często związane są tylko z jednym produktem/usługą [Safin 2012, s. 63].

J. Targalski do specyficznych cech małych i średnich przedsiębiorstw zalicza: strukturę przedsiębiorstwa, rolę właściciela, rodzaj finansowania, ekonomiczną i prawną niezależność właściciela oraz obecność elementów innowacyjnych [Targalski (red.) 2014, s. 48–49]. A. Skowronek-Mielczarek podkreśla cechy związane z właścicielem jako kryteria jakościowe wyróżnienia MSP, takie jak: kreatywność, efektywność, innowacyjność i elastyczność w podejmowaniu decyzji w ramach zmiennego otoczenia [Skowronek-Mielczarek 2013, s. 48]. Natomiast M. Bednarczyk do cech jakościowych małych i średnich przedsiębiorstw zaliczyła: mały udział w rynku, uzależnienie od małej liczby oraz typów rynków i klientów, uzależnienie od jednego lub kilku produktów, lokalny rynek zbytu, uzależnienie od lokalnego rynku zasobów, istotne znaczenie otoczenia lokalnego, brak zasobów na prowadzenie badań (np. otoczenia, marketingowych), jedność osoby właściciela i kontroli, prosta struktura organizacyjna [Bednarczyk 1996, s. 74–75].

Inne podejście do klasyfikacji według cech jakościowych małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw, poprzez wskazanie różnic w funkcjonowaniu tych podmiotów, zaprezentowali K. Poznańska i M. Schulte-Zurhausen, dokonując porównań w następujących obszarach: system zarządzania, organizacja, badania i rozwój, rynki zbytu i zaopatrzenia, finanse, produkcja i kadry (por. tab. 2.2).

Inny zestaw charakterystyk małych i średnich przedsiębiorstw zaproponował K. Safin, który wyróżnił 10 najważniejszych cech tych podmiotów [Safin 2012, s. 58–62]:

1. *Przedsiębiorstwo jest zdominowane przez osobowość przedsiębiorcy, który pełni często dwie role: właściciela i kierownika (zarządzającego), co jest skutkiem samodzielności ekonomicznej i prawnej.*
2. *Przedsiębiorstwo ma sieć osobistych kontaktów z potencjalnymi klientami – ważna jest tutaj otwartość przedsiębiorcy na budowanie*

Tabela 2.2. Cechy jakościowe małych, średnich i dużych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa	
	mikro, małe (i średnie*)	(średnie i) duże
System zarządzania		
Pełnienie funkcji kierowniczych	właściciel – przedsiębiorca	menedżerowie
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	często niewystarczająca	solidna
System informacyjny	niewystarczający	sformalizowany, rozbudowany
Rola planowania	prawie żadna	decydujące znaczenie
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Decyzje grupowe	występują rzadko	występują często
Organizacja		
Struktura organizacyjna	prosta, najczęściej funkcjonalna	złożona, zróżnicowana
Komunikacja	bezpośredni kontakt	sformalizowany system
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	bezpośredni kontakt osobowy	sformalizowany system przekazywania wskazówek i kontroli poleceń
Delegowanie uprawnień kierowniczych	w ograniczonym stopniu	w szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	niski	wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	wysoka	niska
Badania i rozwój		
Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	brak stałych, wyodrębnionych działów B+R	stałe działy B+R
Prowadzenie badań naukowych	krótkoterminowe, oparte często na intuicji, brak badań podstawowych	długoterminowe, oparte na ściśle określonej strategii, badania podstawowe w szerokim zakresie
Produkcja		
Rodzaj produkcji	pracochłonna	kapitałochłonna
Rodzaj stosowanych materiałów i urządzeń	uniwersalne	specjalistyczne
Możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem wielkości produkcji (korzyści skali)	niewielka	wysoka

Tab. 2.2 (cd.)

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa	
	mikro, małe (i średnie*)	(średnie i) duże
Rynek zbytu i zaopatrzenie		
Rynek zbytu	nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	nastawiony na masowe potrzeby
Pozycja na rynku zbytu	niejednolita	dobra
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	silna
Finanse		
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	przy współudziale rynku kapitałowego
Struktura kapitału	własny	obcy
Dostęp do rynku kapitałowego	ograniczone możliwości korzystania z rynku kapitałowego, szczególnie w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw	swobodny, duże możliwości finansowe wynikające z korzystania z wielu instrumentów rynku kapitałowego
Kadry		
Liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
Kontakty między pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych

* Kategoria „średnie przedsiębiorstwa” została uwzględniona zarówno wśród mikro i małych przedsiębiorstw, jak i dużych przedsiębiorstw, ze względu na znaczną (wynikającą z ustawy) rozpiętość liczby osób zatrudnionych (50–249) w tych podmiotach. Może to skutkować trudnością w jednoznacznym przypisaniu cech jakościowych właściwych tylko dla mikro i małych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poznańska, Schulte-Zurhausen [1994], s. 26; Lachiewicz, Matejun [2012], s. 30–32; Skowronek-Mielczarek [2013], s. 48–50.

relacji współdziałania z odbiorcami i dostawcami, co wymusza bezpośredni kontakt oraz daje możliwość monitorowania sytuacji na rynku.

3. *Przedsiębiorstwo świadczy usługi zgodnie z preferencjami klientów* – dostosowanie się do indywidualnego klienta stanowi sposób na wyróżnienie się podmiotu na rynku. Przedsiębiorca skupia się nie na produkcji dla klienta masowego, lecz na niszy rynkowej,

zaspokajając potrzeby klientów i oferując niejednokrotnie jednostkowe produkty.

4. *Niesformalizowana struktura organizacyjna* – jest charakterystyczna szczególnie w przypadku wczesnej fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw bywa często określana jako prosta promienista, z główną rolą właściciela jako centrum decyzyjnego. Takie rozwiązanie organizacyjne zapewnia bezpośrednią i szybką komunikację, skraca drogę przepływu informacji. W miarę wzrostu przedsiębiorstwa struktury przybierają kształt bardziej sformalizowany.
5. *Ścisłe i niesformalizowane kontakty pomiędzy szczeblem kierowniczym a pracownikami* – w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw kontakt nie jest sformalizowany. Występują kontakty wielostronne, częste, niesformalizowane i zwykle bezpośrednie – określane jako paternalistyczne.
6. *Elastyczność w działaniu* – to szybka reakcja na zmiany otoczenia. Jest ona wynikiem elastycznej struktury organizacyjnej, potencjału kadrowego i technologicznego, co pozwala na wychwycenie nawet słabych sygnałów płynących z rynku, szybsze rozpoznanie i natychmiastowe podjęcie działań.
7. *Odrębny typ gospodarki finansowej* – podstawą finansowania nowo powstałego oraz rozwoju już istniejącego przedsiębiorstwa są środki pochodzące od właściciela, m.in. własne oszczędności, kwoty odziedziczone bądź pożyczki od rodziny czy znajomych. Taka sytuacja powoduje z jednej strony niechęć właściciela do finansowania zewnętrznego, a z drugiej – nieprzychylną instytucji do współpracy z małymi, nowo powstałymi przedsiębiorstwami.
8. *Mały udział w rynku* – udział małych i średnich przedsiębiorstw w sprzedaży, liczbie obsługiwanych klientów najczęściej jest niewielki. Podmioty te działają głównie na rynku lokalnym bądź regionalnych, rzadziej na rynkach krajowym i międzynarodowym.
9. *Samodzielność ekonomiczna i prawna* – małe i średnie przedsiębiorstwa to głównie jednostki, których działalność opiera się na prywatnej własności i osobistej pracy właściciela i jego rodziny. Przedsiębiorca posiada tzw. suwerenność decyzyjną, czyli może podejmować istotne decyzje dotyczące istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Samodzielność oznacza pełnienie funkcji kierowniczych oraz realizację własnych pomysłów w przedsiębiorstwie.
10. *Niewielki stopień dywersyfikacji – koncentracja na jednym produkcie* – MSP koncentrują swoją działalność na wybranych rynkach i/lub produktach, będąc aktywnymi głównie w niszach rynkowych.

Reasumując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że kryteria ilościowe oraz jakościowe w istotny sposób determinują funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Stosowanie wyłącznie kryteriów ilościowych przy klasyfikacji przedsiębiorstw nie pozwala na pełny obraz tych podmiotów, dlatego warto brać pod uwagę także kryteria jakościowe, które znacznie poszerzają zakres analizy.

Zdaniem B. Piaseckiego wielość stosowanych kryteriów oraz różnorodność spotykanych w teorii i praktyce definicji skłania do zastanowienia się nad sensem tworzenia jednej, uniwersalnej definicji małych lub średnich przedsiębiorstw, gdyż znacznie większą użyteczność mają te definicje i systemy klasyfikacji, które odpowiadają konkretnym potrzebom definiującego i mogą [Piasecki 1997: 91–92]:

- stanowić podstawę do sformułowania i wdrożenia efektywnej polityki promowania i wspierania rozwoju sektora MSP – właśnie w tym przypadku adekwatnym sposobem operacjonalizacji pojęcia małych i średnich przedsiębiorstw byłoby wykorzystanie kryteriów mieszanych,
- być ramami tworzenia czytelnych i porównywalnych zbiorów statystycznych, służących analizom społeczno-ekonomicznym, badaniom tempa i dynamiki zmian – w tym przypadku definiowanie sektora MSP powinno być dokonywane wyłącznie w oparciu o kryteria ilościowe,
- być podstawą budowania efektywnego systemu finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, obejmującego z jednej strony system podatkowy, zaś z drugiej – system zewnętrznego zasilania finansowego; w tym przypadku definiowanie sektora MSP powinno być dokonywane wyłącznie na podstawie kryteriów ilościowych.

Stosowanie kryteriów mieszanych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, umożliwia pełniejszą charakterystykę małego i średniego przedsiębiorstwa.

2.2. Wzrost a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu używane są zamiennie pojęcia „wzrost” i „rozwój” firmy, nie są to jednak synonimy, lecz pojęcia komplementarne. Wzrost odnosi się do zmian ilościowych (np. zwiększenie obrotów, zwiększenie zatrudnienia), natomiast rozwój obejmuje zmiany jakościowe (np. wprowadzenie innowacji, umiejętność dostosowania się do potrzeb klientów itp.) [Lisowska 2013, s. 67].

Wzrost jest traktowany jak element konieczny dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Według B. Kaczmarka i Cz. Sikorskiego rozwój jest holistycznym, długotrwałym procesem o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, którego podstawę stanowią zmiany, często o charakterze innowacyjnym (por. przykład 2). Ich przedmiotem są przede wszystkim poszczególne elementy systemu organizacyjnego oraz sposób realizacji określonych funkcji zarządzania [Kaczmarek, Sikorski 1995, s. 225].

Przykład 2

Mikroprzedsiębiorstwo zajmuje się działalnością produkcyjno-handlowo-usługową, oferując potencjalnym klientom szeroki zakres produktów i usług, poczynwszy od produkcji komputerów i urządzeń peryferyjnych, poprzez sprzedaż hurtową artykułów użytku domowego, po usługi naprawy i konserwacji urządzeń gospodarstwa domowego oraz sprzętu do użytku domowego i ogrodniczego. Przeważającą działalnością jest handel hurtowy i detaliczny artykułów do użytku domowego.

Firma w ostatnim czasie zmieniła swoją lokalizację (blisko sklepu Kaufland) z zamiarem lepszego dotarcia do większej liczby klientów, w tym głównie detalicznych. Właściciel firmy jest otwarty na wszelkie zmiany o charakterze innowacyjnym, głównie organizacyjne i marketingowe, które pozwolą na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zwiększenie efektywności jej funkcjonowania.

Do mocnych stron mikroprzedsiębiorstwa można zaliczyć:

- szeroki asortyment oferowanych produktów – w ofercie firmy znajdują się: produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych, sprzedaż hurtowa artykułów do użytku domowego, usługi naprawy i konserwacji urządzeń gospodarstwa domowego oraz sprzętu do użytku domowego i ogrodniczego,
- elastyczność dostosowania się do wymogów klienta – wychodząc naprzeciw zróżnicowanym potrzebom klientów, firma potrafi dostosować się do istniejących warunków działania na określonym rynku oraz wymagań klienta zarówno detalicznego, jak i hurtowego,
- konkurencyjne ceny – pozwalają one na pozyskiwanie większej liczby klientów oraz zatrzymanie aktualnych klientów,
- dobra lokalizacja – firma w ostatnim czasie zmieniła lokalizację (blisko sklepu Kaufland) z zamiarem lepszego dotarcia do większej liczby klientów, w tym głównie detalicznych,
- kultura obsługi klientów – ważnym elementem składającym się na korzystny wizerunek firmy jest dbanie o klienta dzięki profesjonalnej obsłudze,
- wieloletnie doświadczenie właściciela w branży – właściciel dobrze zna rynek hurtowy i detaliczny RTV/AGD, a także umiejętnie to wykorzystuje w celu podniesienia prestiżu firmy oraz zdobycia nowych klientów hurtowych i detalicznych.

Za słabe strony mikroprzedsiębiorstwa można uznać:

- niewystarczające zasoby kapitałowe – firma posiada pewne ograniczenia finansowe, a mianowicie jej działalność realizowana jest głównie z osiągniętych zysków oraz oszczędności właściciela firmy,
- trudności w ściąganiu należności – ze względu na odroczone płatności firma zagrożona jest utratą płynności finansowej,

- słaba reklama firmy lub jej brak – przedsiębiorstwo przeznacza skromne środki finansowe na reklamę, co nie pozwala na jego rozwój oraz zdobywanie nowych klientów, zaś brak strony internetowej znacząco ogranicza dostęp do informacji o bieżącej działalności firmy,
- wysokie koszty działalności – szczególnie duże obciążenia wynikające z czynszu i zatarowowania hurtowni,
- zbyt słaby wizerunek firmy – m.in. utrudniający jej uczestnictwo w procedurach przetargowych, projektach finansowanych z Unii Europejskiej oraz pozyskaniu zasobów na rozwój,
- problemy organizacyjne – wynikające głównie ze złej organizacji pracy (godziny otwarcia) oraz godzin realizacji zamówień,
- brak sklepu internetowego – ograniczający rozwój firmy,
- brak jasno wytyczonej strategii działania – planowanie w przedsiębiorstwie ma raczej charakter krótkookresowy, co negatywnie wpływa na podejmowane inwestycje,
- ograniczenia lokalowe – niewystarczająca powierzchnia do rozszerzenia asortymentu firmy.

Szansami dla rozwoju mikropresiębiorstwa mogą stać się:

- wejście na nowe rynki zbytu – rozwój firmy i wzrost zaplecza kapitałowego, jak również wzrost znaczenia marki firmy mogą stworzyć możliwość wyjścia poza rynek lokalny,
- wzrost liczby klientów – szczególnie detalicznych ze względu na dobrą lokalizację, duży asortyment i konkurencyjne ceny,
- współpraca z innymi firmami i instytucjami – poprzez wykorzystanie zbudowanej przez lata sieci współpracy oraz systematyczne uczestnictwo w procedurach przetargowych,
- pozyskanie środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej na rozwój firmy dzięki działalności innowacyjnej.

Za zagrożenia mikropresiębiorstwa można uznać:

- rosnącą konkurencję – szczególnie ze strony dużych sieci sprzedaży produktów RTV/AGD oraz sklepów internetowych, które wdrażają rozwinięte działania promocyjne i oferują konkurencyjne ceny,
- spadek liczby potencjalnych klientów – pojawienie się na rynku realnego zagrożenia ze strony konkurentów może spowodować utratę przez firmę pewnego rynku zbytu usług; ponadto konkurencja może mieć bardziej opłacalne rozwiązania techniczne, a przez to niższe koszty działalności,
- brak działań innowacyjnych – spowoduje obniżenie konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- zubożenie społeczeństwa – oferowane przez firmę produkty i usługi nie są podstawowymi dla potencjalnego klienta,
- zmiana gustów klientów lub pojawienie się nowych potrzeb u klientów,
- zagrożenia związane z niestabilnością przepisów – wysokie obciążenia z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej.

Po przeanalizowaniu sytuacji w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu, właściciel postanowił wprowadzić zmiany o innowacyjnym charakterze w obszarach promocji i dystrybucji. Pierwszym krokiem było przygotowanie profesjonalnej strony internetowej i umieszczenie jej na serwerze. Następnie dla uzyskania lepszej pozycji strony w wyszukiwarkach przygotowano listę linków do stron o podobnej tematyce, zastanowiono się nad rozpowszechnieniem strony na wszelkiego rodzaju blogach, forach dyskusyjnych, stronach innych użytkowników, katalogach stron. Przyjęto strategię zdobywania linków przy użyciu darmowych narzędzi, tzn. automatycznych aplikacji, np. kalkulatora kredytowego. Podjęto współpracę z autorami innych serwisów,

specjalistami z danej dziedziny, osobami sławnymi w branży, zorganizowano konkursy dla klientów hurtowych i detalicznych oraz przygotowano reklamy i banery, które zostały zamieszczone na wielu polskich serwisach. W drugim etapie wprowadzanych zmian wdrożono system B2B oraz uruchomiono sklep internetowy. Innowacje te pozwoliły na:

- przygotowanie katalogu produktów i cennika,
- przyjmowanie zamówień i zapytań ofertowych do wyceny,
- tworzenie ofert handlowych dla kontrahentów z indywidualnymi cenami,
- wgląd dla klientów do historii zamówień, umożliwienie pobierania faktur, aktualizację stanu rozliczeń,
- połączenie z programem magazynowo-księgowym,
- przysyłanie faktur, ofert i zamówień do kontrahentów w formie elektronicznej,
- bezpieczeństwo danych (zaszyfrowany dostęp tylko dla autoryzowanych klientów),
- oszczędność czasu dla właściciela.

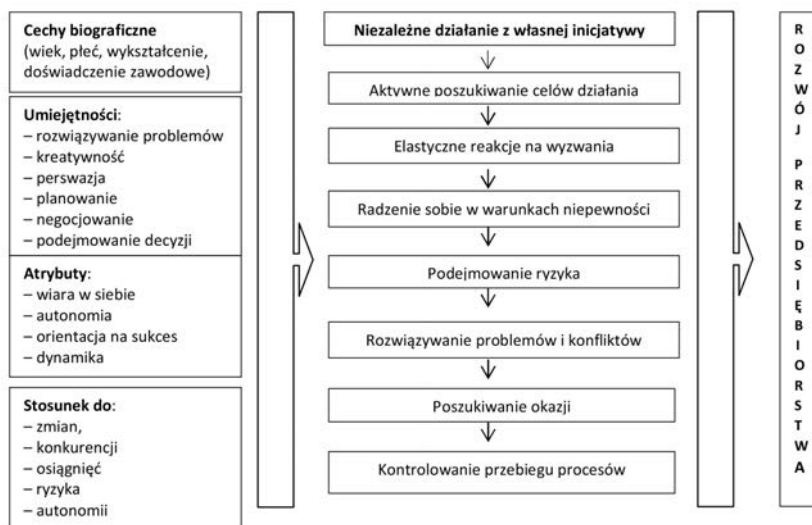
Te rozwiązania zapewniły firmie wzrost i rozwój, co zaowocowało znaczącym wzrostem przychodów, wzrostem zatrudnienia oraz poprawą wizerunku przedsiębiorstwa wśród klientów zarówno hurtowych, jak i detalicznych.

Rozwój przedsiębiorstwa może mieć charakter celowy lub przypadkowy, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy i może dotyczyć całej firmy, jak również wybranych jej obszarów, np. celów, struktury, technologii. J. Machaczka definiuje rozwój dwojako: po pierwsze – to likwidacja tzw. luki rozwojowej (różnica między stanem potrzeb a stanem możliwości); po drugie – to proces doskonalenia pozycji, jaką zajmuje firma w otoczeniu [Machaczka 1998, s. 14].

Natomiast S. Sysko-Romańczuk [2005, s. 52] zdefiniowała pojęcie „rozwój przedsiębiorstwa”, odnosząc się do trzech ujęć: przyczynowego, skutkowego i czynnościowego. W ujęciu przyczynowym bodźcem do rozwoju jest luka rozwojowa (odchylenie między stanem pożądanym, tj. posiadanymi możliwościami a stanem rzeczywistym, tj. faktycznymi osiągnięciami), która identyfikowana jest poprzez strategiczne wyznaczenie osiągalnych możliwości niewykorzystywanych do tej pory w przedsiębiorstwie [Matejun 2015, s. 29]. Ujęcie skutkowe traktuje rozwój jako rezultat działania procesów rozwojowych często opisywanych jako posiadanie przewagi konkurencyjnej (pozycji rynkowej, która w określonym czasie umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie znacznych nadwyżek wartości nad kosztami uzyskania tej przewagi) oraz innowacyjności przedsiębiorstwa (związanej m.in. z wprowadzaniem innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych). Natomiast w ujęciu czynnościowym rozwój przedsiębiorstwa to doskonalenie obszarów jego funkcjonowania (np. zmiany systemów przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych elementów, poprawę jakości już istniejących, zmianę

struktur tych systemów itp.), a także miejsca, jakie zajmuje w otoczeniu (np. zmiana pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów) [Sysko-Romańczuk 2005, s. 52–53].

Na wzrost/rozwój małych i średnich firm mają również wpływ zachowania przedsiębiorcy, które uwarunkowane są cechami biograficznymi, behawioralnymi i relacyjnymi. W podejściu biograficznym za czynniki rozwoju uznaje się: wiek, płeć, wiedzę, wykształcenie zawodowe oraz doświadczenie w biznesie. W podejściu osobowościowym istotne są cechy osobowości takie, jak: skłonność do podejmowania ryzyka, motywacja, innowacyjność, potrzeba osiągnięć, pracowitość itp. Natomiast w podejściu behawioralnym za siłę sprawczą procesów rozwojowych uważa się atrybuty przedsiębiorcy zgodne z wzorcami przedsiębiorczego zachowania (np. styl pracy, stosunek do okazji i zmian, skłonność do innowacji, umiejętności menedżerskie, stosunek do ryzyka). W podejściu relacyjnym najbardziej liczą się: stosunek do ryzyka, kreatywności, przywództwa, okazji itp. [Bławat 2003, s. 60]. Pomiędzy cechami przedsiębiorcy zachodzą interakcje, co może przyczynić się do niezależnego działania przedsiębiorcy z własnej inicjatywy oraz w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa (por. rys. 2.2) [Borowiecki, Siuta-Tokarska 2008].



Rysunek 2.2. Cechy przedsiębiorcy i ich wpływ na rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borowiecki, Siuta-Tokarska [2008], s. 36–37.

Teoretycznych ram do analizy wzrostu/rozwój małych i średnich przedsiębiorstw dostarczają liczne teorie wzrostu/rozwój, opisane

w literaturze przedmiotu. Klasyfikacji tych teorii podjęła się J. Wasilczuk, wyodrębniając:

- podejście zasobowe,
- podejście personalne,
- podejście strategiczne,
- podejście odwołujące się do otoczenia,
- podejście zintegrowane [Wasilczuk 2005, s. 25].

W podejściu zasobowym większość teorii wyjaśniających wzrost firmy odnosi się do jej zasobów, głównie do kapitału finansowego i ludzkiego. W podejściu personalnym analizuje się czynniki związane z osobą właściciela – menedżera, takie jak: wiek, wykształcenie, płeć, doświadczenie, motywacja, osobowość i temperament. Kolejne z podejść – strategiczne – nawiązuje do procesu formułowania strategii i sposobu zarządzania firmą jako czynników wzrostu firmy. W podejściu odwołującym się do otoczenia główny nacisk kładzie się na te jego elementy, które kształtują wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Natomiast podejście zintegrowane oznacza szersze spojrzenie na wzrost firmy, gdyż teorie wzrostu opierają się na więcej niż jednym z wcześniej wymienionych podejść [Wasilczuk 2005, s. 25–26].

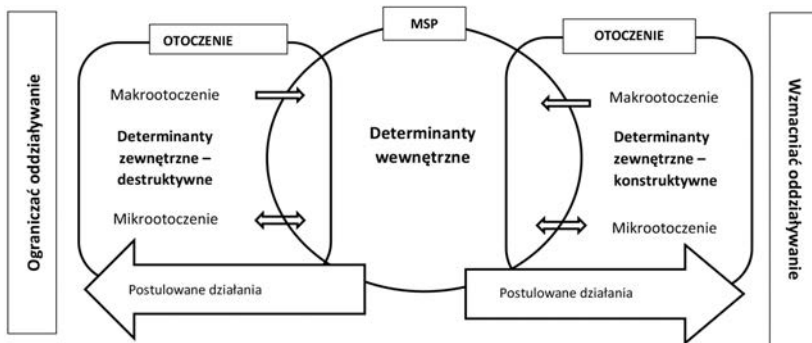
Klasyfikacja teorii wzrostu/rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można powiedzieć, że w literaturze przedmiotu brakuje wyczerpującej interpretacji teoretycznej przyczyn rozwoju firm, w tym małych i średnich. O ile możliwa jest identyfikacja kluczowych stymulatorów i barier rozwoju dla różnych typów przedsiębiorstw, to jednak trudno sformułować spójny model rozwoju firm umożliwiający przewidywanie ich zdolności rozwojowej [Smallbone, Leigh, North 1995]. Identyfikacja oraz analiza determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zostanie szczegółowo omówiona w punkcie trzecim niniejszego rozdziału.

2.3. Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu przytaczane są liczne klasyfikacje determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym ze stosowanych kryteriów podziału są wymiary otoczenia (makrootoczenie, mezootoczenie i mikrootoczenie) [Skowronek-Mielczarek 2011]. Według B. Nogalskiego, J. Karpacza oraz A. Wójcik-Karpacz na funkcjonowanie

i rozwój MSP mają wpływ dwie grupy czynników: konstruktywne i destruktywne, które są wynikiem procesów zachodzących we wnętrzu przedsiębiorstwa bądź też reakcją na warunki otoczenia (por. rys. 2.3).



Rysunek 2.3. Determinanty funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz A. [2004], s. 39.

Determinanty rozwoju MSP można również podzielić na stymulatory i bariery, analizując je w różnych układach, tzn. kontekście wymiarów otoczenia czy też jako wewnętrzne i zewnętrzne [Lisowska 2013] – i właśnie taki podział został przyjęty do dalszych rozważań w niniejszym opracowaniu (por. rys. 2.4).

Klasyfikacja
determinantów
rozwoju MSP



Rysunek 2.4. Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

2.3.1. Determinanty wewnętrzne

Determinanty wewnętrzne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej klasyfikuje się w odniesieniu do osoby przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa [Wasilczuk 2005].

Analizując determinanty wewnętrzne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, związane z osobą przedsiębiorcy, często nawiązuje się do podejść: biograficznego, osobowościowego, behawioralnego i relacyjnego, zaproponowanych przez F. Baławata (szerzej opisanych w podrozdziale 2.2 niniejszego opracowania).

Determinanty wewnętrzne związane z osobą przedsiębiorcy można również utożsamiać z tzw. potencjałem przedsiębiorcy – jego kompetencjami i indywidualnymi predyspozycjami do działania i osiągania rezultatów [Karpacz 2011, s. 53–54]. Potencjał przedsiębiorcy wywiera wpływ na wzrost i rozwój małego oraz średniego przedsiębiorstwa w różnych fazach jego istnienia. Niekiedy zdarza się, że przedsiębiorca, osiągając pewien pułap zatrudnienia, na którym kończą się jego możliwości sprawowania władzy organizacyjnej, nie jest skłonny do rozwoju firmy, aby uniknąć przekazania władzy. W tej sytuacji najczęściej występują problemy związane ze sprawnością zarządzania w małych i średnich firmach, w których występuje rozczłonkowanie hierarchiczne (tzn. właściciel jest jednocześnie menadżerem), a przedsiębiorca musi podejmować równocześnie zarówno decyzje bieżące, jak i strategiczne [Piasecki 2001].

Natomiast druga grupa wewnętrznych determinantów rozwoju MSP odnosi się bezpośrednio do przedsiębiorstwa. Jako główne czynniki wskazuje się: wiek (okres funkcjonowania na rynku), wielkość mierzoną zazwyczaj liczbą zatrudnionych, zasięg działania, sektor i zachodzące w nim zmiany, niezależność oraz wewnętrzne zasoby firmy (ludzkie, rzeczowe, finansowe i niematerialne) [Lisowska 2013]. Zasoby ludzkie – jako nośnik i źródło wiedzy – determinują sposoby wykorzystania pozostałych zasobów, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei zasoby rzeczowe stanowią potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, bowiem posiadane przez firmę zaplecze materialno-techniczne w postaci budynków, maszyn, urządzeń itp. odzwierciedla wykorzystanie postępu technicznego i wprowadzanie innowacji, co wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa [Kamińska 2011, s. 58–59]. Zasoby finansowe rzutują na stan i posiadanie pozostałych zasobów, przesądzają o wielkości produkcji, możliwości wejścia na nowe rynki oraz wdrożenia innowacji. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw niewystarczające zasoby finansowe mogą stanowić znaczącą barierę rozwoju. Natomiast zasoby niematerialne budują tożsamość przedsiębiorstwa i decydują o jego unikalności poprzez wizerunek, markę, kulturę organizacyjną, posiadaną wiedzę i kompetencje pracowników, dlatego też zasoby te są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej wpływającej na rozwój przedsiębiorstwa [Lisowska 2013].

Analiza determinantów wewnętrznych związanych z osobą przedsiębiorcy sprowadza się głównie do charakterystyki jego cech osobowych i umiejętności przedsiębiorczych, natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstwa – do oceny jego mocnych i słabych stron.

Analiza determinantów wewnętrznych związanych z przedsiębiorstwem sprowadza się głównie do charakterystyki jego potencjału w zakresie wewnętrznych zasobów.

B. Nogalski i A. Wójcik-Karpacz podkreślali wagę dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw determinantów wewnętrznych o charakterze pozafinansowym, do których zaliczyli: system kadrowy, sposób zarządzania, rodzaj struktury organizacyjnej [Nogalski, Wójcik-Karpacz 2003] oraz motywację, stanowiącą często siłę napędową do działań biznesowych, tzn. podjęcia decyzji o uruchomieniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa.

Determinanty wewnętrzne mogą być uzależnione od sposobu działania małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu. Elastyczność w działaniu oraz szybkość reagowania na zmiany pochodzące z otoczenia wymaga potencjału wewnętrznego, będącego mocną stroną firmy. Natomiast wszelkie bariery związane z przedsiębiorstwem mogą negatywnie oddziaływać na rozwój małych i średnich podmiotów, a także osłabiać ich odpowiedź na zagrożenia wynikające z otoczenia. Do barier wewnętrznych zalicza się głównie tzw. słabości małych i średnich firm, takie jak :

- *niesprawność systemu zarządzania* – wynikająca z niskiego poziomu wiedzy i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorców w zakresie zarządzania firmą, brak jasno wytyczonej strategii działania, koncentrowanie się na działalności bieżącej, słabości struktur organizacyjnych,
- *niewystarczające zasoby* – problemy finansowe, które są skutkiem ograniczonego dostępu do rynku kapitałowego, niskich kwalifikacji pracowników, przestarzałego parku maszynowego,
- *słabości procesu produkcyjnego* – niewystarczające moce produkcyjne, mała skłonność do innowacji produktowych i procesowych [Lachiewicz, Matejun 2012],
- *słabości kompetencji właścicieli i pracowników* – niewystarczające kompetencje przedsiębiorcze, niska skłonność do uczenia się [Pia-secki 2001],
- *bariery związane z rozmiarem działalności* – niewystarczająca baza lokalowa, oddalenie od szlaków komunikacyjnych,
- *koncentracja na rynku lokalnym* – mała zdolność i skłonność do zachowań proeksportowych [Strużycki (red.) 2004],
- *stosowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o niską cenę*, a nie oferowanie produktów i usług wysokiej jakości [Lachiewicz, Matejun 2012],
- *mała skłonność do współpracy i niski poziom kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również szeroko rozumianym otoczeniem biznesu* (instytucje otoczenia biznesu, ośrodki naukowo-badawcze, władze lokalne i samorządowe) [Lisowska 2011].

2.3.2. Determinanty zewnętrzne

Determinanty zewnętrzne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw utożsamia się najczęściej z otoczeniem małych i średnich przedsiębiorstw tzn. w obszarze makro-, mezo- oraz mikrootoczenia. *Makrootoczenie* to zespół ogólnych warunków funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w określonym kraju czy regionie; *mikrootoczenie* to tzw. otoczenie konkurencyjne, składające się m.in. z: klientów, dostawców, kooperantów, konkurencji; *mezootoczenie* (otoczenie regionalne) obejmuje natomiast czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwo w układzie regionalnym, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych regionów.

Analiza determinantów zewnętrznych obejmuje głównie charakterystykę makro-, mezo- i mikrootoczenia w układzie stymulatorów i barier.

Analiza makrootoczenia obejmuje zwykle pięć wymiarów, takich jak [Griffin 2010]:

- *ekonomiczny* – potencjał gospodarczy danego państwa i regionu,
- *polityczno-prawny* – polityka państwa, która powinna tworzyć przyjazne środowisko m.in. dla rozwoju działalności gospodarczej (np. łagodzenie obciążeń podatkowych, redukcja kosztów pracy, uporządkowanie przepisów prawnych, bowiem ciągłe zmiany w otoczeniu prawno-politycznym powodują dodatkowe koszty i poczucie niepewności wśród przedsiębiorców, co hamuje postawy przedsiębiorcze, wstrzymując rozwój małych i średnich przedsiębiorstw),
- *technologiczny* – daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, zmniejszenia kosztów działalności oraz poprawę efektywności działania poprzez wprowadzenie zmian w obszarze techniki i technologii; z drugiej strony może to być zagrożenie w postaci silnej międzynarodowej konkurencji, której nie zawsze mogą sprostać małe i średnie przedsiębiorstwa,
- *społeczno-kulturowy* – normy, wartości, przekonania, postawy i zachowania charakterystyczne dla danego społeczeństwa, które często mają znaczący wpływ na rozwój zachowań i postaw przedsiębiorczych,
- *międzynarodowy* – wiąże się ściśle z zachodzącymi procesami globalizacji i integracji. Zjawiska te mogą pozytywnie wpływać na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w kierunku: poprawy jakości, możliwości kooperacji z innymi podmiotami gospodarczymi i rozwoju internacjonalizacji; z drugiej strony dużym problemem może stać się silna międzynarodowa konkurencja, której nie zawsze mogą sprostać małe i średnie przedsiębiorstwa.

Analizując otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie), wśród stymulatorów rozwoju wymienia się [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 54]:

- bliskość i dobre kontakty z nabywcami,
- szybkość reakcji na zmiany zachodzące w tym otoczeniu,
- możliwość wykonywania jednostkowych wyrobów,
- możliwość podwykonawstwa, które daje szansę na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o różne formy współpracy z dużymi firmami.

Natomiast do barier rozwoju zalicza się [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 40]:

- ekspansję rynkową dużych przedsiębiorstw, które eliminują z rynku MSP,
- rywalizację pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami,
- presję ze strony dostawców,
- przewagę ze strony nabywców.

Z kolei mezootoczenie można traktować podmiotowo [Bednarczyk 1996] i/lub przedmiotowo [Wach 2008]. W podejściu podmiotowym w skład mezootoczenia wchodzi [Bednarczyk 1996, s. 46]:

- jednostki administracji publicznej (np. samorząd terytorialny, urzędy skarbowe),
- podmioty infrastruktury usługowej dla prowadzenia działalności gospodarczej (np. agencje rozwoju regionalnego, izby przemysłowo-handlowe, inkubatory przedsiębiorczości, firmy szkoleniowo-doradcze).
- Z kolei w ujęciu podmiotowym do mezootoczenia zalicza się [Wach 2008, s. 34–35]:
- instytucje finansujące (np. banki, partnerzy finansowi, fundusze gwarancyjne, firmy leasingowe, regionalne instytucje finansowe),
- instytucje samorządowe (np. władze samorządowe, jednostki administracji lokalnej),
- instytucje samorządu gospodarczego (np. izby handlowe, izby rzemieślnicze, związki pracodawców),
- instytucje naukowo-edukacyjne (np. uczelnie wyższe, instytuty badawcze, parki naukowo-technologiczne, ośrodki informacyjne),
- instytucje aparatu państwa (np. urzędy skarbowe),
- instytucje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (np. agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości, klastry przemysłowe, firmy doradcze, firmy konsultingowe, firmy szkoleniowe),
- podmioty w obrębie sektora (np. konkurenci, dostawcy, klienci),
- szczególne grupy wpływów (np. społeczności lokalne, lokalne grupy lobbingu).

W przypadku mezootoczenia jako stymulatory rozwoju traktuje się głównie usługi wspierające oraz politykę wsparcia małych i średnich

przedsiębiorstw. Istotne jest, aby wsparcie MSP zostało dopasowane do ich potrzeb na każdym z etapów ich rozwoju. W fazie uruchomienia potrzeby firm w zakresie wsparcia są największe i dotyczą wszystkich obszarów (tzn. finansów, doradztwa, zasobów ludzkich, technologii i innowacji oraz infrastruktury). W fazie wzrostu istotne jest przetrwanie i rozwój firmy, a co za tym idzie, często przekształcenie z mikroprzedsiębiorstwa w małe lub średnie. W tej fazie ważne jest wsparcie finansowe związane z koniecznością dalszych inwestycji oraz szkoleń dla kadry zarządzającej. Natomiast w fazie dojrzałości wsparcie przedsiębiorstw powinno mieć charakter kompleksowy, co umożliwi im utrzymanie się na rynku [Lisowska 2013, s. 110].

Ćwiczenia

1. Na podstawie opisu kryteriów ilościowych i jakościowych MSP dokonaj analizy wybranego przedsiębiorstwa.
2. Które z barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw są najbardziej uciążliwe dla mikroprzedsiębiorstw w fazie uruchomienia działalności gospodarczej?
3. Dokonaj analizy determinantów rozwoju wybranego przedsiębiorstwa.
4. Jaki wpływ na wzrost i rozwój MSP mają cechy właściciela przedsiębiorstwa?

Bibliografia

- Bednarczyk M. [1996], *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków.
- Bławat F. [2003], *Przedsiębiorca w teorii, przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- Bławat F. (red.) [2004], *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. [2008], *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003, Official Journal of the European Union, L 124/36.

- Daszkiewicz N. [2004], *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk.
- Dominiak P. [2005], *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.
- Drucker P. E. [1994], *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa.
- Griffin R. W. [2010], *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Kamińska A. [2011], *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz. [1995], *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź.
- Karpacz J. [2011], *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lachiewicz S., Matejun M. [2012], *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
- Lisowska R. [2011], *Warunki funkcjonowania małych firm w regionach zmarginalizowanych*, [w:] A. Bielawska, *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 638, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 63, Szczecin.
- Lisowska R. [2013], *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Łuczka T. (red.) [2007], *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Machaczka J. [1998], *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Matejun M. [2015], *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe” nr 1194, „Rozprawy Naukowe” z. 483.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A. [2003], *Pozafinansowe uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie kapitałem i informacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. [2004], *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Wyd. AJG, Bydgoszcz.
- Piasecki B. [1997], *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Piasecki B. [2001], *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa.
- Poznańska K., Schulte-Zurhausen M. [1994], *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 22–34.
- Safin K. [2012], *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Skowronek-Mielczarek A. [2011], *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A. [2013], *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Smallbone D., Leigh R., North D. [1995], *The characteristic and strategies of high growth SMEs*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", vol. 1 (3), s. 44–62.
- Strużycki M. (red.) [2004], *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sysko-Romańczuk S. [2005], *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat ego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Targalski J. (red.) [2014], *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz.U. 2010, nr 220, poz. 1447 z późn. zm.
- Wach K. [2008], *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wach K. [2014], *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Wasilczuk J. [2005], *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Katarzyna Januszkiewicz
Tomasz Czapla

Rozdział 3

Rozwój kompetencji przedsiębiorczych

Istota kompetencji przedsiębiorczych

**Podmiotowe uwarunkowania kompetencji
przedsiębiorczych**

Wprowadzenie	75
3.1. Przedsiębiorca, czyli kto?	75
3.2. Istota kompetencji przedsiębiorczych	76
3.2.1. Logika rozwijania kompetencji przedsiębiorczych	78
3.2.2. Umiejętności – jako kluczowy element racjonalnych składowych kompetencji	80
3.3. Podmiotowe uwarunkowania kompetencji przedsiębiorczych	82
3.3.1. Procesy poznawcze i podejmowanie decyzji	83
3.3.2. Osobowość i motywacja a kompetencje przedsiębiorcze	85
Ćwiczenia	90
Bibliografia	91

Wprowadzenie

Rozwój jest obecnie jednym z podstawowych wyzwań stojących przed przedsiębiorcą. Rozwijać musi się nie tylko biznes, lecz przede wszystkim tworzący go ludzie. Warto w tym kontekście postawić następujące pytania: jakie kompetencje decydują o sukcesie przedsiębiorcy, jakie są ich źródła i uwarunkowania oraz – co najważniejsze – w jaki sposób można je rozwijać? W niniejszym rozdziale odpowiedzi zostaną udzielone na dwa sposoby: z jednej strony zaprezentowane zostaną podstawy teoretyczne dotyczące istoty kompetencji przedsiębiorczych, z drugiej zaś – wskazówki praktyczne, w jaki sposób można je w sobie odkrywać i doskonalić.

3.1. Przedsiębiorca, czyli kto?

„Wielcy ludzie nie rodzą się wielcy, tylko się nimi stają”

Mario Puzo, *Ojciec chrzestny*

Przedsiębiorca jawi się w świadomości społecznej jako osoba niezależna, samodzielna. Myśląc o przedsiębiorcy, częściej widzimy jednak właściciela firmy niż pracownika korporacji czy urzędu, np. państwowego. Czy jednak takie podejście jest słuszne? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, warto przeanalizować poniższe przykłady.

Przykład 1

Pan Marek od 10 lat pracuje w Urzędzie Miasta X. Od początku kariery zawodowej jest związany z administracją publiczną. Wśród kolegów z pracy ma opinię osoby bardzo zaangażowanej, sumiennej, ale przede wszystkim bardzo aktywnej. Z łatwością identyfikuje problemy i projektuje dla nich rozwiązania. Również on wyznacza nowe kierunki działania swojego działu, przy czym jego początkowe plany ulegają częstym modyfikacjom, związanym z ograniczeniami działania w sformalizowanym środowisku instytucji państwowej. Początkowo te niepowodzenia bardzo frustrowały pana Marka, nauczył się jednak dopasowywać do warunków, w których pracuje.

Przykład 2

Pan Jakub tuż po zakończeniu studiów na prestiżowej uczelni wyjechał na dwuletni staż do dużej międzynarodowej firmy. Po zakończeniu stażu otrzymał propozycję pracy na atrakcyjnym stanowisku, jednak zdecydował się na powrót do kraju i tu założył własną firmę. Po trudnym początku i zmianie pierwotnych planów, pan Jakub znalazł niszę, w której jego firma funkcjonuje do dziś. W środowisku znany jest przede wszystkim z niebanalnych pomysłów i ogromnej intuicji w określaniu trendów przyszłości.

W zachowaniu obydwu bohaterów łatwo odnaleźć wspólny mianownik. Obydwaj wykazują się dużym zaangażowaniem w pracę, analizują otoczenie w poszukiwaniu sygnałów zmiany i reagują na nią z pewnym wyprzedzeniem. Takie podejście z pewnością można nazwać postawą przedsiębiorczą, jednak w przypadku pana Marka ostateczny efekt jego pracy wynika ze sposobu funkcjonowania jego organizacji, podczas gdy u pana Jakuba weryfikację przeprowadza sam rynek. Taka krótka charakterystyka pozwala zatem na wprowadzenie wyraźnego rozgraniczenia między przedsiębiorczością rozumianą jako pewna dyspozycja jednostki, określająca sposób jej funkcjonowania – a przedsiębiorcą, czyli osobą, która prowadzi własną działalność gospodarczą. Wracając zatem do postawionego na wstępie pytania, należy stwierdzić, iż można mówić o przedsiębiorczości również w ramach korporacji, łatwo bowiem wyobrazić sobie pracownika, który swoją postawą wobec zadań i pracy wyraźnie wyróżnia się w grupie. Tak więc w niniejszym opracowaniu przedsiębiorczość omawiana będzie nie tylko w odniesieniu do osób prowadzących własną działalność gospodarczą, ale znacznie szerzej – jako zespół specyficznych kompetencji określających sposób działania jednostki.

Przedsiębiorczość – zespół specyficznych kompetencji określających sposób działania jednostki.

Wspomniane kompetencje mają z jednej strony charakter niespecyficzny, ich zróżnicowane konfiguracje mogą charakteryzować również osoby, których nie określilibyśmy mianem przedsiębiorczych – jako przykład może tu posłużyć innowacyjność (nie każdy wynalazca jest przecież przedsiębiorczy). Z drugiej strony jednak o przedsiębiorczości decydować będzie właśnie owa specyficzność kompetencji, która sprawia, że w danych warunkach jednostka jest w stanie realizować swoje cele.

3.2. Istota kompetencji przedsiębiorczych

Należy zatem przyjąć, iż we współczesnym świecie przedsiębiorczość nabiera waloru uniwersalności. Przestaje być postrzegana jedynie jako atrybut osoby chcącej podejmować indywidualne działania w obszarze

działalności biznesowej, a zaczyna być traktowana znacznie szerzej – jako zespół cech charakteryzujących osoby przejawiające szczególnie podejście do realizacji obowiązków w pracy. W efekcie coraz popularniejsze staje się promowanie i rozwijanie cech, które składają się na to, co można nazwać „kompetencjami przedsiębiorczymi”.

Tak rozumiane kompetencje wpisują się w ogólne ich rozumienie jako „potencjału, istniejącego w człowieku, prowadzącego do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” [Boyatzis 1982, s. 18]. Zawarte w definicji traktowanie kompetencji przedsiębiorczych jako „potencjału istniejącego w człowieku” ma ważny wymiar praktyczny, gdyż zakłada rozwijanie tych cech, a w efekcie możliwość ich nabywania przez szerokie grono pracowników, co oznacza odejście od założenia, że przedsiębiorczość jest unikalną cechą elitarnej grupy osób podejmujących trud i ryzyko prowadzenia własnej działalności biznesowej.

Z punktu widzenia specyfiki kompetencji pracowniczych omawiane cechy można podzielić na dwa podzbiory: *kompetencji ogólnych* oraz *kompetencji technicznych*. Kompetencje techniczne są charakterystyczne dla określonych ról (najczęściej zawodowych), natomiast kompetencje nieposiadające charakteru technicznego ze swojej natury mają wymiar bardziej ogólny [Dubois, Rothwell 2008, s. 35]. Z punktu widzenia rozwijania kompetencji przedsiębiorczych kompetencje techniczne nie mają waloru wyróżniającego. Oznacza to w uproszczeniu, że nie stanowią one o tym, co odróżnia osoby przedsiębiorcze od osób, które nie przejawiają wspomnianych cech. Potwierdza to analiza życiorysów osób uznawanych za przedsiębiorcze, wśród których znaleźć można inżynierów, matematyków, fizyków, humanistów czy historyków. Znacznie istotniejsze znaczenie ma tu grupa kompetencji ogólnych, dostępnych i (potencjalnie) przejawianych przez ogół pracowników.

Wśród kompetencji *ogólnych* największy wpływ na kształtowanie cech przedsiębiorczych mają następujące kompetencje:

- *innowacyjność* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na nieszablonowe, twórcze podejście do wykonywania powierzonych zadań poprzez modyfikowanie aktualnych i znajdowanie nowych, bardziej efektywnych oraz gwarantujących jakość sposobów działania,
- *nastawienie na zmiany* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na szybkie rozpoznawanie zachodzących w środowisku pracy zmian i elastyczne się do nich dostosowywanie,

Kompetencje
przedsiębiorcze

- *orientacja na wyniki* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na ciągle podwyższanie jakości wykonywanej pracy oraz osiągnięcie jak najlepszych wyników w pracy, zgodnych z oczekiwaniami,
- *nastawienie biznesowe* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na skuteczne i efektywne realizowanie zadań, poprzez zrozumienie podstawowych zasad i reguł rynkowych oraz przy ekonomicznym wykorzystaniu zasobów pracy, z zachowaniem oczekiwanego poziomu wskaźników biznesowych,
- *podejmowanie decyzji* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na skuteczne radzenie sobie z sytuacjami decyzyjnymi poprzez właściwe rozpoznawanie dostępnych alternatyw decyzyjnych i dokonywanie najlepszych wyborów.

3.2.1. Logika rozwijania kompetencji przedsiębiorczych

By zrozumieć, w jaki sposób kształtuje się i rozwija kompetencje pracowników, warto to, co przekłada się na kompetencje, podzielić na dwie generalne grupy: *przyczyn* i *skutków*. Do sfery *przyczyn* zaliczyć można takie elementy, jak: *wiedza* i *doświadczenie* wynikające z przebiegu kariery zawodowej i innych odzwierciedlanych przez *dane biograficzne* zdarzeń dotyczących *edukacji*, *zajmowanych stanowisk* czy *zrealizowanych projektów*. Do tej sfery zaliczają się także *cechy osobiste*, które uwarunkowywane są przez uznawane *wartości* i posiadane *przekonania*. Do sfery *skutków* – obserwowalnych przejawów posiadania kompetencji – zaliczają się jedynie dwa elementy: *umiejętności* oraz *postawy* reprezentowane przez pracowników w codziennym wykonywaniu powierzonych im zadań.

Dwa kluczowe elementy przejawiania kompetencji przez pracowników – *umiejętności* oraz *postawy* – stają się wierzchołkami dwóch trójkątów, które determinują pole kompetencji. W trójkątach dwa główne wierzchołki trójkątów, mające charakter *skutków*, oddziałują wprost na zakres przejawiania kompetencji przez danego pracownika. Pozostałe wierzchołki trójkątów mają charakter *przyczyn* i oddziałują pośrednio na zakres przejawiania kompetencji, stanowiąc ich źródła.

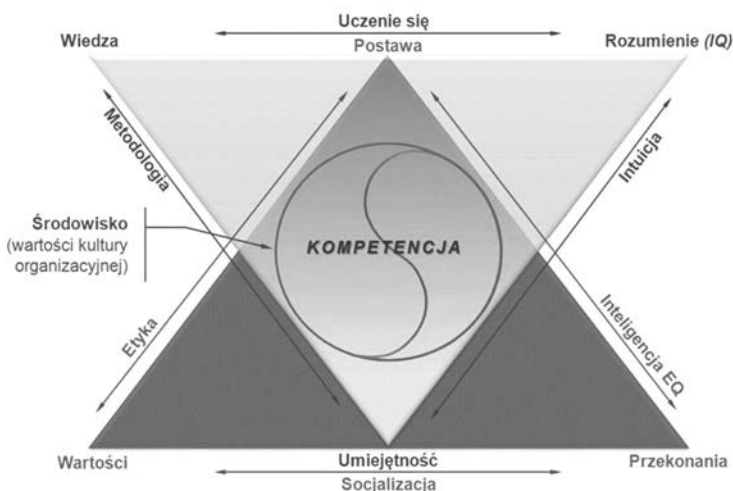
Górny, *racjonalny* trójkąt kompetencji, dotyczy *umiejętności*, u źródeł których leżą *wiedza* i *doświadczenie*. Dolny, *emocjonalny* trójkąt kompetencji, dotyczy *postaw*, u źródeł których leżą *wartości* i *przekonania*. W efekcie nałożenia tych dwóch trójkątów powstaje *potencjalne* pole kompetencji danego pracownika. *Realne* pole kompetencji

warunkowane jest *środowiskiem* organizacyjnym, w którym funkcjonuje (realizuje zadania czy przejawia kompetencje) dany pracownik. Podstawowym parametrem *środowiska* organizacyjnego są *wartości kultury organizacyjnej*, które definiują ostateczną wielkość pola kompetencji danej osoby, a w efekcie stopień dopasowania jego kompetencji do potrzeb i oczekiwań organizacji.

Pomiędzy wierzchołkami dwóch trójkątów zachodzą wzajemne interakcje, odzwierciedlające dynamikę powiązań przyczynowo-skutkowych w obszarze kompetencji zarówno po stronie *racjonalnej* (kształtowania się *umiejętności* pracownika), jak i *emocjonalnej* (kształtowania się *postaw* pracownika).

W ramach trójkąta *racjonalnego* pomiędzy *wiedzą* a *rozumieniem* zachodzi relacja definiowana przez proces *uczenia się*. Między *wiedzą* a *umiejętnością* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania *metodologii*, zaś między *rozumieniem* a *umiejętnością* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania *intuicji*.

W ramach trójkąta *emocjonalnego* pomiędzy *wartościami* a *przekonaniami* zachodzi relacja definiowana przez proces *socjalizacji*. Między *wartościami* a *postawą* zachodzi relacja definiowana przez zakres oddziaływania *etyki*, natomiast między *przekonaniami* a *postawą* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania *inteligencji emocjonalnej EQ*. Takie, zintegrowane rozumienie kompetencji prezentuje rys. 3.1.



Rysunek 3.1. Zintegrowany model kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

3.2.2. Umiejętności – jako kluczowy element racjonalnych składowych kompetencji

Racjonalne składowe kompetencji opierają się na układzie trzech zmiennych: *wiedzy*, *rozumienia* i *umiejętności*. **Wiedza** to „zorganizowany w strukturę zbiór informacji, wraz z regułami ich interpretowania” [Jemielniak, Koźmiski (red.) 2008, s. 21]. Z punktu widzenia przedsiębiorczości nie ma stałego, jednoznacznie zdefiniowanego zakresu wiedzy, jaką musi posiadać osoba przedsiębiorcza. Ważniejsza staje się tu otwartość na świat oraz chęć ciągłego poszerzania i przekształcania zdobywanej wiedzy. Dlatego tak ważne w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych jest **rozumienie** – czyli (według *Słownika języka polskiego*) *pojmowanie treści* przekazywanej informacji czy polecenia, *zdawanie sobie sprawy z czegoś*, czy wreszcie *przypisywanie* czemuś określonego *znaczenia*. Nasze *rozumienie* warunkowane jest sposobem, w jaki postrzegamy otaczający nas świat, a w efekcie sposobem, w jaki przyjmujemy i interpretujemy wiedzę dostępną w organizacji. Osoby przedsiębiorcze skupiają się na szansach i możliwościach. Potrafią kojarzyć oraz łączyć różne fakty i zdarzenia, tworząc nowe wartości i nadając im nowy sens. Ostatnią racjonalną składową kompetencji jest **umiejętność** – to praktyczna zdolność do wykonywania określonych działań fizycznych lub umysłowych [Spencer, Spencer 1993, s. 11]. W kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych *umiejętności* mają szczególne znaczenie, gdyż z jednej strony stanowią najłatwiej obserwowalny przejaw posiadania (lub braku posiadania) kompetencji u pracownika, z drugiej zaś ukazują praktyczną użyteczność danej kompetencji, poprzez „zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie danego celu lub wyniku” [Oleksyn 2006, s. 55]. Warto zwrócić uwagę, że nazwy kompetencji pochodzą od kluczowego ich komponentu, jakim są umiejętności. Wskazane wyżej kluczowe kompetencje przedsiębiorcze wskazują odpowiednio na umiejętności: bycia innowacyjnym, bycia nastawionym na zmiany, bycia zorientowanym na wyniki, rozumienia biznesu czy wreszcie podejmowania decyzji.

Kształtowanie kompetencji jest procesem dynamicznym, dlatego zmienne będące racjonalnymi składowymi kompetencji są ze sobą wzajemnie połączone związkami przyczynowo-skutkowymi. Między *wiedzą* a *rozumieniem* zachodzi relacja *uczenia się*. To, co pozwala przekładać *wiedzę* na *umiejętności*, to *metodologia*. Zaś między *rozumieniem* a *umiejętnościami* zachodzi związek oparty na wykorzystywaniu *intuicji*.

Jednym z kluczowych procesów kształtujących kompetencje przedsiębiorcze jest **uczenie się**, które powinno prowadzić do „względnie trwałej zmiany realnego zachowania lub jego potencjału i które opiera się na doświadczeniu” [Gerrig, Zimbardo 2008, s. 168]. Większość osób, które odniosły sukces jako przedsiębiorcy, podkreśla, że jednym z kluczy była umiejętność ciągłego uczenia się oraz unikania stereotypów i nawyków myślowych, utrudniających znajdowanie nowych szans i możliwości. Z punktu widzenia celów uczenia się rozróżniamy trzy główne, jakimi są: *uczenie się afektywne*, *uczenie się behawioralne* oraz *uczenie się kognitywne* [Silberman, Auerbach 2006, s. 69]. *Uczenie się afektywne* dotyczy rozwijania oczekiwanych *postaw* oraz kształtowania motywacji. Celem takiego uczenia się może być na przykład wykształcenie u pracowników pozytywnego stosunku wobec określonej sytuacji, zjawiska czy zdarzenia. Takie uczenie się może dotyczyć także podniesienia poziomu świadomości własnych emocji i sposobu, w jaki pracownicy reagują na pewne sytuacje lub nowe pomysły. *Uczenie się behawioralne* dotyczy rozwoju umiejętności w zakresie wykonywania określonej pracy, realizacji procedur, operacji i posługiwania się technikami. *Uczenie się kognitywne* (poznawcze) to przyswajanie informacji, pojęć i wiedzy teoretycznej związanej z obszarem realizacji powierzonych zadań. Celem uczenia się może być nie tylko zrozumienie rozmaitych zagadnień, lecz także wykształcenie przez pracowników umiejętności analitycznych i odnoszenia nabytej *wiedzy* do znanych im sytuacji. Wszystkie trzy typy uczenia się są nie do przecenienia z punktu widzenia kształtowania kompetencji przedsiębiorczych.

W zrozumieniu roli **metodologii** w budowaniu kompetencji kluczowe znaczenie ma zrozumienie pojęcia *metody*. Pojęcie to „pochodzi od dwóch nazw greckich: *meta* – ‘na, według’ i *hodos* – ‘droga’. Nazwa *methodos* jest wyjaśniana etymologicznie jako odpowiednik wyrażenia »na drodze« albo »tą drogą«. Pojęcie metody można więc przełożyć dosłownie jako »droga«, a pojęcie metody badań – jako »racjonalna droga uzyskiwania wiedzy prawdziwej«” [Stachak 1997, s. 127]. Z punktu widzenia logiki modelu kompetencji *metodologia* definiuje sposób, w jaki następuje przejście od *wiedzy* do *umiejętności*. A zatem *metodologia* odpowiada za swoiste zoperacjonalizowanie wiedzy tak, by w sposób powtarzalny i wewnętrznie spójny prowadzić do przełożenia koncepcji i teorii na dające się operacyjnie zastosować sposoby działania. To właśnie ta składowa odpowiada za to, że osoby mające rozwinięte kompetencje przedsiębiorcze działają oraz potrafią przekładać idee i pomysły na konkretne działania.

Na znaczenie **intuicji** zwracał uwagę Albert Einstein, który mówił: „»nigdy niczego nie odkryłem przy pomocy mego racjonalnego umysłu«. Innym razem znów twierdził, że wyobraźnia jest bardziej istotna niż wiedza” [Lorenz 1994, s. 20]. Wśród innych znanych przedsiębiorców deklarujących wykorzystywanie intuicji w codziennym życiu zawodowym znajdują się Jack Welch, wieloletni prezes General Electric; Edwin Land, założyciel firmy Polaroid; Ingvar Kampard, twórca sieci sklepów meblowych Ikea, czy wreszcie Luciano Benetton, założyciel włoskiej grupy odzieżowej Benetton. Wszyscy oni podkreślali, że by osiągnąć swój sukces, nie mogli polegać jedynie na racjonalnych przesłankach i musieli opierać się na swojej intuicji.

Warto zauważyć, że intuicji często przeciwstawia się myślenie racjonalne (logiczne). Różnice między tymi dwoma sposobami myślenia można zobrazować na przykładzie procesów podejmowania decyzji.

W logicznym podejmowaniu decyzji cele i inne możliwości są jasno określone, można obliczyć konsekwencje wyboru różnych możliwości i ocenić te konsekwencje pod względem ich zgodności z celami. W intuicyjnym podejmowaniu decyzji reakcja na potrzebę podjęcia decyzji jest zazwyczaj tak szybka, że uniemożliwia uporządkowaną, sekwencyjną analizę sytuacji, a decydent nie potrafi zwykle wiarygodnie opisać ani procesu, który doprowadził go do danej decyzji, ani podać podstaw do oceny tej decyzji jako prawidłowej. Mimo to osoby podejmujące decyzje mogą być pewne, że ich intuicyjne wybory są słuszne, a zdolność do szybkiego ich dokonywania często przypisują swemu doświadczeniu [Simon 2007, s. 156].

Otwarcie się na wykorzystywanie intuicji jest ostatnim i często krytycznym elementem uwolnienia racjonalnego potencjału kompetencji przedsiębiorczych.

3.3. Podmiotowe uwarunkowania kompetencji przedsiębiorczych

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, dla rozwoju kompetencji przedsiębiorczych istotne znaczenie ma sposób, w jaki jednostka wchodzi w relacje z otoczeniem. Zarówno procesy zachodzące w ramach trójkąta *emocjonalnego*, jak i trójkąta *racjonalnego*, są w tym przypadku

skutkiem (a czasami również przyczyną) mechanizmów determinowanych podmiotowo. W badaniach tego obszaru można wyróżnić dwa główne nurty: poznawczy i osobowościowy.

3.3.1. Procesy poznawcze i podejmowanie decyzji

W badaniach poznawczego funkcjonowania jednostki podkreśla się znaczenie organizacji procesów poznawczych osób przedsiębiorczych jako jednego z wyznaczników podejmowania ryzyka i osiągania sukcesów. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na pewną specyfikę sytuacji, która określa sposób funkcjonowania poznawczego współczesnych pracowników. Charakterystyczne dla dzisiejszych czasów jest działanie w warunkach silnego przeciążenia informacyjnego. Ilość i tempo napływania danych znacznie ograniczają możliwości ich przetworzenia i racjonalnego wykorzystania. Praca najczęściej odbywa się pod presją czasu, a jednostka zdaje sobie sprawę z tego, w jak niewielkim stopniu jest w stanie przeanalizować materiał, którym dysponuje. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, iż działania najczęściej podejmowane są w sytuacji niepewności lub ryzyka. Nowe, nieznane rynki oznaczają brak możliwości pełnego oszacowania konsekwencji podejmowanych decyzji, a tym samym ograniczoną możliwość odwoływania się do własnych doświadczeń.

Przedsiębiorczość wymaga zatem nieco odmiennej organizacji procesów poznawczych, co wyraźnie widać na przykładzie procesów uwagi¹. Wysoka *selektywność* uwagi pozwala na skupienie się na jednym, wybranym aspekcie otoczenia, co w sytuacji przeciążenia informacyjnego oznacza nakierowanie kanału na selekcjonowanie konkretnych informacji związanych z aktualnym działaniem. Ważna jest również *podzielność* uwagi, która pozwala na nakierowanie percepcji (w sensie uwagi selektywnej) na dwa aspekty otoczenia równocześnie. Symultaniczne działanie jest już dziś w zasadzie normą, jednak w przypadku przedsiębiorcy często oznacza ono równoczesne prowadzenie spraw odległych od siebie przedmiotowo (np. rachunkowość i działalność marketingowa). Podobnie istotne są wysokie wskaźniki w zakresie *czujności*, która polega na oczekiwaniu na pojawienie się określonej informacji i ignorowaniu pozostałych (sygnał/szum). Szczególnego znaczenia nabiera również zdolność aktywnego *przeszukiwania* otoczenia

Procesy poznawcze to wyższe procesy psychiczne, takie jak: percepcja, uwaga, pamięć, uczenie się, myślenie.

Procesy uwagi – selektywność, przedłużona koncentracja, podzielność uwagi, przezręczność uwagi, czujność, przeszukiwanie.

1 Szerzej na temat procesów poznawczych: Maruszewski [2011].

w poszukiwaniu określonej informacji. Celowe i aktywne wyselekcjonowanie z otoczenia konkretnych danych pozwala bowiem nie tylko na dostrzeganie szans, lecz także na ignorowanie szumu, czyli informacji nieważnych i dystraktorów, a więc informacji pozornie tylko istotnych, a tak naprawdę obciążających procesy poznawcze².

Badania Barona i Markana wskazują, że osoby przedsiębiorcze cechuje gotowość do wyszukiwania oraz analizowania informacji, których posiadanie pozwala odróżnić realne okazje rynkowe od pozornych szans, porównać ze sobą przyszłe korzyści i zagrożenia, jak również zmniejszyć ryzyko bycia zaskoczonym przez nieprzewidziane zdarzenia. Innymi słowy, przedsiębiorcy są w stanie dostrzec dla siebie szansę tam, gdzie inni ludzie nie widzą nic interesującego [Zaleśkiewicz 2004, s. 318].

Specyficzny sposób organizacji procesów poznawczych pozostaje też w związku ze sposobem podejmowania decyzji. W jednym z eksperymentów dokonano porównania zachowań decyzyjnych przedsiębiorców i menedżerów bankowych, wykazując, że między obydwoma grupami zachodzą znaczne różnice w tworzeniu reprezentacji problemu. W sytuacji podejmowania ryzykownej decyzji menadżerowie koncentrują się na zmniejszeniu ryzyka przy wyznaczonym poziomie oczekiwanego zysku. Zamykają zatem przestrzeń problemową i starają się znaleźć rozwiązanie wewnątrz niej. W przypadku przedsiębiorców sprawa wygląda nieco inaczej – przyjmując konieczność zaakceptowania obecnego poziomu ryzyka, starają się oni znaleźć sposób maksymalizacji przyszłego zysku. Usiłują zatem „rozszerzyć” przestrzeń problemową, poszukując nowych, twórczych rozwiązań³.

Jedną z konsekwencji podejmowania decyzji jest ich późniejsza analiza i wartościowanie dokonywanych wyborów. Dla osób przedsiębiorczych myślenie kontrfaktyczne okazuje się nie tak istotne. Rozważanie alternatywnych scenariuszy już dokonanego wyboru może stanowić dla jednostki znaczne obciążenie psychiczne, szczególnie w sytuacji, gdy nie do końca jest zadowolona z powziętej decyzji [Zaleśkiewicz 2004, s. 320–321]. Dodatkowa ocena nie tylko zmienia osąd sytuacji, lecz także może mieć wpływ na samoocenę. Oczywiście myślenie kontrfaktyczne jest jednym z ważniejszych elementów procesu uczenia się

Myślenie kontrfaktyczne (*contrfactual thinking*) – analiza niewybranych wariantów sytuacji decyzyjnej; myślenie: „co by było, gdyby...”

2 Więcej na temat roli procesów poznawczych w przedsiębiorczości por. Nosal [2011].

3 W przytoczonym eksperymencie wykorzystano technikę głośnego myślenia do porównania zachowań decyzyjnych menadżerów i przedsiębiorców. W rozdziale tym przedsiębiorczość traktowana jest w znacznie szerszym ujęciu, jednak z uwagi na interesujące wyniki badań zostały one tu przytoczone [za: Zaleśkiewicz 2004, s. 319].

na podstawie własnych doświadczeń, gdzie analiza zarówno dobrych, jak i złych decyzji stanowi element rozwoju. Jednak w przypadku osób przedsiębiorczych, działających w zmiennym i dynamicznym otoczeniu, koncentracja na przeszłości i nie do końca trafnych decyzjach może prowadzić do osłabienia wiary we własne możliwości i kompetencje, a w konsekwencji negatywnie wpływać na dalsze działania. Tak więc silna koncentracja na teraźniejszości i przeszłości może być w tym przypadku wynikiem działania pewnych mechanizmów obronnych.

3.3.2. Osobowość i motywacja a kompetencje przedsiębiorcze

W analizie drugiego z przywołanych kierunków badań – nurtu osobowościowego – należy na wstępie postawić pytanie, czy mamy w tym przypadku do czynienia z systemem „zero-jedynkowym”, określającym osobowość przedsiębiorczą i nie-przedsiębiorczą? Czy też bliższe prawdy jest wyobrażenie dwóch biegunów, pomiędzy którymi poprzez gradację można określić stopień występowania zachowań przedsiębiorczych?

Oparty na analizie cech osobowości opis typu przedsiębiorczego i nie-przedsiębiorczego w zetknięciu z rzeczywistością biznesową nosiłby znamiona konstruktu czysto teoretycznego. Zróżnicowany charakter działań nie pozwala bowiem na dokonanie tak jednoznacznego rozstrzygnięcia. Zachowania przedsiębiorcze mogą przejawiać się w bardzo wielu odmiennych obszarach, o czym świadczą chociażby przytoczone na wstępie przykłady karier zawodowych pana Marka i pana Jakuba. Ponadto należy uznać, iż silną determinantą zachowań przedsiębiorczych jest samo środowisko. Dlatego też uzasadnione wydaje się traktowanie typu osobowości przedsiębiorczej jako pewnego zespołu cech, stanowiących dyspozycję jednostki do podejmowania określonych działań. Przy tym należy zaznaczyć, iż brak jednoznacznego stwierdzenia, jakie cechy osobowości decydują o przedsiębiorczości, nie wynika z opieszałości badaczy (wręcz przeciwnie, podejmowano już wiele prób opisu osobowości przedsiębiorczej⁴), lecz ze zróżnicowania

Osobowość – charakterystyczny, względnie stały sposób reagowania jednostki na środowisko społeczno-przyrodnicze, a także sposób wchodzenia z nim w interakcje.

Typ osobowości przedsiębiorczej – pewien zespół cech, stanowiących dyspozycję jednostki do podejmowania określonych działań.

4 Zróżnicowana metodyka prowadzonych badań sprawia, iż trudno jednoznacznie określić listę cech osobowości przedsiębiorcy. Najbardziej uzasadnione wydaje się w tej sytuacji odniesienie się do najczęściej wykorzystywanego w badaniach modelu Wielkiej Piątki, w oparciu o którą prowadzono porównania natężenia poszczególnych cech między przedsiębiorcami a menadżerami. Przeprowadzone analizy wskazują, iż osoby przedsiębiorcze charakteryzuje

warunków, w jakich realizowane są działania i czego dotyczą. Przedsiębiorczość może dotyczyć zarówno pracy szewca prowadzącego swój warsztat od 20 lat, jak i wynalazcy wprowadzającego swój produkt na rynek. Ponadto ta sama osoba, działając w odmiennych warunkach, raz mogłaby rozwinąć swoją przedsiębiorczość i z powodzeniem osiągać zamierzone cele, podczas gdy w innej sytuacji otoczenie skutecznie mogłoby niwelować jej plany, zmuszając do zachowań pasywnych.

Zanim więc przejdziemy do próby określenia, jakie cechy osobowości pozostają w związku z zachowaniami przedsiębiorczymi, warto zwrócić uwagę na cztery główne charakterystyki samej osobowości oraz ich rolę w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych:

1. **Osobowość kształtowana jest przez całe życie**, szczególnie w okresie dzieciństwa oraz młodości poprzez wpływ bodźców zewnętrznych (w procesie socjalizacji), a także własnej aktywności jednostki (w procesie uczenia się). Przy tym należy założyć, że w okresie dorosłości w sposób szczególny kształtowane są te aspekty osobowości, które pozostają w związku z jej pracą zawodową. Tak więc rozwój cech osobowości związanych z przedsiębiorczością, a tym samym kompetencji przedsiębiorczych, może mieć miejsce w przeciągu całego życia jednostki.
2. Osobowość kształtuje się przez **doświadczenia, kontakty z osobami znaczącymi dla danej jednostki**, role społeczne pełnione przez daną osobę, a także powtarzające się lub wyjątkowo silne wydarzenia. Tym zatem należy tłumaczyć transmisję międzypokoleniową zachowań przedsiębiorczych. Dorastanie w środowisku rodzinnym, gdzie jedno z rodziców (lub obydwoje) są przedsiębiorcami, dostarcza wielu wzorców zachowań związanych z pracą zawodową. Podobnie w przypadku rodzin nie-przedsiębiorców, aktywna postawa rodziców wobec pracy kształtuje wyobrażenie dziecka na temat pożądanых wzorców zachowań.
3. Osobowość rozwija się stopniowo – w rezultacie konstituowania się osobowości człowiek osiąga zdolność przetwarzania napływających informacji, dzięki czemu tworzy swój obraz świata i siebie, integruje techniki oraz sposoby ustosunkowania się do przedmiotów, osób, sytuacji, przez co jego zachowanie nabiera **cech stałości i powtarzalności, a także kompetencji**. Zdaniem Roberta White'a nadrzędnym motywem, który zapewnia rozwój i adaptację ego do otoczenia jest właśnie osiągnięcie coraz to skuteczniejszej kompetencji

w większym stopniu sumienność, otwartość na doświadczenia, stabilność emocjonalna oraz niska ugodowość (brak różnic w zakresie ekstrawersji) [Kołodziej 2010, s. 89].

[Gasiul 2006, s. 265]. Jednostka, organizując swoje dotychczasowe doświadczenia, niejako wypróbowuje najbardziej efektywne schematy działania. Te, które pozwalają jej na osiągnięcie celu, mają szansę na powtarzalność.

W odniesieniu do zintegrowanego modelu kompetencji osobowość przedsiębiorcza jest zatem bardziej niespecyficzną dyspozycją, katalizatorem, który określa przebieg procesów w trójkącie racjonalnym i trójkącie emocjonalnym, aniżeli determinantą podstawową. Dla rozwoju związanych z nią kompetencji ogólnych (*innowacyjność, nastawienie na zmiany, orientacja na wyniki, nastawienie biznesowe, podejmowanie decyzji*) istotne znaczenie mają: motywacja osiągnięć, nadzieja na sukces oraz umiejscowienie kontroli.

Prace nad strukturą zmiennej określanej jako motywacja osiągnięć zostały zapoczątkowane przez McClellanda i Atkinsona. W kolejnych latach pierwszy z badaczy skoncentrował się na analizach w skali makropsychologicznej, podczas gdy drugi badał jej rolę w zachowaniu pojedynczych osób [Zaleśkiewicz 2004, s. 310].

Motywacja osiągnięć jest cechą, która odzwierciedla dążenie jednostki do ciągłego poprawiania jakości własnego działania [Koczerga 2014, s. 22]. Ludzie z silną potrzebą osiągnięć są bardzo skoncentrowani na swoich zadaniach i dążą do jak najlepszego ich wykonania. Cechuje ich również realizm w wyznaczaniu celów, przy czym preferują zadania trudne (ale nie przesadnie trudne, lecz o średnim poziomie trudności), są również skłonni do formułowania długookresowych celów (tzw. myślenie perspektywiczne) [Zaleśkiewicz 2004, s. 162]. Istotne znaczenie ma w tym przypadku *subiektywna ocena trudności zadania*. Należy przyjąć, iż osoby przedsiębiorcze, na podstawie swoich dotychczasowych doświadczeń i działań zakończonych sukcesem lub porażką, szacują, jak dalece trudne czy wymagające będzie dla nich określone zadanie. Nie ma zatem jednego wzorca osób przedsiębiorczych, podobnie jak nie ma jednego profilogramu kompetencji przedsiębiorczych.

Zdaniem McClellanda motywacja osiągnięć może mieć istotny wpływ na zachowanie jednostki, gdy spełnione zostaną trzy warunki:

1. Jednostka musi czuć się odpowiedzialna na skutki powierzonych jej zadań.
2. Efekty pracy muszą być jawne, tak by możliwe było stwierdzenie, czy odniesiono sukces.
3. Cele nie mogą być zbyt trudne, ale też ich urzeczywistnienie nie może być pewne [Zaleśkiewicz 2004, s. 310].

Pozytywną zależność między wysokim poziomem motywacji a zachowaniami przedsiębiorczymi udało się udowodnić w badaniach

Motywacja osiągnięć – dążenie do coraz lepszego wykonywania działań, nabywania kompetencji.

empirycznych. Przy tym wpływ poszczególnych czynników analizowanych rozłącznie nie ma charakteru bezpośredniego. To znaczy, że do rozwoju kompetencji przedsiębiorczych nie wystarczy na przykład samo przyjęcie odpowiedzialności za swoje działania, tak jak warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, jest jawność efektów.

Druga zmienna, której związek z zachowaniami przedsiębiorczymi jest często podnoszony w literaturze przedmiotu, to poczucie umiejscowienia kontroli. Poczucie umiejscowienia kontroli odnosi się do zgeneralizowanego oczekiwania jednostki dotyczącego charakteru czynników, od których zależą następstwa jej zachowań. Z jednej strony mogą to być podmiotowe czynniki wewnętrzne, z drugiej zaś – ułożone w środowisku czynniki zewnętrzne. Obydwie grupy czynników wpływają na zachowanie jednostki w różnym stopniu, istotne jest jednak w tym przypadku subiektywne przekonanie jednostki, które z nich mają charakter dominujący. Zgodnie z koncepcją Juliana B. Rottera, zgeneralizowane poczucie wewnętrznego lub zewnętrznego umiejscowienia kontroli może być uznane za cechę osobowości człowieka, która odgrywa ważną rolę regulacyjną, zwłaszcza w sytuacjach nowych, złożonych, niejasnych lub niestrukturalizowanych [Matczak i in. 2009, s. 6] (czyli sytuacji, w których istotne okazują się kompetencje przedsiębiorcze). Osoby z poczuciem kontroli wewnętrznej spostrzegają rezultaty swoich działań jako zależne od nich samych, dostrzegają zależność między efektami swoich działań a własnym zachowaniem. Ponadto wyniki badań wskazują, że osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli [Matczak i in. 2009, s. 15–66]:

- są efektywniejszymi pracownikami:
Może o tym decydować fakt, że osoby z wewnętrznym LOC, gdy dostrzegają rozbieżności między przyjętymi standardami a swoim rzeczywistym funkcjonowaniem, są skłonne likwidować ten dysonans na drodze zwiększenia wysiłku i starań, w tym głównie upatrując szansy na zmianę sytuacji.
- mają bardziej korzystne postawy wobec pracy:
Osoby z wewnętrznym LOC mają silniejszą motywację do pracy. Są również bardziej zainteresowane samym znaczeniem (ważnością) realizowanych zadań, samodzielnością, jakiej wymaga ich wykonanie oraz ich walorami rozwijającymi.
- są bardziej zadowoleni z pracy:
Osoby z wewnętrznym LOC przyjmują na siebie odpowiedzialność za sytuację, w jakiej się znajdują. W przypadku obniżenia satysfakcji z pracy identyfikują jego przyczyny i starają się je niwelować.

Poczucie umiejscowienia kontroli (*locus of control*, LOC) – zgeneralizowane oczekiwanie jednostki dotyczące charakteru czynników, od których zależą następstwa jej zachowań.

- lepiej radzą sobie z pracą wymagającą samodzielności, inicjatywy, podejmowania ryzyka i odpowiedzialności:
Osoby z wewnętrznym LOC charakteryzuje przekonanie, że decydujący wpływ na karierę zawodową mają oni sami; inaczej mówiąc – dostrzegają związek między odnoszonymi w życiu zawodowym sukcesami i porażkami a swoimi kompetencjami i działaniem.

Generalnie należy zatem przyjąć, iż wewnętrzne umiejscowienie kontroli pozostaje w związku z wyższą motywacją osiągnięć oraz aktywnością w realizowaniu zadań i budowaniu własnej kariery zawodowej.

Ostatnim z omawianych komponentów osobowościowych przedsiębiorczości jest nadzieja na sukces, rozumiana jako dyspozycja, czyli system względnie stabilnych przekonań, które są uruchamiane w określonych sytuacjach i wpływają na zachowanie jednostki. Nadzieja na sukces nabywana jest w dzieciństwie, w procesie kształtowania relacji z rodzicami lub innymi osobami ważnymi, a także w toku późniejszych doświadczeń jednostki [Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 8]. Konstytuowanie się nadziei na sukces w procesie rozwoju jednostki skłania zatem do analizy tego konstruktu w ujęciu procesowym i traktowania jej jako kategorii pozostającej pod wpływem oddziaływania czynników środowiskowych. Tak ujmowana nadzieja na sukces jest w zintegrowanym modelu kompetencji zarówno przyczyną, jak i skutkiem procesów zdobywania wiedzy, rozwoju umiejętności i kształtowania postaw.

W koncepcji C. R. Snydera nadzieja rozumiana jest jako przekonanie o posiadaniu kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu. Jest to ujęcie poznawcze, traktujące nadzieję jako poznawczy proces motywacyjny związany z przekonaniem jednostki, że odniesie sukces i że sukces ten będzie konsekwencją jej własnych kompetencji. Snyder definiuje nadzieję na sukces w dwóch kategoriach: jako przekonanie i jako proces myślowy towarzyszący sytuacji decyzyjnej oraz działaniu. Emocje mają tu charakter wtórny w stosunku do procesów poznawczych [Snyder i in. 2002, s. 820–826].

W ujęciu Snydera ów pozytywny stan emocjonalny oparty jest na dwóch powiązanych ze sobą rodzajach przekonań. Pierwszy dotyczy przekonania o możliwości realizacji powziętego planu (nie w sensie obiektywnym, lecz subiektywnej oceny posiadania silnej woli), drugi – postrzegania siebie jako osoby posiadającej wiedzę i kompetencje intelektualne, niezbędne do skutecznego wykonania woli. Badania wskazują, że osoby z wysokim poziomem nadziei na sukces [Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 7–8]:

Nadzieja na sukces to przekonanie o posiadaniu kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu.

Nadzieja na sukces jest ważnym komponentem podmiotowym w procesie rozwoju kompetencji przedsiębiorczych

- charakteryzuje mniejsze natężenie osobowościowych czynników zaburzenia procesu adaptacji [Trzebiński, Zięba 2003],
- w sytuacji problemowej są elastyczne i potrafią znaleźć alternatywny cel [Snyder, Pulvers 2001],
- są lepiej przystosowane społecznie w kontaktach z przyjaciółmi i rodziną [Kwon 2002],
- mają pozytywne zdanie na temat relacji interpersonalnych [Snyder, Cheavens, Simpson 1997],
- mają dobre relacje z innymi oraz są bardziej tolerancyjne i wybaczące [Snyder, Cheavens, Simpson 1997].

W ujęciu ogólnym należy zatem stwierdzić, iż nadzieja na sukces jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na funkcjonowanie jednostki oraz podejmowane przez nią działania. Jej poznawczy charakter (przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu) wpływa na decyzje dotyczące realizacji celów i wybór strategii ich realizacji. W kontekście kompetencji przedsiębiorczych nadzieję na sukces należy zatem uznać za ważny czynnik osobowościowy, który wpływa w sposób istotny na funkcjonowanie biznesowe jednostki.

Ćwiczenia

1. Pomyśl o czymś, co potrafisz robić dobrze – może to być coś związane z pracą lub codziennym życiem (jak gotowanie, malowanie czy śpiewanie). Wypisz na kartce powody, dla których uważasz, że to potrafisz (im więcej, tym lepiej). Następnie oznacz je jako zewnętrzne i wewnętrzne. Zewnętrzne powody to te, które pochodzą z otoczenia, np. „wszystkim podobają się moje obrazy” lub „wiele osób prosi o dokładkę, gdy ja gotuję”. Powody wewnętrzne to te, które pochodzą od nas i są skutkiem naszych umiejętności i postaw. Powody oznaczone jako wewnętrzne dopasuj do poszczególnych elementów zintegrowanego modelu kompetencji (rys. 3.1).
2. Wybierz jedną z kompetencji, którą uważasz za kluczową dla przedsiębiorczości, a następnie wypisz, jak możesz rozwijać i utrzymywać tę kompetencję u siebie i u innych.
3. Zastanów się, jakie osoby ze swojego najbliższego otoczenia (rodzina, przyjaciele) podziwiałeś/aś lub podziwiasz za sposób, w jaki realizują swoją karierę zawodową. Wypisz cechy osobowości, które Twoim zdaniem pomogły im osiągnąć sukces. Następnie na skali od 1 do 5 oceń,

w jakim stopniu cechy te charakteryzują Twoje działanie. Dla każdej z pozycji, przy której wpisałeś/aś niską wartość, dopisz kilka przykładów zachowań, które ją wzmocnią. W najbliższym czasie spróbuj wdrożyć własne propozycje w życie. Po upływie tygodnia zastanów się, jak się czujesz z tymi zachowaniami, czy umacniają one Twoją przedsiębiorczość?

Bibliografia

- Boyatzis R. E. [1982], *The Competent Manager. A model for effective performance*, Wiley, New York.
- Dubois D. D., Rothwell W. J. [2008], *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.
- Gasiul H. [2006], *Psychologia, osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Wyd. Diffin, Warszawa.
- Gerrig R. J., Zimbardo P. G. [2008], *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.
- Jemielniak D., Koźmiski A. K. (red.) [2008], *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koczerga M. [2014], *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw a proces przedsiębiorczości*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kołodziej S. [2010], *Determinanty i przejawy przedsiębiorczości polskiej młodzieży*, [w:] M. Goszczyńska, M. Górnik-Durose (red.), *Psychologiczne uwarunkowania zachowań ekonomicznych. Przedsiębiorczość – pieniądze – konsumpcja*, Difin, Warszawa.
- Kwon P., [2002], *Hope, defense mechanisms, and adjustment: Implications for false hope and defensive hopelessness*, "Journal of Personality", vol. 70 (2), s. 207–231.
- Łaguna M., Trzebiński J., Zięba M. [2005], *Kwestionariusz Nadziei na Sukces. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Lorenz C. [1994], *Use your intuition*, "Financial Times", 8 June.
- Maruszewski T. [2011], *Psychologia poznania. Umysł i świat*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Matczak A., Jaworowska A., Fecenec D., Stańczak J., Bitner J. [2009], *Człowiek w pracy. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Nosal Cz. S. [2011], *Typy umysłu warunkujące ukierunkowanie przedsiębiorczości*, [w:] A. Strzałecki (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość. Teorie, badania*,

- zastosowania praktyczne, perspektywa psychologiczna, Wyd. Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Warszawa.
- Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rothwell W., Hohne C., King S. [2000], *Human performance improvement: Building practitioner competence*, Gulf Publishing, Houston.
- Silberman M., Auerbach C. [2006], *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Simon H. A. [2007], *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, wyd. 4, Helion, Gliwice.
- Snyder C. R., Pulvers K. M. [2001], *Dr Seuss, the coping machine, and "Oh the places you'll go"*, [w:] C. R. Snyder (ed.), *Coping with stress. Effective people and process*, Oxford Press, London.
- Snyder C. R., Cheavens J., Sympson C. S. [1997], *Hope: An individual motive for social commerce*, "Group Dynamics: Theory, Research, and Practice", vol. 1 (2), s. 107–118.
- Snyder C. R., Shorey H. S., Cheavens J., Pulver K. M., Adams V. H., Wicklund C. [2002], *Hope and academic success in college*, "Journal of Educational Psychology", no. 94 (4), s. 820–826.
- Spencer L. M., Spencer S. M. [1993], *Competence at work*, Wiley, New York.
- Stachak S. [1997], *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Zaleśkiewicz T. [2004], *Przedsiębiorczość i podejmowanie decyzji*, [w:] T. Tyska (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wyd. Ekonomiczne, Gdańsk.

Sybilla Anna Graczyk

Rozdział 4

Prawne aspekty i procedury formalno-prawne uruchomienia działalności gospodarczej

**Formy organizacyjno-prawne działalności
gospodarczej**

Procedury uruchomienia działalności gospodarczej

Wprowadzenie	95
4.1. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej i ich podstawowe cechy charakterystyczne	96
4.2. Kryteria wyboru formy prawnej, zalety i wady poszczególnych form prawnych prowadzenia działalności gospodarczej	105
4.3. Szczegółowe porównanie spółki jawnej i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	108
4.4. Procedura powstania przedsiębiorców	119
Ćwiczenia	127
Bibliografia	128

Wprowadzenie

W niniejszym rozdziale zostaną opisane formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej, będzie omówiona ich krótka charakterystyka oraz procedura prawna powołania przedsiębiorcy.

Celem rozdziału jest ukazanie przesłanek, na podstawie których powinna być podejmowana decyzja o wyborze formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej oraz przedstawienie podstawowych informacji, które są niezbędne do założenia działalności gospodarczej.

Dla uporządkowania pojęć występujących w tekście rozdziału należy wyjaśnić, że:

- działalność gospodarcza to zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły [art. 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej],
- przedsiębiorca to osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową; za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej [art. 4 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, art. 43¹ kodeksu cywilnego],
- przedsiębiorstwo to zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej [art. 55¹ kodeksu cywilnego], obejmuje ono w szczególności: 1) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa), 2) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości, 3) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych, 4) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne, 5) koncesje, licencje i zezwolenia, 6) patenty i inne prawa własności przemysłowej, 7) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne, 8) tajemnice przedsiębiorstwa, 9) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej,

- firma to nazwa, pod którą przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą.

Rozdział zostanie poświęcony przedsiębiorcy – jego formie prawnej i procedurze założenia działalności gospodarczej.

4.1. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej i ich podstawowe cechy charakterystyczne

Działalność gospodarcza może być prowadzona jako:

- 1) jednoosobowa działalność gospodarcza – przedsiębiorcą jest osoba fizyczna prowadząca tę działalność,
- 2) spółka cywilna – nie jest przedsiębiorcą; przedsiębiorcami są wspólnicy tej spółki, którzy poprzez zawarcie umowy spółki cywilnej zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego [art. 860 § 1 kodeksu cywilnego],
- 3) osobowe spółki handlowe:
 - spółka jawna,
 - spółka partnerska,
 - spółka komandytowa,
 - spółka komandytowo-akcyjna,
- 4) kapitałowe spółki handlowe:
 - spółka z ograniczoną odpowiedzialnością,
 - spółka akcyjna.

Spółki wymienione w punktach 3) i 4) są uregulowane w kodeksie spółek handlowych, ich katalog jest zamknięty. Przez umowę spółki handlowej wspólnicy albo akcjonariusze zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu przez wniesienie wkładów oraz – jeżeli umowa albo statut spółki tak stanowi – przez współdziałanie w inny określony sposób [art. 3 kodeksu spółek handlowych]. Spółki osobowe to tzw. ułomne osoby prawne, które we własnym imieniu mogą nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywanymi; prowadzą one przedsiębiorstwo pod własną firmą [art. 8 kodeksu spółek handlowych]. Spółki kapitałowe są osobami prawnymi [art. 12 kodeksu spółek handlowych].

Ad 1)

Najprostsza formą prawną prowadzenia działalności gospodarczej jest jednoosobowa działalność gospodarcza osoby fizycznej. Osoba ta musi mieć zdolność prawną oraz pełną zdolność do czynności prawnych (pełnoletnia, nieubezprawiona). Firmą osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą jest jej imię i nazwisko (do którego można dodać inne określenia identyfikujące przedsiębiorcę). Osoba fizyczna podejmuje jednoosobowo decyzje dotyczące prowadzenia własnej działalności gospodarczej, a za jej zobowiązania odpowiada całym swoim majątkiem (także prywatnym).

Osoba fizyczna podejmuje jednoosobowo decyzje dotyczące prowadzenia własnej działalności gospodarczej, a za jej zobowiązania odpowiada całym swoim majątkiem.

Ad 2)

Spółka cywilna to stosunek zobowiązaniowy, umowa łącząca przedsiębiorców, zatem nie jest ona odrębnym podmiotem prawa, a dodatkowo musi mieć przynajmniej dwóch wspólników, którzy muszą mieć status przedsiębiorcy (przykładowo: osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą, spółki kapitałowej). Spółka powstaje w momencie zawarcia umowy spółki.

Spółka cywilna to stosunek zobowiązaniowy – umowa łącząca przedsiębiorców.

Celem spółki jest osiągnięcie wspólnego celu gospodarczego, nie ma wymogów posiadania kapitału przez spółkę. Nie jest konieczne wniesienie do spółki wkładów, obowiązek ten rozstrzyga sama umowa spółki [Jezioro 2013, s. 1430].

Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, każdy wspólnik ma równy udział w zyskach i w takim samym stosunku, jak w zyskach, uczestniczy w stratach. Wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki solidarnie (co oznacza, że wierzyciel może żądać całości lub części świadczenia od wszystkich wspólników łącznie, od kilku z nich lub od każdego z osobna, a zaspokojenie wierzyciela przez któregokolwiek ze wspólników zwalnia pozostałych [art. 366 kodeksu cywilnego]). Rozliczenia pomiędzy wspólnikami następują w takim stosunku, w jakim wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki (wierzyciel nie ma obowiązku w pierwszej kolejności zaspokoić się ze wspólnego majątku wspólników, może od razu zaspokajać się z majątku osobistego wspólników).

Wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki cywilnej solidarnie.

Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, każdy wspólnik reprezentuje spółkę na zewnątrz, w stosunkach z osobami trzecimi. Każdy wspólnik jest uprawniony do prowadzenia spraw spółki, które nie przekraczają zakresu zwykłych czynności spółki.

Można zastrzec, że spadkobiercy wspólnika wejdą do spółki na jego miejsce [art. 872 kodeksu cywilnego].

Ad 3) Spółka jawna

Jest osobową spółką handlową, co oznacza, że nie ma obowiązku posiadania przez tę spółkę kapitału. Znaczenie mają wspólnicy i realizowany przez nich cel, dla którego powstała spółka. Nie istnieje spółka jednoosobowa. Ponadto, spółka jawna jest tzw. ułomną osobą prawną, co oznacza, że może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywaną.

Spółka jawna prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą. Firma spółki jawnej powinna zawierać nazwiska lub firmy (nazwy) wszystkich wspólników, albo nazwisko, albo firmę (nazwę) jednego, albo kilku wspólników oraz dodatkowe oznaczenie „spółka jawna”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.j.”.

Spółka jawna powstaje z chwilą jej wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego.

Każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką. Przy czym wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika w przypadku, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna (subsydiarna odpowiedzialność wspólnika). Zasada solidarnej, subsydiarnej odpowiedzialności wspólników ze spółką za zobowiązania spółki oznacza więc, że egzekucję z majątku wspólników można prowadzić po bezskutecznej egzekucji z majątku spółki, przy czym odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki jest solidarna (w rozumieniu opisanym przy spółce cywilnej).

W razie wątpliwości uważa się, że wkłady wspólników są równe. Udział kapitałowy wspólnika odpowiada wartości rzeczywiście wniesionego wkładu. Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, każdy wspólnik ma prawo do równego udziału w zyskach oraz uczestniczy w stratach w tym samym stosunku, bez względu na rodzaj i wartość wkładu. Określony w umowie spółki udział wspólnika w zysku odnosi się w razie wątpliwości także do jego udziału w stratach. Umowa spółki może zwolnić wspólnika od udziału w stratach, lecz nie może wyłączyć wspólnika od udziału w zyskach.

Każdy wspólnik ma prawo reprezentować spółkę. Prawo wspólnika do reprezentowania spółki dotyczy wszystkich czynności sądowych i pozasądowych spółki. Prawa reprezentowania spółki nie można ograniczyć ze skutkiem wobec osób trzecich. Umowa spółki może jednak przewidywać, że wspólnik jest pozbawiony prawa reprezentowania

Spółka jawna jest tzw. ułomną osobą prawną, co oznacza, że może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywaną.

Każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki jawnej bez ograniczenia, całym swoim majątkiem, solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką.

spółki, albo że jest uprawniony do jej reprezentowania tylko łącznie z innym wspólnikiem lub prokurentem.

Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki. Oznacza to, że każdy wspólnik może bez uprzedniej uchwały wspólników prowadzić sprawy nieprzekraczające zakresu zwykłych czynności spółki. Prowadzenie spraw spółki może być powierzone jednemu lub kilku wspólnikom bądź na mocy umowy spółki, bądź na podstawie późniejszej uchwały wspólników. Pozostali wspólnicy są wówczas wyłączeni od prowadzenia spraw spółki. Jeżeli prowadzenie spraw spółki powierzono kilku wspólnikom, do prowadzenia przez nich spraw spółki stosuje się przepisy ustawy dotyczące prowadzenia spraw przez wszystkich wspólników. Uchwałę wszystkich wspólników zastępuje wówczas uchwała tych wspólników, którym powierzono prowadzenie spraw spółki.

Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki jawnej.

Prowadzenie spraw spółki przez wspólnika oznacza możliwość podjęcia czynności nagłej oraz czynności nieprzekraczającej zakresu zwykłych czynności spółki (czynności zwykłego zarządu). Jeżeli w sprawach nieprzekraczających zwykłych czynności spółki wymagana jest uchwała wspólników, konieczna jest jednomyślność wszystkich wspólników mających prawo prowadzenia spraw spółki, chyba że umowa stanowi inaczej.

W sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki wymagana jest zgoda wszystkich wspólników, w tym również wspólników wyłączonych od prowadzenia spraw spółki. Umowa może wyłączyć zasadę jednomyślności oraz wprowadzić podejmowanie decyzji przez określoną większość wspólników.

Pomimo śmierci lub ogłoszenia upadłości wspólnika i pomimo wypowiedzenia umowy spółki przez wspólnika lub jego wierzyciela, spółka trwa nadal pomiędzy pozostałymi wspólnikami, jeżeli umowa spółki tak stanowi lub pozostali wspólnicy tak postanowią.

Spółka partnerska

Spółką partnerską jest spółka osobowa, utworzona przez wspólników (partnerów) w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą. Partnerami w spółce mogą być wyłącznie osoby fizyczne, uprawnione do wykonywania wolnych zawodów określonych w art. 88 kodeksu spółek handlowych lub w odrębnych ustawach. Katalog wolnych zawodów, które mogą tworzyć spółki partnerskie, jest więc zamknięty. Art. 88 kodeksu spółek handlowych stanowi, że partnerami w spółce mogą być osoby uprawnione do wykonywania następujących zawodów: adwokat, aptekarz, architekt,

inżynier budownictwa, biegły rewident, broker ubezpieczeniowy, doradca podatkowy, makler papierów wartościowych, doradca inwestycyjny, księgowy, lekarz, lekarz dentysta, lekarz weterynarii, notariusz, pielęgniarka, położna, radca prawny, rzecznik patentowy, rzeczoznawca majątkowy i tłumacz przysięgły.

Warto podkreślić, że do spółki partnerskiej mają zastosowanie odpowiednie przepisy o spółce jawnej w sprawach, które nie zostały uregulowane w przepisach dotyczących spółki partnerskiej. Zasady te więc są zamieszczone powyżej, chyba że zaznaczono inaczej w niniejszym fragmencie.

Firma spółki partnerskiej powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego partnera, dodatkowe oznaczenie „i partner” bądź „i partnerzy” albo „spółka partnerska” oraz określenie wolnego zawodu wykonywanego w spółce. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.p.”. Firmy z oznaczeniem „i partner” bądź „i partnerzy” albo „spółka partnerska” oraz skrótu „sp.p.” może używać tylko spółka partnerska.

Spółka partnerska, tak jak spółka jawna, powstaje z chwilą wpisu do rejestru.

Partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce, jak również za zobowiązania spółki będące następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki. Zasada ta oznacza, że za działania i zaniechania podejmowane przez partnera, w ramach wykonywania wolnego zawodu, odpowiada ten partner. Za sprawy spółki natomiast odpowiedzialność partnerów jest taka, jak przy spółce jawnej. Przykładowo: za błąd w sztuce lekarskiej odpowiada partner lekarz, lecz za niezapłacenie w terminie za sprzęt nabyty do partnerskiej spółki lekarskiej odpowiedzialność jest taka, jak w spółce jawnej.

Każdy partner ma prawo reprezentować spółkę samodzielnie, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Pozbawienie partnera prawa reprezentowania spółki może nastąpić tylko z ważnych powodów uchwałą powziętą większością trzech czwartych głosów w obecności co najmniej dwóch trzecich ogólnej liczby partnerów. Umowa spółki może przewidywać surowsze wymogi powzięcia uchwały.

Umowa spółki partnerskiej może przewidywać, że prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki powierza się zarządowi. Oznacza to, że spółka partnerska może mieć organ w postaci zarządu. Do takiej

Partnerami (wspólnikami w spółce partnerskiej) mogą być wyłącznie osoby fizyczne, uprawnione do wykonywania wolnych zawodów, określonych w art. 88 Kodeksu spółek handlowych lub w odrębnych ustawach.

Za działania i zaniechania podejmowane przez partnera, w ramach wykonywania wolnego zawodu, odpowiada ten partner. Za sprawy spółki partnerskiej, odpowiedzialność partnerów jest taka, jak przy spółce jawnej.

sytuacji mają zastosowanie odpowiednie przepisy o zarządzie w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością.

W przypadku utraty przez partnera uprawnień do wykonywania wolnego zawodu powinien on wystąpić ze spółki najpóźniej z końcem roku obrotowego, w którym utracił prawo wykonywania wolnego zawodu. Spadkobierca partnera nie wstępuje do spółki w miejsce zmarłego partnera, chyba że umowa spółki stanowi inaczej i spełnia on przesłanki bycia parterem w spółce (wykonuje wolny zawód, dla wykonywania którego spółka powstała).

Spółka komandytowa

Spółką komandytową jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), zaś odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona.

W sprawach nieuregulowanych w ramach przepisów kodeksu spółek handlowych o spółce komandytowej, do spółki tej stosuje się odpowiednio przepisy o spółce jawnej.

Firma spółki komandytowej powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowa”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.k.”. Jeżeli komplementariuszem jest osoba prawna, firma spółki komandytowej powinna zawierać pełne brzmienie firmy (nazwy) tej osoby prawnej z dodatkowym oznaczeniem „spółka komandytowa”. Nie wyklucza to zamieszczenia nazwiska komplementariusza, który jest osobą fizyczną. Nazwisko komandytariusza nie może być umieszczane w firmie spółki. W przypadku zamieszczenia nazwiska lub firmy (nazwy) komandytariusza w firmie spółki, komandytariusz ten odpowiada wobec osób trzecich tak, jak komplementariusz.

Spółka komandytowa powstaje z chwilą wpisu do rejestru.

Komandytariusz odpowiada za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli tylko do wysokości sumy komandytowej, zaś komplementariusz – na takich samych zasadach, jak wspólnik spółki jawnej.

Spółkę reprezentują komplementariusze, których z mocy umowy spółki nie pozbawiono prawa reprezentowania spółki. Komandytariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik. Komandytariusz nie ma prawa ani obowiązku prowadzenia spraw spółki, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. W sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki wymagana jest zgoda komandytariusza, chyba że umowa spółki stanowi inaczej.

Umowa spółki partnerskiej może przewidywać, że prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki powierza się zarządowi.

W spółce komandytowej co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona.

Komandytariusz uczestniczy w zysku spółki proporcjonalnie do jego wkładu rzeczywiście wniesionego do spółki, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. W razie wątpliwości komandytariusz uczestniczy w stracie jedynie do wartości umówionego wkładu.

Z powyższego wynika, iż dla spółki komandytowej charakterystyczne są dwa typy wspólników: komandytariusz ma obowiązek wnieść do spółki kapitał w postaci sumy komandytowej, nie prowadzi spraw spółki, nie reprezentuje jej i ryzykuje tylko wysokością wniesionej sumy komandytowej oraz komplementariusz, który prowadzi sprawy spółki, reprezentuje ją i odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki na zasadach wspólnika spółki jawnej.

Śmierć komandytariusza nie stanowi przyczyny rozwiązania spółki. Spadkobiercy komandytariusza powinni wskazać spółce jedną osobę do wykonywania ich praw. Podział udziału komandytariusza w majątku spółki między spadkobierców jest skuteczny wobec spółki jedynie za zgodą pozostałych wspólników.

Spółka komandytowo-akcyjna

Spółką komandytowo-akcyjną jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem.

Spółka komandytowo-akcyjna jest formą prawną, w której działa przynajmniej jeden komplementariusz dysponujący *know-how*, zaś kapitał jest dostarczany przez akcjonariusza bądź akcjonariuszy, którzy obejmują w spółce akcje [Rodzyńkiewicz 2012, s. 193].

Ad. 4)

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest spółką kapitałową, czyli nie powstanie bez wniesienia w całości wkładu – czy to pieniężnego, czy niepieniężnego – na pokrycie jej kapitału. Kapitał powstaje poprzez objęcie udziałów w spółce przez wspólników i pokrycie ich wkładami. Przedmiotem wkładu do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością nie może być prawo niezbywalne lub świadczenie pracy bądź usług. Minimalna wysokość kapitału zakładowego spółki musi wynosić 5000 zł. Pomijając spółki hybrydowe, jakimi są spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna, w których są już zaznaczone pewne wymagania kapitałowe do ich powstania, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest pierwszą spółką, która musi mieć kapitał, niejako „odrywa się” od osób

W spółce komandytowej są dwa typy wspólników: komandytariusz ma obowiązek wnieść do spółki kapitał w postaci sumy komandytowej, komplementariusz zaś prowadzi sprawy spółki, reprezentuje ją i odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki na zasadach wspólnika spółki jawnej.

W spółce komandytowo-akcyjnej za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia, a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem.

Spółka z o.o. jest spółką kapitałową – nie powstanie bez wniesienia w całości wkładu na pokrycie kapitału zakładowego.

wspólników. Z chwilą jej zarejestrowania (w Krajowym Rejestrze Sądowym) powstaje odrębna od wspólników spółki osoba prawna. Oznacza to, że spółka jest podmiotem wszystkich dotyczących jej praw i obowiązków. W momencie zawarcia umowy spółki następuje okres przejściowy – powstaje spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji, zaś z chwilą wpisu do rejestru staje się ona spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i uzyskuje osobowość prawną. Co prawda, spółki kapitałowe w organizacji mogą we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywanymi, ale osobowość prawną odpowiadającą pozycji w prawie osoby fizycznej spółka uzyskuje z chwilą wpisu do rejestru. Od tego momentu spółka zaczyna odpowiadać całym swoim majątkiem za zaciągnięte zobowiązania. Za zobowiązania te nie odpowiadają wspólnicy, którzy ryzykują tylko wysokością wniesionego wkładu.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym, chyba że ustawa stanowi inaczej. Należy przypomnieć, że nie ma spółek osobowych jednoosobowych, ponieważ element osobowy przeważa w nich nad elementem kapitałowym. Stanowią one efekt współdziałania wspólników, zatem wspólników spółki osobowej musi być przynajmniej dwóch. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może mieć tylko jednego wspólnika, nie może jednak być zawiązana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, jak również musi mieć wniesione w całości wkłady.

Wspólnicy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością są zobowiązani jedynie do takich świadczeń na rzecz spółki, które są określone w umowie spółki. Wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki, nie prowadzą też spraw spółki, działają jako jeden z jej organów – zgromadzenie wspólników.

Firma spółki może być obrana dowolnie; powinna jednak zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „spółka z o.o.” lub „sp. z o.o.”.

Spółka jako osoba prawna musi posiadać organy, które będą ją prowadziły – nie powstanie bez powołania przynajmniej zarządu. Zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją. Do zarządu mogą być powołane osoby spośród wspólników lub spoza ich grona. Członek zarządu jest powoływany i odwoływany uchwałą wspólników, chyba że umowa spółki stanowi inaczej, przykładowo deleguje tę kompetencję radzie nadzorczej. Prawo członka zarządu do prowadzenia spraw spółki oraz jej reprezentowania dotyczy wszystkich czynności sądowych i pozasądowych spółki.

Z chwilą zarejestrowania w Krajowym Rejestrze Sądowym powstaje osoba prawna.

Spółka z o.o. odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki, za zobowiązania te nie odpowiadają wspólnicy.

Wspólnicy działają jako jeden z organów spółki – zgromadzenie wspólników.

Spółka z o.o. musi mieć zarząd.

Prawo kontroli służy każdemu wspólnikowi. W tym celu wspólnik lub wspólnik z upoważnioną przez siebie osobą może w każdym czasie przeglądać księgi i dokumenty spółki, sporządzać bilans dla swego użytku lub żądać wyjaśnień od zarządu.

Do działań kontrolnych umowa spółki może ustanowić radę nadzorczą lub komisję rewizyjną, albo oba te organy. W spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 000 złotych, a wspólników jest więcej niż 25, powinna być ustanowiona rada nadzorcza lub komisja rewizyjna. W przypadku ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej umowa spółki może wyłączyć albo ograniczyć indywidualną kontrolę wspólników.

Do działań kontrolnych umowa spółki może ustanowić radę nadzorczą lub komisję rewizyjną albo oba te organy.

Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Rada nadzorcza nie ma prawa wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. Do obowiązków komisji rewizyjnej należy ocena sprawozdań zarządu z działalności spółki oraz sprawozdań finansowych, a także wniosków zarządu dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty i składanie zgromadzeniu wspólników corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny.

Kolejnym organem spółki jest zgromadzenie wspólników. Jako zgromadzenie zwyczajne musi odbyć się raz w roku, w celu zamknięcia poprzedniego roku obrotowego spółki. Uchwały wspólników, poza innymi sprawami wymaga, m.in.:

- 1) rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki, sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenie absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków,
- 2) postanowienie dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru,
- 3) zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- 4) nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej.

Członek zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej powinien przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności. Członek zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy spółki, chyba że nie ponosi winy.

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, w przeciwieństwie do spółek osobowych, zasadą jest dziedziczenie udziałów, co ma związek

z kapitałowym charakterem tej spółki. Umowa spółki może ograniczyć lub wyłączyć wstąpienie do spółki spadkobierców na miejsce zmarłego wspólnika. W tym przypadku umowa spółki powinna określać warunki spłaty spadkobierców niewstępujących do spółki, pod rygorem bezskuteczności ograniczenia lub wyłączenia.

Spółka akcyjna

Nie zostanie szczegółowo omówiona z uwagi na temat i zakres niniejszej publikacji. Nie jest to podmiot co do zasady dedykowany do prowadzenia działalności w mniejszym rozmiarze. Dla porządku należy jednak wskazać, że jest to spółka kapitałowa, zaś kapitał jest gromadzony poprzez obejmowanie akcji i pokrywanie ich wkładem. Z momentem wpisu do rejestru powstaje spółka akcyjna – osoba prawna.

Spółka akcyjna jest spółką kapitałową, z momentem jej wpisu do rejestru uzyskuje osobowość prawną.

Na zakończenie należy dodać, że w opracowaniu całkowicie pominięty został problem prowadzenia działalności gospodarczej jako działalności, która nie jest głównym, podstawowym celem podmiotu. Mam tutaj na myśli takie formy prawne, jak stowarzyszenia czy fundacje. Są to podmioty, które pod pewnymi warunkami również mogą zostać przedsiębiorcami, ale zawsze jest to ich aktywność uboczna.

4.2. Kryteria wyboru formy prawnej, zalety i wady poszczególnych form prawnych prowadzenia działalności gospodarczej

Już skrócona analiza cech charakterystycznych poszczególnych form prowadzenia działalności gospodarczej pozwala na wskazanie kryteriów, na podstawie których należy podejmować decyzję, jaką formę prawną wybrać do planowanej działalności:

1. Rynek, na którym planuje działać przedsiębiorca, może mieć duże znaczenie dla wyboru formy prawnej. Rynek stabilny, zarówno pod względem ekonomicznym, jak i prawnym, który regulują przepisy jednoznacznie interpretowane i stosowane, nie wymaga zastosowania formy prawnej ograniczającej odpowiedzialność wspólników majątkiem osobistym za zobowiązania przedsiębiorcy. Należy w tym miejscu wspomnieć o ograniczeniu możliwości wyboru formy prawnej spółki partnerskiej, dedykowanej tylko wspólnikom, którzy wykonują wskazane w ustawie wolne zawody.

2. Chęć ochrony rodziny i majątku rodzinnego spowoduje wybór formy prawnej, która ogranicza odpowiedzialność majątkiem osobistym wspólników za zobowiązania przedsiębiorcy, czyli wybór będzie prowadził do powołania spółek kapitałowych.
3. Jeżeli działalność ma być prowadzona w mniejszym rozmiarze, chętniej będą wybierane prostsze formy prawne – od osoby fizycznej po spółki osobowe.
4. Konieczność zainwestowania kapitału do powołania przedsiębiorcy – jeżeli będzie stanowiła ograniczenie dla planującego rozpoczęcie działalności gospodarczej – wyeliminuje możliwość skorzystania z form prawnych spółek kapitałowych, gdyż takie spółki nie powstaną bez kapitału.
5. Jeżeli dla wspólników znaczenie ma jedynie zarobkowanie, uzyskanie dochodu z zainwestowanego kapitału, to powołają spółki kapitałowe, wraz z organami, w skład których wejdą osoby trzecie, niebędące wspólnikami, ewentualnie spółki hybrydowe (komandytowa, komandytowo-akcyjna).
6. Jeżeli dla wspólników znaczenie ma przede wszystkim osiągnięcie celu i to, z kim jest on realizowany, może zostać wybrana forma spółki cywilnej, ewentualnie osobowej. Jednak w tym przypadku należy dokładnie rozważyć, jak uregulować w umowie kwestię dziedziczenia udziałów i rozstrzygnąć, czy spadkobiercy zmarłego wspólnika mają wejść, czy też nie, w jego miejsce do spółki.
7. Czas powstania przedsiębiorcy – jeżeli ma znaczenie, należy rozpocząć jednoosobową działalność gospodarczą albo powołać spółkę cywilną. Możliwy jest też wybór spółki kapitałowej, gdyż z momentem podpisania umowy powstaje spółka w organizacji. Osobowe spółki handlowe powstają w momencie przyszłym i nieznanym (nie do przewidzenia), tj. z chwilą ich wpisania do rejestru.
8. Jeżeli podmiot powołujący przedsiębiorcę nie chce angażować się w prowadzenie spraw spółki, powoła spółkę kapitałową. Wynika to z faktu, że osoba fizyczna prowadzi działalność gospodarczą, zaś sprawy spółki prowadzą wspólnicy spółki cywilnej i handlowych spółek osobowych (z zaznaczeniem różnic w spółkach hybrydowych), a spółki kapitałowe działają poprzez swoje organy.
9. Opodatkowanie przychodu spółek i wspólników również może mieć znaczenie dla wyboru formy prawnej. Dla porządku należy wspomnieć, że osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą odprowadza podatek dochodowy od osób fizycznych, wspólnicy spółki cywilnej i spółek handlowych osobowych (za wyjątkiem spółki komandytowo-akcyjnej) odprowadzają dedykowane im podatki

od przychodu. Spółka komandytowo-akcyjna i spółki kapitałowe odprowadzają podatek dochodowy od osób prawnych. Wspólnicy tych spółek odprowadzają podatek od przychodów, które uzyskują w związku z podejmowanymi przez nich decyzjami o podziale zysku spółki.

10. Jeżeli planujący rozpoczęcie działalności gospodarczej chce ją powołać sam, nie może wybrać spółki cywilnej ani osobowej spółki handlowej. Jedynie spółki kapitałowe mogą być jednoosobowe, dodatkowo można wybrać formę prawną osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. Zaletą działalności jednoosobowej jest samodzielne prowadzenie tej działalności oraz samodzielne podejmowanie decyzji. W przypadku spółek kapitałowych istnieje możliwość powołania do organu prowadzącego sprawę spółki (zarząd) osób trzecich.
11. Koszty powołania podmiotu i bieżące koszty jego funkcjonowania też mogą mieć znaczenie. Tam, gdzie umowa spółki zawierana jest w formie aktu notarialnego, konieczne jest poniesienie wynagrodzenia notariusza dla zawarcia umowy (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna). Poza tym procedura rejestracji osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą i spółki cywilnej jest nieodpłatna, w przypadku spółek prawa handlowego należy ponieść opłaty związane z wpisem tych spółek do Krajowego Rejestru Sądowego. Trzeba także pamiętać o różnych kosztach prowadzenia księgowości przedsiębiorców (przykładowo: księgowość tzw. pełna, uproszczona).
12. Planowany rozwój przedsiębiorcy to także okoliczność, którą należy wziąć pod uwagę. Spółki kapitałowe mają instrumenty umożliwiające ich proste dokapitalizowanie (podwyższenie kapitału, dopłaty od wspólników w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością). Poza tym inwestor zewnętrzny częściej inwestuje w takie właśnie podmioty, niechętnie wprowadzając kapitał do podmiotów, w których przeważa element osobowy.
13. Trzeba pamiętać, że w przypadku rynków, na których istnieje ograniczenie swobody prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie przepisy mogą eliminować niektóre formy prawne do prowadzenia przedsiębiorcy; przykładowo, co do zasady banki mogą działać w formie spółek akcyjnych.
14. Rozwiązania dotyczące działalności konkurencyjnej nie dotyczą wspólników spółki cywilnej, a w ograniczonym zakresie – wspólników spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (członek zarządu nie

może bez zgody spółki zajmować się interesami konkurencyjnymi ani też uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej lub jako członek organu spółki kapitałowej bądź uczestniczyć w innej konkurencyjnej osobie prawnej jako członek organu; zakaz ten obejmuje także udział w konkurencyjnej spółce kapitałowej w przypadku posiadania przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów lub akcji tej spółki albo prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu). Natomiast zakaz prowadzenia działalności konkurencyjnej obciąża większość wspólników handlowych spółek osobowych (wspólnik obowiązany jest powstrzymać się od wszelkiej działalności sprzecznej z interesami spółki; nie może zatem, bez wyraźnej lub domniemanej zgody pozostałych wspólników, zajmować się interesami konkurencyjnymi, w szczególności uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki jawnej, partner, komplementariusz lub członek organu spółki).

15. Co do zasady przedmiotem wkładu do spółki kapitałowej nie może być prawo niezbywalne lub świadczenie pracy bądź usług. W przypadku spółek osobowych, co do zasady, wkład wspólnika może polegać na przeniesieniu lub obciążeniu własności rzeczy lub innych praw, a także na dokonaniu innych świadczeń na rzecz spółki. W przypadku spółki cywilnej wkład wspólnika może polegać na wniesieniu własności, innych praw albo na świadczeniu usług.

4.3. Szczegółowe porównanie spółki jawnej i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Najbardziej reprezentatywnymi przykładami, których porównanie może ułatwić dokonanie prawidłowego wyboru formy prowadzenia działalności, są spółka jawna i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Z tego względu w tab. 4.1 przedstawiono zasady ich powstania i funkcjonowania, poparte przykładami konkretnych postanowień umów spółki jawnej i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Tabela 4.1. Porównanie spółki jawnej i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka jawna	Spółka z o.o.
Tzw. „ułamna osoba prawna”. Może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywana.	Osoba prawna. Z chwilą wpisu do rejestru staje się spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i uzyskuje osobowość prawną. Od tego momentu staje się podmiotem praw i obowiązków spółki w organizacji.
Umowa zawarta na piśmie pod rygorem nieważności.	Umowa w formie aktu notarialnego.
Nie ma spółki jednoosobowej.	Dopuszczalność spółki jednoosobowej.
Odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki całym ich majątkiem, solidarnie, subsydiarnie ze spółką.	Wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki. Ryzykują tylko aktualną „wartością” wkładu.
Zasada: wspólnicy na bieżąco podejmują te czynności, które są niezbędne do funkcjonowania spółki.	Wspólnicy są zobowiązani tylko do tych świadczeń, które są wskazane w umowie.
Brak spółki w organizacji.	Istnieje spółka w organizacji – od momentu zawarcia umowy spółki (zawarcia umowy spółki) do momentu jej wpisu do KRS.
Brak organów spółki.	Istnieją organy spółki.
Zasada: sprawy spółki prowadzi każdy wspólnik	Zarząd: – prowadzi sprawy spółki, – reprezentuje spółkę, – członków zarządu obejmuje zakaz konkurencji.
Brak możliwości wyłączenia wszystkich wspólników od prowadzenia spraw spółki i ich powierzenia osobom trzecim.	
Spółkę reprezentują wspólnicy. Zakaz konkurencji i działania na szkodę spółki dotyczy każdego wspólnika.	Zakaz konkurencji dotyczy członków zarządu: członek zarządu nie może bez zgody spółki zajmować się interesami konkurencyjnymi ani też uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej lub jako członek organu spółki kapitałowej, bądź uczestniczyć w innej konkurencyjnej osobie prawnej jako członek organu. Zakaz ten obejmuje także udział w konkurencyjnej spółce kapitałowej w przypadku posiadania przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów lub akcji tej spółki albo prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu.
	Rada nadzorcza: – stały nadzór nad działalnością spółki, we wszystkich dziedzinach tej działalności.

Tab. 4.1 (cd.)

Spółka jawna	Spółka z o.o.
	Zgromadzenie wspólników – jego uchwały wymaga m.in.: – rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenie absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków, – postanowienie dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru, – zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego, – nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, chyba że umowa spółki stanowi inaczej, – zwrot dopłat.
Jeżeli w sprawach nieprzekraczających zwykłych czynności spółki wymagana jest uchwała wspólników, konieczna jest jednomyślność wszystkich wspólników mających prawo prowadzenia spraw spółki (umowa może regulować tę kwestię odmiennie). W sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki wymagana jest zgoda wszystkich wspólników, w tym także wspólników wyłączonych od prowadzenia spraw spółki (umowa może regulować tę kwestię odmiennie).	Uchwały zgromadzenia wspólników co do zasady zapadają bezwzględną większością głosów.
Rozwiązanie spółki powodują m. in.: – przyczyny przewidziane w umowie spółki, – jednomyślna uchwała wszystkich wspólników, – ogłoszenie upadłości spółki, – śmierć wspólnika lub ogłoszenie jego upadłości, – wypowiedzenie umowy spółki przez wspólnika lub wierzyciela wspólnika.	Rozwiązanie spółki powodują m.in.: – przyczyny przewidziane w umowie spółki, – uchwała wspólników o rozwiązaniu spółki, – ogłoszenie upadłości spółki.
Dziedziczenie udziałów: śmierć wspólnika powoduje z zasady rozwiązanie spółki. Jeżeli umowa spółki stanowi, że prawa, jakie miał zmarły wspólnik, służą wszystkim jego spadkobiercom wspólnie, a nie zawiera w tym względzie szczególnych postanowień, wówczas do wykonywania tych spraw spadkobiercy powinni wskazać spółce jedną osobę.	Dziedziczenie udziałów: umowa spółki może ograniczyć lub wyłączyć wstąpienie do spółki spadkobierców na miejsce zmarłego wspólnika i jednocześnie określać warunki spłaty niewstępujących. Umowa może wyłączyć lub ograniczyć podział udziałów między spadkobierców, jeżeli zmarły wspólnik miał więcej niż jeden udział. Jeżeli zmarły wspólnik miał tylko jeden udział, udział ten może być podzielony między spadkobierców, chyba że umowa spółki wyłącza lub ogranicza podział tego udziału między spadkobierców.

Źródło: opracowanie własne.

Przykład 1

Wybrane postanowienie umowy spółki jawnej

Umowa spółki jawnej

zawarta w dniu 15 lipca 2015 roku, w Łodzi pomiędzy:

1. Krzysztofem Zaluskim, zamieszkałym w Łodzi, przy ul., legitymującym się dowodem osobistym serii: ..., numer:,
 2. Agnieszką Zaluską, zamieszkałą w Konstancynie, przy ul., legitymującą się dowodem osobistym serii: ..., numer:,
 3. Wacławą Zaluską, zamieszkałą w Konstancynie, przy ul., legitymującą się dowodem osobistym serii: ..., numer:,
 4. Jerzym Zaluskim, zamieszkałym w Pabianicach, przy ul., legitymującym się dowodem osobistym serii: ..., numer:,
- zwanymi dalej Wspólnikami.

§ 1

Wspólnicy oświadczają, że w celu prowadzenia wspólnej działalności gospodarczej, określonej w § 6 niniejszej umowy, zawiązują spółkę jawną stosownie do przepisów kodeksu spółek handlowych.

§ 2

Spółka jawna działać będzie pod firmą „Zaluscy Nieruchomości spółka jawna”¹.

§ 3

Siedzibą spółki jest Konstancyna Łódzka.

§ 4

Czas trwania spółki jest nieoznaczony.

§ 5

Rokiem obrotowym spółki jest rok kalendarzowy, z tym że pierwszy rok obrotowy spółki kończy się 31 grudnia 2016 roku.

§ 6

Przedmiotem działalności spółki jest:

- 1) 68.10.Z Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek.
- 2) 68.20.Z Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi.
- 3) 68.31.Z Pośrednictwo w obrocie nieruchomościami – działalność przeważająca.
- 4) 68.32.Z Zarządzenie nieruchomościami wykonywane na zlecenie.

§ 7

1. Wspólnicy wnoszą do spółki następujące wkłady²:

Krzysztof Zaluski – 5000 zł (pięć tysięcy złotych),
Agnieszka Zaluska – 5000 zł (pięć tysięcy złotych),
Wacława Zaluska – 5000 zł (pięć tysięcy złotych),
Jerzy Zaluski – 5000 zł (pięć tysięcy złotych).

1 Firma spółki jawnej powinna zawierać nazwiska lub firmy (nazwy) wszystkich wspólników, albo nazwisko, albo firmę (nazwę) jednego albo kilku wspólników oraz dodatkowe oznaczenie „spółka jawna”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.j.” (art. 24 kodeksu spółek handlowych).

2 Udział kapitałowy wspólnika odpowiada wartości rzeczywiście wniesionego wkładu. Wspólnik nie jest uprawniony ani zobowiązany do podwyższenia umówionego wkładu (art. 50 kodeksu spółek handlowych).

2. Uchwały zapadają bezwzględną większością głosów. Każdemu Wspólnikowi przypada jeden głos, rozumiany jako głos „za”, „przeciw” lub „wstrzymujący się”, zgodnie z treścią art. 4 § 1 pkt 9 i 10 kodeksu spółek handlowych. Uchwała jest podjęta bezwzględną większością głosów, jeżeli głosów „za” jest więcej niż suma głosów „przeciw” i „wstrzymujących się” (art. 4 § 1 pkt 9 i 10 KSH).

3. Uchwały mogą być podjęte, jeżeli wszyscy Wspólnicy są obecni przy ich podejmowaniu, ewentualnie byli zawiadomieni o terminie, miejscu podejmowania i treści danej uchwały.

§ 8

1. Ogół praw i obowiązków Wspólnika może być przeniesiony na inną osobę³.

2. Przeniesienie przez Wspólnika praw i obowiązków wynikających z umowy oraz przybranie nowego Wspólnika do spółki wymaga pisemnej zgody wszystkich pozostałych Wspólników.

§ 9

1. Każdy ze Wspólników jest uprawniony i zobowiązany do prowadzenia spraw spółki⁴.

2. Każdy Wspólnik może bez uprzedniej uchwały Wspólników prowadzić sprawy nieprzekraczające zakresu zwykłych czynności, do których należą w szczególności sprawy nietyczące rozporządzenia prawem lub zaciągnięcia zobowiązania o wartości przekraczającej kwotę dwóch tysięcy złotych.

3. Sprawy przekraczające zakres zwykłych czynności, do których należą w szczególności: rozporządzenie prawem lub zaciągnięcie zobowiązania o wartości przekraczającej kwotę dwóch tysięcy złotych, zaciąganie kredytów lub pożyczek, ustanowienie zastawu, hipoteki, przewłaszczenia na zabezpieczenie i innych obciążeń majątku spółki, zaciąganie zobowiązań z odroczoneym

3 Ogół praw i obowiązków wspólnika spółki osobowej może być przeniesiony na inną osobę tylko wówczas, gdy umowa spółki tak stanowi. Ogół praw i obowiązków wspólnika spółki osobowej może być przeniesiony na inną osobę tylko po uzyskaniu pisemnej zgody wszystkich pozostałych wspólników, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. W przypadku przeniesienia ogółu praw i obowiązków wspólnika na inną osobę, za zobowiązania występującego wspólnika związane z uczestnictwem w spółce osobowej i zobowiązania tej spółki osobowej odpowiadają solidarnie występujący wspólnik oraz wspólnik przystępujący do spółki (art. 10 kodeksu spółek handlowych).

4 Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, mają zastosowanie następujące zasady wynikające z art. 37–44 kodeksu spółek handlowych (przy czym umowa spółki nie może ograniczyć ani wyłączać zasady wynikającej z art. 38, stosownie do której „Nie można powierzyć prowadzenia spraw spółki osobom trzecim z wyłączeniem wspólników”): Każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki. Każdy wspólnik może bez uprzedniej uchwały wspólników prowadzić sprawy nieprzekraczające zakresu zwykłych czynności spółki. Jeżeli jednak przed załatwieniem sprawy, o której mowa w zdaniu poprzednim, choćby jeden z pozostałych wspólników sprzeciwił się jej przeprowadzeniu, wymagana jest uprzednia uchwała wspólników. Prowadzenie spraw spółki może być powierzone jednemu lub kilku wspólnikom bądź na mocy umowy spółki, bądź na podstawie późniejszej uchwały wspólników. Pozostali wspólnicy są wówczas wyłączeni od prowadzenia spraw spółki. Jeżeli w sprawach nieprzekraczających zwykłych czynności spółki wymagana jest uchwała wspólników, konieczna jest jednomyślność wszystkich wspólników mających prawo prowadzenia spraw spółki. W sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki wymagana jest zgoda wszystkich wspólników, w tym także wspólników wyłączonych od prowadzenia spraw spółki. Wspólnik mający prawo prowadzenia spraw spółki może bez uchwały wspólników wykonać czynność nagłą, której zaniechanie mogłoby wyrządzić spółce poważną szkodę.

terminem płatności na rzecz spółki na okres przekraczający trzy miesiące, wymagają uprzedniej uchwały Wspólników podjętej bezwzględną większością głosów.

§ 10

1. Do reprezentowania spółki oraz składania oświadczeń woli w imieniu spółki w sprawach nieprzekraczających zakresu zwykłych czynności uprawniony jest każdy ze Wspólników⁵ samodzielnie lub ustanowiony prokurent. Do spraw nieprzekraczających zakresu zwykłych czynności należą w szczególności sprawy, które nie dotyczą rozporządzenia prawem lub zaciągania zobowiązań o wartości przekraczającej kwotę dwóch tysięcy złotych.

2. Do reprezentowania spółki oraz do składania oświadczeń woli w imieniu spółki w sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności wymagane jest współdziałanie dwóch Wspólników łącznie. Do spraw przekraczających zakres zwykłych czynności należą w szczególności: rozporządzenie prawem lub zaciągnięcie zobowiązania o wartości przekraczającej kwotę dwóch tysięcy złotych, zaciąganie kredytów lub pożyczek, ustanowienie zastawu, hipoteki, przewłaszczenia na zabezpieczenie i innych obciążeń majątku spółki, zaciąganie zobowiązań z odroczonym terminem płatności na rzecz spółki na okres przekraczający trzy miesiące.

§ 11

Każdy Wspólnik ma prawo do równego udziału w zyskach i uczestniczy w stratach w tym samym stosunku.

§ 12

1. Wspólnik obowiązany jest powstrzymać się od wszelkiej działalności sprzecznej z interesami spółki.

2. Wspólnik nie może, bez zgody pozostałych Wspólników, zajmować się interesami konkurencyjnymi, w szczególności uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki jawnej, partner, komplementariusz lub członek organu spółki. Zgodę wyrażają Wspólnicy w formie uchwały podjętej bezwzględną większością głosów.

§ 13

Każdy ze Wspólników może wystąpić ze spółki⁶, wypowiadając swój udział na trzy miesiące na-przód na koniec roku obrotowego.

5 Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, to każdy wspólnik ma prawo reprezentować spółkę. Prawa reprezentowania nie można ograniczyć ze skutkiem wobec osób trzecich. Umowa spółki może przewidywać, że wspólnik jest pozbawiony prawa reprezentowania spółki albo że jest uprawniony do jej reprezentowania tylko łącznie z innym wspólnikiem lub prokurentem. Pozbawienie wspólnika prawa reprezentowania spółki może nastąpić wyłącznie z ważnych powodów na mocy prawomocnego orzeczenia sądu (art. 29 i 30 kodeksu spółek handlowych).

6 Stosownie do art. 64 kodeksu spółek handlowych: „Pomimo śmierci lub ogłoszenia upadłości wspólnika oraz pomimo wypowiedzenia umowy spółki przez wspólnika lub jego wierzyciela, spółka trwa nadal pomiędzy pozostałymi wspólnikami, jeżeli umowa spółki tak stanowi lub pozostali wspólnicy tak postanowią. Uzgodnienie takie powinno w przypadku śmierci lub ogłoszenia upadłości nastąpić niezwłocznie, a w przypadku wypowiedzenia – przed upływem terminu wypowiedzenia. W przeciwnym razie spadkobierca, syndyk lub wspólnik, który wypowiedział umowę spółki, a także jego wierzyciel, mogą domagać się przeprowadzenia likwidacji”. W powyższym przykładzie wspólnicy z góry, w umowie spółki przewidzieli stosowną regulację; gdyby jej nie było w umowie, można byłoby podjąć takie decyzje uchwałą wspólników, oceniając aktualną, bieżącą sytuację spółki i wspólników.

§ 14

W razie śmierci Wspólnika umowa spółki trwa nadal pomiędzy pozostałymi Wspólnikami. Do spłacenia spadkobierców zmarłego Wspólnika stosuje się postanowienia dotyczące wystąpienia Wspólnika ze spółki.

§ 15

Wystąpienie Wspólnika ze spółki lub jego upadłość nie powoduje jej rozwiązania, o ile w spółce jeszcze pozostaje więcej niż jeden Wspólnik.

§ 16

W przypadku rozwiązania spółki przeprowadza się jej likwidację na zasadach określonych w kodeksie spółek handlowych.

§ 17

W sprawach nie uregulowanych niniejszą umową zastosowanie mają przepisy kodeksu spółek handlowych.

§ 18

Zmiana niniejszej umowy wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności.

§ 19

Umowę sporządzono w sześciu jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdego Wspólnika i dwa dla Spółki.

Przykład 2

Przykładowe postanowienia umowy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Repertorium A nr 1041/2015

AKT NOTARIALNY

Dnia 1 sierpnia dwutysięcznego piętnastego roku (1.08.2015 r.) przede mną Haliną Wawrzyniak, Notariuszem w Łodzi, w siedzibie Kancelarii Notarialnej mieszczącej się w Łodzi przy ulicy Zakrzewskiej 2, stawili się:

1. Piotr Czarnysz, syn Edwarda i Zofii, zamieszkały w Brzezinach, przy ul. Wólczańskiej 19, legitymujący się dowodem osobistym numer DB 132455; PESEL 62032806708,
2. Barbara Rawiska, córka Bartłomieja i Małgorzaty, zamieszkała w Łodzi, przy ul. Zgierskiej 24, legitymująca się dowodem osobistym numer DD 122476 PESEL 71111398772.

Tożsamość Stawających Notariusz ustalił na podstawie okazanych i powołanych wyżej dowodów osobistych.

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

§ 1

Stawający oświadczają, że zawiązują spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, zwaną dalej „Spółką”.

§ 2

Spółka prowadzona będzie pod firmą „Adomir Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”. Spółka może używać skrótu firmy „Adomir Sp. z o.o.”, a także wyróżniającego ją znaku graficznego.

§ 3

Siedzibą Spółki jest Aleksandrów Łódzki.

§ 4

Czas trwania Spółki jest nieograniczony.

§ 5

1. Przedmiotem przedsiębiorstwa Spółki jest działalność określona w Polskiej Klasyfikacji Działalności jako:

- 1) 68.10.Z Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek – działalność przeważająca
- 2) 68.20.Z Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi
- 3) 68.31.Z Pośrednictwo w obrocie nieruchomościami
- 4) 68.32.Z Zarządzenie nieruchomościami wykonywane na zlecenie.

2. W przypadku, gdy do prowadzenia danego rodzaju działalności potrzebna jest koncesja lub zezwolenie, Spółka będzie prowadzić tę działalność po uzyskaniu danej koncesji lub zezwolenia.

§ 6

1. Kapitał zakładowy Spółki wynosi 3 000 000 (słownie: trzy miliony) złotych i dzieli się na 1000 (słownie: jeden tysiąc) równych i niepodzielnych udziałów o wartości nominalnej 3000 (słownie: trzy tysiące) złotych każdy.

2. Każdy Wspólnik może mieć więcej udziałów niż jeden.

3. Udziały w kapitale zakładowym Spółki mogą być pokryte zarówno wkładem pieniężnym, jak i wkładem niepieniężnym.

4. Podwyższenie kapitału zakładowego⁷ do kwoty 10 000 000 (słownie: dziesięć milionów) złotych dokonane w terminie do dnia 1 stycznia 2025 roku nie stanowi zmiany umowy Spółki.

§ 7

Udziały w kapitale zakładowym Spółki zostają objęte w następujący sposób:

1) Piotr Czarnysz obejmuje 600 (słownie: sześćset) udziałów po 3000 zł każdy udział, na łączną kwotę 1 800 000 (słownie: jeden milion osiemset tysięcy) złotych i pokrywa je w całości gotówką.

2) Barbara Rawiska obejmuje 400 (słownie: czterysta) udziałów po 3000 zł każdy udział, na łączną kwotę 1 200 000 (słownie: jeden milion dwieście tysięcy) złotych i pokrywa je w całości gotówką.

§ 8

1. Udziały mogą być umorzone⁸ w drodze obniżenia kapitału zakładowego lub z czystego zysku, po wpisie Spółki do rejestru.

2. Udział może być umorzony za zgodą Wspólnika w drodze nabycia udziału przez Spółkę (umorzenie dobrowolne).

3. Zgoda Wspólnika musi być wyrażona na piśmie, nie później niż w terminie miesiąca od dnia, w którym Wspólnik został zawiadomiony przez Spółkę o planowanym umorzeniu.

4. Zawiadomienie Wspólnika następuje listem poleconym.

⁷ Podwyższenie kapitału zakładowego w spółce bez zmiany jej umowy może nastąpić tylko, gdy umowa spółki zawiera szczegółowe postanowienia wskazane w tym postanowieniu umowy spółki (to jest: maksymalna wysokość podwyższenia kapitału, termin, w którym to podwyższenie ma nastąpić) (art. 257 kodeksu spółek handlowych).

⁸ Zasady umarzania udziałów – udział można umorzyć tylko, gdy umowa spółki tak stanowi; wspólnicy w przykładzie dokonali wyboru dobrowolnego umorzenia udziałów, to znaczy za zgodą wspólnika, którego udziały mają być umorzone; poza tym przepisy przewidują umorzenie przymusowe – bez zgody wspólnika i automatyczne – w przypadku ziszczenia się określonego zdarzenia, bez powzięcia uchwały zgromadzenia wspólników (art. 199 kodeksu spółek handlowych).

5. Umorzenie udziału wymaga zgody Zgromadzenia Wspólników. Uchwała w tym zakresie wymaga dla swej ważności większości 3/4 głosów i powinna określać podstawę prawną umorzenia oraz wysokość wynagrodzenia przysługującego wspólnikowi za umorzony udział, które nie może być niższe od wartości przypadających na udział aktywów netto, wykazanych w sprawozdaniu finansowym za ostatni rok obrotowy, pomniejszonych o kwotę przeznaczoną do podziału między Wspólników.

6. Wypłata wynagrodzenia za umorzone udziały następuje jednorazowo. Wypłata wynagrodzenia musi nastąpić nie później niż w terminie sześciu miesięcy od dnia podjęcia uchwały w przedmiocie umorzenia.

§ 9

1. Zgromadzenie Wspólników może zobowiązać Wspólników do wnoszenia dopłat⁹ proporcjonalnie do posiadanych przez nich udziałów jednorazowo maksymalnie do dwukrotnej wartości nominalnej tych udziałów.

2. Wysokość i terminy dopłat zostaną określone każdorazowo w uchwale Zgromadzenia Wspólników.

3. O zwrocie dopłat decyduje Zgromadzenie Wspólników.

§ 10

1. Udziały są zbywalne¹⁰ i mogą być zastawiane. Zbycie oraz zastawienie udziału nie wymaga zgody Spółki.

2. Wspólnicy mają pierwszeństwo w obejmowaniu nowych udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym Spółki, jak również w nabywaniu udziałów przeznaczonych do zbycia. Prawo pierwszeństwa może być wykonywane w terminie dwóch miesięcy od dnia otrzymania zawiadomienia o podwyższeniu kapitału zakładowego albo o sprzedaży udziałów.

9 Dopłaty – umowa spółki może zobowiązywać wspólników do dopłat w granicach liczbowo oznaczonej wysokości w stosunku do udziału; bez wprowadzenia odpowiedniego przepisu do umowy spółki nie można żądać od wspólników wnoszenia dopłat; dopłaty nie powodują podwyższenia kapitału zakładowego spółki, są wykorzystywane na inne cele; dopłaty powinny być nakładane i uiszczane przez wspólników równomiernie w stosunku do ich udziałów; wysokość i terminy dopłat oznaczane są w miarę potrzeby uchwałą wspólników; dopłaty mogą być zwracane wspólnikom, jeżeli nie są wymagane na pokrycie straty wykazanej w sprawozdaniu finansowym; zwrot powinien być dokonany równomiernie wszystkim wspólnikom (art. 177 i następne kodeksu spółek handlowych).

10 Zbycie udziałów – w przykładowej umowie zastosowano zasadę braku obowiązku uzyskania zgody spółki na zbycie udziałów; regulacja wprowadzona umową jest powtórzeniem zasady ustawowej; zbycie udziału oraz zastawienie udziału umowa spółki może uzależnić od zgody spółki albo w inny sposób ograniczyć; jeżeli zbycie uzależnione jest od zgody spółki, stosuje się przepisy ustawy, chyba że umowa spółki stanowi inaczej; regulacja ustawowa jest następująca: zgody udziela zarząd w formie pisemnej; w przypadku gdy zgody odmówiono, sąd rejestrowy może pozwolić na zbycie, jeżeli istnieją ważne powody (art. 180 i następne kodeksu spółek handlowych).

§ 11

Udziały w Spółce podlegają dziedziczeniu¹¹.

§ 12

Władzami Spółki są: Zgromadzenie Wspólników, Rada Nadzorcza i Zarząd.

§ 13

1. Najwyższym organem Spółki jest Zgromadzenie Wspólników. Kompetencje Zgromadzenia Wspólników obejmują wszelkie sprawy przewidziane przez przepisy kodeksu spółek handlowych oraz niniejszą umowę, z wyłączeniem spraw zastrzeżonych dla Zarządu.
2. Uchwały podjęte przez Zgromadzenie Wspólników zapadają bezwzględną większością głosów, chyba że przepisy kodeksu spółek handlowych lub niniejszej umowy przewidują surowsze warunki co do ich podjęcia.

§ 14

1. Zgromadzenia Wspólników mogą być zwyczajne lub nadzwyczajne.
2. Zwyczajne Zgromadzenia Wspólników zwołuje Zarząd każdego roku, najpóźniej w ciągu 6 (sześciu) miesięcy po zakończeniu roku obrotowego Spółki.
3. Nadzwyczajne Zgromadzenie Wspólników zwołuje Zarząd w celu rozpatrzenia spraw, co do których rozstrzygnięcia wymagane jest podjęcie niezwłocznej uchwały Wspólników. Zarząd zobowiązany jest również, na pisemne żądanie Wspólników reprezentujących co najmniej 1/10 część kapitału zakładowego Spółki, do zwołania Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników w terminie dwóch tygodni od doręczenia żądania zwołania takiego Zgromadzenia.
4. Zgromadzenia Wspólników odbywają się w siedzibie Spółki. Zgromadzenie Wspólników może się odbyć również w innym miejscu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli wszyscy wspólnicy wyrażą na to zgodę na piśmie.

§ 15

Do wyłącznej kompetencji Zgromadzenia Wspólników należy podejmowanie uchwał w sprawach:

- 1) rozpatrywania i zatwierdzania sprawozdania Zarządu z działalności Spółki, sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielania absolutorium członkom organów Spółki z wykonywania przez nich obowiązków,
- 2) postanowienia dotyczącego roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu Spółki lub sprawowaniu zarządu,
- 3) podziału zysków oraz ustalenia sposobu pokrycia strat,
- 4) uchwalania oraz zwrotu dopłat,
- 5) umarzania udziałów,
- 6) powoływania i odwoływania Zarządu i Rady Nadzorczej,
- 7) podwyższania i obniżania kapitału zakładowego Spółki,
- 8) likwidacji i rozwiązania Spółki,
- 9) nabywania, zbywania nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz obciążania nieruchomości,

11 Dziedziczenie udziałów – zasadą w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (w przeciwieństwie do spółek osobowych) jest dziedziczenie udziałów, co wynika z art. 183 kodeksu spółek handlowych; jeśli spadkobiercy nie dziedziczą udziałów, co powinno wynikać z umowy spółki, muszą zostać spłaceni i nie wstępują do spółki w miejsce spadkodawcy.

- 10) nabywania, zbywania, wydzierżawiania przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanawiania na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- 11) zawarcia umowy, o której mowa w art. 7 kodeksu spółek handlowych,
- 12) nabywania i zbywania udziałów lub akcji w innych spółkach,
- 13) tworzenia funduszy celowych,
- 14) rozporządzenia prawem lub zaciągnięcia zobowiązania do świadczenia o wartości przewyższającej 800 000 (słownie: osiemset tysięcy) złotych¹².

§ 16

Zgromadzenie Wspólników może w całości lub w części wyłączyć od podziału czysty zysk, przeznaczając go na:

- kapitał rezerwowy i zapasowy,
- wszelkie inne fundusze, w tym celowe.

§ 17

Spółka posiada Radę Nadzorczą¹³. Rada Nadzorcza składa się z trzech członków wybieranych przez Zgromadzenie Wspólników na okres trzech lat.

§ 18

1. Zarząd kieruje bieżącą działalnością Spółki oraz reprezentuje ją na zewnątrz.
2. Zarząd Spółki może składać się minimalnie z jednego członka, pełniącego funkcję Prezesa Zarządu, do trzech członków.
3. Zarząd Spółki jest powoływany i odwoływany przez Zgromadzenie Wspólników, w drodze uchwały.
4. Kadencja Zarządu trwa 3 lata.
5. Odwołanie członka Zarządu w trakcie trwania kadencji może mieć miejsce tylko z ważnych powodów.

12 Odpowiednie uregulowanie kompetencji organów spółki powinno być dostosowane do wielkości przedsiębiorstwa, zakresu bieżących spraw spółki; brak zapisu umownego powoduje, że obowiązuje zasada kodeksowa przewidziana w art. 230 kodeksu spółek handlowych (rozporządzenie prawem lub zaciągnięcie zobowiązania do świadczenia o wartości dwukrotnie przewyższającej wysokość kapitału zakładowego wymaga uchwały wspólników, chyba że umowa spółki stanowi inaczej), co może mieć istotne konsekwencje z punktu widzenia sprawności funkcjonowania spółki oraz możliwości kontrolnych i decyzyjnych Wspólników.

13 Powołanie Rady Nadzorczej – stosownie do przesłanek ustawowych powołanie organu nie było obligatoryjne; art. 213 kodeksu spółek handlowych stanowi, że umowa spółki może ustanowić radę nadzorczą lub komisję rewizyjną albo oba te organy; w spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 000 złotych, a wspólników jest więcej niż 25, powinna być ustanowiona rada nadzorcza lub komisja rewizyjna; w przypadku ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej umowa spółki może wyłączyć albo ograniczyć indywidualną kontrolę wspólników.

14 Wprowadzenie dłuższego roku obrotowego – art. 3 pkt 9 ustawy o rachunkowości – tylko, gdy umowa tak stanowi i jeżeli jednostka rozpoczęła działalność w drugiej połowie przyjętego roku obrotowego, można księgi rachunkowe i sprawozdanie finansowe za ten okres połączyć z księgami rachunkowymi i sprawozdaniem finansowym za rok następny.

§ 19

1. Do reprezentowania Spółki na zewnątrz, składania oświadczeń w imieniu Spółki i prowadzenia spraw Spółki uprawniony jest Prezes Zarządu samodzielnie lub dwaj Członkowie Zarządu.
2. Rozporządzenie prawem i zaciąganie zobowiązań o wartości przekraczającej 500 000 (słownie: pięćset tysięcy) złotych lub z odroczoną płatnością na okres dłuższy niż sześć miesięcy wymaga podjęcia wcześniejszej uchwały przez Zarząd Spółki w przypadku, gdy Zarząd jest wieloosobowy.
3. Rozporządzenie prawem i zaciąganie zobowiązań do świadczeń o wartości nie wyższej niż 800 000 (słownie: osiemset tysięcy) złotych nie wymaga uchwały Zgromadzenia Wspólników.

§ 20

1. Rok obrotowy Spółki pokrywa się z rokiem kalendarzowym.
2. Pierwszy rok obrotowy rozpoczyna się z dniem wpisania Spółki do rejestru przedsiębiorców i kończy się w dniu 31 grudnia 2016 r.¹⁴

§ 21

W sprawach nie uregulowanych niniejszym aktem mają zastosowanie przepisy kodeksu spółek handlowych i inne obowiązujące Spółkę przepisy prawa.

W skład pierwszego trzyosobowego Zarządu Spółki powołuje się:

1. Marka Tadzikowskiego – jako Prezesa Zarządu,
2. Lucynę Janiszczyk – jako Członka Zarządu,
3. Marcina Michałowskiego – jako Członka Zarządu.

Do pierwszej Rady Nadzorczej Wspólnicy powołują:

- Zbigniewa Wojdę – jako Przewodniczącą Rady,
- Piotra Czarnysza – jako Członka Rady,
- Barbarę Rawiską – jako Członka Rady.

Akt ten został przeczytany, przyjęty i podpisany.

Koszty sporządzenia niniejszego aktu ponoszą wspólnicy.

Wypisy tego aktu należy wydawać Spółce i Wspólnikom w dowolnej liczbie.

Pobrano:

- podatek od czynności cywilnoprawnych,
- takse notarialną oraz opłatę za wypisy aktu.

4.4. Procedura powstania przedsiębiorców

Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą

Osoba fizyczna uzyskuje status przedsiębiorcy w procedurze wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej

Osoba fizyczna składa wniosek o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (dalej CEIDG) – jest on dostępny na stronie www.ceidg.gov.pl. Wniosek może być złożony elektronicznie

i podpisany m.in. podpisem elektronicznym weryfikowanym za pomocą kwalifikowanego certyfikatu; może zostać wypełniony elektronicznie, a podpisany w dowolnym urzędzie gminy/miasta; może być też nadany pocztą w formie pisemnej, z podpisem notarialnie poświadczonym.

Rozpocząć działalność gospodarczą można w dniu złożenia wniosku, ewentualnie określić we wniosku termin późniejszy [art. 14 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej].

Wpisowi do CEIDG podlegają m.in.:

- 1) firma przedsiębiorcy oraz jego numer PESEL, o ile taki posiada,
- 1a) data urodzenia przedsiębiorcy,
- 2) numer identyfikacyjny REGON przedsiębiorcy, o ile taki posiada,
- 3) numer identyfikacji podatkowej (NIP),
- 4) informacja o obywatelstwie polskim przedsiębiorcy, o ile takie posiada, i innych obywatelstwach przedsiębiorcy,
- 5) adres zamieszkania przedsiębiorcy, adres do doręczeń przedsiębiorcy oraz adresy, pod którymi jest wykonywana działalność gospodarcza, w tym adres głównego miejsca wykonywania działalności i oddziału, jeżeli został utworzony,
- 6) dane kontaktowe przedsiębiorcy, w szczególności adres poczty elektronicznej, strony internetowej, numer telefonu, o ile przedsiębiorca zgłosił te informacje we wniosku o wpis do CEIDG,
- 7) data rozpoczęcia wykonywania działalności gospodarczej,
- 8) określenie przedmiotów wykonywanej działalności gospodarczej, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD),
- 9) informacje o istnieniu lub ustaniu małżeńskiej wspólności majątkowej,
- 10) numer identyfikacji podatkowej (NIP) oraz numer identyfikacyjny REGON spółek cywilnych, jeżeli przedsiębiorca zawarł umowy takich spółek,
- 11) dane pełnomocnika upoważnionego do prowadzenia spraw przedsiębiorcy, wraz ze wskazaniem zakresu spraw, które obejmuje dane pełnomocnictwo, o ile przedsiębiorca udzielił pełnomocnictwa i zgłosił informację o jego udzieleniu we wniosku o wpis do CEIDG,
- 12) informacja o zawieszeniu i wznowieniu wykonywania działalności gospodarczej,
- 13) informacja o zakazie prowadzenia działalności gospodarczej,
- 14) informacja o zakazie wykonywania określonego zawodu, którego wykonywanie przez przedsiębiorcę podlega wpisowi do CEIDG,

15) informacja o zakazie prowadzenia działalności związanej z wychowaniem, leczeniem, edukacją małoletnich lub z opieką nad nimi.

Wpis do CEIDG jest dokonany z chwilą zamieszczenia danych w CEIDG, nie później niż następnego dnia roboczego po dniu wpływu do CEIDG wniosku.

Wraz z wnioskiem o wpis do CEIDG składa się oświadczenie o braku orzeczonych – wobec osoby, której wpis dotyczy – zakazów, o których mowa w pkt 13–15 powyżej, pod rygorem odpowiedzialności karnej za złożenie fałszywego oświadczenia.

Wniosek o wpis jest wolny od opłat.

Formularze wniosków dostępne są na stronie www.ceidg.gov.pl.

NIP, Regon, ZUS, kwestie podatkowe

Integralną częścią wniosku o wpis do CEIDG jest m.in. żądanie:

- 1) wpisu albo zmiany wpisu do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON),
- 2) zgłoszenia identyfikacyjnego albo aktualizacyjnego, o którym mowa w przepisach o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników,
- 3) zgłoszenia płatnika składek albo jego zmiany w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych,
- 4) przyjęcia oświadczenia o wyborze przez przedsiębiorcę formy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych albo wniosku o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej,
- 5) przyjęcia, w przypadku przedsiębiorcy będącego płatnikiem składek, wyłącznie na własne ubezpieczenie, zgłoszenia do ubezpieczeń społecznych i do ubezpieczenia zdrowotnego albo do ubezpieczenia zdrowotnego.

Do wniosku o wpis do CEIDG przedsiębiorca może dołączyć zgłoszenie rejestracyjne lub aktualizacyjne, o których mowa w przepisach o podatku od towarów i usług.

CEIDG przesyła odpowiednie dane zawarte we wniosku o wpis do CEIDG, o których mowa powyżej (dotyczące NIP, Regon, wskazanych powyżej kwestii podatkowych i ubezpieczeń) do właściwego naczelnika urzędu skarbowego, do Głównego Urzędu Statystycznego i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

Spółka cywilna

Zgłoszeń dotyczących powstania spółki cywilnej **przedsiębiorcy** dokonują na wniosek o zmianę wpisu w CEiDG. Wspólnicy spółki muszą więc uprzednio być przedsiębiorcami, po podpisaniu umowy spółki powinni wystąpić o nadanie numeru NIP i Regon dla spółki, a następnie we własnym wpisie do odpowiedniego rejestru (CEiDG albo KRS) ujawnić fakt prowadzenia działalności także jako wspólnik spółki cywilnej.

Formularze wniosków dostępne są na stronie: www.ceidg.gov.pl.

Procedura przebiega następująco:

1. Krok pierwszy: posiadanie statusu przedsiębiorcy przez przyszłych wspólników spółki.
2. Krok drugi: zawarcie umowy spółki.
3. Krok trzeci: nadanie spółce numeru NIP i Regon.
4. Krok czwarty: zgłoszenie spółki do rejestru (CEiDG).

Spółka jawna

Krok pierwszy: zawarcie umowy spółki

Umowa spółki powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności.

Umowa spółki jawnej powinna zawierać:

- 1) firmę i siedzibę spółki,
- 2) określenie wkładów wnoszonych przez każdego wspólnika i ich wartość,
- 3) przedmiot działalności spółki,
- 4) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony.

Umowa spółki jawnej może być zawarta także przy wykorzystaniu wzorca umowy, a spółka zarejestrowana w sposób elektroniczny.

Krok drugi: wpis do rejestru

Spółka jest rejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym, zaś sądem właściwym jest sąd siedziby spółki.

Zgłoszenie spółki jawnej do sądu rejestrowego powinno zawierać:

- 1) firmę, siedzibę i adres spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) wspólników oraz adresy wspólników albo ich adresy do doręczeń,

- 4) nazwiska i imiona osób, które są uprawnione do reprezentowania spółki oraz sposób reprezentacji.

Każdy wspólnik ma prawo i obowiązek zgłoszenia spółki jawnej do rejestru.

Odpowiednie formularze wpisu spółki do KRS dostępne są na stronie www.ms.gov.pl. Wpis podlega opłacie sądowej.

Spółka jawna powstaje z chwilą wpisu do rejestru.

Krok trzeci: NIP, Regon

Numer NIP i Regon nadawany jest spółce automatycznie, po jej wpisaniu do KRS i ujawniany w rejestrze.

Spółka partnerska

Krok pierwszy: zawarcie umowy spółki

Umowa spółki partnerskiej powinna zawierać:

- 1) określenie wolnego zawodu wykonywanego przez partnerów w ramach spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) w przypadku, gdy spółkę reprezentują tylko niektórzy partnerzy, nazwiska i imiona tych partnerów,
- 4) firmę i siedzibę spółki,
- 5) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- 6) określenie wkładów wnoszonych przez każdego partnera i ich wartość.

Umowa spółki partnerskiej powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności.

Krok drugi: wpis do rejestru

Spółka jest rejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym, zaś sądem właściwym jest sąd siedziby spółki.

Zgłoszenie spółki partnerskiej do sądu rejestrowego powinno zawierać:

- 1) firmę, siedzibę, adres spółki, nazwiska i imiona partnerów oraz ich adresy albo adresy do doręczeń,
- 2) określenie wolnego zawodu wykonywanego przez partnerów w ramach spółki,
- 3) przedmiot działalności spółki,

- 4) nazwiska i imiona partnerów, którzy są uprawnieni do reprezentowania spółki; nie dotyczy to przypadku, gdy umowa spółki nie przewiduje ograniczeń prawa reprezentacji przez partnerów,
- 5) nazwiska i imiona prokurentów lub osób powołanych w skład zarządu.

Do zgłoszenia spółki partnerskiej do sądu rejestrowego należy dołączyć dokumenty potwierdzające uprawnienia każdego partnera do wykonywania wolnego zawodu.

Odpowiednie formularze wpisu spółki do KRS dostępne są na stronie www.ms.gov.pl. Wpis podlega opłacie sądowej.

Spółka partnerska powstaje z chwilą wpisu do rejestru.

Krok trzeci: NIP, Regon

Numer NIP i Regon nadawany jest spółce automatycznie, po jej wpisaniu do KRS i ujawniany w Rejestrze.

Spółka komandytowa

Krok pierwszy: zawarcie umowy spółki

Umowa spółki komandytowej powinna zawierać:

- 1) firmę i siedzibę spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- 4) oznaczenie wkładów wnoszonych przez każdego wspólnika i ich wartość,
- 5) oznaczony kwotowo zakres odpowiedzialności każdego komandytariusza wobec wierzycieli (sumę komandytową).

Umowa spółki komandytowej powinna być zawarta w formie aktu notarialnego.

Umowa spółki komandytowej może być zawarta także przy wykorzystaniu wzorca umowy, a spółka zarejestrowana w sposób elektroniczny.

Krok drugi: wpis do rejestru

Spółka jest rejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym, a sądem właściwym jest sąd siedziby spółki.

Zgłoszenie spółki komandytowej do sądu rejestrowego powinno zawierać:

- 1) firmę, siedzibę i adres spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) komplementariuszy oraz odrębnie nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) komandytariuszy, a także okoliczności dotyczące ograniczenia zdolności wspólnika do czynności prawnych, jeżeli takie istnieją,
- 4) nazwiska i imiona osób uprawnionych do reprezentowania spółki i sposób reprezentacji; w przypadku gdy komplementariusze powierzyli tylko niektórym spośród siebie prowadzenie spraw spółki – zażnaczenie tej okoliczności,
- 5) sumę komandytową.

Odpowiednie formularze wpisu spółki do KRS dostępne są na stronie www.ms.gov.pl. Wpis podlega opłacie sądowej.

Spółka komandytowa powstaje z chwilą wpisu do rejestru.

Krok trzeci: NIP, Regon

Numer NIP i Regon nadawany jest spółce automatycznie, po jej wpisaniu do KRS i ujawniany w Rejestrze.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Krok pierwszy: zawarcie umowy spółki

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna określać:

- 1) firmę i siedzibę spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) wysokość kapitału zakładowego,
- 4) czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział,
- 5) liczbę i wartość nominalną udziałów objętych przez poszczególnych wspólników,
- 6) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony.

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna być zawarta w formie aktu notarialnego. Z chwilą zawarcia umowy spółki powstaje spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji.

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością może być zawarta także przy wykorzystaniu wzorca umowy, a spółka zarejestrowana w sposób elektroniczny.

Krok drugi: pozostałe czynności konieczne do powstania spółki

Do powstania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wymaga się:

- 1) wniesienia przez wspólników wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego,
- 2) powołania zarządu,
- 3) ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, jeżeli wymaga tego kodeks spółek handlowych lub umowa spółki.

Krok trzeci: wpis do rejestru

Wpis spółki dokonywany jest na wniosek. Spółka jest rejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym, a sądem właściwym jest sąd siedziby spółki. Zarząd zgłasza zawiązanie spółki do sądu rejestrowego właściwego ze względu na siedzibę spółki w celu wpisania spółki do rejestru. Wniosek o wpis spółki do rejestru podpisują wszyscy członkowie zarządu.

Wniosek spółki z ograniczoną odpowiedzialnością do sądu rejestrowego powinien zawierać:

- 1) firmę, siedzibę i adres spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) wysokość kapitału zakładowego,
- 4) określenie, czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział,
- 5) nazwiska, imiona i adresy członków zarządu oraz sposób reprezentowania spółki,
- 6) nazwiska i imiona członków rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, jeżeli kodeks spółek handlowych lub umowa spółki wymaga ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej,
- 7) jeżeli wspólnicy wnoszą do spółki wkłady niepieniężne – zaznaczenie tej okoliczności,
- 8) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- 9) jeżeli umowa wskazuje pismo przeznaczone do ogłoszeń spółki – oznaczenie tego pisma.

Do wniosku o wpis spółki do rejestru należy dołączyć:

- 1) umowę spółki,
- 2) oświadczenie wszystkich członków zarządu, że wkłady zostały wniesione w całości przez wszystkich wspólników,
- 3) jeżeli o powołaniu członków organów spółki nie stanowi akt notarialny zawierający umowę spółki – dowód ich ustanowienia, z wyszczególnieniem składu osobowego,
- 4) podpisaną przez wszystkich członków zarządu listę wspólników z podaniem nazwiska i imienia lub firmy (nazwy) oraz liczby i wartości nominalnej udziałów każdego z nich,
- 5) adresy członków zarządu.

Odpowiednie formularze wpisu spółki do KRS dostępne są na stronie www.ms.gov.pl. Wpis podlega opłacie sądowej.

Z chwilą wpisu spółki do rejestru powstaje osoba prawna.

Krok czwarty: NIP, Regon

Numer NIP i Regon nadawany jest spółce automatycznie, po jej wpisaniu do KRS i ujawnianiu w Rejestrze.

Uwaga generalna: co do zasady, każdy wniosek o wpis do KRS powinien być złożony nie później niż w terminie 7 dni od dnia zdarzenia uzasadniającego dokonanie wpisu.

Zgodnie z wcześniejszymi wyjaśnieniami, procedura powołania spółki komandytowo-akcyjnej i akcyjnej została pominięta.

Ćwiczenia

1. W każdej spółce można wprowadzić albo wyłączyć zasadę dziedziczenia udziałów po zmarłym wspólniku. Jakie są skutki przyjęcia każdego z rozwiązań?
2. Jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może pozyskać środki pieniężne zgodnie z przepisami prawnymi?
3. W jakich formach organizacyjno-prawnych musi, a w których może być powołany zarząd?
4. W jakich spółkach wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, także osobistym?
5. Kogo dotyczy zakaz konkurencji?

Bibliografia

- Jezioro J. [2013], [w:] E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rodzinkiewicz M. [2012], *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 roku – kodeks spółek handlowych, t.j. Dz.U. 2013, poz. 1030 z późn. zmian.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz.U. 2015, poz. 584 z późn. zmian.

Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 roku o Krajowym Rejestrze Sądowym, t.j. Dz.U. 2015, poz. 1142 z późn. zmian.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 2016 r., poz. 380 z późn. zmian.

Ewa Walińska
Sławomir Jędrzejewski

Rozdział 5

Rachunkowość małych i średnich przedsiębiorstw

Rachunkowość finansowa

Rachunkowość zarządcza

Wprowadzenie	131
5.1. Rachunkowość finansowa	133
5.1.1. Kluczowe rodzaje systemów rachunkowości finansowej i ich regulacje	133
5.1.2. Istota i zasady nadrzędne sporządzania sprawozdania finansowego	135
5.1.3. Bilans	138
5.1.4. Rachunek zysków i strat	141
5.1.5. Rachunek przepływów pieniężnych	145
5.2. Rachunkowość zarządcza	149
5.2.1. Istota rachunkowości zarządczej	149
5.2.2. Koszty jako szczególny obszar zainteresowania systemu rachunkowości zarządczej	149
5.2.3. Modele rachunku kosztów	154
5.2.4. Wybrane metody kalkulacji kosztów	162
5.2.5. Próg rentowności	166
5.2.6. Budżetowanie jako element rachunkowości zarządczej	170
Ćwiczenia	174
Bibliografia	179

Wprowadzenie

Rachunkowość to system informacyjny, którego podstawowym celem jest dostarczanie informacji finansowych o działalności podmiotu gospodarczego.

Zadaniem rachunkowości jest z jednej strony ocena przeszłości: rejestracja, analiza i raportowanie przeszłych zdarzeń, z drugiej – spojrzenie w przyszłość: pomoc w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji i kontroli. Pełni ona wiele funkcji, wśród których najważniejsze to funkcja informacyjna, rozliczeniowa i atestacyjna.

Funkcja informacyjna rachunkowości przejawia się w dostarczaniu informacji do podejmowania decyzji. Dzięki funkcji rozliczeniowej natomiast rachunkowość daje dostęp do informacji uprawnionym podmiotom zewnętrznym (głównie właścicielom kapitału), czyli pozwala rozliczyć zarząd z efektywności zarządzania powierzonym kapitałem. Funkcja atestacyjna rachunkowości obejmuje zaś poświadczenie prawidłowości odwzorowania rzeczywistego stanu finansowego jednostki gospodarczej. Dzięki tej funkcji informacje generowane przez rachunkowość uzyskują atest wiarygodności, udzielany przez niezależnych biegłych rewidentów.

Ze wspomnianych zadań i funkcji rachunkowości wynika, że z jednej strony jej celem jest dostarczanie rzetelnych informacji retrospektywnych, pozwalających na ocenę i rozliczenie zarządzających kapitałem, z drugiej strony – dostarczanie informacji prospektywnych do podejmowania decyzji ekonomicznych dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa.

W rachunkowości, odpowiedzialnej za zbieranie, przetwarzanie i ocenę zdarzeń finansowych, wyodrębnia się dwa podsystemy: rachunkowość finansową i zarządczą. Rachunkowość finansowa, dedykowana głównie zewnętrznym interesariuszom, umożliwia pomiar majątku i kapitału przedsiębiorstwa, jego rentowności i płynności. Rachunkowość zarządcza natomiast wspomaga wewnętrzne planowanie oraz służy przede wszystkim użytkownikom wewnętrznym.

W ramach rachunkowości finansowej zbiera się, klasyfikuje i przetwarza wszystkie istotne transakcje finansowe w przedsiębiorstwie niezbędne do sporządzenia sprawozdania finansowego, w tym jego kluczowych elementów, czyli bilansu, rachunku wyników i rachunku przepływów pieniężnych. Ponadto rachunkowość finansowa dostarcza zarządowi informacji do podejmowania decyzji w zarządzaniu

finansami przedsiębiorstwa i w ten sposób należy (łącznie z rachunkowością zarządczą) do procesów wspomagających jego działalność.

Natomiast rachunkowość zarządcza skoncentrowana jest na dostarczaniu informacji odbiorcom wewnętrznym na potrzeby zarządzania. Wspomaga ona kierownictwo jednostki gospodarczej w planowaniu i podejmowaniu decyzji oraz kontroli. Podstawowe różnice pomiędzy rachunkowością finansową i zarządczą występują na gruncie: odbiorców informacji, częstotliwości raportowania informacji, stopnia sformalizowania, charakteru informacji, zasad wyceny, efektu, zakresu, pomiaru i kontroli (por. tab. 5.1).

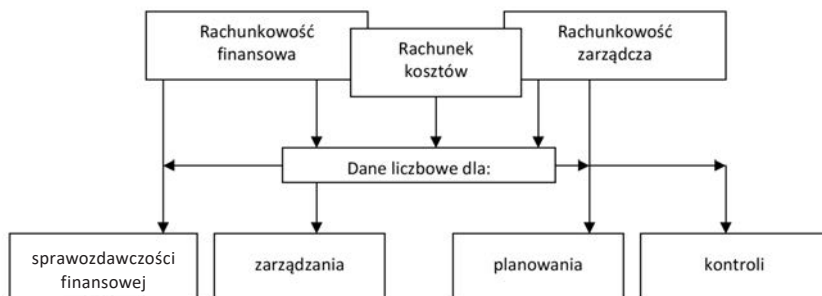
Tabela 5.1. Główne charakterystyki rachunkowości finansowej i zarządczej

Wyszczególnienie	Rachunkowość finansowa	Rachunkowość zarządcza
Odbiorcy	użytkownicy zewnętrzni – informacje prezentowane są głównie na zewnątrz organizacji, np. dla ochrony interesów inwestorów	użytkownicy wewnętrzni – informacje są przeznaczone głównie dla kierownictwa przedsiębiorstwa
Regulacje	ustawa o rachunkowości, Kodeks handlowy, prawo podatkowe, standardy rachunkowości międzynarodowe i krajowe	zarządzenia wewnętrzne kierownictwa przedsiębiorstwa
Orientacja	dokładność, rzetelność, wiarygodność, sprawdzalność, ciągłość, materialność	istotność, aktualność, koszt uzyskania informacji
Informacje	<i>ex post</i>	<i>ex post</i> i <i>ex ante</i>
Okres	ściśła periodyzacja: rok obrotowy, kwartał, miesiąc	uwzględnia elastyczne cykle finansowe, stopień realizacji zleceń, robót itp.
Kontrola	audytor, kontrola finansowa, kontrola wewnętrzna	kierownicza kontrola efektywności i skuteczności na podstawie różnych kryteriów i mierników
Efekt	sprawozdania finansowe mające jednolity format dla wszystkich podmiotów, określony w regulacjach zewnętrznych rachunkowości	raporty wewnętrzne dla celów sterowania przeznaczone głównie wyłącznie do użytku wewnętrznego

Źródło: opracowano na podstawie: Jarugowa (red.) [1992], s. 11–12.

W obu podsystemach rachunkowości występuje sprzężenie zwrotne polegające na wzajemnej wymianie informacji pomiędzy nimi, z tym że źródłem informacji dla obu podsystemów jest ewidencja, która stanowi element rachunkowości finansowej. Z kolei rachunek kosztów, będący elementem rachunkowości zarządczej, pozwala m.in. skalkulować koszt wytworzenia wyrobów gotowych/usług. Nie istnieje zatem

możliwość sztywnego podziału rachunkowości na poszczególne podsystemy, a cały system rachunkowości można uznać za kompletny tylko w sytuacji, gdy występują w nim oba elementy (por. rys. 5.1).



Rysunek 5.1. Zależność pomiędzy rachunkowością finansową i zarządczą

Źródło: Czubakowska [2006], s. 24.

Reasumując, przedmiotem zainteresowania rachunkowości są decyzje dotyczące finansowania i inwestowania, którymi zajmuje się także zarządzanie finansami. Finansowanie to pozyskiwanie źródeł finansowania (kapitałów własnych i obcych), natomiast inwestowanie związane jest ze zużyciem (wykorzystaniem) tych źródeł. Rachunkowość dostarcza danych koniecznych do podejmowania decyzji przez menedżerów w zakresie zarówno inwestowania, jak i pozyskiwania źródeł finansowania. Co więcej, określa ona bazę danych do analizy finansowej i raportowania oraz wyceny biznesu. Stanowi zatem kluczowy element procesu zarządzania przedsiębiorstwem, a także podstawę oceny jego działalności przez zewnętrznych interesariuszy.

5.1. Rachunkowość finansowa

5.1.1. Kluczowe rodzaje systemów rachunkowości finansowej i ich regulacje

System rachunkowości finansowej, pomimo uniwersalnych i ponadczasowych zasad, jest różny w różnych krajach – dostosowany do ich kultury i tradycji. Na świecie występują dwa podstawowe systemy

rachunkowości: system anglosaski i kontynentalny. Za najbardziej rozwinięty uznawany jest system anglosaski, stosowany w państwach posiadających rozwinięte rynki finansowe, w których poziom edukacji w zakresie rachunkowości jest bardzo wysoki. Charakteryzuje się on głównie tym, że rachunkowość stanowi system zorientowany na zaspokojenie potrzeb inwestorów, którzy są bardzo wymagającymi odbiorcami informacji finansowych. Model ten jest zdominowany przez normy zwyczajowe, oparte na doświadczeniu środowiskowym lub orzecznictwie sądowym. W systemie tym prawo podatkowe nie ma wpływu na zasady stosowane w rachunkowości. Kluczową w tym modelu jest zasada przewagi treści ekonomicznej nad formą.

Anglosaski system rachunkowości finansowej bazuje na normach zwyczajowych, natomiast kontynentalny jest bardziej podporządkowany przepisom prawa.

W systemie kontynentalnym, zwanym często państwowym, zasady rachunkowości są silnie regulowane przez prawo i zorientowane na dostarczenie informacji bankom oraz organom podatkowym, przy czym prawo bilansowe i podatkowe są często ze sobą powiązane. W modelu tym zakres ujawnianych informacji jest niewielki, a stosowane rozwiązania bardzo konserwatywne. Wiodącą w nim jest zasada ostrożności, a zasada przewagi treści ekonomicznej nad formą ma niewielkie znaczenie.

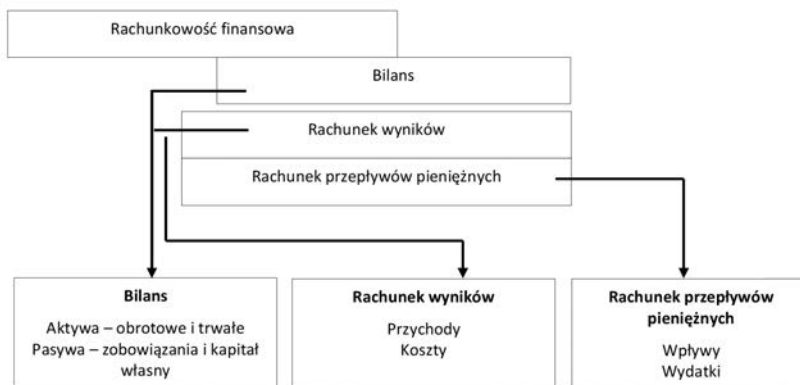
System rachunkowości obowiązujący w Polsce posiada cechy modelu kontynentalnego, czyli charakteryzuje się dużym bezpieczeństwem obrotu gospodarczego. W modelu tym można dostrzec duży wpływ prawa podatkowego na stosowane w praktyce zasady rachunkowości. Zasady te w Polsce określone są głównie w ustawie o rachunkowości, która jest jednocześnie wiodącym aktem prawnym regulującym rachunkowość. Ustawa o rachunkowości normuje podstawowe zasady wyceny, inwentaryzacji, ustalania wyniku finansowego – czyli te, które pozwalają sporządzić sprawozdanie finansowe w taki sposób, aby było ono porównywalne ze sprawozdaniami finansowymi innych podmiotów. Ustawa o rachunkowości określa również zasady sporządzania sprawozdań finansowych, ich ogłaszania i badania przez biegłego rewidenta. Obok krajowego prawa rachunkowości w praktyce polskich jednostek stosowane są Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (dalej: MSSF) (dla podmiotów notowanych na GPW i banków stosowanie MSSF jest obowiązkowe). Wszystkie jednostki działające na terenie Polski mogą stosować Krajowe Standardy Rachunkowości (KSR), będące wytycznymi polskiego Komitetu Standardów Rachunkowości działającego na podstawie ustawy o rachunkowości oraz rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie zakresu działania i sposobu organizacji Komitetu Standardów Rachunkowości. Stosowanie KSR

jest dobrowolne i służy jedynie uzupełnieniu przepisów ustawy o rachunkowości oraz wydanych na jej podstawie rozporządzeń wykonawczych.

5.1.2. Istota i zasady nadrzędne do sporządzania sprawozdania finansowego

Sprawozdanie finansowe jest końcowym elementem rachunkowości finansowej (por. rys. 5.2). Aby został spełniony podstawowy wymóg – rzetelności sprawozdania – muszą być zachowane cechy jakościowe, których większość została ściśle unormowana przepisami prawa. Na jakość sprawozdania finansowego mają istotny wpływ: polityka rachunkowości, prowadzenie ksiąg rachunkowych, okresowa inwentaryzacja (ustalenie rzeczywistego stanu aktywów i pasywów), wycena składników majątku i źródeł ich finansowania oraz ustalenie wyniku finansowego, gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych.

Sprawozdanie finansowe jest efektem nadrzędnych zasad rachunkowości oraz polityki rachunkowości przedsiębiorstwa przyjętej przez jego zarząd.



Rysunek 5.2. Sprawozdanie finansowe jako efekt rachunkowości finansowej

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym warunkiem rzetelności sprawozdania finansowego jest jednak zachowanie nadrzędnych zasad rachunkowości (por. tab. 5.2). Ich przestrzeganie gwarantuje, że sprawozdanie finansowe będzie prezentowało wierny i rzetelny obraz przedsiębiorstwa (ang. *true and fair view*).

Każda jednostka prowadząca ewidencję zdarzeń gospodarczych zgodnie z ustawą o rachunkowości zobowiązana jest sporządzać bilans, rachunek zysków i strat oraz informację dodatkową. Większe

Przestrzeganie nadrzędnych zasad rachunkowości gwarantuje, że sprawozdanie finansowe będzie prezentowało wierny i rzetelny obraz przedsiębiorstwa.

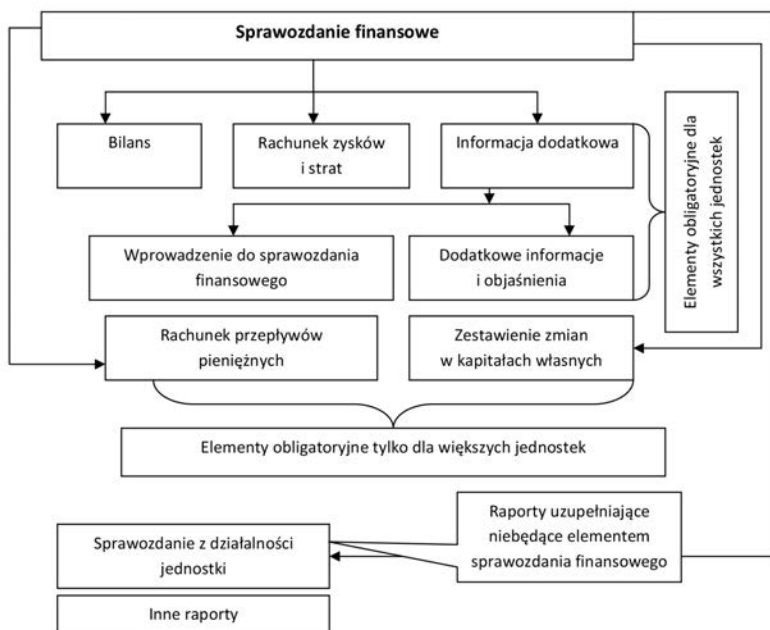
Tabela 5.2. Nadrzędne zasady rachunkowości

Nazwa zasady	Opis
Zasada wyższości treści ekonomicznej nad formą	Zakłada, że określone zdarzenia ujmuje się w księgach i prezentuje w sprawozdaniu finansowym zgodnie z ich treścią i rzeczywistością ekonomiczną, a nie tylko z formą prawną.
Zasada kontynuacji działania	Zakłada, że jednostka będzie w dającej się przewidzieć przyszłości prowadziła działalność gospodarczą w istotnie niezmienionym zakresie.
Zasada memoriału	Zgodnie z tą zasadą koszty i przychody powinny być uznane w momencie ich wystąpienia. Nie jest istotny przepływ gotówki z tytułu ich uznania. Przeciwnieństwem tej zasady jest zasada kasowa.
Zasada współmierności	Na wynik finansowy okresu wpływają wszystkie osiągnięte, przypadające na rzecz jednostki przychody i współmierne do nich koszty.
Zasada ostrożnej wyceny	Nakazuje, aby nie ujmować majątku i przychodów w wielkościach zawyżonych oraz kosztów i zobowiązań w wielkościach zaniżonych.
Zasada periodyzacji	Wymaga, aby działalność gospodarcza jednostki podzielona była na okresy sprawozdawcze.
Zasada ciągłości	W trakcie działalności nie należy dokonywać zmian w przyjętych zasadach rachunkowości. Pozwala to na porównanie danych finansowych.
Zasada istotności	Nakazuje zaprezentować w sprawozdaniu wszystkie istotne elementy działalności i pozwala na pominięcie tych elementów, które nie mają istotnego wpływu na obraz jednostki ujęty w sprawozdaniu finansowym.

Źródło: opracowanie własne.

jednostki zobowiązane są dodatkowo sporządzać rachunek przepływów pieniężnych oraz zestawienie zmian w kapitałach (funduszach) własnych. Z kolei inne akty prawne nakładają obowiązek sporządzania dodatkowych elementów, które nie stanowią elementów sprawozdania finansowego. Przykładowo, spółki kapitałowe obok sprawozdania finansowego mają obowiązek sporządzania sprawozdania z działalności jednostki (por. rys. 5.3). W praktyce poszczególne elementy często nazywane są „sprawozdaniem”, jednak zgodnie z ustawą o rachunkowości tylko wszystkie elementy w niej wymienione stanowią jedno sprawozdanie finansowe. Jednostka prowadząca księgi rachunkowe ma obowiązek sporządzenia sprawozdania finansowego na koniec każdego roku obrotowego, które podlega zatwierdzeniu przez organ zatwierdzający. Określony przez ustawę zakres sprawozdania jest jedynie minimalnym zakresem, który jednostka ma obowiązek

Kluczowymi elementami sprawozdania finansowego w małych i średnich przedsiębiorstwach jest bilans i rachunek wyników.



Rysunek 5.3. Elementy sprawozdania finansowego zgodnie z ustawą o rachunkowości

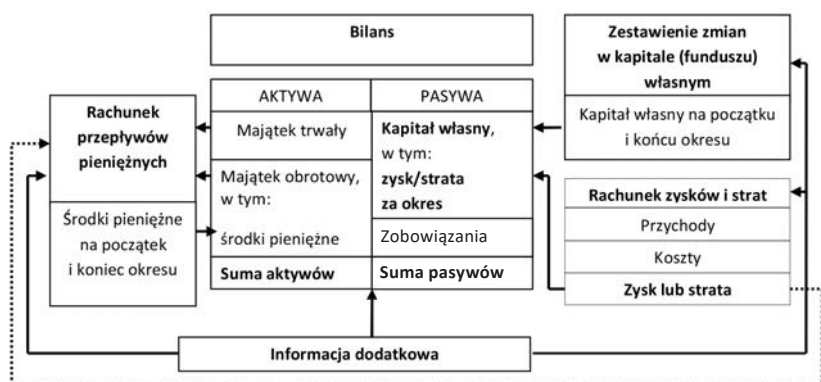
Źródło: opracowanie własne.

zaprezentować i każda z nich może również ujmować dodatkowe informacje – zarówno finansowe, jak i niefinansowe.

Poszczególne elementy sprawozdania finansowego są ze sobą wzajemnie powiązane. Informacje zaprezentowane w jednym elemencie są uszczegółowione w innym (por. rys. 5.4). Dlatego jedynie analiza wszystkich elementów może być podstawą do oceny działalności jednostki gospodarczej. Ocena tylko jednego elementu może prowadzić do błędnych wniosków. Przykładowo, wynik finansowy zaprezentowany jest nie tylko jako element rachunku zysków i strat, lecz także jako składnik kapitału własnego oraz czynnik powodujący wzrost gotówki będącej w dyspozycji jednostki gospodarczej zaprezentowanej w rachunku przepływów pieniężnych. Dodatkowo osiągnięty wynik finansowy powoduje zmianę w zestawieniu kapitałów własnych, gdyż stanowi on składnik, który może być zatrzymany do dyspozycji jednostki jako kapitał zapasowy. Zmiany wartości składników bilansu wpływają na poziom gotówki ujętej w rachunku przepływów pieniężnych. Wzrost wartości składników majątku powoduje zmniejszenie jej poziomu, a ich zmniejszenie powoduje przyrost gotówki. Przykładowo,

spłata (zmniejszenie) należności przez dostawcę spowoduje wpływ gotówki, zaś spłata (zmniejszenie) zobowiązania – jej wypływ. Podobnie zakup materiałów lub towarów, powodujący wzrost ich wartości wykazanej w bilansie, spowoduje konieczność wypływu gotówki. Sprzedaż wyrobów gotowych za gotówkę oznacza natomiast jej wpływ.

Wiele operacji może wymagać objaśnienia w informacji dodatkowej, np. poziom kosztów lub przychodów segmentów działalności lub poziom należności i zobowiązań w ujęciu bardziej szczegółowym niż wynika to z bilansu. Reasumując – bywają operacje, które mają wpływ na wszystkie elementy sprawozdania finansowego, ale również takie, które znajdują odzwierciedlenie tylko w jego wybranych elementach.



Rysunek 5.4. Powiązania między poszczególnymi elementami sprawozdania finansowego

Źródło: opracowanie własne.

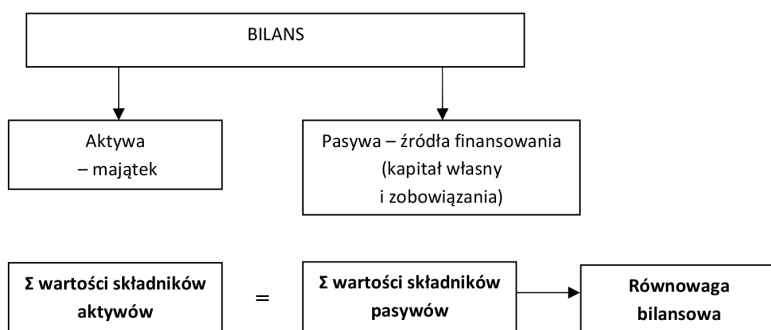
Pomimo wzajemnego powiązania i dużego znaczenia wszystkich elementów, za najważniejszy element sprawozdania finansowego uznawany jest bilans.

5.1.3. Bilans

Bilans jest statycznym elementem sprawozdania finansowego, gdyż sporządzany jest na określony moment. Stanowi zestawienie – w ujęciu wartościowym – składników majątku nazywanych aktywami oraz źródeł ich finansowania nazywanych pasywami. Składniki aktywów bardzo często mają postać materialną, natomiast składniki pasywów

są jedynie informacją, w jaki sposób zostały sfinansowane składniki majątku i w związku z tym mają postać niematerialną. Osobom, które nie zajmują się rachunkowością często trudno jest odróżnić aktywa od pasywów. Należy podkreślić, że aktywa to te składniki, które mogą zostać zbyte przez jednostkę je posiadającą, natomiast pasywa stanowią jej zobowiązanie wobec innych jednostek. Szczególnym składnikiem pasywów jest kapitał własny prezentowany w bilansie podmiotu, ponieważ może on nim dysponować tak długo, jak istnieje, i choć nie ma on terminu wymagalności, to w momencie likwidacji jednostki wniesiony i wypracowany kapitał własny należy się jej właścicielom.

Suma całkowita aktywów oraz suma całkowita pasywów, zwana sumą bilansową, muszą być równe. Każda operacja gospodarcza może spowodować zmiany w bilansie, a zmiany te mogą występować albo w obrębie jednej grupy i nie powodować zmiany w sumie bilansowej, albo w obrębie aktywów i pasywów, wpływając na zmianę wartości sumy bilansowej. Bez względu na charakter zmiany musi być zachowana równowaga bilansowa (por. rys. 5.5).



Rysunek 5.5. Równowaga bilansowa

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z polskim prawem bilansowym bilans jednostki sporządzany jest w formie dwustronnej tabeli (por. tab. 5.3), w której w jednej kolumnie wyszczególnione są składniki aktywów uszeregowane według płynności, czyli potencjalnej zdolności do zamiany ich w krótkim okresie na środki pieniężne. Płynne składniki majątku to te zasoby podmiotu, które bez znaczących strat czasowych i finansowych można uruchomić w celu regulowania zobowiązań. Płynność uzależniona jest w znacznym stopniu od rodzaju i charakteru rynku na dane składniki majątku. Pełną płynność posiada jedynie gotówka zgromadzona w kasie i na rachunku bankowym. Najbardziej uproszczony

Bilans przedsiębiorstwa pozwala określić stopień realizacji głównego celu jego działalności, czyli wzrostu wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa.

Bilans pozwala zaprezentować komplet informacji o składnikach majątku przedsiębiorstwa i źródłach jego finansowania.

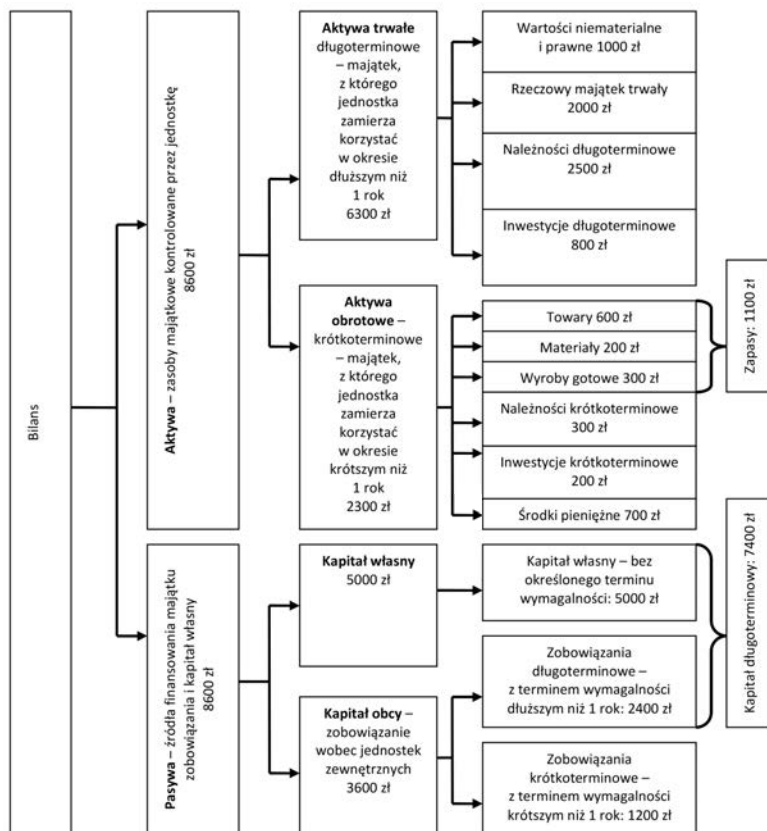
podział aktywów to podział na składniki majątku trwałego oraz składniki majątku obrotowego. Składnik majątku trwałego to taki, którym jednostka zamierza dysponować w okresie dłuższym niż jeden rok, zaś składnik majątku obrotowego, czyli krótkoterminowego, to taki, który jednostka zamierza zbyć lub przetworzyć w okresie krótszym niż jeden rok. W drugiej kolumnie bilansu zestawione są składniki pasywów uszeregowane według terminu wymagalności. Ich zestawienie w bilansie rozpoczyna się od kapitałów własnych, które nie posiadają terminu wymagalności, poprzez zobowiązania o terminie wymagalności dłuższym niż jeden rok, do zobowiązań o terminie wymagalności krótszym niż jeden rok.

Tabela 5.3. Uproszczony bilans

Aktywa	Kwota (w zł)	Pasywa	Kwota (w zł)
Majątek trwały – wykazywany zwykle jako długoterminowy, tj. o okresie posiadania lub używalności w jednostce dłuższym niż jeden rok.	10 000	Kapitał własny – nieposiadający terminu wymagalności, którym jednostka może się finansować przez cały okres funkcjonowania. Przy likwidacji jednostki staje się zobowiązaniem wobec właścicieli.	5 000
Majątek obrotowy – przeznaczony do zbycia lub przetworzenia w okresie krótszym niż jeden rok – wykorzystywany zwykle w jednym cyklu produkcyjnym.	5 000	Zobowiązania długoterminowe – zobowiązania wobec podmiotów zewnętrznych, których termin wymagalności został określony jako dłuższy niż jeden rok od dnia bilansowego.	3 000
		Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania wobec podmiotów zewnętrznych, których termin wymagalności został określony jako krótszy niż jeden rok od dnia bilansowego.	7 000
Razem aktywa	15 000	Razem pasywa	15 000

Źródło: opracowanie własne.

Składniki majątku i źródeł ich finansowania są wykazywane w bilansie nie tylko w podziale na długo- i krótkoterminowe, lecz z dużo większą dokładnością, przy zastosowaniu szczegółowych kryteriów ich klasyfikacji (por. rys. 5.6).



Rysunek 5.6. Bilans analityczny

Źródło: opracowanie własne.

5.1.4. Rachunek zysków i strat

Kolejnym elementem sprawozdania finansowego jest rachunek zysków i strat, często nazywany też rachunkiem wyników. Mówiąc najprościej, stanowi on zestawienie przychodów i kosztów, co pozwala określić wynik działalności przedsiębiorstwa.

Przy sporządzaniu rachunku zysków i strat kluczowe stają się pojęcia: kosztu, przychodu, wydatku i nakładu. Wydatek i koszt mogą wystąpić jednocześnie, np. przy zakupie materiałów za gotówkę oraz przekazaniu ich do zużycia. W takiej sytuacji zużycie materiału stanowi koszt, a zapłata za nie stanowi wydatek. Zakup materiałów z odroczonym terminem płatności i przekazanie ich do zużycia jest kosztem, lecz nie powoduje wydatku, który będzie miał miejsce w przyszłości.

Rachunek zysków i strat w przeciwieństwie do bilansu sporządzany jest za okres, czyli jest dynamicznym elementem sprawozdania finansowego.

Zakup materiałów i przekazanie ich do magazynu nie stanowi kosztu, lecz może stanowić wydatek. Najczęściej koszt jest związany z wydatkiem, ale bywają operacje, które nie powodują wypływu gotówki, a jedynie uznanie kosztu. Klasycznym przykładem tego typu zdarzenia jest naliczenie amortyzacji, która jest kosztem niebędącym wydatkiem. Analogiczna sytuacja występuje na gruncie przychodów. Przychód nie zawsze musi być związany z przepływem gotówki. Sprzedaż wyrobów gotowych generuje przychód, ale jeśli odbędzie się ona z odroczonym terminem płatności, to w danym momencie nie spowoduje wpływu gotówki (por. tab. 5.4).

Tabela 5.4. Charakterystyka pozycji wynikowych

Pozycja wynikowa	Charakterystyka
Koszt	Wyrażone wartościowo celowe zużycie składników majątku, usług obcych czy nakładów pracy pracowników.
Wydatek	Każdy rozchód środków pieniężnych będących w dyspozycji jednostki gospodarczej. Może on, lecz nie musi generować kosztu.
Nakład	Wyrażone wartościowo celowe zużycie składników majątku, usług obcych czy nakładów pracy pracowników, poniesione na wytworzenie składnika majątku trwałego. Może on, lecz nie musi w tym samym okresie generować kosztu. Najczęściej w okresie użytkowania składnika majątku staje się kosztem w postaci amortyzacji, będącej księgowym odpisem zużycia składnika majątku trwałego w ciągu kilku lat.
Przychód	Uzyskane lub należne zwiększenie składnika majątku albo zmniejszenie zobowiązań, które doprowadzą do wzrostu kapitału własnego w inny sposób niż wniesienie środków przez udziałowców lub właścicieli. Wzrost wartości, korzyści materialnych w ramach prowadzonej działalności. Może, lecz nie musi być związany z wpływem gotówki – przychodem nie są np. wpływy gotówki związane ze spłatą należności.
Wpływ gotówki	Powstałe w wyniku wcześniejszych zdarzeń zwiększenie zasobów gotówkowych. Może ono, lecz nie musi być związane z przychodem.

Źródło: opracowanie własne.

Budowa rachunku zysków i strat przypomina drabinę. Na jej szczycie zaprezentowane są wyniki wiodącej dla przedsiębiorstwa działalności, zaś niżej wyniki mniej istotnych segmentów działalności przedsiębiorstwa, w których często za prawidłową uznaje się stratę. Oznacza to, że analizując go od góry do dołu, ocenić można kolejne segmenty powstawania wyniku finansowego. W praktyce stanowi on element bardziej rozbudowany i pozwala określić nie tylko wynik działalności całkowitej, lecz także wyniki cząstkowe trzech segmentów działalności: podstawowej operacyjnej, pozostałej operacyjnej i finansowej.

Przychody oraz koszty działalności podstawowej dotyczą działań wiodącej działalności jednostki i są z nią ściśle związane. W zależności od typu jednostki mogą dotyczyć sprzedaży towarów, wyrobów gotowych lub usług, które na gruncie rachunkowości stanowią swego rodzaju produkt. Przychody i koszty częściowo związane z działalnością podstawową, ale niebędące nią, są prezentowane w segmencie pozostałej działalności operacyjnej. W grupie tej można ująć przychody i koszty związane ze sprzedażą środka trwałego, wcześniej wykorzystywanego w działalności podstawowej, kary umowne czy odpisy aktualizacyjne z tytułu utraty wartości składników majątku, jak również przekazanie i otrzymanie darowizn. Wynik działalności finansowej stanowi różnicę pomiędzy przychodami finansowymi (np. z tytułu dywidend, odsetek, zysków ze zbycia inwestycji i ich aktualizacji zwiększających ich wartość, nadwyżki dodatnich różnic kursowych nad ujemnymi) a kosztami finansowymi (np. z tytułu odsetek, strat ze zbycia inwestycji, nadwyżki ujemnych różnic kursowych nad dodatnimi). Przykładowy uproszczony rachunek wyników prezentuje tab. 5.5.

Tabela 5.5. Uproszczony rachunek zysków i strat (kwoty w zł)

Działalność podstawowa operacyjna	+	Przychody ze sprzedaży	1000
	–	Koszty działalności podstawowej	800
	=	Zysk/strata na sprzedaży (brutto)	200
Działalność pozostała operacyjna	+	Pozostałe przychody operacyjne	250
	–	Pozostałe koszty operacyjne	150
	=	Zysk/strata na działalności operacyjnej (EBIT)	300
Działalność finansowa	+	Przychody finansowe	300
	–	Koszty finansowe	500
	=	Zysk/strata na działalności gospodarczej	100
	=	Zysk/strata brutto	100
	–	Podatek dochodowy (20%)	20
	=	Zysk/strata netto	80

Źródło: opracowanie własne.

Rachunek zysków i strat może być sporządzany w wariantach porównawczym lub kalkulacyjnym. Pod względem budowy są one bardzo podobne i różnią się tylko sposobem prezentacji wyników podstawowej

Tabela 5.6. Porównanie rachunku zysków i strat w wariantcie porównawczym i kalkulacyjnym

Wariant kalkulacyjny	Wariant porównawczy
A. Przychody netto ze sprzedaży:	A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	I. Przychody netto ze sprzedaży produktów
II. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	II. Zmiana stanu produktów
B. Koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów	III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki
I. Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów
II. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	B. Koszty działalności operacyjnej
C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A – B)	I. Amortyzacja
D. Koszty sprzedaży	II. Zużycie materiałów i energii
E. Koszty ogólnego zarządu	III. Usługi obce
F. Zysk (strata) ze sprzedaży (C – D – E)	IV. Podatki i opłaty
	V. Wynagrodzenia
	VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
	VII. Pozostałe koszty rodzajowe
	VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów
	C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)
(+) Pozostałe przychody operacyjne	
(-) Pozostałe koszty operacyjne	
Wynik z działalności operacyjnej	
(+) Przychody finansowe	
(-) Koszty finansowe	
Wynik z działalności gospodarczej = Wynik finansowy brutto	
(-) Podatek dochodowy	
Wynik finansowy netto	

Źródło: opracowanie własne.

działalności operacyjnej, natomiast pozostałe segmenty są identyczne (por. tab. 5.6). W wariantcie kalkulacyjnym rachunku zysków i strat sumie przychodów ze sprzedaży produktów przeciwstawiane są koszty wytworzenia sprzedanych produktów oraz koszty sprzedaży i ogólnego zarządu. Z kolei w wariantcie porównawczym suma przychodów ze sprzedaży produktów korygowana jest o zmianę stanu produktów, czyli o zmianę stanu zapasów produktów gotowych i produkcji w toku oraz rozliczeń międzyokresowych kosztów. Przychodom ze sprzedaży produktów przeciwstawiana jest suma kosztów zestawiona według rodzaju. W zestawieniu tym można wymienić takie koszty, jak: zużycie materiałów i energii, usługi obce, wynagrodzenia, świadczenia na rzecz pracowników, podatki i opłaty oraz inne koszty.

Polski system prawny dopuszcza dwa warianty rachunku zysków i strat – porównawczy i kalkulacyjny.

5.1.5. Rachunek przepływów pieniężnych

Rachunek przepływów pieniężnych stanowi obligatoryjny element sprawozdania finansowego dla jednostek podlegających badaniu przez biegłego rewidenta. Powinien on prezentować oddzielnie segmenty działalności jednostki, co umożliwia określenie segmentów, w których powstają nadwyżki finansowe. Wśród tych segmentów znajduje się: działalność operacyjna, inwestycyjna oraz finansowa, a wynik każdego segmentu jest sumowany. Stan początkowy gotówki korygowany jest o całkowite przepływy pieniężne, co pozwala określić stan gotówki na koniec okresu (por. tab. 5.7).

Rachunek przepływów pieniężnych może być sporządzany metodą bezpośrednią lub pośrednią.

Działalność operacyjną stanowi podstawowa działalność jednostki gospodarczej oraz inna działalność, która nie posiada charakteru finansowego lub inwestycyjnego. W prawidłowo działającym podmiocie, w tym segmencie działalności, powinna zawsze powstawać najwyższa nadwyżka finansowa. Działalność inwestycyjna dotyczy zdobywania lub pozbywania się określonych składników majątku, jak również związanych z tymi czynnościami wpływami finansowymi i wydatkami. Działalność finansowa to postępowanie w taki sposób, by zależnie od sytuacji pozyskiwać lub pozbywać się określonych środków finansowych. Generalnie, całościowy rachunek pieniężny można przedstawiać metodą pośrednią i bezpośrednią. W obu przypadkach efekty działalności finansowej oraz inwestycyjnej są liczone w ten sam sposób. W przypadku działalności operacyjnej w obu wariantach stosuje się inne metody. Sposób prezentacji rachunku przepływów pieniężnych wybiera kierownik podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą.

Wpływ operacji gospodarczych na elementy sprawozdania finansowego ilustruje przykład 1.

Tabela 5.7. Schemat rachunku przepływów pieniężnych

Pozycja	Prezentacja pozycji	Kwota (w zł)
A.	Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej	900
I.	Wpływy	2000
II.	Wydatki	1100
B.	Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej	-200
I.	Wpływy	100
II.	Wydatki	300
C.	Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej	-200
I.	Wpływy	200
II.	Wydatki	400
D.	Przepływy pieniężne razem	500
E.	Stan gotówki na początku okresu	2000
F.	Stan gotówki na koniec okresu	2500

Źródło: opracowanie własne.

Przykład 1

Jednostka na dzień otwarcia okresu sprawozdawczego n posiadała towary o wartości 500 zł finansowane w całości kapitałem własnym. W ciągu okresu sprawozdawczego miały miejsce następujące operacje:

Operacja 1: Wystawiono fakturę za sprzedane towary z odroczonym terminem płatności na kwotę 800 zł.

Operacja 2: Wydano z magazynu sprzedane towary o wartości 500 zł.

Operacja 3: Zaciągnięto kredyt w wysokości 400 zł.

Operacja 4: Zakupiono akcje spółki giełdowej za kwotę 100 zł.

Poniżej opisano wpływ każdej operacji na bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych.

Operacja 1 – wystawienie faktury, zgodnie z zasadą memoriału, to dla jednostki przychód, który do momentu wydania sprzedanych towarów stanowi jej zysk. W bilansie zwiększa się z tytułu sprzedaży poziom należności. Operacja zaprezentowana jest w rachunku przepływów pieniężnych sporządzonym metodą pośrednią, choć w rzeczywistości nie powoduje przepływów pieniężnych. Jej ujęcie oznacza, że zwiększy się źródło gotówki, jakim jest zysk, ale jednocześnie zmniejszy się źródło gotówki z uwagi na wzrost należności. W metodzie bezpośredniej sporządzania rachunku przepływów pieniężnych nie wystąpi wpływ środków pieniężnych.

Operacja 2 – powstaje koszt, który powoduje zmniejszenie wyniku finansowego ujętego w rachunku zysków i strat. Jednocześnie w bilansie zmniejsza się wartość składników zapasów. W rachunku przepływów pieniężnych (metoda pośrednia) ma miejsce ujemna korekta zysku i dodatnia korekta wynikająca ze zmniejszenia zapasów.

Operacja 3 – wpływ gotówki bez wpływu na wynik finansowy (rachunek zysków i strat) – zwiększający stan środków pieniężnych w bilansie i rachunku przepływów pieniężnych.

Operacja 4 – wydatek gotówki, oznaczający zmniejszenie jej stanu w bilansie i jednocześnie wzrost aktywów – inwestycji o tę samą kwotę. Operacja nie ma wpływu na wynik finansowy (ujmowany w rachunku zysków i strat).

Tabela 1. Bilans (kwoty w zł)

Aktywa	Stan początkowy	Stan końcowy	Pasywa	Stan początkowy	Stan końcowy
Aktywa trwałe			Kapitały własne, w tym:	500	800
Aktywa obrotowe			Wynik finansowy netto – operacja 1 i 2		300
Zapasy - operacja 2	500	0	Zobowiązania długoterminowe		
Należności krótkoterminowe – operacja 1		800	Zobowiązania krótkoterminowe – operacja 3		400
Inwestycje krótkoterminowe – operacja 4		300	Z tytułu dostaw i usług		
Środki pieniężne – operacja 1		+400 – 300 = 100			
Suma aktywów	500	1200	Suma pasywów	500	1200

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Rachunek zysków i strat

Wyszczególnienie	Kwota (w zł)
Przychody – operacja 1	800
Koszty działalności operacyjnej – operacja 2	500
Wynik finansowy – operacja 1 – 2	300

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Rachunek przepływów pieniężnych – metoda bezpośrednia (kwoty w zł)

Wyszczególnienie	Wpływy	Wydatki
Działalność operacyjna	0	0
Działalność finansowa	+400	-300
Działalność inwestycyjna	0	0
Razem wpływy netto	+100	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Rachunek przepływów pieniężnych – metoda pośrednia

Lp.	Nazwa pozycji	Kwota (w zł)
A.	Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej	
I.	Zysk (strata) netto	300
II.	Korekty razem	-300
1.	Zmiana stanu należności – wykazana operacja 1	-800
2.	Zmiana stanu zapasów – wykazana operacja 2	+500
III.	Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I +/- II)	0
B.	Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej	
III.	Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	-300
C.	Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej	
III.	Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej	+400
D.	Przepływy pieniężne netto razem	+100
E.	Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:	100
F.	Środki pieniężne na początek okresu	0
G.	Środki pieniężne na koniec okresu	100

Źródło: opracowanie własne.

5.2. Rachunkowość zarządcza

5.2.1. Istota rachunkowości zarządczej

Rachunkowość zarządcza to system informacyjny, w którym dokonuje się pomiaru działalności gospodarczej jednostki. Informacja generowana przez ten system ma służyć prawidłowej ocenie sytuacji finansowej oraz dokonań jednostki przez szczególnego użytkownika, jakim jest jej kierownictwo.

Na przestrzeni lat poszerzał się obszar zainteresowania rachunkowości zarządczej, zmieniły się również stawiane przed nią cele. Początkowo koncentrowała się na kontroli kosztów i prawidłowym obliczaniu jednostkowych kosztów produktów (usług). W sytuacji, gdy przedmiotem pomiaru rachunkowości zarządczej stały się przychody, jej celem stała się kontrola wyników, natomiast wskutek rozszerzenia pomiaru na inne działalności, za cel rachunkowości zarządczej można uznać dostarczanie informacji umożliwiających sporządzanie i kontrolę realizacji kompleksowych planów finansowych jednostki.

Ewolucja zakresu i celu rachunkowości zarządczej spowodowała konieczność wydłużenia jej horyzontu czasowego. O ile początkowo koncentrowała się ona na krótkim okresie, o tyle w dalszych fazach rozwoju przedmiotem jej zainteresowania stała się przyszłość jednostki w okresie powyżej jednego roku. Stąd wyodrębniono w jej ramach rachunkowość zarządczą, operacyjną i strategiczną.

Rachunkowość zarządcza z jednej strony jako system informacyjny generuje informacje, dostarczając w ten sposób bazę do podejmowania decyzji, z drugiej strony zaś – wymaga solidnej organizacji, stałej kontroli, ogromnej konsekwencji w działaniu oraz ciągłego dopasowania do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania jednostki. Dziś staje się ona dziedziną interdyscyplinarną, wykorzystującą dorobek innych dziedzin ekonomicznych.

Rachunkowość zarządcza jest podsystemem rachunkowości, generującym informacje dla wewnętrznych użytkowników w przedsiębiorstwie. Nie jest regulowana aktami prawnymi.

5.2.2. Koszty jako szczególny obszar zainteresowania systemu rachunkowości zarządczej

Obiektem zainteresowania rachunkowości zarządczej są głównie koszty, a w szczególności ich grupowanie, kalkulacja i analiza. Koszty są wyrażonym w mierniku pieniężnym celowym zużyciem czynników produkcji, którymi mogą być takie elementy, jak: materiały i inne rzeczowe

składniki majątku, energia, usługi obce oraz opłacona praca pracowników. Poziom kosztów powinien być optymalny w stosunku do możliwości uzyskania przychodu. W zależności od typu kosztu oraz charakteru działalności, w podstawowym podziale kosztów wyodrębnia się koszty działalności operacyjnej, pozostałej działalności operacyjnej i działalności finansowej. Podział ten wynika z obowiązków sprawozdawczych jednostki gospodarczej. Szczególnym przedmiotem zainteresowania rachunkowości zarządczej są koszty podstawowej działalności operacyjnej. Ich prawidłowe pogrupowanie pozwala m.in. skalkulować koszt wytworzenia wyrobów (usług). W praktyce koszty najczęściej są grupowane w dwóch układach: według rodzaju oraz w układzie funkcjonalnym.

W ramach działalności operacyjnej podstawowej można wyróżnić następujące grupy kosztów w układzie funkcjonalnym (por. tab. 5.8):

- 1) koszty działalności podstawowej (bezpośrednie),
- 2) koszty działalności pomocniczej,
- 3) koszty wydziałowe,
- 4) koszty zarządu,
- 5) koszty zakupu,
- 6) koszty sprzedaży.

Przedmiotem zainteresowania rachunkowości zarządczej są w szczególności koszty przedsiębiorstwa, m.in. ich kalkulacja i analiza.

Tabela 5.8. Układ funkcjonalny kosztów

Nazwa kosztu	Określenie
Koszty działalności podstawowej	Koszty produkcyjne, czyli bezpośrednio związane z działalnością podstawową, obejmujące: zużycie materiałów bezpośrednich, wynagrodzenie pracowników bezpośrednio produkcyjnych, obróbkę obcą, koszt przygotowania nowej produkcji.
Koszty działalności pomocniczej	Pośrednio związane z działalnością podstawową, ponoszone na wydziałach produkcji podstawowej. Obejmują koszty: amortyzacji i remontów maszyn, oświetlenia i ogrzewania wydziału, transportu wewnętrznego, zużytych narzędzi. Dotyczą całego wydziału produkcyjnego i nie można ich bezpośrednio przypisać do konkretnego produktu.
Koszty wydziałowe	Koszty wydziałów pozwalających utrzymać zdolności produkcyjne. Koszty ich funkcjonowania są nazywane kosztami wydziałowymi, które za pomocą odpowiednich kluczy podziałowych doliczane są do kosztu wytworzenia produktów.
Koszty zarządu	Związane z całym przedsiębiorstwem. W szczególności: koszty wynagrodzenia zarządu i kierownictwa, podróży służbowych, łączności, utrzymania magazynów.
Koszty zakupu	Stanowią koszty bezpośrednio związane z zakupem materiałów, np. koszty załadunku i wyładunku, ubezpieczenia transportu, przewozu.
Koszty sprzedaży	Związane są z działem handlowym, dotyczą sprzedawanych wyrobów i obejmują: koszty opakowania, załadunku i wyładunku, ubezpieczenia, reklamy.

Źródło: Matuszewicz [2001], s. 16–17.

Podstawowym kryterium grupowania kosztów w układzie funkcjonalnym jest ich związek z produktem (usługą). Zgodnie z tym kryterium wyodrębnia się koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie.

Koszty bezpośrednie to takie, które mogą być bezpośrednio odniesione na nośniki kosztów na podstawie dokumentacji źródłowej. Nośnikami kosztów są zwykle zlecenia realizowane w ramach produkcji podstawowej i pomocniczej. Na koszty bezpośrednie składają się m.in.:

- koszty zużycia materiałów bezpośrednich,
- płace bezpośrednie wraz z narzutami,
- inne koszty bezpośrednie.

Do kosztów pośrednich produkcyjnych (wydziałowych), dla wyodrębnionych podmiotów w strukturze organizacyjnej danej jednostki, zalicza się koszty dotyczące danego rodzaju działalności, które nie mogą być uznane za koszty bezpośrednie (np. paliwa na cele grzewcze hal produkcyjnych, energia dla celów oświetleniowych, remonty środków trwałych użytkowanych przez dany wydział itp.).

Kolejnym kryterium, według którego rejestrowane są koszty działalności operacyjnej podstawowej jest klasyfikacja rodzajowa kosztów. Koszty rodzajowe to koszty proste, których w ramach danej jednostki organizacyjnej nie można rozłożyć na elementy składowe. Wyróżnia się następujące grupy kosztów rodzajowych (por. tab. 5.9):

- 1) zużycie materiałów i energii,
- 2) usługi obce,
- 3) podatki i opłaty,
- 4) wynagrodzenia,
- 5) świadczenia na rzecz pracowników,
- 6) amortyzacja,
- 7) pozostałe koszty.

Reasumując – układ rodzajowy dostarcza informację, jakiego rodzaju jest to koszt, natomiast układ funkcjonalny pozwala określić, na jaki produkt zostały one poniesione. W praktyce najczęściej stosuje się ewidencję kosztów w układzie rodzajowym i rozliczanie ich na miejsca powstawania (por. tab. 5.10).

Ważny jest przekrój podmiotowy kosztów. Dostarcza on informacji o tym, gdzie powstają koszty oraz jest za nie odpowiedzialny. Często używa się tutaj pojęcia „stanowisko kosztów” lub „miejsce powstawania kosztów”.

Tabela 5.9. Koszty rodzajowe

Nazwa	Określenie	Koszt własny sprzedaży
Amortyzacja	Zużycie środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych.	
Zużycie materiałów i energii	Zużycie surowców, materiałów pomocniczych i opakowaniowych, paliwa, energii elektrycznej, ciepłej, wodnej oraz sprężonego powietrza.	
Usługi obce	To koszty poniesione na usługi świadczone przez podmioty zewnętrzne, np. usługi transportowe, obróbkę obcą, usługi remontowe, wynajmu, leasingu i inne.	
Wynagrodzenia	Kwota zapłaty za wykonaną pracę przez własnych pracowników.	
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	Obciążające pracodawcę składki ZUS oraz inne świadczenia na rzecz pracowników.	
Podatki i opłaty	Podatki od nieruchomości, środków transportu oraz opłaty.	
Pozostałe koszty rodzajowe	Koszty podróży służbowych, ubezpieczeń majątkowych, reklamy.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sojak [2003], s. 38.

Tabela 5.10. Przykład ujmowania kosztów w dwóch układach – rodzajowym i funkcjonalnym (w zł)

Koszty rodzajowe	Koszty ogółem	Koszty w układzie funkcjonalnym		
		koszty działalności podstawowej	koszty wydziałowe	koszty ogólnego zarządu
Amortyzacja	700	–	500	200
Zużycie materiałów i energii	14 000	10 000	2 500	1 500
Usługi obce	7 800	3 600	2 400	1 800
Wynagrodzenia	23 000	12 000	4 000	7 000
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3 680	1 920	640	1 120
Podatki i opłaty	1 200	800	–	400
Pozostałe koszty rodzajowe	2 850	800	50	2 000

Źródło: opracowanie własne.

Podmiotowość może być rozumiana w bardzo różny sposób. Podmiotem kosztów może być:

- wydział produkcyjny, jednostka organizacyjna,
- proces, np. zakupu,
- czynność, np. obróbka produktu,
- zespół maszyn produkcyjnych (linia technologiczna),
- urządzenie lub grupa urządzeń,
- zespół pracowników (brygada).

Istnieje szereg kryteriów wyodrębniania podmiotów kosztowych:

- 1) kryterium organizacyjne, uwzględniające strukturę organizacyjną jednostki,
- 2) kryterium odpowiedzialności, uwzględniające zakres odpowiedzialności kierownika podmiotu,
- 3) kryterium funkcyjne, uwzględniające podział działań realizowanych w jednostce na funkcje czy procesy,
- 4) kryterium technologiczne, uwzględniające proces technologiczny i specyfikę wytwarzania produktów.

Istotnym kryterium klasyfikacji kosztów z punktu widzenia zarządzania kosztami jest podział kosztów na stałe i zmienne. Podział ten może być wykorzystywany do sporządzania budżetów, ustalania progu rentowności, wyznaczania dolnej granicy ceny itp. Specyficzny jest podział kosztów ze względu na funkcje, na realizację których zostały one poniesione. Wybór funkcji powinien odzwierciedlać potrzeby informacyjne kierownictwa jednostki i może zawierać np.: ochronę środowiska, BHP, marketing i promocję, szkolenia itp. Uzyskanie tego rodzaju informacji wspomaga proces planowania oraz kontroli kosztów związanych z funkcjonowaniem bardzo ważnych obszarów działalności jednostki.

Oprócz wymienionych metod klasyfikacji kosztów da się wskazać wiele innych, które mogą być stosowane dla potrzeb zarządzania kosztami. W tab. 5.11 wymieniono kilka przykładowych kryteriów.

Na potrzeby rachunkowości zarządczej stosuje się inny podział kosztów niż na potrzeby rachunkowości finansowej.

Tabela 5.11. Klasyfikacja kosztów dla potrzeb rachunkowości zarządczej

Kryterium	Podział kosztów	Komentarz
Związek z rozmiarami produkcji	1) koszty zmienne	reagują na rozmiary produkcji
	2) koszty stałe	brak reakcji na zmiany rozmiarów produkcji
	3) koszty mieszane	część kosztu jest stała niezależnie od rozmiarów produkcji, a część kosztu jest zmienna

Tab. 5.11 (cd.)

Kryterium	Podział kosztów	Komentarz
Związek z podmiotem wewnętrznym	1) koszty jednostek organizacyjnych	koszty, które na podstawie dokumentów źródłowych mogą zostać przypisane do jednostki organizacyjnej
	2) koszty przedsiębiorstwa	koszty, których nie można przypisać do konkretnego podmiotu (np. podatki i opłaty)
Odpowiedzialność	1) koszty centrów kosztowych	koszty ewidencjonowane według ośrodków odpowiedzialności
	2) koszty centrów zysku	
	3) koszty centrów inwestowania	
Funkcja	koszty funkcji	koszty poniesione na funkcje realizowane w jednostce, np. koszty BHP, ochrony środowiska, szkoleń, działalności marketingowej itp.
Przedmiot	koszty produktów, usług	koszty bezpośrednie związane z wytwarzaniem produktów i usług
Rodzaj działania	koszty działań	np. koszty zaopatrzenia materiałowego, przygotowania maszyn i urządzeń, kontroli jakości wyrobów itp.
Możliwość kształtowania	1) koszty zależne (kontrolowane)	może je kształtować dana jednostka (ogniwo decyzyjne)
	2) koszty niezależne (niekontrolowane)	nie ma na nie wpływu dana jednostka (ogniwo decyzyjne)
Stopień złożoności	1) koszty proste	jeden rodzaj kosztu; nie można go podzielić w danej jednostce na prostsze elementy (wynagrodzenia, amortyzacja itp.)
	2) koszty złożone	obejmują kilka rodzajów kosztów; można je podzielić na koszty proste, np. na koszty produkcji podstawowej składają się koszty amortyzacji, wynagrodzeń, usług obcych itd.
Rola w rozwiązywaniu problemu decyzyjnego	1) koszty znaczące (istotne)	zmieniające się zależnie od wariantu decyzyjnego
	2) koszty nieistotne	nie zależą od wariantu decyzyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kiziukiewicz [1999], s. 43–44.

5.2.3. Modele rachunku kosztów

Gałęzią rachunkowości zarządczej, której przedmiotem jest grupowanie kosztów w różnych przekrojach, jest rachunek kosztów. Rachunek kosztów rozumiany tradycyjnie to ogół działań zmierzających do

odzwierciedlenia procesów zachodzących w przedsiębiorstwie poprzez ujęcie, zgrupowanie i interpretację w określonych przekrojach kosztów produkcji i sprzedaży produktów mierzonych ilościowo i wartościowo, za pewien okres czasu, w celu uzyskania informacji potrzebnych do ustalenia wyników i kierowania przedsiębiorstwem [Fedak 1962, s. 8–9].

Współcześnie rachunek kosztów jest rozumiany szerzej. Wymaga się od niego, aby dostarczał informacji ekonomicznej zarówno na potrzeby odbiorców wewnętrznych (menadżerowie przedsiębiorstwa), jak i zewnętrznych (właściciele, agendy rządowe itp.).

Podstawowe cele rachunku kosztów określa się jako:

- po pierwsze – dostarczenie danych do prawidłowego pomiaru wyniku okresu (odwzorowanego w rachunku zysków i strat) oraz do wyceny produkcji gotowej i w toku, która w danym okresie nie została sprzedana (odwzorowanej w bilansie na dzień kończący dany okres). Osiągnięcie powyższego celu jest możliwe dzięki prowadzeniu tradycyjnego rachunku kosztów, który – jak widzimy – pozwala na sporządzenie sprawozdań finansowych będących odwzorowaniem rzeczywistości gospodarczej dotyczącej podmiotu,
- po drugie – dostarczenie danych do zarządzania podmiotem, istotnych: 1) dla podejmowania decyzji przez menedżerów, np. co do opłacalności kontraktów, ustalania cen, polityki zaopatrzeniowej itp.; 2) dla planowania i kontroli poziomu kosztów i przychodów.

Osiągnięcie powyższych celów stawianych przed rachunkiem kosztów jest możliwe wówczas, gdy jego struktura oraz zasady alokacji kosztów pozwalają na uzyskiwanie danych o wiele bardziej zdezagregowanych i w odmiennych przekrojach, niż ma to miejsce w przypadku ewidencyjnego rachunku kosztów. Często tak rozumiany rachunek kosztów staje się częścią zarządzania i planowania finansowego, gdyż umiejętne zaplanowanie kosztów i przychodów pozwala określić zysk będący podstawowym źródłem gotówki.

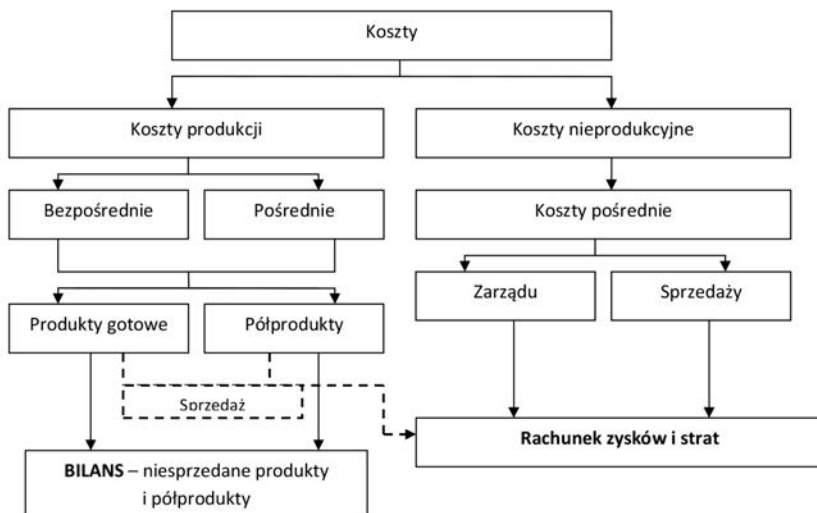
W praktyce stosuje się kilka rodzajów rachunku kosztów, a wybór jednego z nich może mieć wpływ na wynik finansowy jednostki, zaprezentowany w rachunku zysków i strat. Dwa modele rachunku kosztów – rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych – określa się mianem tradycyjnych modeli rachunku kosztów.

Rachunek kosztów pełnych wykorzystywany jest głównie do kalkulacji jednostkowego kosztu wytworzenia produktu. W rzeczywistości jest on rachunkiem historycznym, czyli bazuje na kosztach już poniesionych i może służyć do ustalenia rentowności, wyceny zapasów produktów gotowych oraz półproduktów wytworzonych i jeszcze niesprzedanych. Nazywany bywa również absorpcyjnym rachunkiem

Podstawą rachunkowości zarządczej był rachunek kosztów obecnie stanowiący jeden z jej elementów.

Tradycyjne modele rachunków kosztów to rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych.

kosztów, gdyż zawiera pełny koszt wytworzenia, zaś poszczególne koszty są doliczane do kosztu wyrobu. Polega on na grupowaniu kosztów według podmiotów, miejsc powstawania i wyrobów. W rachunku kosztów pełnych wszystkie koszty produkcji są rozliczane na wytworzone wyroby gotowe i półprodukty, a koszty nieprodukcyjne nie zwiększają kosztu wytworzenia i odnoszone są bezpośrednio na wynik finansowy jako koszty okresu. Koszty bezpośrednio identyfikowane są na podstawie dokumentów źródłowych, zaś pozostałe koszty stanowią koszty pośrednie produkcyjne (por. rys. 5.7).



Rysunek 5.7. Podział kosztów w rachunku kosztów pełnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sojak [2003], s. 181; Drury [1995], s. 243; Jarugowa [2005], s. 50.

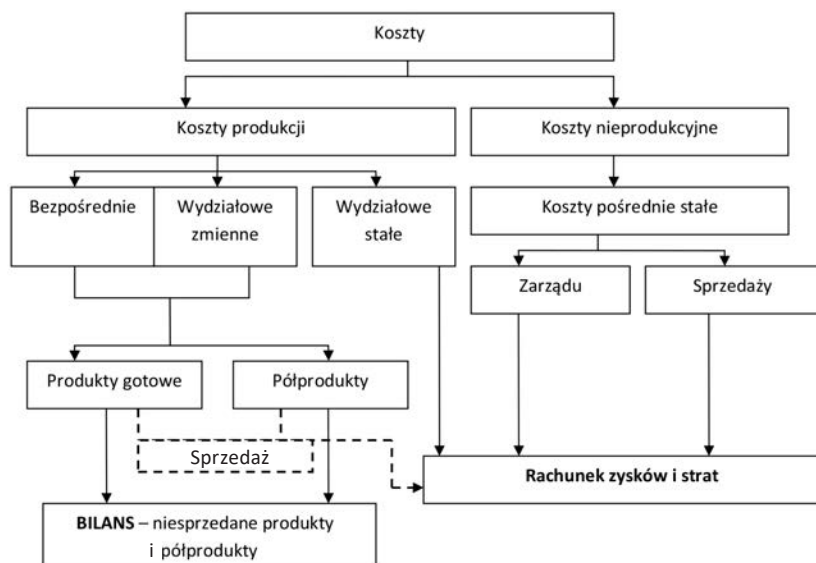
Rachunek kosztów pełnych jest najwcześniej stosowanym systemem rachunku kosztów. Początki jego stosowania miały miejsce w okresie, gdy większość przedsiębiorstw wytwarzała ograniczoną i niewielką ilość produktów, a koszty materiałów i płac bezpośrednich stanowiły główną pozycję kosztów wytworzenia produktów. O jego ograniczonej przydatności w uzyskiwaniu informacji niezbędnej do podejmowania decyzji przez kierownictwo jednostki przesądzają następujące jego wady:

- zniekształca wycenę tych samych produktów i usług w zależności od stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego,
- nie odzwierciedla rzeczywistych procesów kosztowych i związków przyczynowo-skutkowych między procesem produkcyjnym a kosztami,

- ma ograniczone zastosowanie w planowaniu,
- zniekształca wynik na poszczególnych działalnościach przedsiębiorstwa poprzez stosowanie kluczy rozliczeniowych dla kosztów pośrednich.

W praktyce gospodarczej do bieżącego zarządzania jednostką w krótkim horyzoncie czasowym służy **rachunek kosztów zmiennych**. Opiera się on na rozdzieleniu kosztów na koszty stałe i zmienne, zaś w koszcie wytworzenia wyrobu zawarte są tylko koszty zmienne (por. rys. 5.8). Cechą rachunku kosztów zmiennych jest to, iż nie tylko koszty bezpośrednio produkcyjne, lecz również koszty wydziałów pomocniczych są agregowane zgodnie z ich charakterem zmienności. Rachunek kosztów zmiennych stanowi zatem antytezę dla rachunku kosztów pełnych, a koszty uznane jako stałe dla jednostki mogą być grupowane w jednolite bloki lub można wyodrębnić koszty stałe produkcji, zarządu i sprzedaży.

Rachunek kosztów zmiennych jest stosowany w zarządzaniu jednostką w krótkim okresie.



Rysunek 5.8. Podział kosztów w rachunku kosztów zmiennych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sojak [2003], s. 182; Drury [1995], s. 243; Jarugowa [2005], s. 50.

Charakterystyczne dla rachunku kosztów zmiennych jest to, że jako kryterium podziału kosztów całkowitych przedsiębiorstwa przyjmuje się ich zmienność. Podział kosztów na stałe i zmienne wykorzystywany jest dla celów wyceny produktów finalnych, półfabrykatów, produkcji w toku i świadczeń wewnętrznych. Ich wyceny dokonuje się wyłącznie na poziomie kosztu zmiennego. Produkty przeznaczone na

sprzedaż wyceniane są w tzw. zmiennym koszcie własnym, będącym sumą zmiennych kosztów wytworzenia i zmiennych kosztów sprzedaży. Kosztów stałych podmiotów wewnętrznych (produkcji podstawowej i produkcji pomocniczej) nie rozlicza się na produkty, lecz przenosi bezpośrednio do rachunku wyników jako sumę kosztów stałych okresu. Koszty stałe całego przedsiębiorstwa mogą być dzielone tradycyjnie na stałe koszty zarządu, stałe koszty produkcji i stałe koszty sprzedaży. W ramach tak wyodrębnionych grup kosztów stałych możliwe są dalsze podziały – w zależności od potrzeb decyzyjnych jednostki.

Całkowite koszty przedsiębiorstwa w rachunku kosztów zmiennych mogą być przedstawione w postaci równania:

$$K_c = K_s + JK_z \times X$$

gdzie:

K_c – koszty całkowite,

K_s – koszty stałe,

JK_z – jednostkowe koszty zmienne,

X – wielkość produkcji.

Wzór na całkowite koszty przedsiębiorstwa w modelu rachunku kosztów zmiennych.

Główną zaletą rachunku kosztów zmiennych jest dostarczanie rzetelnego kryterium decyzyjnego, na którym mogą opierać się decyzje dotyczące regulacji wielkości produkcji, stanu zapasów, ustalania progu rentowności i dolnej granicy ceny. Wśród zalet rachunku kosztów zmiennych wskazuje się również eliminację wpływu zmiany wielkości zapasów na wynik finansowy i aktywowania kosztów stałych w niesprzedanej produkcji [Dury 1995, s. 248–249].

Rachunek kosztów zmiennych znajduje szerokie zastosowanie w różnych obszarach działalności jednostki, a w szczególności przy:

- planowaniu poziomu kosztów,
- analizie odchyień,
- analizie progu rentowności,
- wyznaczaniu dolnej granicy ceny,
- rozliczeniach wewnętrznych,
- kalkulacji kosztów wytworzenia produktów i wycenie zapasów,
- rachunkach problemowych (np. wytworzyć we własnym zakresie czy kupić?; produkować czy zaprzestać produkcji?).

Stosowany model rachunku kosztów determinuje poziom wyniku finansowego. Wynik finansowy będzie identyczny przy zastosowaniu modelu rachunku kosztów pełnych i modelu rachunku kosztów zmiennych jedynie w przypadku, gdy sprzedaż w danym okresie będzie równa produkcji (wystąpi identyczny stan zapasów wyrobów gotowych na

początek oraz na koniec okresu). W przypadku, gdy sprzedaż będzie większa od produkcji, zysk będzie wyższy przy zastosowaniu rachunku kosztów zmiennych (większa część kosztów będzie aktywowana w zapasie produktów gotowych). Natomiast poziom sprzedaży niższy od poziomu produkcji skutkuje wyższym zyskiem przy zastosowaniu rachunku kosztów pełnych.

Przykład liczbowy rachunku kosztów pełnych i zmiennych zaprezentowano poniżej (przykład 2).

Przykład 2

Jednostka produkuje i sprzedaje jeden rodzaj produktu. Wyroby wyprodukowane w poprzednich miesiącach zostały sprzedane w całości w poprzednich okresach. W lipcu na jego wytworzenie poniesiono koszty w złotych (zob. tab. 1):

Tabela 1. Koszty wytworzenia produktu w miesiącu lipcu (w zł)

Koszty zmienne na jednostkę produktu	30	Koszty stałe całkowite	2 400
Koszty bezpośrednie	24	Koszty wydziałowe stałe	900
Materiały bezpośrednie	5	Koszty zarządu stałe	1 200
Usługi przerobu	4	Koszty sprzedaży stałe	300
Robocizna bezpośrednia	15		
Koszty pośrednie	6		
Koszty wydziałowe zmienne	2		
Koszty sprzedaży zmienne	4		

Źródło: opracowanie własne.

W lipcu wytworzono 100 sztuk produktu i sprzedano 70 sztuk po 90 zł za sztukę. Na początku okresu nie występowała produkcja w toku ani zapas wyrobów gotowych. Na podstawie danych:

1. Ustalić koszt wytworzenia produktu oraz wynik finansowy przy zastosowaniu:
 - a) rachunku kosztów pełnych,
 - b) rachunku kosztów zmiennych.
2. Porównać ustalone wyniki oraz wyjaśnić różnice.

Tabela 2. Rachunek kosztów pełnych (w zł)

Koszty zmienne na 100 szt. produktu	3 000
Koszty bezpośrednie	2 400
Materiały bezpośrednie	500

Usługi przerobu	400
Robocizna bezpośrednia	1 500
Koszty pośrednie	600
Koszty wydziałowe zmienne	200
Koszty sprzedaży zmienne	280

Źródło: opracowanie własne.

Łączny koszt wytworzenia produktów, przychody i wartość zapasu końcowego w rachunku kosztów pełnych prezentuje tab. 3.

Tabela 3. Łączny koszt wytworzenia produktów, przychody i wartość zapasu końcowego w rachunku kosztów pełnych

Treść	Sztuki	Cena (koszt) jednostkowa (w zł)	Razem (w zł)
1. Sprzedaż	70	90	6 300
2. Koszty bezpośrednie	100	24	2 400
a) materiały bezpośrednie	100	5	500
b) obróbka obca	100	4	400
c) robocizna bezpośrednia	100	15	1 500
3. Koszty wydziałowe	100	2	1 100
a) zmienne	100	2	200
b) stałe			900
4. Koszt wytworzenia produktu	100	35	3 500
5. Zapas końcowy	30	35	1 050
6. Koszt wytworzenia sprzedanych produktów (4-5)			2 450
7. Koszty ogólnego zarządu			1 200
a) zmienne	70	0	0
b) stałe			1 200
8. Koszty sprzedaży			580
a) zmienne	70	4	280
b) stałe			300
9. Wynik (1 – 6 – 7 – 8)			2 070

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Rachunek kosztów zmiennych (w zł)

Koszty zmienne na 100 szt. produktu	3 000	Koszty stałe całkowite na 100 szt. produktu	2 400
Koszty bezpośrednie	2 400	Koszty wydziałowe stałe	900
Materiały bezpośrednie	500	Koszty zarządu stałe	1 200
Usługi przerobu	400	Koszty sprzedaży stałe	300
Robocizna bezpośrednia	1 500		
Koszty pośrednie	600		
Koszty wydziałowe zmienne	200		
Koszty sprzedaży zmienne	280		

Źródło: opracowanie własne.

Łączny koszt wytworzenia produktów, przychody i wartość zapasu końcowego w rachunku kosztów zmiennych prezentuje tab. 5.

Tabela 5. Łączny koszt wytworzenia produktów, przychody i wartość zapasu końcowego w rachunku kosztów zmiennych

Treść	Sztuki	Cena (koszt) jednostkowa (w zł)	Razem (w zł)
1. Sprzedaż	70	90	6 300
2. Zmienne koszty wytworzenia	100	26	2 600
a) materiały bezpośrednie	100	5	500
b) obróbka obca	100	4	400
c) robocizna bezpośrednia	100	15	1 500
d) zmienne koszty wydziałowe	100	2	200
3. Zapas końcowy	30	26	780
4. Koszty zmienne sprzedanych produktów (2 – 3)			1 820
5. Wynik brutto I (1 – 4)			4 480
6. Pozostałe koszty zmienne			280
a) koszty ogólnego zarządu	70	0	0
b) sprzedaży	70	4	280
7. Wynik brutto II (5 – 6)			4 200

Tab. 5 (cd.)

Treść	Sztuki	Cena (koszt) jednostkowa (w zł)	Razem (w zł)
8. Koszty stałe			2 400
a) wydziałowe			900
b) ogólnego zarządu			1 200
c) sprzedaży			300
9. Wynik (7 – 8)			1 800

Źródło: opracowanie własne.

Przy powyższych założeniach oraz przy zastosowaniu rachunku kosztów zmiennych wynik finansowy jest o 270 zł niższy od wyniku osiągniętego przy zastosowaniu kosztów pełnych. Wynika to z wyższej wartości zapasu końcowego przy zastosowaniu rachunku kosztów pełnych. Jednostkowy koszt wytworzenia zapasu końcowego wyrobów gotowych wynosi w rachunku kosztów pełnych 35 zł, natomiast przy zastosowaniu rachunku kosztów zmiennych 26 zł. Różnica w koszcie jednostkowym 9 zł przemnożona przez stan końcowy zapasu wyrobów gotowych, czyli 30 sztuk, potwierdza, że różnica ta wynosi 270 złotych. Różnica ta nie wystąpiłaby w sytuacji sprzedaży wszystkich wytworzonych produktów i w obu koncepcjach zysk wyniósłby 3600 zł.

5.2.4. Wybrane metody kalkulacji kosztów

Kalkulacja kosztów to jeden z kluczowych elementów rachunku kosztów – stanowi czynność obliczeniową, która ma na celu ustalenie kwoty kosztów przypadających na określony przedmiot kalkulacji. Przy obliczaniu kosztu wytworzenia wyrobu bardzo istotne jest ustalenie przedmiotu kalkulacji, który musi być jednoznacznie określony. Wynik kalkulacji zależy nie tylko od zastosowanej metody, lecz przede wszystkim od przyjętych zasad grupowania, klasyfikacji i alokacji kosztów, co z kolei uzależnione jest od modelu rachunku kosztów.

Dobór metody kalkulacji kosztów w pierwszej kolejności powinien uwzględniać technologię procesu produkcji i możliwości uzyskania danych do kalkulacji. Przy złożonych procesach produkcyjnych często stosuje się kilka połączonych metod ustalenia kosztu jednostkowego. Podstawowymi metodami kalkulacji są:

- 1) kalkulacja podziałowa – wyróżniamy następujące jej odmiany:
 - a) kalkulację podziałową prostą,
 - b) kalkulację podziałową ze współczynnikami,
- 2) kalkulacja doliczeniowa.

Kalkulacja kosztów pozwala ustalić kwotę kosztów, przypadającą na określony wyrób, czyli jednostkowy koszt wytworzenia.

Powszechnie stosowana w MSP metody kalkulacji to kalkulacja podziałowa i kalkulacja doliczeniowa.

Kalkulacja podziałowa prosta jest stosowana w przypadku przedsiębiorstw produkujących masowo jeden asortyment wyrobów. Koszt jednostkowy w tej metodzie ustala się, dzieląc całkowite koszty wytworzenia wyrobów w danym okresie przez liczbę jednostek kalkulacyjnych (odpowiadających wielkości produkcji danego okresu). W celu zwiększenia wartości informacyjnej kalkulacji, przez liczbę jednostek kalkulacyjnych można podzielić także poszczególne pozycje kalkulacyjne kosztów (np. materiały bezpośrednie, płace bezpośrednie, koszty wydziałowe).

W przypadku wystąpienia na koniec okresu produkcji niezakończonych, należy dokonać jej przeliczenia na odpowiednią liczbę (jednostek kalkulacyjnych) produktów zakończonych, biorąc pod uwagę stopień ukończenia produktów. Stopień ten określa się w procentach, o ile to możliwe – oddzielnie dla poszczególnych pozycji kalkulacyjnych. Z reguły w momencie rozpoczęcia procesu produkcji materiały bezpośrednie zużywane są w 100%, natomiast koszty robocizny oraz koszty wydziałowe absorbowane są przez produkt w ciągu całego procesu produkcji.

Jednostkowy koszt wytworzenia ustala się, dzieląc koszty poniesione w danym okresie w całym przedsiębiorstwie lub określonym wydziale produkcyjnym przez liczbę wytworzonego wyrobu.

$$k = Ko / X$$

gdzie:

k – koszt jednostkowy produktu,

Ko – koszty całkowite poniesione w okresie,

X – wielkość produkcji wyrażona w jednostkach naturalnych [Szychta 2001, s. 246].

Wzór na koszt jednostkowy wytworzenia produktu w kalkulacji podziałowej prostej.

Tabela 5.12. Kalkulacja podziałowa prosta

Pozycja kalkulacyjna	Całkowite koszty produkcji (zł)	Liczba wyrobów gotowych (szt.)	Koszt jednostkowy (zł/szt.)
Materiały bezpośrednie	500	100	5
Płace bezpośrednie	700	100	7
Koszty wydziałowe	3 000	100	30
Razem	4 200	100	42

Źródło: opracowanie własne.

Kalkulacja podziałowa ze współczynnikami stosowana jest w przypadku przedsiębiorstw produkujących masowo kilka asortymentów wyrobów. Warunek jej zastosowania stanowi produkowanie różnych asortymentów w podobnym procesie produkcyjnym oraz z wykorzystaniem tych samych materiałów podstawowych.

Omawiana kalkulacja opiera się na założeniu, że różne wyroby w różnym stopniu absorbują koszty produkcji, np. produkcja wyrobów o różnej wadze wymaga innych ilości materiałów podstawowych. W związku z tym w odniesieniu do poszczególnych asortymentów konieczne jest ustalenie współczynników ekwiwalentności, precyzujących ich udział w tworzeniu kosztów przedsiębiorstwa. Współczynniki te określa się, biorąc pod uwagę zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi asortymentami produktów a wielkością kosztów potrzebnych do ich wytworzenia. Proces postępowania przyjęty w tej metodzie obejmuje następujące etapy:

- 1) określenie współczynników ekwiwalentności dla poszczególnych asortymentów wyrobów z podziałem na pozycje kalkulacyjne kosztów,
- 2) określenie wielkości wytworzonej produkcji w jednostkach umownych – w drodze przemnożenia rzeczywistej wielkości produkcji przez współczynniki ekwiwalentności dla poszczególnych asortymentów, a następnie ich zsumowania,
- 3) obliczenie kosztu umownej jednostki kalkulacyjnej – w drodze podzielenia sumy kosztów danej pozycji kalkulacyjnej przez liczbę wytworzonych jednostek umownych,
- 4) obliczenie kosztu jednostki rzeczywistej produktu danego asortymentu – dzięki przemnożenia kosztu umownej jednostki kalkulacyjnej przez przyjęty dla danego asortymentu współczynnik ekwiwalentności,
- 5) obliczenie kosztów wytworzenia produktów danego asortymentu – poprzez przemnożenie kosztu jednostki rzeczywistej i wielkości produkcji wyrażonej w jednostkach rzeczywistych.

Kalkulacja doliczeniowa stosowana jest w przypadku przedsiębiorstw produkujących jednostkowo lub seryjnie wyroby w różnych procesach wytwórczych, z wykorzystaniem odmiennych technologii oraz z różnych surowców. Kalkulacja ta wykorzystywana jest przez jednostki produkcyjne, w których niemożliwe jest jednoznaczne i ściśle określenie zależności występujących pomiędzy wielkościami produkowanych rodzajów wyrobów a kosztami ich wytworzenia.

W zależności od wielkości produkcji i charakteru procesu produkcyjnego wyróżnia się kalkulację doliczeniową zleceniową oraz kalkulację doliczeniową asortymentową. Kalkulacja zleceniowa znajduje zastosowanie przy produkcji jednostkowej lub małoseryjnej, zaś przedmiotem kalkulacji jest zlecenie. Natomiast kalkulacja asortymentowa znajduje zastosowanie przy produkcji wielkoseryjnej, a przedmiotem kalkulacji może być asortyment lub grupa asortymentowa wyrobów wytworzonych w ciągu danego okresu, nawet jeżeli stanowi ona przedmiot wielu różnych zleceń produkcyjnych.

Podstawowym warunkiem zastosowania kalkulacji doliczeniowej jest ujmowanie kosztów w podziale na koszty bezpośrednie i koszty pośrednie. Koszty bezpośrednie gromadzone są na kartach kalkulacyjnych zlecenia czy danego asortymentu wytwarzanych produktów. Natomiast koszty pośrednie rozliczane są na poszczególne zlecenia (asortymenty) za pomocą odpowiednio dobranych kluczy rozliczeniowych. Klucz rozliczeniowy (podstawa rozliczenia kosztów) powinien w sposób możliwie dokładny odpowiadać relacjom zachodzącym pomiędzy wielkością produkcji danego zlecenia lub asortymentu a ponoszonymi kosztami pośrednimi. Klucze rozliczeniowe mogą być wielkościami wyrażonymi wartościowo, np. materiały bezpośrednie, płace bezpośrednie, suma kosztów bezpośrednich lub wyrażonymi ilościowo, np. roboczogodziny, maszynogodziny.

Koszty pośrednie są doliczane do kosztów bezpośrednich ujętych na kartach kalkulacyjnych przy wykorzystaniu wskaźnika narzutu kosztów pośrednich (W_n). Wskaźnik narzutu kosztów pośrednich obliczany jest według następującego wzoru:

$$W_n = (\text{koszty pośrednie rozliczane} / \text{podstawa rozliczenia kosztów}) \times 100\%$$

Wzór na wskaźnik narzutu kosztów pośrednich

Narzut kosztów pośrednich (N) na dany przedmiot kalkulacji (zlecenie, asortyment) wynosi w takim przypadku:

$$N = (W_n \times \text{część podstawy rozliczenia kosztów przypadająca na przedmiot kalkulacji}) / 100\%$$

Przykład kalkulacji doliczeniowej zleceniowej przedstawiono dalej (przykład 3).

Przykład 3

Koszty bezpośrednie i pośrednie przedsiębiorstwa produkcyjnego zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Koszty bezpośrednie i pośrednie przedsiębiorstwa produkcyjnego (w zł)

Koszt	Zlecenie 1	Zlecenie 2	Razem
Materiały bezpośrednie	2 000	3 000	5 000
Płace bezpośrednie	1 000	1 000	2 000
Razem	3 000	4 000	7 000
Koszty wydziałowe – dzielone proporcjonalnie do kosztów materiałów bezpośrednich			1 000

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli wiemy, że koszty materiałów bezpośrednich obu zleceń wynoszą 5000 zł, można obliczyć udział kosztów wydziałowych na każde zlecenie:

$$(1000 \text{ zł} : 5000 \text{ zł}) \times 100\% = 20\%$$

Narzut kosztów wydziałowych na:

– zlecenie 1: $2000 \text{ zł} \times 20\% = 400 \text{ zł}$

– zlecenie 2: $3000 \text{ zł} \times 20\% = 600 \text{ zł}$

Tabela 2. Tabela kalkulacyjna (w zł)

Pozycja kalkulacyjna	Zlecenie 1	Zlecenie 2	Razem
Materiały bezpośrednie	2000	3000	5000
Płace bezpośrednie	1000	1000	2000
Koszty wydziałowe	400	600	1000
Koszt wytworzenia wyrobu	3400	4600	8000

Źródło: opracowanie własne.

5.2.5. Próg rentowności

Próg rentowności jest wielkością produkcji i sprzedaży, która pozwala pokryć koszty, ale jeszcze nie przynosi zysku. Z tego powodu próg rentowności nazywany jest też punktem zero. Próg rentowności rozdziela więc całość działalności jednostki na strefę straty oraz strefę zysku. Oparty jest na następujących założeniach, typowych dla rachunku krótkookresowego:

- w analizie występuje tylko jeden rodzaj produktu,
- rozmiary produkcji są jedynym czynnikiem wpływającym na koszty,
- wszystkie koszty są podzielone na bezwzględnie stałe i zmienne, proporcjonalne do wielkości produkcji (przebieg liniowy),
- cena sprzedaży nie reaguje na zmiany ilości sprzedaży,
- cena sprzedaży jest zawsze wyższa od jednostkowych kosztów zmiennych,
- zapasy produkcji z okresu na okres nie zmieniają się, co oznacza, że produkcja wytworzona w danym okresie równa się produkcji sprzedanej [Wermut 1995, s. 55].

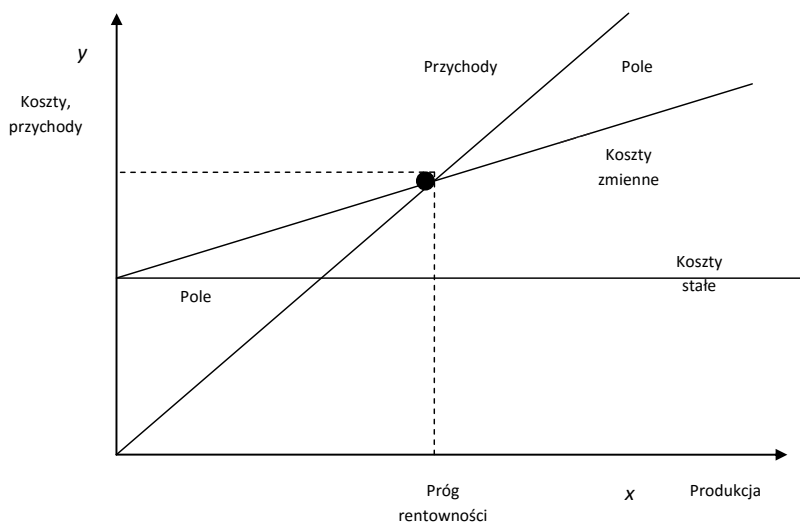
Próg rentowności może być podawany jako próg ilościowy i wartościowy. W ujęciu ilościowym oznacza taki poziom produkcji, który w całości pokryje koszty przedsiębiorstwa, zaś w ujęciu wartościowym oznacza taką wartość sprzedaży, która w całości pokryje koszty przedsiębiorstwa.

Istnieje również graficzna metoda wyznaczania progu rentowności. Obszar znajdujący się powyżej progu rentowności można nazwać polem zysków, a poniżej – polem strat (por. rys. 5.9).

Wyznaczenie progu rentowności wymaga wprowadzenia do rachunku kategorii marży na pokrycie – inaczej marży brutto I.

Próg rentowności często nazywany jest punktem równowagi, gdyż pozwala określić punkt, w którym przedsiębiorstwo nie osiąga zysku ani straty.

Próg rentowności może być określany jako próg ilościowy lub wartościowy.



Rysunek 5.9. Graficzna prezentacja progu rentowności

Źródło: Wermut [1995], s. 59.

Marżę na pokrycie nazywa się tę część przychodów ze sprzedaży, która pozostaje po odjęciu od nich kosztów zmiennych przedsiębiorstwa. Marża brutto w pierwszej kolejności służy do pokrycia stałych kosztów okresu obrachunkowego, a pozostała część stanowi zysk przedsiębiorstwa. Marżę na pokrycie (MNP) można więc wyliczyć za pomocą poniższych wzorów:

Marża na pokrycie (marża brutto przedsiębiorstwa) to różnica między przychodami ze sprzedaży i kosztami zmiennymi.

$$MNP = PZS - KZ$$

gdzie:

PZS – łączne przychody ze sprzedaży produktu,

KZ – łączne koszty zmienne,

Wzór na marżę na pokrycie

lub:

$$MNP = KS + Z$$

gdzie:

KS – koszty stałe,

Z – zysk.

Procentowy udział marży na pokrycie w łącznej wartości przychodów ze sprzedaży nazywa się stopą marży na pokrycie (stopa marży brutto, SMP). Do jej obliczenia wykorzystuje się wzór:

$$SMP = MNP / PZS \times 100\%$$

Wzór na stopę marży na pokrycie

Możliwe jest ustalenie jednostkowej marży na pokrycie (jednostkowej marży brutto, JMP) oraz jednostkowej stopy marży na pokrycie (jednostkowej stopy marży brutto, JSM). W tym celu wykorzystuje się wzory:

$$JMP = C - JKZ$$

gdzie:

C – cena produktu,

JKZ – jednostkowy koszt zmienny produktu.

Wzór na jednostkową marżę na pokrycie

$$JSM = JMP / C \times 100\%$$

Jednostkowa marża na pokrycie informuje o wysokości nadwyżki ceny sprzedaży nad kosztami zmiennymi wytworzenia produktu. Jednostkowa stopa marży na pokrycie to procentowy udział jednostkowej

marży brutto w cenie sprzedaży produktu. Dla produktu jednorodnego stopa marży brutto jest równa jednostkowej stopie marży brutto.

Próg rentowności może być obliczony przy wykorzystaniu odpowiedniego wzoru matematycznego bądź wyznaczony graficznie. Można obliczać wartościowy (wyrażony w pieniądzu) lub ilościowy (wyrażony w jednostkach fizycznych, np. kilogramy, metry, sztuki itp.) próg rentowności.

Wzór na wartościowy próg rentowności (*WPR*) ma postać:

$$WPR = \frac{KS}{SMB}$$

Wzór na wartościowy próg rentowności

gdzie:

KS – koszty stałe przedsiębiorstwa w analizowanym okresie,

SMB – stopa marży brutto dla produktu (lub stopa marży pokrycia).

Stopę marży brutto (*SMB*) wyznacza się przy wykorzystaniu następującego wzoru:

$$SMB = 1 - \frac{JKZ}{C}$$

Wzór na stopę marży brutto

gdzie:

JKZ – jednostkowy koszt zmienny wytworzenia produktu w analizowanym okresie,

C – cena sprzedaży produktu w analizowanym okresie.

Wartościowy próg rentowności informuje o wysokości przychodów ze sprzedaży, które muszą być przez przedsiębiorstwo uzyskane, aby zwróciły się poniesione w okresie koszty (stałe i zmienne). Przychody zapewniające osiągnięcie progu rentowności umożliwiają uzyskanie zerowego wyniku finansowego (przedsiębiorstwo nie przynosi zysku ani straty).

Wzór na ilościowy próg rentowności (*IPR*) przedstawia się następująco:

$$IPR = \frac{KS}{MBP}$$

Wzór na ilościowy próg rentowności

gdzie:

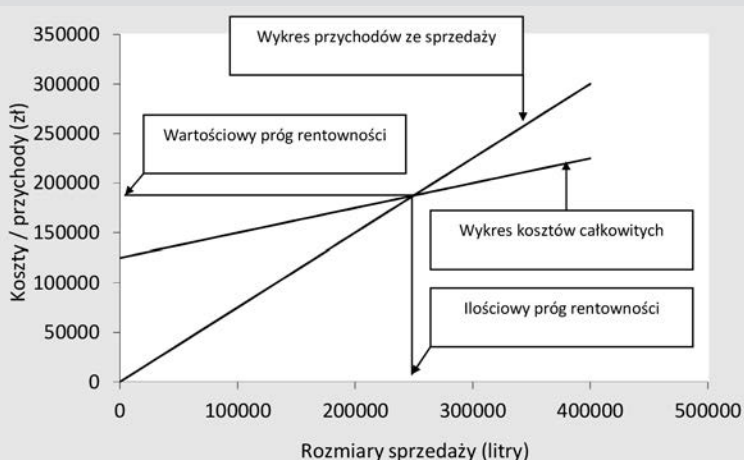
MBP – marża brutto dla produktu (inaczej jednostkowa marża pokrycia), obliczana ze wzoru: $C - JKZ$

Ilościowy próg rentowności wyznacza ilość produktów (wyrażoną w jednostkach fizycznych, tj. poniesione koszty (stałe i zmienne).

Wyznaczanie progu rentowności dla produkcji jednoasortymentowej ilustruje przykład 5.

Przykład 5

Przedsiębiorstwo „Aqua” rozlewa i sprzedaje wodę mineralną w litrowych butelkach. Koszty stałe przedsiębiorstwa w badanym okresie wynosiły 125 000 zł. Koszt zmienny produkcji 1l wody wynosi 0,25 zł. Aktualna cena sprzedaży to 0,75 zł/l. Graficznie wyznaczony wartościowy i ilościowy próg rentowności przedstawia rys. 1.



Rysunek 1. Graficzne wyznaczenie progu rentowności

Źródło: opracowanie własne.

Z rys. 1 wynika, iż wartościowy próg rentowności wynosi 187 500 zł, a ilościowy próg rentowności jest równy 250 000 litrom wody mineralnej.

5.2.6. Budżetowanie jako element rachunkowości zarządczej

Proces budżetowania to sformalizowany proces kierowania działaniami, zmierzający do osiągnięcia zaplanowanych celów. Budżet można zaś zdefiniować jako plan działania na określony okres, wyrażony w ujednoliconej dla całego przedsiębiorstwa formie finansowo-ilościowej. Przedsiębiorstwo, wykorzystując proces budżetowania, uzyskuje w efekcie plany, które mogą stanowić punkt wyjścia takich działań, jak:

- uzyskanie środków finansowych z banków lub instytucji finansowych,
- informowanie zainteresowanych instytucji (rady nadzorczej, potencjalnych inwestorów, akcjonariuszy) o szczegółowych planach działalności,
- przygotowanie ofert dla klientów,
- podejmowanie przedsięwzięć inwestycyjnych.

Cele, dla których organizacje gospodarcze sporządzają budżety, wykraczają poza sferę czysto planistyczną. Colin Drury [1995, s. 370] wymienia następujące cele budżetowania:

- wsparcie planowania rocznej działalności,
- koordynacja działań różnych części organizacji oraz upewnienie się, że te posunięcia wzajemnie się harmonizują,
- komunikowanie zamierzeń kierownikom centrów odpowiedzialności,
- motywowanie menedżerów do przykładania starań dla osiągnięcia celów wytyczonych przez całą organizację,
- sterowanie działalnością, kontrola,
- ocena pracy menedżerów.

Pełny, kompleksowy system budżetowania powinien uwzględniać dwa podstawowe aspekty:

- 1) zakres (obszar) budżetowania,
- 2) sposób pomiaru, który determinuje przedmiot budżetowania poszczególnych obszarów.

W pierwszym przypadku chodzi o precyzyjne określenie obszaru budżetowania – jaki rodzaj działalności, jakie działania objęte są budżetowaniem.

Działalność jednostki nie jest jednolita, a jej wynik kształtują zdarzenia z różnych rodzajów działalności. Pierwotny podział na obszary budżetowania pokrywa się z tradycyjnym ujęciem działalności w rachunkowości:

- działalność operacyjna,
- działalność finansowa,
- działalność inwestycyjna.

Całościowe budżetowanie w powyższym ujęciu obejmuje zatem:

- budżetowanie działalności operacyjnej,
- budżetowanie działalności finansowej,
- budżetowanie działalności inwestycyjnej.

Najbardziej rozbudowane i skomplikowane, ale zarazem najistotniejsze jest budżetowanie działalności operacyjnej, będące odzwierciedleniem specyfiki jednostki oraz koncepcji jej zarządzania. W tym obszarze bowiem należy poszukiwać nie rozwiązań standardowych,

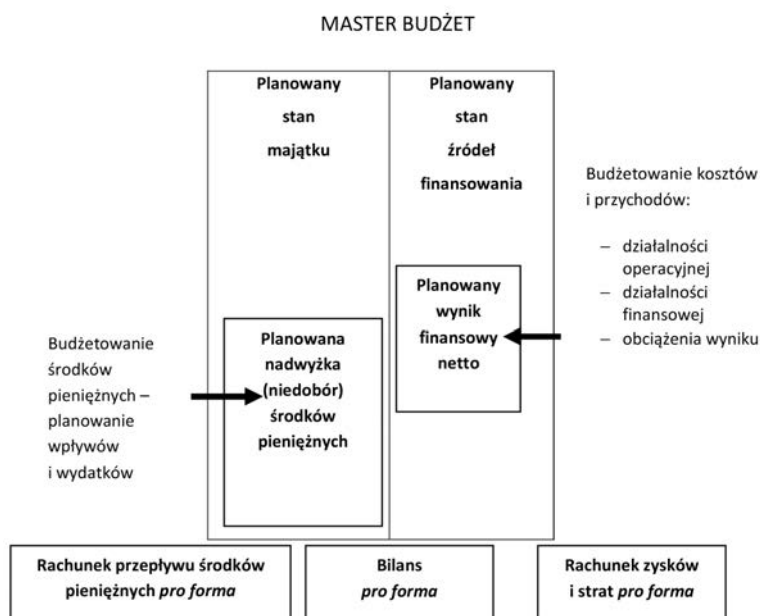
lecz indywidualnych procedur budżetowania dostosowanych do działalności produkcyjnej, struktury organizacyjnej, systemów przetwarzania danych, technologii, specyfiki rynków zbytu itp.

Procesu budżetowania prowadzi do sporządzenia tzw. master budżetu, który może obejmować dwie podstawowe części: budżet operacyjny i budżet finansowy.

Budżet operacyjny dotyczy podstawowej działalności firmy, czyli: sprzedaży, produkcji, kosztów, gospodarki zapasami. Efektem końcowym jest tutaj planowany rachunek zysków i strat w części dotyczącej działalności operacyjnej.

Budżet finansowy prezentuje planowane wpływy i wydatki gotówkowe, uwzględniając obok działalności operacyjnej także działalność inwestycyjną i finansową jednostki.

Według innego podejścia master budżet powinien obejmować finansowe skutki wszelkich działań jednostki w obszarze rentowności i sytuacji finansowej. Oznacza to, że jego elementami powinny być trzy całościowe budżety: rachunek zysków i strat *pro forma*, rachunek przepływów środków pieniężnych *pro forma*, bilans *pro forma* (por. rys. 5.10).



Rysunek 5.10. Master budżet

Źródło: Urbanek [2000], s. 165.

Budżety mogą być grupowane według różnych kryteriów. Kluczowy jest ich podział na budżety przedmiotowe i podmiotowe. Budżety przedmiotowe obejmują kategorie ekonomiczne (koszty, przychody, majątek itp.) dające się bezpośrednio odnieść do produktu czy rodzaju działalności na podstawie dokumentów źródłowych. Budżety podmiotowe natomiast obejmują kategorie (przychody, koszty) pośrednio związane z produktem (działalnością), przyporządkowane jednak do konkretnego podmiotu odpowiedzialnego za koszty (np. do wydziału, innej komórki organizacyjnej czy przedsiębiorstwa jako całości).

Kolejny podział budżetów dotyczy wyodrębnienia budżetów jednostkowych i zbiorczych. Budżet jednostkowy jest sporządzany dla podstawowych ośrodków odpowiedzialności – centrów kosztów/przychodów lub inwestowania. Natomiast budżet zbiorczy powstaje przez agregację informacji zapisanych w budżetach jednostkowych.

Ze względu na okres, dla którego sporządzane są budżety, wyróżnia się budżety statyczne i kroczące. Budżety statyczne są opracowywane jednorazowo dla pewnego okresu (np. jednego roku), natomiast budżety kroczące są tworzone w sposób ciągły. Z chwilą przystąpienia do realizacji danego okresu (np. kwartału) do budżetu włączany jest następny kwartał.

Kolejna klasyfikacja budżetów oparta jest na kryterium odpowiedzialności. W przypadku budżetów kosztów, budżety brutto zawierają wszystkie koszty podmiotu – zarówno kontrolowane, jak i niekontrolowane w danym podmiocie. Budżety netto obejmują tylko koszty, za które podmiot (jego kierownictwo) ponosi odpowiedzialność.

Ze względu na sposób tworzenia budżetów wyróżniamy budżety narastające (przyrostowe) i tworzone „od zera” (od podstaw). Pierwszy rodzaj budżetów polega na aktualizowaniu wartości, które pojawiły się w budżecie z poprzedniego roku, o wybrane wskaźniki (przewidywana inflacja, wzrost wybranych pozycji kosztów itp.). Dodatkowo uwzględnia się inne planowane zmiany, takie jak zatrudnienie nowych pracowników, zakup nowych środków trwałych itp. Budżetowanie „od zera” polega zaś na konstruowaniu budżetu od podstaw na podstawie analizy działań. Planowany zakres obowiązków podmiotów rozбивa się na niezbędne działania, którym przypisuje się zużycie poszczególnych zasobów czynników produkcji.

Biorąc pod uwagę miejsce powstawania budżetu, wyróżnia się budżety nakazowe (odgórne) oraz partycypacyjne (oddolne). Budżety nakazowe są tworzone na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa i następnie dezagregowane na niższe szczeble zarządzania. Natomiast budżety partycypacyjne powstają pierwotnie w ośrodkach odpowiedzialności i na ich podstawie jest tworzony budżet zbiorczy dla całego przedsiębiorstwa.

Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Przedsiębiorstwo prowadzące działalność produkcyjną posiada następujące składniki aktywów:

Lp.	Nazwa składnika	Kwota
1.	Budynek produkcyjny	100 000
2.	Plac magazynowy	20 000
3.	Samochód ciężarowy	9 000
4.	Maszyna produkcyjna	5 000
5.	Komputery – 5 szt.	8 000
6.	Program komputerowy	3 000
7.	Materiały w magazynie – 300 szt. po 5 zł	1 500
8.	Wyroby gotowe – 100 szt. po 10 zł	1 000
9.	Towary – 20 szt. po 15 zł	300
10.	Należności od odbiorców z terminem płatności 1 miesiąca	900
11.	Należności od odbiorców z terminem płatności 2 lata	600
12.	Należności z tytułu udzielonej pożyczki na 2 lata	400
13.	Środki pieniężne w kasie	100
14.	Środki pieniężne na rachunku bankowym	200
Suma		150 000

Przedstaw składniki majątku w znormalizowanym układzie aktywów bilansu. Ustal wartość aktywów trwałych i obrotowych oraz sumę ogólną aktywów.

Aktywa		Suma
A	Majątek trwały	
I.	Wartości niematerialne i prawne	

Aktywa		Suma
II.	Rzeczowy majątek trwały (suma)	
	a) grunty	
	b) budynki i budowle	
	c) maszyny i urządzenia techniczne	
	d) środki transportu	
	e) pozostałe środki trwałe	
III.	Należności długoterminowe	
IV.	Inwestycje długoterminowe	
B	Majątek obrotowy	
I.	Zapasy	
	1. Materiały	
	2. Wyroby gotowe	
	3. Towary	
II.	Należności krótkoterminowe	
	1. Należności z tytułu dostaw	
III.	Inwestycje krótkoterminowe	
	– w kasie	
	– na rachunku bankowym	
Suma aktywów		

Ćwiczenie 2

Spółka posiada na dzień 1 stycznia 2015 r. następujące składniki aktywów i pasywów:

Lp.	Nazwa składnika	Kwota
1.	Towary	1 000
2.	Należności z tytułu dostaw	500
3.	Kapitał zapasowy	20 000
4.	Krótkoterminowe papiery wartościowe	800

Lp.	Nazwa składnika	Kwota
5.	Zobowiązanie z tytułu kredytu bankowego krótkoterminowe	600
6.	Materiały	100
7.	Zobowiązania wobec dostawców krótkoterminowe	300
8.	Zobowiązania wobec budżetu	200
9.	Kapitał podstawowy	6 400
10.	Rozpoczęta budowa biurowca	10 000
11.	Rachunek bankowy	500
12.	Zysk	600
13.	Środki trwałe	15 000
14.	Należności od odbiorców długoterminowe	200

Sporządź bilans na dzień 01.01.2015 r.

Aktywa		War- tość	Pasywa		War- tość
A	Majątek trwały		A	Kapitał (fundusz) własny	
I.	Wartości niematerialne i prawne		I.	Kapitał podstawowy	
II.	Rzeczowy majątek trwały			Fundusz zakładowy	
	Środki trwałe w budowie			Fundusz zapasowy	
	Środki trwałe		VIII.	Zysk	
III.	Należności długoterminowe		B	Zobowiązania (kapitały obce)	
B	Majątek obrotowy		II.	Zobowiązania długoterminowe	
I.	Zapasy		III.	Zobowiązania krótkoterminowe	
	Materiały			Zobowiązania wobec budżetu	
	Towary			Kredyty i pożyczki	
II.	Należności od odbiorców			Zobowiązania wobec dostawców	

III.	Inwestycje krótkoterminowe		Suma pasywów	
	Inne papiery wartościowe			
	Środki pieniężne na rachunku bankowym			
	Środki pieniężne w kasie			
Suma aktywów				

Ćwiczenie 3

Zakwalifikuj podane operacje do odpowiedniej grupy przychodów lub kosztów i dokonaj odpowiedniej dekretacji.

Lp.	Operacja gospodarcza	Przychody	Koszty
1.	Zapłacono z rachunku odsetki zwłoki za nieterminową zapłatę zobowiązań		
2.	Wystawiono fakturę za sprzedane wyroby gotowe		
3.	Wydano z magazynu sprzedane wyroby gotowe		
4.	Dokonano odpisu wartości z powodu przeterminowania produktów gotowych		
5.	Ustalono dodatnie różnice kursowe powstałe na skutek spłaty należności od odbiorcy zagranicznego		
6.	Stwierdzono nadwyżkę materiałów w magazynie i ustalono, że nie wynika ona z błędów pomiaru		
7.	Bank naliczył odsetki od posiadanych lokat bankowych		
8.	Uznano za nieściągalną należność od pracownika z tytułu pobranej zaliczki na podróż służbową		
9.	Zapłacono kary za nieterminowe wykonanie zlecenia		
10.	Odpisano przedawnione zobowiązanie wobec dostawcy		
11.	Zlikwidowano zbędny środek trwały		
12.	Przyjęto do magazynu odzyski z likwidacji środka trwałego		
13.	Zapłacono z rachunku karne odsetki bankowe		
14.	Otrzymano na rachunek dywidendy od posiadanych akcji obcych		
15.	Wystawiono fakturę za sprzedany środek trwały		
16.	Wydano sprzedany środek trwały		
17.	Wydano do produkcji materiały		

18.	Otrzymano fakturę za zużytą energię		
19.	Stwierdzono fałszywe banknoty w kasie		
20.	Otrzymano darowiznę		
21.	Wydano z magazynu sprzedane towary		
22.	Naliczono wynagrodzenia		

Ćwiczenie 4

Jednostka produkuje i sprzedaje jeden rodzaj produktu. Wyroby wyprodukowane w poprzednich miesiącach zostały sprzedane w całości w poprzednich okresach. Jednostka nie jest płatnikiem VAT. W lipcu na jego wytworzenie poniesiono następujące koszty (w zł):

Koszty zmienne na jednostkę produktu	22	Koszty stałe całkowite na 100 szt. produktu	1 900
Koszty bezpośrednie	14	Koszty wydziałowe stałe	600
Materiały bezpośrednie	2	Koszty zarządu stałe	800
Usługi przerobu	3	Koszty sprzedaży stałe	500
Robocizna bezpośrednia	9		
Koszty pośrednie	8		
Koszty wydziałowe zmienne	3		
Koszty sprzedaży zmienne	5		
Koszty ogólnego zarządu zmienne	0		

W styczniu wytworzono 250 szt. produktu i sprzedano 180 szt. po 100 zł za sztukę. Na początku okresu nie występowała produkcja w toku ani zapas wyrobów gotowych. Na podstawie danych:

1. Ustal koszt wytworzenia produktu oraz wynik finansowy przy zastosowaniu:

- rachunku kosztów pełnych,
- rachunku kosztów zmiennych.

Bibliografia

- Czubakowska K. [2006], *Istota i zakres rachunkowości zarządczej*, [w:] K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Podstawy rachunkowości zarządczej*, PWE, Warszawa, s. 13–34.
- Drury C. [1995], *Rachunek kosztów*, Wyd. Naukowe PWN, Chapman & Hall, Warszawa.
- Fedak Z. [1962], *Rachunek kosztów produkcji przemysłowej. Zagadnienia wybrane*, PWE, Warszawa.
- Jaruga A. (red.) [1995], *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, SKwP, Warszawa.
- Jarugowa A. (red.) [1992], *Rachunkowość dla menedżerów*, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź.
- Jarugowa A. [2005], *Podstawowe systemy rachunku kosztów*, [w:] A. Jarugowa (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, SKwP, cz. 1, Warszawa, s. 44–63.
- Kiziukiewicz T. [1999], *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert – Wydawnictwo i doradztwo, Wrocław.
- Matuszewicz J. [2001], *Rachunek kosztów*, Finanse – Servis, Warszawa.
- Nowak E. (red.) [1999], *Budżetowanie kosztów*, ODDK, Gdańsk.
- Sojak s. [2003], *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK, Toruń.
- Szychta A. [2001], *Tradycyjne metody kalkulacji kosztów*, [w:] A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza*, SWSPiZ, Łódź, s. 239–263.
- Urbanek P. [2000], *Budżetowanie kosztów*, [w:] E. Walińska, P. Urbanek (red.), *Rachunkowość zarządcza*, FRRWP, Łódź, s. 163–172.
- Wermut J. [1995], *Rachunkowość zarządcza. Rachunek kosztów i wyników w podejmowaniu decyzji*, ODDK, Gdańsk.

Jacek Kalinowski

Rozdział 6

Zarządzanie podatkami w małych i średnich przedsiębiorstwach

System podatkowy w Polsce

Wybór formy opodatkowania

Wprowadzenie	183
6.1. Ordynacja podatkowa – przegląd najważniejszych regulacji	188
6.2. Wybór formy opodatkowania w małych i średnich przedsiębiorstwach	194
6.3. Mały podatnik i jego przywileje	201
6.4. Charakterystyka uproszczonych form opodatkowania podatkiem dochodowym	204
6.4.1. Zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej	204
6.4.2. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	207
6.4.3. Podatkowa Księga Przychodów i Rozchodów	211
Ćwiczenia	219
Bibliografia	220
Załączniki	222

Wprowadzenie

Jedną z mądrości ludowych stanowi, że dwie rzeczy są nieuchronne w życiu każdego człowieka: podatki i śmierć. Ponieważ niniejszy rozdział koncentruje się na pierwszej z tych dwóch, spróbowano doprecyzować co oznacza pojęcie podatku.

Zgodnie z zapisami Ordynacji podatkowej (por. art. 6) podatek to publicznoprawne, nieodpłatne, przymusowe oraz bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej. Definicja ta wskazuje jednoznacznie na cechy podatku:

- publicznoprawny, czyli jest to świadczenie powszechne, nakazane poprzez odpowiednie regulacje prawne,
- nieodpłatne, czyli płacący podatek nie ma prawa oczekiwać w zamian żadnego innego świadczenia ze strony pobierającego podatek,
- przymusowe, czyli nie ma możliwości wyboru, czy chce się płacić podatki czy nie; przymusowość podatku wynika z uprawnień państwa do przymusu poboru,
- bezzwrotne, czyli nie ma możliwości zwrotu prawidłowo naliczonego i pobranego podatku – jest to świadczenie definitywne,
- świadczenie pieniężne, czyli podatek, może być pobierane tylko w formie pieniądza, nie dopuszcza się pobierania podatku w naturze.

Ponadto wskazani zostali beneficjenci (odbiorcy) podatków – Skarb Państwa, województwo, powiat lub gmina.

Podstawą istniejącego obecnie systemu podatkowego w Polsce jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. nr 78, poz. 483). W szczególności dotyczy to dwóch artykułów:

Art. 84

Każdy jest obowiązany do ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych, w tym podatków, określonych w ustawie.

Art. 217

Nakładanie podatków, innych danin publicznych, określanie podmiotów, przedmiotów opodatkowania i stawek podatkowych, a także zasad przyznawania ulg i umorzeń oraz kategorii podmiotów zwolnionych od podatków następuje w drodze ustawy.

Schemat powiązań regulacji prawnych w zakresie podatków w Polsce przedstawiono na rysunku 6.1.



Rysunek 6.1. Powiązania regulacji prawnych w zakresie podatków w Polsce

Źródło: Kalinowski [2009], s. 15.

Procedura postępowania administracyjnego pomiędzy organami państwa a obywatelami uregulowana jest w ustawie Kodeks postępowania administracyjnego. W zakresie przedmiotowym wymienionej ustawy wyłączony został obszar podatków poprzez wskazanie właściwości w tym zakresie kolejnej ustawy – Ordynacja podatkowa.

Ordynacja podatkowa reguluje:

- 1) organy podatkowe i ich właściwość,
- 2) zobowiązania podatkowe,
- 3) postępowanie podatkowe,
- 4) czynności sprawdzające,
- 5) kontrolę podatkową,
- 6) tajemnicę skarbową,
- 7) przepisy karne,
- 8) zaświadczenia.

Ordynacja podatkowa jest podstawowym aktem prawnym w polskim systemie podatkowym.

Na rys. 6.2 zaprezentowano hierarchię ustaw podatkowych w Polsce.



Rysunek 6.2. Hierarchia ustaw podatkowych w Polsce

Źródło: Kalinowski [2009], s. 15.

Ordynacja podatkowa to obszerny akt prawny złożony z 344 artykułów. Pomimo tego nie zawiera ona regulacji dotyczących poszczególnych podatków, lecz jedynie tzw. delegację ustawową do unormowania

tych zagadnień w kolejnych ustawach. Na system podatkowy w Polsce składa się 12 tytułów podatkowych, które są dzielone według różnych kryteriów. Na rys. 6.3 przedstawiono szczegółowy ich wykaz wraz z odpowiednimi źródłami regulacji.

PODATEK AKCYZOWY	•Ustawa o podatku akcyzowym
PODATEK DOCHODOWY OD OSÓB FIZYCZNYCH	•Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych •Ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne •Ustawa o szczególnych rozwiązaniach dla podatników uzyskujących niektóre przychody poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej
PODATEK DOCHODOWY OD OSÓB PRAWNYCH	•Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych
PODATEK LEŚNY	•Ustawa o podatku leśnym •Ustawa o lasach
PODATEK OD CZYNNOŚCI CYWILNOPRAWNYCH	•Ustawa o podatku od czynności cywilnoprawnych
PODATEK OD GIER	•Ustawa o grach i zakładach wzajemnych •Ustawa o grach hazardowych
PODATKI LOKALNE	•Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych
PODATEK OD SPADKÓW I DAROWIZN	•Ustawa o podatku od spadków i darowizn
PODATEK OD TOWARÓW I USŁUG	•Ustawa o podatku od towarów i usług
PODATEK ROLNY	•Ustawa o podatku rolnym
PODATEK TONAŻOWY	•Ustawa o podatku tonażowym
PODATEK OD WYDOBYCIA NIEKTÓRYCH KOPALIN	•Ustawa o podatku od wydobywania niektórych kopalin

Rysunek 6.3. Wykaz ustaw szczegółowych dotyczących poszczególnych podatków

Źródło: opracowanie własne.

Podatki w Polsce można klasyfikować według różnych kryteriów. Pierwszym z nich jest sposób poboru: bezpośrednio od podatnika lub w sposób pośredni, poprzez innych płatników. Do podatków bezpośrednich zaliczamy:

- 1) podatek dochodowy od osób fizycznych,
- 2) podatek dochodowy od osób prawnych,
- 3) podatek od spadków i darowizn,
- 4) podatek od czynności cywilnoprawnych,
- 5) podatek rolny,
- 6) podatek leśny,
- 7) podatki lokalne (od nieruchomości oraz od środków transportu),
- 8) podatek tonażowy,
- 9) podatek od wydobycia niektórych kopalin.

Podatkami pośrednimi są:

- 1) podatek od towarów i usług,
- 2) podatek akcyzowy,
- 3) podatek od gier.

Innym kryterium podziału jest przedmiot opodatkowania. Wyróżnia się tu opodatkowanie według czterech różnych tytułów: dochodu, przychodu, majątku lub wydatku. Podział podatków według kryterium przedmiotu opodatkowania został zaprezentowany na rys. 6.4.

Podstawy do obliczenia wysokości podatku (zobowiązania podatkowego) mogą być różne w zależności od rodzaju podatku. Może to być dochód, przychód, majątek lub wydatek.

Opodatkowanie dochodu	• Podatek dochodowy od osób fizycznych (z wyłączeniem zryczałtowanego podatku dochodowego) • Podatek dochodowy od osób prawnych • Podatek tonażowy
Opodatkowanie przychodu	• Podatek dochodowy od osób fizycznych w formie zryczałtowanego podatku dochodowego • Podatek leśny • Podatek rolny
Opodatkowanie majątku	• Podatek od spadków i darowizn • Podatek od czynności cywilnoprawnych • Podatek od nieruchomości • Podatek od środków transportowych • Podatek od wydobycia niektórych kopalin
Opodatkowanie wydatku	• Podatek od towarów i usług • Podatek akcyzowy • Podatek od gier

Rysunek 6.4. Podział podatków według przedmiotu opodatkowania

Źródło: opracowanie własne.

Następnym istotnym kryterium klasyfikacyjnym podatków w Polsce jest ich odbiorca (beneficjent). Wyróżniamy tu trzy kategorie podatków:

- 1) podatki centralne,
- 2) podatki lokalne,
- 3) podatki mieszane.

Do podatków centralnych zaliczamy m.in. podatek od towarów i usług, podatek akcyzowy, podatek od gier, podatek od wydobycia niektórych kopalin. Z kolei w skład podatków lokalnych wchodzi: podatek od spadków i darowizn, podatek od czynności cywilnoprawnych, podatek od nieruchomości, podatek leśny, podatek rolny oraz podatek od środków transportowych. Przykładem podatków mieszanych są podatki dochodowe, zarówno od osób fizycznych, jak i od osób prawnych.

Podatki spełniają istotną rolę w systemie administracyjnym państwa polskiego. Są podstawowym źródłem finansowania wszystkich zobowiązań państwa w stosunku do obywateli. Pełnią one trzy podstawowe funkcje:

- 1) fiskalną (inaczej dochodową),
- 2) regulacyjną (inaczej redystrybucyjną),
- 3) stymulacyjną (inaczej motywującą).

Funkcja fiskalna jest najważniejsza, gdyż zapewnia wpływy do budżetu państwa, które są potem przeznaczane na cele określone w odrębnych ustawach.

Funkcja regulacyjna w Polsce jest wypełniana przy pomocy progresywnej skali podatku dochodowego od osób fizycznych – obciążenia fiskalne mają za zadanie korygować (zblizać do siebie) dochody różnych grup społecznych.

Funkcja stymulacyjna polega na takim ustalaniu przepisów prawa podatkowego, aby kierunkować działalność podmiotów gospodarczych zgodnie ze strategią rozwoju przyjętą przez Polskę. Przykładem takiego działania są np. różnego rodzaju ulgi (inwestycyjne, prorodzinne itd.).

Idealny model systemu podatkowego polega na stosowaniu jednego podatku dla spełnienia wszystkich opisanych funkcji. Jest to jednak sytuacja czysto teoretyczna, gdyż praktyka – zarówno polska, jak i światowa – wskazuje jednoznacznie, że niezbędne do tego celu jest stosowanie wielu różnych tytułów i mechanizmów podatkowych.

Podatki w Polsce zasilają zarówno budżet centralny, jak i budżety lokalne (np. powiaty, gminy)

Celem poboru podatków jest nie tylko uzyskanie wpływów budżetowych. Oprócz funkcji fiskalnej pełnią one jeszcze funkcję regulacyjną i stymulacyjną.

6.1. Ordynacja podatkowa – przegląd najważniejszych regulacji

Jak zaznaczono w poprzednim punkcie, Ordynacja podatkowa to obszerny akt prawny złożony z 344 artykułów. Unormowano w nim wszystkie ogólne tytuły prawa podatkowego. Ich analizę należy rozpocząć od zbioru podstawowych definicji:

- 1) **księgi podatkowe** – są to księgi rachunkowe¹, podatkowa księga przychodów i rozchodów, ewidencje oraz rejestry, do których prowadzenia dla celów podatkowych, na podstawie odrębnych przepisów, obowiązani są podatnicy, płatnicy lub inkasenci,
- 2) **działalność gospodarcza** – rozumie się przez to każdą działalność zarobkową w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, w tym wykonywanie wolnego zawodu, a także każdą inną działalność zarobkową prowadzoną we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek, nawet gdy inne ustawy nie zaliczają tej działalności do działalności gospodarczej lub osoby wykonującej taką działalność – do przedsiębiorców,
- 3) **obowiązkiem podatkowym** jest wynikająca z ustaw podatkowych nieskonkretyzowana powinność przymusowego świadczenia pieniężnego w związku z zaistnieniem zdarzenia określonego w tych ustawach,
- 4) **zobowiązaniem podatkowym** jest wynikające z obowiązku podatkowego zobowiązanie podatnika do zapłacenia na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu albo gminy podatku w wysokości, terminie oraz miejscu określonym w przepisach prawa podatkowego,
- 5) **podatnik** – to osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, podlegająca na mocy ustaw podatkowych obowiązkowi podatkowemu,
- 6) **płatnik** – to osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, obowiązana na podstawie przepisów prawa podatkowego do obliczenia i pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu,
- 7) **inkasent** – to osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, obowiązana do pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu.

1 Księgi rachunkowe to księgi prowadzone zgodnie z regulacjami ustawy o rachunkowości.

Przykład 1

Biuro Rachunkowe „BILANS DUO” Stefan Kowalski wystawiło polecenie przelewu na rzecz następujących podatków:

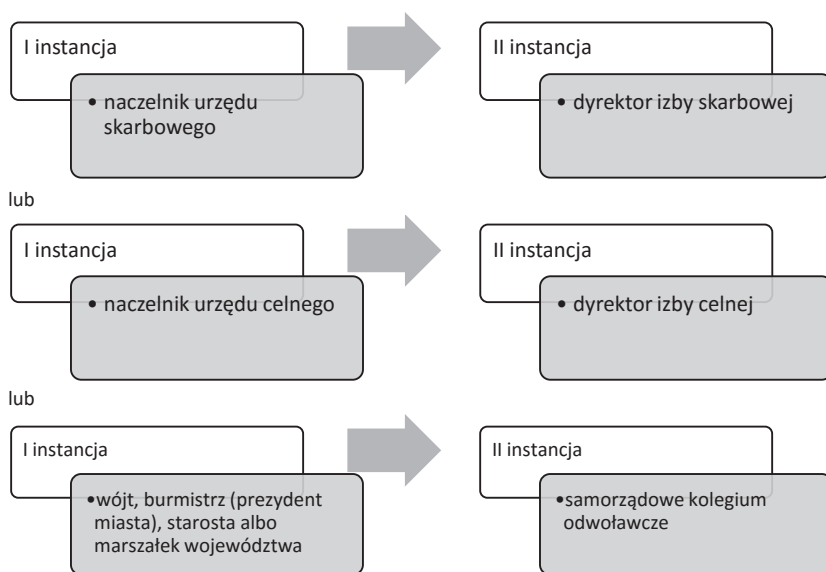
- 1) 234 zł z tytułu zaliczki miesięcznej na podatek dochodowy od osób fizycznych (w tym przypadku podatnik – właściciel Stefan Kowalski – dokonuje zapłaty we własnym imieniu, czyli występuje również w roli płatnika),
- 2) 320 zł z tytułu podatku dochodowego od umowy zlecenia studenta Norberta Widawskiego (w tym przypadku podatnikiem jest Norbert Widawski, natomiast płatnikiem – Biuro Rachunkowe „BILANS DUO” Stefan Kowalski).

Za pobór, kontrolę i wydawanie decyzji podatkowych (pierwsza instancja) odpowiedzialny jest co do zasady naczelnik urzędu skarbowego zgodnie z podziałem terytorialnym Polski. W szczególnych przypadkach mogą to być: naczelnik urzędu celnego, wójt, burmistrz (prezydent miasta), starosta albo marszałek województwa. Dotyczy to np. podatku rolnego lub podatku leśnego.

Drugą instancją w strukturze polskiego systemu podatkowego jest dyrektor izby skarbowej, lub w szczególnych przypadkach odpowiednio dyrektor izby celnej lub samorządowe kolegium odwoławcze. Ogólną strukturę organów podatkowych w Polsce zaprezentowano na rys. 6.5. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że ustawodawca przewidział w Ordynacji podatkowej wyjątki od przedstawionych reguł (por. art. 13 i art. 13a), które jednak, ze względu na cel rozdziału, nie będą dalej szczegółowo analizowane.

Jednym z poważniejszych problemów dla podatników, związanych z systemem podatkowym w Polsce, jest duża zmienność naszego prawa podatkowego i wynikający stąd brak jednolitości postępowania w tym obszarze. Dodatkowo, istniejące przepisy często nie są jednoznaczne, co dodaje kolejny element ryzyka dla podatnika – niejednoznaczność interpretacji regulacji przez organy fiskalne. Problem ten dostrzegany jest przez przedstawicieli Ministerstwa Finansów, które od wielu lat intensywnie stara się temu zaradzić. W tym celu ujednolicono właściwość organów uprawnionych do wydawania jednoznacznych dla podatnika interpretacji podatkowych. Co do zasady właściwy jest tu minister finansów, który upoważnił w tym zakresie dyrektorów pięciu izb skarbowych: w Bydgoszczy, Katowicach, Łodzi, Warszawie i Poznaniu, zgodnie z właściwością terytorialną osoby składającej wniosek o interpretację (np. dla podatnika z województwa łódzkiego właściwym jest dyrektor Izby Skarbowej w Łodzi). Wniosek o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego może złożyć każdy zainteresowany,

Zmienność prawa podatkowego oraz jego różna interpretacja nie tylko przez podatników, lecz także przez organy skarbowe, jest jedną z poważniejszych wad polskiego systemu podatkowego.



Rysunek 6.5. Ogólna struktura organów podatkowych w Polsce

Źródło: Kalinowski [2009], s. 20

niezależnie od roli, jaka mu przypada w systemie podatkowym (płatnik, podatnik, inkasent itd.). Wniosek taki składa się na formularzach ORD-IN oraz ORD-IN/A (obecnie opłata za złożenie takiego wniosku wynosi 40 zł od każdego stanu faktycznego lub zdarzenia przyszłego będącego przedmiotem wniosku) osobiście lub do właściwego biura Krajowej Informacji Podatkowej (por. tab. 6.1).

Dyrektor Izby Skarbowej, do którego trafia wniosek o interpretację indywidualną, ma trzy miesiące na wydanie wiążącej opinii. Jeżeli po wydaniu interpretacji przepisów prawa podatkowego wnioskodawca nie zgadza się z nią, w ciągu 14 dni od dnia doręczenia interpretacji powinien poinformować o tym fakcie organ, który wydał interpretację i poprosić o ponowne rozpatrzenie sprawy. Jeżeli organ podtrzyma swoje stanowisko, wnioskodawcy w ciągu 30 dni przysługuje prawo do wniesienia skargi do właściwego wojewódzkiego sądu administracyjnego.

Zgodnie z regulacjami Ordynacji podatkowej **zobowiązanie podatkowe** powstaje z dniem:

- 1) zaistnienia zdarzenia, z którym ustawa podatkowa wiąże powstanie takiego zobowiązania,
- 2) doręczenia decyzji organu podatkowego, ustalającej wysokość tego zobowiązania.

Tabela 6.1. Adresy biur Krajowej Informacji Podatkowej

Organ upoważniony do wydania interpretacji indywidualnej	Właściwe biuro Krajowej Informacji Podatkowej	Adres
Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Toruniu	ul. Św. Jakuba 20, 87-100 Toruń
Dyrektor Izby Skarbowej w Katowicach	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej	ul. Traugutta 2a, 43-300 Bielsko-Biała
Dyrektor Izby Skarbowej w Łodzi	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Piotrkowie Trybunalskim	ul. Wronia 65, 97-300 Piotrków Trybunalski
Dyrektor Izby Skarbowej w Poznaniu	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie	ul. Dekana 6, 64-100 Leszno
Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie	Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku	ul. 1 Maja 10, 09-402 Płock

Źródło: Ministerstwo Finansów, <http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa/dzialalnosc/interpretacje-podatkowe/interpretacje-indywidualne;jsessionid=31861249B29AC14D3E11CEC09766F189> (dostęp: 3.11.2015).

Jeżeli podatnik, mimo ciążącego na nim obowiązku, nie zapłacił w całości lub w części podatku, nie złożył deklaracji albo nieprawidłowo ustalił wysokość zobowiązania podatkowego, to organ podatkowy w wyniku postępowania podatkowego wydaje decyzję, w której określa wysokość zobowiązania podatkowego.

Podatnik odpowiada całym swoim majątkiem za swoje zobowiązania podatkowe. Nie ponosi jednak odpowiedzialności z tytułu zaniżenia lub nieujawnienia przez płatnika podstawy opodatkowania do wysokości zaliczki, do której pobrania zobowiązany jest płatnik. W przypadku małżonków odpowiedzialność podatnika obejmuje jego majątek indywidualny oraz majątek wspólny podatnika i jego małżonka.

Zaległością podatkową jest podatek lub zaliczka na podatek niezapłacona w terminie płatności. Od zaległości podatkowych naliczane są **odsetki za zwłokę** – nalicza je podatnik, płatnik, inkasent, następca prawny lub osoba trzecia odpowiadająca za zaległości podatkowe.

Odsetki za zwłokę naliczane są od dnia następującego po dniu upływu terminu płatności podatku do terminu wpłaty podatku. Ustawodawca wskazał w Ordynacji podatkowej wyjątki, kiedy nie nalicza się odsetek za zwłokę. Są to m.in. następujące sytuacje:

- 1) jeżeli wysokość odsetek nie przekracza trzykrotności wartości opłaty dodatkowej pobieranej przez Poczta Polską za polecenie przesyłki listowej,

- 2) za okres od dnia wszczęcia postępowania podatkowego do dnia doręczenia decyzji organu pierwszej instancji, jeżeli decyzja nie została doręczona w terminie 3 miesięcy od dnia wszczęcia postępowania,
- 3) za okres od dnia następnego po upływie dwóch lat od dnia złożenia deklaracji, od zaległości związanych z popełnionymi w deklaracji błędami rachunkowymi lub oczywistymi omyłkami, jeżeli w tym okresie nie zostały one ujawnione przez organ podatkowy,
- 4) jeżeli dokonana wpłata nie pokrywa kwoty zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę, wpłatę tę zalicza się proporcjonalnie na poczet kwoty zaległości podatkowej oraz kwoty odsetek za zwłokę w stosunku, w jakim w dniu wpłaty pozostaje kwota zaległości podatkowej do kwoty odsetek za zwłokę.

Stawka odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych wynosi 200% podstawowej stopy oprocentowania kredytu lombardowego ustalonej zgodnie z przepisami o Narodowym Banku Polskim. Odsetki od zaległości oblicza się wg następującego wzoru:

$$O = \frac{x \cdot t \cdot S\%}{365}$$

gdzie:

O – wartość odsetek²,

x – kwota zaległości podatkowej,

t – liczba dni zwłoki,

$S\%$ – stawka odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych wyrażona w procentach.

W przypadku złożenia prawnie skutecznej korekty deklaracji wraz z uzasadnieniem przyczyn korekty i zapłaty w całości, w ciągu 7 dni od dnia złożenia korekty zaległości podatkowej, stosuje się obniżoną stawkę odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych w wysokości 75% stawki podstawowej.

Zobowiązanie podatkowe wygasa w całości lub w części w wyniku zapłaty, pobrania podatku przez płatnika lub inkasenta, potrącenia, zaliczenia nadpłaty lub zaliczenia zwrotu podatku, zaniechania poboru, przeniesienia własności rzeczy lub praw majątkowych, przejęcia własności nieruchomości lub prawa majątkowego w postępowaniu

2 Dla celów obliczenia zobowiązania z tytułu odsetek wartość odsetek (O) należy zaokrąglić do pełnych złotych, tj. końcówki kwot wynoszące mniej niż 50 gr pomija się, a końcówki kwot wynoszące 50 i więcej gr podwyższa się do pełnych złotych – podstawa prawna: rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie naliczania odsetek za zwłokę oraz opłaty prolongacyjnej, a także zakresu informacji, które muszą być zawarte w rachunkach oraz art. 63 ustawy Ordynacja podatkowa.

Przykład 2³

Stefan Zapominalski prowadzi działalność gospodarczą podlegającą m.in. opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług. W dniu 25 września 2014 r. złożył deklarację VAT-7, w której wykazał 2400 zł podatku VAT należnego do zapłaty. Ze względu na dużą liczbę innych obowiązków Stefan Zapominalski nie pamiętał jednak o uregulowaniu swojego zobowiązania w terminie. Przypomniat sobie o tym dopiero 5 grudnia 2009 r. W dniu tym dokonał przelewu kwoty głównej (2400 zł) oraz kwoty odsetek za zwłokę w wysokości 7 zł, wyliczonych w następujący sposób:

$$\frac{2400 \text{ PLN} \cdot 13 \text{ dni} \cdot 10\%}{365 \text{ dni}} + \frac{2400 \text{ PLN} \cdot 58 \text{ dni} \cdot 8\%}{365 \text{ dni}} = 39,05753 \approx 39,00$$

Przykład 3⁴

Bronisław Wymagający, prowadzący działalność gospodarczą, zlecił wewnętrzną kontrolę pracy obsługującego go biura rachunkowego. W wyniku otrzymanego 15 lipca 2015 r. raportu dowiedział się, że przy obliczaniu podatku dochodowego od osób fizycznych za rok 2014 nie zostały uwzględnione przychody zarejestrowane w kasie fiskalnej. W wyniku tego kwota podatku zapłaconą 30 kwietnia 2015 r. przy rozliczeniu rocznym została zaniżona o 14 500 zł. Bronisław Wymagający w dniu 16 lipca 2015 r. złożył korektę deklaracji podatkowej i tego samego dnia wpłacił całą zaległą kwotę wraz z odsetkami, stosując obniżoną stawkę od zaległości podatkowych, wyliczonych w następujący sposób:

$$\frac{14500 \text{ PLN} \cdot 77 \text{ dni} \cdot 6\%}{365 \text{ dni}} = 183,5342 \approx 184,00$$

Gdyby Bronisław Wymagający nie uiścił w ciągu 7 dni od złożenia korekty zaległości podatkowej, musiałby zastosować podstawową stawkę od zaległości podatkowych, która w podanym okresie wynosiła 8%. Wartość odsetek równałaby się wtedy 245,00 zł:

$$\frac{14500 \text{ PLN} \cdot 77 \text{ dni} \cdot 8\%}{365 \text{ dni}} = 244,7123 \approx 245,00$$

3 W przykładzie 2 przyjęto obowiązujące w danym okresie wysokości stawek odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych, tj. na dzień 30 września 2015 r. obowiązywały one w wysokości 8% (od 9 października 2014 r.), zaś w okresie wcześniejszym (4 lipca 2013 r. – 8 października 2014 r.) stawka odsetek była ustalona na poziomie 10% (na podstawie: obwieszczenia Ministra Finansów z dnia 9 lipca 2013 r. w sprawie stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych oraz obniżonej stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych; obwieszczenia Ministra Finansów z dnia 10 października 2014 r. w sprawie stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych oraz obniżonej stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych).

4 Dla przykładu 3 w podanym okresie stawka obniżona odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych wynosiła 6% (obowiązuje od 9 października 2014 r.) na podstawie obwieszczenia Ministra Finansów z dnia 10 października 2014 r. w sprawie stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych oraz obniżonej stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych.

egzekucyjnym, umorzenia zaległości, przedawnienia, zwolnienia z obowiązku zapłaty

Za **termin dokonania zapłaty** podatku uważa się dzień wpłaty kwoty podatku lub dzień obciążenia rachunku bankowego podatnika na podstawie polecenia przelewu.

6.2. Wybór formy opodatkowania w małych i średnich przedsiębiorstwach

Podstawowym aktem prawnym w zakresie zasad prowadzenia działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw jest ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Reguluje ona podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zadania organów administracji publicznej w tym zakresie. Ustawa nie obejmuje działalności rolniczej.

Drugim równie istotnym aktem prawnym jest Kodeks spółek handlowych⁵. Reguluje on tworzenie, organizację, funkcjonowanie, rozwiązywanie, łączenie, podział i przekształcanie spółek handlowych.

Zgodnie z definicją zawartą w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej **przedsiębiorcą** jest osoba fizyczna lub osoba prawna wykonująca we własnym imieniu **działalność gospodarczą**, czyli zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodową wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły.

Osoby fizyczne mogą prowadzić działalność gospodarczą zorganizowaną według różnych form prawnych objaśnionych na rys. 6.6. Wybór formy prowadzenia działalności jest uzależniony od wielu różnych czynników, do których można zaliczyć m.in.:

- 1) rodzaj prowadzonej działalności,
- 2) czy działalność ma być prowadzona samodzielnie, czy też wspólnie z inną osobą (osobami),
- 3) rodzaj ewidencji księgowej, którą przedsiębiorca zamierza prowadzić,
- 4) zakres odpowiedzialności przedsiębiorcy z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej,
- 5) rodzaj opodatkowania podatkiem dochodowym (podatek dochodowy od osób fizycznych lub podatek dochodowy od osób prawnych).

Odpowiedni wybór formy opodatkowania oraz rodzaju prowadzonej działalności często determinuje późniejszą efektywność i elastyczność gospodarczą, stąd też warto poświęcić czas na właściwe przemyślenie tego zagadnienia, aby uniknąć niepotrzebnych problemów w przyszłości.

5 Por. ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych.

Oprócz form działalności gospodarczej osób fizycznych (por. rys. 6.6) występują formy działalności gospodarczej, których prowadzenie wiąże się z uzyskaniem tzw. osobowości prawnej. Do najczęściej występujących zaliczają się **spółki z ograniczoną odpowiedzialnością** oraz **spółki akcyjne**.

W zależności od formy prawnej działalności gospodarczej dostępne są różne formy prowadzenia ewidencji księgowo-podatkowej, co szczegółowo objaśnia tab. 6.2.

Podstawową formą ewidencji podatkowej są księgi rachunkowe prowadzone według zasad ustawy o rachunkowości.



Rysunek 6.6. Formy prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby fizyczne

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.2. Formy ewidencji księgowo-podatkowej działalności gospodarczej

Wyszczególnienie	Karta podatkowa	Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	Podatkowa książka przychodów i rozchodów	Księgi rachunkowe (pełna księgowość)
Działalność gospodarcza	TAK	TAK	TAK	TAK
Spółka cywilna	TAK	TAK	TAK	TAK
Spółka jawna	NIE	TAK	TAK	TAK
Spółka partnerska	NIE	NIE	TAK	TAK
Spółka komandytowa	NIE	NIE	NIE	TAK
Spółka komandytowo-akcyjna	NIE	NIE	NIE	TAK
Spółka z o.o.	NIE	NIE	NIE	TAK
Spółka akcyjna	NIE	NIE	NIE	TAK

Źródło: opracowanie własne.

Formy ewidencji księgowo-podatkowej można podzielić na dwie grupy:

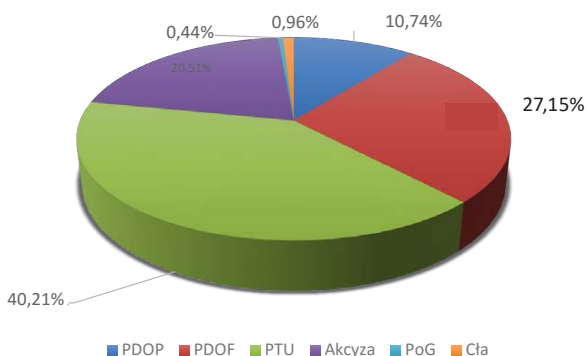
- a) księgi rachunkowe (pełna księgowość),
- b) ewidencja uproszczona.

Co do zasady przyjmuje się, że podstawową formą dokumentacji podatkowej są księgi rachunkowe prowadzone według zasad określonych w ustawie o rachunkowości. Ustalenie zobowiązania podatkowego za pomocą tego narzędzia jest możliwe dla każdego podatnika prowadzącego działalność gospodarczą, niezależnie od wybranej przez siebie formy (por. tab. 6.2).

Dla niektórych grup podatników będących osobami fizycznymi regulacje podatkowe zezwalają na obliczanie zobowiązania podatkowego według jednego z trzech sposobów: zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej, ryczałt ewidencjonowany lub zasady ogólne dokumentowane podatkową księgą przychodów i rozchodów.

Niezależnie od wyboru formy opodatkowania podatkiem dochodowym osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą musi również dokonać wyboru z punktu widzenia podatku od towarów i usług (skrót polski to PTU, popularnie podatek ten jest nazywany VAT od angielskiej nazwy: *Value Added Tax*). Podatek ten został wprowadzony w Polsce ustawą z dnia 8 stycznia 1993 r., a następnie w wyniku konieczności harmonizacji polskiego prawa podatkowego z prawem UE uchwalono nową ustawę o podatku od towarów i usług z dnia 11 marca 2004 r. Podatek VAT jest najważniejszym z podatków z punktu widzenia dochodów budżetowych, co zaprezentowano na rys. 6.7.

Najważniejszym podatkiem z punktu widzenia wielkości uzyskiwanych wpływów do budżetu państwa jest podatek od towarów i usług, nazywany popularnie VAT.



Rysunek 6.7. Wpływy budżetowe w 2015 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów, http://www.finance.mf.gov.pl/documents/766655/5018330/wplywy_12_2015.pdf (dostęp: 10.10.2016).

Twórcą koncepcji podatku od towarów i usług był niemiecki przedsiębiorca Carl Friedrich von Siemens, który w swoich pracach z 1920 r. wyłożył jego ideę [Ebrill, Keen, Perry (eds.) 2001, s. 4]. Jednak powszechnie za twórcę VAT uważany jest francuski ekonomista Maurice Lauré [Ehtisham, Abdulrazak 2010, s. 25]. Podatek od towarów i usług uważany jest przez wielu ekonomistów za lepszą alternatywę niż podatek obrotowy⁶, choć zdania na ten temat są podzielone⁷.

Podatek VAT ma na celu opodatkowanie tylko tej części wartości przedmiotu opodatkowania, która została dodana (wytworzona) przez podatnika.

Podatek od towarów i usług (inaczej – podatek od wartości dodanej, VAT) polega na opodatkowaniu jedynie tzw. wartości dodanej przez każdego uczestnika rynku na drodze produktu – od surowca do wyrobu gotowego. W związku z tym konstrukcja tego podatku zakłada, że podatek zostaje zapłacony od różnicy pomiędzy kosztami zakupu a ceną dalszej sprzedaży. Wymaga to połączenia dwóch wielkości:

- a) **podatku należnego (wartość dodatnia)** – jest to wysokość podatku VAT obliczonego jako procent (odpowiednia stawka podatku VAT) od przychodów ze sprzedaży produktów,
- b) **podatku naliczonego (wielkość ujemna)** – jest to wysokość podatku VAT wynikająca z faktur zakupu towarów, materiałów lub usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Przykład 4

Zygmunt Obrotowy prowadzący działalność gospodarczą jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT). Zakupił on od swojego dostawcy materiały (blachę) za kwotę netto 10 000 zł plus podatek VAT 23% – 2300 zł. Następnie wyprodukował z tego kątowniki, które sprzedał do hurtowni za kwotę 18 000 netto plus podatek VAT 23% – 4140 zł:

- a) w związku z tym VAT należny (+): +4140,00
- b) VAT naliczony (-): -2300,00
- c) VAT do zapłaty: 1840,00

6 Podatek obrotowy – to podatek pośredni płacony przez osoby i instytucje prowadzące działalność gospodarczą jako określony procent od obrotu (przychodu). Zaletą podatku obrotowego jest jego prostota oraz ograniczenie liczby płatników, przy jednoczesnym opodatkowaniu w sposób pośredni wszystkich obywateli, natomiast wadą jest – w zależności od tego, czy obejmuje również półprodukty – konieczność stosowania podwójnych cen na niektóre artykuły (z podatkiem i bez) bądź wielokrotne opodatkowywanie tego samego dobra: najpierw jako półproduktów, później jako towaru finalnego. W Polsce podatek obrotowy funkcjonował do 1993 r. (został zastąpiony podatkiem VAT). Obejmował tylko dobra konsumpcyjne i wynosił 20% (przychody ze sprzedaży towarów) i 5% (przychody ze sprzedaży usług). Podatek obrotowy płaciły także firmy handlowe i był to zawsze 1% od przychodu ze sprzedaży. Stawka 20% dotyczyła producentów, a 5% usługodawców.

7 Ponieważ celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie praktycznych wskazówek dotyczących wyboru formy opodatkowania, problem ten nie jest przedmiotem dalszych rozważań.

Możliwość odliczenia podatku naliczonego przysługuje jedynie podmiotom będącym zarejestrowanymi podatnikami podatku VAT. Ustawa o podatku od towarów i usług reguluje dwa rodzaje zwolnień od tego podatku:

- 1) zwolnienia „podmiotowe”,
- 2) zwolnienia przedmiotowe.

Zwolnienia „podmiotowe” dotyczą całego przedsiębiorstwa, niezależnie od rodzaju wykonywanej działalności. Wysokość zwolnienia zależy od poziomu uzyskiwanych przychodów i wynosi 150 000 zł, zaś przedsiębiorcy uzyskujący przychody poniżej tej kwoty mogą wybrać zwolnienie z VAT. Cudysłów obejmujący wyraz „podmiotowe” wynika z faktu, że od roku 2014 bierze się pod uwagę wszystkie osiągnięte przez jednostkę przychody, niezależnie od tego, czy są one objęte ustawą o podatku od towarów i usług czy nie⁸.

Zwolnienia przedmiotowe dotyczą rodzaju (przedmiotu) wykonywanej działalności. Na przykład długoterminowy wynajem nieruchomości na cele mieszkaniowe jest obecnie zwolniony przedmiotowo z podatku VAT, zatem przedsiębiorca wykonujący taką działalność, niezależnie od uzyskiwanych z tego tytułu przychodów, nie będzie płacił VAT należnego ani nie będzie miał możliwości odliczania VAT naliczonego (od zakupów dotyczących tego przedmiotu działalności dokonanych od płatników podatku VAT).

Oprócz opisanych wcześniej zwolnień podmiotowych i przedmiotowych istnieje duża grupa przychodów, które nie są objęte w ogóle ustawą o podatku od towarów i usług. Przykładem są tu chociażby przychody z tytułu działalności ubezpieczeniowej lub uzyskiwane dotacje czy subwencje. W tych przypadkach regulacje dotyczące podatku VAT nie mają zastosowania.

Dla wielu przedsiębiorców trudna do zrozumienia jest szczególna konstrukcja zakresu opodatkowania przychodów podatkiem od towarów i usług, a w szczególności występowanie trzech odrębnie definiowanych typów przychodów, od których *de facto* tego podatku się nie płaci. Są to przychody nieobjęte ustawą o VAT, przychody zwolnione z VAT (stawka ZW) oraz przychody opodatkowane stawką 0% (czyli w praktyce we wszystkich tych sytuacjach podatek należny zawsze wynosi 0 zł). Okazuje się, że każdy ze wskazanych przypadków jest inny

W niektórych przypadkach podatnik ma możliwość wyboru, czy zostać podatnikiem podatku VAT, czy też nie. Wybór ten zależy od wielkości wykonywanej działalności gospodarczej oraz od jej rodzaju.

8 Na przykład broker ubezpieczeniowy sprzedaje w ramach swojej działalności ubezpieczenia, które nie są w ogóle objęte ustawą o podatku od towarów i usług. Przed rokiem 2014 przychodów z tego tytułu nie brał pod uwagę przy ustaleniu wysokości przychodów będących podstawą do zwolnienia podmiotowego z VAT. Po roku 2014 regulacje nakazały zmianę tego podejścia.

i podmiotom, u których one występują, przysługują odmienne prawa. Najprostszym przykładem będzie różnica pomiędzy stawką podatku VAT ZW i 0%. W pierwszym przypadku ZW oznacza zwolnienie z VAT, czyli zwolnienie zarówno z VAT należnego (do zapłaty), jak i z prawa do odliczenia VAT naliczonego. Zatem przedsiębiorca stosujący do swoich przychodów stawkę ZW nie ma możliwości zwrotu podatku VAT naliczonego od dokonanych zakupów związanych ze swoją działalnością. Gdyby jednak zamiast stawki ZW była stawka 0%⁹, to sytuacja zmienia się diametralnie. Jest to wtedy działalność opodatkowana, a nie zwolniona (choć w obu przypadkach nie płaci się VAT należnego) i z tego tytułu przysługuje podatnikowi VAT prawo do odliczania VAT naliczonego (od dokonywanych zakupów). W efekcie końcowym podatnik taki (zakładając, że cała jego działalność jest opodatkowana podatkiem 0%) będzie regularnie otrzymywał zwrot z urzędu skarbowego zapłaconego przy zakupach podatku VAT. Jest to dość nietypowa sytuacja w obszarze podatków, możliwa ze względu na szczególną konstrukcję podatku od towarów i usług, gdy to nie podatnik płaci podatek do organów skarbowych, lecz to one mu tenże podatek wpłacają.

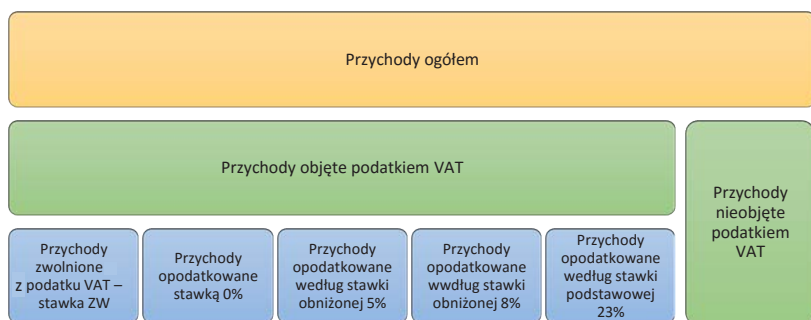
Niezależnie od opisanych wcześniej stawek podatkowych VAT obecnie w Polsce funkcjonują jeszcze: stawka podstawowa 23% i dwie stawki obniżone (5% i 8%). Zakres opodatkowania uzyskiwanych przychodów podatkiem VAT przedstawiono na rysunku 8. Stawka 5% dotyczy podstawowych produktów żywnościowych, książek drukowanych oraz wydawanych elektronicznie, jak również czasopism specjalistycznych¹⁰. Natomiast druga ze stawek obniżonych (8%) ma zastosowanie między innymi dla artykułów dziecięcych czy dla usług budowlanych dotyczących budownictwa mieszkaniowego¹¹.

Czy warto być podatnikiem podatku VAT? To pytanie zadaje sobie wielu przedsiębiorców. Z pozoru prosta odpowiedź – jeśli to możliwe to zdecydowanie nie, bo jak można nie płacić podatku, to jest to korzystniejsze – okazuje się w wielu sytuacjach nietrafiona. Pomijając opisany wcześniej przypadek wykonywania działalności opodatkowanej stawką VAT 0%, gdzie podatek VAT będzie zwracany, a nie płacony, istnieje jeszcze szereg innych czynników mogących wpływać na to,

9 Stawka VAT 0% dotyczy tzw. wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów oraz eksportu towarów.

10 Szczegółowy wykaz towarów objętych obniżoną stawką VAT 5% zawiera załącznik 10 do ustawy o podatku od towarów i usług.

11 Szczegółowy wykaz towarów objętych obniżoną stawką VAT 5% zawiera załącznik 3 do ustawy o podatku od towarów i usług.



Rysunek 6.8. Zakres opodatkowania uzyskiwanych przychodów podatkiem VAT

Źródło: opracowanie własne.

że bycie podatnikiem VAT będzie dla przedsiębiorcy bardziej korzystne niż możliwość zrezygnowania z tego. Każda z sytuacji biznesowych wymaga odrębnej analizy, jednak można wskazać na dwa podstawowe pytania, które praktycznie zawsze będą pojawiać się w tego typu rozważaniach.

Pierwsze z nich dotyczy tego, kto będzie głównym odbiorcą (klientem) usług lub produktów. Jeśli będzie to inny podatnik podatku od towarów i usług, prowadzący działalność opodatkowaną, to można założyć, że dodanie do ceny sprzedawanych dóbr podatku VAT będzie dla niego obojętne, gdyż ze względu na opisywaną wcześniej konstrukcję tego podatku klient w całości odliczy sobie tenże VAT jako VAT naliczony. Zatem zwiększenie ceny o VAT nie powinno istotnie wpływać na jego decyzje o wyborze danej oferty. Inaczej będzie, gdy odbiorcami mają być osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej lub też podmioty prowadzące działalność zwolnioną lub nieopodatkowaną VAT (np. szkoły, przedszkola, ośrodki pomocy społecznej itd.). Wtedy zwiększenie ceny o VAT będzie na pewno zauważalne.

Drugie pytanie nawiązuje do zróżnicowania stawek podatku VAT: jaka będzie przeważająca stawka w przypadku sprzedaży i zakupów? Jeżeli sprzedaż będzie opodatkowana jedną z obniżonych stawek (5% lub 8%) albo też stawką 0%, zaś od zakupów w większości będzie przewidziana możliwość odliczenia 23% VAT naliczonego, to jest to istotny argument, aby zostać podatnikiem podatku od towarów i usług.

Podsumowując rozważania dotyczące wyboru opodatkowania podatkiem VAT, należy stwierdzić, że zagadnienie to powinno być za każdym razem wnikliwie przeanalizowane i rozważone, gdyż podatek ten w niektórych sytuacjach może być dla przedsiębiorców dodatkowym wpływem, a nie wydatkiem, jak chociażby różnego rodzaju podatki dochodowe.

Decyzja o tym, czy zostać podatnikiem VAT czy też nie (jeżeli taki wybór jest możliwy) nie jest jednoznaczna i powinna być podjęta w każdym indywidualnym przypadku po szczegółowej analizie korzyści i kosztów z tym związanych.

6.3. Mały podatnik i jego przywileje

Pojęcie „małego podatnika” oraz wynikające z zaliczania się do tej grupy przywileje są często wykorzystywane w praktyce działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Pojęcie to funkcjonuje niezależnie w dwóch obszarach:

- a) podatku dochodowego,
- b) podatku od towarów i usług.

Co do zasady małym podatnikiem jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, uzyskująca stosunkowo niewielkie roczne przychody ze sprzedaży.

W przypadku **podatku dochodowego** pojęcie małego podatnika zostało zdefiniowane w art. 5a ust. 20 ustawy o podatku dochodowym (tzw. słowniczek pojęć). Jest to podatnik, u którego wartość przychodu ze sprzedaży (wraz z kwotą należnego podatku od towarów i usług) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1 200 000 euro. Przeliczenia kwot wyrażonych w euro dokonuje się według średniego kursu euro ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski na pierwszy dzień roboczy października poprzedniego roku podatkowego, w zaokrągleniu do 1000 zł. W roku 2015 limit ten wynosił 5 015 000 zł, zaś w roku 2016 to kwota 5 092 000 zł.

Mały podatnik (z punktu widzenia podatku dochodowego) może skorzystać m.in. z następujących przywilejów:

- a) **kwartalna metoda wpłacania zaliczek na podatek dochodowy** – zaliczki te wpłaca się co do zasady w okresach miesięcznych, jednak mali podatnicy mogą zmienić to na okresy kwartalne; ma to duże znaczenie w praktyce gospodarczej, ponieważ oprócz wpływu na zwiększenie płynności finansowej (zaliczki są wpłacane później) metoda kwartalna umożliwia zmniejszenie obciążeń związanych z ewidencjami podatkowymi (trzeba je uzgadniać raz na kwartał, a nie co miesiąc),
- b) **jednorazowa amortyzacja** środków trwałych zaliczanych do grup 3–8 Klasyfikacji Środków Trwałych (z wyłączeniem samochodów osobowych) w roku podatkowym, w którym środki te zostały wprowadzone do ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym równowartości kwoty 50 000 euro łącznej wartości tych odpisów amortyzacyjnych; w roku 2016 to kwota 212 000 zł.

Ze względu na małych i średnich przedsiębiorców zdefiniowano pojęcie tzw. „małego podatnika”, który ma możliwość skorzystania z pewnych uproszczeń dotyczących naliczania i odprowadzania podatków.

W przypadku podatku dochodowego mały podatnik może skorzystać z kwartalnej metody wpłacania zaliczek na podatek dochodowy oraz z jednorazowej amortyzacji niektórych środków trwałych.

W ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych ustawodawca przewidział jeszcze jeden szczególny przywilej dotyczący małych i średnich przedsiębiorców – tzw. **kredyt podatkowy**, nie odwołując się jednak wprost do definicji małego podatnika. Opisywana regulacja dotyczy podatników, którzy spełniają łącznie następujące warunki (por. art. 44 ust. 7c ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych):

- 1) w okresie poprzedzającym rok korzystania z tego zwolnienia osiągnęli przychód z pozarolniczej działalności gospodarczej średniomiesięcznie w wysokości stanowiącej równowartość w złotych kwoty co najmniej 1000 euro, przeliczonej według średniego kursu euro ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski z ostatniego dnia roku poprzedzającego rok rozpoczęcia tej działalności,
- 2) od dnia rozpoczęcia prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej do dnia 1 stycznia roku podatkowego, w którym rozpoczynają korzystanie ze zwolnienia, byli małym przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów o działalności gospodarczej¹², a w okresie poprzedzającym rok korzystania ze zwolnienia zatrudniali, na podstawie umowy o pracę, w każdym miesiącu co najmniej 5 osób w przeliczeniu na pełne etaty,
- 3) w prowadzonej pozarolniczej działalności gospodarczej nie wykorzystują środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, a także innych składników majątku o znacznej wartości¹³, udostępnionych im nieodpłatnie przez osoby zaliczone do I i II grupy podatkowej w rozumieniu przepisów o podatku od spadków i darowizn, wykorzystywanych uprzednio w działalności gospodarczej prowadzonej przez te osoby i stanowiących ich własność,
- 4) złożyli właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego oświadczenie o korzystaniu z tego zwolnienia; oświadczenie składa się w formie pisemnej w terminie do dnia 31 stycznia roku podatkowego, w którym podatnik będzie korzystał z tego zwolnienia,

Kredyt podatkowy umożliwia rozłożenie na nieoprocentowane raty przez okres 5 lat zobowiązania podatkowego powstałego w pierwszym roku prowadzenia działalności gospodarczej.

12 Zgodnie z art. 105 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej za małego przedsiębiorcę uważa się takiego, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót ze sprzedaży nie przekraczający 10 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły 10 mln euro.

13 Przez znaczną wartość rozumie się łączną wartość środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, a także innych składników majątku, stanowiącą równowartość w złotych kwoty co najmniej 10 000 euro, przeliczonej według średniego kursu euro ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski z ostatniego dnia roku poprzedzającego rok korzystania z tego zwolnienia.

- 5) w roku korzystania ze zwolnienia są opodatkowani według metody progresywnej (nie skorzystali z możliwości wyboru podatku liniowego 19%).

Kredyt podatkowy to przywilej korzystny dla podatników, którzy w danym roku spodziewają się znaczących przychodów, a których koszty w danym roku nie wzrosną. Kredyt podatkowy mogą uzyskać wyłącznie podatnicy bezpośrednio po roku, w którym rozpoczęli po raz pierwszy prowadzenie działalności gospodarczej, jeżeli w roku jej rozpoczęcia działalność ta była prowadzona co najmniej przez pełnych 10 miesięcy, albo dwa lata po roku, w którym rozpoczęli prowadzenie tej działalności, jeżeli nie został spełniony warunek 10 miesięcy.

Spłata kredytu podatkowego następuje w ten sposób, że dochód z pozarolniczej działalności gospodarczej łączy się z dochodem (stratą) z tego źródła wykazany w zeznaniach o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty) składanych za pięć kolejnych lat następujących bezpośrednio po roku, w którym podatnik korzystał ze zwolnienia – w wysokości 20% tego dochodu w każdym z tych lat. Istotne jest to, iż kredyt podatkowy pozostaje nieoprocentowany – podatnik doliczający dochód z roku korzystania z kredytu podatkowego nie musi płacić odsetek za zwłokę lub opłaty prolongacyjnej.

Z punktu widzenia **podatku od towarów i usług** definicja małego podatnika jest identyczna jak w przypadku podatku dochodowego – jest to podatnik, u którego wartość sprzedaży (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1 200 000 euro (w 2016 r. 5 092 000 zł). Dodatkowo wyróżnia się jeszcze małego podatnika prowadzącego przedsiębiorstwo maklerskie, zarządzającego funduszami inwestycyjnymi, będącego agentem, zleceniobiorcą lub inną osobą świadczącą usługi o podobnym charakterze, z wyjątkiem komisju – jeżeli kwota prowizji lub innych postaci wynagrodzenia za wykonane usługi (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 45 000 euro (w roku 2016 to kwota 191 000 zł).

Mały podatnik (z punktu widzenia podatku od towarów i usług) może skorzystać m.in. z następujących przywilejów:

- **kasowa metoda rozliczania podatku VAT** – obowiązek podatkowy w odniesieniu do dokonywanych przez małego podatnika dostaw towarów i świadczenia usług powstaje z dniem otrzymania całości lub części zapłaty (w przypadku dokonania dostawy towarów lub świadczenia usług na rzecz podatnika zarejestrowanego jako podatnik VAT czynny) lub z dniem otrzymania całości lub części

W przypadku podatku od towarów i usług mały podatnik może skorzystać z kasowej metody rozliczania podatku VAT oraz z rozliczenia kwartalnego.

zapłaty, nie później niż 180 dnia, licząc od dnia wydania towaru lub wykonania usługi (w przypadku dokonania dostawy towarów lub świadczenia usług na rzecz podmiotu innego niż podatnik VAT czynny);

- **kwartalna metoda rozliczania podatku VAT** – podatek od towarów i usług rozlicza się co do zasady w okresach miesięcznych, jednak mali podatnicy mogą zmienić to na okresy kwartalne; podobnie jak w przypadku podatku dochodowego ma to duże znaczenie w praktyce gospodarczej – oprócz wpływu na zwiększenie płynności finansowej (podatek jest wpłacany później) metoda kwartalna umożliwia zmniejszenie obciążeń związanych z ewidencjami podatkowymi VAT (trzeba je uzgadniać raz na kwartał, a nie co miesiąc).

6.4. Charakterystyka uproszczonych form opodatkowania podatkiem dochodowym

6.4.1. Zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej

Opodatkowanie zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej jest najprostszą formą ustalenia zobowiązania podatkowego. Nie wymaga w większości przypadków prowadzenia jakichkolwiek ewidencji podatkowych dotyczących uzyskiwanych przychodów czy ponoszonych kosztów. Jest to jednak forma zarezerwowana tylko dla dość wąskiej grupy podatników spełniających szereg dodatkowych warunków, które zostały przedstawione w dalszej części tego podrozdziału. Podstawą prawną tej formy opodatkowania działalności gospodarczej są regulacje zawarte w rozdziale 3 (art. 23–41) ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym.

Wysokość podatku opłacanego w formie karty podatkowej jest ustalana na wniosek podatnika na podstawie decyzji wydawanej przez organ podatkowy odrębnie na każdy rok podatkowy (por. art. 30 ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym). Na wysokość stawek podatkowych stosowanych w opodatkowaniu kartą podatkową mają wpływ:

Zryczałtowany podatek w formie karty podatkowej nie wymaga prowadzenia żadnych ewidencji podatkowych. Nie daje to jednak podatnikowi możliwości odliczenia kosztów poniesionych w prowadzonej działalności.

- rodzaj wykonywanej działalności,
- liczba mieszkańców w miejscowości, w której prowadzona jest działalność gospodarcza,
- liczba osób zatrudnionych.

Jak wspomniano wcześniej, opodatkowanie zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej zarezerwowano dla dość wąskiej grupy podatników prowadzących działalność gospodarczą. Decyduje o tym przede wszystkim rodzaj prowadzonej działalności. Może to być:

- 1) działalność usługowa w zakresie przedstawionym w załączniku nr 1,
- 2) działalność wytwórczo-usługowa w zakresie przedstawionym w załączniku nr 2,
- 3) działalność usługowa w zakresie handlu detalicznego żywnością, napojami, wyrobami tytoniowymi oraz kwiatami, z wyjątkiem napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- 4) działalność usługowa w zakresie handlu detalicznego artykułami nieżywnościowymi, z wyjątkiem handlu paliwami silnikowymi, środkami transportu samochodowego, częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych, ciągnikami rolniczymi i motocyklami oraz z wyjątkiem handlu artykułami nieżywnościowymi objętego koncesjonowaniem,
- 5) działalność gastronomiczna – jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- 6) działalność w zakresie usług transportowych wykonywanych przy użyciu jednego pojazdu,
- 7) działalność w zakresie usług rozrywkowych,
- 8) działalność w zakresie sprzedaży posiłków domowych w mieszkaniach, jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- 9) działalność w wolnych zawodach, polegającą na świadczeniu usług w zakresie ochrony zdrowia ludzkiego (lekarz i lekarz stomatolog, felczer, technik dentystyczny, pielęgniarz, położna),
- 10) działalność w wolnych zawodach, polegająca na świadczeniu przez lekarzy weterynarii usług weterynaryjnych, w tym również sprzedaż preparatów weterynaryjnych (PKWiU ex 21.10.51.0, ex 21.20.13.0, ex 21.20.21.0 oraz ex 21.20.23.0) w związku ze świadczonymi usługami,
- 11) działalność w zakresie opieki domowej nad dziećmi i osobami chorymi,
- 12) działalność w zakresie usług edukacyjnych, polegająca na udzielaniu lekcji na godzinę,
- 13) działalność prowadzona przez osoby fizyczne równocześnie prowadzące gospodarstwa rolne:

- a) usługi o charakterze agrotechnicznym i przewozowym świadczone na rzecz kół łowieckich,
- b) usługi polegające na przewozie mleka do punktów skupu, zrywce i wywózce drewna z lasu do punktów przeładunkowych oraz przewozie uczniów do szkoły,
- c) sprzedaż piasku, żwiru, kamieni, glinki, torfu i innych minerałów wchodzących w skład gospodarstwa rolnego,
- d) usługi hotelarskie polegające na wynajmie pokoi gościnnych i domków turystycznych (w tym wydawanie posiłków), jeżeli łączna liczba pokoi (w tym także w domkach turystycznych) nie przekracza 12,
- e) usługi w zakresie wytwórczości ludowej i artystycznej.

Dodatkowe warunki opodatkowania działalności gospodarczej zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej są następujące:

- 1) przy prowadzeniu działalności podatnik nie korzysta z usług osób niezatrudnionych przez siebie na podstawie umowy o pracę oraz z usług innych przedsiębiorstw i zakładów, chyba że chodzi o usługi specjalistyczne¹⁴,
- 2) podatnik nie prowadzi innej pozarolniczej działalności gospodarczej (z wyjątkiem jednej zadeklarowanej – por. załącznik nr 1),
- 3) małżonek podatnika nie prowadzi działalności w tym samym zakresie,
- 4) podatnik nie wytwarza wyrobów opodatkowanych podatkiem akcyzowym,
- 5) działalność gospodarcza nie jest prowadzona poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Jak wskazano w art. 24 ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym, podatnicy prowadzący działalność opodatkowaną w formie karty podatkowej są zwolnieni od obowiązku prowadzenia ksiąg, składania zeznań podatkowych oraz wpłacania zaliczek na podatek dochodowy. Podatnicy ci jednak są obowiązani wydawać na żądanie klienta rachunki i faktury stwierdzające sprzedaż wyrobu, towaru lub wykonanie usługi oraz przechowywać w kolejności numerów kopie tych rachunków i faktur w okresie pięciu lat podatkowych, licząc od końca roku, w którym wystawiono rachunek lub fakturę.

¹⁴ Jak wskazano w art. 25 ust. 3 ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym, za usługi specjalistyczne uważa się czynności i prace wchodzące w inny niż zgłoszony zakres działalności, niezbędne do całkowitego wykonania wyrobu lub świadczonej usługi.

Opodatkowanie zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej nie zwalnia podatników z obowiązków ewidencyjnych nałożonych przez inne przepisy. Przykładem tego jest chociażby konieczność prowadzenia pełnej dokumentacji pracowniczej w przypadku zatrudniania pracowników. Zgodnie z art. 94 pkt 9a Kodeksu pracy każdy pracodawca, niezależnie od formy prawnej prowadzonej działalności i liczby zatrudnionych, zakłada i prowadzi odrębnie dla każdego pracownika akta osobowe oraz pozostałą dokumentację. Szczegółowy jej zakres został określony w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r.

6.4.2. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych

Opodatkowanie w formie tzw. ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych jest szczególną formą obliczania zobowiązania podatkowego zastępującą opodatkowanie podatkiem dochodowym. Podstawowa różnica wynika z podstaw opodatkowania – przychód czy dochód. Dochód jest to różnica pomiędzy przychodami podlegającymi opodatkowaniu a kosztami uzyskania przychodów. Zatem jeśli chodzi o ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, na wysokość zobowiązania podatkowego nie mają wpływu jakiejkolwiek koszty, które ponieśliśmy w związku z uzyskanym przychodem. Podatek ten w swojej konstrukcji ma charakter podatku obrotowego – jest płacony jako ustalona stawka procentowa z uzyskanego przychodu (obrotu).

Podobnie jak w przypadku zryczałtowanego podatku w formie karty podatkowej, opodatkowanie ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych jest ograniczone co do zakresu wykonywanej działalności (ograniczenie przedmiotowe). Występuje tutaj również ograniczenie podmiotowe – ze względu na wysokość uzyskiwanych przychodów.

Podstawą prawną ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych jest ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym. Wskazano w niej (por. art. 1 oraz art. 2 ust. 1 i 1a), że ten ryczałt dotyczy niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne:

- a) prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą,
- b) osiągające przychody z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze, jeżeli umowy te nie są zawierane w ramach prowadzonej pozarolniczej działalności gospodarczej.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych jest w swojej konstrukcji podobny do podatku obrotowego. Wysokość zobowiązania obliczana jest tutaj jako ustalony procent uzyskanych przychodów. Ta forma opodatkowania jest szczególnie korzystna dla podatników, którzy w ramach prowadzonej działalności nie ponoszą dużych kosztów (np. w działalności usługowej wykonywanej osobiście przez właściciela).

Ponadto przychodów opodatkowanych w formie ryczałtu ewidencjonowanego nie wolno łączyć z przychodami z innych źródeł.

Analizując zakres podmiotowy, należy zwrócić uwagę, że opisywany sposób opodatkowania dotyczy generalnie osób fizycznych prowadzących tzw. pozarolniczą działalność gospodarczą. Jedynie wobec przychodów z najmu i tym podobnych ustawodawca zezwolił na ryczałtowe opodatkowanie dla osób nieprowadzących działalności gospodarczej. Należy zatem dość dokładnie uściślić, co oznacza sformułowanie „pozarolnicza działalność gospodarcza”. Ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym w słowniczku używanych pojęć wskazuje (art. 4 ust. 1 pkt 12) na definicję zawartą w art. 5b ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Według niej za pozarolniczą działalność gospodarczą **nie uznaje się czynności**, jeżeli łącznie spełnione są następujące warunki:

- 1) odpowiedzialność wobec osób trzecich za rezultat tych czynności oraz ich wykonywanie, z wyłączeniem odpowiedzialności za popełnienie czynów niedozwolonych, ponosi zlecający wykonanie tych czynności,
- 2) są one wykonywane pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez zlecającego te czynności,
- 3) wykonujący te czynności nie ponosi ryzyka gospodarczego związanego z prowadzoną działalnością.

Przytoczona definicja jest dość ważna dla opisywanego sposobu opodatkowania, gdyż brak możliwości zaklasyfikowania wykonywanej działalności do pozarolniczej działalności gospodarczej wyklucza możliwość zastosowania ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych (z wyjątkiem wskazanych wcześniej przychodów z najmu i tym podobnych).

Kolejnym kryterium podmiotowym, którym uwarunkowano opodatkowanie za pomocą ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, jest wysokość obrotów. Jak wskazuje art. 6 ust. 4 ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym, nie mogą one przekroczyć wartości 150 000 euro, przeliczonych na walutę polską według średniego kursu euro ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski, obowiązującego w dniu 1 października roku poprzedzającego rok podatkowy (por. art. 4 pkt 2 tejże ustawy). Przykładowo, wskazany limit na rok 2016 wynosi 636 550 zł.

Oprócz kryteriów podmiotowych zastosowanie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych uwarunkowane jest również zakresem prowadzonej działalności (kryterium przedmiotowe). W porównaniu do zakresu dopuszczonego do opodatkowania zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej został tutaj dopuszczony szerszy katalog działalności, choć nadal jest on ograniczony.

Dodatkowo, w zależności od rodzaju prowadzonej działalności ustalone zostały również stawki podatku. Są to odpowiednio: 20,0%, 17,0%, 10,0%, 8,5%, 5,5% oraz 3,0%. Szczegółowy zakres rodzajów działalności i stawek ryczału ewidencjonowanego zaprezentowano w załącznikach nr 3 i 4.

Podatnicy płacący ryczałt od przychodów ewidencjonowanych mają obowiązek dokumentować uzyskiwane przychody w ewidencji sprzedaży, której wzór zaprezentowano na rys. 6.9. Może ona być wykonywana w formie papierowej lub elektronicznej. Wpisy w ewidencji przychodów stanowią podstawę do obliczenia należnego zobowiązania podatkowego, stąd też jej prawidłowe prowadzenie jest warunkiem koniecznym możliwości opodatkowania w formie ryczału ewidencjonowanego.

Nr wpisu	Data wpisu	Data uzyskania przychodu	Numer dokumentu	Kwota przychodu według stawki					Ogółem przychody	Przychód według stawki 10%	Uwagi
				20%	17%	8,5%	5,5%	3,0%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Podsumowanie strony											
Przeniesienie z poprzedniej strony											
Suma przychodów od początku miesiąca											

Rysunek 6.9. Wzór ewidencji przychodów ze sprzedaży dla potrzeb ryczału ewidencjonowanego

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie prowadzenia ewidencji przychodów i wykazu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych.

Rzetelności ewidencji przychodu nie przekreślają takie błędy, jak:

- 1) nie wpisane lub błędnie wpisane kwoty do wysokości 0,5% przychodu w skali roku w okresie do dnia kontroli,
- 2) brak właściwych zapisów związany z nieszczęśliwym wypadkiem lub zdarzeniem losowym,
- 3) błędy powodujące podwyższenie kwoty opodatkowania,

- 4) uzupełnienie zapisów lub dokonanie korekty przed rozpoczęciem kontroli,
- 5) błędne zapisy będące skutkiem oczywistej pomyłki przy wprowadzaniu danych, gdy prawidłowe dowody księgowe są w posiadaniu firmy.

Ryczałtowcy nie mogą odliczać poniesionych kosztów uzyskania przychodu. Mogą natomiast dokonywać w trakcie roku odliczeń od przychodu:

- składek na ubezpieczenie społeczne własne i osób współpracujących,
- darowizn, z wyłączeniem darowizn dla osób fizycznych,
- składek na rzecz organizacji, do których przynależność jest obowiązkowa, a także na rzecz organizacji pracodawców, w wysokości określonej przez Radę Ministrów.

Ponadto ryczałtowcy mogą dokonywać odliczeń od podatku kwoty składki na ubezpieczenie zdrowotne do wysokości 7,75% podstawy wymiaru składki, jednak nie więcej niż faktycznie zostało wpłacone do ZUS. Składka zdrowotna w roku 2015 wynosiła 9,00% podstawy wymiaru składki.

Ryczałtowca obowiązuje sporządzanie remanentu na koniec każdego roku podatkowego, a także na dzień zaprowadzenia ewidencji przychodu. Remanent (spis z natury) musi zawierać co najmniej:

- nazwisko i imię właściciela,
- datę sporządzenia spisu,
- numer kolejny pozycji arkusza spisu,
- szczegółowe określenie towaru,
- jednostkę miary,
- ilość towaru stwierdzonego w trakcie spisu,
- cenę w złotych i groszach określoną według ceny nabycia (lub ceny rynkowej, jeżeli jest ona niższa od ceny nabycia albo nie można ustalić tej ostatniej),
- wartość towaru,
- łączną wartość spisu,
- klauzulę: „Spis zakończony na poz. ...” oraz podpisy osób sporządzających spis i podpis właściciela (wspólników).

Remanentem należy objąć towary handlowe, materiały podstawowe i pomocnicze, wyroby gotowe, braki i odpadki.

Ryczałtowiec zatrudniający pracowników na umowę o pracę musi prowadzić karty przychodów każdego pracownika. Karty te należy wypełniać najpóźniej do 20 dnia następnego miesiąca po wypłacie wynagrodzenia. Ponadto obowiązkowa jest również pozostała dokumentacja pracownicza, o której szerzej napisano w punkcie 5.1 – „Karta podatkowa”.

Podatnicy opodatkowani w formie ryczału od przychodów ewidencjonowanych składają rozliczenie roczne do 31 stycznia roku następującego po roku, za który jest wykonywane rozliczenie na druku PIT-28.

6.4.3. Podatkowa Księga Przychodów i Rozchodów

W poprzednich punktach opisane zostały dwie szczególne formy obliczania zobowiązania podatkowego: karta podatkowa oraz ryczałt ewidencjonowany. Obecny punkt objaśnia zasady prowadzenia Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów (PKPiR), która ma za zadanie umożliwić obliczenie zobowiązania podatkowego na tzw. zasadach ogólnych. Oznacza to **opodatkowanie dochodu** według jednej z dwóch metod:

- a) według skali progresywnej (obecnie jest to 18% i 32%),
- b) według skali liniowej (obecnie jest to 19%).

Te same zasady opodatkowania obowiązują również podatników prowadzących księgi rachunkowe według ustawy o rachunkowości. PKPiR jest zatem jedynie pewnego rodzaju narzędziem zastępującym i upraszczającym księgi rachunkowe, służy jednak temu samemu celowi fiskalnemu – prawidłowemu ustaleniu dochodu podatkowego (podstawy opodatkowania).

Podatkową Księgę Przychodów i Rozchodów mogą prowadzić (zakres podmiotowy) osoby fizyczne i spółki cywilne, jawne, partnerskie tych osób wykonujące pozarolniczą działalność gospodarczą, których przychód ze sprzedaży w poprzednim roku podatkowym nie przekroczył 1 200 000 euro. Dodatkowo, ustawodawca przewidział jeszcze specjalny, odrębny wzór PKPiR dla rolników prowadzących gospodarstwo rolne bez zatrudnienia w nim pracowników, członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych oraz pracowników rolnych wykonujących działalność gospodarczą osobiście lub z udziałem członków rodziny pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym, jeżeli łączny przychód z tej działalności gospodarczej nie przekracza 10 000 zł w roku podatkowym. Ze względu na cel opracowania w dalszej części znajduje się objaśnienie zasad prowadzenia PKPiR przez podatników niebędących rolnikami.

Podstawą prawną dla PKPiR są dwie regulacje:

- a) ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych,
- b) rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów¹⁵.

Podatkowa Księga Przychodów i Rozchodów umożliwia obliczenie dochodu, który następnie jest opodatkowany na zasadach ogólnych, czyli według skali progresywnej 18% i 32% lub według skali liniowej 19%. Jest to ta sama metoda obliczania zobowiązania podatkowego jak w przypadku ewidencji podatkowej prowadzonej w formie ksiąg rachunkowych według ustawy o rachunkowości. Różnica pomiędzy wskazanymi ewidencjami polega na zdecydowanie innym poziomie ich szczegółowości.

¹⁵ Rozporządzenie to zostało wydane na mocy delegacji ustawowej zawartej w art. 24a ust. 7 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Podatkową księgę przychodów i rozchodów podatnicy są zobowiązani zaprowadzić od 1 stycznia roku podatkowego, a jeżeli księga zakładana jest w trakcie roku podatkowego, powinna zostać zaprowadzona od dnia, w którym rozpoczyna się opodatkowanie dochodów z działalności gospodarczej na zasadach ogólnych. O zaprowadzeniu księgi podatnicy zawiadamiają właściwy dla nich miejscowo organ podatkowy w terminie 20 dni od dnia założenia księgi. W przypadku spółek prowadzących PKPiR, o jej zaprowadzeniu zawiadomienia składają wszyscy wspólnicy.

PKPiR może być prowadzona w sposób ręczny (papierowy) lub elektroniczny. W tym drugim przypadku niezbędne jest:

- posiadanie szczegółowej instrukcji oprogramowania wykorzystywanego do prowadzenia księgi,
- umożliwienie przez program bezzwłocznego wglądu do zapisów oraz wydruku księgi zgodnego z jej wzorem,
- przechowywanie danych elektronicznych w sposób bezpieczny do czasu sporządzenia wydruków księgi,
- sporządzenie wydruku księgi po zakończeniu miesiąca,
- wpisanie danych z wydruku do księgi, jeżeli wydruk nie jest zgodny z wzorem księgi.

Jeżeli podatnik zlecił prowadzenie PKPiR biuru rachunkowemu, to jest on zobowiązany zawiadomić o tym naczelnika urzędu skarbowego, któremu zostało złożone zawiadomienie o prowadzeniu księgi (w terminie 7 dni od dnia zawarcia umowy z biurem rachunkowym). Ponadto podatnik – niezależnie od tego, co wykonuje biuro rachunkowe – ma obowiązek prowadzić w miejscu wykonywania działalności ewidencję sprzedaży.

PKPiR musi być prowadzona w sposób rzetelny i niewadliwy. Oznacza to, że zapisy w niej dokonywane muszą odzwierciedlać stan rzeczywisty, zaś sposób prowadzenia PKPiR powinien być zgodny ze wskazanymi wcześniej regulacjami prawnymi. Dopuszcza się, podobnie jak w przypadku ewidencji przychodów przy ryczałcie ewidencjonowanym, pewne ustępstwa w tym zakresie. PKPiR uznaje się za rzetelną, gdy¹⁶:

- niewpisane lub błędnie wpisane kwoty przychodu nie przekraczają łącznie 0,5% przychodu wykazanego w księdze za dany rok podatkowy lub przychodu wykazanego w roku podatkowym do dnia, w którym naczelnik urzędu skarbowego lub organ kontroli skarbowej stwierdził te błędy, lub

16 Na podstawie § 11 ust. 4 rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów.

- brak właściwych zapisów jest związany z nieszczęśliwym wypadkiem lub zdarzeniem losowym, które uniemożliwiło podatnikowi prowadzenie księgi, lub
- błędy spowodowały podwyższenie kwoty podstawy opodatkowania, z wyjątkiem błędów polegających na niewykazaniu lub zaniżeniu kosztów zakupu materiałów podstawowych, towarów handlowych oraz kosztów robocizny, lub
- podatnik uzupełnił zapisy lub dokonał korekty błędnych zapisów w księdze przed rozpoczęciem kontroli przez naczelnika urzędu skarbowego lub przez organ kontroli skarbowej, lub
- błędne zapisy są skutkiem oczywistej omyłki, a podatnik posiada dowody księgowe.

Regulacje dotyczące prowadzenia Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów określają dokładnie jej wzór, który został przedstawiony na rys. 6.10.

Wszystkie zapisy w księdze powinny być dokonywane wyłącznie na podstawie prawidłowych i rzetelnych dowodów księgowych. Treść dowodu księgowego musi być pełna i zrozumiała, dopuszcza się jednocześnie stosowanie ogólnie przyjętych skrótów. Poprawianie błędnych zapisów w księdze może być dokonane w dwojaki sposób:

- poprzez wprowadzenie do księgi dowodu będącego korektą błędnego zapisu, z zachowaniem zasady, że zapisy zmniejszające przychody albo koszty poprzedzane są znakiem minus lub zapisane są kolorem czerwonym,
- poprzez skreślenie błędnego zapisu i wpisanie prawidłowej treści w taki sposób, aby zapis skreślony był czytelny.

Poprawianie błędów we własnych dowodach księgowych możliwe jest wyłącznie poprzez skreślenie błędnej treści w sposób umożliwiający jej późniejsze odczytanie i wpisanie w wolnym miejscu prawidłowej treści oraz umieszczenie daty poprawki i podpisu osoby jej dokonującej.

PKPiR składa się z 16 ponumerowanych kolumn (por. rys. 6.10). W pierwszej części (kolumny 1–6) znajdują się informacje opisowe, takie jak:

- 1) liczba porządkowa – numer kolejnego zapisu; tym samym numerem należy oznaczyć dowód stanowiący podstawę dokonania zapisu,
- 2) data zdarzenia gospodarczego wynikająca z dokumentu księgowego będącego podstawą wpisu – jest to data poniesienia wydatku, otrzymania towaru lub uzyskania przychodu albo data zestawienia sprzedaży,
- 3) nr dowodu księgowego – faktury lub innego dowodu księgowego, w tym również dowodu wewnętrznego,

[illegible]

Rysunek 6.10. Wzór Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika nr 1 do rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów.

- 4) dane kontrahenta – imię nazwisko lub firma,
- 5) dane kontrahenta – adres,
- 6) opis zdarzenia gospodarczego – należy tu wpisać w sposób zwięzły i oddający istotę dokonanego zdarzenia odpowiedni rodzaj przychodu lub wydatku, np. zakup desek, zapłata za frezowanie, zakup artykułów spożywczych, wypłata wynagrodzeń za okres ..., zakup środków czystości, sprzedaż środka trwałego itd.

Druga część PKPiR dotyczy ewidencji przychodów. Są to kolumny 7–9:

- 7) przychód ze sprzedaży towarów i usług – wpisuje się tutaj wszystkie uzyskane przychody w rozumieniu art. 14 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, czyli kwoty należne, choćby nie zostały faktycznie otrzymane, po wyłączeniu wartości zwróconych towarów, udzielonych bonifikat i skont (u podatników dokonujących sprzedaży towarów i usług opodatkowanych podatkiem od towarów i usług za przychód z tej sprzedaży uważa się przychód pomniejszony o należny podatek od towarów i usług),
- 8) pozostałe przychody – wpisuje się tutaj wszystkie uzyskane przychody w rozumieniu art. 14 ust. 2 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Są to m.in.:
 - przychody ze sprzedaży składników majątku przedsiębiorstwa,
 - dotacje, subwencje, dopłaty i inne nieodpłatne świadczenia otrzymane na pokrycie kosztów albo jako zwrot wydatków,
 - różnice kursowe,
 - otrzymane kary umowne,
 - odsetki od środków na rachunkach bankowych utrzymywanych w związku z wykonywaną działalnością,
 - wartość umorzonych lub przedawnionych zobowiązań, w tym z tytułu zaciągniętych kredytów (pożyczek), z wyjątkiem umorzonych pożyczek z Funduszu Pracy oraz umorzonych pożyczek (kredytów), jeżeli to umorzenie związane jest z postępowaniem upadłościowym,
 - wartość otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń, z wyjątkiem sytuacji, w której świadczenia te otrzymane są od osób zaliczanych przez podatnika do I lub II grupy podatkowej w rozumieniu przepisów o podatku od spadków i darowizn,
 - otrzymane wynagrodzenie za obsługę pracowniczego programu emerytalnego uczestnika, w związku ze zwrotem środków pochodzących ze składki dodatkowej,
 - wynagrodzenia płatników z tytułu terminowego wpłacania podatków pobranych na rzecz budżetu państwa lub wykonywania

zadań związanych z ustalaniem prawa do świadczeń i ich wysokości oraz wypłatą świadczeń z ubezpieczenia chorobowego, określonych w przepisach o systemie ubezpieczeń społecznych,

- przychody z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy oraz z innych umów o podobnym charakterze, składników majątku związanych z działalnością gospodarczą,
- otrzymane odszkodowania za szkody dotyczące składników majątku związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

9) razem przychód – jest to suma przychodów wykazanych w kolumnach 7 i 8.

Trzecią grupę zapisów w PKPiR tworzą dwie kolumny – 10 i 11:

- 10) zakup towarów handlowych i materiałów według cen zakupu – każdy podatnik jest zobowiązany do przestrzegania obowiązku potwierdzenia otrzymania towarów na dowodzie zakupu poprzez umieszczenie na nim daty i podpisu osoby, która je przyjęła; dokumentowanie nabycia towarów co do zasady możliwe jest wyłącznie rachunkami i wszystkimi rodzajami faktur VAT, jednak niektóre zakupy towarów i materiałów mogą być dokumentowane dowodem wewnętrznym,
- 11) koszty uboczne zakupu – w tej kolumnie ewidencjonuje się koszty uboczne związane z zakupem towarów handlowych i materiałów; przykładowymi wydatkami podlegającymi rejestracji w tej kolumnie są koszty dotyczące transportu, załadunku i wyładunku, koszty ubezpieczenia itd.

Najwięcej zapisów w PKPiR zazwyczaj dokonuje się w czwartej grupie, na którą składają się pozycje dotyczące ponoszonych wydatków (kosztów) – są to kolumny 12–15:

- 12) wynagrodzenia – w tej kolumnie ewidencjonuje się zarówno wynagrodzenia osobowe (zatrudnienie na podstawie umów o pracę), jak i bezosobowe (zatrudnienie na podstawie umów cywilnoprawnych, takich jak np. umowa o dzieło, umowa zlecenia); wynagrodzenia ewidencjonuje się w kwocie brutto (dotyczy to zarówno wynagrodzeń pieniężnych – wypłacanych w gotówce, jak i wynagrodzeń w naturze). Podstawą wpisów w kolumnie 12 są listy płac lub inne dowody, które pracownik potwierdza własnym podpisem (np. dokument kasowy KW) lub też dokumenty bez podpisu pracownika, np. potwierdzenie przelewu wynagrodzenia na rachunek bankowy pracownika,
- 13) pozostałe wydatki (koszty) – w tej kolumnie ewidencjonowane są wszystkie koszty z wyjątkiem wymienionych wcześniej w kolumnach 10–12 oraz z wyjątkiem kosztów niestanowiących kosztów uzyskania przychodów (NKUP), wymienionych w art. 23 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Aby uznać dany

wydatek za koszt uzyskania przychodu, oprócz warunku niewystępowania na wspomnianej wcześniej liście wydatków NKUP muszą być spełnione jeszcze dwa warunki: wydatek musi zostać poniesiony, a odpis (np. amortyzacyjny) dokonany oraz celem poniesienia tego wydatku powinno być osiągnięcie przychodu (co nie oznacza, że konkretny wydatek ma powodować określony przychód) lub zachowanie albo zabezpieczenie źródła przychodów. Przykładami wydatków (kosztów) ujmowanych w kolumnie 13 są: czynsz za lokal, opłata za energię elektryczną, gaz, wodę, c.o., opłata za telefon, zakup paliw, wydatki dotyczące remontów, amortyzacja środków trwałych, składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe pracowników w części finansowanej przez pracodawcę, składki na ubezpieczenie wypadkowe pracowników, wartość zakupionego wyposażenia, koszty podróży służbowych,

- 14) suma wydatków (kosztów) wykazanych w kolumnach 12 i 13,
- 15) kolumna wolna – w tej kolumnie można wpisywać inne zaszłości gospodarcze poza wymienionymi w kolumnach 1–13. Tutaj można odnotowywać również wydatki odnoszące się do przychodów miesiąca lub roku następnego (lat następnych),
- 16) uwagi – pozycja ta jest przeznaczona do wpisywania uwag co do treści zapisów w kolumnach 2–15. Może być ona także wykorzystywana np. do uwzględniania pobranych zaliczek, obrotu opakowaniami zwrotnymi itd.

W ciągu roku podatkowego podatnicy prowadzący PKPiR dokonują systematycznych wpisów mających na celu ustalenie dochodu do opodatkowania i wynikających z niego zaliczek na podatek dochodowy obliczanych według wybranej metody (podatek progresywny lub podatek liniowy). W zależności od tego, czy podatnik spełnia definicję małego podatnika (por. pkt 4) i dokonał wyboru rozliczenia kwartalnego, czy też rozlicza się miesięcznie, raz na kwartał lub raz na miesiąc, należy dokonać zamknięcia okresu rozliczeniowego według schematu przedstawionego na rys. 6.11.

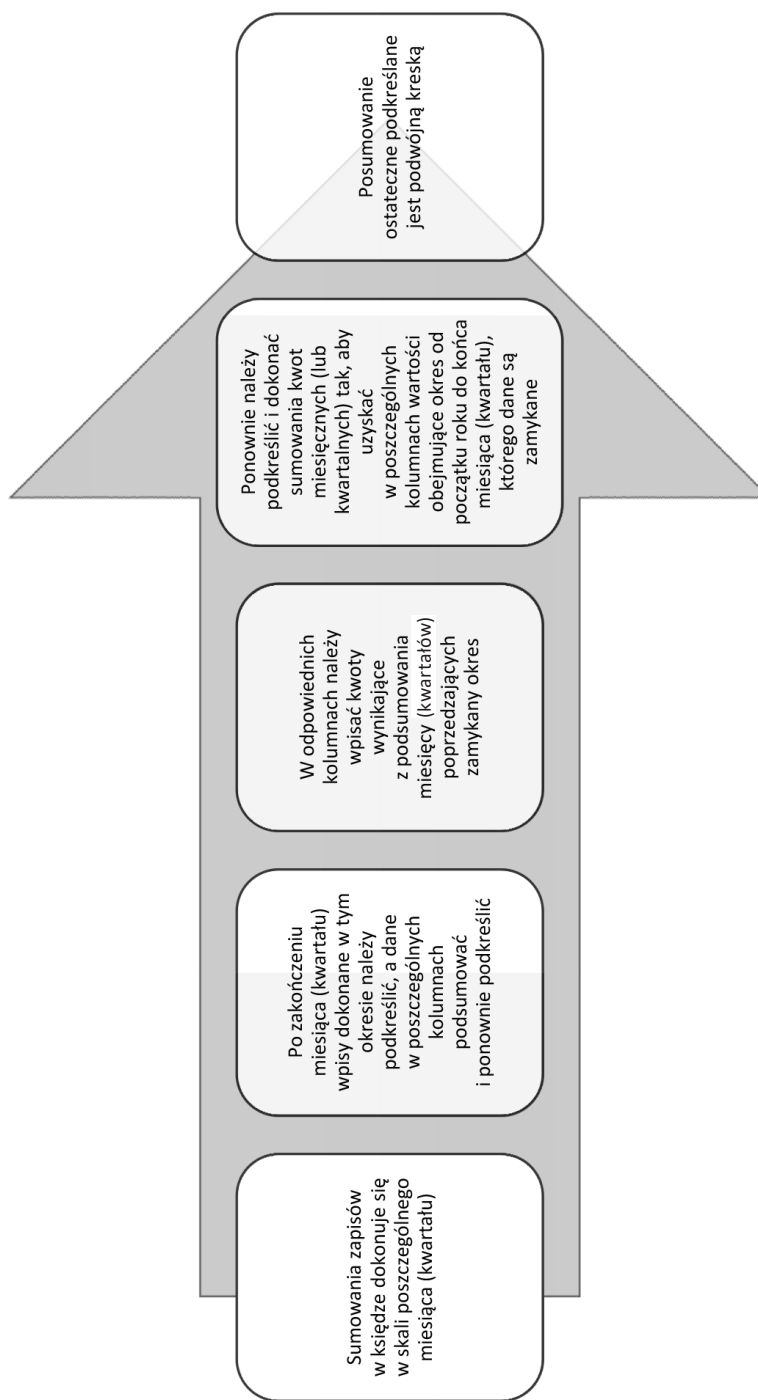
Po zakończeniu roku podatkowego, jak również w każdym przypadku, kiedy dokonano spisu z natury wpisanego do PKPiR, należy dokonać ustalenia kosztów uzyskania, uwzględniając różnice remanentowe według następującej formuły:

$$BO + O - BZ = Sk$$

gdzie:

BO – bilans otwarcia, wartość remanentu początkowego,

O – obroty, wartość zakupu towarów i materiałów (kolumna 10),



Rysunek 6.11. Zamknięcie okresu rozliczeniowego w Podatkowej Księdze Przychodów i Rozchodów

Źródło: opracowanie własne.

BZ – bilans zamknięcia, wartość remanentu końcowego,
Sk – saldo końcowe, wartość towarów/materiałów wprowadzona do obrotu gospodarczego w okresie rozliczeniowym.

Na osobnej stronie księgi, po zakończeniu roku podatkowego, należy zamieścić obliczenie wyniku podatkowego osiągniętego w roku podatkowym (okresie rozliczeniowym) poprzez pomniejszenie wartości osiągniętych przychodów o ustalone za ten sam okres koszty ich uzyskania.

Ustalone we wskazany sposób przychody, koszty ich uzyskania oraz dochód są następnie wpisywane do załącznika PIT-B deklaracji rocznej PIT-36 (lub PIT-36L w przypadku wyboru podatku liniowego). Na tej podstawie ustala się wysokość zobowiązania podatkowego z tytułu podatku dochodowego.

Przykład 5¹⁷

1. Przychód (kolumna 9)	455 600,75
2. Wysokość kosztów uzyskania przychodów poniesionych w roku podatkowym:	
a) wartość spisu z natury na początek roku podatkowego	58 678,28
b) plus wydatki na zakup towarów handlowych i materiałów (kolumna 10)	289 288,56
c) plus wydatki na koszty uboczne zakupu (kolumna 11)	10 320,40
d) minus wartość spisu z natury na koniec roku podatkowego	46 524,32
e) plus kwota pozostałych wydatków (kolumna 14)	78 328,09
f) minus wartość wynagrodzeń w naturze ujętych w innych kolumnach księgi	4 826,00
Razem koszty uzyskania przychodu	385 265,01
3. Ustalenie dochodu osiągniętego w roku podatkowym:	
a) przychód (pkt 1)	455 600,75
b) minus koszty uzyskania przychodów (pkt 2)	385 265,01
Dochód (a – b)	70 335,74

Ćwiczenia

1. Czym różni się obniżona stawka odsetek za zwłokę od stawki podstawowej odsetek za zwłokę i kiedy jest ona stosowana?
2. Jakie są kryteria możliwości zastosowania uproszczonych ewidencji podatkowych zamiast ewidencji prowadzonej w formie ksiąg rachunkowych według regulacji ustawy o rachunkowości?

¹⁷ Przykład na podstawie objaśnień do załącznika nr 1, pkt 23, rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów

3. Scharakteryzuj najważniejsze założenia podatku od towarów i usług. Od czego zależy możliwość zwolnienia z podatku od towarów i usług?
4. Jakie przywileje mają mali podatnicy z punktu widzenia opodatkowania podatkiem dochodowym? A jakie z punktu widzenia opodatkowania podatkiem od towarów i usług?
5. Jakie są warunki skorzystania z opodatkowania zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej? Od jakich najważniejszych czynników zależy wysokość podatku przy zryczałtowanym podatku dochodowym w formie karty podatkowej? Jakie są zalety i wady takiego opodatkowania?

Bibliografia

- Ebrill L. P., Keen M., Perry V. P. (eds.) [2001], *The modern VAT*, International Monetary Fund, Washington D.C.
- Ehtisham A., Abdulrazak A. F. [2010], *Fiscal reforms in the Middle East: VAT in the Gulf Cooperation Council*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Kalinowski J. [2009], *Podejmowanie działalności gospodarczej przez osoby fizyczne*, [w:] Kalinowski J. (red.), *Uproszczone formy ewidencji podatkowych*, Centrum Controllingu i Analiz Ekonomicznych, Łódź.
- Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 9 lipca 2013 r. w sprawie stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych oraz obniżonej stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych, M.P. z 2013 r., poz. 596.
- Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 10 października 2014 r. w sprawie stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych oraz obniżonej stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych, M.P. z 2014 r., poz. 905.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 grudnia 2002 r. w sprawie prowadzenia ewidencji przychodów i wykazu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 701.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów, t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 1037.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 sierpnia 2005 r. w sprawie naliczania odsetek za zwłokę oraz opłaty prolongacyjnej, a także zakresu informacji, które muszą być zawarte w rachunkach, Dz.U. z 2005 r., nr 165, poz. 1373 z późn. zm.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz prowadzenia akt osobowych pracownika, Dz.U. z 1996 r., nr 62, poz. 286 z późn. zm.

Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego, t.j. Dz.U. 1960, nr 30, poz. 168 z późn. zm.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 1502 z późn. zm.

Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn, Dz.U. 1983 r., nr 45, poz. 207 z późn. zm.

Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym, Dz.U. z 2013 r., poz. 1381, z późn. zm.

Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, t.j. Dz.U. z 2002 r., nr 9, poz. 84 z późn. zm.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. z 2012 r., poz. 361, z późn. zm.

Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej, t.j. Dz.U. z 2015 r., poz. 553 z późn. zm.

Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach, Dz.U. z 1991 r., nr 101, poz. 444 z późn. zm.

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. z 1992 r., nr 21, poz. 86 z późn. zm.

Ustawa z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych, Dz.U. z 2000 r., nr 95, poz. 1051 z późn. zm.

Ustawa z dnia 8 stycznia 1993 r. o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, Dz.U. z 1993 r., nr 11, poz. 50.

Ustawa z dnia 13 października 1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników, t.j. Dz.U. z 2012 r., poz. 1314 z późn. zm.

Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym, t.j. Dz.U. z 2011 r., nr 41, poz. 213 z późn. zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa, Dz.U. z 2005 r., nr 8, poz. 60 z późn. zm.

Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne, Dz.U. z 1998 r., nr 144, poz. 930 z późn. zm.

Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych, Dz.U. z 2000 r., nr 86, poz. 959 z późn. zm.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, t.j. Dz.U. z 2000 r., nr 94, poz. 1037 z późn. zm.

Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym, Dz.U. z 2002 r., nr 200, poz. 1682 z późn. zm.

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, t.j. Dz.U. z 2011 r., nr 177, poz. 1054.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o podatku tonażowym, Dz.U. z 2014 r., poz. 511 z późn. zm.

Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o opłacie skarbowej, t.j. Dz.U. z 2015 r., poz. 783 z późn. zm.

Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r. o szczególnych rozwiązaniach dla podatników uzyskujących niektóre przychody poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2008 r., nr 143, poz. 894 z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym, Dz.U. z 2009 r., nr 3, poz. 11 z późn. zm.

Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych, Dz.U. z 2015 r., poz. 612.

Ustawa z dnia 2 marca 2012 r. o podatku od wydobycia niektórych kopalin, Dz.U. z 2012 r., poz. 362 z późn. zm.

Strony internetowe

http://www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/5018330/wplywy_12_2015.pdf (dostęp: 10.10.2015).

<http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa/dzialalnosc/interpretacje-podatkowe/interpretacje-indywidualne;jsessionid=31861249B29AC14D3E11CEC09766F189> (dostęp: 3.11.2015).

Załączniki

Załącznik 1. Wykaz rodzajów działalności usługowej objętych opodatkowaniem zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej

Lp.	Rodzaj działalności usługowej
1	Usługi ślusarskie
2	Usługi w zakresie wyrobu i naprawy naczyń blaszanych
3	Usługi rusznikarskie
4	Usługi w zakresie złotnictwa – jubilerstwa – dla ludności
5	Usługi grawerskie
6	Usługi w zakresie wyrobu pieczętek
7	Usługi pobielania kotłów i naczyń
8	Usługi kowalskie
9	Usługi w zakresie elektromechaniki chłodniczej

Lp.	Rodzaj działalności usługowej
10	Usługi w zakresie kotlarstwa
11	Usługi w zakresie mechaniki maszyn
12	Usługi w zakresie mechaniki maszyn i urządzeń rolniczych
13	Usługi w zakresie elektromechaniki sprzętu medycznego i laboratoryjnego
14	Usługi w zakresie mechaniki precyzyjnej
15	Usługi w zakresie mechaniki maszyn biurowych
16	Usługi w zakresie wyrobu i naprawy wag
17	Usługi zegarmistrzowskie
18	Usługi w zakresie antykorozyjnego zabezpieczania pojazdów
19	Usługi w zakresie mycia oraz smarowania samochodów i motocykli oraz inne usługi niezwiązane z ich naprawą
20	Usługi w zakresie elektromechaniki, z wyjątkiem dźwigowej, chłodniczej i pojazdowej
21	Naprawa i konserwacja urządzeń elektronicznych
22	Usługi w zakresie tele- i radiomechaniki
23	Usługi w zakresie bieżnikowania opon
24	Usługi wulkanizatorskie, z wyjątkiem bieżnikowania opon
25	Usługi stolarskie, z wyjątkiem wyrobu trumien
26	Usługi w zakresie pozłotnictwa
27	Usługi tapicerskie
28	Usługi hafciarskie
29	Repasacja pończoch
30	Usługi w zakresie bieliźniarstwa
31	Usługi w zakresie gorseciarstwa
32	Usługi krawieckie
33	Cerowanie i naprawa odzieży, obciąganie guzików, okrętkowanie, mereżkowanie, plisowanie
34	Usługi w zakresie kozuszkarstwa
35	Szewstwo miarowe
36	Szewstwo naprawkowe
37	Odświeżanie i renowacja wyrobów skórzanых i futrzarskich, z wyjątkiem mechanicznego czyszczenia i farbowania wyrobów futrzarskich
38	Usługi w zakresie mechanicznego czyszczenia i farbowania wyrobów futrzarskich
39	Usługi w zakresie kuśnierstwa

Lp.	Rodzaj działalności usługowej
40	Usługi w zakresie introligatorstwa
41	Usługi w zakresie lutnictwa
42	Usługi w zakresie organmistrzostwa
43	Usługowy wyrób i naprawa instrumentów dętych
44	Usługowy wyrób i naprawa instrumentów perkusyjnych
45	Usługowy wyrób i naprawa instrumentów harmoniowych i fortepianowych
46	Usługowy wyrób i naprawa instrumentów muzycznych elektrycznych i elektronicznych
47	Usługi w zakresie lakiernictwa
48	Usługowe wytwarzanie szyldów
49	Konserwacja i naprawa przedmiotów zabytkowych i artystycznych
50	Usługi w zakresie robót budowlanych: murarskich, ciesielskich, dekarskich, posadzkarskich, malarzkich, związanych z wykładaniem i tapetowaniem ścian, izolatorskich, związanych z wznoszeniem i montażem konstrukcji stalowych – dla ludności
51	Usługi w zakresie sztukatorstwa – dla ludności
52	Usługi w zakresie odgrzybiania budynków – dla ludności
53	Usługi w zakresie cyklinowania – dla ludności
54	Usługi w zakresie zdurństwa – dla ludności
55	Usługi w zakresie robót budowlanych instalacyjnych związanych z zakładaniem instalacji: grzewczych, wentylacyjnych, klimatyzacyjnych, wodnokanalizacyjnych, gazowych, elektrycznych i osprzętu elektrycznego – dla ludności
56	Studniarstwo, z wyjątkiem wiercenia studni o głębokości ponad 30 m – dla ludności
57	Obsługa maszynowa produkcji rolniczej i ogrodniczej
58	Usługi zwalczania szkodników roślin i zwierząt
59	Usługi utrzymania i pielęgnacji zwierząt z czego usługi w zakresie zbiorowego wypasu owiec w rejonach górskich w sezonie letnim
60	Usługi w zakresie prania, prasowania i prężenia firanek
61	Usługi w zakresie maglowania
62	Usługi w zakresie chemicznego czyszczenia i farbowania, z wyjątkiem czyszczenia i farbowania wyrobów futrzarskich
63	Pranie pierza i puchu
64	Kominiarstwo
65	Usługi odkażania, tępienia owadów i odszczurzania
66	Usługi fryzjerskie dla kobiet i dziewcząt
67	Usługi fryzjerskie dla mężczyzn i chłopców
68	Usługi kosmetyczne

Lp.	Rodzaj działalności usługowej
69	Manicure, pedicure
70	Usługi fotograficzne: świadczone z wykorzystaniem urządzeń do samoczynnego automatycznego naświetlania odbitek (samoczynnych printerów), usługi pozostałe
71	Wyświetlanie rysunków, planów i tekstów techniką kserografii i diazotypii
72	Sprzątanie wewnątrz
73	Ważenie osób
74	Usługi w zakresie radiestezji
75	Usługi świadczone w gospodarstwach domowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym, załącznik nr 3, część I.

Załącznik 2. Wykaz rodzajów działalności wytwórczo-usługowej objętych opodatkowaniem zryczałtowanym podatkiem dochodowym w formie karty podatkowej

Lp.	Rodzaj działalności usługowej
1	Szklarstwo
2	Witrażownictwo
3	Kołodziejstwo
4	Bednarstwo
5	Koszykarstwo
6	Wytwarzanie miotel, wyrobów z gałęzi i słomy
7	Gręplarstwo
8	Kilimiarstwo
9	Koronkarstwo, z wyjątkiem maszynowego
10	Dziewiarstwo na drutach i szydełkach
11	Czapnictwo i kapelusznictwo męskie
12	Modniarstwo
13	Cholewkarstwo
14	Szewstwo ortopedyczne
15	Rymarstwo, z wyjątkiem produkcji plandek
16	Rękawicznictwo – wyrób rękawiczek skórzanych i skóropodobnych, z wyjątkiem roboczych, ochronnych i sportowych
17	Młynarstwo

Lp.	Rodzaj działalności usługowej
18	Przemiał i przerób zbóż w wiatrakach oraz śrutowanie zboża
19	Wytwarzanie waty z cukru, prażenie kukurydzy
20	Ortopedyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym, załącznik nr 3, część I.

Załącznik 3. Wykaz stawek podatkowych i rodzajów działalności objętych ryczałtem ewidencjonowanym

Stawka	Opis
20%	Przychody z wolnych zawodów
17%	Przychody ze świadczenia usług: a) reprodukcji komputerowych nośników informacji (PKWiU 18.20.30.0), b) pośrednictwa w: • sprzedaży hurtowej samochodów osobowych i furgonetek prowadzonej przez Internet (PKWiU 45.11.41.0), • pozostałej sprzedaży hurtowej samochodów osobowych i furgonetek (PKWiU 45.11.49.0), • sprzedaży hurtowej pozostałych pojazdów samochodowych (z wyłączeniem motocykli) prowadzonej przez Internet (PKWiU 45.19.41.0), • pozostałej sprzedaży hurtowej pozostałych pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli (PKWiU 45.19.49.0), • sprzedaży hurtowej części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli (PKWiU 45.31.20.0), • sprzedaży motocykli oraz części i akcesoriów do nich (PKWiU 45.40.40.0), c) pośrednictwa w sprzedaży hurtowej (PKWiU grupa 46.1), z zastrzeżeniem załącznika nr 2 do ustawy o ryczałcie, d) parkingowych (PKWiU 52.21.24.0), obsługi centrali wzywania radio-taxi (PKWiU ex 52.21.29.0), pilotowania na wodach morskich i przybrzeżnych (PKWiU ex 52.22.13.0), pilotowania na wodach śródlądowych (PKWiU ex 52.22.14.0), e) związanych z zakwaterowaniem (PKWiU dział 55), z zastrzeżeniem załącznika nr 2 do ustawy, f) związanych z wydawaniem: • pakietów gier komputerowych (PKWiU ex 58.21.10.0), z wyłączeniem publikowania gier komputerowych w trybie <i>online</i>, • pakietów oprogramowania systemowego (PKWiU 58.29.1), • pakietów oprogramowania użytkowego (PKWiU 58.29.2), • oprogramowania komputerowego pobieranego z Internetu (PKWiU ex 58.29.3), z wyłączeniem pobierania oprogramowania w trybie <i>online</i>, g) związanych z doradztwem w zakresie sprzętu komputerowego (PKWiU 62.02.10.0), związanych z oprogramowaniem (PKWiU ex 62.01.1), objętych grupowaniem „Oryginały oprogramowania komputerowego” (PKWiU 62.01.2), związanych z doradztwem w zakresie oprogramowania (PKWiU ex 62.02), w zakresie instalowania oprogramowania (PKWiU ex 62.09.20.0), związanych z zarządzaniem siecią i systemami informatycznymi (PKWiU 62.03.1), h) przetwarzania danych (PKWiU ex 63.11.1), przesyłania strumieni audiowizualnych przez Internet (PKWiU 63.11.2),

Stawka	Opis
17%	i) zarządzania nieruchomościami na zlecenie (PKWiU 68.32.1), z zastrzeżeniem załącznika nr 2 do ustawy, o ryczałcie, j) wynajmu i dzierżawy: • samochodów osobowych i furgonetek, bez kierowcy (PKWiU 77.11.10.0), • pozostałych pojazdów samochodowych (z wyłączeniem motocykli), bez kierowcy (PKWiU 77.12.1), • środków transportu wodnego bez załogi (PKWiU 77.34.10.0), • środków transportu lotniczego bez załogi (PKWiU 77.35.10.0), • pojazdów szynowych (bez obsługi) (PKWiU 77.39.11.0), • kontenerów (PKWiU 77.39.12.0), • motocykli, przyczep kempingowych i samochodów z częścią mieszkalną, bez kierowcy (PKWiU 77.39.13.0), k) przez agencje pracy tymczasowej (PKWiU 78.20.1), pozostałych związanych z udostępnianiem pracowników (PKWiU 78.30.1), l) przez agentów i pośredników turystycznych w zakresie rezerwacji biletów (PKWiU 79.11.1), przez agentów i pośredników turystycznych w zakresie rezerwacji zakwaterowania, rejsów wycieczkowych i wycieczek zorganizowanych (PKWiU 79.11.2), przez organizatorów turystyki (PKWiU 79.12.1), związanych z promowaniem turystyki (PKWiU 79.90.11.0), w zakresie informacji turystycznej (PKWiU 79.90.12.0), przez pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (PKWiU 79.90.20.0), w zakresie rezerwacji nieruchomości będących we współwłasności (PKWiU 79.90.31.0), m) obsługi nieruchomości wykonywanej na zlecenie, polegającej m.in. na utrzymaniu porządku w budynkach, kontroli systemów ogrzewania, wentylacji, klimatyzacji, wykonywaniu drobnych napraw (PKWiU ex 81.10.10.0), z zastrzeżeniem załącznika nr 2 do ustawy, dezynfekcji i tępienia szkodników (PKWiU 81.29.11.0), n) fotograficznych (PKWiU 74.20), z zastrzeżeniem załącznika nr 2 do ustawy, o) przyjmowania telefonów (PKWiU 82.99.12.0), centrów telefonicznych (call center) (PKWiU 82.20.10.0), powielania (PKWiU 82.19.11.0), związanych z organizowaniem kongresów, targów i wystaw (PKWiU 82.30), p) poradnictwa dla dzieci dotyczącego problemów edukacyjnych (PKWiU ex 85.60.10.0), r) pomocy społecznej: • bez zakwaterowania w zakresie odwiedzania i pomocy domowej świadczonych osobom w podeszłym wieku przez instytucje o charakterze doraźnym (PKWiU ex 88.10.11.0), • bez zakwaterowania w zakresie opieki dziennej świadczonych osobom w podeszłym wieku przez instytucje o charakterze doraźnym (PKWiU ex 88.10.12.0), • bez zakwaterowania związane z przystosowaniem zawodowym dla osób niepełnosprawnych (PKWiU 88.10.13.0), • bez zakwaterowania w zakresie poradnictwa dla dzieci, gdzie indziej niesklasyfikowanych (PKWiU 88.99.11.0), • doraźnej bez zakwaterowania (PKWiU 88.99.12.0), • bez zakwaterowania związane z przystosowaniem zawodowym dla osób bezrobotnych (PKWiU 88.99.13.0)
10%	Przychody z odpłatnego zbycia praw majątkowych lub nieruchomości będących: a) środkami trwałymi, b) składnikami majątku, o których mowa w art. 22d ust. 1 ustawy o podatku dochodowym, z wyłączeniem składników, których wartość początkowa, ustalona zgodnie z art. 22g ustawy o podatku dochodowym, jest niższa niż 1.500 zł, c) wartościami niematerialnymi i prawnymi

Stawka	Opis
10%	ujętych w wykazie środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, w tym także w przypadku odpłatnego zbycia składników majątku wymienionych w pkt b) oraz spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu użytkowego lub udziału w takim prawie, nieujętych w wykazie środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, wykorzystywanych w pozarolniczej działalności gospodarczej – bez względu na okres ich nabycia, nawet jeżeli przed zbyciem zostały wycofane z pozarolniczej działalności gospodarczej, a pomiędzy pierwszym dniem miesiąca następującego po miesiącu, w którym składnik majątku został wycofany z działalności, i dniem jego zbycia nie upłynęło sześć lat.
8,5%	a) przychodów z otrzymanych lub postawionych do dyspozycji podatnika w roku kalendarzowym pieniędzy i wartości pieniężnych oraz wartości otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze. Dla ustalenia wartości otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń z tytułu tych umów, stosuje się art. 11 ust. 2–2b ustawy o podatku dochodowym., b) przychodów z działalności usługowej, w tym przychodów z działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, z zastrzeżeniem pkt 1, 2, 4 i 5 oraz załącznika nr 2 do ustawy, c) przychodów związanych ze zwalczaniem pożarów i zapobieganiem pożarom (PKWiU 84.25.11.0), d) przychodów ze świadczenia usług wychowania przedszkolnego (PKWiU 85.10.10.0), e) przychodów ze świadczenia usług związanych z działalnością ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody (PKWiU 91.04.1), f) przychodów z działalności polegającej na wytwarzaniu przedmiotów (wyrobów) z materiału powierzonego przez zamawiającego, g) prowizji uzyskanej przez komisarza ze sprzedaży na podstawie umowy komisji, h) prowizji uzyskanej przez kolportera prasy na podstawie umowy o kolportaż prasy, i) przychody z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy oraz z innych umów o podobnym charakterze, składników majątku związanych z działalnością gospodarczą oraz otrzymane odszkodowania za szkody dotyczące składników majątku związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą lub z prowadzeniem działów specjalnych produkcji rolnej.
5,5%	a) przychodów z działalności wytwórczej, robót budowlanych lub w zakresie przewozów ładunków taborem samochodowym o ładowności powyżej 2 ton, b) uzyskanej prowizji z działalności handlowej w zakresie sprzedaży jednorazowych biletów komunikacji miejskiej, znaczków do biletów miesięcznych, znaczków pocztowych, żetonów i kart magnetycznych do automatów, c) przychody z odpłatnego zbycia świadectw pochodzenia otrzymanych przez przedsiębiorstwa energetyczne zajmujące się wytwarzaniem energii elektrycznej w odnawialnych źródłach energii na wniosek, o którym mowa w art. 9e ust. 3 ustawy z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne (Dz.U. z 2006 r., nr 89, poz. 625, z późn. zm.).
3,0%	Przychody: a) z działalności gastronomicznej, z wyjątkiem przychodów ze sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, b) z działalności usługowej w zakresie handlu, c) ze świadczenia usług związanych z produkcją zwierzęcą (PKWiU 01.62.10.0), d) z działalności rybaków morskich i zalewowych w zakresie sprzedaży ryb i innych surowców pochodzących z własnych połowów, z wyjątkiem sprzedaży konserw oraz prezerw z ryb i innych surowców z połowów, o których mowa w art. 14 ust. 2 pkt 2 i 5–10 ustawy o podatku dochodowym,

Stawka	Opis
3,0%	e) z odpłatnego zbycia ruchomych składników majątku będących środkami trwałymi, ujętych w wykazie środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych oraz składników majątku, o których mowa w art. 22d ust. 1 ustawy o podatku dochodowym, z wyłączeniem składników, których wartość początkowa, ustalona zgodnie z art. 22g ustawy o podatku dochodowym, jest niższa niż 1 500 zł, nieujętych w ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, wykorzystywanych w pozarolniczej działalności gospodarczej, nawet jeżeli przed zbyciem zostały wycofane z tej działalności gospodarczej, a pomiędzy pierwszym dniem miesiąca następującego po miesiącu, w którym składnik majątku został wycofany z działalności, i dniem jego zbycia nie upłynęło sześć lat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym art. 12 ust. 1, art. 12 ust. 10, art. 6 ust. 1a, ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych art. 14 ust. 2 pkt 11, 12, 14.

Załącznik 4. Wykaz usług, których świadczenie wyłącza podatnika z opodatkowania ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych

Lp.	Symbol PKWiU	Nazwa usługi
1.	ex 02.40.10	Usługi związane z leśnictwem dotyczy wyłącznie: – doradztwa w zakresie zarządzania lasem
2.	41.00.10.0	Usługi objęte grupowaniem „Budynki mieszkalne”
3.	41.00.20.0	Usługi objęte grupowaniem „Budynki niemieszkalne”
4.	ex 42.1	Drogi kołowe i szynowe; roboty ogólnobudowlane związane z budową dróg kołowych i szynowych dotyczy wyłącznie usług: – realizacji projektów inwestycyjnych na własny rachunek obejmującej przedsięwzięcia finansowe, techniczne i rzeczowe w celu przygotowania lub budowy: dróg i autostrad, dróg szynowych i kolei podziemnej oraz przejść podziemnych, mostów i tuneli
5.	ex 42.21	Rurociągi przesyłowe i sieci rozdzielcze; roboty ogólnobudowlane związane z budową rurociągów dotyczy wyłącznie usług: – realizacji projektów inwestycyjnych na własny rachunek obejmującej przedsięwzięcia finansowe, techniczne i rzeczowe w celu przygotowania lub budowy rurociągów przesyłowych i sieci rozdzielczych
6.	ex 42.22	Linie telekomunikacyjne i elektroenergetyczne; roboty ogólnobudowlane związane z budową linii telekomunikacyjnych i elektroenergetycznych dotyczy wyłącznie usług: – realizacji projektów inwestycyjnych na własny rachunek obejmującej przedsięwzięcia finansowe, techniczne i rzeczowe w celu przygotowania lub budowy rozdzielczych linii elektroenergetycznych i telekomunikacyjnych

Lp.	Symbol PKWiU	Nazwa usługi
7.	ex 42.91	Pozostałe obiekty inżynierii wodnej; roboty ogólnobudowlane związane z budową pozostałych obiektów inżynierii wodnej dotyczy wyłącznie usług: – realizacji projektów inwestycyjnych na własny rachunek obejmującej przedsięwzięcia finansowe, techniczne i rzeczowe w celu przygotowania lub budowy portów morskich i pozostałych obiektów inżynierii wodnej
8.	ex 42.99	Pozostałe obiekty inżynierii lądowej i wodnej, gdzie indziej niesklasyfikowane; roboty ogólnobudowlane związane z budową pozostałych obiektów inżynierii lądowej i wodnej, gdzie indziej niesklasyfikowane dotyczy wyłącznie usług: – realizacji projektów inwestycyjnych na własny rachunek obejmującej przedsięwzięcia finansowe, techniczne i rzeczowe w celu przygotowania lub budowy obiektów górniczych i produkcyjnych, obiektów innych niż budynki i pozostałych obiektów inżynierskich
9.	46.12	Usługi pośrednictwa w sprzedaży hurtowej paliw, rud, metali i chemikaliów przemysłowych
10.	46.14	Usługi pośrednictwa w sprzedaży hurtowej maszyn, urządzeń przemysłowych, statków i samolotów
11.	46.18	Usługi pośrednictwa w sprzedaży hurtowej pozostałych określonych towarów
12.	46.19	Usługi pośrednictwa w sprzedaży hurtowej towarów różnego rodzaju
13.	52.10.12.0	Magazynowanie i przechowywanie cieczy i gazów
14.	ex 52.10.19.0	Magazynowanie i przechowywanie pozostałych towarów dotyczy wyłącznie: – usług magazynowania i przechowywania towarów w strefach wolnocłowych
15.	55.90.13.0	Usługi oferowania miejsc sypialnych w wagonach kolejowych i w pozostałych środkach transportu
16.	58.11.60.0	Usługi licencyjne związane z nabywaniem praw do książek, broszur, ulotek, map itp.
17.	58.12.30.0	Usługi licencyjne związane z nabywaniem praw do korzystania z wykazów i list (np. adresowych, telefonicznych)
18.	58.14.40.0	Usługi licencyjne związane z nabywaniem praw do czasopism i pozostałych periodyków
19.	58.19.30.0	Usługi licencyjne związane z nabywaniem praw do pozostałych wyrobów drukowanych
20.	58.21.40.0	Usługi licencyjne związane z nabywaniem praw do korzystania z gier komputerowych
21.	58.29.50.0	Usługi licencyjne związane z nabywaniem praw do korzystania z programów komputerowych

Lp.	Symbol PKWiU	Nazwa usługi
22.	ex dział 59	Usługi związane z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych z wyłączeniem: – sprzedaży miejsca lub czasu na cele reklamowe w filmach, nagraniach wideo i programach telewizyjnych (PKWiU 59.11.30.0), – usług związanych z wydawaniem nagrań dźwiękowych (PKWiU 59.20.3), – udzielania licencji na korzystanie z praw do oryginałów nagrań dźwiękowych i muzycznych (PKWiU 59.20.40.0)
23.	dział 60	Usługi związane z nadawaniem programów ogólnodostępnych i abonamentowych
24.	63.91.1	Usługi agencji informacyjnych
25.	63.99	Pozostałe usługi w zakresie informacji, gdzie indziej niesklasyfikowane
26.	Sekcja K	Usługi finansowe i ubezpieczeniowe
27.	68.10.1	Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek
28.	68.20.1	Wynajem i usługi zarządzania nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi****
29.	ex 68.3 z wyjątkiem: 68.32.1	Usługi związane z obsługą rynku nieruchomości Usługi zarządzania nieruchomościami świadczone na zlecenie**
30.	dział 69	Usługi prawne, rachunkowo-księgowe i doradztwa podatkowego
31.	ex dział 70	Usługi firm centralnych (<i>head office</i>); usługi doradztwa związane z zarządzaniem z wyłączeniem: – usług związanych z zarządzaniem rynkiem rybnym (PKWiU ex 70.22.16.0)
32.	dział 71	Usługi architektoniczne i inżynierskie; usługi badań i analiz technicznych
33.	dział 72	Usługi w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych
34.	dział 73	Usługi reklamowe; usługi badania rynku i opinii publicznej
35.	74.1	Usługi w zakresie specjalistycznego projektowania
36.	ex 74.20.2	Usługi fotograficzne specjalistyczne dotyczy wyłącznie: – usług fotoreporterów, – usług wykonywania fotografii reklamowych i podobnych
37.	74.3	Usługi tłumaczeń pisemnych i ustnych*
38.	ex 74.90.1	Usługi profesjonalne i techniczne wspomagające i usługi doradztwa, gdzie indziej niesklasyfikowane dotyczy wyłącznie: – usług związanych z wykonywaniem obmiarów budowlanych, – usług prognozowania pogody, – usług pośrednictwa komercyjnego i wyceny, z wyłączeniem wyceny nieruchomości i ubezpieczeń, – usług doradztwa w zakresie bezpieczeństwa

Lp.	Symbol PKWiU	Nazwa usługi
39.	ex 74.90.20.0	Pozostałe usługi profesjonalne, techniczne i handlowe, gdzie indziej niesklasyfikowane z wyłączeniem: – usług doradców w zakresie agronomii
40.	77.40	Dzierżawa własności intelektualnej i podobnych produktów z wyłączeniem prac chronionych prawem autorskim
41.	78.10.1	Usługi świadczone przez urzędy/agencje pracy
42.	79.90.32.0	Usługi w zakresie rezerwacji centrów konferencyjnych i hal wystawienniczych
43.	79.90.39.0	Usługi w zakresie rezerwacji biletów wstępu na imprezy rekreacyjne, rozrywkowe i sportowe oraz pozostałe usługi w zakresie rezerwacji, gdzie indziej niesklasyfikowane
44.	dział 80	Usługi detektywistyczne i ochroniarskie z wyłączeniem: – robót związanych z instalowaniem systemów przeciwpożarowych i przeciwwłamaniowych z późniejszym monitoringiem
45.	ex 81.10.10.0	Usługi pomocnicze związane z utrzymaniem porządku dotyczy wyłącznie: – usług związanych z obsługą budynków będących własnością rządu lub zajmowanych przez instytucje rządowe
46.	ex 82.9	Usługi wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej, gdzie indziej niesklasyfikowane z wyłączeniem: – usług przyjmowania telefonów
47.	ex dział 84	Usługi administracji publicznej i obrony narodowej; usługi w zakresie obowiązkowych zabezpieczeń społecznych z wyłączeniem: – usług związanych ze zwalczaniem pożarów i zapobieganiem pożarom (PKWiU 84.25.11.0)***
48.	ex dział 85	Usługi w zakresie edukacji* z wyłączeniem: – usług wychowania przedszkolnego (PKWiU 85.10.10.0),*** – usług szkół pozwalających uzyskać zawodowe certyfikaty i uprawnienia w zakresie prowadzenia statków oraz w zakresie pilotażu (PKWiU ex 85.53.12.0)
49.	dział 86	Usługi w zakresie opieki zdrowotnej*
50.	87.10.10.0	Usługi pomocy społecznej z zakwaterowaniem zapewniającej opiekę pielęgnarską*
51.	ex 87.20.1	Usługi pomocy społecznej z zakwaterowaniem świadczone osobom z zaburzeniami psychicznymi dotyczy wyłącznie: – usług pomocy społecznej z zakwaterowaniem świadczonych osobom z zaburzeniami psychicznymi przez placówki inne niż zarejestrowane szpitale*
52.	ex 87.30.1	Usługi pomocy społecznej z zakwaterowaniem świadczone osobom w podeszłym wieku i osobom niepełnosprawnym dotyczy wyłącznie: – usług pomocy społecznej z zakwaterowaniem świadczonych osobom w podeszłym wieku i osobom niepełnosprawnym przez placówki inne niż zarejestrowane szpitale*

Lp.	Symbol PKWiU	Nazwa usługi
53.	ex 88.99.1	Pozostałe usługi pomocy społecznej bez zakwaterowania, gdzie indziej niesklasyfikowane dotyczy wyłącznie: – usług pomocy społecznej świadczonych przez psychologów, psychoterapeutów w placówkach innych niż zarejestrowane szpitale i niezwiązanych z prowadzeniem praktyki prywatnej,* – pomocy międzynarodowej dla ofiar katastrof, uchodźców i imigrantów, włącznie z udzielaniem schronienia
54.	dział 90	Usługi kulturalne i rozrywkowe
55.	ex dział 91	Usługi bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostałe usługi w zakresie kultury z wyłączeniem: – usług związanych z działalnością ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody (PKWiU 91.04.1)***
56.	dział 93	Usługi związane ze sportem, rozrywką i rekreacją
57.	dział 94	Usługi świadczone przez organizacje członkowskie
58.	96.09.1	Pozostałe usługi indywidualne, gdzie indziej niesklasyfikowane

* Wyłączenie nie dotyczy pozarolniczej działalności gospodarczej świadczonej w ramach wolnych zawodów; ** usługi podlegają opodatkowaniu według stawki 17% przychodów; *** usługi podlegają opodatkowaniu według stawki 8,5% przychodów; **** wyłączenie nie dotyczy przychodów osiąganych z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze, o których mowa w art. 6 ust. 1a.

Źródło: załącznik nr 2 do ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym.

Jacek Gad

Rozdział 7

Ocena sytuacji finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa

Analiza pionowa i pozioma sprawozdań finansowych

Analiza wskaźnikowa sprawozdań finansowych

Wprowadzenie	237
7.1. Wstępna analiza sprawozdań finansowych	238
7.2. Wskaźnikowa analiza sprawozdań finansowych	241
Ćwiczenia	251
Bibliografia	254

Wprowadzenie

Podstawowym narzędziem służącym do oceny sytuacji finansowej jest analiza finansowa, będąca jednocześnie częścią procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczy ona czterech kluczowych obszarów (tj. płynności, rentowności, obrotowości oraz zadłużenia) oraz pozwala na sformułowanie wniosków co do funkcjonowania przedsiębiorstwa w przeszłości, jak też stanowi bazę informacyjną na potrzeby decyzji dotyczących przyszłości. Należy zauważyć, że analiza finansowa obejmuje zagadnienia związane z całokształtem działalności przedsiębiorstwa.

Obiektywna ocena sytuacji finansowej jednostki jest możliwa dzięki istnieniu ujednoliconych mierników. Analiza finansowa zawiera szereg mierników dotyczących zarówno dokonań przedsiębiorstwa w danym okresie, jak i jego sytuacji finansowej na dany dzień. Kluczową rolę w procesie opracowywania takiej analizy pełni metoda porównań, gdzie punktem odniesienia mogą być analogiczne wielkości z poprzednich okresów, wielkości postulowane (ocena wykonania planu czy normy) oraz wielkości osiągnięte przez inne jednostki.

Długoterminowe działanie przedsiębiorstwa jest możliwe przy zachowaniu odpowiednich relacji między majątkiem (aktywami) a źródłami jego finansowania. Jednostka powinna również generować zyski, a więc być rentowna. Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa dokonywana jest na podstawie dwóch kluczowych składników sprawozdania finansowego, tj. bilansu oraz rachunku zysków i strat. Istotny wydaje się również rachunek przepływów pieniężnych, lecz sporządza ją go przedsiębiorstwa, których sprawozdania finansowe podlegają badaniu.

Znowelizowana w 2015 r. ustawa o rachunkowości przewiduje uproszczone sprawozdania finansowe dla małych podmiotów (załącznik nr 5 do ustawy o rachunkowości) oraz dla mikropodmiotów (załącznik nr 4 do ustawy o rachunkowości).

W sytuacji, gdy jednostka nie prowadzi ksiąg rachunkowych, a tym samym nie sporządza sprawozdań finansowych, zobowiązana jest do stosowania uproszczonych form ewidencji podatkowej. Ze względu na ograniczony zakres informacji biznesowych pochodzących z takich form ewidencji podatkowej przeprowadzenie oceny sytuacji finansowej w tych przedsiębiorstwach jest utrudnione.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie podstawowych zagadnień związanych z finansami w małych i średnich przedsiębiorstwach. Czytelnik zdobędzie informacje niezbędne do oceny sytuacji finansowej jednostki. Bieżąca analiza sytuacji finansowej wydaje się szczególnie cenna w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które zazwyczaj nie dysponują znacznymi rozmiarami majątku stanowiącego zabezpieczenie nieprzewidzianych zobowiązań. Wyróżnia się dwa podstawowe etapy analizy finansowej, tj. analizę wstępną sprawozdań finansowych oraz ich analizę wskaźnikową.

7.1. Wstępna analiza sprawozdań finansowych

Wstępna analiza sprawozdań finansowych dostarcza podstawowych informacji na temat architektury finansowej przedsiębiorstwa. Na analizę wstępną składają się: analiza pionowa (struktury) oraz analiza pozioma (dynamiki).

W przypadku bilansu analiza pionowa (struktury) polega na określeniu udziału poszczególnych składników bilansu w sumie bilansowej (por. tab. 7.1).

Wstępna analiza sprawozdań finansowych stanowi wprowadzenie do wskaźnikowej analizy sprawozdań finansowych.

Tabela 7.1. Bilans – analiza struktury

Wyszczególnienie	Rok bieżący (tys. zł)	Udział (%)
AKTYWA		
A. Aktywa trwałe	156 436	45,29
B. Aktywa obrotowe	189 006	54,71
Razem aktywa	345 442	100,00
PASYWA		
A. Kapitał własny	209 221	60,57
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	136 221	39,43
Razem pasywa	345 442	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o rachunek zysków i strat, analiza pionowa (struktury) polega na ustaleniu udziału poszczególnych rodzajów przychodów w sumie przychodów oraz udziału poszczególnych rodzajów kosztów w sumie kosztów (por. tab. 7.2).

Tabela 7.2. Rachunek zysków i strat – analiza struktury

Przychody	Rok bieżący (tys. zł)	Udział (%)
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	398 374	95,23
Pozostałe przychody operacyjne	9 968	2,38
Przychody finansowe	9 969	2,39
RAZEM PRZYCHODY	418 311	100,00
Koszty	Rok bieżący (tys. zł)	Udział (%)
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	276 960	71,62
Koszty sprzedaży	64 246	16,61
Koszty ogólnego zarządu	38 766	10,02
Pozostałe koszty operacyjne	3 985	1,03
Koszty finansowe	2 776	0,72
RAZEM KOSZTY	389 733	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno w przypadku bilansu, jak i rachunku zysków i strat analiza pozioma (dynamiki) polega na ustaleniu zmiany danej pozycji sprawozdawczej w czasie. Do analizy poziomej (dynamiki) najczęściej wykorzystuje się mierniki łańcuchowe. Dynamikę oblicza się z wykorzystaniem wzoru:

$$W_t = \frac{X_t - X_{t-1}}{X_{t-1}} \times 100\%$$

gdzie:

W_t – wskaźnik dynamiki,

X_t – wartość pozycji sprawozdawczej w roku bieżącym,

X_{t-1} – wartość pozycji sprawozdawczej w roku ubiegłym.

Podczas liczenia dynamiki zakłada się, że rok poprzedni jest równy 100%. Jeżeli dynamika danej pozycji sprawozdawczej wynosi 100%, oznacza to, że pozycja ta nie zmieniła się na przestrzeni analizowanych lat. Jeśli dynamika wybranej pozycji sprawozdawczej wynosi 111,8%, to wartość tej pozycji na przestrzeni analizowanych lat zwiększyła się o 11,8%. Z kolei, jeżeli dynamika wybranej pozycji jest równa 73,3%, oznacza to, że wartość tej pozycji na przestrzeni analizowanych lat zmniejszyła się o 26,7% (por. tab. 7.3).

Tabela 7.3. Dynamika aktywów (rok poprzedni = 100)

Wyszczególnienie	Rok poprzedni (zł)	Rok bieżący (zł)	Dynamika (%)
A. Aktywa trwałe	89 593	100 184	111,8
I. Wartości niematerialne i prawne	5 291	3 310	62,6
II. Rzeczowe aktywa trwałe	75 173	90 326	120,2
III. Należności długoterminowe	841	348	41,4
IV. Inwestycje długoterminowe	7 124	5 223	73,3
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 164	977	83,9

Źródło: opracowanie własne.

Do wstępnej analizy sprawozdań finansowych zaliczamy (oprócz analizy struktury i dynamiki) analizę relacji między źródłami finansowania. Wyróżniamy dwie reguły związane ze strukturą finansowania, tj. złotą regułę finansowania oraz złotą regułę bilansową.

Zgodnie ze złotą regułą finansowania nie należy zadłużać przedsiębiorstwa ponad wartość kapitałów własnych.

$$\frac{KW}{KO} \geq 1$$

gdzie:

KW – kapitał własny,

KO – kapitał obrotowy.

Według złotej reguły bilansowej aktywa trwałe powinny być sfinansowane kapitałem stałym, łączącym w sobie kapitał własny oraz długoterminowy kapitał obcy.

Zachowanie odpowiednich proporcji między kapitałem własnym i obcym jest kluczowe z punktu widzenia utrzymania stabilności finansowej jednostki.

$$\frac{KS}{AT} \geq 1$$

gdzie:

KS – kapitał stały,

AT – aktywa trwałe.

7.2. Wskaźnikowa analiza sprawozdań finansowych

Wskaźnikowa analiza sprawozdań finansowych jest rozwinięciem analizy wstępnej. Do korzyści wynikających z zastosowania wskaźnikowej analizy sprawozdań finansowych zaliczamy m.in.:

- możliwość porównania w czasie i analizę trendów w zakresie badanych zjawisk,
- powszechne wykorzystanie wskaźników pozwalające na prowadzenie analiz porównawczych zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym,
- dużą różnorodność wskaźników pozwalającą na kompleksową ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Słabe strony związane z wykorzystaniem wskaźnikowej analizy sprawozdań finansowych są następujące:

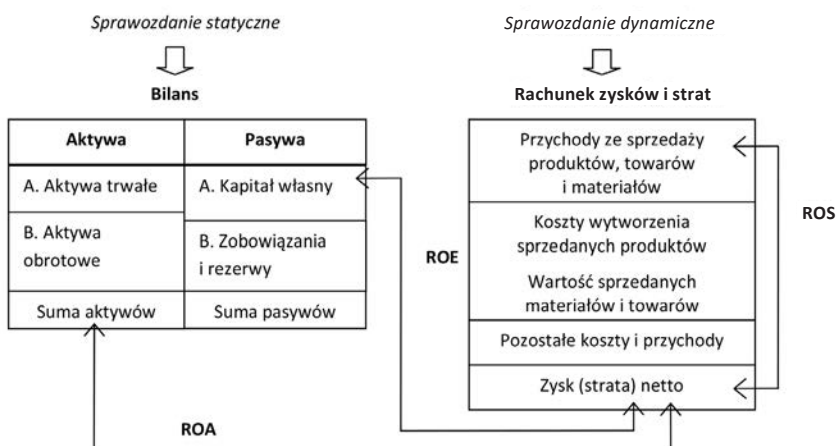
- analiza pojedynczych wskaźników w oderwaniu od pozostałych informacji może dawać mylny obraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,
- tylko wybrane wskaźniki posiadają wzorcowe wielkości,
- zmiany w zakresie sprawozdawczości finansowej (stosowanie różnych standardów rachunkowości) mogą utrudniać porównywalność wskaźników.

Wyróżniamy cztery podstawowe obszary analizy finansowej, tj. rentowność, płynność, obrotowość oraz zadłużenie.

Analiza rentowności dostarcza informacji na temat zyskowności przedsiębiorstwa. Najczęściej stosuje się trzy podstawowe wskaźniki rentowności, tj. rentowność sprzedaży (ROS)¹, rentowność aktywów (ROA) oraz rentowność kapitału własnego (ROE) (por. rys. 7.1).

Analiza rentowności dostarcza informacji odnośnie wartości wygenerowanych przez jednostkę w trakcie roku obrotowego.

¹ Rentowność sprzedaży może być liczona dla sumy przychodów (rentowność sprzedaży brutto) albo tylko do przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów (rentowność sprzedaży netto).



Rysunek 7.1. Analiza rentowności

Źródło: opracowanie własne.

Do obliczania rentowności sprzedaży wykorzystuje się dane jedynie z rachunku zysków i strat. Rentowność sprzedaży netto równa 5% oznacza, że każde 100 zł przychodów ze sprzedaży generuje 5 zł zysku.

$$\text{Rentowność sprzedaży brutto (ROS)} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów} + \text{Pozostałe przychody operacyjne} + \text{Przychody finansowe}} \times 100\%$$

$$\text{Rentowność sprzedaży netto (ROS)} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}} \times 100\%$$

Natomiast do obliczania rentowności aktywów i kapitału własnego wykorzystuje się dane zarówno z bilansu, jak i z rachunku zysków i strat. Rodzi to pewne problemy. Otóż, bilans jest sprawozdaniem statycznym prezentującym stan majątku i źródeł jego finansowania na dany dzień, zaś rachunek zysków i strat jest sprawozdaniem dynamicznym, prezentującym przychody, koszty oraz wynik finansowy za dany okres. Aby choć w części wyeliminować te problemy przy obliczaniu rentowności aktywów oraz rentowności kapitału własnego, bierze się pod uwagę średni stan aktywów ogółem oraz średni stan kapitału własnego.

$$\text{Rentowność aktywów (ROA)} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Średni stan aktywów ogółem}} \times 100\%$$

$$\text{Rentowność kapitałów (ROE)} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Średni stan kapitału własnego}} \times 100\%$$

W przypadku wskaźników rentowności przyjmuje się, że im wyższa wartość wskaźników, tym lepiej. Poziom rentowności uzależniony jest m.in. od sektora, w którym funkcjonuje dana jednostka.

Przykład 1

Przedsiębiorstwo XYZ prowadzi działalność w obszarze handlu detalicznego. W 2015 r. osiągnęło następujące wielkości:

- zysk netto na poziomie 40 000 zł,
- przychody ze sprzedaży produktów i usług 1 200 000 zł.

Przedsiębiorstwo dysponuje maszynami, których wartość netto wynosiła w 2014 r. 600 000 zł, natomiast w 2015 r. – 580 000 zł. Jednocześnie jednostka ta posiada budynek, którego wartość bilansowa w 2014 r. była równa 500 000 (w 2015 r. – 480 000 zł). Łączna wartość zobowiązań jednostki na koniec 2014 r. wynosiła 400 000 zł, natomiast na koniec 2015 r. – 380 000 zł.

W sektorze handlu detalicznego rentowność aktywów to średnio 8,5%, rentowność kapitału własnego 16% oraz rentowność sprzedaży netto 2,3%.

Zarządzający przedsiębiorstwem XYZ postanowił dokonać oceny rentowności tej jednostki.

Obliczył, że wartość aktywów w 2014 r. wynosiła 1 100 000 zł (600 000 zł + 500 000 zł), natomiast w 2015 r. 1 060 000 zł (580 000 zł + 480 000 zł). Średnia arytmetyczna wartości aktywów jednostki w analizowanym okresie to 1 080 000 zł.

Znając wartość aktywów i zobowiązań w poszczególnych latach, można ustalić wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa (suma aktywów – suma zobowiązań = kapitał własny) oraz inne wielkości:

Wartość kapitału własnego: 700 000 zł w 2014 r. i 680 000 w 2015 r.

Średnia arytmetyczna kapitału własnego w analizowanym okresie: 690 000 zł

Rentowność aktywów w 2015 r.: $(40\,000\text{ zł} / 1\,080\,000\text{ zł}) \times 100\% = 3,7\%$

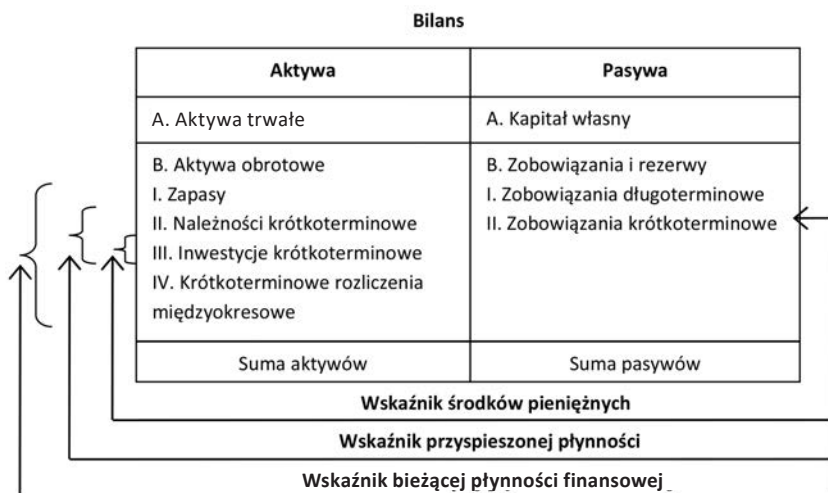
Rentowność kapitału własnego w 2015 r.: $(40\,000\text{ zł} / 690\,000\text{ zł}) \times 100\% = 5,8\%$

Rentowność sprzedaży netto w 2015 r.: $(40\,000\text{ zł} / 1\,200\,000) \times 100\% = 3,3\%$

Zarządzający ustalił, że kierowane przez niego przedsiębiorstwo uzyskało wyższą rentowność sprzedaży netto niż średnia rentowność sprzedaży netto w sektorze. Oznacza to, że przychody ze sprzedaży produktów i usług przedsiębiorstwa XYZ generują więcej zysku niż w przeciętnym przedsiębiorstwie z tego sektora. Jednocześnie zarządzający obliczył, że aktywa przedsiębiorstwa oraz kapitał własny generują mniej zysków netto w porównaniu do średnich wielkości w sektorze. Oznacza to, że zarządzający powinien podjąć działania zmierzające do poprawy efektywności wykorzystania aktywów.

Analiza płynności pozwala ocenić zdolność jednostki do regulowania bieżących zobowiązań. Wskaźniki płynności opracowywane są z wykorzystaniem danych z bilansu. Wyróżnia się trzy poziomy płynności odzwierciedlone przez kolejne wskaźniki (por. rys. 7.2).

Analiza płynności stanowi kluczowy obszar zarządzania operacyjnego.



Rysunek 7.2. Analiza płynności

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy wskaźnik dotyczy płynności bieżącej. Przyjmuje się, że powinien on wynosić ok. 1,8–2,0, czyli aktywa obrotowe powinny być dwukrotnie wyższe niż zobowiązania krótkoterminowe.

$$\text{Wskaźnik bieżącej płynności finansowej} = \frac{\text{Aktywa bieżące (obrotowe)}}{\text{Zobowiązania bieżące (krótkoterminowe)}}$$

W przypadku wskaźnika przyspieszonej płynności od aktywów bieżących odejmuje się zapasy oraz rozliczenia międzyokresowe czynne. Wskaźnik ten powinien wynosić ok. 1,0–1,2. Tym samym zakłada się, że suma należności krótkoterminowych oraz inwestycji krótkoterminowych powinna w przybliżeniu być równa zobowiązaniom krótkoterminowym.

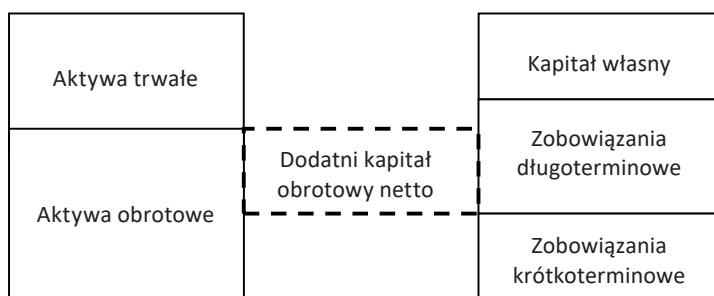
$$\text{Wskaźnik przyspieszonej płynności finansowej} = \frac{\text{Aktywa bieżące} - \text{Zapasy} - \text{Rozliczenia międzyokresowe czynne}}{\text{Zobowiązania bieżące (krótkoterminowe)}}$$

W liczniku wskaźnika środków pieniężnych uwzględnia się najbardziej płynne składniki aktywów obrotowych, tj. inwestycje krótkoterminowe (w tym środki pieniężne). Przyjmuje się, że wskaźnik ten powinien wynosić ok. 0,2.

$$\text{Wskaźnik środków pieniężnych} = \frac{\text{Inwestycje krótkoterminowe}}{\text{Zobowiązania bieżące (krótkoterminowe)}}$$

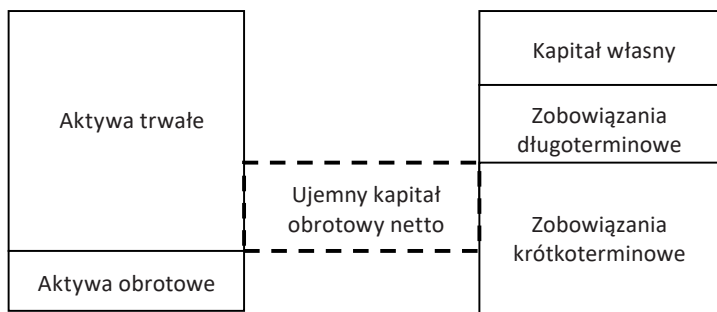
Należy zauważyć, że zarówno zbyt niski, jak i zbyt wysoki poziom wskaźników płynności nie jest korzystny dla przedsiębiorstwa. Zbyt niski poziom wskaźników płynności może wskazywać, że w jednostce występuje zagrożenie terminowej spłaty bieżących zobowiązań. Tymczasem zbyt wysoki poziom wskaźników płynności oznacza nieefektywne zarządzanie aktywami obrotowymi.

W ramach analizy płynności ustalana jest również wielkość kapitału obrotowego netto, który stanowi różnicę między aktywami obrotowymi a zobowiązaniami krótkoterminowymi (por. rys. 7.3 i 7.4).



Rysunek 7.3. Dodatni kapitał obrotowy netto

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 7.4. Ujemny kapitał obrotowy netto

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał obrotowy netto powinien być dodatni, w przeciwnym razie zobowiązania krótkoterminowe finansowane są aktywami trwałymi. Kapitał obrotowy netto jest swego rodzaju buforem bezpieczeństwa. Poziom kapitału obrotowego netto odzwierciedla różne strategie zarządzania kapitałem obrotowym. Wysoki poziom kapitału obrotowego netto jest charakterystyczny dla strategii zachowawczej. Z kolei niski poziom kapitału obrotowego netto charakteryzuje strategię agresywną.

Analiza obrotowości dostarcza informacji na temat efektywności zarządzania wybranymi pozycjami sprawozdawczymi. Wyróżniamy trzy główne obszary obrotowości, tj. obrotowość zapasów, obrotowość należności z tytułu dostaw i usług oraz obrotowość zobowiązań z tytułu dostaw i usług. Do obliczania wskaźników obrotowości wykorzystujemy dane z bilansu (średni stan) oraz rachunku zysków i strat (por. rys. 7.5).

Obrotowość zapasów, należności oraz zobowiązań w dużej mierze determinowana jest sektorem w którym działa jednostka.

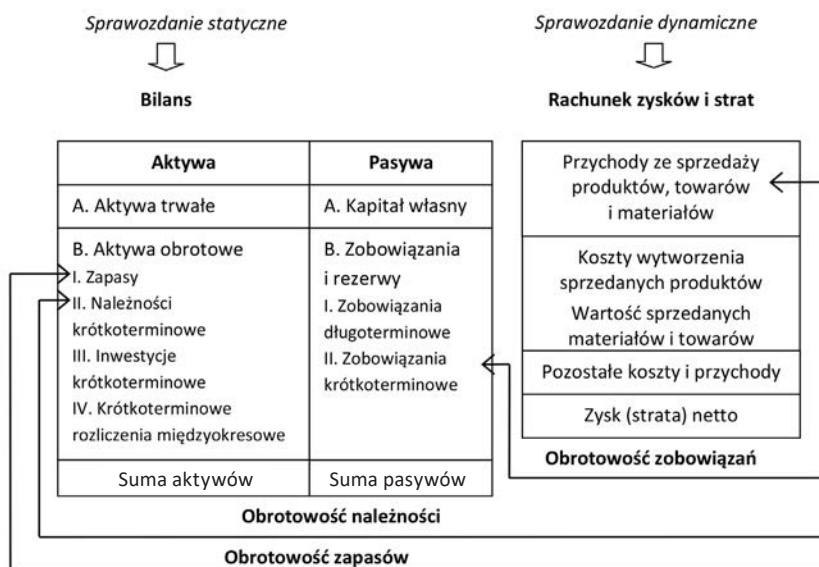
Wskaźnik obrotowości zapasów w dniach wskazuje, ile dni średnio w roku zapasy zalegają w magazynie. Wzrost tego wskaźnika jest niekorzystny, gdyż oznacza, iż wydłuża się okres zalegania zapasów w magazynie.

$$\text{Obrotowość zapasów w dniach} = \frac{\text{Średni stan zapasów}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}} \times 365$$

Wskaźnik obrotowości należności w dniach wskazuje, ile dni średnio w roku jednostka oczekuje na spłatę swoich należności. Natomiast wskaźnik obrotowości zobowiązań w dniach pozwala ocenić, ile dni średnio w roku jednostka zwleka ze spłatą swoich zobowiązań.

$$\text{Obrotowość należności w dniach} = \frac{\text{Średni stan należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}} \times 365$$

$$\text{Obrotowość zobowiązań w dniach} = \frac{\text{Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}} \times 365$$



Rysunek 7.5. Analiza obrotowości

Źródło: opracowanie własne.

Za pomocą wyżej wymienionych trzech wskaźników obrotowości można obliczyć cykl konwersji gotówki, czyli okres oczekiwania na środki pieniężne od momentu zapłaty za materiały do momentu otrzymania środków pieniężnych z tytułu spłaty należności (por. rys. 7.6).

Wskaźnik konwersji gotówki = wskaźnik obrotowości zapasów + wskaźnik obrotowości należności – wskaźnik obrotowości zobowiązań



Rysunek 7.6. Cykl konwersji gotówki

Źródło: opracowanie własne.

Przykład 2

Bożena Malinowska prowadzi działalność gospodarczą polegającą na usługowym prowadzeniu ksiąg rachunkowych. W ramach prowadzonej działalności wystawia faktury za wykonane świadczenia (należności), a jednocześnie otrzymuje faktury związane z utrzymaniem biura (zobowiązania).

Właścicielka postanowiła porównać średni okres, w jakim płaciła w 2015 r. swoje zobowiązania ze średnim okresem, w jakim płacili za wykonane przez nią usługi kontrahenci. Postanowiła również porównać uzyskane wielkości ze średnimi wielkościami w sektorze.

Bożena Malinowska ustaliła, że:

- średni wskaźnik obrotowości należności w dniach w sektorze „działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe” wynosi 54 dni,
- średni wskaźnik obrotowości zobowiązań w dniach w sektorze „działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe” wynosi 13 dni.

Jednocześnie właścicielka biura rachunkowego przygotowała następujące dane pochodzące ze sprawozdań finansowych:

- przychody ze sprzedaży produktów w 2015 r.: 50 000 zł;
- należności handlowe w 2015 r.: 9999 zł,
- zobowiązania handlowe w 2015 r.: 2500 zł,
- należności handlowe w 2014 r.: 8358 zł,
- zobowiązania handlowe w 2014 r.: 2980 zł.

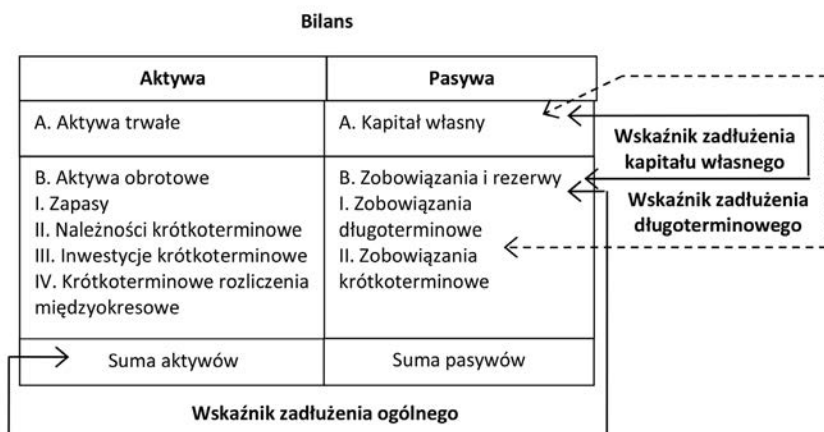
Bożena Malinowska ustaliła, że w jej biurze rachunkowym:

- wskaźnik obrotowości należności w dniach w 2015 r. wynosi 67 dni,
- wskaźnik obrotowości zobowiązań w dniach w 2015 r. wynosi 20 dni.

Okazało się, że właścicielka czeka średnio 13 dni dłużej na uregulowanie swoich należności w porównaniu ze średnią w sektorze. Jednocześnie Bożena Malinowska spłaca swoje zobowiązania w terminie dłuższym niż wynosi średnia w sektorze.

Analiza zadłużenia dostarcza informacji na temat udziału kapitału obcego w finansowaniu aktywów jednostki. Do obliczania wskaźników zadłużenia wykorzystujemy dane z bilansu.

Zbyt wysoki poziom zadłużenia może doprowadzić do bankructwa jednostki.



Rysunek 7.7. Analiza zadłużenia

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia równy 40% oznacza, że aktywa w 40% finansowane są kapitałem obcym.

$$\text{Wskaźnik ogólnego zadłużenia} = \frac{\text{Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania}}{\text{Aktywa ogółem}} \times 100\%$$

Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego oraz wskaźnik zadłużenia długoterminowego wskazują na relacje między kapitałem obcym i kapitałem własnym w danej jednostce.

$$\text{Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego} = \frac{\text{Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania}}{\text{Kapitał własny}} \times 100\%$$

$$\text{Wskaźnik zadłużenia długoterminowego} = \frac{\text{Zobowiązania długoterminowe}}{\text{Kapitał własny}} \times 100\%$$

Z punktu widzenia długoterminowego funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma relacja między przychodami i kosztami

podstawowej działalności operacyjnej jednostki. Do oceny tego obszaru służą wskaźniki oparte na kosztach.

Przyjmuje się, że wskaźnik operacyjności powinien wynosić od 50 do 90%, natomiast optymalny wskaźnik kontroli kosztów administracyjnych powinien kształtować się na poziomie 5–15%.

$$\text{Wskaźnik operacyjności} = \frac{\text{Koszt wytworzenia} + \text{Koszty ogólnego zarządu} + \text{Koszty sprzedaży}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}} \times 100\%$$

$$\text{Wskaźnik obciążenia przychodów ze sprzedaży produktów kosztami ich wytworzenia} = \frac{\text{Koszt wytworzenia}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}} \times 100\%$$

$$\text{Wskaźnik kontroli kosztów administracyjnych} = \frac{\text{Koszty ogólnego zarządu i koszty sprzedaży}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}} \times 100\%$$

Należy podkreślić, że przy interpretacji wskaźników finansowych należy za każdym razem odnieść się do sektora, w którym funkcjonuje dana jednostka. Poszczególne sektory charakteryzują się różną rentownością, płynnością, obrotowością czy zadłużeniem.

Przykład 3

Jan Kowalski zarządza przedsiębiorstwem XYZ specjalizującym się w produkcji artykułów spożywczych. Zarządzający planuje w kolejnym roku zainwestować w nowe maszyny, dlatego postanowił sprawdzić jaki jest stopień bieżącej płynności przedsiębiorstwa oraz poziom zadłużenia.

Jan Kowalski przygotował dane niezbędne do oceny bieżącej płynności oraz poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa:

- średni wskaźnik bieżącej płynności w sektorze produkcji artykułów spożywczych: 1,66,
- średni wskaźnik przyspieszonej płynności w sektorze produkcji artykułów spożywczych: 1,15,
- średni wskaźnik środków pieniężnych w sektorze produkcji artykułów spożywczych: 0,29,
- średni wskaźnik ogólnego zadłużenia w sektorze produkcji artykułów spożywczych: 48,14%.

Uproszczony bilans przedsiębiorstwa XYZ za rok 2015

Aktywa		Pasywa	
A. Aktywa trwałe	50 000	A. Kapitał własny	47 500
B. Aktywa obrotowe	42 500	B. Zobowiązania	45 000
I. Zapasy	15 000	I. Zobowiązania długoterminowe	20 000
II. Należności krótkoterminowe	20 500	II. Zobowiązania krótkoterminowe	25 000
III. Inwestycje krótkoterminowe	7 000		
Suma aktywów	92 500	Suma pasywów	92 500

Jan Kowalski ustalił, co następuje:

- kapitał obrotowy netto jest dodatni: $(42\,500\text{ zł} - 25\,000\text{ zł}) = 17\,500\text{ zł}$
- wskaźnik bieżącej płynności: $(42\,500\text{ zł} / 25\,000\text{ zł}) = 1,7$
- wskaźnik przyspieszonej płynności: $((20\,500\text{ zł} + 7\,000) / 25\,000\text{ zł}) = 1,1$
- wskaźnik środków pieniężnych: $(7\,000\text{ zł} / 25\,000\text{ zł}) = 0,28$
- wskaźnik ogólnego zadłużenia: $(45\,000\text{ zł} / 92\,500\text{ zł}) = 48,6\%$

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że przedsiębiorstwo XYZ jest zdolne do regulowania bieżących zobowiązań. Co istotne, wskaźniki płynności są wysokie oraz zbliżone do średnich wielkości z sektora produkcji artykułów spożywczych.

Przedsiębiorstwo finansowane jest w większości kapitałem własnym. Wskaźnik zadłużenia ma bezpiecznym poziom. Jest on również zbliżony do średniego wskaźnika zadłużenia ogólnego w sektorze produkcji artykułów spożywczych.

Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Na podstawie przedstawionych poniżej składników sprawozdania finansowego oblicz następujące wskaźniki finansowe:

- wskaźnik bieżącej płynności finansowej,
- wskaźnik środków pieniężnych,
- rentowność sprzedaży netto (ROS),
- rentowność aktywów (ROA),
- obrotowość zapasów w dniach,
- obrotowość należności w dniach.

Bilans	Lata	
	2014	2015
AKTYWA		
A. Aktywa trwałe	100 184	156 436
I. Wartości niematerialne i prawne	3 310	2 391
II. Rzeczowe aktywa trwałe	90 326	141 514
III. Należności długoterminowe	348	319
IV. Inwestycje długoterminowe	5 223	10 701
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	977	1 511
B. Aktywa obrotowe	130 640	189 006
I. Zapasy	56 404	76 374
II. Należności krótkoterminowe	62 227	77 853
III. Inwestycje krótkoterminowe	11 852	34 320
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	157	459
Razem aktywa	230 824	345 442
PASywa		
A. Kapitał własny	118 421	209 221
I. Kapitał podstawowy	17 308	23 683
II. Kapitał zapasowy	52 427	113 209
III. Kapitał z aktualizacji wyceny	1 500	1 485
IV. Pozostałe kapitały rezerwowe	45 934	51 853
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-11 947	-6 051
VI. Zysk (strata) netto	13 199	25 042
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	112 403	136 221
I. Rezerwy na zobowiązania	1 716	2 539
II. Zobowiązania długoterminowe	32 690	27 917
III. Zobowiązania krótkoterminowe	65 850	89 993
IV. Rozliczenia międzyokresowe	12 147	15 772
Razem pasywa	230 824	345 442

Rachunek zysków i strat	Lata	
	2014	2015
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, tow. I mat.	348 325	398 374
B. Koszty sprzedanych produktów, tow. I mat.	235 095	276 960
C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A – B)	113 230	121 414
D. Koszty sprzedaży	55 732	64 246
E. Koszty ogólnego zarządu	30 830	38 766
F. Zysk (strata) ze sprzedaży (C – D – E)	26 668	18 402
G. Pozostałe przychody operacyjne	2 441	9 620
H. Pozostałe koszty operacyjne	3 757	3 985
I. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (F + G – H)	25 352	24 037
J. Przychody finansowe	1 146	10 292
K. Koszty finansowe	6 464	2 751
L. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (I + J – K)	20 034	31 578
M. Zysk (strata) brutto	20 034	31 578
N. Podatek dochodowy	6 835	6 536
O. Zysk (strata) netto (M – N)	13 199	25 042

Ćwiczenie 2

Ustal cykl konwersji gotówki wiedząc, że w danym przedsiębiorstwie:

- wskaźnik obrotowości zapasami wynosi 20 dni,
- wskaźnik obrotowości należności 15 dni, oraz
- wskaźnik obrotowości zobowiązań 17 dni.

Ćwiczenie 3

Przedsiębiorstwo Alfa produkuje teczki papierowe. W roku 2015 jednostka ta osiągnęła następujące wielkości przychodów:

- przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów 500 000 zł.

Jednocześnie jednostka poniosła następujące koszty:

- koszty wytworzenia sprzedanych produktów 425 000 zł,
- koszty ogólnego zarządu 34 000 zł,
- koszty sprzedaży 28 000 zł.

Oblicz wskaźnik operacyjności, wskaźnik obciążenia przychodów ze sprzedaży kosztami ich wytworzenia oraz wskaźnik kontroli kosztów administracyjnych wiedząc, że w sektorze, w którym funkcjonuje jednostka, wskaźniki te kształtują się odpowiednio: 90%, 80% i 10%.

Oceń poziom wskaźników opartych na kosztach w przedsiębiorstwie Alfa.

Bibliografia

- Gos W., Hońko S., Szczypa P. [2010], *ABC sprawozdań finansowych. Jak je czytać, interpretować i analizować*, CeDeWu, Warszawa.
- Michalski G. [2013], *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowak E. [2008], *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T. [2007], *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Walińska E., Urbanek P., Gołaszewski P. [2001], *Analiza sprawozdań finansowych*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
- Walińska E. (red.) [2013], *Meritum rachunkowości. Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Grzegorz Urbanek

Rozdział 8

Wycena akcji i udziałów MSP

Istota wyceny przedsiębiorstwa

Metody wyceny przedsiębiorstwa

Wprowadzenie	257
8.1. Wycena przedsiębiorstwa	258
8.2. Metody wyceny przedsiębiorstwa	260
8.2.1. Wycena majątkowa	260
8.2.2. Wycena dochodowa na podstawie zdyskontowanych przepływów gotówkowych	261
8.2.3. Model dywidend (DDM)	263
8.2.4. Wycena na podstawie wolnych przepływów gotówkowych dla kapitału własnego (FCE)	267
8.2.5. Wycena na podstawie wolnych przepływów gotówkowych dla firmy (FCFF)	273
8.2.6. Wycena porównawcza (mnożnikowa)	278
Ćwiczenia	288
Bibliografia	289

Wprowadzenie

Przedsiębiorca, angażując swoje zasoby i czas w prowadzenie działalności gospodarczej, oczekuje pomnożenia zainwestowanych środków, tak aby w przyszłości dysponować większymi zasobami, które będą spożytkowane w wybrany przez niego sposób. Ta sama zasada odnosi się do akcjonariuszy większych spółek, kupujących ich akcje w celu uzyskania korzyści finansowych ze swoich inwestycji. Dlatego celem działalności biznesowej powinna być maksymalizacja wartości biznesu, co jest tożsame z maksymalizacją wartości dla właścicieli. Tworzenie wartości staje się podstawowym kryterium oceny efektywności działań przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia wiedza na temat tego, od czego zależy wartość jednostki gospodarczej jest kluczowa dla podejmowania działań maksymalizujących tę wartość. Podstawowy model tworzenia wartości w przedsiębiorstwie przedstawia poniższy wzór [Koller i in. 2005]:

$$Wartość_0 = \frac{NOPAT_1 \times (1 - \frac{g}{ROIC})}{wacc - g}$$

gdzie:

$NOPAT_1$ – zysk operacyjny po opodatkowaniu,

$wacc$ – średni ważony koszt kapitału przedsiębiorstwa,

$ROIC$ – zwrot na zaangażowanym kapitale,

g – stopa wzrostu firmy.

Zgodnie z zamieszczonym wzorem kluczowymi czynnikami decydującymi o wartości przedsiębiorstwa są: zysk operacyjny, stopa podatku dochodowego, zwrot na zainwestowanym kapitale, stopa wzrostu i koszt kapitału przedsiębiorstwa. Powyższy wzór można przekształcić do postaci, zgodnie z którą wartość przedsiębiorstwa jest równa sumie zainwestowanego obecnie kapitału oraz wartości bieżącej przyszłych ekonomicznych zysków, które uzyska przedsiębiorstwo przy założeniu, że zyski te rosną o stałą stopę g . Algebraicznie przedstawia to następujący wzór:

$$V = IC_0 + \frac{EP_1}{wacc - g} = IC_0 + \frac{IC_0 \times (ROIC - wacc)}{wacc - g}$$

Kluczowymi czynnikami decydującymi o wartości przedsiębiorstwa są: zysk operacyjny, stopa podatku dochodowego, zwrot na zainwestowanym kapitale, stopa wzrostu i koszt kapitału przedsiębiorstwa.

gdzie:

EP_1 – zysk ekonomiczny,

IC_0 – zainwestowany kapitał.

Na podstawie podanego wyżej wzoru można stwierdzić, że dzisiejsza wartość przedsiębiorstwa zależy od wielkości zaangażowanego obecnie w jego działalność kapitału oraz wysokości przyszłych ekonomicznych zysków, jakie będzie ono generowało. Zysk ekonomiczny to nadwyżka, jaką generuje przedsiębiorstwo po uwzględnieniu wszystkich kosztów, w tym kosztu zaangażowanego w działalność kapitału. Warunkiem wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest efektywne wykorzystanie posiadanego kapitału, tzn. uzyskiwanie zwrotu z jego wykorzystania powyżej jego kosztu, tzn. $ROIC > wacc$. Dlatego kluczowym elementem oceny efektywności działań przedsiębiorstwa w zakresie zwiększania jego wartości jest pomiar zwrotu na zaangażowanym kapitale, w zestawieniu z kosztem kapitału.

Warunkiem wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest uzyskiwanie zwrotu z zaangażowanego kapitału powyżej jego kosztu, tzn.

$ROIC > wacc$

8.1. Wycena przedsiębiorstwa

Wiedza na temat tego, ile warty jest biznes może służyć wielu celom – przede wszystkim jest przydatna w przypadku zamiaru sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego części (akcje, udziały). Wniesienie przedsiębiorstwa do innego podmiotu również wiąże się z koniecznością określenia, ile wart jest dany biznes. Akcje lub udziały są też wyceniane w sytuacji, gdy stanowią zabezpieczenie kredytu lub pożyczki. Wreszcie wycena przedsiębiorstwa dokonywana okresowo może służyć odpowiedzi na kluczowe pytanie: czy przedsiębiorstwo jest dobrze zarządzane, czy jego wartość wzrasta lub maleje? Zostaną przedstawione trzy podejścia do wyceny przedsiębiorstwa i kapitału własnego: wycena majątkowa, wycena w oparciu o zdyskontowane przepływy gotówkowe oraz wycena porównawcza. Sposób wyceny przedsiębiorstwa zostanie ukazany na przykładzie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Generalnie te same zasady, które obowiązują w przypadku wyceny spółki z o.o., znajdują zastosowanie do wyceny przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach innych form organizacyjno-prawnych.

W tym miejscu należy rozróżnić dwa pojęcia: wartość przedsiębiorstwa i cena przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa (udziałów) to kwota uzyskana w rezultacie przeprowadzenia jego wyceny zgodnie

Wartość przedsiębiorstwa zwykle nie jest tożsama z uzyskaną w transakcji ceną.

z określonym podejściem. Natomiast cena, za jaką przedsiębiorstwo (jego udziały) zostaje sprzedane/kupione jest określona w toku negocjacji pomiędzy zainteresowanymi transakcją stronami. Uzyskana w procesie wyceny wartość przedsiębiorstwa stanowi argument w negocjacjach (najczęściej obie strony dysponują własnymi wycenami, które mogą się znacząco różnić). Wycena wskazuje na czynniki, które wpływają na jej wynik, a także ukazuje założenia odnośnie do przyszłych scenariuszy, według których przedsiębiorstwo będzie się rozwijać.

Dobra, profesjonalna wycena przedsiębiorstwa nie poparta umiejętnymi negocjacjami prowadzi do uzyskania niezadawalającej ceny. Z kolei przybliżona, dokonana „na szybko” wycena, ale w połączeniu z biegłością w negocjacjach może doprowadzić do uzyskania ceny satysfakcjonującej.

W przypadku dokonywania wyceny należy rozróżnić wycenę całego przedsiębiorstwa (jego aktywów) oraz wycenę kapitału własnego – zaangażowanych w przedsiębiorstwo w formie np. udziałów środków jego właścicieli. W praktyce najczęściej celem wyceny jest określenie wartości kapitału własnego spółki. Na podstawie uzyskanej wyceny kapitału własnego możliwe jest określenie wartości jednego udziału oraz określonego pakietu udziałów. Przejęcie własności spółki oraz sprawowanie na nią kontroli wymaga nabycia praw do akcji lub udziałów. Niekoniecznie wymaga to posiadania wszystkich akcji lub udziałów – wystarczy tzw. pakiet kontrolny. Suma wartości wszystkich akcji lub udziałów przedsiębiorstwa określana jest mianem wartości rynkowej kapitału własnego. W przypadku wyceny całego przedsiębiorstwa uzyskana wielkość stanowi wartość całego kapitału przedsiębiorstwa (kapitału własnego oraz kapitału obcego). Należy pamiętać, że część aktywów przedsiębiorstwa jest finansowana przez dawców kapitału obcego (kredytodawców, pożyczkodawców, posiadaczy wyemitowanych obligacji). Z tego tytułu mają oni roszczenia do części majątku (aktywów) przedsiębiorstwa. Stąd wartość przedsiębiorstwa nie jest tożsama z wartością rynkową kapitału własnego. Relacje pomiędzy tymi dwiema wielkościami przedstawia poniższy wzór.

Należy odróżnić wartość przedsiębiorstwa od wartości kapitału własnego

$$EV = EMV + D$$

gdzie:

EV – wartość przedsiębiorstwa,

EMV – wartość rynkowa kapitału własnego,

D – wartość długu.

Chociaż – jak wspomniano wyżej – celem wyceny jest określenie wartości kapitału własnego lub jego części (pakietu udziałów), w najpopularniejszym podejściu dochodowym w pierwszym kroku wycenia się całe przedsiębiorstwo, a następnie na tej podstawie określa się wartość kapitału własnego. Takie podejście jest łatwiejsze niż bezpośrednia wycena kapitału własnego.

8.2. Metody wyceny przedsiębiorstwa

8.2.1. Wycena majątkowa

Podejście majątkowe do wyceny jest najbardziej intuicyjne, ale w praktyce stosowane relatywnie rzadko, ponieważ jego rezultat najczęściej zaniża wartość wycenianego przedsiębiorstwa. Podejście to z definicji jest statyczne i polega na zsumowaniu zmodyfikowanej wartości aktywów bilansowych. Następnie uzyskana wartość przedsiębiorstwa zostaje pomniejszona o wartość długu, co daje wycenę kapitału własnego przedsiębiorstwa. Modyfikacja wartości bilansowej aktywów ma na celu urealnienie ich wartości do rynkowej. Modyfikacja może dotyczyć dwóch grup aktywów: 1) aktywów, które są ujawnione w bilansie – np. urealnienie wartości maszyn i urządzeń, które są już w pełni zamortyzowane, ale posiadają określoną wartość rynkową; 2) zasobów będących własnością przedsiębiorstwa, które stanowią aktywa w sensie ekonomicznym (są źródłem korzyści dla przedsiębiorstwa), lecz nie są wykazywane w bilansie, np. marki, patenty.

Poniższy przykład ilustruje sposób wyceny majątkowej przedsiębiorstwa oraz kapitału własnego.

Przykład 1

Bilans przedsiębiorstwa ABC wygląda, jak poniżej:

Aktywa = 100	Kapitał własny = 60
	Dług = 40

Eksperti zatrudnieni przez firmę ABC dokonali dostosowania wartości aktywów do ich wartości rynkowej. Po modyfikacji wartości aktywów bilansowych oraz uwzględnieniu wartości aktywów pozabilansowych, dostosowany bilans przedsiębiorstwa wygląda następująco:

Oszacowana wartość marek = 50	Dodatkowa wartość kapitału własnego = 70
Dostosowana wartość aktywów bilansowych = 20	Kapitał własny = 60
Aktywa bilansowe przed dostosowaniem = 100	Dług = 40

Wartość (aktywów) przedsiębiorstwa po modyfikacjach wzrosła ze 100 do 170 jednostek, natomiast wartość rynkowa kapitału własnego wzrosła z 60 do 130 jednostek. Warto zauważyć, że cały przyrost wartości aktywów po stronie pasywnej „odkłada” się w kapitale własnym.

Wadą opisanej metody jest jej statyczny charakter – opiera się na danych bilansowych i nie bierze pod uwagę przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa. Metoda jest też trudna do stosowania od strony praktycznej – wymaga przeanalizowania wszystkich aktywów przedsiębiorstwa pod kątem ich realnej wartości. Dodatkowo uwzględnienie w modyfikacjach pozabilansowych aktywów niematerialnych wiąże się z koniecznością ich wyceny, co jest zadaniem bardzo złożonym.

Wycenę majątkową w praktyce stosuje się przy założeniu braku kontynuacji działalności przedsiębiorstwa, ponieważ nie uwzględnia się w niej przyszłych dochodów generowanych przez aktywa przedsiębiorstwa. Dlatego metoda ta znajduje zastosowanie jako punkt wyjścia w wycenie przeprowadzanej na potrzeby likwidacji przedsiębiorstwa w związku z wymuszonym (upadłość) lub dobrowolnym zaprzestaniem jego działalności.

Wycena majątkowa w praktyce stosowana jest przy założeniu braku kontynuacji działalności przedsiębiorstwa.

8.2.2. Wycena dochodowa na podstawie zdyskontowanych przepływów gotówkowych

W wycenie opartej na zdyskontowanych przepływach gotówkowych (DCF) wartość kapitału własnego lub wartość przedsiębiorstwa zależą od wielkości wygenerowanych w przyszłości przepływów gotówkowych oraz właściwego kosztu kapitału. W tym podejściu wartość jest określana poprzez zdyskontowanie spodziewanych przepływów

$$\text{Wartość} = \sum_{t=1}^N \frac{ECF_t}{(1+r)^t}$$

ECF_t – spodziewane przepływy gotówkowe w okresie t ,
 r – koszt kapitału.

Wycena kapitału własnego przy wykorzystaniu podejścia DCF może być dokonana przy wykorzystaniu podejścia bezpośredniego lub pośredniego.

			CF1	CF2	CF3	CF4	CF5	CF6
			CF dla przedsiębiorstwa					
			50	40	30	30	30	20
			CF dla długu					
			18	13	11	11	10	8
			CF dla kapitału własnego					
			32	27	19	19	20	12

Źródło: opracowanie własne.

262 Grzegorz Urbanek

podejść wymaga oszacowania dwóch głównych zmiennych: przyszłych przepływów gotówkowych oraz kosztu kapitału.

W podejściu bezpośrednim wartość kapitału własnego (EQV) przedsiębiorstwa szacowana jest z następującego wzoru:

$$EQV = \sum_{t=1}^N \frac{EB_t}{(1+k_e)^t}$$

gdzie:

EB_t – korzyści gotówkowe dla kapitału własnego w okresie t ,

t – okres uzyskiwania korzyści,

k_e – koszt kapitału własnego.

Korzyści dla kapitału własnego mogą zostać określone w postaci spodziewanych wolnych przepływów gotówkowych dla kapitału własnego lub spodziewanych dywidend. Zastosowanie podejścia opartego na zdyskontowanych przepływach gotówkowych wymaga sporządzenia projekcji finansowych, które pozwolą na oszacowanie przyszłych przepływów gotówkowych.

8.2.3. Model dywidend (DDM)

W przypadku podejścia opartego na spodziewanych dywidendach (DDM) zakłada się, że korzyści gotówkowe dla kapitału własnego są równe przyszłym dywidendom, jakie będą wypłacone jego posiadaczom. Zastosowanie tego podejścia wymaga zatem oszacowania wysokości przyszłych dywidend.

Możliwe są następujące trzy scenariusze dotyczące tego, jak będą kształtowały się w przyszłości dywidendy:

- pozostaną na obecnym poziomie (zerowy wzrost dywidendy),
- będą rosły w nieskończoność według stałej stopy g ,
- w okresie kilku lat dywidendy będą zmieniały się w sposób nieregularny, a następnie będą rosły według stałej stopy g .

W przypadku stałego poziomu dywidend wartość bieżąca kapitału własnego liczona jest jako renta wieczysta z następującego wzoru:

$$EQV = \frac{D}{k_e}$$

gdzie:

D – stała dywidenda,

k_e – koszt kapitału własnego.

W modelu dywidend korzyści gotówkowe dla kapitału własnego są równe przyszłym dywidendom, jakie będą wypłacone jego posiadaczom.

Przykład 2

Ile wynosi wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa Dywidenda Sp. z o.o., które zamierza wypłacać w nieskończoność roczną dywidendę w wysokości 200 tys. zł, jeżeli koszt kapitału własnego wynosi 10% rocznie?

Podstawiając do wzoru na rentę wieczystą otrzymujemy:

$$EQV = \frac{D}{k_e} = \frac{200}{10\%} = 2000$$

Wartość kapitału własnego wynosi 2000 tys. zł.

W sytuacji, gdy dywidenda będzie z roku na rok rosła w nieskończoność o stałą stopę g , wartość kapitału własnego szacowana jest z następującego wzoru na rosnącą rentę wieczystą:

$$EQV = \frac{D_0 \times (1+g)}{k_e - g}$$

gdzie:

D_0 – ostatnia wypłacona dywidenda,

k_e – koszt kapitału własnego,

g – stała stopa wzrostu dywidendy.

Przykład 3

Jaka jest wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa Dywidenda Sp. z o.o., które wypłaciło ostatnią dywidendę w wysokości 200 tys. zł i zamierza zwiększać poziom dywidendy w nieskończoność o 3% rocznie, jeżeli koszt kapitału własnego wynosi 10% rocznie?

Podstawiając do wzoru na rosnącą rentę wieczystą otrzymujemy:

$$EQV = \frac{D_0 \times (1+g)}{k_e - g} = \frac{200 \times (1+3\%)}{10\% - 3\%} = 2942,86$$

Wartość kapitału własnego wynosi 2942,86 tys. zł.

W rzeczywistości gospodarczej najczęściej mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo w okresie kilku pierwszych lat generuje przepływy gotówkowe (dywidendy) rosnące w sposób nieregularny, co wynika najczęściej z jego szybkiego wzrostu. Po tym okresie jednostka wchodzi w fazę stabilizacji, która charakteryzuje się stałym wzrostem generowanych przepływów gotówkowych i w ślad za tym – dywidend. W odniesieniu do modelu dywidend oznacza to, że w okresie szybkiego wzrostu przedsiębiorstwo wypłaca dywidendy zmieniające się skokowo z roku na rok, a od momentu stabilizacji dywidendy rosną w nieskończoność według stałej stopy g . W tym przypadku wartość kapitału własnego szacowana jest zgodnie ze wzorem:

$$EQV = \sum_{t=1}^N \frac{D_t}{(1+k_{1e})^t} + \frac{TV}{(1+k_{2e})^N}$$

gdzie:

N – liczba lat fazy szybkiego wzrostu,

TV – wartość terminalna,

k_{ie} – koszt kapitału własnego: (1) w okresie szybkiego wzrostu, (2) w okresie stabilnego wzrostu.

Wartość terminalna oznacza wartość spodziewanych dywidend od momentu wejścia w fazę stabilnego wzrostu ($N + 1$) do nieskończoności. W praktyce wyceny najczęściej przyjmuje się, że przedsiębiorstwo osiągnie fazę stabilnego wzrostu w perspektywie około 5–7 lat. Wartość terminalna jest szacowana ze wzoru na rosnącą rentę wieczystą:

$$TV_N = \frac{D_{N+1}}{k_{2e} - g}$$

gdzie:

D_{N+1} – dywidenda w pierwszym roku fazy stabilnej,

k_{2e} – koszt kapitału własnego w fazie stabilnej.

Należy pamiętać, że koszt kapitału własnego w fazach szybkiego i stabilnego wzrostu jest zwykle odmienny. Przedsiębiorstwo, które znajduje się w fazie szybkiego wzrostu ponosi wyższe ryzyko. Szybki rozwój wiąże się z dużą zmiennością wyników, co przekłada się na wyższe ryzyko i wyższy koszt kapitału. Z kolei przedsiębiorstwo, które weszło w fazę stabilnego wzrostu, ponosi mniejsze ryzyko, co powoduje, że koszt kapitału dla tej fazy jest zwykle niższy niż w okresie szybkiego wzrostu.

W fazie szybkiego wzrostu przedsiębiorstwo ponosi wyższe ryzyko niż w fazie stabilnego wzrostu, co oznacza wyższy koszt kapitału.

Przykład 4

Ile wynosi wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa Dywidenda Sp. z o.o., które obecnie znajduje się w fazie szybkiego wzrostu? Przedsiębiorstwo wypłaciło ostatnią dywidendę w wysokości 300 tys. zł i zamierza zwiększać jej poziom w kolejnych czterech latach odpowiednio o: 15%, 12%, 10% i 8%. W związku z wejściem rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, w fazę dojrzałości, poczynawszy od roku piątego przedsiębiorstwo zamierza ustabilizować swoją aktywność, co spowoduje, że w kolejnych latach będzie wypłacało dywidendę rosnącą o 3% rocznie. Koszt kapitału własnego w okresie szybkiego wzrostu wynosi 12%, natomiast w okresie stabilnego wzrostu – 10%.

Dywidendy w okresie szybkiego wzrostu kształtują się następująco:

$$D_1 = D_0 \times (1 + 15\%) = 300 \times 1,15 = 345 \text{ tys. zł}$$

$$D_2 = D_1 \times (1 + 12\%) = 345 \times 1,12 = 386,4 \text{ tys. zł}$$

$$D_3 = D_2 \times (1 + 10\%) = 386,4 \times 1,10 = 425,0 \text{ tys. zł}$$

$$D_4 = D_3 \times (1 + 8\%) = 425,0 \times 1,08 = 459,0 \text{ tys. zł}$$

Podstawiając do pierwszego członu wzoru na wartość kapitału własnego, otrzymujemy:

$$EQV = \sum_{t=1}^N \frac{D_t}{(1+k_e)^t} = \frac{345}{(1+12\%)^1} + \frac{386,4}{(1+12\%)^2} + \frac{425}{(1+12\%)^3} + \frac{459}{(1+12\%)^4} = 1210,34$$

Dywidenda w okresie piątym (pierwszym roku fazy stabilnej) wynosi zatem:

$$D_5 = 459,0 \times (1 + 3\%) = 472,8 \text{ tys. zł}$$

Podstawiając do wzoru na wartość terminalną (TV), otrzymujemy:

$$TV_N = \frac{D_{N+1}}{k_e - g} = \frac{472,8}{10\% - 3\%} = 6754,5$$

Uzyskana wartość 6754,5 tys. złotych to wartość terminalna obliczona na okres czwarty (jeden wstecz w stosunku do okresu, z którego pochodzi dywidenda, na podstawie której ta wartość została obliczona). W związku z tym, że interesuje nas wartość bieżąca, a nie przyszła, uzyskaną na okres czwarty wartość terminalną należy zdyskontować (przeliczyć) na wartość bieżącą. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż wartość terminalna jest sprowadzana do wartości bieżącej przy wykorzystaniu kosztu kapitału, który obowiązywał w okresie szybkiego wzrostu (k_{1e}).

Po zdyskontowaniu wartość bieżąca wartości terminalnej wynosi:

$$TV_0 = \frac{TV_4}{(1+k_{1e})^4} = \frac{6754,5}{1,57} = 4292,6$$

Stąd wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa Dywidenda Sp. z o.o. to:

$$EQV = \sum_{t=1}^N \frac{D_t}{(1+k_e)^t} + \frac{TV}{(1+k_e)^N} = 1210,34 + 4292,6 = 5502,94$$

Zatem wartość kapitału własnego Dywidenda Sp. z o.o. wynosi 5502,94 tys. zł.

W tabeli poniżej przedstawiono podsumowanie wyliczenia wartości kapitału własnego przy wykorzystaniu modelu dywidend.

		2016	2017	2018	2019	TV
Dywidenda		345,0	386,4	425,0	459,0	472,8
Dyskonto		112%	125%	140%	157%	
Wartość bieżąca dywidend w kolejnych latach		308,04	308,04	302,54	291,73	
Wartość w okresie szybkiego wzrostu	1210,34					
Wartość w okresie stabilnego wzrostu (terminalna)	4292,6				6754,5	
Wartość kapitału własnego ogółem	5502,94					

Przedstawiona powyżej procedura wyceny kapitału własnego przy wykorzystaniu modelu zdyskontowanych dywidend ukazuje metodologię wyceny akcji lub udziałów przedsiębiorstwa. W praktyce ten sposób wyceny jest rzadko stosowany. Jego najważniejszą wadą jest to, że zaniża wartość kapitału własnego, ponieważ wypłacane właścicielom dywidendy najczęściej są niższe, niż wynika to z wielkości całkowitych przepływów gotówkowych dla kapitału własnego wygenerowanych przez przedsiębiorstwo. Dlatego w przypadku stosowania tego podejścia uzyskaną wartość należy traktować jako tzw. wartość minimalną (*floor value*) kapitału własnego.

Wycena w oparciu o model dywidend zwykle zaniża wartość kapitału własnego.

8.2.4. Wycena na podstawie wolnych przepływów gotówkowych dla kapitału własnego (FCE)

W metodologii wyceny opartej na wolnych przepływach gotówkowych dla kapitału własnego wartość kapitału własnego jest równa wartości bieżącej przepływów gotówkowych przypadających na właścicieli kapitału własnego. Wolne przepływy gotówkowe dla kapitału własnego stanowią kwotę, którą przedsiębiorstwo mogłoby wypłacić właścicielom w postaci dywidendy, gdyby taka decyzja została podjęta. W praktyce wypłacone dywidendy są zwykle na niższym poziomie niż możliwości firmy w tym zakresie. Dlatego rezultat wyceny kapitału własnego oboma metodami będzie w większości przypadków inny.

Wartość kapitału własnego w podejściu FCE obliczana jest przy wykorzystaniu wzoru:

$$EQV = \sum_{t=1}^N \frac{FCE_t}{(1+k_{1e})^t} + \frac{TV}{(1+k_{2e})^N} + VANO$$

gdzie:

EQV – wartość kapitału własnego,

FCE_t – przepływy gotówkowe dla kapitału własnego w okresie t ,

TV – wartość terminalna po okresie projekcji,

k_{ie} – koszt kapitału własnego: (1) w okresie szybkiego wzrostu, (2) w okresie stabilnego wzrostu,

$VANO$ – wartość aktywów nieoperacyjnych.

W metodologii wyceny opartej na wolnych przepływach gotówkowych dla kapitału własnego, wartość kapitału własnego jest równa wartości bieżącej przepływów gotówkowych przypadających na właścicieli kapitału własnego.

Wartość kapitału własnego stanowi sumę zdyskontowanych przepływów gotówkowych dla kapitału własnego z operacji przedsiębiorstwa oraz aktywów nieoperacyjnych. Aktywa nieoperacyjne to mające

określoną wartość rynkową składniki majątkowe, które stanowią własność przedsiębiorstwa, lecz nie są zaangażowane w tworzenie przepływów gotówkowych. Do tej kategorii aktywów należą, przykładowo, zbędne maszyny i urządzenia albo niewykorzystane budynki i grunty. Istotnym składnikiem nieoperacyjnych aktywów może być nadwyżkowa gotówka, która nie jest zaangażowana w obsługę działalności operacyjnej przedsiębiorstwa lub też inwestycje w udziały w innych podmiotach.

W podejściu bezpośrednim procedura wyceny akcji lub udziałów przedsiębiorstwa przebiega w następujących etapach:

Aktywa nieoperacyjne to mające określoną wartość rynkową składniki majątkowe, które stanowią własność przedsiębiorstwa, ale nie są zaangażowane w tworzenie przepływów gotówkowych.

$$\begin{array}{r}
 \text{Wartość operacji poprzez zdyskontowanie wolnych przepływów gotówkowych dla kapitału} \\
 \text{własnego z operacji firmy przy wykorzystaniu kosztu kapitału własnego} \\
 + \\
 \text{Wartość aktywów nieoperacyjnych} \\
 = \\
 \text{Wartość kapitału własnego} \\
 : \\
 \text{Ilość akcji/udziałów przedsiębiorstwa} \\
 = \\
 \text{Wartość jednej akcji/udziału}
 \end{array}$$

Zastosowanie podejścia FCE wymaga sporządzenia projekcji finansowych dla jednostki, na podstawie których przyszłe przepływy gotówkowe będą mogły być oszacowane. Wolne przepływy gotówkowe dla kapitału własnego (FCE) dla kolejnych lat projekcji są liczone przy wykorzystaniu wzoru:

$$FCE = NI + D - CapEx - \Delta WC - PR + NDI$$

gdzie:

NI – zysk netto,

D – amortyzacja,

$CapEx$ – wydatki inwestycyjne,

ΔWC – przyrost kapitału pracującego,

PR – spłata zadłużenia odsetkowego,

NDI – wzrost zadłużenia odsetkowego.

Przepływ gotówkowy dla kapitału własnego dla pierwszego roku po okresie projekcji (szybkiego wzrostu) obliczany ze wzoru:

$$FCE_{N+1} = NI_{N+1} \times (1 - reir) \pm DC$$

gdzie:

$reir$ – stopa reinwestycji określająca, jaka część zysku netto musi zostać przeznaczona na sfinansowanie rozwoju firmy, aby mogła ona rozwijać się w założonym tempie – stopy g ,
 DC – przyrost (+), spadek (–) zadłużenia.

Natomiast potrzeby reinwestycyjne szacowane są z następującego wzoru:

$$reir = \frac{g}{ROE}$$

gdzie:

g – stałe tempo wzrostu zysku netto firmy w okresie stabilnego wzrostu (terminalnym) w %,
 ROE – zwrot na kapitale własnym.

Koszt kapitału własnego oznacza wymaganą przez inwestorów w kapitał własny stopę zwrotu, która uwzględnia ryzyko przez nich ponoszone, czyli tzw. ryzyko kapitału własnego. Koszt kapitału własnego może być oszacowany przy wykorzystaniu różnych podejść, ale najczęściej jest obliczany przy wykorzystaniu modelu wyceny aktywów kapitałowych CAPM w postaci:

$$k_e = r_f + \beta \times (R_m - r_f)$$

gdzie:

r_f – stopa zwrotu wolna od ryzyka,
 β – wskaźnik ryzyka systematycznego (niebýwersyfikowalnego),
 R_m – stopa zwrotu z portfela rynkowego.

Jako stopę zwrotu z inwestycji wolnej od ryzyka przyjmuje się najczęściej rentowność długoterminowych (10-letnich) obligacji skarbowych. Stopa zwrotu z portfela rynkowego stanowi stopę zwrotu z inwestycji o średnim ryzyku. Jako jej przybliżenie przyjmuje się np. średnią ze stóp zwrotu uzyskanych w okresie wielu lat na inwestycji w szeroki indeks giełdowy (WIG, WIG20). Alternatywnie premię za ryzyko rynkowe $R_m - r_f$ dla rynku polskiego szacuje się na podstawie premii bazowej dla najbardziej rozwiniętego rynku – amerykańskiego, modyfikując ją do warunków polskich¹.

1 Na początku 2015 r. premia ta zawiera się w przedziale 5,5–7%.

Wskaźnik ryzyka systematycznego β dla spółek notowanych na giełdzie standardowo jest obliczany przy wykorzystaniu regresji przeszłych zwrotów uzyskanych na akcjach danej spółki w określonych przedziałach czasu, np. tygodniowych lub miesięcznych, w odniesieniu do zwrotów uzyskanych w tych samych przedziałach czasu z indeksu giełdowego. Współczynnik nachylenia linii regresji stanowi wskaźnik β dla danej spółki. Współczynnik β może być również pozyskany z serwisów finansowych, np. Bloomberg. Wskaźnik ryzyka β określony w powyższy sposób dotyczy wyłącznie ryzyka systematycznego. Wskaźnik β w sposób właściwy odzwierciedla stopień ryzyka ponoszonego w związku z inwestycją w akcje danej spółki inwestorów zdywersyfikowanych, czyli takich, którzy inwestują w wiele spółek jednocześnie. W przypadku wyceny spółki niebędącej w obrocie giełdowym (np. spółki z o.o.) oszacowanie całkowitego ryzyka inwestora w taką spółkę wymaga uwzględnienia również ryzyka niesystematycznego. Całkowite ryzyko w takim przypadku może zostać oszacowane np. przy wykorzystaniu tzw. β całkowitej².

Zastosowanie podejścia bezpośredniego w oparciu o FCE zostanie zaprezentowane na przykładzie poniżej.

Przykład 5

Ile wynosi wartość jednego udziału spółki Big Gain Sp. z o.o. na dzień 31 grudnia 2015 r., przy następujących założeniach: spółka przez 5 kolejnych lat będzie znajdowała się w fazie szybkiego wzrostu, w której:

- kapitał spółki jest podzielony na 1000 udziałów,
- zysk netto spółki w 2016 r. wyniesie według prognoz 600 tys. zł., a w kolejnych czterech latach 2017–2020 będzie wzrastał o 8% rocznie,
- planowana amortyzacja w roku 2016 to 100 tys. zł i w kolejnych czterech latach będzie rosła o 6% rocznie,
- planowane wydatki inwestycyjne w 2016 r. wyniosą 150 000 zł i w kolejnych latach będą rosły o 5% rocznie,
- planowany wzrost kapitału pracującego w roku 2016 to 50 tys. zł i w kolejnych latach będzie on rósł (w stosunku do wzrostu w roku poprzednim) o 4%,
- planowany wzrost zadłużenia w 2016 r. to 100 tys. zł, a w kolejnych latach przyrost zadłużenia będzie wynosił 4% w stosunku do przyrostu z roku poprzedniego,
- koszt kapitału własnego uwzględniający ryzyko całkowite ponoszone przez właścicieli to 13,4%.

Począwszy od roku 2021 spółka wejdzie w fazę stałego wzrostu, w której:

- zysk netto będzie zwiększał się corocznie o stopę $g = 3\%$,
- koszt kapitału własnego wyniesie 12,7%,

2 Więcej na ten temat – zob. Damodaran [2006].

- rentowność kapitału własnego będzie wynosiła: $ROE = 12,7\%$,
- od roku 2021 zadłużenie pozostaje na stałym poziomie,
- firma nie posiada aktywów nieoperacyjnych.

Rozwiązanie

Obliczamy wartość bieżącą przepływów gotówkowych dla kapitału własnego w latach 2016–2020 (zob. tabela):

Kategorie	2016	2017	2018	2019	2020
Zysk netto	600	648,0	699,8	755,8	816,3
Amortyzacja	100	106,0	112,4	119,1	126,2
Wydatki inwestycyjne	50	52,0	54,1	56,2	58,5
Przyrost kapitału pracującego	150	157,5	165,4	173,6	182,3
Zmiana stanu zadłużenia (+ wzrost, – spadek)	100	104,0	108,2	112,5	117,0
FCE	600	649	701	758	819
Dyskonto	1,134	1,286	1,458	1,654	1,875
Wartość zdyskontowana	529,1	504,3	480,6	458,1	436,6
Suma wartości zdyskontowa- nej dla lat 2016–2020	2 408,7				

Dane w tys. złotych.

Obliczamy stopę reinwestycji dla 2021 r. w celu oszacowania przepływu gotówkowego dla tego roku:

$$reir = \frac{g}{ROE} = \frac{3\%}{12,7\%} = 23,62\%$$

Następnie obliczamy przepływ gotówkowy FCE dla roku 2021:

$$FCE_{2021} = NI_{2021} \times (1 - reir) = 840,8 \times (1 - 23,62\%) = 642$$

Obliczamy wartość terminalną:

$$TV = \frac{FCE_{2021}}{k_{2e} - g} = \frac{642,2}{12,7\% - 3\%} = 6620,3$$

Dyskontujemy wartość terminalną do wartości bieżącej:

$$PVTV = \frac{TV}{(1 + k_{1e})^5} = \frac{6620,3}{(1 + 13,4\%)^5} = 3530,3$$

Zatem łączna wartość kapitału własnego to:

$$EQV = \text{wartość w okresie prognozy} + \text{wartość terminalna} = 2408,7 \text{ tys. zł} + 3530,3 \text{ tys. zł} = 5939 \text{ tys. zł}$$

Wartość jednego udziału w spółce:

$$1 \text{ udział} = 5939 \text{ tys. zł} : 1000 = 5939 \text{ zł}$$

Tabela przedstawia łącznie wszystkie wyliczenia wartości operacyjnej kapitału własnego Big Gain Sp. z o.o.

	Faza szybkiego wzrostu					Stały wzrost
	1	2	3	4	5	Rok terminalny
Zysk netto	600,0	648,0	699,8	755,8	816,3	840,8
Amortyzacja	100,0	106,0	112,4	119,1	126,2	
Przyrost kapitału obrotowego	50,0	52,0	54,1	56,2	58,5	
Nakłady inwestycyjne	150,0	157,5	165,4	173,6	182,3	
Zmiana zobowiązań („+” wzrost, „-” spadek)	100,0	104,0	108,2	112,5	117,0	
=FCFE	600,0	648,5	700,9	757,5	818,7	642,2
Dyskonto	1,134	1,286	1,458	1,654	1,875	
NPV w danym roku	529,1	504,3	480,6	458,1	436,6	
NPV faza szybkiego wzrostu	2408,7					
Wartość terminalna		0	0	0	6620,3	
Bieżąca wartość terminalna	3530,3					
Wartość kapitału własnego	5939,0					
Wartość 1 udziału	5,939					

Dane w tys. złotych.

Chociaż opisane powyżej podejście dotyczące wyceny kapitału własnego na podstawie wolnych przepływów gotówkowych FCE umożliwia bezpośrednio wycenę kapitału własnego spółki, w praktyce jest stosowane rzadko. Wynika to z trudności w oszacowaniu przyszłych płatności odsetkowych wynikających z przyszłego oprocentowania kredytów i pożyczek oraz ich poziomu, który stanowi funkcję struktury kapitałowej przedsiębiorstwa. Dlatego w praktyce wyceny częściej stosuje się podejście pośrednie (dwuetapowe), opierające się na łącznych przepływach gotówkowych generowanych przez przedsiębiorstwo i tym samym niewymagające prognozowania odsetek. Ta metoda wyceny zostanie przedstawiona w dalszej części opracowania.

8.2.5. Wycena na podstawie wolnych przepływów gotówkowych dla firmy (FCFF)

W praktyce do wyceny przedsiębiorstwa lub kapitału własnego najczęściej wykorzystuje się podejście pośrednie. W podejściu pośrednim procedura wyceny akcji lub udziałów przedsiębiorstwa przebiega w etapach opisanych poniżej.

$$\begin{array}{rcl} \text{Wartość operacji poprzez zdyskontowanie wolnych przepływów gotówkowych z operacji firmy} & & \\ \text{przy wykorzystaniu } wacc \text{ (średniego ważonego kosztu kapitału)} & & \\ + & & \\ \text{Wartość aktywów nieoperacyjnych} & & \\ = & & \\ \text{Wartość przedsiębiorstwa} & & \\ - & & \\ \text{Wartość roszczeń dawców kapitału obcego (długu)} & & \\ = & & \\ \text{Wartość kapitału własnego} & & \\ : & & \\ \text{Ilość akcji/udziałów przedsiębiorstwa} & & \\ = & & \\ \text{Wartość jednej akcji/udziału} & & \end{array}$$

Wartość przedsiębiorstwa obliczana jest przy wykorzystaniu wzoru:

$$EV = \sum_{t=1}^N \frac{FCF_t}{(1+wacc)^t} + \frac{TV}{(1+wacc)^N} + VANO$$

gdzie:

EV – wartość przedsiębiorstwa,

FCF_t – przepływy gotówkowe dla firmy w okresie t ,

TV – wartość terminalna,

$wacc$ – średni ważony koszt kapitału,

$VANO$ – wartość aktywów nieoperacyjnych.

Wartość przedsiębiorstwa stanowi sumę zdyskontowanych przepływów gotówkowych z operacji przedsiębiorstwa oraz aktywów nieoperacyjnych. Obliczenie wartości bieżącej wynikającej z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa wymaga oszacowania następujących parametrów: okresu do osiągnięcia fazy stabilnego wzrostu, przepływów gotówkowych w okresie szybkiego wzrostu przedsiębiorstwa, średniego

ważonego kosztu kapitału, stopy wzrostu przepływów gotówkowych w okresie terminalnym.

Oszacowanie przepływów gotówkowych w okresie szybkiego wzrostu wymaga sporządzenia projekcji rachunku zysków i strat oraz wybranych pozycji bilansu przedsiębiorstwa, które pozwolą na oszacować wielkość przyszłych inwestycji i zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Przepływy gotówkowe dla firmy dla okresu projekcji finansowych (faza szybkiego wzrostu) obliczane są ze wzoru:

$$FCF_t = EBIT_t \times (1 - \text{podatek}) + am_t - inw_t - \Delta ko_t$$

gdzie:

$EBIT_t$ – zysk operacyjny w roku t ,

podatek – stopa podatku dochodowego,

am_t – amortyzacja w okresie t ,

inw_t – nakłady inwestycyjne w okresie t ,

Δko_t – przyrost kapitału pracującego w okresie t .

Przepływ gotówkowy dla firmy dla pierwszego roku po okresie szybkiego wzrostu obliczany jest według wzoru:

$$FCF_{N+1} = EBIT_{N+1} \times (1 - \text{podatek}) \times (1 - reir)$$

gdzie:

$reir$ – stopa reinwestycji określająca, jaka część zysku operacyjnego po opodatkowaniu musi zostać przeznaczona na sfinansowanie rozwoju firmy, aby mogła ona rozwijać się w założonym tempie – stopy g .

Potrzeby reinwestycyjne szacowane są następująco:

$$reir = \frac{g}{ROIC}$$

gdzie:

g – stałe tempo wzrostu firmy (zysku operacyjnego) w okresie terminalnym w %,

$roic$ – zwrot na zaangażowanym kapitale.

Średni ważony koszt kapitału obliczany jest ze wzoru:

$$wacc = k_e \times \%E + k_d \times (1 - t) \times \%D$$

gdzie:

k_e – koszt kapitału własnego,

W praktyce do wyceny przedsiębiorstwa lub kapitału własnego najczęściej wykorzystuje się podejście pośrednie, w którym wartość przedsiębiorstwa stanowi sumę zdyskontowanych przepływów gotówkowych z operacji przedsiębiorstwa oraz aktywów nieoperacyjnych.

$%E$ – udział kapitału własnego w finansowaniu przedsiębiorstwa,

k_d – nominalny koszt długu,

$%D$ – udział długu w finansowaniu przedsiębiorstwa,

t – stopa podatku dochodowego.

Przykład 6

Ile wynosi wartość jednego udziału Big Deal Sp. z o.o. na dzień 31 grudnia 2015 r. przy założeniach, jak poniżej.

Uproszczony bilans na dzień 31 grudnia 2015 r.

Aktywa		Pasywa	
Majątek trwały	200 000	Kapitał własny	220 000
Majątek obrotowy, w tym:	150 000	Zobowiązania handlowe	30 000
gotówka nieoperacyjna	20 000	Dług odsetkowy	100 000
Razem	350 000	Razem	350 000

Kapitał spółki podzielony jest na 500 udziałów. Spółka przez 5 kolejnych lat będzie znajdowała się w fazie szybkiego wzrostu, w której:

- zysk operacyjny spółki w 2016 r. wyniesie według prognoz 40 000 złotych, a w kolejnych czterech latach 2017–2020 będzie wzrastał o 9% rocznie,
- planowana amortyzacja w 2016 r. to 20 000 zł i w kolejnych czterech latach będzie rosła o 6% rocznie,
- planowane wydatki inwestycyjne w roku 2016 wyniosą 30 000 zł i w kolejnych latach będą rosły o 7% rocznie,
- planowany wzrost kapitału pracującego w roku 2016 to 10 000 zł i w kolejnych latach będzie rósł (w stosunku do wzrostu w roku poprzednim) o 4%,
- koszt długu przedsiębiorstwa w fazie szybkiego wzrostu wynosi 6%,
- koszt kapitału własnego uwzględniający ryzyko całkowite ponoszone przez właścicieli to 14%,
- w okresie szybkiego wzrostu udział długu w finansowaniu przedsiębiorstwa pozostanie na poziomie z końca 2015 r. i wyniesie 30%.

Począwszy od 2021 r. spółka wejdzie w fazę stałego wzrostu, w której:

- zysk operacyjny będzie zwiększał się corocznie o stopę $g = 3\%$,
- koszt kapitału obcego wyniesie 5%,
- koszt kapitału własnego to 12%,
- udział długu w finansowaniu to 40%,
- efektywność operacyjna spółki w okresie terminalnym wyniesie: $ROIC = 10\%$,
- podatek dochodowy w całym okresie to 19%.

Rozwiązanie

Obliczamy średni ważony koszt kapitału dla spółki dla okresu szybkiego wzrostu (2016–2020) oraz dla fazy terminalnej (od 2021 r.) – zob. tabela.

Kategorie	Okres	
	2016–2020	terminalny
Koszt kapitału własnego	14,00%	12,00%
Udział kapitału własnego w finansowaniu	70,00%	60,00%
Koszt długu nominalny	6,00%	5,00%
Koszt długu po opodatkowaniu	4,86%	4,05%
Udział długu w finansowaniu	30,00%	40,00%
Średni ważony koszt kapitału (wacc)	11,26%	8,82%

Obliczamy wartość bieżącą przepływów gotówkowych dla lat 2016–2020 – zob. tabela poniżej.

Kategorie	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	40000	43600	47524	51801,16	56463,26
Podatek	7600	8284	9029,56	9842,22	10728,02
Amortyzacja	20000	21200	22472	23820,32	25249,54
Wydatki inwestycyjne	30000	32100	34347	36751,29	39323,88
Przyrost kapitału pracującego	10000	10400	10816	11248,64	11698,59
FCF	12400	14016	15803,44	17779,33	19962,32
Dyskonto	111,26%	123,78%	137,72%	153,22%	170,47%
Wartość zdyskontowana	11145,3	11323	11475,1	11603,5	11709,9
Suma wartości zdyskontowanej dla lat 2016–2020	57256,9				

Obliczamy stopę reinwestycji dla 2021 r. w celu oszacowania przepływu gotówkowego dla tego roku:

$$reir = \frac{g}{ROIC} = \frac{3\%}{10\%} = 30\%$$

Następnie obliczamy przepływ gotówkowy dla roku 2021:

$$FCF_{N+1} = EBIT_{N+1} \times (1 - \text{podatek}) \times (1 - reir) = 58157,16 \times (1 - 19\%) \times (1 - 30\%) = 32975,11$$

Obliczamy wartość terminalną:

$$TV = \frac{FCF_{2021}}{wacc_2 - g} = \frac{32975,11}{8,82\% - 3\%} = 566582,7$$

Dyskontujemy wartość terminalną do wartości bieżącej:

$$PVTV = \frac{TV}{(1 + wacc_1)^5} = \frac{566582,7}{(1 + 11,26\%)^5} = 389615,6$$

Tabela poniżej przedstawia łącznie wszystkie wyliczenia wartości operacyjnej przedsiębiorstwa.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	40000	43600,0	47524,0	51801,2	56463,3	58157,2
Podatek	7600	8284,0	9029,6	9842,2	10728,0	11049,86
Amortyzacja	20000	21200,0	22472,0	23820,3	25249,5	
Przyrost kapitału pracującego	10000	10400,0	10816,0	11248,6	11698,6	
Nakłady inwestycyjne	30000	32100,0	34347,0	36751,3	39323,9	
FCF	12400	14016,0	15803,4	17779,3	19962,3	32975,11
Dyskonto	1,113	1,238	1,377	1,532	1,705	
NPV w danym roku	11145,27	11322,6	11474,5	11602,7	11708,9	
Suma NPV dla lat 2016–2020	57256,9					
Wartość terminalna					566582,7	
Dyskonto wartości terminalnej					170,47%	
Zdyskontowana wartość terminalna	332358,7					
Razem wartość bieżąca operacji firmy	389615,6					

Wartość operacyjna przedsiębiorstwa Big Deal Sp. z o.o. wynosi 389 615,6 złotych. W celu obliczenia wartości kapitału własnego spółki, do wartości operacyjnej należy dodać wartość aktywów nieoperacyjnych i odjąć wartość długu odsetkowego. Po podzieleniu wartości kapitału własnego przez liczbę udziałów otrzymujemy wartość jednego udziału w spółce – zob. tabela.

Wartość operacyjna przedsiębiorstwa	389615,6
Wartość aktywów nieoperacyjnych (gotówka)	20000
Razem wartość przedsiębiorstwa	409615,6
Dług	100000
Wartość kapitału własnego	309615,6
Ilość udziałów w spółce	500
Wartość jednego udziału	619,23

Wartość dochodowa jednego udziału Big Deal Sp. z o.o. wynosi 619,23 zł.

Uwaga: uzyskana wycena jednego udziału w spółce może podlegać korekcie w górę (premii) lub w dół (dyskonto). Korekta może dotyczyć zwiększenia wartości – tzw. premii za pakiet kontrolny, którego posiadanie pozwala na kontrolowanie spółki. Dyskonto jest związane najczęściej z brakiem płynności udziałów (łatwej możliwości zamienienia udziałów na gotówkę). Zarówno wysokość premii, jak i dyskonta w każdym przypadku zależy od konkretnej sytuacji.

8.2.6. Wycena porównawcza (mnożnikowa)

W wycenie porównawczej (rynkowej) wartość bieżąca przedsiębiorstwa (kapitału własnego) jest określana na podstawie znanej wartości podobnych albo porównywalnych aktywów (przedsiębiorstwa lub kapitału własnego). Porównywalna firma to taka, która może stanowić punkt odniesienia w wycenie. Aby móc porównać wyceniane aktywa do innych, konieczne jest dokonanie standaryzacji wartości tych aktywów w odniesieniu do określonych parametrów z nimi związanych. Tymi parametrami mogą być przykładowo: generowane zyski na różnych poziomach, sprzedaż albo wartość księgowa. Zastosowanie wyceny porównawczej wymaga zatem następujących elementów: informacji na temat identycznych lub porównywalnych aktywów, określenia wystandaryzowanej miary wartości (określonego mnożnika) dla tych aktywów, informacji na temat różnic pomiędzy wycenianymi aktywami a aktywami, na podstawie których dokonuje się ich wyceny.

Jedna z podstawowych zasad, której przestrzeganie zmniejsza możliwość popełnienia błędów jest taka, że licznik i mianownik mnożnika powinny odnosić się do tego samego beneficjenta. Oznacza to, iż wartość kapitału własnego powinna być wyliczana na bazie dochodów związanych z kapitałem własnym (np. zysk netto), zaś wartość przedsiębiorstwa (aktywów ekonomicznych) powinna być wyliczana na podstawie dochodów dla przedsiębiorstwa (np. zysk operacyjny albo zysk EBITA).

Jak wspomniano powyżej, w wycenie porównawczej (rynkowej) wartość bieżącą przedsiębiorstwa (kapitału własnego) określa się w oparciu o znane wartości podobnych albo porównywalnych aktywów (przedsiębiorstwa lub kapitału własnego). W idealnej sytuacji powinna być to firma z tego samego sektora, tej samej wielkości, charakteryzująca się podobnym ryzykiem i potencjałem wzrostu. Wynika stąd, że przedsiębiorstwo referencyjne powinno być porównywalne w stosunku do firmy wycenianej w zakresie podstawowych czynników tworzenia wartości, które zostały omówione na początku niniejszego rozdziału. W praktyce spółki należące do tej samej branży często istotnie różnią się między sobą, jeśli chodzi o takie podstawowe determinanty

W wycenie porównawczej wartość bieżąca przedsiębiorstwa lub kapitału własnego jest określana na podstawie znanej wartości podobnych albo porównywalnych aktywów.

W wycenie porównawczej (rynkowej), wartość bieżąca przedsiębiorstwa (kapitału własnego) jest określana na podstawie znanej wartości podobnych, albo porównywalnych aktywów (przedsiębiorstwa lub kapitału własnego).

tworzenia wartości, jak ryzyko, tempo wzrostu czy uzyskiwany zwrot, a także wielkość firmy. Dlatego trudno jest zidentyfikować idealny odpowiednik dla spółki wycenianej. Dobierając spółki do porównań należy zatem kierować się ich maksymalnym podobieństwem ze względu na wymienione wyżej charakterystyki.

W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione sposoby wyceny porównawczej z wykorzystaniem mnożników:

- Cena/Zysk – P/E (rekomendowany dla firm produkcyjnych)
- Wartość przedsiębiorstwa/EBITA (rekomendowany dla firm produkcyjnych)
- Cena/Wartość księgowa – P/BV (rekomendowany dla firm finansowych)
- Cena/Sprzedaż – P/S (rekomendowany dla firm handlowych, a także szybko rosnących i nie-generujących zysku).

Powyższe rekomendacje stosowania mnożników do określonych typów firm mają charakter ogólny i nie przesądzają o wyborze mnożnika w konkretnej sytuacji. Często w wycenie mnożnikowej stosuje się jednocześnie kilka mnożników, a wynik finalny stanowi średnią z poszczególnych wycen.

Mnożnik P/E

Mnożnik P/E odnosi wartość rynkową kapitału własnego lub jednego udziału (akcji) do wielkości zysku netto ogółem lub zysku netto na jeden udział. W mnożniku P/E, podobnie jak w przypadku innych mnożników, obliczenia mogą być realizowane na poziomie wielkości zagregowanych albo przeliczonych na jedną akcję lub udział. W tym drugim przypadku uzyskujemy od razu wycenę akcji lub udziału przedsiębiorstwa. Przy zastosowaniu tego mnożnika proces wyceny należy rozpocząć od dokładnego zdefiniowania mnożnika. O ile występująca w liczniku mnożnika cena akcji (udziału) jest przyjmowana na poziomie obecnej ceny rynkowej akcji (udziału), o tyle zysk na akcję (udział) może dotyczyć np. zysku za ostatni rok obrotowy, za ostatnie cztery kwartały albo prognozowanego za następne cztery kwartały. W przypadku, gdy mnożnik dla firm porównywalnych przyjmuje się na podstawie zysku za ostatni rok obrotowy, jego odniesienia do wycenianej firmy również należy dokonać na podstawie zysku firmy za ostatni rok obrotowy. W przypadku firmy notowanej na giełdzie identyfikacja obecnej ceny akcji (udziału) jest łatwa. Dla firm poza obrotem giełdowym wartość ta nie jest obserwowalna bezpośrednio i może być zidentyfikowana na podstawie ceny transakcyjnej zakupu akcji (udziałów), jeżeli transakcja

Mnożnik P/E odnosi wartość rynkową kapitału własnego lub jednego udziału (akcji) do wielkości zysku netto ogółem lub zysku netto na jeden udział.

taka miała miejsce w ostatnim czasie. W praktyce szczegóły finansowe takich transakcji, jeżeli nawet do nich dochodzi, rzadko są upubliczniane. W konsekwencji, poszukiwanie firm referencyjnych odbywa się głównie wśród tych, które są notowane na giełdzie.

W przypadku zastosowania mnożnika P/E wartość jednej akcji wycenianej firmy (P_f) obliczana jest ze wzoru:

$$P_f = (P/E)_p \times E_f$$

gdzie:

$(P/E)_p$ – mnożnik dla firm porównywalnych,

E_f – zysk na jedną akcję wycenianej firmy.

Jeżeli zatem P/E dla firm porównywalnych wynosi 15, zaś zysk na akcję wycenianej firmy – 10 zł, to wartość jednej akcji wycenianej firmy wynosi:

$$P_f = (P/E)_p \times E_f = 15 \times 10 = 150 \text{ zł}$$

Jak już wspomniano, identyfikując firmy do porównań, należy kierować się oprócz przynależności branżowej również ich podobieństwem pod względem podstawowych charakterystyk. W przypadku niemożności zidentyfikowania firm stanowiących we wszystkich aspektach dokładny odpowiednik firmy wycenianej, należy skoncentrować się na podobieństwie przynajmniej pod względem przewidywanej stopy wzrostu. Badania empiryczne pokazują, że występuje wysoka korelacja pomiędzy wskaźnikiem P/E a stopą wzrostu firmy.

Przykład 7

Dane dotyczące wskaźników P/E i przewidywanej stopy wzrostu dla firm z branży przedstawia tabela.

Nazwa firmy	P/E	g (%)
AAA	20	7
BBB	14	3

Nazwa firmy	P/E	g (%)
CCC	13	4
DDD	11	4
EEE	18	7
FFF	28	9
GGG	7	2
HHH	8	3
III	8	3
JJJ	11	4
KKK	10	4

Na podstawie powyższych danych należy wycenić wartość jednej akcji firmy XXX, którą charakteryzują następujące parametry:

Zysk na jedną akcję	25
Stopa wzrostu (%)	4

Ponieważ brakuje szczegółowych informacji na temat wszystkich determinantów tworzenia wartości firm z branży, jako wskaźnik P/E dla firm porównywalnych zostanie przyjęty średni wskaźnik dla firm charakteryzujących się taką samą przewidywaną stopą wzrostu ($g = 4\%$) jak wyceniana firma. Przewidywana stopa wzrostu $g = 4\%$ dotyczy firm: CCC, DDD, JJJ, KKK. Średni wskaźnik P/E dla tych firm to:

$$PE_p = \frac{13+11+11+10}{4} = 11,25$$

Stąd wartość jednej akcji firmy XXX wynosi:

$$P_{xxx} = (P/E)_p \times E_f = 11,25 \times 25 = 281,3 \text{ zł}$$

Mnożnik EV/EBITA

Mnożnik EV/EBITA odnosi wartość rynkową całego przedsiębiorstwa do wielkości zysku operacyjnego przed amortyzacją, odsetkami i opodatkowaniem. Konstrukcja tego mnożnika różni się od mnożnika P/E, ponieważ zarówno licznik, jak i mianownik dotyczą całego kapitału przedsiębiorstwa, a nie tylko do kapitału własnego. Podobnie jak w przypadku mnożnika P/E, proces wyceny należy rozpocząć od dokładnego zdefiniowania mnożnika, w szczególności od określenia, czy mianownik odnosi się do zysku za ostatni rok obrotowy, za ostatnie cztery kwartały czy też prognozowanego za następne cztery kwartały. W przypadku zastosowania mnożnika EV/EBITA wartość przedsiębiorstwa (EV_f) obliczana jest ze wzoru:

$$EV_f = (EV/EBITA)_p \times EBITA_f$$

gdzie:

$(EV/EBITA)_p$ – mnożnik dla firm porównywalnych,

$EBITA_f$ – zysk EBITA dla wycenianej firmy.

Jeżeli zatem EV/EBITA dla firm porównywalnych wynosi 8, zaś zysk EBITA dla wycenianej firmy wynosi 1 mln zł, wartość wycenianej firmy jest równa:

$$P_f = (EV/EBITA)_p \times EBITA_f = 8 \times 1 \text{ mln} = 8 \text{ mln}$$

Od tak określonej wartości firmy odejmujemy wartość długu (2 mln zł), uzyskując w ten sposób wartość kapitału własnego:

$$EQV = 8 \text{ mln} - 2 \text{ mln} = 6 \text{ mln zł}$$

Po podzieleniu wartości kapitału własnego przez liczbę akcji (udziałów) uzyskujemy wartość jednej akcji (udziału).

W przypadku niemożności zidentyfikowania firm stanowiących we wszystkich aspektach dokładny odpowiednik wycenianej firmy, można skoncentrować się na podobieństwie przynajmniej pod względem struktury finansowania (udziału kapitału obcego w finansowaniu).

Mnożnik EV/EBITA odnosi wartość rynkową całego przedsiębiorstwa, do wielkości zysku operacyjnego przed amortyzacją, odsetkami i opodatkowaniem.

Przykład 8

Dane dotyczące wskaźników EV/EBITA i stopy zadłużenia dla firm z branży przedstawiono w tabeli.

Nazwa firmy	EV/EBITA	D (%)
AAA	12	20
BBB	8	25
CCC	9	30
DDD	7	15
EEE	9	15
FFF	11	35
GGG	4	40
HHH	5	30
III	4	15
JJJ	6	25
KKK	7	30

Na podstawie powyższych danych należy wycenić wartość jednej akcji firmy XXX, którą charakteryzują następujące parametry:

Zysk EBITA ogółem	4 mln zł
Stopa zadłużenia (%)	30%
Dług ogółem	5 mln zł
Liczba akcji	100 000

Ponieważ brakuje szczegółowych informacji na temat wszystkich determinantów tworzenia wartości firm z branży, jako wskaźnik EV/EBITA dla porównywalnych przedsiębiorstw zostanie przyjęty średni wskaźnik dla firm charakteryzujących się analogiczną do wycenianej firmy stopą zadłużenia (udział długu w finansowaniu), wynoszącą 30% (+/- 5%). Stopą zadłużenia w przedziale 25–35% charakteryzują się firmy: BBB, CCC, FFF, HHH, JJJ, KKK. Średni wskaźnik EV/EBITA dla tych firm wynosi:

$$EV/EBITA_p = \frac{8+9+11+5+6+7}{6} = 7,67$$

Wartość przedsiębiorstwa XXX to:

$$EV_{xxx} = (EV/EBITA)_p \times EBITA_f = 7,67 \times 4 = 30,67 \text{ mln zł}$$

Uwzględniając wartość zadłużenia, obliczamy wartość jednej akcji firmy XXX:

$$P_{xxx} = (30,67 - 5) / 100000 = 256,67 \text{ zł}$$

Mnożnik P/BV

Mnożnik P/BV odnosi wartość rynkową jednej akcji do wartości księgowej przypadającej na jedną akcję. W przypadku zastosowania mnożnika P/BV wartość jednej akcji wycenianej firmy (P_f) obliczana jest według wzoru:

Mnożnik P/BV odnosi wartość rynkową jednej akcji do wartości księgowej przypadającej na jedną akcję.

$$P_f = (P/BV)_p \times BV_f$$

gdzie:

$(P/BV)_p$ – mnożnik dla firm porównywalnych,

BV_f – wartość księgowa przypadająca na jedną akcję wycenianej firmy.

Jeżeli więc P/BV dla firm porównywalnych wynosi 2,2, a wartość księgowa na jedną akcję dla wycenianej firmy – 20 zł, to wartość jednej akcji wycenianej firmy wynosi:

$$P_f = (P/BV)_p \times BV_f = 2,2 \times 20 = 44 \text{ zł}$$

W przypadku niemożności zidentyfikowania firm stanowiących we wszystkich aspektach dokładny odpowiednik wycenianej firmy, należy skoncentrować się na podobieństwie pod względem wskaźnika ROE – zwrot na zaangażowanym kapitale własnym (zysk netto/kapitał własny). Badania empiryczne pokazują, że występuje wysoka korelacja pomiędzy wskaźnikiem P/BV a wskaźnikiem ROE.

Przykład 9

Dane dotyczące wskaźników P/BV i wskaźników ROE dla firm z branży prezentuje tabela.

Nazwa firmy	P/BV	ROE (%)
AAA	1,2	10
BBB	0,9	4
CCC	0,9	10
DDD	1,8	12
EEE	2,4	14
FFF	1,6	10
GGG	2	4
HHH	3	12
III	2,4	12
JJJ	1,1	10
KKK	1	7

Na podstawie powyższych danych należy wycenić wartość jednej akcji firmy XXX, którą charakteryzują następujące parametry:

BV	60
ROE (%)	10%

Ponieważ brakuje informacji na temat szczegółowych charakterystyk przedsiębiorstw z branży, jako wskaźnik P/BV dla firm porównywalnych zostanie przyjęty średni wskaźnik dla firm charakteryzujących się podobnym wskaźnikiem ROE (ROE = 10%) jak wyceniana firma. Są to przedsiębiorstwa: AAA, CCC, FFF, JJJ. Średni wskaźnik P/BV dla tych firm wynosi:

$$PBV_p = \frac{1,2 + 0,9 + 1,6 + 1,1}{4} = 1,2$$

Zatem wartość jednej akcji firmy XXX to:

$$P_{xxx} = (P/BV)_p \times BV_f = 1,2 \times 60 = 72 \text{ zł}$$

Mnożnik P/S

Mnożnik P/S odnosi wartość rynkową jednej akcji do wartości sprzedaży przypadającej na jedną akcję. Warto zauważyć, że mnożnik ten jest skonstruowany niezgodnie z ogólnymi wytycznymi, ponieważ licznik i mianownik w tym mnożniku dotyczą różnych beneficjentów. Cena akcji – w liczniku – odnosi się do kapitału własnego, podczas gdy sprzedaż – w mianowniku – odnosi się do całej firmy. Pomimo tej niekonsekwencji mnożnik ten jest niekiedy wykorzystywany do wyceny wartości akcji lub udziałów przedsiębiorstwa. W przypadku zastosowania mnożnika P/S wartość jednej akcji wycenianej firmy (P_f) obliczana jest ze wzoru:

$$P_f = (P/S)_p \times S_f$$

gdzie:

$(P/S)_p$ – mnożnik dla firm porównywalnych,

S_f – wartość sprzedaży przypadająca na jedną akcję dla wycenianej firmy.

Stąd, jeżeli P/S dla firm porównywalnych wynosi 3, a wartość sprzedaży na jedną akcję wycenianej firmy – 80 zł, to wartość jednej akcji wycenianej firmy jest równa:

$$P_f = (P/S)_p \times S_f = 3 \times 80 = 240 \text{ zł}$$

W razie niemożności zidentyfikowania firm stanowiących we wszystkich aspektach dokładny odpowiednik wycenianej firmy, należy skoncentrować się na podobieństwie pod względem wskaźnika ROS – rentowność sprzedaży (zysk netto/sprzedaż). Badania empiryczne pokazują, że występuje wysoka korelacja pomiędzy wskaźnikiem P/S a wskaźnikiem ROS.

Mnożnik P/S odnosi wartość rynkową jednej akcji do wartości sprzedaży przypadającej na jedną akcję.

Przykład 10

Dane dotyczące wskaźników P/S i wskaźników ROS dla firm z branży przedstawia tabela.

Nazwa firmy	P/S	Marża ROS (%)
AAA	3	12
BBB	4	12
CCC	2	9

Nazwa firmy	P/S	Marża ROS (%)
DDD	3	12
EEE	1,5	5
FFF	1,5	10
GGG	2	7
HHH	4	12
III	2	11
JJJ	1,2	4
KKK	1,5	2

Na podstawie powyższych danych należy wycenić wartość jednej akcji firmy XXX, którą charakteryzują następujące parametry:

S	100
Marża ROS (%)	12%

Ponieważ brakuje informacji na temat szczegółowych charakterystyk firm z branży, jako wskaźnik P/S dla przedsiębiorstw porównywalnych zostanie przyjęty średni wskaźnik dla firm charakteryzujących się podobnym wskaźnikiem ROS (ROS = 12%) jak wyceniana firma. Są to przedsiębiorstwa: AAA, BBB, DDD, HHH. Średni wskaźnik P/S dla tych firm wynosi:

$$PS_p = \frac{3+4+3+4}{4} = 3,5$$

Stąd wartość jednej akcji firmy XXX to:

$$P_{xxx} = (P/S)_p \times S_f = 3,5 \times 100 = 350 \text{ zł}$$

W przypadku stosowania wyceny porównawczej do określania wartości akcji/udziałów firm nienotowanych na giełdzie należy pamiętać o korekcie uzyskanych wyników. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w której wyceny dokonano na podstawie danych dla spółek giełdowych (jest to najczęściej występująca sytuacja ze względu na dostępność danych). Ponieważ spółki niebędące w obrocie są bardziej ryzykowne (ich inwestorzy zwykle nie są zdywersyfikowani), a także akcje i udziały takich spółek nie są płynne, uzyskane wyceny powinny zostać skorygowane w dół (zdyskontowane). Skala dyskonta zależy od konkretnej sytuacji.

Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Oblicz, ile wynosi wartość jednej akcji spółki Zysk S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r., przy następujących założeniach. Uproszczony bilans na dzień 31.12.2015 przedstawia się następująco:

Aktywa		Pasywa	
Majątek trwały	3 000 000	Kapitał własny	2 900 000
Majątek obrotowy, w tym:	1 500 000	Zobowiązania handlowe	400 000
gotówka nieoperacyjna	300 000	Dług odsetkowy	1 200 000
Razem	4 500 000	Razem	4 500 000

Kapitał spółki podzielony jest na 10 000 akcji. Spółka przez 5 kolejnych lat będzie znajdowała się w fazie szybkiego wzrostu, w której:

- zysk operacyjny spółki w roku 2016 wyniesie według prognoz 350 000 zł, a w kolejnych czterech latach 2017–2020 będzie wzrastał o 10% rocznie,
- planowana amortyzacja w roku 2016 wyniesie 200 000 zł i w kolejnych czterech latach będzie rosła o 5% rocznie,
- planowane wydatki inwestycyjne w roku 2016 wyniosą 300 000 zł i w kolejnych latach będą rosły o 6% rocznie,
- planowany wzrost kapitału pracującego w roku 2016 wynosi 100 000 zł i w kolejnych latach będzie on rósł (w stosunku do wzrostu w roku poprzednim) o 2%,
- koszt długu przedsiębiorstwa w fazie szybkiego wzrostu wynosi 7%,
- koszt kapitału własnego uwzględniający ryzyko całkowite ponoszone przez właścicieli wynosi 15%,
- w okresie szybkiego wzrostu udział długu w finansowaniu przedsiębiorstwa pozostanie na poziomie z końca 2015 i wyniesie 30%.

Począwszy od roku 2021 spółka wejdzie w fazę stałego wzrostu, w której:

- zysk operacyjny będzie zwiększał się corocznie o stopę $g = 2\%$,
- koszt kapitału obcego wyniesie 6%,
- koszt kapitału własnego to 13%,
- udział długu w finansowaniu wyniesie 35%,
- efektywność operacyjna spółki w okresie terminalnym $ROIC = 11\%$,
- podatek dochodowy w całym okresie wynosi 19%.

Ćwiczenie 2

Dane dotyczące wskaźników P/E, P/BV, przewidywanej stopy wzrostu i ROE dla firm z branży przedstawia tabela.

Nazwa firmy	P/E	g (%)	P/BV	ROE (%)
AAA	20	7	1,2	10
BBB	12	3	1,3	12
CCC	12	3	0,9	12
DDD	14	4	0,8	8
EEE	18	4	2	15
FFF	21	9	1,4	12
GGG	9	4	1,5	14
HHH	8	3	1	11
III	9	3	0,9	9
JJJ	11	4	1,1	10
KKK	10	4	1,2	12

Na podstawie zamieszczonych danych wyceń przy wykorzystaniu mnożników P/E i P/BV wartość jednego udziału firmy XXX, którą charakteryzują następujące parametry:

Zysk na jeden udział	30
Stopa wzrostu	4%
BV	50
ROE	12%

Bibliografia

Koller T., Goedhart M., Wessels D. [2005], *Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies*, 4th ed., Wiley & Sons–Mc Kinsey & Company Inc., Hoboken.
Damodaran A. [2006], *Applied Corporate Finance*, 2nd ed., Wiley & Sons, Hoboken.
Damodaran A. [2011], *The Little Book of Valuation*, Wiley & Sons, Hoboken.

Zbigniew Matyjas

Rozdział 9

Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach

Poziomy strategii

Proces zarządzania strategicznego

Podstawowe metody analizy strategicznej

Wprowadzenie	293
9.1. Poziomy strategii	294
9.1.1. Poziom korporacji	294
9.1.2. Poziom jednostki biznesu	298
9.1.3. Poziom funkcjonalny	300
9.2. Proces zarządzania strategicznego	300
9.3. Podstawowe metody analizy strategicznej	302
9.3.1. Analiza makrootoczenia	305
9.3.2. Analiza otoczenia konkurencyjnego	307
9.3.3. Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa	309
9.3.4. Rola analizy strategicznej	310
Ćwiczenia	317
Bibliografia	317

Wprowadzenie

Każde małe i średnie przedsiębiorstwo w ramach swojego rozwoju staje przed wieloma dylematami strategicznymi, dotyczącymi zarówno mechanizmów projektowania trajektorii swojego dalszego wzrostu bądź przetrwania, jak i wyboru określonej pozycji konkurencyjnej w środowisku, w którym konkuruje. Zagadnienie budowania oraz wyboru określonej strategii nie jest wyłączną domeną dużych firm – mniejsze przedsiębiorstwa również stają przed wieloma wyzwaniami natury strategicznej. To powoduje konieczność podejmowania istotnych decyzji, warunkujących ich dalszy rozwój. Co istotne, mniejsze firmy dysponują z reguły ograniczonymi możliwościami w zakresie zasobów własnych – organizacyjnych i finansowych. To wymusza daleko posuniętą rozagę, jeśli chodzi o projektowanie strategii konkurowania i rozwoju, w przeciwnym razie firma może być narażona na poważne zagrożenia dotyczące swojego funkcjonowania.

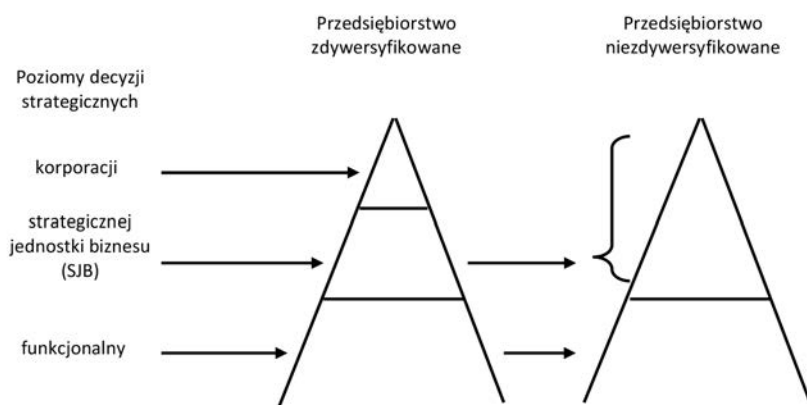
Mechanizmy projektowania strategii konkurowania oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw będą przedmiotem zainteresowania w tym rozdziale. Jego celem jest zapoznanie Czytelników z procesem zarządzania strategicznego w firmie wraz z metodyką projektowania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małego i średniego przedsiębiorstwa.

Na początku zostanie przybliżona typologia poziomów, na których podejmowane są decyzje strategiczne w firmach (funkcjonalny, biznesu i korporacji) wraz z dokładniejszym opisem najważniejszych strategii na poziomach korporacji oraz biznesu. W drugim podrozdziale opisany będzie kluczowy mechanizm projektowania i realizacji strategii w firmie – proces zarządzania strategicznego. Kolejny podrozdział uwypukli znaczenie głównych metod analizy strategicznej, służących skutecznemu określeniu pozycji konkurencyjnej firmy oraz analizie jej zasobów. W końcowej części rozdziału zamieszczono studium przypadku wraz z pytaniami, które mają posłużyć streszczeniu i podsumowaniu zdobytej wiedzy.

9.1. Poziomy strategii

Każde przedsiębiorstwo musi podejmować określone decyzje biznesowe na zróżnicowanych poziomach swojej działalności. Zazwyczaj im firma jest większa, tym większy stopień komplikacji podejmowanych decyzji strategicznych. Jednak nawet nieduże podmioty mogą potencjalnie podejmować decyzje na kilku różnych poziomach działań strategicznych. Idea głównych poziomów podejmowania decyzji strategicznych (zwana również piramidą strategii) została zilustrowana graficznie na rys. 9.1.

Poziomy podejmowania decyzji strategicznych



Rysunek 9.1. Piramida poziomów decyzji strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Z reguły wyróżnia się trzy¹ podstawowe poziomy podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie: poziom korporacji, poziom jednostki biznesu i poziom funkcjonalny.

9.1.1. Poziom korporacji

Na tym poziomie podejmowane są decyzje w zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach. Jeżeli firma działa w jednym sektorze, nie

¹ Niekiedy rozszerza się tę klasyfikację do czterech poziomów, dodatkowo wskazując strategię na poziomie operacyjnym, co jednak z uwagi na spójność rozdziału nie zostało uwzględnione.

wyodrębnia się wówczas osobnego poziomu korporacji. Strategie na poziomie korporacji są z reguły domeną dużych zdywersyfikowanych firm, nie oznacza to jednak, iż nie zdarzają się w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Sporadycznie problematyka strategii na poziomie korporacji może również być rozważana w przypadku małej firmy, aczkolwiek należy zaznaczyć, iż nie jest to częste.

Strategie na poziomie korporacji dotyczą zazwyczaj dużych firm, ale nie są też zjawiskiem rzadkim w firmach średniej wielkości.

Generalnie zauważalne są dwa podejścia do rozumienia problemu budowania struktury formułowania strategii na poziomie korporacji:

- podejście portfelowe, w którym poszczególne decyzje dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem odbywają się z wykorzystaniem metod portfelowych (głównie są to macierze GE i BCG); dzięki informacjom uzyskanym na temat atrakcyjności jednostek biznesu kierownictwo korporacji decyduje o alokacji kapitału w ramach całego przedsiębiorstwa (od jednostek mało perspektywicznych w kierunku jednostek przyszłościowych); należy zaznaczyć, iż obecnie podejście to jest stosowane głównie jako swego rodzaju mechanizm informacyjny, ilustrujący menedżerom aktualną sytuację firmy z punktu widzenia wyników przeprowadzonych analiz;
- podejście bazujące na kompetencjach [Prahalad, Hamel 1990], które polega na takim zarządzaniu korporacją, aby szukać i wykorzystywać efekty synergiczne pomiędzy poszczególnymi strategicznymi jednostkami biznesowymi². Sprzyja temu kreowanie kluczowych kompetencji (na poziomie korporacji) oraz aplikowanie ich do poszczególnych strategicznych jednostek biznesu.

Spośród wszystkich dostępnych strategii korporacyjnych na bliższą uwagę zasługują dwie: strategia dywersyfikacji oraz strategia internacjonalizacji.

Na najbardziej podstawowym poziomie funkcjonowania średnich firm zachodzi proces podejmowania decyzji odnośnie do zakresu działalności. Jego podstawowy schemat przedstawia rys. 9.2. Każde rozwijające się przedsiębiorstwo staje przed wspomnianymi dylematami rozwoju strategicznego. Wpływają one w znacznej mierze na zakres działania firmy, zaś jej kierownictwo musi podejmować decyzje dotyczące podstawowego mechanizmu kreowania wartości. Skala i zakres wyborów dokonywanych w tym obszarze w znaczącym stopniu wykracza poza szczytłe ramy niniejszego rozdziału, tym niemniej celem zobrazowania dylematów, przed którymi niejednokrotnie stają menedżerowie, warto

2 Przez strategiczne jednostki biznesu (SJB) rozumiemy wyodrębnione części przedsiębiorstwa, prowadzące własną strategię konkurencyjności w ramach pojedynczego sektora [Gierszewska, Romanowska 1999].

przybliżyć charakterystyczne obszary działań, które były przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania strategicznego w okresie przeszło trzydziestu lat (zob. rys. 9.3), do roku 2000. Ostatnie kilkanaście lat przyniosło jeszcze większą skalę problemów, przede wszystkim ze względu na znaczne rozszerzenie zakresu konkurencji międzynarodowej czy też kryzys finansowy i gospodarczy sprzed kilku lat.



Rysunek 9.2. Problematyka zakresu decyzji strategicznych na poziomie korporacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johnson, Scholes, Whittington [2006], s. 280.

Strategia dywersyfikacji przedsiębiorstwa jest zróżnicowana zgodnie z poniższym podziałem [Rumelt 1974] na firmy:

Strategia dywersyfikacji

- 1) niezdywersyfikowane – 95–100% przychodów pochodzi z jednego rodzaju działalności,
- 2) słabo zdywersyfikowane – 70–94% przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności,
- 3) silnie zdywersyfikowane – mniej niż 70% przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności.

do 1970	Ewolucja strategii i struktury korporacji	Planowanie na poziomie korporacji	Sektorowe studia dywersyfikacji		Analiza kosztów transakcyjnych i integracja wertykalna	Teoria agencji
do 1980		Wyniki konglomeratów		Ekonomie zakresu		
do 1990		Dywersyfikacja a wyniki	Alianse strategiczne	Dominująca logika	Konkurencja wielorynkowa	
do 2000	Reorganizacja i dywestycje			Podejście zasobowe do dywersyfikacji		

Rysunek 9.3. Problemy i dylematy w zakresie strategii korporacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grant [2002], s. 74.

Dywersyfikacja może również być klasyfikowana z punktu widzenia stopnia zgodności (a także osiąganych efektów synergicznych) pomiędzy poszczególnymi rodzajami działalności przedsiębiorstwa. Przyjęta w opracowaniu typologia rodzajów dywersyfikacji przyjmuje za kryterium klasyfikacyjne stopień zróżnicowania rynkowego oraz technologicznego podejmowanych rodzajów działalności (tab. 9.1).

Tabela 9.1. Kierunki wzrostu przedsiębiorstwa poprzez dywersyfikację

			Nowe produkty	
			PRODUKTY	
Nowe przeznaczenia	KLIENCI		Pokrewna technologia	Odmienna technologia
		Ten sam typ klientów	Dywersyfikacja horyzontalna	
		Firma własnym klientem	Dywersyfikacja wertykalna	
		Podobny typ klientów	Dywersyfikacja koncentryczna	
		Nowy typ klientów		Dywersyfikacja konglomeratowa

Źródło: Jeżak [1990], s. 109.

Drugim z najważniejszych typów strategii na poziomie korporacji jest strategia internacjonalizacji. Internacjonalizacja (czy też globalizacja) stanowi przedmiot zainteresowania nie tylko zarządzania strategicznego, lecz także wielu innych dyscyplin naukowych, w tym spoza nauk ekonomicznych. Jest to wszak zjawisko o charakterze zarówno politycznym, kulturowym, jak i społecznym. Strategie podejmowane zwłaszcza przez duże korporacje często determinują funkcjonowanie lokalnych sektorów czy wręcz całych gospodarek narodowych. Natomiast na poziomie średnich firm decyzja o internacjonalizacji jest niewątpliwie kluczową strategią rozwojową. Należy podkreślić, iż jednym z kluczowych aspektów procesu decyzyjnego dla spółek jest stopień rozwoju internacjonalizacji sektora, w którym firma działa (rys. 9.4).

Strategia internacjonalizacji

Różne strategie firm dotyczące podjętej decyzji co do internacjonalizacji w znacznej mierze wynikają z typu sektora, w którym ona działa. Wprawdzie liczba sektorów chronionych (poza małymi, rozdrobnionymi sektorami usługowymi) wciąż się zmniejsza, tym niemniej nie każdy sektor charakteryzuje się porównywalnym potencjałem, jeśli chodzi o stopień globalizacji działalności, a to w znacznej mierze wpływa na decyzje podejmowane przez średnią firmę co do podjęcia strategii internacjonalizacji.

Poziom handlu międzynarodowego	wysoki	Sektory handlowe przestrzeń kosmiczna sprzęt zbrojeniowy wydobycie diamentów rolnictwo	Sektory globalne samochody osobowe paliwa pędne półprzewodniki elektronika użytkowa
	niski	Sektory chronione kolejowy pralnie fryzjerski mleczarski	Sektory wielonarodowe towary szybko zbywalne (FMCG) bankowość inwestycyjna działalność hotelowa doradztwo
		niski	wysoki

Poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Rysunek 9.4. Wzorce internacjonalizacji sektorów

Źródło: Grant [2005], s. 413.

9.1.2. Poziom jednostki biznesu

Na tym poziomie zapadają główne decyzje dotyczące metod walki konkurencyjnej i sposobu tworzenia oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Przykładowo, Gupta [1994] wyróżnia pięć typów działań podejmowanych na poziomie biznesu: zdefiniowanie skali jednostki, ustalenie jej celów, zdefiniowanie zamierzonej podstawy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, projektowanie konstelacji wartości oraz zarządzanie łańcuchem wartości.

Strategie na szczeblu jednostek biznesu to kluczowy poziom podejmowania decyzji strategicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wynika to z faktu, iż to tutaj występują podstawowe mechanizmy kreowania pozycji konkurencyjnej firmy, tutaj również wdrażane są kluczowe strategie konkurowania. Większość opisanych w kolejnych punktach niniejszego rozdziału mechanizmów kreowania przewagi konkurencyjnej przez firmę będzie dotyczyć tego właśnie poziomu. Strategie na poziomie korporacyjnym występują stosunkowo rzadko w małych (są wręcz niespotykane) i średnich podmiotach gospodarczych.

W małych i średnich przedsiębiorstwach poziom jednostki biznesu jest najistotniejszy przy podejmowaniu decyzji strategicznych.

Za najbardziej charakterystyczną i powszechnie akceptowaną typologię strategii na poziomie jednostki biznesu (strategii konkutowania) przyjmuje się podejście zaproponowane przez Portera [1994]. Wyróżnił on trzy tzw. **bazowe (generic) strategie konkutowania: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie** (dyferencjację) oraz **koncentrację (focus)**. Ich zastosowanie przez przedsiębiorstwo powinno stanowić podstawę dla uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej.

Cechę charakterystyczną strategii przywództwa kosztowego stanowi dążenie przedsiębiorstwa do uzyskania przewagi kosztowej nad konkurentami. Podstawowym czynnikiem zezwalającym na zastosowanie powyższej strategii jest obniżenie kosztów jednostkowych, związane m.in. z efektem doświadczenia³ oraz skalą produkcji⁴. Ta strategia zyskała duże uznanie już w latach 70. – wiele przedsiębiorstw stosowało ją z powodzeniem.

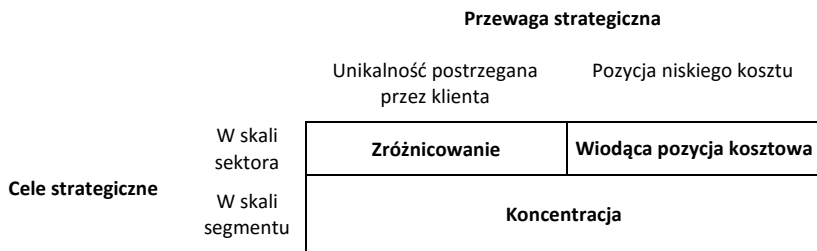
Drugą bazową strategią jest zróżnicowanie. Polega ono na „stworzeniu czegoś, co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne” [Porter 1994, s. 53]. Różnicowanie następuje m.in. poprzez wzór wyrobu lub jego markę, technologię, cechy wyrobu czy sieć sprzedażną. Logika wyróżnienia pozwala na oddzielenie krzywej popytu na produkty/usługi firmy od ogólnej krzywej popytu klientów. Skutkiem tego działania jest zwiększona lojalność wobec oferty firmy oraz (z reguły) skłonność nabywców do zapłaty ceny premium za kupowane produkty/usługi.

Natomiast ideą strategii koncentracji jest ograniczenie aktywności przedsiębiorstwa do określonej grupy nabywców, wycinku asortymentu produkcyjnego lub rynku geograficznego i w tak zdefiniowanym segmencie stosowanie strategii przywództwa kosztowego bądź dyferencjacji.

Koncepcję bazowych strategii przedstawiono na rys. 9.5. Warto dodać, iż zdaniem Portera przedsiębiorstwo (czy też jednostka biznesu), które nie wybierze jednej z trzech powyższych opcji strategicznych, „ugrzęźnie” (*stuck in the middle*), tj. nie uzyska uprzywilejowanej pozycji kosztowej i nie będzie miało bazy lojalnych klientów, przywiązanych do produktów/usług firmy.

3 Koncepcja krzywej doświadczenia zaprezentowana została pod koniec lat 60. XX w. przez Boston Consulting Group. Pierwotnie idea obniżania kosztów pojawiła się w czasie II wojny światowej dla zrozumienia ekonomiki produkcji samolotów.

4 Zastosowanie efektu skali skutkuje zmniejszeniem jednostkowego kosztu całkowitego wraz ze wzrostem ilości wyprodukowanych produktów/usług.



Rysunek 9.5. Koncepcja bazowych strategii konkutowania

Źródło: Porter [1994], s. 54.

9.1.3. Poziom funkcjonalny

Głównym zadaniem tego poziomu jest tworzenie planów dla podstawowych funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie (np. B+R, marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi) wraz z koordynacją działań pomiędzy poszczególnymi funkcjami. Strategie na tym poziomie nie będą jednak przedmiotem zainteresowania w bieżącym rozdziale, gdyż znajdują się poza opisywanym zakresem problemowym.

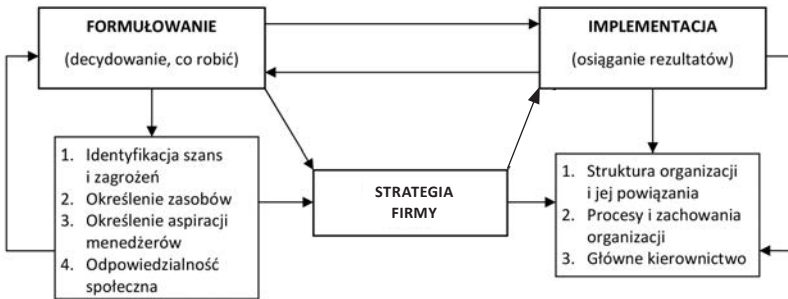
Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, iż pomimo zróźnicowania poszczególnych poziomów podejmowania decyzji strategicznych w firmie, każdy z nich jest niezmiernie istotny dla osiągnięcia przez nią sukcesu. Wynika stąd, że trudno mówić o poziomach mniej czy bardziej istotnych – różnice dotyczą odmienności decyzji podejmowanych w ramach tych poziomów.

9.2. Proces zarządzania strategicznego

Każde przedsiębiorstwo, które próbuje w świadomy sposób kształtować swoją strategię konkutowania, musi ją zaplanować i następnie wdrożyć (zrealizować). Te dwa etapy stanowią podstawową treść koncepcji procesu zarządzania strategicznego, który schematycznie przedstawiony został na rys. 9.6.

Proces zarządzania strategicznego składa się z dwóch głównych etapów: formułowania strategii oraz jej implementacji (wdrażania). W ramach formułowania strategii podejmowane są decyzje na temat przyszłych posunięć przedsiębiorstwa, proces ten winien zachodzić

w oparciu o metodyczną analizę silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Drugim integralnym elementem procesu zarządzania strategicznego jest implementacja strategii, której głównym zadaniem jest wdrożenie gotowego planu w życie oraz jego kontrola (ewaluacja).



Rysunek 9.6. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrews [1991], s. 47.

W ramach procesu budowania strategii jej formułowanie przyjmowane jest za czynnik wskazujący na określony potencjał strategii, a jego ostatecznym rezultatem może być konstrukcja sformalizowanego planu strategicznego (co jest charakterystyczne zwłaszcza dla większych firm), może mieć on też postać szczegółowo wypracowanych strategii konkurencyjnych. Ta część procesu zarządzania strategicznego jest stosunkowo dobrze poznana – jej immanentnym elementem są prowadzone w jej ramach analizy strategiczne, których głównym zadaniem jest określenie stopnia dopasowania wewnętrznych zasobów firmy do zmian w zewnętrznym otoczeniu. Drugi spośród tych elementów – implementacja strategii – jest ściśle powiązany z charakterystyką i kulturą organizacyjną wdrażających strategię firm. Niejednokrotnie właśnie w ramach tego elementu popełniane są błędy uniemożliwiające skuteczne wdrożenie poprawnie zaprojektowanej strategii lub też strategia ta dezaktualizuje się ze względu na zmiany w otoczeniu. W dalszej części rozdziału uwaga zostanie skierowana wyłącznie na pierwszy z tych procesów – formułowanie strategii.

Formułowanie strategii

Implementacja strategii

9.3. Podstawowe metody analizy strategicznej

W celu wyboru właściwego, z punktu widzenia sytuacji firmy, typu strategii konkurencji do praktycznej realizacji, należy zastosować szerokie spektrum metod z zakresu analizy strategicznej. Pozwalają one na zrozumienie uwarunkowań dotyczących otoczenia oraz poszatanowanie potencjału przedsiębiorstwa. Zgodnie z klasycznymi schematami prowadzenia procesu formułowania strategii firmy powinno się jednocześnie wykorzystać bogaty wachlarz analiz, co pozwoli na postawienie bardziej precyzyjnej diagnozy co do sytuacji konkurencyjnej firmy.

Każda z pokrótce omówionych metod analizy strategicznej ma nieco odmienne zastosowanie. Niekiedy różnice są znaczące, kiedy indziej rezultaty są do siebie bardzo zbliżone. Generalizując, można próbować ocenić skuteczność oraz przydatność poszczególnych metod analitycznych [Marcus, Goodman, Grazman 1995], co zostało przedstawione w tab. 9.2. Jako punkt odniesienia przyjęto stopień oceny przydatności poszczególnych metod, oceniane one były przez dwa panele eksperckie: naukowców oraz praktyków. Na rzeczywistą skalę zastosowania poszczególnych metod te dwie grupy mają największy wpływ, stąd próba rangowania poszczególnych metod przez te dwie grupy jest jak najbardziej pożyteczna.

Jak widać w tab. 9.2, przeanalizowano 14 różnych technik – od czysto koncepcyjnych do *stricte* praktycznych:

- 1) z zakresu podstaw koncepcyjnych nauki:
 - model LCAG – koncepcja znana dzięki sile oddziaływania Uniwersytetu Harvarda, obejmuje proces zarządzania strategicznego: formułowania i implementacji strategii,
 - analiza SWOT – podstawa formułowania strategii przedsiębiorstwa poprzez analizę jego słabych i mocnych stron na tle szans i zagrożeń w otoczeniu;
- 2) z zakresu formułowania i implementacji strategii:
 - analiza 5 sił – obejmuje siłę przetargową dostawców i odbiorców, zagrożenie ze strony nowo wchodzących i ze strony substytutów oraz presję konkurencyjną w sektorze,
 - bazowe strategie – przywództwo kosztowe, zróżnicowanie oraz koncentracja,

Tabela 9.2. Ocena przydatności poszczególnych koncepcji zarządzania strategicznego

Naukowcy	Praktycy
1. Analiza 5 sił	1. Macierz McKinsey/General Electric
2. Koncepcja 7-S	2. Analiza 5 sił
3. Analiza SWOT	3. Model LCAG
4. Model LCAG	4. Analiza SWOT
5. Macierz McKinsey/General Electric	5. Macierz BCG
6. Strategie bazowe	6. Strategie bazowe
7. Macierz BCG	7. Teoria <i>stakeholders</i>
8. Struktura macierzowa	8. Koncepcja 7-S
9. Adaptacja	9. Adaptacja
10. Teoria <i>stakeholders</i>	10. Struktura macierzowa
11. Społeczna odpowiedzialność	11. USA/Japonia
12. USA/Japonia	12. Społeczna odpowiedzialność
13. Jakość	13. Jakość
14. Kontrola	14. Kontrola

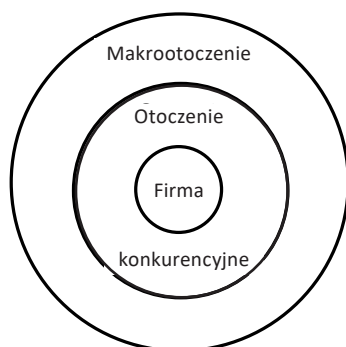
Źródło: Marcus, Goodman, Grazman [1995], s. 133.

- macierz Boston Consulting Group (czteropolowa) – stosowana do zarządzania portfelem biznesów; uwaga koncentruje się na dwóch zmiennych: udziale w rynku i wzroście rynku,
- macierz McKinsey/General Electric (dziewięciopolowa) – stosowana podobnie jak poprzednia; zmiennymi są siła jednostki biznesu oraz atrakcyjność sektora,
- struktura macierzowa – zorganizowanie wokół więcej niż jednej koncepcji (np. centra kosztów i zysków) przy zwiększonej złożoności organizacji i współzależności menedżerów,
- adaptacja – dopasowanie planowania w korporacji oraz jej struktury organizacyjnej do wymagań otoczenia – elastyczność,
- koncepcja 7-S [Waterman, Peters, Philips 1988] – współdziałanie siedmiu elementów, będących krytycznymi aktywnościami

- firmy: strategii, struktury, systemów, stylów, umiejętności (*skills*), pracowników (*staff*) oraz wspólnych wartości (*shared values*),
- kontrola – krytyczny element implementacji strategii;
- 3) z zakresu otoczenia biznesowego:
- teoria *stakeholders* – wzięcie przez menedżerów pod rozwagę wszystkich grup interesów mogących wpłynąć na osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo,
 - społeczna odpowiedzialność – postępowanie kierownictwa firmy nie tylko zgodnie z przepisami prawa, lecz także z przyjętymi normami zachowań etycznych,
 - USA/Japonia – inne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw amerykańskich i japońskich związane z odmienną kulturą, innymi oczekiwaniami właścicieli i pracowników, innym nastawieniem czynników rządowych,
 - jakość – jako podstawowa determinanta globalnego sukcesu przedsiębiorstwa.

Pomiędzy naukowcami i praktykami istnieje znacząca zgodność w ocenie przydatności poszczególnych metod. Za zdecydowanie bardziej przydatne uznano klasyczne techniki z zakresu tzw. szkoły pozycyjnej, zaś pozostałe metody analityczne są uważane za mniej skuteczne. Tym niemniej, pomimo występowania pewnych różnic co do zakresu skuteczności poszczególnych metod, każda z nich ma do zaoferowania pewne szczególne charakterystyki, wyróżniające ją na tle pozostałych. Zatem trudno przekreślać użyteczność poszczególnych metod analitycznych – co najwyżej można dokonać pewnego ich kategoryzowania pod względem stopnia wykorzystania przy projektowaniu strategii firmy.

Wszystkie metody analizy strategicznej można przedstawić w sposób uporządkowany w podziale na metody analizy [Gierszewska, Romanowska 1999]: makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. W tak powszechnie przyjmowanym sposobie porządkowania metod analizy strategicznej nie mieszczą się metody zintegrowane (przyczyny tego stanu rzeczy zostaną przedstawione na końcu niniejszego rozdziału). Szkic podziału metod analizy strategicznej został przedstawiony w formie graficznej na rys. 9.7. Kluczowe metody analityczne zostaną poglądowo przybliżone w kolejnych punktach.



Rysunek 9.7. Poziomy analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Narayanan, Fahey [1994], s. 198

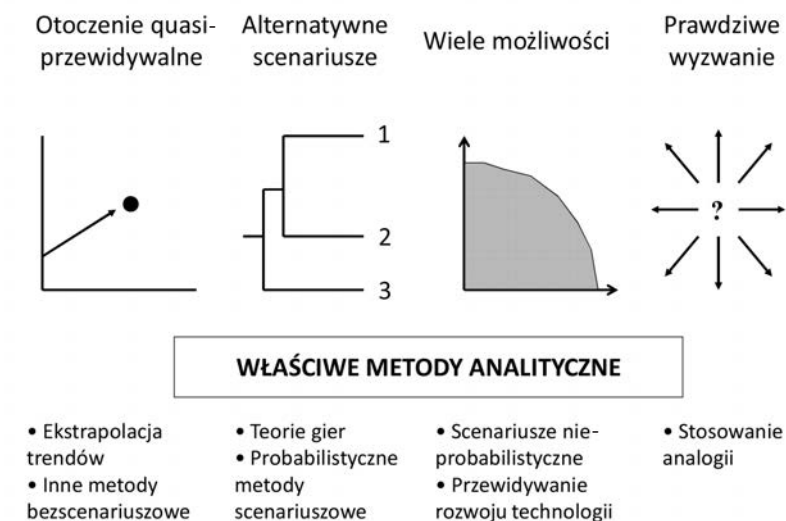
9.3.1. Analiza makrootoczenia

Analiza makrootoczenia, czyli otoczenia niezależnego od działań pojedynczego przedsiębiorstwa, powinna udzielić odpowiedzi na pytanie, jakie są główne szanse i zagrożenia dla firmy. Istnieje szereg metod pozwalających na to, przy czym wstępną czynnością powinno być określenie stopnia przewidywalności otoczenia [Courtney, Kirkland, Viguerie, 1997], które warunkuje wykorzystanie określonych metod analizy otoczenia. Podstawowe założenia powyższej koncepcji są zaprezentowane na rys. 9.8.

W zależności od tego, na ile przewidywalne jest otoczenie przedsiębiorstwa, należy stosować właściwe metody analityczne:

- dla **otoczenia quasi-przewidywalnego** najwłaściwsze będzie podejście oparte na metodach bezscenariuszowych, czyli przede wszystkim metodach ilościowych (ekonometrycznych), takich jak ekstrapolacja trendów, a także metodach delfickich (ekspertkich), np. analiza QUEST; innymi słowy – o ile otoczenie jest w miarę przewidywalne, wówczas wystarczy pojedyncza prognoza dotycząca rozwoju sytuacji na przyszłość, którą oferują wyżej wymienione techniki,
- w sytuacji, gdy otoczenie ma postać **alternatywnych scenariuszy**⁵, wykorzystujemy inne metody z dostępnego arsenału technik

⁵ Oznacza to sytuację, w której wiadomo, że prognozowany przyszły rozwój otoczenia będzie miał kilka możliwych rozwiązań, przy czym nie ma wiedzy, które z nich naprawdę zaistnieje; można jednak szacować prawdopodobieństwo zaistnienia poszczególnych alternatyw.



Rysunek 9.8. Poziomy nieprzewidywalności otoczenia a metody jego analizy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Courtney, Kirkland, Viguerie [1997], s. 70–71.

- analizowania makrootoczenia; za właściwe podejście uznaje się wykorzystanie teorii gier (a więc szacowanie potencjalnie możliwych reakcji konkurentów w odpowiedzi na określone działania/akcje podejmowane przez przedsiębiorstwo) oraz użycie metod scenariuszowych [Schoemaker 1995]⁶, w szczególności tych, w których szacowane jest prawdopodobieństwo zaistnienia poszczególnych wariantów rozwoju sytuacji i wybierane są bardziej prawdopodobne,
- kolejnym możliwym rodzajem otoczenia jest sytuacja **wiele możliwości**⁷, dla której za właściwe uznaje się również wykorzystanie metod scenariuszowych, przy czym w tym przypadku nie należy raczej szacować prawdopodobieństwa zaistnienia poszczególnych wariantów, lecz przyjąć wszystkie z nich za jednakowo prawdopodobne [van der Heijden 2000]; właściwą techniką może być również

6 Czyli metod, których zadaniem jest określenie kilku wariantów rozwoju sytuacji w otoczeniu i dopasowania strategii przedsiębiorstwa do rzeczywiście zaistniałych zmian.

7 W tym przypadku można jedynie pokusić się o próbę określenia pewnych ram, poza które przewidywana przyszłość nie wyjdzie, lecz rzeczywisty wynik może znaleźć się w dowolnym punkcie pomiędzy zakreślonymi granicami. W takiej sytuacji znajdują się np. firmy wchodzące na rynki państw rozwijających się.

- przewidywanie rozwoju technologii, pozwalające na wykreowanie przyszłych strategii konkurencyjności w nowych sektorach,
- ostatni z możliwych poziomów przewidywalności otoczenia to sytuacja **prawdziwego wyzwania**⁸ – jest ona związana głównie z niemożnością opracowania jakiegokolwiek przydatnej prognozy co do rozwoju sytuacji w przyszłości ze względu na zbyt wielką liczbę zmiennych nie do oszacowania; wówczas proponowanym rozwiązaniem jest stosowanie analogii (poprzez poszukiwanie podobieństw w historii rozwoju, np. innych sektorów).

Reasumując – dla oszacowania potencjalnych szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa istotna jest wiedza na temat stopnia przewidywalności tegoż otoczenia. Dopiero kolejnym krokiem jest dobór właściwych metod w celu prognozy zmian w otoczeniu. Należy przy tym podkreślić, iż zazwyczaj otoczenie znajduje się w drugim bądź trzecim stanie (a więc prognozowanie przyszłości jest w miarę możliwe), natomiast sytuacja pierwsza (otoczenie wysoce przewidywalne) i czwarta (niemal nieprzewidywalne) występuje stosunkowo rzadko.

Dodatkowo trzeba zauważyć, iż dla przedstawienia uwarunkowań funkcjonowania otoczenia przydatne narzędzie analityczne stanowi analiza PEST. To narzędzie pozwalające na wychwycenie kluczowych zmiennych z zakresu dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Logika analizy polega na zrozumieniu uwarunkowań czynników oddziałujących w poszczególnych segmentach otoczenia: politycznych, ekonomicznych, społecznych oraz technologicznych.

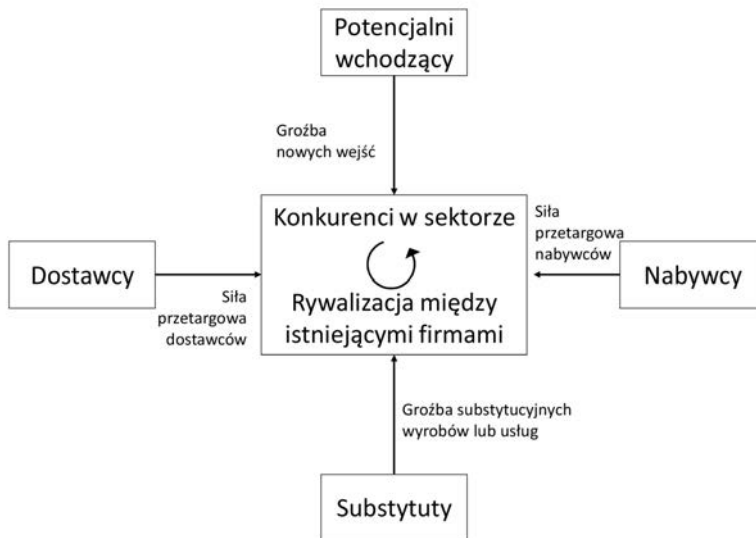
9.3.2. Analiza otoczenia konkurencyjnego

Analiza otoczenia konkurencyjnego utożsamiana jest w pierwszym rzędzie z szeregiem koncepcji opracowanych przez profesora Uniwersytetu Harvarda Michaela Portera. Samo otoczenie konkurencyjne zaś zasługuje na wyodrębnienie z makrootoczenia z uwagi na fakt, iż przedsiębiorstwo swoimi działaniami może to otoczenie kształtować, a więc ma na nie wpływ.

Podstawowa metoda stosowana na tym poziomie analitycznym to analiza pięciu sił [Porter 1994]. Główną ideę tej koncepcji przedstawia rys. 9.9. Schemat ukazuje pięć sił kształtujących układ każdego sektora,

⁸ Sytuacja prawdziwego wyzwania zachodzi zwłaszcza dla rozwoju nowych sektorów, szczególnie wysoce zaawansowanych technologicznie.

są to: siła przetargowa dostawców i odbiorców, zagrożenie ze strony dóbr (usług) substytucyjnych oraz nowo wchodzących konkurentów, a także poziom konkurencji w sektorze. Wynik tak przeprowadzonej analizy może być następnie przekształcony w postać punktową, znaną pod nazwą punktowej oceny atrakcyjności sektora [Gierszewska, Romanowska 1999].



Rysunek 9.9. Analiza strukturalna sektora – analiza pięciu sił

Źródło: Porter [1994], s. 22.

Podstawowym mankamentem analizy pięciu sił jest nadmierne spłaszczenie problemu konkurowania w sektorze. Wobec tego w celu zrozumienia podstawowych strategii konkurowania firm w sektorze stosowana jest analiza grup strategicznych. Jej nadrzędny cel stanowi ukazanie różnic w strategiach pomiędzy grupami przedsiębiorstw w sektorze, co pozwala zarówno na zrozumienie podstawowych schematów konkurowania wykorzystywanych przez firmy w branży, jak i lokalizację potencjalnie wolnych miejsc w przestrzeni konkurencyjnej, zwanych „niszami”.

Analiza otoczenia konkurencyjnego pozwala przede wszystkim na ocenę konkurentów, co umożliwia właściwe oszacowanie sił i słabości przedsiębiorstwa oraz sformułowanie dla niego odpowiedniej strategii konkurowania.

9.3.3. Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa

W sytuacji, gdy znane są już podstawowe cechy konkurentów, można na ich tle dokonać poprawnej oceny sił i słabości danego przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystywane są metody analizy potencjału wewnętrznego firmy.

Wśród wielu możliwych metod analitycznych kilka zasługuje na szczególną uwagę. Dotyczy to zwłaszcza analizy łańcucha wartości, analizy kluczowych czynników sukcesu oraz analizy zasobów przedsiębiorstwa.

Pierwsza z wymienionych metod, spopularyzowana przez M. E. Portera [1985], pozwala na wyodrębnienie w firmie działań podstawowych (związanych z fizycznym wytwarzaniem produktów – począwszy od surowców, a na serwisie kończąc) oraz działań wspomagających (związanych głównie z procesem zarządzania przedsiębiorstwem). Głównym rezultatem wykorzystania analizy łańcucha wartości powinno być budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (poprzez optymalizację funkcji elementarnych, koordynację międzyfunkcyjną i budowanie powiązań sieciowych).

Analiza kluczowych czynników sukcesu pozwala na automatyczne porównanie przedsiębiorstwa z jego najważniejszymi konkurentami poprzez analizę ich mocnych i słabych stron na podstawie listy kluczowych czynników sukcesu w branży. Lista ta oczywiście nie może pretendować do miana zupełnie wystarczającej do oceny firmy na tle jej konkurentów, pozwala jednak na zrozumienie podstawowych obszarów, na których przedsiębiorstwo powinno skoncentrować swoją uwagę. Schemat konstruowania przykładowej analizy kluczowych czynników sukcesu przedstawiony został w tab. 9.3. Do właściwego oszacowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle jego głównych konkurentów należy posłużyć się oceną ważoną.

Ostatnią z wyróżnionych metod jest analiza zasobów przedsiębiorstwa. Jakkolwiek nie istnieje jedna – powszechnie przyjęta jako wyłączna obowiązująca – metoda szacowania zasobów, znaczącą popularność uzyskała metoda analizowania zasobów w układzie VRIO [Barney, Hesterly 2012], która zakłada, iż są one strategicznie istotne, kiedy są:

- *valuable* (cenne) – firma zarabia na nich więcej niż ją kosztują,
- *rare* (unikalne) – dostęp do nich jest ograniczony,
- *imperfectly imitable* (trudno imitowalne) – ich nabycie przez konkurencję jest trudne i/lub kosztowne,

Tabela 4. Przykładowe zestawienie kluczowych czynników sukcesu

Nazwa czynnika	Waga	Nasza firma		Rywal 1		Rywal 2		Rywal 3		Rywal 4	
		Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona
Jakość produktu	0,10	8	0,80	5	0,50	10	1,00	1	0,10	6	0,60
Reputacja (image)	0,10	8	0,80	7	0,70	10	1,00	1	0,10	6	0,60
Zdolności produkcyjne	0,10	2	0,20	10	1,00	4	0,40	5	0,50	1	0,10
Umiejętności technologiczne	0,05	10	0,50	1	0,05	7	0,35	3	0,15	8	0,40
Sieć dystrybucji	0,05	9	0,45	4	0,20	10	0,50	5	0,25	1	0,05
Innowacje produktowe	0,05	9	0,45	4	0,20	10	0,50	5	0,25	1	0,05
Zasoby finansowe	0,10	5	0,50	10	1,00	7	0,70	3	0,30	1	0,10
Relatywna pozycja kosztowa	0,35	5	1,75	10	3,50	3	1,05	1	0,35	4	1,40
Obsługa klienta	0,10	5	0,50	7	0,70	10	1,00	1	0,10	4	0,40
Ogólna ocena siły	1,00	61	5,95	58	7,85	71	6,50	25	2,10	32	3,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thompson, Strickland [1998], s. 128.

- *well organized* (właściwie zorganizowane) – wykorzystywane w efektywny sposób.

Zgodnie z podejściem VRIO naczelną zasadą formułowania strategii jest wypracowanie takiej pozycji konkurencyjnej, która skutecznie broni firmę przed imitacją kluczowych składowych stosowanej przez nią strategii konkurowania. Pomagają w tym zasoby zbudowane zgodnie ze schematem VRIO.

Ostatecznym efektem wykorzystania metod analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz otoczenia konkurencyjnego powinna być lista słabych i mocnych stron firmy. Jest ona następnie wykorzystywana zarówno do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, jak też jako podstawa budowania jego planu strategicznego.

9.3.4. Rola analizy strategicznej

Ostatnim etapem przeprowadzanych analiz powinno być oszacowanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, na podstawie której określa się następnie właściwą strategię dla firmy. W ramach tej oceny wykorzystuje się tzw. metody zintegrowane, których podstawowym celem jest

wybór właściwej opcji strategicznej przy wykorzystaniu całego arsenału wcześniej omówionych metod analizy strategicznej. Do metod zintegrowanych należy zaliczyć zwłaszcza szeroko rozpowszechnioną analizę SWOT⁹, jak również analizę SPACE.

Powszechnie przyjętą procedurę postępowania w celu przeprowadzenia analizy SWOT zaproponował Weihrich [1982]. Składa się ona z następujących kroków:

- krok 1: określenie profilu działalności przedsiębiorstwa i zakresu jego działania oraz klientów i ich potrzeb,
- krok 2: identyfikacja otoczenia firmy (makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego) oraz jego diagnoza w kategorii szans i zagrożeń,
- krok 3: sporządzenie prognoz na przyszłość rozwoju otoczenia,
- krok 4: określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa,
- krok 5: sformułowanie wariantów strategii dla firmy,
- krok 6: określenie działań i taktyk niezbędnych dla osiągnięcia przez firmę celów strategicznych; poszukiwanie i eliminowanie ewentualnych sprzeczności,
- krok 7: opracowanie planu strategicznego będącego wypadkową sytuacji w otoczeniu i potencjału wewnętrznego firmy.

Ostatecznym efektem wykorzystania analizy SWOT jest zatem sporządzenie planu strategicznego, który powstaje w następstwie analiz – zarówno otoczenia (makro i konkurencyjnego), jak i potencjału wewnętrznego firmy. Dopiero efektem tych działań może być wybór właściwej opcji strategicznej dla przedsiębiorstwa (mniej lub bardziej ofensywnej w zależności od pozycji strategicznej firmy oraz sytuacji w jej otoczeniu).

Druga z przedstawionych metod zintegrowanych to analiza SPACE¹⁰, jednak tym razem przestrzeń, dla której identyfikowana jest pozycja strategiczna przedsiębiorstwa, określona jest inaczej, niż w przypadku analizy SWOT. Używane są obecnie cztery (a nie dwa) wymiary:

- 1) dwa wewnętrzne:
 - moc finansowa przedsiębiorstwa (FS),
 - przewaga konkurencyjna (CA);
- 2) dwa zewnętrzne:
 - siła sektora (IS),
 - turbulencja otoczenia (ES).

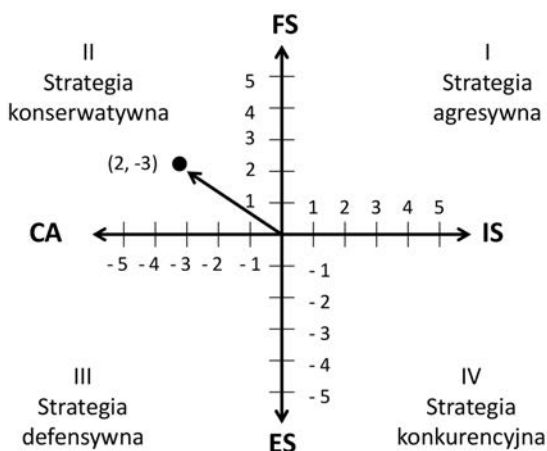
Efekt analizy wszystkich czterech wymiarów jest prezentowany na osiach układu współrzędnych (przykładowy rezultat zastosowania analizy

Analiza SWOT jest „kompleksową supermetodą planowania strategicznego, w ramach której wykorzystuje się wiele uniwersalnych i szczegółowych procedur analizy i planowania” [Krupski 1999, s. 143].

Analiza SPACE

9 Jest to akronim od słów: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

10 Akronim od słów: *Strategic Positioning and Action Evaluation*.



Rysunek 9.10. Przykładowy wynik zastosowania analizy SPACE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krupski [1999], s. 170.

SPACE został ukazany na rys. 9.10), przy czym charakterystycznym założeniem powyższej metody jest przeciwstawienie sobie: siły sektora i przewagi konkurencyjnej oraz turbulencji otoczenia i siły finansowej.

Ostatecznym celem analizy strategicznej jest stworzenie niezbędnej podstawy dla sformułowania właściwej strategii przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, iż „strategia firmy jest kształtowana [...] przez wiele różnorodnych czynników. Ich wiarygodna analiza jest niezbędnym warunkiem opracowania efektywnej i realnej strategii. Można stwierdzić, iż opracowana strategia będzie na tyle dobra, na ile dobra będzie analiza stanowiąca podstawę jej określenia” [Pierścionek 1998, s. 102].

Natomiast sam wybór określonej strategii wynika zarówno z wniosków płynących z przeprowadzonych analiz, jak i z preferencji kadry zarządzającej małą i średnią firmą, dotyczących określonych opcji jej rozwoju. Końcowym efektem procesu zarządzania strategicznego powinno być przyjęcie jednej z kilku typowych strategii konkurowania i jej skuteczne wdrożenie w życie. Stąd wcześniej wskazane strategie konkurowania według Portera [1994], zwane również strategiami bazowymi (przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja), są docelowymi postaciami strategii przyjmowanymi przez firmę. W szczególnym przypadku – zwłaszcza w sytuacji znaczących zmian w sektorze czy pojawienia się nowych, atrakcyjnych możliwości – przedsiębiorstwo może zdecydować o konieczności realizacji jednej ze strategii na poziomie korporacji, najczęściej dywersyfikacji lub internacjonalizacji.

Studium przypadku – formułowanie strategii firmy średniej wielkości

Firma XYZ¹¹ funkcjonuje w sektorze produkcji roślin ozdobnych. Jej historia sięga lat 70. XX w., gdy jeden z polskich instytutów badawczych (działający na rzecz szeroko rozumianego rolnictwa) przejął około 150-hektarowe gospodarstwo rolne i zorganizował w nim zakład doświadczalny z przeznaczeniem do badań z zakresu roślin ozdobnych, a zwłaszcza szkółkarstwa ozdobnego.

W latach 90. XX w., wraz z koniecznością dostosowania się do wymogów nowoczesnej gospodarki, instytut przekształcił zakład doświadczalny w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (przy zachowaniu 100% własności na rzecz tego instytutu). To zakończyło okres eksperymentowania w zakresie profilu produkcyjnego firmy, zaś kierownictwo podmiotu postanowiło skupić swoją uwagę przede wszystkim na produkcji materiału szkółkarskiego i bylin ogrodowych.

Po okresie poważnych trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa pod koniec lat 90., spółka stopniowo odzyskiwała płynność finansową pozwalającą na snucie coraz śmielszych planów rozwojowych na przyszłość. Wynikało to zarówno z jej potencjału produkcyjnego (obecnie około 130 ha, z czego 20 ha zajmuje kontenerownia), uzyskiwanych nagród oraz wyróżnień na krajowych i zagranicznych targach, silnej pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym, jak i znaczącego zwiększenia przychodów eksportowych (pochodzących ze sprzedaży produktów spółki głównie do Rosji, a w mniejszej skali na rynki Finlandii, Ukrainy, Danii, Bułgarii i wielu innych państw).

Znaczącym atutem spółki jest wdrożony w 2004 r. system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001: 2000 (recertyfikowany pod koniec listopada 2007 r.). Było to pierwsze wdrożenie normy ISO z serii 9001 w branży producentów szkółkarskiego materiału ozdobnego w Polsce.

Historia rozwoju spółki oraz jej wyniki za lata 2005–2010 przyczyniły się do wdrożenia przez kierownictwo firmy odważnych planów rozwoju firmy w przyszłości. Ich podstawą było zrozumienie uwarunkowań otoczenia przedsiębiorstwa oraz analiza jego zasobów i pozycji konkurencyjnej.

Podstawą zrozumienia uwarunkowań makrootoczenia firmy była analiza PEST. Za najważniejsze czynniki przyjęto:

1) z zakresu otoczenia politycznego:

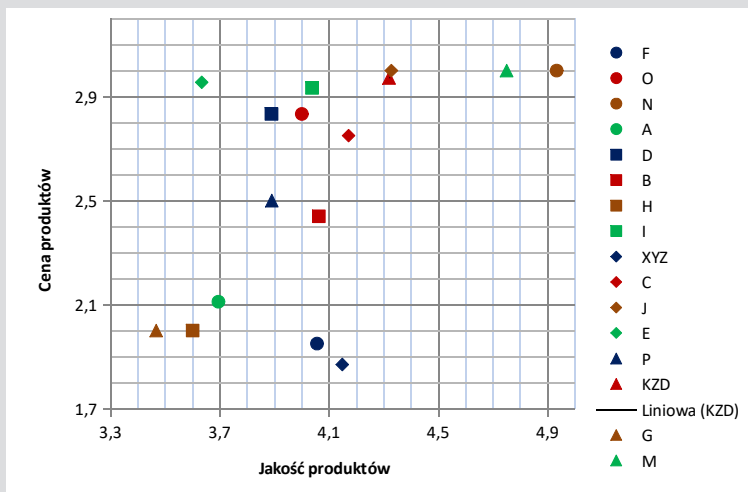
- regulacje w zakresie prawa pracy (zatrudnienie średnioroczne to ok. 120 osób),
- restrykcje prawne w handlu z Rosją (gdzie kierowano przeszło 60% sprzedaży ogółem firmy, udział ten z roku na rok rósł),
- politykę podatkową,
- prawo gospodarcze i handlowe,
- zatrudnianie cudzoziemców,
- uwarunkowania polityczne;

2) z zakresu otoczenia ekonomicznego:

- poziom bezrobocia (stopniowo zmniejszające się, co negatywnie odbija się zwłaszcza na możliwości zatrudniania sezonowych pracowników do prac polowych przy roślinach),
- stopa inflacji (oscylująca w okolicach celu inflacyjnego NBP),

11 Z uwagi na konieczność zachowania poufności nazwa firmy została zmieniona.

- wzrost PKB (po okresie bardzo szybkiego wzrostu w granicach 6% w latach 2005–2007 tempo wzrostu osłabło, zwłaszcza z uwagi na postępujący kryzys finansowy),
 - rozwój budownictwa (z uwagi na napływ ogromnych środków z UE na inwestycje infrastrukturalne przewidywany wzrost na najbliższe lata jest rzędu 12–15% rocznie),
 - kursy walutowe (z natury trudno przewidywalne, znaczną część sprzedaży spółka realizuje w ujęciu dolarowym i euro z uwagi na bardzo istotną rolę eksportu),
 - stopy procentowe (w ostatnich latach podążające za stopą inflacji);
- 3) z zakresu otoczenia społecznego:
- czynniki demograficzne (procesy starzenia się, migracje ludności),
 - baza mieszkaniowa (stosunkowo słaba pozycja na tle średniej w UE, stopniowy wzrost liczby wydawanych pozwoleń na budowę),
 - wzorce konsumpcyjne (potrzeba urządzania przestrzeni w zgodzie z naturą),
 - poziom zamożności społeczeństwa (stopniowy wzrost),
 - trendy proekologiczne,
 - starzenie się społeczeństwa (zwiększające się potrzeby w zakresie ogrodów i roślin ozdobnych);
- 4) z zakresu otoczenia technologicznego:
- czynniki klimatyczne (prognozy w zakresie globalnego ocieplenia a zakres uprawianych roślin),
 - rozwój technologiczny (raczej powolny).
- Z punktu widzenia znaczenia otoczenia konkurencyjnego model pięciu sił Portera dostarczył danych dotyczących funkcjonowania kluczowych sił decydujących o stopniu presji konkurencyjnej na firmę. Generalnie sektor oceniany był jako atrakcyjny, przy następującym rozkładzie poszczególnych sił konkurencyjnych:
- 1) siła przetargowa dostawców – była w zasadzie znikoma; pewien wpływ mają producenci specjalistycznych maszyn i urządzeń ogrodniczych,
 - 2) siła przetargowa nabywców jest uzależniona od kanałów dystrybucyjnych:
 - dla sprzedaży eksportowej jest znacząca (kilku dużych odbiorców z Rosji),
 - nieco niższą presję odczuwają centra ogrodnicze,
 - poprzez projektantów ogrodów (niewielka skala sprzedaży),
 - dla instytucji, urzędów – sprzedaż okazjonalna, konieczność udziału w przetargu,
 - 3) konkurencja wewnątrz sektora nie jest generalnie czytelna, co jest związane z bardzo dużą liczbą szkółek roślin ozdobnych w Polsce, liczoną na co najmniej kilkaset podmiotów,
 - 4) bariery wejścia do sektora nieco chronią pozycję firmy XYZ z uwagi na posiadany spory areal upraw; dodatkowy czynnik wiąże się ze specyfiką technologiczną produkcji roślin ozdobnych, która charakteryzuje się powolnym wzrostem roślin, gotowych do sprzedaży po kilku latach upraw,
 - 5) substytuty – przy obecnej skali popularności roślin ozdobnych trudno mówić o substytutach; spekulacje co do przyszłości są obarczone dużym marginesem błędu.
- Pozycję konkurencyjną firmy XYZ wobec kilkunastu głównych konkurentów charakteryzuje rys. 1, gdzie każdy z konkurentów zajmuje określoną pozycję w przestrzeni konkurencyjnej definiowanej dwoma głównymi zmiennymi: ceną oraz jakością dostarczanych produktów.



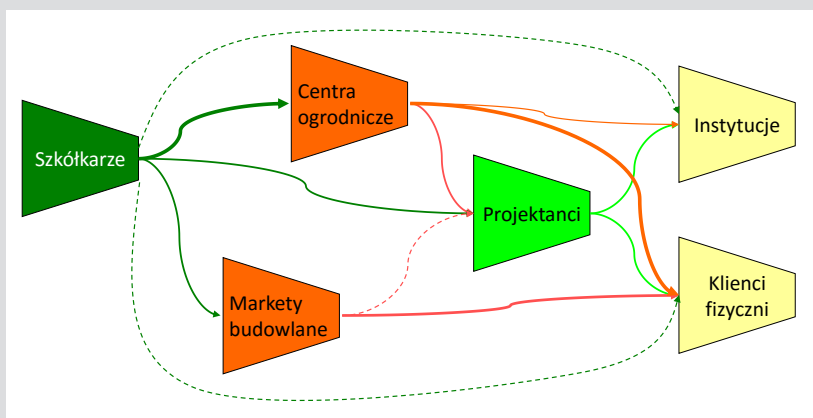
Rysunek 1. Pozycja konkurencyjna firmy XYZ

Źródło: materiały firmy XYZ.

Ostatnim parametrem pozwalającym na przyjęcie przyszłej trajektorii rozwoju przedsiębiorstwa było oszacowanie jego zasobów, co zostało przeprowadzone z wykorzystaniem oszacowania poszczególnych kluczowych pionów funkcjonalnych firmy:

- 1) ocena potencjału finansowego firmy – sytuacja na moment opisany w przypadku była co najmniej dobra; firma miała niski poziom zadłużenia, co pozwalało na znaczące zwiększenie wysiłku inwestycyjnego bez zagrożenia dla bieżącej sytuacji ekonomicznej;
- 2) ocena pozycji rynkowej:
 - asortyment produktów – bardzo szeroki (jeden z najszerszych w całym sektorze), brak specjalizacji,
 - poziom sprzedaży – stopniowy wzrost sprzedaży (z około 5 mln zł do około 10 mln zł w okresie kilku lat), przy czym progres dokonywał się głównie poprzez bardzo szybki wzrost eksportu (zwłaszcza na teren Rosji), zaś sprzedaż na rynku krajowym nieznacznie spadała;
- 3) ocena metod organizacji pracy:
 - zarządzanie zasobami ludzkimi – raczej słabe, tradycyjne podejście kadrowe, brak wyraźnej polityki personalnej,
 - struktura organizacyjna – płaska, typowo funkcjonalna,
 - normy serii ISO 9001 – firma XYZ wdrożyła te normy jako pierwszy z polskich producentów;
- 4) ocena pionu produkcyjnego:
 - jakość produktów – wewnętrzna ocena wskazywała na wysoką jakość produktów, przy pewnych problemach natury technicznej z nowościami produkcyjnymi,
 - park maszynowy – znacząca poprawa w ostatnich latach poprzez intensywne inwestycje,
 - poziom produkcji – podążający za wzrostem sprzedaży spółki.

Ostatnim istotnym czynnikiem branym pod uwagę w ramach projektowania nowej strategii konkurencji i rozwoju spółki powinien być dominujący model biznesu w sektorze, w którym działa firma XYZ. Schemat funkcjonowania sektora został ukazany na rys. 2.



Rysunek 2. Schemat funkcjonowania sektora produkcji roślin ozdobnych

Źródło: materiały firmy XYZ.

Podstawowym schematem konkurowania w sektorze jest specjalizacja w jednej z trzech głównych dziedzin:

- produkcji roślin ozdobnych,
- prowadzeniu sprzedaży roślin ozdobnych poprzez wyspecjalizowane centra ogrodnicze,
- wykonywaniu usług projektowania ogrodów wraz z ich wykonawstwem i serwisowaniem.

Takie są podstawowe modele funkcjonowania przedsiębiorstw w zakresie roślin ozdobnych, przy czym niektóre firmy z tej branży starają się być obecne jednocześnie w więcej niż jednej spośród wskazanych głównych pozycji konkurencyjnych. Do obserwowanych w tym sektorze innych modeli biznesowych zaliczyć można zatem:

- jednoczesną produkcję i sprzedaż roślin ozdobnych – ten model występuje stosunkowo często, zwłaszcza w postaci dodatkowej usługi handlu detalicznego roślinami przez szkółkarzy,
- jednoczesne prowadzenie centrum ogrodniczego oraz realizowanie usług projektowania ogrodów – taki model biznesowy wydaje się dominować obecnie wśród dobrych centrów ogrodniczych, co okazuje się bardzo skutecznym sposobem na znaczne zwiększenie wartości uzyskiwanej ze sprzedaży pojedynczej rośliny, przy jednoczesnym silnym wzmocnieniu własnej pozycji konkurencyjnej oraz siły przetargowej względem producentów roślin ozdobnych,
- jednoczesne prowadzenie produkcji roślin ozdobnych i usług projektanckich – ten model wydaje się zdobywać popularność wśród producentów roślin, są oni jednak mniej skuteczni w konsekwentnym jego wykorzystaniu; dzieje się tak prawdopodobnie wskutek większej chęci wykorzystania usług projektowania ogrodów do zwiększenia sprzedaży własnych roślin niż do robienia z projektowania biznesu, który miałby za cel znaczne zwiększenie rentowności działania podmiotu,
- jednoczesne produkowanie, sprzedaż oraz wykonywanie usług projektanckich – ten model w zasadzie nie istnieje; w szczątkowej formie (przy bardzo ograniczonym asortymencie produkcji roślin ozdobnych) próbuje go wdrożyć jedno z centrów ogrodniczych. Tym niemniej nie można wykluczyć w przyszłości dalszych prób podejmowania tego typu działalności, i to głównie ze strony właścicieli centrów ogrodniczych.

Ćwiczenia

Pytania do studium przypadku:

1. Którą ze wskazanych opcji rozwoju powinna podążać spółka XYZ? Czy są jakieś inne możliwości?
2. Jak oceniasz pozycję konkurencyjną firmy XYZ na tle rywali? Co można zrobić w przyszłości celem jej poprawy?
3. Jakie są podstawowe szanse i zagrożenia dla przyszłej działalności omawianej firmy? Jak można wykorzystać szanse, a jak należy neutralizować zagrożenia?
4. Do której z bazowych strategii konkurencyjności można zaklasyfikować firmę XYZ? Które aspekty jej funkcjonowania na to wskazują?
5. Jakie są ewentualne możliwości dalszego rozwoju tej firmy? Czy powinna rozważyć dywersyfikację swojej działalności?

Bibliografia

- Andrews K. R. [1991], *The Concept of Corporate Strategy*, [w:] J. B. Quinn, H. Mintzberg, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Barney J. B., Hesterly W. s. [2012], *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, 4th ed., Pearson, Upper Saddle River.
- Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. [1997], *Strategy Under Uncertainty*, „Harvard Business Review”, November–December, s. 67–79.
- Gierszewska G., Romanowska M. [1999], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grant R. M. [2002], *Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content*, [w:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.), *Handbook of Strategy and Management*, SAGE, London.
- Grant R. M. [2005], *Contemporary Strategy Analysis*, 5th ed., Blackwell Publishing, Malden.
- Gupta A. K. [1994], *Business-Unit Strategy: Managing the Single Business*, [w:] L. Fahey, R. M. Randall (eds.), *The Portable MBA in Strategy*, John Wiley, New York.
- Jeżak J. [1990], *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Johnson G., Scholes K., Whittington R. [2006], *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, 7th ed., Prentice Hall, Harlow.
- Krupski R. [1999], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Narayanan V. K., Fahey L. [1994], *Macroenvironmental Analysis: Understanding the Environment Outside the Industry*, [w:] L. Fahey, R. M. Randall (eds.), *The Portable MBA in Strategy*, John Wiley, New York.
- Pierścionek Z. [1998], *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- Porter M. E. [1985], *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter M. E. [1994], *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C. K., Hamel G. [1990], *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June, s. 79–91.
- Rumelt R. P. [1974], *Strategy, structure, and economic performance*, Boston, Harvard University.
- Schoemaker P. J. H. [1995], *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, „Sloan Management Review”, Winter, s. 25–39.
- Thompson A. A., Strickland A. J. [1998], *Crafting and Implementing Strategy. Text and Readings*, 10th ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- van der Heijden K. [2000], *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Waterman R. H., Peters T. J., Philips J. R. [1988], *The 7-S Framework*, [w:] J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James (eds.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Weihrich H. [1982], *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning”, nr 2, s. 54–66.

Robert Kozielski

Rozdział 10

Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw

Modele biznesowe – nowy wymiar konkurencji

Model biznesowy a wyniki finansowe organizacji

Elementy modelu biznesowego

Dobry model biznesowy, czyli jaki?

Ewolucja i rewolucja w modelu biznesowym

Wprowadzenie	321
10.1. Modele biznesowe – nowy wymiar konkurencji	321
10.2. Model biznesowy a wyniki finansowe organizacji	323
10.3. Elementy modelu biznesowego	324
10.4. Dobry model biznesowy, czyli jaki?	338
10.5. Ewolucja i rewolucja w modelu biznesowym	341
Ćwiczenia	348
Bibliografia	349

Wprowadzenie

Popularność modeli biznesowych wynika z ich praktycznego aspektu oraz możliwości ich zastosowania zarówno w małych, jak i większych organizacjach. Co więcej, modele, które są wykorzystywane w wielkich międzynarodowych korporacjach, mogą być z powodzeniem wdrażane w start-upach, czy lokalnych przedsiębiorstwach. Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie zastosowania modeli biznesowych, sposobów ich budowania oraz palety rozwiązań, które wspomagają ich tworzenie, rozwijanie czy modyfikowanie. Punkt wyjścia stanowi analiza źródeł konkurowania na współczesnym rynku oraz stwierdzenie, że to nie innowacje produktowe czy procesowe, lecz modele biznesowe są sposobem konkurowania w XXI w.

10.1. Modele biznesowe – nowy wymiar konkurowania

Wraz z pojawieniem się Internetu i powstaniem firm internetowych, tzw. dotcomów, zawrotną karierę robi określenie „modele biznesowe”. Mimo że pojęcie ma znacznie dłuższą historię, to spektakularne sukcesy (Yahoo, Dell, Apple, Netscape) i widowiskowe porażki (Webvan, go.com, pets.com itp.) intensyfikują rolę oraz wykorzystanie modeli biznesowych. Wielu bowiem pragnęło odkryć źródła sukcesu i zrozumieć przyczyny porażek. Modele biznesowe miały być narzędziem, które pozwalało poznać sposób konkurowania i metody generowania zysków. W szczególności modele biznesowe są stosowane w małych i średnich firmach, a także w tzw. start-upach. To one opisują sposób podejścia firmy do prowadzenia gry rynkowej, są narzędziem komunikacji z inwestorami, pracownikami, partnerami biznesowymi itp.

Analiza modeli biznesowych organizacji pozwala zidentyfikować przyczyny porażek, a dzięki temu – zabezpieczyć się przed popełnieniem podobnych błędów w przyszłości. Jeden z wniosków, jakie można było wyciągnąć z analizy modeli działania dotcomów, dotyczył tego, że nawet świetny pomysł na biznes nie może zostać

Modele biznesowe a rozwój dotcomów

przeinwestowany i rosnać zbyt szybko w krótkim czasie. Amerykańska firma Internetowa Webvan, dostawca produktów spożywczych zamawianych online, zainwestowała pieniądze zdobyte na giełdzie (ponad 375 milionów dolarów) w ekspansję geograficzną oraz budowę gigantycznej infrastruktury logistycznej. Przy niezwykle niskich marżach, jakie funkcjonują na tym rynku, firma nigdy nie była w stanie wygenerować odpowiednich przychodów i w ciągu 18 miesięcy od powstania zbankrutowała. Podobny błąd popełniła w początkach XXI w. firma Monnari, w przypadku której wzrost liczby sklepów był zbyt dynamiczny, aby zadbać o właściwą lokalizację, standard działania itp. Rok 2008 był chyba najczarniejszym w historii tej marki. Firma przetrwała, ale do dziś „liże rany”.

Innym powodem upadku nowych firm (w tym internetowych) były zbyt duże inwestycje w reklamę i działania promocyjne, jak stało się w przypadku pets.com, Go.com (własność The Walt Disney Company) czy eToys.com. Wartość akcji tej ostatniej firmy w ciągu kilku miesięcy spadła z 84 dolarów do 9 centów. Czasem powodem upadku były niefortunne koncepty biznesowe (np. Flooz.com), a czasem problemy technologiczne i zarządcze (np. Boo.com¹).

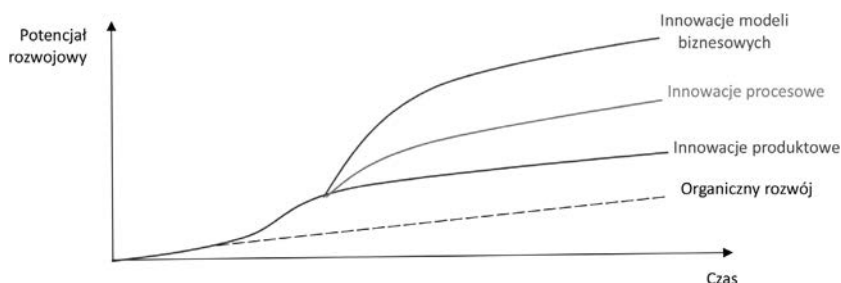
Ponadto, pojęcie modelu biznesowego jest ściśle związane z arkuszami kalkulacyjnymi i upowszechnieniem ich użycia. Model biznesowy pozwala bowiem opisać liczbowo strategię działania oraz wskazać źródła przychodów i kosztów, czyli przynosi informacje, które pozornie wydają się oczywiste, jednak wiele firm wciąż nie do końca wie, czym generuje swoje przychody i jaka jest rentowność różnych produktów. Wiemy na przykład, że wydawcy prasy generują przychody na reklamach i sprzedaży, ale ostatnio coraz częściej także na dostępie do bazy archiwalnych numerów i sprzedaży treści (ang. *content*). McDonalds jest restauracją, ale *gros* swoich dochodów generuje na sprawnym zarządzaniu wartością nieruchomości, którymi dysponuje. Harvard Business School jest instytucją edukacyjną znaną z realizowanych programów MBA oraz innych programów szkoleniowych, jednak Harvard uzyskuje jedynie ok. 20% przychodów z opłat wnoszonych przez studentów programów edukacyjnych, podczas gdy ponad 30% przychodów pochodzi z działalności publikacyjnej, zaś ok. 20% – ze wsparcia darczyńców. Znaczny procent przychodów Harvard Business School uzyskuje też z wynajmu mieszkań [Kozielski 2013].

Modele biznesowe, ich rozwój i modyfikacja stają się nowym wymiarem konkurowania w XXI w. Niektórzy uważają, że to właśnie

1 http://www.cnet.com/4520-11136_1-6278387-1.html?tag=cnetfd.sd (dostęp: 11.09.2009).

w sferze modeli biznesowych leży największy potencjał rozwoju firmy oraz wzrostu jej konkurencyjności i rentowności [Gassmann, Frankerberger, Csik 2014, s. 4] – rys. 10.1.

Modele biznesowe jako kolejny poziom konkurencyjności



Rysunek 10.1. Poziomy innowacji i konkurencyjności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gassmann, Frankerberger, Csik [2014].

Poznanie oraz zrozumienie istoty i metodyki budowania modeli biznesowych pozwala więc, z jednej strony, lepiej zrozumieć biznes i jego uwarunkowania, zaś z drugiej – podejmować w sposób świadomy działania nakierowane na podniesienie konkurencyjności organizacji i zdolności generowania lepszych niż konkurenci wyników rynkowych.

10.2. Model biznesowy a wyniki finansowe organizacji

Model biznesowy w najprostszy sposób wiąże się zarówno ze strategią konkurencyjności bądź sposobem budowania wartości dla klientów (czasem szerzej interesariuszy), jak i metodami generowania wyników finansowych. Firmy osiągają różne poziomy zysku, a i dynamika zmian poziomu opłacalności biznesu jest różna. Najogólniej rzecz biorąc, można przyjąć, że zyskowność biznesu zależy od atrakcyjności sektora, w jakim firma funkcjonuje oraz od jakości realizowanych działań biznesowych, przez które będziemy rozumieli m.in. zdolność firmy do kreowania efektywnych modeli biznesowych oraz sprawnej realizacji. Innymi słowy, inna rentowność dotyczy sektora wydobywczego, a jeszcze inna bankowego. Dodatkowo, firmy, które działają w tym samym sektorze, mogą osiągać różne wyniki biznesowe. Coraz częściej można spotkać się z sytuacją, w której przedsiębiorstwa w mało opłacalnych

sektorach realizują znacznie lepsze wyniki, niż w sektorach, których średnia rentowność jest znacznie wyższa. Na przykład firmy z niskorentownego sektora odzieżowego, które działają w oparciu o innowacyjne modele biznesowe, mogą osiągać znacznie lepsze wyniki niż te, które działają w wysoko rentownych sektorach (np. informatycznym), lecz wykorzystują raczej konserwatywne modele.

Rentowność organizacji jest uzależniona od modelu biznesowego

Podane przykłady wskazują na czynniki, które determinują poziom zysków, jakie osiąga organizacja, a są nimi rentowność sektora i przyjęta strategia firmy (model biznesowy). O rentowności sektora decydują takie czynniki, jak: uwarunkowania makroekonomiczne, konkurencja, zmiany w zachowaniach klientów, technologia itp. Dla nas znacznie ważniejsze jest jednak pytanie, z czego wynikają różnice w osiąganych poziomach zyskowności firm w tym samym sektorze oraz jakie są źródła różnic rentowności pomiędzy firmami w różnych sektorach [Kozielski 2013]? Odpowiedzi można znaleźć, analizując m.in. modele biznesowe oraz składowe modeli realizowanych przez firmy.

10.3. Elementy modelu biznesowego

Chociaż niektórzy początków modelu biznesowego doszukują się nawet w czasach rzymskiego imperium [Watson 2005], formalnie pojęcie modelu biznesowego powstało w latach 50. XX w. [Jabłoński 2013, s. 31]. Przez lata ewoluowało, a ostatnie 10 lat to jego prawdziwy rozkwit.

Można się spotkać z różnymi definicjami modelu biznesowego. Czasem jest on opisywany jako unikalna mieszanka trzech kluczowych dla firmy strumieni, tzn. wartości dla partnerów biznesowych i odbiorców, przychodów oraz strumieni logistycznych. Kiedy indziej jest on sprowadzany do określenia sposobów działania organizacji i zasobów wykorzystywanych do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu, czy też rozumiany jako mechanizm zamieniania pomysłów w przychody za rozsądną cenę [Jabłoński 2013, s. 40]. Szerzejsze spektrum podejść do definiowania modeli biznesowych ujęto w tab. 10.1 [Jabłoński 2013, s. 40].

Definicje modelu biznesowego

Generalnie wszystkie definicje można podzielić na dwie grupy: te, które koncentrują się głównie na stronie finansowej oraz te, które w rzeczywistości łączą w sobie proces tworzenia wartości wraz z jego stroną przychodowo-kosztową. Pojawienie się na rynku publikacji A. Osterwaldera i Y. Pigneura sprawiło, że drugie podejście staje się

Tabela 10.1. Wybrane definicje modelu biznesowego

D. Teece	Model biznesu charakteryzuje, jak firma dostarcza wartość klientowi i jak przemienia płatności w zyski.
C. Zott, R. Amit	Model biznesu to system współzależnych działań wychodzących poza firmę, zawierający swoje granice.
A. Williamson	Model biznesu oparty jest na koszcie inwestycji przynoszących firmie korzyści i charakteryzuje się zasadą „więcej za mniej”.
A. Gambardella, A. McGahan	Model biznesowy jest mechanizmem do zamieniania pomysłów w przychody za rozsądną cenę.
M. Yunus, B. Moingeon, L. Lehman-Ortega	Inaczej to system wartości bądź konstelacji wartości. Model socjalnego biznesu zasadza się pomiędzy zyskami a dobroczynnością.
D. Demil, X. Lecocq	Model biznesu określa sposób działania i zasoby, które są wykorzystywane do zapewnienia zrównoważonego rozwoju i wzrostu.
D. Mitchel, C. B. Coles	Model biznesu określa powiązane elementy odpowiadające na pytania: co?, jak?, kiedy?, dlaczego?, gdzie?, ile?, odnoszące się do dostarczania klientowi oraz końcowym użytkownikom produktu i usług.
B. Mahadevan	Model biznesowy jest unikalną mieszanką trzech strumieni, które są kluczowe dla firmy: strumienia wartości dla partnerów, strumienia przychodów i strumieni logistycznych.

Źródło: Baden-Fuller, Morgan [2010], Brettel, Strese, Flatten [2012], za: Jabłoński [2013], s. 40.

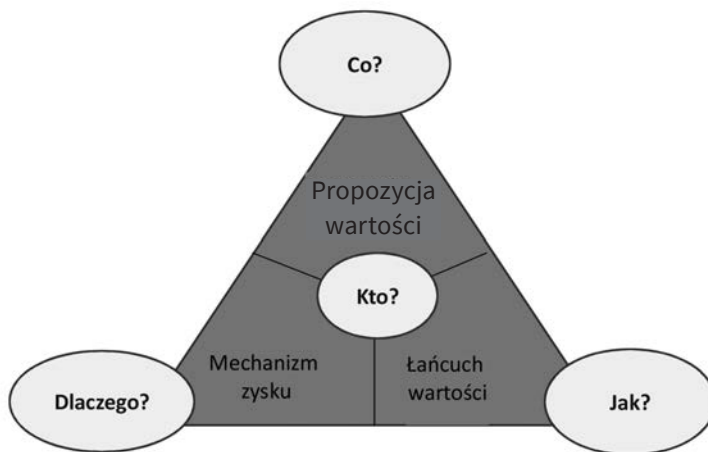
coraz bardziej popularne [Osterwalder, Pigneur 2012]. Zgodnie z nim model biznesowy obejmuje definicję segmentów rynkowych, propozycję wartości, relacje z klientami, kanały, kluczowych partnerów, zasoby i działania oraz opis strumieni przychodów i kosztów.

Wciąż jednak spotkać się można z podejściem, w którym model biznesowy koncentruje się na stronie finansowej oraz opisie sposobu generowania przychodów, niezbędnych kosztach i inwestycjach, czynnikach sukcesu itp. [Debelek 2006, Afuah 2004]. Model biznesowy jest więc tym, co łączy pomysł, ideę firmy z wynikami ekonomicznymi, czyli daje podstawę do urealnienia naszych zamierzeń oraz praktycznej ich weryfikacji. Jakże często ludzie zakładają firmy, a potem okazuje się, że albo ze względu na poziom cen produktów nie jest możliwe uzyskanie oczekiwanych przychodów, albo ze względu na wysokość kosztów nie mogą osiągnąć wymarzonych zysków. Na podstawie modelu biznesowego możemy dowiedzieć się, jak działa firma, jak wygląda łańcuch budowania wartości, jakie są kluczowe czynniki sukcesu. Model biznesowy skupia więc uwagę na rzeczach istotnych i dzięki temu jest doskonałym narzędziem komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i z inwestorami czy udziałowcami.

Jak już wspomniano, istnieje wiele podejść do opisywania modelu biznesowego. Niektóre prezentują dość ogólne spojrzenie, inne zaś są bardziej szczegółowe. W tej części rozdziału zostaną omówione trzy przykłady opisu modelu biznesowego: dwa łączące aspekt budowania wartości dla interesariuszy z kwestiami finansowymi oraz jeden, który w bardziej rozbudowany sposób uwzględnia liczbowy opis generowania wyniku finansowego w organizacji.

Pierwszy przykład opisu modelu biznesowego [Gassmann, Frankerberger, Csik 2014, s. 6] składa się z czterech kluczowych elementów, które tworzą tzw. magiczny trójkąt (rys. 10.2):

1. Klient – kim jest nasza grupa docelowa?
2. Propozycja wartości – co oferujemy naszym odbiorcom?
3. Łańcuch wartości – jak tworzymy nasze wartości (ofertę)?
4. Mechanizm generowania zysków – dlaczego i w jaki sposób generujemy zyski?



Rysunek 10.2. Model biznesowy – magiczny trójkąt

Źródło: Gassmann, Frankerberger, Csik [2014], s. 7.

Paradoksalnie, zaletą opisanego podejścia jest jednocześnie jego wada. Otóż taka propozycja opisu modelu biznesowego ma z pewnością uniwersalny charakter, łączy kwestie strategii konkurencyjności (budowanie wartości) z mechaniką generowania zysków dla organizacji. Jednak duża ogólność opisu sprawia, że w praktyce model może nie znaleźć szerokiego zastosowania i być trudnym w realizacji. Innym

przykładem takiego podejścia jest model zaproponowany przez S. Kaplana [Kaplan 2012].

Rozwinięciem omówionego wyżej podejścia do opisu modeli biznesowych jest propozycja Osterwaldera i Y. Pigneura [Osterwalder, Pigneur 2012]. Obecnie stanowi ona chyba najbardziej powszechny i znany model do identyfikacji elementów modelu biznesowego (rys. 10.3). Punktem wyjścia tego modelu jest definicja klienta, segmentu rynku, zaś kolejnym krokiem – zdefiniowanie propozycji wartości. Propozycja wartości to jeden z kluczowych elementów tego modelu. Adresuje ona potrzeby klienta, oczekiwane korzyści i postrzegane koszty wyboru oferty poprzez zdefiniowanie tzw. mapy wartości. Mapa określa produkty i działania, które, z jednej strony, mają na celu redukowanie barier i obaw klienta, a z drugiej – powinny zapewniać odpowiedni poziom cech jako odpowiedzi na oczekiwane korzyści. Zdefiniowanie klientów i propozycji wartości winno być uzupełnione o wskazanie kanałów, którymi będziemy dostarczać te wartości oraz sposobu komunikacji z klientami, a także sprecyzowanie, jaki charakter relacji pragniemy z nimi nawiązać.

Model biznesowy A. Osterwaldera i Y. Pigneura



Rysunek 10.3. Model biznesowy Osterwaldera i Y. Pigneura

Źródło: Osterwalder, Pigneur [2012], s. 22.

Pozostałe elementy modelu biznesowego Osterwaldera i Pigneura definiują niezbędne zasoby i działania służące do dostarczenia propozycji wartości klientowi, a także opisują potencjalnych „sprzymierzeńców”, czyli partnerów kluczowych. Identyfikacja źródeł przychodów i struktury kosztów zamyka proces opisu modelu biznesowego.

Omówione powyżej podejście jest obecnie powszechnie znanym modelem. Z jednej strony łączy on aspekty rynkowe (klient, propozycja wartości, kanały komunikacji i dystrybucji) z wymiarem finansowym (kluczowe zasoby, źródła przychodów, struktura kosztów), zaś z drugiej – identyfikuje dość precyzyjnie dziewięć elementów tworzących i opisujących sposób budowania i dostarczania wartości oraz generowania zysków.

Spotkać się jednak można z trzecim podejściem, nieco alternatywnym wobec dwóch poprzednich, które oddziela aspekty strategiczne i rynkowe od czystego modelu biznesowego, skoncentrowanego na aspektach finansowych [Kozielski 2013]. W tym podejściu rozróżniany jest koncept biznesowy (opis sposobu konkurowania) i model biznesowy (sposób generowania zysków), które jednak są wewnętrznie spójne oraz współzależne. Koncept biznesowy to opis rynkowej strategii konkurowania, który powinien definiować trzy elementy [Kozielski 2013]:

- spersonalizowanego klienta,
- wyróżniające wartości,
- konkurencyjne pozycjonowanie.

Personalizacja klienta nie jest określeniem przypadkowym. Chodzi bowiem o to, aby – po pierwsze – odróżnić ten opis od prostej definicji segmentu rynkowego, opartej na tzw. marketingu typu STP, a po drugie – „uczłowieczyć” klienta i pokazać go w określonej roli, w której będzie współistnieć z naszym produktem czy marką. Innymi słowy, nie zależy nam tylko i wyłącznie na pokazaniu klienta w kategoriach wieku, wykształcenia, dochodów czy zwyczajów zakupowych, lecz o przedstawienie go w określonej roli i sytuacji, z jednoczesnym pokazaniem problemu (*insight*) i sposobu jego rozwiązania. Przykładami takich określeń mogą być *smart wives* w przypadku marki Textilmarket (jedna z największych obecnie sieci dyskontów odzieżowych w Polsce) czy *Macho* dla marki BMW.

Wyróżniające wartości oraz konkurencyjne pozycjonowanie polegają na pokazaniu tych cech, rozwiązań czy wartości, które firma będzie oferować jako sposób na rozwiązanie problemu klienta lub reakcję na opisaną możliwość biznesową. Co ważne, kluczem w tym przypadku nie jest uruchomienie koncertu życzeń i wskazanie na wszystkie możliwe korzyści, jakie klient może otrzymać, lecz na jedną – tą kluczową. Dość znany, ale bardzo charakterystyczny przykład dotyczy rynku samochodowego: Volvo oferuje bezpieczeństwo, Toyota niezawodność, a Fiat jest tani. Każda z tych marek „zawłaszczyła” pewną wartość i pokazała swoją unikalność rynkową, podobnie jak marka Kruk, która oferuje produkty dla osób ceniących tradycję i indywidualne podejście.

Koncept
biznesowy

O ile koncept biznesowy jest bardziej pomysłem na to, kto będzie naszym klientem i jakie wartości firma powinna oferować, o tyle model biznesowy opisuje sposób generowania zysków. Model biznesowy jest więc opisanym cyframi zestawem wszystkich działań, które firma realizuje oraz jak i kiedy je prowadzi, aby wypracować opisane w koncepcie biznesowym wartości dla klientów i wygenerować zysk [Afuah 2004, s. 2]. Model opisuje za pomocą kosztów wszystkie działania, funkcje i procesy, które podejmuje firma, aby kreować wartość dla klientów. Gdy nałożymy na to opracowaną na podstawie analizy ilościowo-cenowej wielkość przychodów, uzyskujemy możliwy do osiągnięcia poziom zysku. Wspomniany wcześniej arkusz kalkulacyjny, który w sposób przejrzysty pokazuje wszystkie źródła kosztów, przychodów i wymagany poziom inwestycji, pomaga menedżerom w poszukiwaniu nowych, czasem całkiem przełomowych rozwiązań, z jednej strony, dla zwiększenia przychodów, z drugiej – redukcji niektórych źródeł kosztów. Na przykład zastosowany przez Della model biznesowy wyeliminował praktycznie koszty magazynowania produktów poprzez wprowadzenie procedury wytwarzania produktu uprzednio zamówionego. Co więcej, firma uzyskała dodatkowe korzyści finansowe dzięki temu, że nabywca wpłaca cenę produktu przed jego wyprodukowaniem. Zapewnia to nie tylko bezpieczeństwo finansowe, lecz także dodatkowe korzyści płynące z wartości pieniądza w czasie [Kozielski 2013]. Współcześnie model Della jest dość powszechnie wykorzystywany przez wiele małych, a zwłaszcza średnich przedsiębiorstw.

Dobry model biznesowy powinien być jednak nie tylko budowany, lecz także zarządzany. Oznacza to, że w sposób stały należy poszukiwać nowych sposobów zwiększania przychodów, na przykład poprzez znajdowanie nowych, tańszych surowców czy bardziej efektywnych rozwiązań technologicznych. Model biznesowy umożliwia również budowanie prognoz na przyszłość i formowanie wyników firmy w zależności od zmian niektórych elementów modelu. Na przykład zmiana kursu walutowego może wpływać w sytuacji korzystnej na wzrost przychodów, zaś w niekorzystnej – na wzrost kosztów. Daje to szanse identyfikacji głównych ryzyk biznesowych i poszukiwanie możliwości przeciwdziałania. Wreszcie – model biznesowy pozwala na opracowywanie wariantów działania firmy i jej rozwoju, na przykład poprzez zastosowanie techniki *what if*: co się stanie, jeśli wyeliminujemy tę pozycję z kosztów?; co się stanie, jeśli obniżymy cenę?; co, jeśli dodamy nową wartość? – w jaki sposób wpłynie to na wartość dla klientów, poziom przychodów i w efekcie zysków? W praktyce takie działanie

oznacza poszukiwanie nowych rozwiązań dla istniejących procesów oraz nowych źródeł przychodów.

Na podstawie powyższych wskazań model biznesowy można opisać w następujący sposób:

$$Z = (C \times I) - K$$

gdzie:

Z – zysk,

C – cena,

I – liczba sprzedanych produktów,

K – koszty.

Z jednej strony mamy przychody (cena pomnożona przez liczbę produktów), z drugiej – koszty. Obok tych elementów należy uwzględnić jeszcze poziom inwestycji, które powinniśmy ponieść, aby uruchomić dane przedsięwzięcie. Model biznesowy obejmuje więc trzy główne elementy [Kozielski 2013]:

- źródła przychodów,
- nośniki kosztów,
- poziom inwestycji.

Można przyjąć, że istnieje sześć głównych sposobów generowania przychodów [Afuah 2004, s. 68]. Pierwsze, naturalne źródło przychodów stanowi sprzedaż produktów czy usług. Firmy, dodając wartości istotne dla klientów, wyznaczają cenę za swoje produkty czy usługi. Może to się odbywać poprzez:

- model produkcyjny – najbardziej powszechny, w którym producent, np. jakiegoś leku, pobiera opłatę za jego sprzedaż,
- model subskrypcyjny – opłata pobierana jest za możliwość korzystania z produktu, ale klient płaci niezależnie od tego, czy z niego korzysta czy nie; w tej kategorii mieszczą się np. subskrypcja czasopism, abonament telefoniczny,
- model opłaty za usługi – opłata pobierana jest odwrotnie niż w modelu subskrypcyjnym, tzn. za korzystanie z produktu, np. usługa hotelowa *pay-per-view*,
- model oparty na marży charakterystycznej dla pośredników handlowych (hurtowników, detalistów), którzy kupują produkt od producenta, dodają swoją marżę i odsprzedają,
- model prowizyjny – firmy pobierają opłatę za ułatwienie, zorganizowanie stronom jakiejś transakcji, np. brokerzy ubezpieczeniowi, aukcje internetowe (Allegro).

Źródła
przychodów

Drugim istotnym źródłem przychodów przedsiębiorstw mogą być usługi posprzedażowe. Czasem usługi takie są poważniejszym źródłem przychodów firm niż sama sprzedaż. Przykładem mogą być dealery samochodów oferujący liczne usługi dla klientów, takie jak przeglądy gwarancyjne, serwis samochodowy, mycie, czyszczenie, wymiana opon itp. Innym przykładem mogą być firmy sprzedające specjalistyczne maszyny i urządzenia, gdzie montaż, konserwacja, usługi naprawcze, szkolenia pełnią niezwykle istotną rolę.

Reklama stanowi trzecie główne źródło przychodów firm. Oczywiście w naturalny sposób dotyczy to telewizji, radia, prasy, Internetu itp. Niemniej jednak wiele innych przedsiębiorstw czy produktów generuje przychody w oparciu o sprzedaż kanału komunikacji z klientami. Na przykład organizatorzy konferencji często zarabiają na umożliwieniu kontaktu z uczestnikami spotkania. Producenci produktów płacą detalistom za reklamę swoich produktów.

Czwartym źródłem przychodów może być finansowanie produktów, np. większość dealerów samochodów oferuje możliwość zakupu samochodu na kredyt. Źródłem przychodów są wtedy odsetki oraz inne opłaty pobierane przy udzieleniu kredytu.

Kolejnym źródłem generowania dodatkowych przychodów jest manipulowanie należnościami i zobowiązaniami. Firmy mogą pobierać opłatę od swoich klientów w terminie znacznie krótszym niż płacą swoim dostawcom. Taki model wykorzystał już wcześniej wspomniany Dell. W Polsce wciąż jest to praktyka powszechna w przypadku hipermarketów.

Opłata za prawa autorskie czy własność intelektualną może także być źródłem przychodów przedsiębiorstw. Taka sytuacja występuje w sytuacji, kiedy firma farmaceutyczna wynajdzie nową substancję i zamiast produkować własny lek, udzieli licencji do jej wykorzystania innym firmom.

Oczywiście firmy nie korzystają z jednego źródła generowania przychodów, ale wykorzystują ich wiele, czyli łączą różne źródła dla maksymalizacji przychodów i zysków.

Mówiąc o źródłach przychodów, należy wspomnieć o zagadnieniach związanych z kwestią ustalania ceny, bowiem cena często decyduje o liczbie sprzedawanych produktów, a w efekcie wpływa na poziom przychodów. Powszechnie znana jest zasada z teorii ekonomii, według której wraz ze wzrostem ceny spada liczba sprzedawanych produktów i odwrotnie – wraz ze spadkiem ceny rośnie skala sprzedaży. Zasada ta jest tak samo dobrze znana, jak wyjątki od niej – np. paradoks Veblena (tzw. prestiżowy efekt ceny, gdy wraz ze wzrostem ceny rośnie popyt

– dotyczy to dóbr luksusowych) czy spekulacyjny efekt ceny (gdy cena rośnie, klienci zwiększają zakupy w obawie, że za chwilę wzrośnie jeszcze bardziej, a przy spadku ceny wstrzymują się z zakupami w oczekiwaniu na kolejne obniżki).

Przy wyznaczaniu ceny w praktyce firmy biorą zwykle pod uwagę trzy elementy: koszty, ceny produktów konkurencyjnych oraz skłonność nabywców do zapłaty określonej ceny (zwykle zależy to od intensywności popytu – im ludzie bardziej pragną danego produktu, tym bardziej są skłonni więcej zapłacić). Niemniej jednak życie nasuwa wiele dodatkowych pytań: jaki poziom ceny będzie odpowiadał pozycjonowaniu marki i pokazaniu wartości marki czy produktu klientom?, kiedy obniżyć lub podwyższyć cenę?, jak na zmianę ceny zareagują konkurenci?, jak zareagują dostawcy? Znalezienie właściwego poziomu ceny jest zadaniem tyleż trudnym, co ważnym. Zbyt niska cena przy niewielkiej sprzedaży może nie wystarczyć do osiągnięcia odpowiedniego poziomu przychodów, niezbędnych do pokrycia kosztów. Podobnie jest w przypadku zbyt wysokiej ceny.

Drugim kluczowym elementem, który obok przychodów musi się znaleźć w modelu biznesowym, są koszty. Koszty to wynik użycia pracy ludzi, surowców, materiałów, urządzeń itp. oraz działań niezbędnych do ich przetwarzania w procesie budowania wartości dla klientów. Są to nośniki kosztów, które według A. Afuah zależą od czterech grup czynników.

Nośniki kosztów jako kluczowy element modelu biznesowego

Pierwsza grupa uzależniona jest od sytuacji w sektorze, w którym firma konkuruje oraz uwarunkowań makrootoczenia. Na przykład branże, w których występuje wielu konkurentów, a niewielu dostawców, odznaczają się wyższymi cenami surowców, a więc wyższymi kosztami (odwrotnie niż w sytuacji, gdzie pozycja przetargowa dostawców będzie niższa). Innym istotnym elementem zewnętrznym wpływającym na poziom kosztów mogą być czynniki makrootoczenia – sytuacja gospodarcza, polityka fiskalna, uwarunkowania prawne itp. Wszystko to może wpływać na podwyższanie kosztów funkcjonowania firmy, a tym samym obniżać opłacalność konkurowania.

Druga grupa czynników decydujących o poziomie kosztów dotyczy zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Chodzi przede wszystkim o ich jakość i ilość. Jeżeli firma posiada zasoby o wysokiej jakości i w odpowiedniej ilości, wtedy koszty będą niższe niż w sytuacji, gdy firma będzie zmuszona pozyskiwać je z zewnątrz. Na przykład dobra marka przedsiębiorstwa i wysoka reputacja może ułatwiać pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych, a co więcej, uzyskiwanie ich lepszego oprocentowania i obniżanie kosztów. Posiadanie

zaawansowanych technologii czy unikalnego *know-how* może mieć podobny efekt.

Naturalnym nośnikiem kosztów są procesy i działania, które firma musi podjąć, aby budować wartości i dostarczać je klientom. Dotyczy to projektowania, zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, obsługi klienta, obsługi zwrotów itp. W tym miejscu pojawiają się pytania dotyczące rodzajów procesów oraz sposobów i czasu ich realizacji. Na przykład model funkcjonowania firmy Dell zakładał praktycznie rezygnację z magazynowania wyrobów gotowych. Firmy odzieżowe w Polsce świadomie – dzięki korzyściom ekonomicznym – decydowały się na produkcję odzieży w Chinach, godząc się na znaczne wydłużenie czasu realizacji zamówienia (czas dostawy drogą morską).

Ostatnia grupa czynników wpływających na poziom kosztów dotyczy planowanej pozycji przedsiębiorstwa. Po pierwsze, chodzi o zakładane pozycjonowanie firmy w umysłach klientów (wartości oferowane nabywcom, wyróżnienie na tle konkurencji), po drugie – dotyczy to zakładanej polityki cenowej i decyzji o poziomie kosztów.

Istotnym elementem wpływającym na poprawność konstrukcji modelu biznesowego jest ujęcie wszystkich kosztów. Identyfikacja kosztów może się odbywać poprzez analizę dokumentów księgowych czy sprawozdań finansowych. Do tego celu mogą zostać wykorzystane także inne narzędzia, jak np. „łańcuch wartości”. Poziom kosztów determinuje opłacalność biznesu, ale wskazuje także na niezbędny poziom inwestycji, które muszą być poniesione na uruchomienie przedsięwzięcia i jego funkcjonowanie.

Źródła przychodów i koszty są kluczowe dla oceny opłacalności planowanego przedsięwzięcia biznesowego. Analiza przychodów i kosztów może wstępnie wydawać się opłacalna, jednak gdy uwzględnimy wymagany początkowy wkład inwestycyjny (zakup technologii, zakup maszyn, urządzeń itp.), przedsięwzięcie biznesowe może okazać się już mniej atrakcyjne. Dlatego racjonalny model biznesowy musi uwzględniać nie tylko koszt kapitału w strukturze kosztów, lecz także powinien umożliwić ocenę w sposób realny możliwości sfinansowania planowanej inwestycji z różnych źródeł, jak również niezbędny poziom inwestycji, źródła i koszty jej pozyskania.

Firmy mogą finansować planowaną inwestycję na wiele sposobów: z wypracowanych zysków, które – zamiast w postaci dywidendy trafić do akcjonariuszy – zostaną zainwestowane w rozwój firmy; z kapitału obrotowego czy ze środków pochodzących z kredytu bankowego. Często firmy dla sfinansowania większych inwestycji rozwojowych korzystają z zewnętrznych inwestorów – na giełdzie czy poprzez *venture*

capital. Ponieważ kapitał jest zwykle potrzebny na zakup określonych zasobów, czasem istnieje możliwość zbudowania strategicznego partnerstwa z właścicielem tych zasobów, aby dzięki temu pominąć bezpośrednio etap finansowania. Każde z rozwiązań niesie ze sobą określone możliwości, ale też ryzyko. Jedno i drugie wpływa na poziom kosztów pozyskania finansowania.

Ocena możliwości i ryzyka wpływa na wycenę wartości planowanego przedsięwzięcia. Zakup notowanej na giełdzie firmy jest o tyle łatwy, że to giełda wycenia wartość danego biznesu poprzez cenę jego akcji. Inne przedsięwzięcia mogą być wyceniane np. metodą zdyskontowanych przepływów finansowych. Bez względu jednak na źródła finansowania i metody wyceny wartości przedsięwzięcia, kluczowa dla na tym etapie jest wiedza, która pozwala przedsiębiorcy, poza przychodami i kosztami, uwzględnić niezbędne inwestycje, źródła i koszty ich pozyskania w modelu biznesowym.

Model biznesowy, który pokazuje źródła przychodów, identyfikuje główne nośniki kosztów i ich poziom oraz określa poziom niezbędnych inwestycji, ich źródła i koszty jest dopiero właściwym uzupełnieniem konceptu biznesowego – wspólnie budują one przesłanki powodzenia planowanego przedsięwzięcia, stając się drogowskazem do planowania i realizowania działań operacyjnych.

mBank – innowacyjny model biznesowy

mBank należy do grona tych nielicznych firm w Polsce, który powstał jako niewielki start-up w Łodzi – nieco na uboczu stolicy i wielkiej bankowości. Na początku budowany przez grupę pięciu osób, stworzył nową kategorię rynkową w Polsce – bankowość internetową. Dzisiaj, po 15 latach działalności, jest synonimem odwagi biznesowej, a jednocześnie unikalnego, jak na tamte czasy, modelu biznesowego. Obecnie to duża organizacja, szczególnie po rebrandingu i ujednoliceniu marek BRE i Mulitbanku. Niemniej jednak mBank można z powodzeniem w pierwszym okresie rozpatrywać w kategoriach małej firmy.

Początek działalności projektu mBank to przełom w polskiej bankowości detalicznej. I ma to związek nie tylko z pierwszą ofertą wyłącznie wirtualnej bankowości detalicznej, lecz przede wszystkim z całkiem nowym konceptem i modelem biznesowym. Jego istota polegała na prowadzeniu banku detalicznego, który wzoruje się na modelu sieci detalicznych. Dla Sławomira Lachowskiego, twórcy i pierwszego prezesa

mBank – od
małej firmy do
lidera rynko-
wego

mBanku, początkowym wzorcem była amerykańska sieć Wal-Mart – największa sieć handlowa i jednocześnie jedna z największych korporacji świata. Propozycja mBanku była zgodna z logiką sieci detalicznych, a składały się na nią trzy elementy. Po pierwsze, radykalne obniżenie marży odsetkowej przy starcie projektu mBank – marża mBanku wynosiła 4% na tle 12% marż obowiązujących w tradycyjnym sektorze bankowym. Po drugie, mBank oferował ograniczoną liczbę produktów – na początku swego istnienia zaledwie dwa. Miało to na celu obniżenie kosztów wprowadzenia produktów i oferowanie ich na odpowiednim poziomie jakościowym. Po trzecie, mBank rozpoczął działalność z wyjątkowo atrakcyjnymi stawkami oprocentowania depozytów: konto osobiste eKONTO (początkowe 15,5% w skali roku) oraz rachunek *a-vista* eMAX (przy oprocentowaniu 16,5%). Był to prawdziwy przełom w sektorze bankowym – konkurenci oferowali wówczas oprocentowanie lokat na poziomie poniżej 10%.

Sukces mBanku zadał kłam twierdzeniom branżowych ekspertów, że w Polsce jest jeszcze zdecydowanie za wcześnie na bankowość internetową, chociażby z uwagi na konieczność zaangażowania dużych środków finansowych na starcie nowego projektu, których zwrot musiałby następować w zbyt długim okresie.

Biznes mBanku definiowano w różny sposób. Poza najprostszym, tj. bank internetowy, kategoria biznesowa budowana przez nowego gracza była określana jako bank drugiego wyboru, „podręczna portmonetka” czy supermarket bankowy. Z założenia miał to być bank o jasnych, prostych dla klienta zasadach funkcjonowania, z podstawowymi produktami, przejrzystą i bardzo konkurencyjną strukturą opłat, przyjazną i zrozumiałą komunikacją. Tej filozofii podporządkowano tworzony koncept oraz model biznesowy.

Pracując nad koncepcją biznesową, twórcy mBanku (czyli „grupa szalonych zapaleńców wierzących w nierealne marzenia” – jak mógłby ich oceniać ówczesny tradycyjny świat „marmurowej bankowości”) postawili sobie za cel „stworzenie oferty zmieniającej całkowicie standardy bankowości detalicznej”, postanowili bowiem zbudować taki bank, z którego sami chcieliby korzystać.

Prekursorski charakter konceptu mBanku sprawił, że zdefiniowanie źródeł przychodów, centrów kosztów, jak i niezbędnego poziomu inwestycji nie było zadaniem łatwym. W opisie modelu finansowego przygotowanego wstępnie w 2000 r. dla zarządu BRE Ewa Głowacka, współtworząca model finansowy mBanku, napisała:

Ze względu na fakt, iż bankowość elektroniczna w Polsce znajduje się w początkowej fazie rozwoju, a na etapie tworzenia biznesplanu nie istniały wiarygodne badania rynku, model finansowy mBanku może być obciążony znacznym błędem wynikającym zarówno z szacunkowej liczby klientów i liczby/wartości dokonywanych przez nich transakcji, jak i niezbędnych nakładów na nowe technologie w kolejnych latach (ze względu na nieprzewidywalność rozwoju technologicznego). Pionierski charakter projektu mBanku w Polsce powoduje brak możliwości weryfikacji poczynionych założeń.

Z powyższych przyczyn model finansowy mBanku rodził się stopniowo długo (w porównaniu do ekspresowego tempa realizacji całego projektu) i był wielokrotnie doszlifowywany. Ostatecznie model biznesowy przyjął formę jak na rys. 10.4.



Rysunek 10.4. Model biznesowy mBanku

Źródło: dane uzyskane z mBanku.

Model biznesowy mBanku opierał się na dwóch głównych filarach: niskich kosztach oraz potrzebie wygenerowania w przewidywalnie krótkim czasie odpowiedniej skali klientów lub masy środków finansowych będących na rachunkach klientów mBanku. Przyjęcie takiej filozofii budowania modelu mBanku skutkowało od strony przychodów tym, że podstawą modelu finansowego były dwa elementy krytyczne: liczba pozyskanych klientów/rachunków oraz wartość zgromadzonych środków. W symulacjach, które posłużyły jako źródło do przygotowania bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku *cash flow* mBanku oparto się na prognozie liczby rachunków i ich średniego salda,

przyjętego na poziomie wyższym od średniego salda ROR w Polsce, co było uzasadnione oferowanymi poziomami oprocentowania rachunków w mBanku.

Pomimo faktu, że liczba pozyskanych klientów była niezwykle ważna dla wyceny z punktu widzenia bazy klientów (a tym samym wyceny banku według liczby klientów), dla modelu biznesowego najistotniejsze znaczenie miała wartość zgromadzonych depozytów. W przypadku pozyskania mniejszej liczby klientów niezbędne byłoby utrzymanie wyższego od zakładanego początkowo średniego salda. W takiej sytuacji możliwe byłoby zachowanie wyniku odsetkowego na tym samym poziomie, natomiast koszty ponoszone przez bank byłyby niższe, co miałyoby pozytywny wpływ na wynik finansowy.

Planowane liczby klientów w kolejnych latach kilkakrotnie przewyższały istniejący wówczas rynek elektronicznych usług bankowych, oferowanych przez nieliczne instytucje finansowe w Polsce. Jednak, oceniając podobne inicjatywy banków zagranicznych, zakładano – nawet przy scenariuszu pesymistycznym – agresywne plany akwizycji klientów jako możliwe do zrealizowania.

Z perspektywy kilku lat można z całą pewnością stwierdzić, że cel został osiągnięty z nawiązką. W 2000 r. model optymistyczny zakładał, że po pięciu latach działalności pierwszy wirtualny bank w Polsce będzie miał 423 985 klientów, tymczasem miał ich okrążył milion.

Kluczowym elementem modelu mBanku była restrykcyjna polityka kosztowa oraz dążenie do ograniczania kosztów na każdym etapie procesu tworzenia wartości, jak również w każdym obszarze działania banku. Rezygnacja z placówek jako czynnika kapitałochłonnego i kosztochłonnego była podstawą „cudu” mBanku i kluczem do „zarabiania na tym, co darmowe”.

W 2000 r. w pierwszym budżecie największe koszty przewidziano na marketing i PR (ponad 50%!), następnie na IT, jak również na opłaty pocztowe i telefoniczne oraz amortyzację.

– Taka alokacja, z naciskiem na strategię marketingową, nie była wówczas wcale oczywista z punktu widzenia banków tradycyjnych – mówi Ewa Głowacka. – W kolejnych latach nakłady na marketing stopniowo malały na rzecz kosztów utrzymania i rozwoju systemów IT.

Bardzo ważnym elementem modelu *low cost* były niskie koszty osobowe (stało się to możliwe do osiągnięcia również dzięki temu, że część osób pracujących nad mBankiem była „budżetowo” przypisana do MultiBanku) oraz niewielkie nakłady na logistykę. Tworząc model

biznesowy mBanku, wykorzystano efekt synergii wewnętrznej – większość nakładów na IT i logistykę była kosztami krańcowymi, jakie poniesiono wcześniej w projekcie MultiBanku.

Opisany model biznesowy mBanku przypomina model dyskontowy. Nie tylko technologia i stworzenie nowej przestrzeni rynkowej (bankowość internetowa – błękitny ocean), lecz także dyskontowy sposób konkurencyjności były unikalnymi źródłami sukcesu rynkowego mBanku oraz skutecznego modelu biznesowego.

Ocena modelu biznesowego mBanku może się wydawać przystająca bardziej do dużych organizacji. Ponadto mBank miał zaplecze w postaci zasobów starszego brata (BRE Bank, Commerz Bank). Niemniej jednak pamiętać należy, że bank stworzony został przez pięć osób, a formuła zakładała, że będzie to instytucja niszowa. Sukces ośmielił do znacznie szerszych działań.

10.4. Dobry model biznesowy, czyli jaki?

Mówiąc o modelu biznesowym, warto wspomnieć przynajmniej o trzech aspektach: etapach tworzenia modelu biznesowego, kryteriach oceny modelu biznesowego oraz przyczynach i możliwościach zmiany modelu biznesowego.

Osterwalder i Y. Pigneur proponują pięcioetapowy proces tworzenia modelu biznesowego [Osterwalder, Pigneur 2012], który obejmuje następujące etapy²:

1. Mobilizacja – przygotowanie zespołu do zaprojektowania modelu biznesowego. Głównym celem tej fazy jest wskazanie potrzeby stworzenia nowego modelu i ustalenie wspólnego języka, prowadzącego do wykreowania odpowiedniego projektu. Na tym etapie najbardziej potrzebni są właściwi ludzie, z różnorodnymi pomysłami, wiedzą, doświadczeniem i znajomością branży. To właśnie ten etap pomaga przejść drogę od pomysłów zrodzonych w trakcie „burzy mózgów” do określenia wstępnej linii projektu.
2. Analiza – ten etap ma na celu rozpoznanie otoczenia, w którym będziemy chcieli implementować projekt, dalsze gromadzenie pomysłów i opinii oraz konsultacje z doradcami i ekspertami. To czas

Budowa modelu biznesowego

2 Na podstawie abstraktu *Tworzenie możliwości biznesowych* – www.knowledgegarden.pl (dostęp: 12.02.2015).

na analizy z udziałem klientów, badania marketingowe i wszystkie inne działania pozwalające zgromadzić konkretne dane dotyczące modelu biznesowego. Elementem, na który trzeba uważać najbardziej, jest ryzyko zbyt dużego zaangażowania się w badawczą działalność i „paraliż analityczny”, czyli moment, w którym badania dominują nad projektem i nie pozwalają mu wyjść poza fazę prototypu. W tym momencie warto zwrócić uwagę na przygotowaną wcześniej mapę uczuć klienta, zwaną mapą empatii, aby jak najlepiej dostosować produkt do grupy docelowej.

3. Projektowanie – po badaniach i analizie czas na pierwsze prototypy produktu i testy. W tym miejscu pojawia się zagrożenie „uczepienia się” jednego z pomysłów, nie dając szansy innym, często bardziej wartościowym niż mogłoby to się wydawać „na pierwszy rzut oka”. Trzeba też pamiętać o byciu otwartym na konstruktywną krytykę zewnętrznych ekspertów czy zainteresowanych sponsorów i wciąż traktować projekt jako stale rozwijającą się opcję, a nie domyślny produkt.
4. Implementacja – nadszedł moment na wprowadzenie projektu w życie. Najważniejsze w tym momencie jest zaangażowanie całego zespołu do pracy nad nowym modelem biznesowym i podkreślanie, jak bardzo pomoc wszystkich członków projektu jest potrzebna w tym kluczowym momencie. Konieczne jest nieustanne słuchanie ewentualnych uwag i wprowadzanie odpowiednich modyfikacji do projektu.
5. Zarządzanie – projekt nie kończy się na wprowadzeniu go w życie, ale wymaga stałego wysiłku i ciągłego monitorowania rynku. Dobrze jest, kiedy cały zespół pracujący nad projektem, a nie tylko ściśle kierownictwo, zwraca uwagę na pojawiające się uwagi i sugestie dotyczące jego poprawienia czy usprawnienia. Nowe, dobre pomysły mogą pojawić się na każdym szczeblu organizacji. Na koniec warto uświadomić sobie, że w dzisiejszych czasach nowe rozwiązania pojawiają się szybko, lecz równie gwałtownie mogą zniknąć z rynku. Modele biznesowe mają krótki okres ważności, wymagają stałych modyfikacji i przekształceń – wynika to z gwałtownego rozwoju, przede wszystkim technologicznego. Projekt, nad którym firma pracuje latami, może nagle okazać się zupełnie nieaktualny i niedostosowany do współczesnych warunków rynkowych.

Budując model biznesowy, trudno jest podjąć decyzję, czy konstrukcja, którą stworzymy, ma szansę stać się przełomowym rozwiązaniem, dającym szansę skutecznego konkurowania i generowania zysku.

Jednym ze sposobów redukcji ryzyka jest test sześciu pytań [Debelk 2006]:

1. Czy jesteśmy w stanie pozyskać wartościowych klientów (bez bardzo wysokich nakładów finansowych)?
2. Czy jesteśmy w stanie oferować wartościowe rozwiązania dla klientów, które budują przewagę konkurencyjną?
3. Czy jesteśmy w stanie dostarczać wysokomarżowe produkty bądź usługi, które mają wysoką jakość dla odbiorców?
4. Czy jesteśmy w stanie budować satysfakcję klientów i wysoki standard obsługi?
5. Czy jesteśmy w stanie utrzymać pozycję rynkową?
6. Czy jesteśmy w stanie, przy relatywnie niskim ryzyku, uzyskiwać środki pozwalające na dalsze inwestycje?

Analizując powyższe pytania, można wskazać trzy grupy czynników decydujących o sukcesie modelu biznesowego. Pierwsza dotyczy możliwości zidentyfikowania i dotarcia do zyskowej grupy klientów z wartościowymi dla nich rozwiązaniami. mBank skierował swoje działania do młodych odbiorców, podobnie jak obecnie robi to Smart-Bank. To grupa perspektywiczna, a w czasach, gdy startował mBank, wyraźnie ilościowo rosła (wyż demograficzny).

Drugą grupę omawianych czynników tworzy łatwość i efektywność sprzedaży. Dotyczy to zarówno kosztów dotarcia do klientów, jak i poziomu ich lojalności czy podatności na działania promocyjne. Wszystkie te czynniki wpływają na możliwości akwizycji, a następnie retencji klientów.

Ostatnia, trzecia grupa czynników wiąże się z trwałością modelu i możliwościami jego stosowania oraz eksploatacji w dłuższym okresie. Dobry model biznesowy pozwala generować wysokie marże, umożliwia *cross-selling*, daje sposobność adaptacji na innych rynkach czy w innych sferach biznesu, a przede wszystkim pozwala osiągać relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną. Jak zostało wspomniane na początku, współcześnie poziom konkurowania przenosi się ze sfery produktów i procesów na poziom modeli biznesowych. Unikalność oraz uniwersalność zastosowania modelu biznesowego w różnych sferach biznesu pozwala traktować budowanie przewagi rynkowej w sposób odpowiedzialny.

Nie zawsze jednak firma będzie w stanie tworzyć modele biznesowe, które spełniają powyższe warunki. Co więcej, często zmiany rynkowe i ewolucja uwarunkowań konkurencyjnych wymuszają podejmowanie działań, które będą zmierzać do modyfikacji modelu biznesowego bądź zbudowania go od nowa. Warto wiedzieć, jak do tego podejść i jakie są możliwości redefiniowania modelu biznesowego.

10.5. Ewolucja i rewolucja w modelu biznesowym

Powszechnie znane jest stwierdzenie, że jedyna pewna rzecz we współczesnym świecie to zmiana. Presja, jaką tworzy środowisko biznesowe na organizację, wpływa na nią zarówno w warstwie operacyjnej, jak i strategicznej. W szczególności sposób dotyczy to modeli biznesowych. Niezależnie od tego, czy model biznesowy będzie się koncentrować na sferze finansowej, czy na synergicznym połączeniu warstwy strategicznej z kosztowo-przychodową, zmiany uwarunkowań rynkowych wymuszają dyskusję nad adekwatnością modelu do nowych, zmieniających się warunków konkurencji.

Zmiany, które w sposób szczególny wywierają presję na modele biznesowe, dotyczą m.in. intensyfikacji działań rynkowych firm konkurencyjnych, wzrostu wymagań klientów, skracania się cykli życia produktów i marek, ekspansji nowych technologii, spadku kosztów dostępu oraz upowszechniania się rozwiązań opartych na nowych technologiach (druk 3D, *augmented reality*, robotyka, automatyka, Internet rzeczy itp.), trendów społecznych, pojawiania się nowych grup odbiorców (np. generacja Y, Z czy *silver tsunami*) i innych. W konsekwencji firmy coraz silniej rozważają zmianę, modyfikację i budowę modelu biznesowego od nowa, a możliwości i kierunków zmian jest wiele oraz są w dużym stopniu efektem upowszechniania się Internetu i technologii cyfrowych. W tab. 10.2 zamieszczono wybrane przykłady różnych rozwiązań. Niektóre z nich mogą stanowić samoistne modele, a inne mogą być ciekawym dodatkiem bądź inspiracją do redefinicji modeli istniejących. Dotyczy to zarówno sfery przychodowej, jak i kosztowej, a także inwestycyjnej.

Tabela 10.2. Wybrane przykłady modeli biznesowych

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Model oparty na produktach dodatkowych	Ryanair, SAP	Produkt podstawowy wyceniony jest na niskim, konkurencyjnym poziomie, ale produkty dodatkowe dają możliwość generowania zysków. Finalnie klient, czasem nawet nieświadomie, płaci więcej niż w przypadku innych rynkowych ofert.	Zakłady serwisowe samochodów – przegląd podstawowy tanio, dodatkowe usługi drożej.

Tabela 10.2 (cd.)

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Model afiliacyjny	Amazon Store, Pinterest	Idea tkwi w umiejętności zachęcenia innych do sprzedaży i promocji naszych produktów. Ci zaś korzystają, gdy transakcja dojdzie do skutku. Przykładem są modele <i>pay-per-sale</i> .	Systemy afiliacyjne w Polsce dotyczące nawet małych sklepów internetowych.
Akido	Body Shop, Cirque du Soleil, Nintendo	To model zapożyczony ze sztuk walki. Silna strona przeciwnika staje się narzędziem walki przeciwko niemu. Model polega na generalnym oferowaniu czegoś całkowicie odmiennego od tego, co oferowane jest na rynku.	Standar – specjalistyczny sklep oferujący garnitury dla małych chłopców.
Aukcja	eBay, Zopa	Model polega na sprzedaży za najwyższą zaproponowaną cenę. Gra oparta nieco na hazardzie może przynosić zyski obu stronom.	Firmy aukcyjne – Allegro.
Barter	Pay with a Tweet, Magnolia Hotels	Transakcja nie ma charakteru wprost finansowego. Strony wymieniają się wartościami, które mają dla nich znaczenie.	Ogromne możliwości współpracy między firmami z sektora MSP.
Bankomat	Groupon, PayPal	Model polega na sprzedaży produktów, za które klienci płacą z góry. Dla klientów zwykle wiąże się to z niższą ceną, a dla firmy z mniejszym ryzykiem oraz poprawą płynności finansowej.	Firmy szkoleniowe.
Cross-selling	Tchibo, Aldi	Model polega na sprzedaży produktów spoza normalnej oferty firmy, np. firmy odzieżowe sprzedają kosmetyki, buty, a czasem bilety na koncerty.	Sprzedaż produktów dodatkowych w restauracjach.
Crowdfunding	Pebble Technology, Brainpool	Model pozyskania finansowania na projekty, często start-upy, przez Internet. Gdy projekt uzyskuje finansowanie na oczekiwanym poziomie, jest realizowany, a inwestorzy uzyskują korzyści, zwykle proporcjonalnie do wkładu.	Polskie projektu crowdfundingowe.
Lojalność klientów	Clubcard, Payback	Wzrost realizowany jest poprzez budowanie lojalności i uzyskiwanie dzięki niej wyższej sprzedaży, niższych kosztów itp. System polega na zbudowaniu zaangażowania klientów poprzez zestaw korzyści i działań.	Systemy sprzedaży oparte na znajomości i lojalności klientów – powszechnie stosowany przez MSP.

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Cyfryzacja	Wikipedia, Napster	Model polega na zmianie istniejących produktów i usług w wersje cyfrowe. Dzięki nim uzyskiwane są korzyści dostępu i czasu. Z założenia wersja cyfrowa nie powinna obniżać wartości.	Systemy e-learningowe.
Sprzedaż bezpośrednia	Dell, First Direct	Dzięki pominięciu pośredników z jednej strony możliwe jest obniżenie kosztów, z drugiej – standaryzacja komunikacji, obsługi klientów itp.	Firmy odzieżowe wykorzystujące e-commerce.
e-Commerce	Zappos, Dollar Shave Club	Tradycyjne produkty są oferowane przez Internet, dzięki czemu koszty spadają, a dostępność produktów dla klientów rośnie. Ponadto firma może integrować procesy sprzedaży i dystrybucji z innymi procesami wewnętrznymi w firmie.	Jak wyżej.
Sprzedaż doświadczeń	Harley Davidson, Red Bull	Wartość produktu jest rozbudowana poprzez dostarczenie unikalnego doświadczenia klientowi w kontakcie z firmą czy produktem. Wyższa wartość stymuluje popyt i obniża wrażliwość cenową odbiorcy.	Restauracje, muzea.
Jedna stawka	SBB, Netflix	Cena ustalana jest na stałym, jednolitym poziomie bez względu na poziom użycia czy wykorzystania produktów. Prosta polityka cenowa z jednej strony i stałe przychody z drugiej to korzyści tego modelu.	Obecnie rzadko spotykana formuła w Polsce.
Częściowa własność	Hapimag, HomeBuy	Klienci stają się częściowymi właścicielami jakiegoś zasobu (niezależnie od stopnia użytkowania).	Platformy crowdfundingowe.
Franchising	Subway, Natur House	Franchisodawca przekazuje prawo do marki, <i>know-how</i> itp., a jego dochody są wyliczane jako udział w przychodach franchisobiorcy.	Firmy odzieżowe, systemy okienne.
Freemium	Hotmail, Spotify	Podstawowa wersja produktu oferowana jest darmo z założeniem, że część klientów zostanie przekonwertowanych na wersję premium, na której w rzeczywistości firma zarabia.	e-learning
Od <i>push</i> do <i>pull</i>	Toyota, Zara	Model polega na decentralizacji działań, a przez to uzyskaniu wyższej adaptacyjności firmy i nakierowaniu procesów na klienta. To zaś pozwala szybciej reagować na wymagania klienta i przyjmować rolę <i>trendsettera</i> , przez co możliwe jest uzyskanie wyższej ceny i marży.	Rzadko stosowany model w Polsce w sektorze MSP.

Tab. 10.2 (cd.)

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Ukryte przychody	JCDecaux, Google	Główne źródło przychodów stanowi „trzecia strona”, która finansuje wzrost liczby klientów/użytkowników poprzez niższą cenę. Przykładem jest utrzymywanie się np. stacji telewizyjnych z reklam.	Wiele firm internetowych, które działają w modelu <i>freemium</i> .
Marka składowa	DuPont Tefflon, Intel	Model polega na włączeniu znanego produktu w skład produktu podstawowego, a następnie endorsowaniu marką produktu składowego. Wartość marki endorsującej wpływa na wzrost wartości produktu podstawowego (wyższe ceny).	Rozwiązania co-brandingowe.
Wykorzystanie danych o klientach	Amazon, Verizon Communication	Model polega na gromadzeniu danych o klientach dla własnych celów, a następnie udostępnianiu ich innym podmiotom (sprzedaż).	Firma Dunnhumby.
Licencje	IBM, ARM	Model zakłada stworzenie określonej wartości intelektualnej (np. <i>know-how</i>), a następnie udostępnienie prawa do jej wykorzystywania innym firmom w zamian za opłatę.	Systemy okienne.
Zamknięcie	Gillette, HP	W takim modelu klienci mają wysokie koszty wyjścia z relacji poprzez fakt, że produkt podstawowy, który został relatywnie tanio kupiony, musi być użytkowany wraz z produktami (usługami) uzupełniającymi, które mają wysokie ceny. Zmiana dostawcy wiąże się jednak z wysoką inwestycją.	Firmy informatyczne w Polsce, także MSP.
Długi ogon	YouTube, iTunes	Firma skupia się na niszach rynkowych i indywidualizacji produktu. Niskie marże na pojedynczych niewielkich przychodach dają w skali wysokie zyski.	Standar
Więcej	BASF, Porsche	<i>Know-how</i> i inne zasoby są nie tylko wykorzystywane w organizacji, lecz także udostępnione odpłatnie innym podmiotom.	Firmy informatyczne.
Masowa indywidualizacja	Factory 121, Dell	Rozwój modułowych form tworzenia produktów i usług pozwala je zaadaptować do tworzenia zindywidualizowanych produktów i oferowania ich po niskich cenach. Takie podejście pozwala na połączenie wartości dla odbiorcy z możliwością generowania pozytywnego wyniku finansowego.	Znana formuła i powszechnie stosowana przez MSP.

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Bez falbanek	Ford, Aldi	Model zakłada oferowanie produktu w wersji podstawowej przy minimum kosztów dodatkowych. Obniżka kosztów prowadzi do obniżenia ceny i wzrostu sprzedaży.	Firmy internetowe, agencje badawcze.
Orchestrator	P&G, Nike	Firma koncentruje się na tych etapach procesu tworzenia wartości, w których dysponuje kluczowymi kompetencjami. Pozostałe funkcje są outsourcowane. Koncentracja na kluczowych kompetencjach i dobór właściwych podwykonawców pozwala obniżyć koszty przy jednoczesnej wysokiej wartości dla klientów.	Duża niechęć w Polsce w MSP do stosowania tego modelu.
Opłata za użytkowanie	Car2Go, Google	Opłata za produkt pobierana jest w zależności od stopnia jego użycia. Klient ma swobodę korzystania, co czasem prowadzi do wyższej opłaty (w przypadku intensywnego użycia) niż w przypadku ofert innych firm.	Brand24
Płać, ile chcesz	Radiohead, Panera Bread Bakery	Kupujący płaci cenę, jaką sam ustala, nawet zero. Czasem firma ustala opłatę minimalną. Korzyścią dla klientów jest odczuwany wpływ na poziom ceny, sprzedawca poszerza bazę swoich klientów.	Rzadko stosowane w MSP.
Opłata za wynik	Xerox, BASF	Opłata nie jest oparta na określonej cenie, lecz wskazana jako procent (opłata) za uzyskiwane wyniki, efekt. Ryzyko w pewnym stopniu rozłożone jest na obie strony transakcji.	Interaktywne agencje reklamowe.
Wynajem zamiast kupna	Blockbuster, Rent a Car	Zamiast kupna produktu, który wiąże się zwykle z wyższymi nakładami, kupujący nabywa prawo używania produktu za określoną opłatę.	Mało rozpowszechniony model w Polsce wśród MSP.
Samoobsługa	Accorhotels, IKEA	Obniżka ceny budowana jest poprzez przekazanie części kosztów procesu budowania wartości na klientów.	Mało rozpowszechniony model w Polsce wśród MSP.
Sklep w sklepie	Deutsche Post, Bosch	Zamiast działania w innym sektorze, firma znajduje partnera, który ma korzyści dotarcia do klientów firmy. Może to także doprowadzić do poszerzenia bazy klientów poprzez integrację oferty.	Znane modele w sieciach i galeriach handlowych, tzw. <i>store in store</i> – szanse dla mniejszych firm.

Tab. 10.2 (cd.)

Nazwa modelu	Przykład zastosowania	Opis modelu	Możliwości zastosowania w sektorze MSP
Subskrypcja	Netflix, Salesforce	Model polega na stałej opłacie. Klienci uzyskują korzyści niższej ceny za użytkowanie produktu, a sprzedawca ma zrównoważone i przewidywalne przychody.	Powszechnie stosowany model w Internecie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gassmann, Frankerberger, Csik [2014], s. 344.

Wskazane w tabeli rozwiązania to przykłady działań, które mogą być zastosowane do zmiany, ewolucji, rozbudowy czy tworzenia nowych modeli biznesowych. Niektóre z nich pojawiły się wraz z rozwojem Internetu (np. cyfryzacja, *e-commerce*), inne są tak stare, jak świat (np. wynajem zamiast kupna, bez falbanek), a jeszcze inne są modyfikacją tradycyjnych metod w cyfrowym świecie (masowa indywidualizacja, jedna stawka).

W procesie redefiniowania modelu biznesowego warto wziąć pod uwagę kilka wskazówek, które pomogą w projektowaniu oraz wdrażaniu modelu biznesowego. Niektóre z nich wymieniono poniżej [Kaplan 2012]:

1. Szersza perspektywa – tworząc model biznesowy, warto przyjmować szerszą perspektywę, a nie tylko uwarunkowania własnej organizacji.
2. Zderzenia światów – warto konfrontować różne punkty widzenia, opinie, postawy i wymieniać się argumentami.
3. Pomiędzy silosami – najlepsze modele biznesowe nie powstają w wybranych departamentach firmy, lecz ponad nimi.
4. Sieć współpracy – wzmocnieniem poprzedniej rekomendacji jest tworzenie interfunkcjonalnych zespołów, z udziałem pracowników różnych działów firmy.
5. Klienci w firmie – istotnym warunkiem dobrego modelu biznesowego jest włączenie klientów w proces tworzenia przy zastosowaniu metodyki *design thinking*.
6. W krainie opowieści – wykorzystanie idei *storytellingu* w trakcie pracy nad modelem biznesowym przyczynia się do podniesienia wartości efektu finalnego.
7. Ponad normę – współczesna walka rynkowa często wymaga łamania zasad obowiązujących w sektorze. Gotowość akceptacji niestandardowych rozwiązań przyczyni się do zbudowania modelu o wyższej wartości.

Redefinicja modelu biznesowego

8. Kreatywni górą – warto pamiętać, że tworzenie modeli biznesowych jest często nie tylko postępowaniem technicznym, lecz także procesem opartym na zdolności kreatywnego myślenia i otwartości na innowacyjne rozwiązania.
9. Przekraczać oczekiwania – nie należy zadowalać się łatwymi rozwiązaniami.
10. Magazyn inspiracji – kluczem do budowy efektywnego modelu biznesowego jest inspirowanie pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań oraz magazynowanie tych inspiracji i ich rozwijanie.
11. Drobne zmiany to za mało – ta rekomendacja jest również związana z wcześniejszymi wskazaniem. Często nie chodzi bowiem o drobne usprawnienia, ale o stworzenie rozwiązania przełomowego.
12. Ciągły eksperyment – najlepsze testowanie nowych rozwiązań i uczenie się tego, co zrobić, opiera się na eksperymentowaniu.
13. Zderzenie z rynkiem – nowe rozwiązania muszą być zderzone z rynkiem. Konfrontacja z prawdziwym światem jest najlepszym testem dla nowego rozwiązania.
14. Klient jako sprzedawca – w proces tworzenia nowych modeli biznesowych powinni być zaangażowani klienci. Jeśli jednak model tworzony jest z myślą o klientach, klienci również powinni być częścią procesu komercjalizacji.
15. Czas to pieniądź – warto pamiętać, że praca nad nowym modelem biznesowym nie może trwać bez końca. Współcześnie w „usieciewionym” świecie konkurenci również pracują nad nowymi rozwiązaniami.

Jak widać z powyższych rekomendacji, trzy elementy są kluczowe: innowacyjność połączona z kreatywnością, współpraca wszystkich zaangażowanych osób w firmie z klientami, a także konsekwentne dążenie do celu. W efekcie realizacja wytycznych związanych z tworzeniem innowacyjnych modeli biznesowych możliwa jest – zdaniem s. Kaplana [Kaplan 2012] – gdy w zespole występują osoby odznaczające się określonymi cechami. Kluczowe są trzy role. Pierwsza to pomysłodawcy, czyli osoby, które są kreatywne, myślą niestandardowo, widzą szerszej i nie boją się ryzykować. Druga grupa, określana jako etnografowie, przenosi punkt widzenia klientów do organizacji i reprezentuje ich interes. Posiadane przez te osoby umiejętności to empatia, wrażliwość rynkowa, obserwacja. Trzecia grupa to twórcy modelu, czyli osoby, które przekładają zebrane pomysły, obserwacje, koncepcje na formę opisową, liczbową i procesową. Efektywny zespół wymaga synergicznej współpracy między osobami posiadającymi cechy opisane powyżej. Podnosi to szanse na stworzenie efektywnego modelu biznesowego.

Mimo że model biznesowy jest współcześnie pojęciem modnym, jest on również koncepcją, która ma użyteczny charakter. Co więcej, nie jest on zarezerwowany wyłącznie dla firm komercyjnych. Modele biznesowe są z powodzeniem stosowane w organizacjach publicznych czy w tzw. trzecim sektorze – akcja Czerwonego Krzyża „Bardzo dobre maniery” czy projekt fundraisingowy „Fani Mani” są tego najlepszym przykładem.

Tworzenie modelu biznesowego, jego ocena i redefiniowanie nie jest działaniem jednorazowym, ale – podobnie jak myślenie o strategii i przewadze konkurencyjnej – stałym procesem. Nie jest także zarezerwowane wyłącznie dla międzynarodowych korporacji, gdyż każda firma, nawet najmniejsza, ma swój model biznesowy, nawet jeśli tego tak nie nazywa. Każda firma powinna także myśleć o rozwoju modelu biznesowego, gdyż zaniedbanie w tym obszarze może skutkować porażką. Omówione w tym rozdziale metody oraz narzędzia budowania i zarządzania modelem biznesowym nie wyczerpują pełnej listy, nie są również pełnym opisem tych idei, lecz jedynie wskazaniem obszarów, o których warto pamiętać i które winny być przedmiotem zainteresowania przedsiębiorców pragnących zredukować ryzyko porażki i zwiększyć szanse na sukces rynkowy.

Ćwiczenia

1. Opisz model biznesowy własnej firmy bądź wybranej organizacji z wykorzystaniem podejścia A. Osterwaldera i Y. Pigneura.
2. Które z omówionych w tab. 10.2 rozwiązań wykorzystał mBank w momencie startu w 2000 r.?
3. Nazwij spersonalizowanego klienta oraz wyróżniające wartości dla wybranej małej firmy usługowej, która działa na rynku B2B, np. firmy szkoleniowej bądź doradczej.
4. Wskaż trzy rozwiązania opisane w tab. 10.2, które opierają się na idei ekonomii skali.

Bibliografia

- Afuah A. [2004], *Business Models – a Strategic Management Approach*, McGraw Hill, Boston.
- Baden-Fuller Ch., Morgan M. s. [2010], *Business Models as Models*, “Long Range Planning”, no. 43, s. 156–171.
- Brettel M., Strese S., Flatten T. C. [2012], *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – an Entrepreneurial Perspective*, “European Management Journal”, no. 30, s. 85–98.
- Debelek D. [2006], *Entrepreneur Press: Business Models – Made Easy*, Entrepreneur Press, Madison.
- Gassmann O., Frankerberger K., Csik M. [2014], *The Business Model Navigator*, FT Publishing, New York.
- Jabłoński M. [2013], *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Kaplan s. [2012], *The Business Model Innovation Factory – How to Stay Relevant When the World is Changing*, Wiley, London.
- Kozielski R. [2013], *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. [2012], *Tworzenie modeli biznesowych – podręcznik wizjonera*, Helion, Warszawa.
- Watson D. [2005], *Business Models*, The Serious Investor Groups, London.

Joanna Cewińska
Katarzyna Wojtaszczyk

Rozdział 11

Zarządzanie ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP

Modele zarządzania zasobami ludzkimi w MSP

Pozyskiwanie i adaptacja pracowników w sektorze MSP

Rozwój pracowników sektora MSP

Wprowadzenie	353
11.1. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP	354
11.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach	355
11.3. Sposoby pozyskiwania i adaptacji pracowników w sektorze MSP	358
11.4. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie w sektorze MSP	367
11.5. Rozwój pracowników sektora MSP	375
11.6. Derekrutacja	382
Ćwiczenia	384
Bibliografia	384

Wprowadzenie

Dla małych firm czasami ludzie są jedynym prawdziwym kapitałem i, podejmując decyzje, powinno się brać ich pod uwagę w pierwszej, a nie w ostatniej kolejności [Stredwick 2005, s. 7]. Niestety, w firmach sektora MSP

brakuje systematycznego podejścia do kwestii zasobów ludzkich i strategii biznesowych; koncentrują się one przede wszystkim na codziennej działalności [...]. Właściciele MSP często uważają instrumenty zarządzania za zbyt abstrakcyjne lub zbyt biurokratyczne. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi MSP są najczęściej pozostawione same sobie, gdyż w wielu z nich nie ma odpowiednich tradycji w tym względzie, a często również informacji, narzędzi, specjalistycznej wiedzy i niezbędnego wsparcia [Farvaque *et al.* 2011, s. 30].

Celem rozdziału jest przedstawienie technik, jakie warto wykorzystać w zarządzaniu ludźmi w firmach sektora MSP. Kolejne części tekstu poświęcono następującym zagadnieniom:

- specyfice zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP,
- modelom zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- sposobom pozyskiwania i adaptacji pracowników w sektorze MSP,
- motywowaniu, wynagradzaniu i ocenianiu w MSP,
- rozwojowi pracowników sektora MSP,
- derekrutacji w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Ponadto zwrócono uwagę na metody tradycyjne, bardziej znane i te, które zaczynają być stosowane w związku z wykorzystaniem technologii informatycznych i komunikacyjnych w celu tworzenia struktur umożliwiających koordynowanie procesów zarządzania ludźmi.

Przykład 1

Istota zasobów ludzkich w organizacji

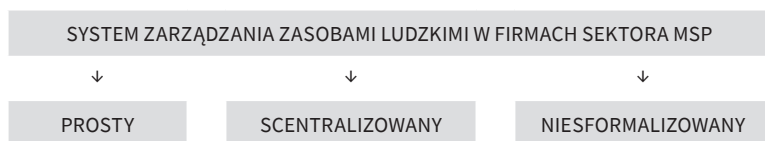
Z konkurencją można wygrać jakością oferowanych usług czy towarów, ale przede wszystkim jakością kapitału ludzkiego, który ma istotny wpływ na szeroko rozumiany rozwój firmy. A kapitał ludzki powinien być nie tylko łatwo dostępny, ale przede wszystkim zmotywowany i zaangażowany. Taki pracownik zapewnia nie tylko wysoką jakość pracy i terminowość, a co za tym idzie,

zadowolenie klientów, lecz także wypracowywane *know-how* firmy, innowacyjność i dbałość o zasoby. Pracownik to również najlepsza z możliwych inwestycji i reklama przedsiębiorstwa, przekładająca się na zwiększenie zainteresowania tak klientów, jak i potencjalnych pracowników, chcących pracować w tej konkretnej firmie. Ale żeby przyciągnąć najlepszych z możliwych pracowników, trzeba stać się dla nich atrakcyjnym pracodawcą.

Źródło: Szczesniak (red.) [2015], s. 12.

11.1. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl) w małych i średnich przedsiębiorstwach jest i powinno być nieco odmienne od zarządzania zasobami ludzkimi w dużych organizacjach [Leszczewska 2010, s. 90]. Różnice dotyczą zarówno samej filozofii zsl [Bańka 2002, s. 28], jak i metod oraz środków przeznaczanych na procesy zarządcze. W małych i średnich firmach zsl spełnia takie same funkcje, jak w podmiotach dużych. Jednak w mniejszych organizacjach system zsl jest zazwyczaj prosty, scentralizowany, mało sformalizowany (rys. 11.1). Charakterystyczną cechą jest szeroka treść pracy na stanowiskach (bardziej złożony zakres prac niż w dużych przedsiębiorstwach) [Sidor-Rządkowska 2010, s. 24].



Rysunek 11.1. Cechy systemu zsl w małych i średnich organizacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oleksyn [1998], s. 207.

W małych i średnich przedsiębiorstwach nie można w bezpośredni sposób wykorzystywać metod, technik i koncepcji zarządzania ludźmi, które sprawdziły się lub zostały opracowane na potrzeby dużych firm [Wiśniewski 2013, s. 9]. Powodem takiego stanu rzeczy są:

- niska świadomość właścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, co implikuje małą skłonność do ponoszenia kosztów związanych z wdrażaniem metod i narzędzi zsl,

- niechęć do angażowania zasobów w przedsięwzięcia związane z zarządzaniem zasobami ludzkim, wynikająca z braku bezpośredniego przełożenia efektów działań związanych z kadrami na rezultaty w postaci zysku ekonomicznego w krótkim okresie,
- odmienne poglądy na temat źródeł powodzenia i przewagi konkurencyjnej firm z sektora MSP [Gołembski 2011, s. 33].

11.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Najmniejsze firmy rzadko mają w swoich strukturach działy personalne. Obowiązki administrowania sprawami pracowniczymi powierzane są osobom, dla których stanowią zadanie dodatkowe i które często nie mają wystarczających kwalifikacji w tym zakresie [Sidor-Rządkowska 2010, s. 38–39].

Przykład 2

Modele zarządzania ludźmi w sektorze MSP

„W firmie nie ma działu HR. Każdy dział zajmuje się zarządzaniem personalnym we własnym zakresie. Dla właścicieli przedsiębiorstwa ważna jest atmosfera pracy, żeby wszyscy czuli się zadowoleni i wygrani, dlatego starają się uporządkować tę sferę”.

Średnie przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe, zatrudniające zależnie od sezonu 30–40 pracowników w różnym wieku, nie ma usystematyzowanego zarządzania pracownikami. Najważniejsze decyzje podejmuje prezes zarządu. Firma zauważyła potrzebę ustrukturyzowania i uporządkowania tego obszaru, inaczej wygląda zarządzanie pracownikami produkcji, inaczej – działu handlowego, co widać np. podczas rekrutacji, ponieważ preferencje i sposoby rekrutacji różnią się dość znacznie. Zauważono też, że zmiany wymagają m.in. obowiązujące w firmie zasady premiowania. Bardzo potrzebna jest poprawa komunikacji. Część pracowników jest mało zaangażowana, zatrudnieni nie informują o popełnionych błędach, jest dosyć dużo reklamacji, o których prezes dowiaduje się od klientów. Dlatego podjęto decyzję o opracowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: Szczęśniak (red.) [2015], s. 19.

W niektórych małych i średnich przedsiębiorstwach tworzone są samodzielne stanowiska ds. kadrowych, a nawet działy personalne, choć z reguły są one raczej niewielkie, a ich działalność ogranicza się

do podstawowych funkcji. Na czele działów mogą stać menedżerowie zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli w firmie nie ma kierownika personalnego, to jego rolę może pełnić sam właściciel. Jednak wymaga to od niego niezbędnej wiedzy i umiejętności. Optymizmem napawają wyniki badań wskazujące, że coraz więcej właścicieli małych i średnich firm poszerza swoją wiedzę w zakresie zarządzania ludźmi [*Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP* 2015].

Przykład 3

Wzbogacanie wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi przez właścicieli firm MSP

Właściciele prężnie rozwijającej się firmy edukacyjnej udało się stworzyć doskonałą placówkę zatrudniającą świetną kadrę. Placówka uznawana jest za najlepszą na terenie gminy tak pod względem metodycznym, jak i kadrowym. Ważne było, aby tę doskonałą kadrę zatrzymać oraz podtrzymać wysoki poziom zmotywowania i zaangażowania. Dobrym pomysłem okazało się skorzystanie z możliwości rozwoju przez uczestnictwo w projekcie X i stworzenia programu kierującego swoją uwagę na pracowników, ich potrzeby i motywacje, a jednocześnie porządkującego i formalizującego wzajemne relacje pomiędzy właścicielką a zatrudnionymi pracownikami.

Źródło: Szcześniak (red.) [2015], s. 21.

Decyzję o utworzeniu działu zsz należy podejmować, mając na uwadze wielkość firmy, jej strategię, model zarządzania ludźmi i wynikający z tego modelu zakres działań oraz analizując koszty i korzyści wynikające z funkcjonowania takiej komórki organizacyjnej. Na ogół pracownicy działu realizują czynności związane z dwoma obszarami [Sidor-Rządkowska 2010, s. 40]:

- 1) administracją kadrowo-płacową (tzw. twarde aspekty zarządzania ludźmi),
- 2) pozyskiwaniem, motywowaniem, ocenianiem i rozwojem pracowników (miękkie aspekty zarządzania ludźmi).

„Innym możliwym rozwiązaniem jest przekazywanie uprawnień i odpowiedzialności w obszarze zarządzania ludźmi kierownikom liniowym – bezpośrednim przełożonym pracowników zatrudnionych w organizacji, co odpowiada współczesnym założeniom zarządzania zasobami ludzkimi, w myśl których każdy menedżer jest menedżerem personalnym” [Sidor-Rządkowska 2010, s. 46].

Jeszcze innym rozwiązaniem jest korzystanie z outsourcingu usług personalnych. Firmy zajmujące się doradztwem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mogą wspierać małe i średnie przedsiębiorstwa w niemal każdym aspekcie procesu kadrowego, czyniąc działania personalne bardziej profesjonalnymi [*Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP* 2015].

Decydując się na outsourcing związany z zarządzaniem ludźmi, warto rozważyć zalety i wady takiego rozwiązania (tab. 11.1).

Tabela 11.1. Zalety i wady outsourcingu funkcji personalnej

Zalety	Wady
Niższe koszty realizacji usług	Możliwość utraty kontroli nad sposobem zarządzania ludźmi
Dostęp do specjalistów	Koszty rozpoczęcia współpracy
Przerzucenie odpowiedzialności za jakość usług na partnera	Utrata pracy przez osoby zajmujące się sprawami personalnymi
Odciążenie własnych pracowników lub uniknięcie konieczności zatrudnienia specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi	Wybór niewłaściwego usługodawcy (np. niska jakość usług), konsekwencje w przypadku zaniedbania przez usługodawcę obowiązków, gdy firma nie zabezpieczy się na tę okoliczność
Możliwość zapewnienia poufności w odniesieniu do wynagrodzeń	Brak doświadczenia we współpracy z firmą outsourcingową (konieczność zapewnienia sobie doradcy, który przygotowuje umowę o świadczeniu usług outsourcingowych)
Ograniczenie ryzyka nieznamomości lub niewłaściwego zinterpretowania przepisów	Konieczność wyznaczenia pracownika firmy do nadzoru współpracy z firmą outsourcingową

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sidor-Rządkowska [2010], s. 54–58.

Przykład 4

Korzyści współpracy z doradcami zewnętrznymi

Jedna ze średnich firm skorzystała z okazji do przedyskutowania z zarządem, z udziałem eksperta zewnętrznego, strategii firmy i dopracowania w ramach strategii procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Firma oczekiwała także wskazówek, jak zbudować system motywacyjny, system ocen i system rekrutacji. Działania te udało się zrealizować, co podniosło profesjonalizm zarządzania firmą.

Inna mała firma oczekiwała przede wszystkim sugestii odnośnie do systemu motywacyjnego, bo zdaniem przedstawiciela firmy dotychczasowe rozwiązania nie sprawdzały się. Firma ta miała problemy z wprowadzeniem systemu premiowego opartego na wynikach, ponieważ trudno było określić indywidualny wkład poszczególnych pracowników. Wprowadzony przy pracach nad strategią system ocen pracowników i oparty na nim system motywacyjny usprawnił system zarządzania zasobami ludzkimi.

Z kolei mała firma produkcyjna, aby nadążyć za oczekiwaniami klientów, potrzebowała pracowników nie tylko z najwyższymi kwalifikacjami, lecz także zmotywowanych, chcących rozwijać swoje umiejętności, z wyobraźnią, a przede wszystkim lojalnych. Niestety, standardy pracy w branży był odwrotne. Porzucanie miejsca pracy, brak dbałości o powierzone materiały i narzędzia, brak inicjatywy i zaangażowania, próby przechwycenia klienta to podstawowe problemy,

z którymi zetknęli się właściciele. Kilkakrotnie podejmowali próbę reorganizacji pracy w firmie i ustalenia obowiązujących zasad, ale żadna nie przyniosła oczekiwanego rezultatu. Dopiero spotkanie z doradcą i szczerza rozmowa dały nadzieję na zmiany. Właściciele wdrażając procesy standardu, mają nadzieję, że przedsiębiorstwo – przy znaczącym udziale pracowników – rozwinię się jeszcze bardziej i będzie mogło nadążyć za potrzebami rynku, a pracownikom da satysfakcję pracy w dobrze zarządzanej, efektywnej, doceniającej pracę firmie.

Źródło: Szczesniak (red.) [2015], s. 20–21.

11.3. Sposoby pozyskiwania i adaptacji pracowników w sektorze MSP

Sukces każdej firmy zależy od zatrudnionych w niej pracowników. Pozyskiwanie kadry nie jest łatwe. Pierwszy krok to planowanie zatrudnienia, czyli określanie potrzeb kadrowych w wymiarze ilościowym i jakościowym. Na tym etapie istotne jest dokonanie analizy pracy pod kątem stworzenia opisu stanowiska i profilu kandydata, który ma na nim pracować. Opis stanowiska powinien zawierać: nazwę stanowiska, opis relacji danej osoby z innymi, zależności służbowe, zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, wymagania kwalifikacyjne, informacje o warunkach pracy i związanych z nimi wymaganiach psychofizycznych. Z kolei w profilu kandydata warto przedstawić podstawowe wymagania, stawiane osobie najbardziej przydatnej do wykonywania określonych w opisie stanowiska czynności, w zakresie: wykształcenia, doświadczenia zawodowego, umiejętności, cech osobowych. Opis stanowiska jest podstawowym narzędziem w zarządzaniu ludźmi i jest wykorzystywany przy realizacji niemal każdej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Umożliwia on:

- określenie „wkładu” stanowiska w realizację celów firmy,
- planowanie rekrutacji i selekcji,
- kontrolę realizacji celów organizacji,
- przeprowadzanie oceny pracy,
- podejmowanie decyzji dotyczących wynagrodzeń,
- określanie potrzeb szkoleniowych,
- eliminowanie sytuacji konfliktowych, wynikających z posiadania niepełnych danych o zadaniach na konkretnym stanowisku.

Opis stanowiska pracy ułatwia pracownikowi również poznanie charakteru i zakresu zadań przewidzianych na danym stanowisku, a także jego miejsca oraz roli w organizacji, co sprzyja zrozumieniu kryteriów oceny i rozwijaniu motywacji wewnętrznej.

Opis stanowiska pracy

Konstruując opisy stanowisk, warto unikać zawyżania lub zaniżania wymagań, opierania się na stereotypach i kierowania się potrzebami danego kierownika, a nie organizacji.

Etapy procesu pozyskiwania pracowników

Kolejnymi etapami procesu pozyskiwania pracowników są:

- wybór sposobu (źródła) rekrutacji,
- przygotowanie narzędzi rekrutacji,
- przeprowadzenie rekrutacji,
- opracowania procedury określającej liczbę etapów oraz metody i techniki weryfikujące przydatność kandydatów,
- zastosowanie metod i technik w celu zebrania informacji o kandydatach,
- ocena kandydatów na podstawie informacji zebranych w trakcie selekcji,
- podjęcie decyzji o zatrudnieniu osoby, która w największym stopniu spełnia wymagania stanowiska pracy.

Poszukując kandydatów, można skorzystać z następujących źródeł rekrutacji:

- media społecznościowe,
- portale z ofertami pracy,
- strony firmowe/zakładka „kariera”,
- wirtualne targi pracy,
- wirtualne biura karier,
- crowdsourcing,
- kontakty z instytucjami kształcącymi (np. szkołami wyższymi),
- „otwarte drzwi”, tj. spotkania na terenie firmy poświęcone jej działalności i możliwościom, jakie oferuje przyszłym pracownikom,
- networking,
- ogłoszenia w prasie codziennej, fachowej, radiu i telewizji,
- agencje pracy tymczasowej,
- firmy doradztwa personalnego,
- wewnętrzne bazy danych (informacje o osobach wcześniej ubiegających się o przyjęcie do pracy).

Małym firmom szczególnie polecana jest rekrutacja internetowa (e-rekrutacja) ze względu na jej zalety, tj.:

Zalety rekrutacji internetowej

- prosty i szybki sposób umieszczania ogłoszeń,
- niższy koszt publikacji ofert w sieci niż w innych mediach,
- możliwość wykorzystania internetowych portali z ofertami do promocji wizerunku firmy (profesjonalny, ciekawy wygląd ofert, szczegółowa i wiarygodna treść, charakter stanowisk),
- możliwość dotarcia bezpośrednio do grup docelowych.

Planując selekcję, należy określić, za pomocą jakich technik można najlepiej ocenić umiejętności, cechy, zakres wiedzy poszczególnych kandydatów oraz jakie są możliwości ich wykorzystania w firmie (ze względu na koszty, umiejętności i uprawnienia osób w zakresie posługiwania się nimi). Do technik selekcji zalicza się:

- dokumenty aplikacyjne (*curriculum vitae*, kwestionariusz osobowy, świadectwa pracy, dyplomy i zaświadczenia o ukończonych szkoleniach, świadectwa zdrowia itp., zaświadczenie o niekaralności),
- referencje (listowne, telefoniczne),
- rozmowę kwalifikacyjną i wywiad zawodowy (bezpośrednie, telefoniczne, poprzez komunikatory),
- testy, np. badające zdolności werbalne (tworzenie wyrazów, synonimów, antonimów, porządkowanie wyrazów, uzupełnianie ciągów liter, czytanie ze zrozumieniem), zdolności numeryczne (proste działania, uzupełnianie ciągów liczbowych, porównywanie liczb), zdolności przestrzenne (przemieszczanie przedmiotu w wyobraźni), pamięć (umiejętność szybkiego zapamiętywania), rozumowanie (zdolności rozwiązywania problemów), zdolności obserwacji (dostrzeganie podobieństw i różnic oraz związków pomiędzy elementami); testy psychologiczne: testy osobowości, badające uczciwość, zainteresowania, testy osiągnięć, testy motywacji,
- Assessment Center (centrum/ośrodek oceny).

W odpowiedzi na ofertę pracy kandydaci najczęściej przekazują swoje CV.

Pierwszy etap selekcji polega na analizie CV i innych dokumentów aplikacyjnych, o ile takie były wymagane. Spośród zgłoszeń należy wybrać najciekawsze pod kątem wymagań stanowiska pracy, a ich autorów zaprosić do kolejnych etapów. Polecaną techniką selekcji do dalszej weryfikacji jest wywiad zawodowy, czyli świadomie i celowo kierowany przez osobę rekrutującą dialog, umożliwiający zdobycie istotnych informacji pozwalających zweryfikować określone kompetencje, doświadczenie, wiedzę merytoryczną i nastawienia kandydata do pracy. Celem wywiadu zawodowego jest uzyskanie informacji stanowiących uzupełnienie danych zawartych w życiorysie (CV), testach psychologicznych i merytorycznych, czy też referencjach od poprzednich pracodawców.

Innym sposobem sprawdzenia przydatności kandydata są referencje. Korzystniej jest pozyskać opinie podczas bezpośredniego kontaktu (telefon, komunikator). Warto jednak uświadomić sobie, czego chce się dowiedzieć o kandydacie, przygotować zestaw pytań, (unikając pytań sugerujących), pamiętać, by nie skłaniać rozmówcy do przedstawienia opinii, którą chciałoby się usłyszeć, przedstawić swoje ewentualne

Tradycyjna droga komunikacji zastępowana jest kontaktem z pracodawcą za pomocą: poczty elektronicznej, komunikatorów (Skype, Messenger), wizytówek online, forów dyskusyjnych, serwisów blogowych. Tradycyjne CV zastępowane jest życiorysem w formie infografiki, prezentacji multimedialnej, filmu, strony WWW.

Tabela 11.2. Rodzaje wywiadów

Nazwa	Cel	Pytania
Wywiad sytuacyjny	Poznanie opinii kandydata na temat jego zachowania się w krytycznych sytuacjach, jakie miały miejsce na stanowisku, o które ubiega się kandydat.	Jak poradził(a)by sobie Pan(i) z takim problemem? Jak zachowałaby się Pan(i) w takiej sytuacji?
Wywiad kompetencyjny STAR	Pozyskanie informacji od kandydata na temat sposobu, w jaki osiągał rezultaty w poprzednim miejscu pracy w oparciu o schemat: S – SITUATIONS – sytuacje T – TASKS – zadania A – ACTIONS – działania R – RESULTS – rezultaty	Czy był(a) Pan(i) w takiej sytuacji? Jakie zadania Pan (i) wówczas realizował(a)? Jakie działania Pan(i) podejmował(a), by zrealizować te zadania? Jakie były rezultaty tych działań?
Opisowy wywiad wzorców zachowań	Ustalenie przyczyn wyboru określonego kierunku kariery zawodowej (koncentracja na istotnych zdarzeniach, związanych z zmianami w życiu kandydata) w celu prognozowania możliwych reakcji kandydata na przyszłe trudności i wyzwania, które pojawią się na ścieżce jego kariery zawodowej.	Co zdecydowało o wyborze przez Pana(ią) kierunku kształcenia (szkoły, uczelni)? Co skłoniło Pana do wyboru firmy X jako miejsca pracy? Jakie były powody odejścia z firmy X?

Źródło: Rozmowa kwalifikacyjna, <http://www.competitiveskills.pl/rekrutacja/rozmowa-kwalifikacyjna.html> (dostęp: 30.06.2015).

wątpliwości dotyczące kandydata. Można zapytać o to: jak długo trwała współpraca z osobą, która ubiega się o pracę w naszej firmie, co należało do jej obowiązków, czym się wyróżniła, jakie są jej szczególne umiejętności, jakie są jej mocne i słabe strony, jak była oceniana jako współpracownik lub przełożony, w jakiej sytuacji nastąpiło rozstanie z poprzednim pracodawcą.

Kolejną techniką są praktyczne sprawdziany „mierzące” poziom wiedzy i umiejętności zawodowych: scenki symulujące rozmowy z klientami, sprawdziany wiedzy z zakresu marketingu, posługiwanie się wybranymi technikami marketingowymi, analiza sprawozdań, sporządzanie dokumentacji, raportu, przygotowanie prezentacji, rozwiązywanie konkretnego problemu.

Po zebraniu istotnych informacji następuje ich analiza i ocena. Jest etap doboru, w którym określa się stopień przydatności kandydatów dla firmy i podejmuje decyzję o przyjęciu tego spośród nich, który w największym stopniu spełnił przyjęte kryteria.

Rzetelnie zrealizowany proces pozyskiwania pracowników zwiększy prawdopodobieństwo przyjęcia odpowiednich osób, usprawni proces

wdrażania nowego pracownika do firmy, wpłynie pozytywnie na jego postawę wobec pracy (jego motywację, satysfakcję, zaangażowanie) oraz efekty pracy, zmniejszy poziom fluktuacji i poprawi wizerunek przedsiębiorstwa w jego otoczeniu. Mając na uwadze kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy (w myśl założeń idei Candidate Experience, czyli rekrutacji przyjaznej kandydatom), warto poszukiwać rozwiązań, których celem jest spowodowanie, by wrażenia i doświadczenia kandydata wyniesione z udziału w procesie rekrutacyjnym i pierwszym etapie zatrudnienia na danym stanowisku były jak najlepsze, zarówno w stosunku do przebiegu procesu naboru, jak i do pracodawcy.

W małych i średnich przedsiębiorstwach utrzymanie pracownika wiąże się niekiedy z dużymi kosztami, toteż przedsiębiorcy decydują się na zawieranie takich umów z pracownikami, które pozwolą te koszty zredukować (umowa zlecenie, umowa o dzieło).

Po zatrudnieniu konkretnej osoby następuje etap wprowadzenia do pracy (adaptacji). Celami tego etapu są:

1. Złagodzenie obaw i niepokoju, zmniejszenie napięcia i stresu związanego z podjęciem nowej pracy.
2. Udzielenie podstawowych informacji niezbędnych do wykonywania pracy; pokazanie, jak rozwiązywać problemy w pracy i osiągać jak najlepsze wyniki.
3. Uzyskanie efektywności nowo przyjętych pracowników w możliwie najkrótszym czasie.
4. Przyspieszenie procesu uczenia się.
5. Przekazanie wzorów zachowań, które będą od pracownika wymagane w przyszłości oraz wykształcenie przyjaznej postawy wobec firmy i zespołu.
6. Wzrost integracji nowo przyjętego pracownika z zespołem, poczucia przynależności do firmy, poprawa atmosfery w pracy.
7. Zwiększenie poziomu zadowolenia i motywacji nowo zatrudnionego.
8. Wzrost zaangażowania nowo przyjętego pracownika.
9. Stabilizacja kadr, zmniejszenie poziomu fluktuacji związanej z brakiem przystosowania (ograniczenie prawdopodobieństwa szybkiego odejścia).
10. Zmniejszenie kosztów i niedogodności związanych z szybkim odchodzeniem nowo przyjętych osób (kosztów rekrutacji nowych pracowników, szkolenia i adaptacji, dodatkowego nadzoru i korekty błędów itp.).
11. Sondowanie potencjału i aspiracji pracowników.

12. Ustalenie kontraktu psychologicznego (niepisanej umowy wymiany między pracownikiem i pracodawcą, obejmującej wzajemne wymagania i oczekiwania).

Adaptacja może mieć charakter spontaniczny lub planowy. W przypadku adaptacji spontanicznej nowo zatrudniony nie ma zapewnionego wsparcia organizacyjnego, samodzielnie pozyskuje informacje o środowisku pracy, obowiązujących normach, wartościach, zwyczajach, zadaniach. Ten rodzaj wdrażania może spowodować pozyskanie niepełnych informacji, a w konsekwencji stworzenie przez nowego pracownika nieprawdziwego obrazu firmy. Adaptacja planowa ma na celu zmniejszenie ryzyka niezaadaptowania pracownika w firmie. Wymaga ustalenia i wdrożenia odpowiedniego programu adaptacji pracowniczej, na tyle elastycznego, by można go było dostosować do poszczególnych pracowników. W procesie planowego wdrożenia można wykorzystać różne taktyki.

Taktyki adaptacji

Tabela 11.3. Taktyki adaptacyjne

Typ adaptacji	Charakterystyka
Adaptacja grupowa	Skierowana do kilku osób przyjętych w tym samym czasie i objętych tymi samymi zadaniami adaptacyjnymi, np. udział w szkoleniu.
Adaptacja indywidualna	Gromadzenie przez nowego pracownika unikalnych doświadczeń, odmiennych od tych zdobywanych przez innych wprowadzanych pracowników.
Adaptacja formalna Adaptacja nieformalna	Nowi pracownicy są oddzieleni od innych pracowników i poddani szkoleniu. Nie wymaga oddzielenia nowo zatrudnionych od pozostałych pracowników; zapewnienie przyjaznego klimatu dla nowych pracowników, uczenie się roli zawodowej metodą prób i błędów.
Adaptacja etapowa Adaptacja losowa	Wykonywanie zadań z przyjętym planem i informowanie pracownika o czynionych postępkach oraz zaliczeniach poszczególnych etapów. Zadania i procedury pracownik może wykonać w dowolnej kolejności i z zastosowaniem dowolnych metod, samodzielnie kształtując proces przyswajania wiedzy i umiejętności.

Źródło: http://www.governica.com/Adaptacja_pracownika (dostęp: 30.06.2015).

Przebieg i efekty adaptacji uzależnione są od zaangażowania w ten proces różnych podmiotów i realizacji przez te podmioty zadań związanych z wdrożeniem nowo przyjętego pracownika (tab. 11.4).

W okresie adaptacji stosuje się **różne metody** [Syper-Jędrzejak 2013, s. 498–499]:

Metody w okresie adaptacji

1. Powitanie nowego pracownika:
 - list powitalny (lub telefon) od właściciela/menedżera,
 - zaproszenie na rozmowę do właściciela/menedżera,
 - powitalny komunikat na ekranie komputera,

Tabela 11.4. Podmioty adaptacji i ich zadania

Podmiot	Zadania
Dział kadr	• organizowanie i koordynowanie szkoleń adaptacyjnych, • doradzanie menedżerom liniowym w zakresie tworzenia programów dostosowanych do indywidualnych stylów uczenia się nowych pracowników, uwzględniających potrzeby organizacji i stanowiska pracy, • pozyskiwanie środków na szkolenia adaptacyjne, • proponowanie metod i technik adaptacyjnych
Bezpośredni przełożony	• stworzenie programu adaptacji dostosowanego do indywidualnych potrzeb nowego pracownika, uwzględniającego wymagania danego stanowiska pracy, zespołu i przedsiębiorstwa, • przedstawienie podstawowych informacji o firmie i pracy, którą nowy pracownik będzie wykonywał, • zapoznanie nowego uczestnika zespołu z warunkami pracy, • wskazanie standardów pracy i zachowań wymaganych od pracownika w przyszłości, • zapoznanie pracownika z możliwościami rozwoju, zasadami organizacji szkoleń, trybem awansowania, • przedstawienie pracownika pozostałym uczestnikom zespołu, • przydzielenie opiekuna w sytuacji, gdy roli tej nie będzie pełnił przełożony; opiekunem może zostać doświadczony pracownik danej komórki, posiadający odpowiednie cechy osobowe, nastawienie i umiejętności, • ustalenie celów i zadań, które nowy pracownik będzie realizował w początkowych etapach pracy oraz sposobu i częstotliwości przeglądu postępów, • monitorowanie i wspieranie rozwoju nowego pracownika poprzez regularne spotkania, ocenę postępów i wyznaczanie kolejnych zadań
Opiekun	• zapoznanie nowego kolegi z formalnymi i nieformalnymi regułami obowiązującymi w firmie i dziale, • ułatwianie nawiązywania kontaktów z innymi pracownikami, • fachowe wsparcie przy realizacji zadań; w razie potrzeby wyjaśnianie, instruowanie, doradzanie, • udzielanie wsparcia nowemu koledze w pracy, zachęcanie go do samodzielnego rozwiązywania problemów i kreatywności, • informowanie o postępach, chwalenie, a w sytuacji gorszego wykonania zadania – udzielanie stosownych wskazówek dotyczących poprawy • okazywanie zainteresowania
Współpracownicy	• udział w programie adaptacji (np. noszenie identyfikatorów z nazwiskami), • pomoc w poznaniu niepisanych zasad obowiązujących w firmie, • przychylny stosunek do nowego pracownika
Nowy pracownik	• aktywne uczestniczenie w procesie wdrażania, • przyjęcie odpowiedzialności za uczenie się, rozwój umiejętności, nabywanie doświadczenia, • korzystanie z różnorodnych okazji do nauki, • budowanie sieci kontaktów wśród ludzi, którzy mogą wspomóc w trakcie procesu wprowadzania, • prowadzenie rejestru doświadczeń związanych z adaptacją, który stanie się podstawą rozmowy podsumowującej

Źródło: opracowanie własne.

- e-mail z notatką dotyczącą nowego pracownika rozesłany do współpracowników,
 - spotkanie integracyjne,
 - przedstawienie nowo zatrudnionego współpracownikom.
2. Przekazanie informacji o firmie:
 - spacer wirtualny po firmie,
 - informator adaptacyjny w formie tradycyjnej lub elektronicznej,
 - pokaz filmowy,
 - szkolenie,
 - informacje w intranecie dotyczące procedur obowiązujących w firmie.
 3. Wdrażanie do pracy na stanowisku:
 - szkolenie BHP,
 - obserwacja,
 - instruktaż,
 - pokaz,
 - *job shadowing*,
 - zadania zlecone,
 - zastępstwa,
 - rotacja pracy,
 - udział w zespole projektowym.
 4. Rozwój:
 - szkolenia, np. z komunikacji, pracy w zespole,
 - rozmowy z przełożonym,
 - coaching,
 - mentoring,
 - informator dotyczący zasad awansowania i udziału w szkoleniach,
 - e-learning,
 - test wiedzy i umiejętności,
 - quiz.

Przykład 5

Staż typu *job shadowing*

Job shadowing to bardzo prosta metoda. Jeden pracownik przedstawia drugiemu wszystkie aspekty ich pracy. Stażysta uczy się przez obserwację i instruktaż. Proces dobrze sprawdza się w integracji i szkoleniu nowych pracowników. Jest to przy tym bardzo ekonomiczny sposób podejścia do szkolenia wewnętrznego. W przypadku luksusowego hotelu metoda ta spotkała się z bardzo dużym uznaniem. Kierownik recepcji tak ilustruje proces odbywania stażu przez nowych pracowników: „Nowi członkowie personelu... Jedyny sposób, w jaki naprawdę mogą

się czegoś nauczyć, to praca z innymi recepcjonistami, a więc uczenie się od siebie nawzajem”. W przypadku osoby zajmującej się czyszczeniem podłóg: „Gdy jest się stażystą, wówczas inni pokazują, jak należy wykonać daną czynność, i można od razu przejść ich technikę pracy”.

Źródło: Farvaque et al. [2011], s. 56.

Okres adaptacji powinien zakończyć się oceną pracownika i jego postępów. O wynikach tej oceny bezpośredni przełożony powinien poinformować pracownika w trakcie rozmowy podsumowującej etap wprowadzenia do pracy. Rozmowa taka może zostać przeprowadzona w oparciu o następujący plan:

1. Analiza i ocena przez kierownika realizowanych przez pracownika celów i zadań, zachowania pracownika (kultury osobistej, zachowania wobec przełożonych, współpracowników, klientów, wiedzy o firmie i regułach jej funkcjonowania).
2. Ocena przebiegu procesu adaptacji przez pracownika (mocne i słabe strony, zidentyfikowanie zadań najchętniej wykonywanych i tych, które nie stanowią problemu oraz zadań sprawiających największe trudności czy wykonywanych mniej chętnie, stopień integracji z zespołem).
3. Przedstawienie przez pracownika wniosków i pomysłów, jakie nasuwały się mu w okresie adaptacji oraz oczekiwań w związku z pracą.
4. Podsumowanie przez kierownika okresu adaptacji.
5. Przedstawienie pracownikowi planów zawodowych i kierunków dalszego rozwoju.

Przykład 6

Adaptacja w Firmie X

Dzień pierwszy

Szkolenie dla nowych pracowników połączone z prezentacją filmową, poświęcone firmie, jej historii, działalności, strukturze organizacyjnej, zwyczajom i wzorcom kulturowym, przekazanie nowo zatrudnionym informatora adaptacyjnego. Omówienie warunków zatrudnienia (m.in. zarobki, szkolenia, organizacja pracy, zasady bezpieczeństwa) w trakcie spotkania z bezpośrednim przełożonym.

Dzień drugi

Wprowadzenie do zespołu przez bezpośredniego przełożonego, omówienie zasad współpracy i komunikowania się, zakresu zadań i odpowiedzialności, celów do osiągnięcia w pierwszym miesiącu pracy; przydzielenie nowemu pracownikowi opiekuna. Omówienie z opiekunem rozkładu dnia pracy, zwyczajów obowiązujących w dziale.

Kolejne dni w pierwszym miesiącu

Udział w pracy zespołu pod kierunkiem opiekuna, analiza zdobywanych doświadczeń podczas dyskusji z opiekunem, wyjaśnianie, doradzanie. W połowie miesiąca spotkanie nieformalne uczestników zespołu, mające na celu integrację nowego pracownika z pozostałymi jego członkami. Przegląd postępów z kierownikiem, określenie celów do realizacji w drugim miesiącu.

Miesiąc drugi

Praca w zespole przy realizacji wspólnego projektu, samodzielne rozwiązywanie problemów. Na koniec drugiego miesiąca – ocena osiągnięć pracownika przez kierownika działu, przedstawienie wyników oceny pracownikowi, analiza zdobytych doświadczeń i zachowania pracownika, w razie potrzeby określenie pożądanych zmian, formułowanie planu działania oraz kierunków rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

11.4. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie w sektorze MSP

Motywowanie to jedna z funkcji kierowniczych, polegająca na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy oraz postępowanie ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywujących. W procesie motywowania stosuje się różnorakie narzędzia (tab. 11.5), które – wzajemnie ze sobą powiązane – składają się na system motywacyjny danej organizacji.

Środki
motywowania

Tabela 11.5. Środki motywowania

Kryterium podziału	Rodzaje środków motywowania	
Rodzaj zaspokajanych potrzeb	niższego rzędu	wyższego rzędu
Kierunek oddziaływania	bodźce pozytywne	bodźce negatywne
Zakres oddziaływania	bodźce wewnętrzne	bodźce zewnętrzne
Sposób oddziaływania	indywidualne	zespołowe
Forma	płacowe	pozapłacowe

Źródło: opracowanie własne.

W małych i średnich przedsiębiorstwach system motywowania opracowywany jest na ogół dla wszystkich pracujących, bez uwzględnienia specyficznych potrzeb konkretnych osób [Zakrzewska-Bielawska 2007,

s. 85]. Najczęściej bazuje on na stosowaniu środków o charakterze płacowym, czyli wynagradzaniu.

Przykład 7

Oczekiwania pracowników małej firmy związane z motywowaniem

Badania empiryczne prowadzone w jednej z firm sektora MSP w Polsce wykazały – co okazało się zaskakujące dla kierownictwa tego przedsiębiorstwa – że wynagrodzenie nie znajduje się w grupie czynników najbardziej motywujących do pracy. Pracownicy tej firmy oczekują od pracodawcy: opieki medycznej (59%), elastycznego czasu pracy (49%), uznania za pracę (38%). Ze względu na fakt, że jednym z głównych motywatorów wskazywanych przez pracowników był elastyczny czas pracy, którego wdrożenie nie pociąga za sobą dodatkowych kosztów, w firmie zdecydowano się na wprowadzenie tego rozwiązania.

Źródło: Gołębowski [2011], s. 38.

Wynagrodzenie to okresowe świadczenie majątkowe, przysługujące za pracę świadczoną w ramach prawnego stosunku pracy, odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości. Oznacza to, że pracodawca musi wypłacić pracownikowi wynagrodzenie za pracę, a pracownik nie może się go zrzec [Borkowska 2012, s. 15]. Konkretnie rozwiązania w zakresie wynagrodzeń określane są w układach zbiorowych pracy, zaś w organizacjach, w których do zawarcia takich układów nie doszło, pracodawca ma obowiązek ustalenia regulaminu wynagrodzeń.

Wynagrodzenie

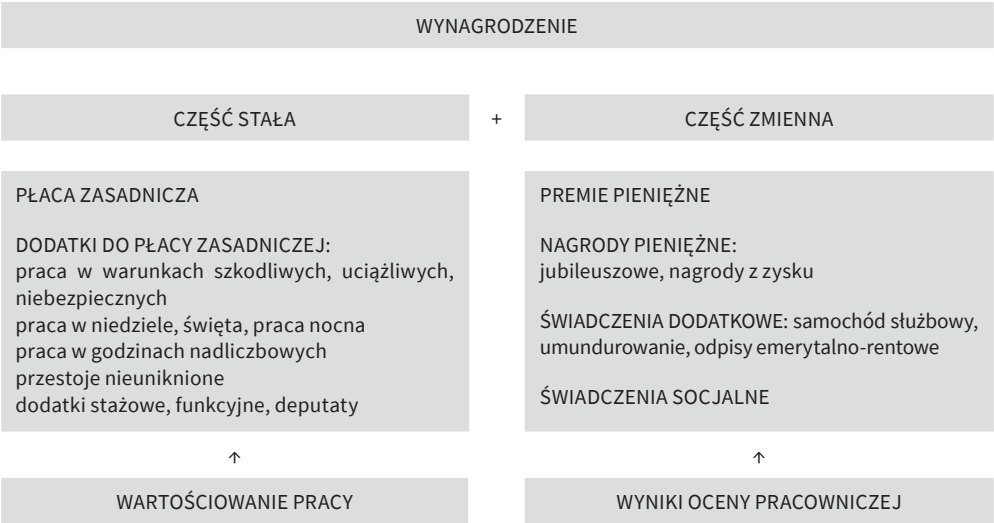
Wynagrodzenie składa się zwykle z części stałej i zmiennej. Część stała obejmuje płacę zasadniczą wraz z dodatkami, a część zmienna to różnego rodzaju nagrody (rys. 11.2).

Zgodnie z metodyką kształtowania wynagrodzeń, przyjmuje się, iż część stała powinna być ustalana na podstawie wyników wartościowania pracy, natomiast część zmienna – na podstawie wyników ocen pracowniczych.

Wartościowanie (kwalifikowanie) to proces ustalania trudności pracy wykonywanej na danym stanowisku w celu określenia wynagrodzenia zasadniczego. Odnosi się do bezosobowych wymogów pracy, co oznacza, że nie ma związku z indywidualną efektywnością pracownika. Istnieją dwie grupy metod wartościowania stanowisk pracy:

Metody wartościowania stanowisk pracy

- 1) metody syntetyczne, według których stanowiska są badane i porównywane bez wartościowania ich elementów składowych,
- 2) metody analityczne, według których stanowiska są wartościowane na podstawie jednego lub kilku kryteriów (syntetycznych, analitycznych lub częściowych).



Rysunek 11.2. Struktura wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne.

W firmach, w których liczba zatrudnionych nie przekracza 200 osób, sprawdzają się przede wszystkim syntetyczne (nieanalityczne) metody wartościowania, a szczególnie rangowanie i porównywanie czynników [Stredwick 2005, s. 135–136].

Tylko niewielki odsetek (poniżej 10%) polskich firm sektora MSP wartościuje pracę. Pozwala to postawić tezę, że problematyka kwalifikowania pracy nie jest znana kadrom zarządzającym tych przedsiębiorstw [Juchnowicz 2004, s. 170].

Tabela 11.6. Charakterystyka sumarycznych metod wartościowania pracy wykorzystywanych w firmach sektora MSP

Rangowanie	Najprostsza i najbardziej subiektywna technika wartościowania. Na podstawie opisów pracy stanowiska są szeregowane według stopnia ich trudności – od najtrudniejszego do najłatwiejszego (lub odwrotnie). Wykorzystywane techniki: porównywanie parami, metoda ekspertów.
Porównywanie czynników	Polega na ocenie czynników utrudnień oraz stworzeniu hierarchii stanowisk wzorcowych (kluczowych) ze względu na trudność pracy i przypisaniu im wartości pieniężnej. Etapy wartościowania metodą porównywania czynników: 1) dobór stanowisk kluczowych (<i>benchmarks</i>), 2) określenie czynników utrudnień, 3) podział obecnej płacy na każdym stanowisku kluczowym między czynniki utrudnień, 4) ułożenie pozostałych stanowisk pracy na skali porównawczej ze względu na każdy czynnik utrudnień.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borkowska [2012], s. 124–127.

Motywowanie pracowników może mieć różny charakter. Ze względu na ograniczenia finansowe małych i średnich przedsiębiorstw warto odwoływać się do niematerialnych sposobów pobudzania motywacji zatrudnionych i zwiększania ich zaangażowania. Zaleca się stawianie motywujących celów, rozliczanie wyników pracy, dopasowanie zakresu obowiązków i struktury zadań do potrzeb, aspiracji i możliwości pracowników, zachęcanie pracowników do podejmowania decyzji, komunikowanie pracownikom znaczenia ich pracy, przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych, dbanie o kulturę i atmosferę pracy, stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju, wspomaganie równowagi praca – życie i docenianie wysiłków pracowników. Sposobami na wyrażanie uznania mogą być: odwiedziny właściciela na stanowiskach pracy i prowadzenie rozmów z pracownikami o ich codziennych problemach zawodowych, obiad z właścicielem i kadrą menedżerską wyższego szczebla dla wyróżniających się pracowników, list gratulacyjny, dyplom itp. dla wyróżniających się pracowników, konkursy dla pracowników, bony dla pracowników na produkty produkowane/sprzedawane przez firmę, świętowanie urodzin pracowników poprzez wręczenie kartki, kwiatów bądź firmowego gadżetu, a przede wszystkim proste słowo: „dziękuję”. Zmotywowany i zaangażowany pracownik jest wartością dla firmy: dostrzega problem i proponuje rozwiązania, bierze odpowiedzialność za zmiany i je wprowadza, szuka wyzwań, pomaga innym z własnej inicjatywy, wypowiada się z dumą o firmie (por. <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf>, dostęp: 13.05.2013).

Przykład 8

Delegowanie uprawnień

Właściciele małej firmy z branży reklamowej zostali bardzo ciężko doświadczeni przez nierzetelnych i nieuczciwych pracowników, których konsekwencje działań ponoszą do dziś, tak w sferze materialnej, jak i emocjonalnej. Choć nie wyrażone wprost, to właśnie problemy emocjonalne, rzutujące na organizację pracy w firmie, sprawiły, że właściciele zdecydowali się na udział w projekcie. Życzeniem właścicieli było uporządkowanie zasad związanych z pracą, wynagrodzeniami, rekrutacją, motywowaniem i egzekwowaniem pracy pracowników. Jednak podczas pierwszego spotkania z doradcą okazało się, że żadne, nawet najlepsze procedury, nie wpłyną na pracowników, dopóki nie zmieni się podejście właścicieli i nie zdołają ponownie zaufać swoim pracownikom, delegując na nich część odpowiedzialności, kompetencji i uprawnień. Dzięki rozmowie, w trakcie której omawiane były kolejne standardy, właściciele zrozumieli, że skupianie wszystkich kompetencji w rękach dwóch bardzo już zajętych osób (właścicieli), zdjęcie z pracowników odpowiedzialności za wykonywaną pracę i lęk przed delegowaniem uprawnień,

powstrzymują firmę od rozwoju, a im samym zamiast satysfakcji z pracy i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa, dodają zmartwień i problemów, które w dłuższej perspektywie mogą wpłynąć na likwidację firmy.

Źródło: Szczęśniak (red.) [2015], s. 22.

Przykład 9

Dylematy motywowania

Właściciel małej firmy produkcyjno-instalacyjnej codziennie zmagał się z brakiem motywacji i roszczeniowym nastawieniem pracowników, którzy swoją pracę zwykli traktować jak karę lub stosowane wobec nich restrykcje. Motywacja ożywała na krótko przy okazji wypłaty pensji i premii. Jednak pracodawca ma świadomość, że pracownicy nie współtworzą firmy i nie są w stanie zrozumieć relacji pomiędzy wypłacanymi sobie pensjami czy premiami a liczbą obsłużonych klientów, wykonanych zleceń, brakiem reklamacji itp. Właścicielowi [...] zależało przede wszystkim na skutecznym zmotywowaniu pracowników za pomocą szerszej i skuteczniejszej gamy motywatorów niż pieniądze oraz na uświadomieniu pracownikom funkcjonujących w firmie zależności, których wypadkową jest otrzymywana przez nich pensja.

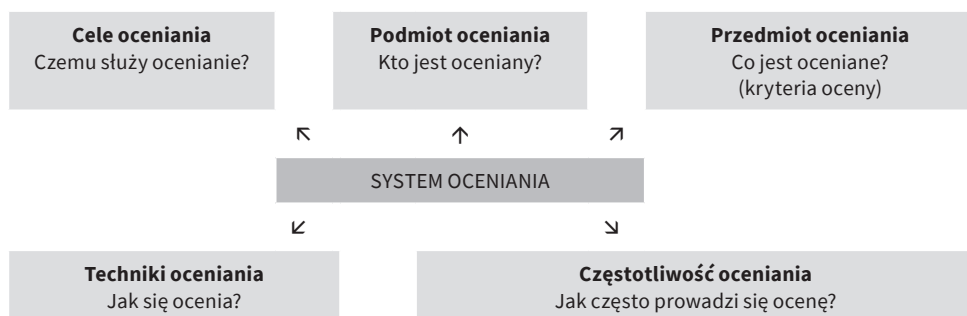
Źródło: Szczęśniak (red.) [2015], s. 21.

Ocenianie pracowników to każda procedura zmierzająca do zebrania, sprawdzenia, porównywania, przekazywania, aktualizacji i wykorzystywania informacji uzyskanych od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy oraz potencjalnych możliwości przydatnych w organizacji. Polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej opinii o pracownikach; wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy.

Ocena
pracowników

Ocena pracownika dokonywana jest „na bieżąco”, w trakcie codziennej współpracy przełożonego i podwładnego (obserwowanie zachowań pracownika; sposobów, w jaki rozwiązuje problemy i jak radzi sobie z różnymi sytuacjami itp.). Co pewien czas, w ściśle określonych odstępach czasowych (najczęściej rocznych), powinna być przeprowadzana ocena podsumowująca – przy pomocy sformalizowanych procedur i narzędzi. Aby wyniki oceny mogły być wykorzystane do podejmowania decyzji personalnych, ocenianie kadr powinno mieć charakter systemowy (rys. 11.3).

Decydując się na prowadzenie systematycznej oceny okresowej, w pierwszej kolejności warto rozważyć celowość tego działania. Wyniki oceny mogą być wykorzystane w planowaniu zatrudnienia, rozwoju i wynagradzania pracowników oraz ich zwalniania. Są również podstawą prowadzenia rozmów oceniająco-rozwojowych, w trakcie których kierownicy udzielają pracownikom informacji zwrotnej na temat



Rysunek 11.3. Specyfika systemów wynagrodzeń w MSP

Źródło: opracowanie własne.

ich pracy, informują zatrudnionych o ich mocnych i słabszych stronach oraz omawiają kierunki doskonalenia.

Rzetelne prowadzenie oceniania wymaga określenia zasad postępowania:

Zasady
oceniania

- powszechności, oznaczającej, że ocenie podlegają wszyscy pracownicy,
- systematyczności, zakładającej prowadzenie ocen w sposób ciągły, w określonych terminach,
- adekwatności, wyrażającej się w dostosowaniu kryteriów oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania,
- elastyczności, polegającej na różnicowaniu kryteriów w stosunku do poszczególnych grup pracowniczych,
- jawności, zgodnie z którą pracownicy powinni być informowani o celach, kryteriach i wynikach oceny oraz procedurze odwoławczej,
- prostoty, oznaczającej, że będzie on zrozumiały dla osób ocenianych i łatwy w posługiwaniu się nim przez ocenających,
- fachowości, zakładającej przygotowanie ocenających w zakresie opracowania i wykorzystania narzędzi oceny,
- formalizacji, tj. prowadzenia oceny przy pomocy arkusza mającego charakter dokumentu.

Istotne jest określenie przedmiotu oceny, czyli sformułowanie kryteriów oceniania. Mogą to być kryteria kwalifikacyjne, efektywnościowe, behawioralne i osobowościowe. Kolejnym krokiem jest precyzyjne określenie, kto i kogo ma oceniać. W tradycyjnym ujęciu oceny dokonuje bezpośredni przełożony. Można jednak włączyć do procesu oceniania pracownika (samoocena), współpracowników i klientów.

Należy również zdecydować o sposobie dokonywania oceny zgodnym z ustalonymi wcześniej celami oceniania, czyli wybrać technikę

oceniania. Wybór odpowiedniej techniki decyduje o sposobie zbierania informacji, formie ich prezentacji oraz interpretacji. Do relatywnych technik oceniania zalicza się: ranking, porównywanie parami, metodę rozkładu normalnego. Drugą grupę stanowią absolutne techniki oceny. Należą do nich: ocena opisowa, punktowa skala ocen, skala ważona, testowa metoda oceniania, skale behawioralne, technika zdarzeń krytycznych, Assessment Center.

Częstotliwość przeprowadzania oceny uzależniona jest od specyfiki instytucji oraz jej doświadczeń w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej stosuje się roczne, lecz można spotkać także kwartalne, półroczne czy dwuletnie systemy oceniania. Częściej ocenia się: osoby nowo zatrudnione; te, które wcześniej otrzymały niskie noty; pracowników, co do których mamy wszelkie wątpliwości i tych, których zamierzamy zwolnić.

Chcąc oceniać pracowników, należy się do tego przygotować, aby uniknąć błędów, których skutkiem mogą być niesprawiedliwe, krzywdzące oceny i niewłaściwe decyzje. Do typowych błędów zalicza się:

- nieznanomość celów, kryteriów i technik oceniania,
- brak akceptacji przez pracowników podlegających ocenie,
- niewłaściwe wykorzystywanie wniosków z oceny,
- zastosowanie nieodpowiednich kryteriów i narzędzi oceny,
- niewłaściwe udzielanie informacji zwrotnej oraz prowadzenie rozmowy oceniającej,
- brak zmian w istniejącym systemie,
- sugerowanie się jedną tylko cechą dodatnią lub ujemną ocenianego i uogólnianie na tej podstawie całej oceny (tzw. efekt halo),
- nieróżnicowanie ocen,
- różnicowanie ocen wynikające z nadmiernej surowości lub pobłażliwości,
- uśrednianie oceny będącej skutkiem niechęci bądź braku gotowości do różnicowania osiągnięć ocenianych i używania skrajnych ocen,
- ocenianie przez pryzmat samego oceniającego (tzw. błąd kontrastu i podobieństwa),
- sugerowanie się poprzednimi ocenami, opiniami innych, własnymi odczuciami i uprzedzeniami.

Aby zminimalizować opory pracowników wobec oceniania i uzyskać od nich akceptację prowadzonych działań, warto:

- przedstawić im zamiar wprowadzenia systemu ocen okresowych (zasad, kryteriów, technik i procedury),
- stworzyć możliwości zgłaszania przez pracowników uwag na temat projektowanego systemu oceniania,

- włączyć pracowników w przygotowanie systemu ocen, szczególnie w etap projektowania kryteriów.

W sektorze MSP ocenianie pracowników często przybiera formę nieformalizowaną, jednak kierownicy dostrzegają potrzebę formalizowania tego typu działań [*Raport końcowy z badań jakościowych...* 2011, s. 24]. Formalizacja powinna dotyczyć wszystkich składowych systemu oceny. Dobrze sprawdza się systematyczne prowadzenie rozmów oceniających.

Rozmowa oceniająca (tab. 11.7) umożliwia obu stronom obiektywne określenie mocnych stron pracownika i obszarów wymagających poprawy, możliwości wykorzystania jego potencjału; pomaga kierownikowi w wytyczeniu planu rozwoju i ścieżki kariery zawodowej pracownika; pozwala zmotywować pracownika do podjęcia nowych wyzwań, poprawienia jakości i wydajności pracy; umożliwia kierownikowi podjęcie decyzji dotyczących ewentualnych awansów i podwyżek na podstawie obiektywnych kryteriów.

Tabela 11.7. Etapy rozmowy oceniającej

Przygotowanie i przebieg rozmowy oceniającej	
Przed	Zebrać dane dotyczące działań i wyników pracownika. Przypomnieć sobie przed spotkaniem zakres zadań/obowiązków pracownika. Upewnić się, czy pracownik zna i rozumie cele rozmowy, kryteria oceny itp. Dać pracownikowi czas na przygotowanie się do rozmowy. Przygotować stosowne formularze.
W trakcie	Stworzyć atmosferę współpracy. Dokonać analizy stanu obecnego. Poprosić pracownika o dokonanie samooceny. Poinformować pracownika o wyniku oceny. Poprosić pracownika o przedstawienie uwag i oczekiwań. Zaproponować plan działania (obszary wymagające poprawy, oczekiwane przez kierownictwo rezultaty, sposoby korygowania dotychczasowych działań, termin realizacji). Wyznaczyć cele i zadania na następny okres. Podsumować spotkanie i zmotywować pracownika do dalszej pracy.
Po	Warto zastanowić się, czy: • stworzyłem odpowiednią atmosferę? • byłem przygotowany? • pracownik był przygotowany? • nakłoniłem pracownika do rzeczowej i wyczerpującej oceny? • otrzymałem informację zwrotną na temat sposobu, w jaki kieruję pracownikami? • w rozmowie trzymaliśmy się konkretów? • pracownik poznał wszystkie obszary wymagające poprawy? • rozmowa była konstruktywna?

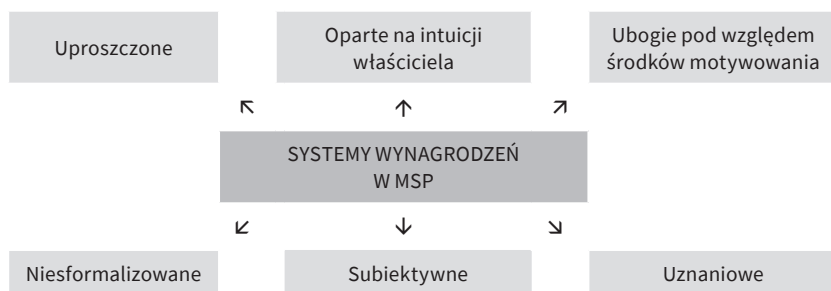
Źródło: opracowanie własne.

W trakcie rozmowy oceniającej nie powinno się: poddawać ocenie osobowości pracownika, porównywać pracownika z innymi osobami, obarczać pracownika odpowiedzialnością za sprawy, na które nie ma wpływu, kłócić się z pracownikiem na temat oceny jego pracy, popełniać błędów w ocenie (dokonywać jej w sposób nieobiektywny).

Badania empiryczne prowadzone w Polsce [Gruza 2004, s. 192] wskazują, że:

- 94% zatrudnionych w sektorze MSP otrzymuje tylko wynagrodzenie zasadnicze,
- 30% stosuje regularne ocenianie.

Taka sytuacja sprawia, że systemy wynagrodzeń w sektorze MSP kształtują się w sposób przedstawiony na rys. 11.4.



Specyfika systemów wynagradzania w MSP

Rysunek 11.4. Specyfika systemów wynagrodzeń w MSP

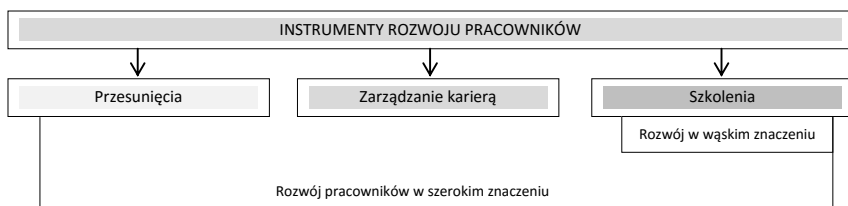
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Juchnowicz [2004], s. 167.

11.5. Rozwój pracowników sektora MSP

Rozwój pracowników można rozumieć szeroko lub wąsko. W szerokim znaczeniu rozwój pracowników oznacza każdą zmianę w stanie osobowym organizacji, która dokonuje się poprzez różnorakie działania, lecz do najważniejszych z nich należy zaliczyć: przesunięcia kadrowe, zarządzanie karierą oraz szkolenia. Przygotowywanie, realizowanie oraz ocenianie szkoleń stanowi z kolei synonim wąsko rozumianego rozwoju zasobów ludzkich [Armstrong 2000, s. 425].

W małych i średnich przedsiębiorstwach nie ma tradycji w rozwijaniu pracowników. Im mniejszy jest przedsiębiorca, tym mniejszą wagę przywiązuje do inwestycji w zasoby ludzkie, które traktuje często na równi z innymi czynnikami produkcji [Wiatrak 2005, s. 6]. Dlatego też w sektorze MSP najczęściej stosowaną formą rozwoju są szkolenia.

Definicja rozwoju pracowników w szerokim i wąskim znaczeniu

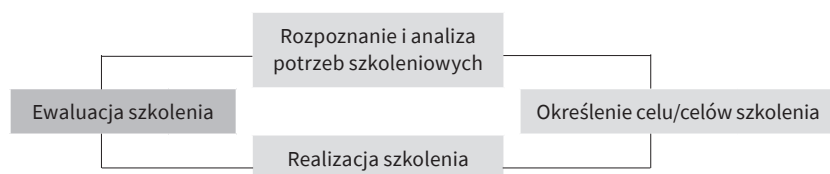


Rysunek 11.5. Instrumentarium rozwoju pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Pod pojęciem szkolenia rozumie się proces (rys. 11.6) celowego wzbogacania wiedzy, umiejętności oraz kształtowania postaw i zachowań pracowniczych niezbędnych z punktu widzenia teraźniejszych i przyszłych potrzeb organizacji, a także samych zatrudnionych [Armstrong 2000, s. 451].

Szkolenia
pracowników



Rysunek 11.6. Proces szkolenia pracowników

Źródło: Stredwick [2005], s. 121.

Trzeba pamiętać, że w małych firmach koszt szkolenia na osobę jest wyższy niż w dużych przedsiębiorstwach, a straty w działaniu ze względu na konieczność oddelegowania pracowników na szkolenie mogą być większe (trudniej ich zastępować). Krótko mówiąc, ekonomicznie przedsięwzięcie szkoleniowe jest mniej opłacalne w małej niż w dużej firmie [Boni 2007, s. 63]. Badania dowodzą zatem, że istnieją znaczne różnice pod względem udziału pracowników w szkoleniach w zależności od wielkości firmy – w dużych przedsiębiorstwach udział ten jest znacznie większy niż w małych [Farvaque *et al.* 2011, s. 17]. Analizy prowadzone w sektorze MSP Polsce pokazują, że tylko 51% tych firm organizuje szkolenia dla pracowników. Jednocześnie aż 56% mikro- i małych przedsiębiorstw w ogóle nie finansuje żadnych szkoleń wzbogacających wiedzę czy umiejętności pracowników [Zakrzewska-Bielawska 2007, s. 89]. Wśród małych i średnich firm najmniejszą popularnością cieszą się kursy związane z umiejętnościami społecznymi

(jedynie 4% pracowników małych przedsiębiorstw uczestniczy w tego typu szkoleniach) [Kubisz 2010, s. 40].

Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych (RAPS)

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych to pierwszy etap procesu szkolenia. Polega on na określeniu obszarów wiedzy, umiejętności i zachowań pracowników, które ze względu na obecną sytuację firmy, planowane zmiany albo potrzeby samych zatrudnionych powinny zostać wzbogacone lub uzupełnione. Rozpoznanie potrzeb pozwala ustalić, czy szkolenia są potrzebne (a jeśli tak, to jakie) i czy dzięki nim organizacja będzie radziła sobie lepiej z realizacją bieżących oraz przyszłych zadań [Łaguna 2004, s. 58]. W procesie diagnozy potrzeb szkoleniowych wykorzystuje się różne źródła informacji. Korzystać można m.in. z: wyników oceny pracownika/pracowników, opisów stanowisk pracy, wywiadów (z pracownikami, przełożonymi, klientami), ankiet, testów (wiedzy, umiejętności, psychologicznych), planów strategicznych firmy.

Badania empiryczne wskazują, że w sektorze MSP raczej nie przywiązuje się wagi do badania potrzeb szkoleniowych – prawie jedna trzecia menedżerów małych firm przyznaje, że w ogóle nie analizuje tego typu potrzeb. Tam, gdzie identyfikacja potrzeb ma miejsce, opiera się przede wszystkim na intuicji przełożonych lub samych pracowników [Róžański 2011, s. 76].

Określanie celu/celów szkolenia

Określanie celu szkolenia stanowi punkt wyjścia do rozpoczęcia opracowywania programu szkolenia. W tym etapie stosować się należy do zasady SMART, zgodnie z którą cel szkolenia powinien być: specyficzny, mierzalny, akceptowalny, realistyczny, terminowy. Odpowiednie sformułowanie celu pomaga oszacować przydatność szkolenia oraz przeprowadzić jego rzetelną ewaluację.

W małych i średnich organizacjach cele szkoleniowe wynikają często z uczestnictwa pracowników w „okazyjnych” (często bezpłatnych) kursach organizowanych dla tego typu przedsiębiorstw [Róžański 2012, s. 76]. Punktem wyjścia w procesie szkolenia nie są zatem potrzeby organizacji czy pracowników, lecz oferta firm szkoleniowo-doradczych.

Realizacja szkolenia

Szkolenia przeprowadzane są z wykorzystaniem różnorodnych technik, które można zaliczyć do jednej z dwóch grup: technik stosowanych na stanowisku pracy (*on-the-job*) lub technik stosowanych poza stanowiskiem (*off-the-job*).

Techniki	Szkolenie <i>on-the-job</i>	Szkolenie <i>off-the-job</i>
	Obserwacja Pokaz Instruktaż Zadanie zlecone/zastępstwo Rotacja na stanowiskach pracy Coaching Mentoring	Wykład Ćwiczenie Warsztat Seminarium Konferencja Metody symulacyjne (treningi) Analiza przypadku
Charakterystyka	Prowadzone w normalnym miejscu pracy, przy wykorzystaniu znaczących okresów instruktażu. Celem szkoleń <i>on-the-job</i> jest kształtowanie umiejętności przydatnych na stanowisku pracy.	Służy do przekazywania wiedzy lub kształtowania pożądanych zachowań. Możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy następuje dopiero po zakończeniu szkolenia.

Rysunek 11.7. Techniki szkolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sloman [1997], s. 163.

W małych i średnich firmach, ze względu na ograniczenia finansowe, doskonale sprawdzają się szkolenia stanowiskowe, szkolenia zewnętrzne w formie udziału w konferencjach lub targach oraz samoedukacja (np. lektura branżowych czasopism). Podkreśla się ponadto, że do potrzeb MSP wyjątkowo łatwo można dostosować uczenie się na odległość (szczególnie e-learning).

E-learning to wszelkie działania szkoleniowe, w których wykorzystuje się technologie informatyczne [Hyla 2007, s. 19]. Nie stanowi on alternatywy dla szkoleń prowadzonych metodami tradycyjnymi; praktyka wskazuje, że połączenie nowych i tradycyjnych technik szkoleniowych (*blended learning*) daje doskonałe rezultaty.

Przykład 10

E-learning w małym tartaku z Lotaryngii

Firma borykająca się z niedostatkiem wykwalifikowanych pracowników, położona w okolicy, w której brakowało odpowiednich ośrodków szkoleniowych, zaangażowała firmę doradczą-szkoleniową, która zaproponowała organizację szkoleń e-learningowych.

Po pracy pracownicy regularnie uczęszczali na kursy (232 godziny). W praktyce nauczanie na odległość polegało na tym, że pracownicy zbierali się w pomieszczeniu udostępnionym im na terenie przedsiębiorstwa i łączyli się przez Internet, aby uczestniczyć w kursach prowadzonych na żywo przez instruktorów znajdujących się w innym mieście. Komunikacja odbywała się na zasadzie wideokonferencji. Firma szkoleniowa wypożyczyła przedsiębiorstwu komputery, słuchawki i kamery internetowe.

Źródło: Farvaque *et al.* [2011], s. 23–24.

Przykład 11

Korzyści z e-learningu

Wydaje się, że e-learning jest metodą wyjątkowo dobrze dostosowaną do potrzeb MSP; sprawdza się w firmach o niezbyt dużej liczbie pracowników. Ze względu na wysoką elastyczność narzędzie to można dostosować do dziennego planu pracy. Dodatkowo, czas trwania kursu może wahać się od kilku dni do kilku tygodni. A co nie mniej ważne, kolejną zaletą jest koszt, często niższy od innych rodzajów formalnych szkoleń wewnętrznych. Z punktu widzenia pracowników warunkiem wstępnym jest oczywiście ich motywacja. Istotny jest również fakt, że e-learning najbardziej odpowiada pracownikom, którzy lubią uczyć się samodzielnie, we własnym tempie. Jednak po połączeniu z bardziej tradycyjnymi formami uczenia się (jak komunikowanie się bezpośrednio) wszyscy pracownicy mogą wynieść korzyści z e-learningu. Szkolenie może być w pełni zautomatyzowane lub prowadzone na żywo. W przypadku prowadzenia kursu e-learningu na żywo opiekun szkoleniowy może komunikować się z pracownikami, aby wspierać ich w trakcie procesu uczenia się. Niekiedy może to prowadzić do zdobycia uznanych kwalifikacji. Przed dokonaniem wyboru organizatora kursów e-learningu kierownik lub przedsiębiorca powinien porozumieć się z organizacjami, które mają rozeznanie w branży (zrzeszenia zawodowe, branżowe organy zawodowe, związki zawodowe, szkoły wyższe, ośrodki nauczania itd.). Również prywatni konsultanci z odpowiednim doświadczeniem w branży mogą okazać się pomocni. Zazwyczaj dostępne są też finansowane przez państwo inicjatywy umożliwiające obniżenie kosztów.

Źródło: Farvaque *et al.* [2011], s. 45.

Przykład 12

Nieformalne uczenie się

W celu stworzenia bardziej elastycznych kwalifikacji należy wykorzystać całą dostępną wiedzę, umiejętności i kompetencje, niezależnie od tego, gdzie i kiedy zostały nabyte. W UE wiele uwagi skupia się na takich kwestiach, jak uczenie się przez całe życie, gospodarka oparta na wiedzy

oraz instytucje dokonujące walidacji nieformalnych umiejętności i kwalifikacji. W miejscu pracy można zaobserwować następujące procesy nieformalnego uczenia się:

- uczenie się nowych zagadnień pod nadzorem szefa lub doświadczonego pracownika,
- uczenie się nowych zagadnień z pomocą doświadczonego kolegi,
- uczenie się poprzez wykonywanie pracy o narastającym stopniu trudności,
- uczenie się poprzez korzystanie z podręczników, instrukcji itd.,
- uczenie się poprzez zwracanie się z prośbą o pomoc lub poradę do bezpośredniego zwierzchnika,
- uczenie się poprzez zwracanie się z prośbą o pomoc lub poradę do doświadczonego kolegi,
- uczenie się poprzez zwracanie się z prośbą o pomoc lub poradę do ekspertów,
- uczenie się poprzez samodzielne rozwiązywanie problemów,
- uczenie się poprzez ćwiczenia w obsłudze nowych urządzeń, sprzętu czy programów komputerowych,
- uczenie się poprzez wizyty w innych przedsiębiorstwach tego samego sektora,
- uczenie się poprzez wizyty na targach,
- uczenie się poprzez regularną rotację zadań, która umożliwia uaktualnianie umiejętności,
- uczenie się poprzez wykonywanie czynności odbiegających od rutyny,
- uczenie się poprzez wspólne rozwiązywanie problemów z kolegami,
- uczenie się poprzez korzystanie z doświadczeń klientów,
- uczenie się na podstawie skarg klientów,
- uczenie się poprzez branie udziału w procesie zarządzania, planowania itd.,
- samodzielne uczenie się z podręczników, poradników,
- uczenie się poprzez czynności wykonywane w czasie wolnym od pracy.

Źródło: *Work and learning in micro-enterprises in the printing industry*, CEDEFOP, January 1998, [w:] Farvaque *et al.* [2011], s. 56.

Chociaż dla wielu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw zasoby ludzkie są najważniejszymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności i sukcesie, w wielu z nich podejście do kwestii rozwoju pracowników nie jest usystematyzowane ani nie uwzględnia średniej lub długiej perspektywy. Ze względu na ograniczoną liczbę pracowników i ograniczone zasoby finansowe można jednemu z pracowników powierzyć zadanie określenia potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie szkoleń i doskonalenia umiejętności w celu zaproponowania stosownych rozwiązań. W wielu MSP nowa rola „animatora”, „doradcy” czy „opiekuna szkoleniowego” stanowi interesujące rozwiązanie problemu wdrożenia w praktyce polityki ustawicznego oraz bieżącego rozwoju zasobów ludzkich i umiejętności. Bardzo istotnym czynnikiem jest odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie osoby, której powierzono funkcję animatora [Farvaque *et al.* 2011, s. 30].

Ewaluacja szkolenia

Ewaluacja szkolenia polega na systematycznym zbieraniu informacji oraz opinii niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru, zastosowania, wartości i modyfikacji poszczególnych ćwiczeń prowadzonych w ramach kursu [Bramley 2001, s. 17]. Przy ocenie szkolenia proponuje się wykorzystanie modelu D. Kirkpatricka, który obejmuje cztery poziomy analizy: poziom reakcji, wiedzy, zachowań (wdrożenia) oraz rezultatów (tab. 11.8).

Tabela 11.8. Ewaluacja szkolenia

Poziom oceny	Charakterystyka	Techniki zbierania informacji
Poziom reakcji	Badanie opinii i odczuć osób szkolonych dotyczących przebiegu szkolenia, na ile program szkoleniowy przypadł uczestnikom do gustu	ankieta, wywiad
Poziom wiedzy	Badanie faktycznie przyswojonej wiedzy lub umiejętności	testy wiedzy, obserwacja pracownika podczas pracy, wywiad z pracownikiem
Poziom zachowań	Badanie dotyczące wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce wykonywanej pracy	wyniki oceny pracowniczej, obserwacja pracownika w czasie pracy, samoocena
Poziom rezultatów	Badanie z punktu widzenia funkcjonowania firmy; rezultaty wyrażają się m.in. poprzez redukcję kosztów, podnoszenie jakości pracy, ilościowy wzrost pracy	wskaźniki odnoszące się do funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Małe i średnie organizacje z reguły nie oceniają systematycznie efektów szkoleń lub robią to w sposób intuicyjny (poprzez nieformalną obserwację pracownika, który ukończył szkolenie). W większości przypadków ewaluacja szkolenia dotyczy poziomu reakcji. Coraz więcej firm szkoleniowych (organizatorów kursów) przeprowadza taką ocenę – małe i średnie firmy korzystają z wyników.

11.6. Derekrutacja

Derekrutacja to proces zmniejszania stanu zatrudnienia w firmie, w wyniku zwalniania i odchodzenia pracowników. Zwolnienie to wykluczenie danej osoby lub osób z grona pracowników w wyniku decyzji kierownictwa organizacji; rozwiązanie stosunku pracy wynikające z woli pracodawcy. Odejście pracownika (rezygnacja z pracy) następuje z inicjatywy i na skutek decyzji pracownika (tab. 11.9).

Tabela 11.9. Przyczyny derekrutacji

Przyczyny derekrutacji	
w przypadku odejścia pracownika	w przypadku zwolnienia pracownika
• przyczyny naturalne (emerytura, renta), • powody osobiste (np. zmiana zawodu, przeprowadzka, konieczność opieki nad chorym członkiem rodziny), • niezadowolenie z pracy (np. nieprzyjemna atmosfera, konflikt ze współpracownikami, niesprawiedliwe wynagrodzenie, brak możliwości rozwoju zawodowego).	• nieosiąganie przez pracownika oczekiwanych przez kierownictwo wyników pracy (mała przydatność danej osoby dla firmy), • stwierdzona nadwyżka personelu w wymiarze liczby zatrudnionych, ich kwalifikacji czy czasu pracy (likwidacja etatów), • zmiana struktury zatrudnienia, • obniżanie kosztów pracy, • brak przystosowania nowo zatrudnionego w okresie adaptacji, • błędy popełnione w trakcie rekrutacji i selekcji

Źródło: opracowanie własne.

Zanim kierownik podejmie decyzję o zwolnieniu pracownika (np. z powodu niewywiązywania się z powierzonych zadań), powinien zastosować inne środki dyscyplinujące, tj. upomnienie, naganę, karę w postaci poniesienia kosztów popełnionego przez pracownika błędu, zlecenie naprawienia błędu. Wykorzystanie tego rodzaju środków pozwala ocenić, czy i jak pracownik naprawia błędy, czy stara się unikać podobnych błędów w przyszłości, jak radzi sobie z porażkami, czy potrafi zmotywować się do dalszej pracy. Podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu powinno nastąpić po stwierdzeniu, że pracownik nie wykorzystał danej mu szansy i nie wykazał woli zmiany swojego postępowania.

Rozstając się z pracownikiem, warto przeprowadzić z nim rozmowę końcową nazywaną *exit interview*. Scenariusz rozmowy powinien uwzględnić pytania umożliwiające:

- poznanie i zrozumienie powodów decyzji o odejściu z firmy (by w przyszłości je wyeliminować; aby rozważyć z pracownikiem możliwość jego pozostania),
- pozyskanie opinii odchodzącego pracownika na temat pracy na zajmowanym stanowisku,
- poznanie opinii na temat przebiegu współpracy z innymi zatrudnionymi,
- zdobycie informacji na temat problemów, jakie odchodzący zaobserwował w firmie i sugerowanych zmian.

Rozmowę końcową może przeprowadzić pracownik zajmujący się sprawami kadrowymi (działu HR), bezpośredni przełożony lub właściciel firmy. Warto zadbać o to, by taka rozmowa odbyła się w neutralnym dla obu stron miejscu oraz w spokojnej, przyjaznej atmosferze. Należy unikać przy tym wzajemnych oskarżeń i wyrzutów, wskazane jest natomiast pochwalenie pracownika i podkreślenie jego sukcesów. Kulturalne rozstania nawet z trudnym, konfliktowym pracownikiem ograniczają również ryzyko utraty ważnych informacji i zepsucia opinii przedsiębiorstwa na rynku pracy [*Jak rozmawiać z odchodzącym pracownikiem?*, <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=53>].

Rozmowa z odchodzącym pracownikiem powinna być praktyką w każdej firmie, niezależnie od jej wielkości i profilu działalności. Jest to okazja do uzyskania informacji na temat sytuacji w przedsiębiorstwie, nastrojów wśród pracowników, ewentualnych konfliktów personalnych. Pozyskane w ten sposób dane powinny zostać przekazane menedżerom, którzy na ich podstawie mogą wprowadzić zmiany poprawiające warunki pracy i ograniczyć tym samym rotację pracowników [*Jak rozmawiać z odchodzącym pracownikiem?*, <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=53>].

Proces zarządzania ludźmi w sektorze MSP jest z reguły mniej skomplikowany pod względem czynności i technik niż w dużych przedsiębiorstwach. Jednak problemy, z którymi przychodzi mierzyć się właścicielom i kadrze menedżerskiej firm należących do tego sektora, niekoniecznie muszą być mniej złożone i łatwiejsze do rozwiązania niż w przypadku dużych podmiotów. Niezależnie od wielkości każda organizacja w obszarze zarządzania ludźmi powinna zadbać o rzetelną realizację funkcji: pozyskiwania, adaptacji, wynagradzania i motywowania, oceniania, rozwoju pracowników oraz rozstawiania się z nimi.

Ćwiczenia

1. Przeprowadź wywiad z pracownikiem małej lub średniej firmy i na jego podstawie stwórz opis stanowiska pracy, które ten pracownik zajmuje, profil kandydata na to stanowisko oraz arkusz oceny pracownika.
2. Wskaż zalety i ograniczenia trzech wybranych metod selekcji pracowników.
3. Zaproponuj sposoby zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą.
4. Przygotuj kwestionariusz do rozmowy z odchodzącym pracownikiem (zestaw pytań) i wykorzystaj go podczas symulacji takiej rozmowy.

Bibliografia

- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bańka A. [2002], *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie. Wybrane problemy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.
- Boni M. [2007], *Kształcenie dorosłych: potrzeby pracodawców*, [w:] *Edukacja dla pracy. Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2007*, UNDP, Warszawa.
- Borkowska s. [2004] *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska s. [2012], *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bramley P. [2001], *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna–Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Farvaque N., Voss E., Lefebvre M., Schütze K. [2011], *Przewodnik po szkoleniach w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Unia Europejska.
- Gołębowski M. [2011], *Motywowanie pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach – teoria, praktyka i współczesne trendy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 695, s. 32–40.
- Gruza M. [2004], *Struktura wewnętrzna wynagrodzeń w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] s. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
- Hyla M. (2007), *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Juchnowicz M. (2004), *Systemy wynagrodzeń w małych i średnich firmach – realia oraz kierunki modernizacji*, [w:] s. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
- Jak rozmawiać z odchodzącym pracownikiem?*, <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=53> (dostęp: 30.06.2015).

- Kubisz M. [2010], *Rozwój umiejętności i szkolenia w MSP. Analiza subregionu sosnowieckiego, Polska*, OECD.
- Leszczewska K. [2010], *Kształtowanie funkcji personalnej w MSP na przykładzie województwa podlaskiego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 89–97.
- Łaguna M. [2004], *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Oleksyn T. [1998], *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*, WSZiP im. B. Jańskiego, Warszawa.
- Przewodnik po szkoleniach w małych i średnich przedsiębiorstwach [2011], Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Raport końcowy z badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu: „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” [2011], s. 24, http://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/grant_intermentoring/Raport_z_badania.pdf (dostęp 13.06.2015).
- Róžański A. [2012], *Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza zjawiska*, „E-mentor” nr 5 (47), s. 72–76.
- Sidor-Rządkowska M. [2010], *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sloman M. [1997], *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa.
- Stredwick J. [2005], *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice.
- Syper-Jędrzejak M. [2013], *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1/4, s. 495–508.
- Szcześniak A. (red.) [2015], *Najlepsze praktyki z opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem i mentoringu w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play”*, Warszawa, http://iped.pl/pliki/publikacje/Najlepsze_praktyki_Raport_druk.pdf (dostęp: 28.06.2015).
- Wiatrak A. P. [2005], *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 7, s. 19–30.
- Wiśniewski Z. [2013], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Woźniak M. G. (red.) [2005], *Kapitał ludzki i intelektualny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 7.
- Zakrzewska-Bielawska A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP w kontekście zachowań innowacyjnych*, [w:] J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP* [2015], http://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi_w_MSP (dostęp: 14.06.2015).

Magdalena Ratalewska
Edward Stawasz

Rozdział 12

Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach

Istota i rodzaje innowacji

Źródła innowacji

Innowacyjność przedsiębiorstw

Atuty i słabości MSP w dziedzinie innowacji

Wpływ innowacji na rozwój biznesu

Wprowadzenie	389
12.1. Istota i rodzaje innowacji	390
12.1.1. Pojęcie i istota innowacji	390
12.1.2. Rodzaje innowacji	393
12.2. Źródła innowacji	397
12.3. Innowacyjność przedsiębiorstw	399
12.4. Atuty i słabości MSP w dziedzinie innowacji	404
12.5. Wpływ innowacji na rozwój biznesu	408
12.5.1. Wpływ innowacji na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa	408
12.5.2. Wpływ innowacji na wyniki finansowe przedsiębiorstwa	409
12.5.3. Wpływ innowacji na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa	411
12.6. Studia przypadków	413
Ćwiczenia	419
Bibliografia	419

Wprowadzenie

Nasilanie się presji konkurencyjnej w coraz bardziej otwartym i globalnym świecie wymusza wysoką innowacyjność oraz poprawę jakości oferowanych produktów i usług. Jednym z kluczowych warunków tych przeobrażeń jest rozwój nowoczesnej przedsiębiorczości, zorientowanej na innowacyjność i modernizację produkcji, mogącej z powodzeniem konkurować na rynkach światowych. Wskazuje się na potrzebę wytworzenia mechanizmów w celu umożliwienia trwałej innowacyjności i zdolności do ekspansji sektora małych i średnich przedsiębiorstw [Bogdanienko 2007].

W niniejszym opracowaniu *innowacyjność przedsiębiorstw* określa się najogólniej jako zdolność oraz motywacja firm do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania jakichkolwiek wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków do tworzenia nowych produktów i technologii, metod organizacji, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw czy realizacji ambicji technicznych przedsiębiorcy. Najskuteczniejszym sposobem przekształcenia innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną staje się przede wszystkim budowa zdolności innowacyjnej, ogólnie określanej jako zdolność do ciągłej transformacji wiedzy i idei w nowe produkty, procesy i systemy dla korzyści przedsiębiorstw, gdyż firmy raczej konkurują zdolnościami do rozwoju nowych produktów niż nowymi produktami.

Pojawienie się problematyki innowacyjności MSP w naukach ekonomicznych i zarządzania wiąże się z rosnącą gospodarczą rolą sektora MSP w krajach wysoko rozwiniętych od początku lat 70. XX w., a następnie ze zwiększonym zainteresowaniem badaczy, praktyków i polityków zagadnieniami przedsiębiorczości oraz konkurencyjności przedsiębiorstw (lata 90. i początek XXI w.). Zainteresowanie innowacyjnością MSP w Polsce datuje się od wczesnych lat 90. XX w., co w sposób naturalny wynika z rosnącej roli tego sektora w transformującej się gospodarce, jego wpływu na nowoczesność i konkurencyjność całej gospodarki.

Podmioty o mniejszej skali, z uwagi na swoje specyficzne cechy (tzw. przewagi behawioralne), pełnią zauważalną i rosnącą rolę jako ważne źródło wielu wynalazków i innowacji, a także katalizator postępu technicznego w gospodarce. Rola ta jest jednak zróżnicowana i zależy m.in.

od specyfiki sektorowej, rodzaju innowacji realizowanych przez przedsiębiorstwa w toku cyklu życia produktu, barier wejścia na rynek i innych czynników, w tym polityki innowacyjnej państwa. Mały podmiot podejmujący innowacje zmuszony jest – z racji ograniczonych zasobów i kompetencji – do poszukiwania ich w swoim otoczeniu, stykając się z siecią wyspecjalizowanych partnerów, którzy mogą oferować niezbędne usługi. Rozwój środowiska i sieci innowacyjnych jest zatem istotnym czynnikiem innowacyjności MSP [Jewtuchowicz 2005; Nowakowska 2011; Stawasz 2010].

Studia poświęcone specyfice innowacji w MSP pokazują, że innowacje niekoniecznie są wynikiem formalnych prac badawczo-rozwojowych (B+R), lecz raczej wypływają z rozwoju bieżącego biznesu, współpracy z klientami lub optymalizacji procesów biznesowych. Innowacje często obejmują nieformalne B+R (eksperymenty, uczenie, ewaluację i adaptację technologii), a to może rzutować na trudności z odróżnieniem rozwoju innowacji od innych rodzajów działalności biznesowej, szczególnie w mikro- i małych przedsiębiorstwach, w których prace rozwojowe są zintegrowane z bieżącą działalnością [Matusiak 2010].

Celem niniejszego rozdziału jest omówienie specyfiki innowacyjności MSP. Przybliżono pojęcie i źródła innowacji, różne ujęcia innowacji, przedstawiono również pojęcie przedsiębiorstwa innowacyjnego i zdolności innowacyjnej oraz wpływ innowacji na wyniki rynkowe, finansowe i konkurencyjność MSP.

12.1. Istota i rodzaje innowacji

12.1.1. Pojęcie i istota innowacji

Pojęcie *innowacja* (od łac. *innovare* – odnowić) oznacza nowość, celowo wprowadzoną zmianę w technice, organizacji, działalności gospodarczej lub w innej sferze ludzkiego życia [Matusiak (red.) 2011, s. 111].

W literaturze ekonomicznej występuje dwojakie rozumienie pojęcia innowacji: jako rezultatu i jako procesu. Rozróżnienie to nie jest tylko zabiegiem formalnym, lecz także ma konsekwencje merytoryczne. Innowacja traktowana jako rezultat odnosi się do każdego dobra, usługi, procesu lub pomysłu postrzeganego przez odbiorcę/użytkownika jako nowe [Jasiński 2014, s. 14; Kotler 1994, s. 322]. Jest to *marketingowe ujęcie innowacji*, natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstwa oferowane

Pojęcie
innowacji

Innowacje
jako rezultat

jest biznesowe i strategiczne ujęcie innowacji. *Biznesowe ujęcie innowacji* kładzie nacisk na jej ekonomiczny aspekt: innowacja oznacza tu pomyslną komercjalizację nowatorskich pomysłów i opracowań, wprowadzoną w celu uzyskania wymaganego zwrotu finansowego z inwestycji w planowanym okresie [Andrew, Sirkin 2008, s. 13]. *Strategiczne rozumienie innowacji* natomiast uwypukla jej związek z tworzeniem przewag strategicznych przedsiębiorstwa: innowacja w tym ujęciu oznacza wprowadzenie nowatorskich pomysłów i opracowań w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo strategicznych zamierzeń, w tym przede wszystkim trwałej/zrównoważonej przewagi konkurencyjnej, akceptacji działania w ekosystemie (środowisku gospodarczym, społecznym, politycznym itp.) [Hamel 2007, s. 32–34; Tidd, Bessant, Pavitt 2005, s. 5 i n.; Pomykański 2001].

W znaczeniu drugim – zwanym czynnościowym – zjawiska innowacyjne obejmują nie tylko końcowy rezultat realizacji określonego nowatorskiego rozwiązania, lecz także działania poprzedzające powstanie innowacji [Janasz, Kozioł 2007, s. 33–34]. Innowacja w tym ujęciu jest *procesem innowacyjnym*, na który w najszerszym rozumieniu składają się: powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, produkcja, marketing, dystrybucja i upowszechnianie. Z zaprezentowanej definicji wynika, że proces innowacyjny jest wewnętrznie zróżnicowany i wielofazowy. Jego natura nie została dotąd w pełni wyjaśniona. W minionym półwieczu proponowano w literaturze przedmiotu rozmaite modele opisu procesu innowacyjnego, co wynikało z odmiennej interpretacji czynników sprawczych innowacji, odmiennego ujęcia kolejności, powiązań poszczególnych działań i faz procesu oraz praktyki w dziedzinie innowacji.

Nowoczesne ujęcia procesu innowacyjnego – określane mianem *dynamicznego interakcyjnego (sprzężeniowego) modelu innowacji, procesu sieciowego oraz otwartego modelu innowacji* – definiują ten proces najogólniej jako ciąg interakcji od powstania idei innowacji do jej wdrożenia i upowszechnienia, którego celem jest zmiana produktowa, technologiczna, organizacyjna i społeczna. Proces ten charakteryzuje się nowym sposobem zastosowania nauki i technologii, zapewniającym rynkowy sukces. W tych ujęciach kładzie się nacisk na specyficzne współoddziaływanie (sprzężenia zwrotne) pomiędzy „rynkowymi” i „technologicznymi” fazami innowacji, na powiązania pomiędzy różnorodnymi źródłami wiedzy (nauką, techniką oraz działalnością rozwojową i wdrożeniową).

Innowacje stają się coraz bardziej procesem *sieciowym*, w którym występuje coraz większa liczba uczestników o bardzo wyspecjalizowanych

Innowacje
jako proces

umiejętnościach i zasobach, różniących się specyfiką i motywami działania. Współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje dla swojego innowacyjnego rozwoju sprzyjającego otoczenia, które jest dzisiaj rozpatrywane nie tylko jako miejsce lokalizacji, lecz także jako system składający się z sieci przedsiębiorstw, złożonych relacji między nimi, rodzaju siły roboczej, infrastruktury i jakości życia. Istotną rolę mają tu do odegrania władze lokalne, instytucje publiczne i prywatne oraz duże przedsiębiorstwa, lokalne systemy wspierania badań, kształcenia, finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. MSP muszą współpracować z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami [Conway, Steward 2009, s. 92 i n.]. Współpraca za pośrednictwem sieci ułatwia przezwyciężenie tych ograniczeń, pomaga mniejszym przedsiębiorstwom w angażowaniu się we wspólne rozwiązywanie problemów [Poznańska 2004]. Środowisko podmiotów sieci, istniejące jako struktura o wyraźnie określonym zasięgu lokalnym czy regionalnym, pełni tu rolę „inkubatora procesów innowacyjnych” [Jewtuchowicz 2005, s. 151].

Pojęcie *otwartych innowacji* powstało, aby odróżnić tradycyjny proces innowacyjny, realizowany wewnątrz firmy i jedynie z wykorzystaniem jej wewnętrznych zasobów, od procesu, który coraz powszechniej funkcjonuje na rynku, a polega na wykorzystaniu idei i zasobów powstających zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy oraz wewnętrznych i zewnętrznych sposobów wprowadzenia nowego produktu czy nowej technologii na rynek [Matusiak (red.) 2011, s. 176–177; Chesbrough 2003].

Pojęcie otwartych innowacji

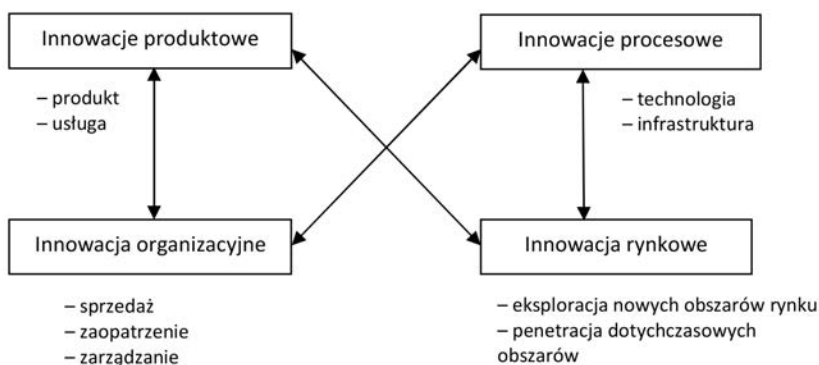
Działalność innowacyjna ma wiele cech specyficznych, odróżniających ją od rutynowej działalności gospodarczej:

- innowacje pociągają za sobą wykorzystywanie nowej wiedzy bądź nowe zastosowanie czy połączenie istniejącej wiedzy,
- wiążą się z niepewnością w odniesieniu do oczekiwanych rezultatów technicznych, rynkowych i ekonomicznych, a także zakładanego czasu realizacji oraz nakładów, wpływając w efekcie na ich końcowy sukces bądź niepowodzenie,
- wymagają z reguły inwestycji i przedsiębiorczości (osoby oraz zachowań organizacyjnych),
- wiążą się z transferem korzyści płynących z udziału w procesie twórczym, które rzadko są w pełni wykorzystywane przez firmę będącą ich źródłem; przedsiębiorstwa, w których działalność innowacyjna polega na przyswajaniu innowacji z zewnątrz, mogą odnosić korzyści z transferu wiedzy lub stosowania oryginalnych innowacji.

12.1.2. Rodzaje innowacji

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych klasyfikacji innowacji. Klasyczny podział wykorzystuje *kryterium przedmiotowe*, zgodnie z którym można wyróżnić cztery kategorie (zob. rys. 12.1): innowacje w produkcie (*product innovation*), innowacje w procesie (*process innovation*), innowacje organizacyjne (*organisational innovation*) oraz innowacje marketingowe (*marketing innovation*). Dwa pierwsze rodzaje bywają określane ogólną nazwą innowacji technicznych (*TPP – technological product and process innovations*), a dwa pozostałe – ogólną nazwą innowacji nietechnicznych (*non-technological innovations*) [Matusiak (red.) 2011, s. 108–110].

Obszary
innowacji



Rysunek 12.1. Obszary innowacji w układzie przedmiotowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Niedzielski [2013], s. 34.

Innowację w produkcie (zwaną również innowacją produktową) stanowi wszelka zmiana, polegająca na udoskonaleniu wyrobu już produkowanego bądź na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt, a następnie wprowadzeniu go na rynek, natomiast innowacja w procesie wytwórczym (zwana również innowacją procesową) to zmiana w stosowanych metodach wytwórczych.

Innowacje
produktowe

Innowacje organizacyjne (proceduralne) to zmiany w organizacji procesu produkcyjnego, bez uwzględnienia zmian organizacyjnych w szerokim znaczeniu tego słowa.

Innowacje
organizacyjne

Innowacje produktowe mogą być procesem samodzielnym, podobnie jak innowacje procesowe lub organizacyjne. Często jednak te innowacje występują wspólnie, zwłaszcza jeśli wytwarzanie nowego wyrobu

nie jest możliwe przy użyciu tradycyjnej technologii wytwarzania oraz rozwiązań w zakresie organizacji produkcji. Z drugiej strony – innowacje procesowe mogą wymuszać zmiany w strukturze i organizacji produkcji. Z reguły jednak większość innowacji procesowych mniej lub bardziej pośrednio oddziałuje na wyroby, podczas gdy innowacje produktowe często nie wymuszają żadnych bądź poważniejszych zmian w technologii wytwarzania i w organizacji produkcji.

Podział przedmiotowy innowacji powinien uwzględniać charakter działalności przedsiębiorstw; dotyczy to w szczególności podziału na produkcję i usługi. Innowacje w obszarze usług mają bowiem nieco inne charakterystyki od tych zachodzących w obszarze produkcji, wynikające z odmienności produktu i usługi (zob. tab. 12.1) [Niedzielski 2013, s. 120–121].

Tabela 12.1. Cechy systemowe produkcji i usług z punktu widzenia innowacji

Cecha	Produkcja	Usługi
Charakterystyka produktu	materialny, łatwy do przechowywania	niematerialny, brak możliwości przechowywania
Prawa własności intelektualnej	silna ochrona: patenty	słaba ochrona: prawa autorskie
Orientacja na technologie	„pchanie” technologii uwarunkowane rozwojem nauki i stanem techniki	„ciągnięcie” technologii uwarunkowane zachowaniem bądź wymaganiami klienta i podażą rozwiązań technologicznych
Źródło badań, innowacji	wewnętrzne	pozyskiwane z zewnątrz
Długość cyklu innowacji	krótki	długi (z wyjątkiem usług informacyjnych)
Zakres przestrzenny systemu	krajowy – międzynarodowy	lokalny – krajowy – międzynarodowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Howells [2000], s. 8.

Inna klasyfikacja innowacji ma miejsce ze względu na *kryterium oryginalności*, związane z pierwszym zastosowaniem nowego rozwiązania technicznego. Zgodnie z tym kryterium terminem „innowacja” należy określać pierwsze zastosowanie produkcyjne nowej wiedzy, natomiast kolejne zastosowania określane są mianem dyfuzji (upowszechnień). W praktyce, dosłowne skopiowanie jakiejś innowacji nie występuje zbyt często ze względu na konieczność przeprowadzenia mniejszych czy większych modyfikacji w samym rozwiązaniu oraz w sposobie jego wprowadzenia do produkcji. Dlatego też można mówić

o innowacjach pionierskich (oryginalnych, kreatywnych), będących wynikiem oryginalnych rozwiązań, które dotąd nie były produkcyjnie wykorzystywane oraz o innowacjach adoptowanych (powielających, naśladowczych), które w danym miejscu i czasie przynoszą określone korzyści produkcyjne i rynkowe. Jako przykład innowacji powielającej może służyć produkcyjne wykorzystanie określonego wynalazku na podstawie zakupionej licencji. Warto zauważyć, że mimo decydującej roli innowacji pionierskich, innowacje powielające należy traktować jako bardzo ważny czynnik upowszechniania zmian. O gospodarczym znaczeniu innowacji powielających mogą świadczyć przykłady szybkiego rozwoju krajów, które „specjalizują się” w naśladowaniu obcych rozwiązań [Stawasz 1999, s. 15].

Przykład 1

Przedmiot i stopień nowości innowacji w MSP

Z badań 263 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż wprowadziły one 881 zmian innowacyjnych w latach 2006–2009 w wyniku wdrożenia innowacyjnych rozwiązań (biorąc pod uwagę zmiany w pięciu obszarach działalności przedsiębiorstw oraz trzy stopnie nowości). Średnia liczba zmian innowacyjnych przypadających na jedno przedsiębiorstwo wyniosła 3,3. Jeśli chodzi o przedmiot wprowadzonych zmian, to przeważają zmiany produktowe i technologiczne (odpowiednio 77,6% i 76% MSP wdrożyło zmiany w tym obszarze). Mniej powszechne były zmiany w obszarze organizacyjnym – od 57,8% MSP (zmiany w marketingu) do 25,1% MSP (zmiany w strukturach organizacyjnych).

Jeśli chodzi o przedmiot i stopień nowości wprowadzonych zmian, to przeważają wdrożenia nowych lub istotnie ulepszonych produktów będących nowością w skali krajowej (blisko 2/3 MSP). Ponad połowa przedsiębiorstw wdrożyła nowe lub istotnie ulepszone produkty będące nowością wyłącznie dla przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności występują: wdrożenia nowych lub istotnie zmodyfikowanych struktur organizacyjnych będących nowością wyłącznie dla przedsiębiorstwa (41,3% MSP) oraz wdrożenia nowych lub istotnie zmienionych technologii będących nowością wyłącznie dla przedsiębiorstwa (41,7% MSP).

Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 251–252, 254].

Kolejnym kryterium klasyfikacji innowacji jest *skala zmian*. Według tego kryterium, powszechnie dzieli się innowacje na radykalne (przełomowe, nieciągłe, rewolucjonizujące produkcję) oraz przyrostowe (usprawniające produkcję, postęp). Ustalenie granicy między tymi rodzajami innowacji nie jest rzeczą prostą. Można przyjąć za kryterium omawianego podziału relatywną wielkość nakładów wiedzy i inwestycyjnych na realizację innowacji, a także względne znaczenie

wywołanych przez nią efektów ekonomicznych, konsekwencje dla gospodarki, branży i/lub przedsiębiorstw wprowadzających nowe rozwiązania. Analizy procesów innowacyjnych dowodzą, że innowacje usprawniające dominują ilościowo, podczas gdy innowacje radykalne zdarzają się bardzo rzadko. Te ostatnie związane są z większym ryzykiem, np. z tytułu niedopracowania rozwiązań technicznych oraz wymagają lepiej rozwiniętych kanałów zewnętrznych w celu zdobycia niezbędnych informacji, równocześnie są zdolne do wywołania skokowych zmian w gospodarce. Nie oznacza to jednak, że gospodarcze znaczenie innowacji usprawniających może być pomijane w analizach działalności innowacyjnej. Mogą one być – w wyniku serii następujących po sobie ulepszeń – ważnym czynnikiem poprawy poziomu produkcji i efektywności gospodarczej [Stawasz 1999, s. 15–16].



Rysunek 12.2. Piramida innowacji

Źródło: Hamel [2007], s. 32.

Interesującą klasyfikację innowacji przedstawił G. Hamel, wyróżniając cztery rodzaje innowacji ułożone według ich częstotliwości oraz wkładu w tworzenie wartości i trwałości przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, tworzące swoistą *piramidę innowacji* [Hamel 2007, s. 32] (zob. rys. 12.2):

- 1) innowacje operacyjne – koncentrują się na bezbłędnym realizowaniu czysto biznesowych procesów firmy, takich jak przygotowanie

produkcji, produkcja, marketing, realizacja zamówień, obsługa klienta; tworzą one podstawę piramidy innowacji, co oznacza, że stanowią dominujący obszar zmian w firmie (według częstotliwości),

- 2) innowacje produktowe – stanowią produkt/usługę o znaczącej zmianie, który jest w stanie w np. krótkim czasie zmienić nieznaną firmę w znaną,
- 3) innowacje strategiczne – zwane także odnową strategiczną; obejmują stworzenie nowego modelu biznesowego, który odnosi się do sposobu, w jaki firma prowadzi swoją działalność,
- 4) innowacje zarządzania – w znaczący sposób odmieniają istniejące formy organizacyjne i sposób działalności firmy, a poprzez to umożliwiają realizację jej celów (np. zwiększenie produktywności organizacji); są to innowacje znajdujące się na najwyższym piętrze piramidy innowacji, najrzadsze i o największym wpływie na rozwój firmy.

12.2. Źródła innowacji

Pojęcie źródeł innowacji jest ściśle związane z zagadnieniem tworzenia oraz pozyskiwania wiedzy użytkowej. Dla innowatorów wprowadzających nowe rozwiązania istotne znaczenie ma bowiem rozpoznanie i zapewnienie sobie dostępu do różnorodnych źródeł, z których można czerpać impulsy i inspiracje do opracowania nowych rozwiązań czy też gotowe rozwiązania. Pojęcie to jest wieloznaczne, wypełnione bogatą treścią.

Źródła
innowacji

W literaturze poświęconej działalności innowacyjnej można spotkać wiele różnych ujęć pojmowania źródeł innowacji. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wdrażającego zmiany można wymienić następujące źródła kreowania zmian:

- 1) transfer technologii,
- 2) działalność sfery B+R,
- 3) prowadzenie badań marketingowych rynku krajowego i zagranicznego,
- 4) wykorzystanie metod gromadzenia pomysłów, np. „burzy mózgów”,
- 5) doradztwo firm konsultingowych,
- 6) stymulowanie postaw pracowników i kierownictwa.

P. F. Drucker – wybitny znawca problematyki innowacji – wyróżnia siedem źródeł okazji do innowacji, które należy przede wszystkim śledzić, a następnie wprowadzać jako zmiany do praktyki gospodarczej, dzieląc je na wewnętrzne (czyli znajdujące się wewnątrz każdego przedsiębiorstwa i dostrzegalne dla ludzi z przedsiębiorstwa) oraz zewnętrzne (tzn. wiążące się ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa czy przemysłu). Wewnętrzne źródła okazji do innowacji obejmują:

- 1) nieoczekiwane powodzenie lub niepowodzenie oraz nieoczekiwane zdarzenie zewnętrzne,
- 2) niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej,
- 3) innowację wynikającą z potrzeb procesu,
- 4) zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku.

Natomiast zewnętrzne źródła okazji do innowacji to:

- 5) demografia,
- 6) zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach oraz
- 7) nowa wiedza zarówno w dziedzinie nauk ścisłych, jak i innych.

Innowacje mogą wynikać zarówno z analizy jednego ze źródeł wewnętrznych, jak i zastosowania nowej wiedzy. Bardziej wiarygodne i przewidywalne są wewnętrzne źródła okazji do innowacji niż źródła zewnętrzne. Za najmniej efektywne źródło innowacji traktowana jest „nowa wiedza”, ze względu na wysoką nieprzewidywalność skutków technicznych i ekonomicznych wprowadzanej zmiany [Drucker 1992].

Koncepcja określana mianem „funkcjonalnych źródeł innowacji” zakłada, że w procesie tworzenia i realizacji nowego rozwiązania technicznego biorą udział różne przedsiębiorstwa i instytucje, które są wzajemnie powiązane w sposób funkcjonalny i czerpią z tego procesu rozmaite korzyści ekonomiczne, techniczne i rynkowe. Partnerami tego procesu są: wytwórcy wyrobu lub usługi, klienci, użytkownicy, dostawcy i kooperanci oraz inne podmioty biorące w nim udział. W ramach tej funkcjonalnej współpracy partnerzy wymieniają między sobą – także w sposób nieformalny – informacje rynkowe i techniczne, *know-how*, prototypy, koncepcje i pomysły, będące inspiracją do powstania nowego rozwiązania technicznego, a następnie podjęcia jego zastosowania produkcyjnego [von Hippel 2000].

Podręcznik Harvard Business Essentials wymienia sześć podstawowych źródeł innowacji: 1) nowa wiedza, 2) wykorzystywanie pomysłów klienta, 3) uczenie się od czołowych użytkowników, 4) projektowanie empatyczne, 5) „fabryki wynalazków” i „zespoły skunksów” oraz 6) innowacje otwartego rynku [Luecke 2005, s. 53].

Przykład 2

Źródła innowacji w MSP

Z badań 263 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż w latach 2006–2009 do podstawowych źródeł wprowadzonych zmian innowacyjnych MSP zaliczały się: zakupy maszyn i urządzeń, kreatywność kierownictwa oraz prowadzenie badań rynkowych, a w dalszej kolejności: prowadzenie własnych prac B+R oraz pomysłowość pracowników i konferencje, targi, wystawy. Rozkład procentowy poszczególnych źródeł przedstawiał się następująco:

• zakup nowych maszyn i urządzeń	25,5
• pomysłowość kierownictwa	22,1
• prowadzenie własnych obserwacji rynku	21,7
• prowadzenie własnych prac badawczych i rozwojowych	8,4
• pomysłowość pracowników	3,8
• konferencje, targi i wystawy	3,8
• wyniki obcych prac B+R	3,0
• naśladowanie obcych rozwiązań	2,3
• informacje i wiedza ogólnodostępna	1,9
• zakup patentów, licencji, know-how	1,1
• inne	6,5

Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 259–260].

12.3. Innowacyjność przedsiębiorstw

Innowacyjność przedsiębiorstw to cecha podmiotów gospodarczych oznaczająca ich zdolność i motywację do tworzenia oraz wdrażania innowacji. Bardzo często mierzona jest ilością tworzonych i wdrażanych innowacji, a także nakładami przeznaczanymi przez przedsiębiorstwa na działania w tym zakresie w stosunku do sprzedaży.

W tradycyjnym ujęciu innowacji *zdolność innowacyjna* rozumiana jest jako wkład do procesu innowacji (głównie jako formalne nakłady na B+R), w rezultacie którego powstaje wynik innowacji (nowe produkty, technologie). Jednak nacisk wyłącznie na wiedzę techniczną i naukową jako źródła innowacji może być problematyczny dla przedsiębiorstw o mniejszej skali. Studia poświęcone innowacjom w MSP pokazują, że innowacje niekoniecznie są wynikiem formalnych B+R, lecz są skutkiem rozwoju bieżącego biznesu, współpracy z klientami lub optymalizacji procesów biznesowych [Forsman, Rantanen 2011]. Ponadto, oficjalne statystyki nie uwzględniają w pełni wydatków na

Zdolność innowacyjna w tradycyjnym ujęciu kładzie nacisk głównie na wiedzę techniczną i naukową.

prace B+R o małej skali. Powoduje to w efekcie *niedoszacowanie* wyniku badawczego MSP.

Nowsze ujęcie zdolności innowacyjnej wywodzi się z koncepcji dynamicznych zdolności i kładzie nacisk na umiejętność przedsiębiorstwa do rekonfiguracji swoich zasobów w obszarze innowacji w reakcji na zmieniające się środowisko rynkowe i technologiczne, tworzące liczne wyzwania dla rozwoju biznesu [Teece 2008]. Zdolność innowacyjna jest przedstawiana jako koncepcja złożona, wieloczynnikowa i wieloobszarowa, obejmująca wiele zasobów oraz czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, ze szczególną rolą dynamicznych zdolności do ciągłej transformacji wiedzy i idei w nowe produkty, procesy i systemy przynoszące w efekcie korzyści dla przedsiębiorstw [Martinez-Roman, Gamero, Tamayo 2011; Conway, Steward 2009]. Szerokie, kompleksowe ujęcie obszarów/czynników zdolności innowacyjnych proponują Lawson i Samson, wymieniając następujących siedem obszarów: wizja i strategia, baza kompetencji, system informacyjny i inteligencja organizacyjna, orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą (kreatywność i idee), systemy i struktury organizacyjne, kultura organizacyjna i klimat w organizacji, zarządzanie technologią. Czynniki te mogą mieć różny wpływ na wynik innowacji, zwłaszcza gdy są rozpatrywane w izolacji lub w różnych częściach organizacji, bez uwzględnienia synergicznych relacji między nimi [Zastempowski 2013; Lawson, Samson 2001].

Zdolność innowacyjna w nowym ujęciu jest złożoną wieloczynnikową i wieloobszarową koncepcją.

Tworzenie skutecznych strategii innowacyjnych MSP wymaga zatem budowy wewnętrznej i zewnętrznej zdolności innowacyjnej, nie rozstrzygając kwestii znaczenia i roli ani wzajemnych powiązań obu tych zdolności w procesie innowacji. Kształtowanie wewnętrznej zdolności innowacyjnej odnosi się do rozwoju umiejętności zarówno kadr menedżerskich, jak i pozostałych pracowników w zakresie tworzenia wiedzy i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, formułowania strategii innowacyjnych oraz budowania struktur i kultury organizacyjnej sprzyjających tworzeniu i absorpcji innowacji czy wynalazczości pracowniczej [Zastempowski 2013]. Budowa zewnętrznej zdolności innowacyjnej obejmuje tworzenie sieci powiązań ze sferą nauki i techniki, z partnerami rynkowymi w dziedzinie innowacji oraz korzystanie ze wsparcia publicznego w zakresie innowacji.

Znaczenie poszczególnych czynników dla skutecznego budowania zdolności innowacyjnej MSP uzależnione jest m.in. od prowadzonej lub zamierzonej działalności innowacyjnej, orientacji innowacyjnej przedsiębiorstwa, faz cyklu życia innowacji, skali organizacji, typu otoczenia itp. W tym pierwszym przypadku zdolność innowacyjna – a więc

układ i znaczenie poszczególnych czynników – będzie odmienna w przypadku innowacji przyrostowych i innowacji radykalnych, podobnie w przypadku przedsiębiorstw o różnej skali, działających w ustabilizowanym bądź turbulentnym środowisku [Conway, Steward 2009; Terziovsky (ed.) 2007].

W odniesieniu do przedsiębiorstw o małej skali interesująca jest klasyfikacja zdolności innowacyjnej, zbudowana na bazie koncepcji zdolności absorpcji i koncepcji procesu uczenia się. Wyróżnia ona pięć rodzajów zdolności innowacyjnej:

- 1) *przedsiębiorcze* – zdolność do identyfikacji okazji, siła intencji (powiązanie ze strategią), skłonność do ryzyka, zdolność do krystalizacji celów i wiedzy dla równoważenia ich z zasobami,
- 2) *sieciowe* – orientacja relacji, wrażliwość na uczenie się poprzez sieci, intencja i zdolność do internalizacji wiedzy partnerów oraz zdolność do budowy i utrzymania zaufania między partnerami,
- 3) *dotychczasowa wiedza* – wzmacnia zdolność do modyfikacji i adaptacji zewnętrznej wiedzy oraz ułatwia ich transformację w nowe kombinacje wiedzy,
- 4) *menedżerskie* – umiejętności zarządzania oraz przywództwo, w tym umiejętności zarządzania zmianą i projektami,
- 5) *organizacyjne* – elastyczność i szybkość działania w implementacji zmiany, gdzie popyt kieruje procesami, a kultura innowacyjna jest kombinowana z postawami zorientowanymi na odbiorcę [Forsman 2009].

O innowacyjności przedsiębiorstw decyduje także *motywacja innowacyjna*, definiowana jako mechanizm akceptowania nowości, generujący postawę podmiotu gospodarczego wobec podejmowania innowacji. Do determinant motywacji innowacyjnej przedsiębiorstw zalicza się czynniki środowiskowe (zmiany w otoczeniu, presję konkurencyjną, wymagania interesariuszy, a także czynniki środowiskowe kształtujące klimat innowacyjny, a wśród nich politykę innowacyjną i system innowacyjny), organizacyjno-społeczne (kulturę organizacyjną, strategię i orientację przedsiębiorstwa, mechanizmy wpływu społecznego) oraz psychologiczne (przedsiębiorczość i stosunek do zmiany).

Analiza spodziewanych profitów i strat, jakie może przynieść dla przedsiębiorstwa uczestnictwo w procesach innowacyjnych, może skłonić je do przyjęcia akceptacyjnej lub obronnej postawy wobec innowacji. Istotną rolę odgrywają również czynniki pozaekonomiczne, takie jak ambicje twórcze i samorealizacja przedsiębiorców, menedżerów i pracowników, a zwłaszcza orientacja przedsiębiorcza. Aktywność innowacyjna jest bowiem traktowana jako szczególne narzędzie

Motywacja
innowacyj-
na decyduje
o innowacyj-
ności przedsię-
biorstw

przedsiębiorczości [Drucker 1992]. Przedsiębiorczy jest ten, kto poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako czynnik społecznej i gospodarczej innowacji. Dla przedsiębiorcy innowacja jest istotnym narzędziem zapewniającym rozwój i konkurencyjność; daje niezależność, często przynosi sukces, poczucie własnej wartości.

Biorąc pod uwagę politykę innowacyjną państwa wspierającą innowacyjność firm w krajach Unii Europejskiej, można wyróżnić trzy kategorie innowacyjnych MSP. Podstawą klasyfikacji jest tutaj kontekst sektorowy, w którym operują przedsiębiorstwa:

1. *Przedsiębiorstwa działające w przemysłach tradycyjnych* (włókienniczy, odzieżowy, skórzany, metalowy, meblarski). Ich konkurencyjność zależy głównie od zdolności do utrzymywania wysokiego poziomu elastyczności, reagowania na potrzeby rynku, utrzymywania kontaktów z klientami oraz niskich cen. Większość z tych firm nie prowadzi „formalnych” prac B+R, ale raczej zaangażowana jest w prace związane z wzornictwem i podnoszeniem jakości wyrobów. Innowacje w tym przypadku polegają bardziej na drobnych modyfikacjach w istniejących produktach lub metodach wytwarzania, niż na wprowadzaniu znaczących zmian w technice.
2. *Nowoczesne przedsiębiorstwa stosujące strategie tzw. niszy rynkowej* – w przemyśle instrumentów naukowych, elektronicznym, projektowania wspomaganego komputerowo; użytkują one technologie w celu podniesienia swojej konkurencyjności w specyficznych niszach rynkowych zorientowanych na użytkownika. Są to przedsiębiorstwa będące podwykonawcami dla innych firm, produkujące wyspecjalizowane elementy i podzespoły na zlecenie często bardzo precyzyjnie określonych potrzeb użytkowników. Większość ich „technologii” pochodzi od ich klientów, a wiele przedsiębiorstw nie prowadzi „sformalizowanych” prac B+R. Korzystają one szeroko z zewnętrznych źródeł innowacji (wyższych uczelni, instytutów badawczych czy innych firm), prowadząc także w pewnym zakresie własne prace B+R.
3. *Przedsiębiorstwa oparte na nowej technologii* – tworzone do zastosowań najnowszych technologii. Działają w obszarach zaawansowanych technologii, o wysokim ryzyku, takich jak: biotechnologie, technologie energetyczne, zaawansowane materiały, technologie informacyjne, półprzewodniki. Cechuje je prowadzenie własnych badań, często w szerokim zakresie, wysoki odsetek naukowców i inżynierów w ogólnym zatrudnieniu. Firmy te często korzystają także z kontaktów z wyższymi uczelniami, instytutami badawczymi i innymi przedsiębiorstwami – ważnymi źródłami nowoczesnych technologii.

Dla oceny innowacyjności MSP użyteczna może być typologia, w której przyjęto dwa kryteria analizy: a) zdolności innowacyjnej, dzielące podmioty na dwie grupy (podmioty o wysokiej i niskiej zdolności innowacyjnej) oraz b) aktywności innowacyjnej, dzielące podmioty na dwie grupy (podmioty aktywne i bierne w podejmowaniu innowacji) [Niedzielski, Rychlik 2007]. Nałożenie obu kryteriów analizy pozwala na wyodrębnienie czterech grup innowacyjnych MSP (rys. 12.3):

- 1) dreptacz – podmiot bierny w podejmowaniu innowacji i o niskiej zdolności innowacyjnej,
- 2) szperacz – podmiot aktywny w podejmowaniu innowacji, jednak o niskiej zdolności innowacyjnej,
- 3) niedźwiedź – podmiot bierny w podejmowaniu innowacji, ale o wysokiej zdolności innowacyjnej (z reguły nie w pełni wykorzystywanej),
- 4) tygrys – podmiot aktywny w podejmowaniu innowacji i o wysokiej zdolności innowacyjnej.

Aktywność innowacyjna	wysoka	Szperacz	Tygrys
	niska	Dreptacz	Niedźwiedź
		niska	wysoka
		Zdolność innowacyjna	

Rysunek 12.3. Czterogrupowa typologia przedsiębiorstw innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Niedzielski, Rychlik [2007], s. 83–87.

Przykład 3

Typologia innowacyjności MSP

Z badań 181 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż w latach 2006–2009 aktywnych innowacyjnie było 59,7% przedsiębiorstw, a biernych w dziedzinie innowacji 40,3% (biorąc za kryterium innowacyjności udział procentowy sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw w 2009 r.). 2/3 MSP to były podmioty o niskiej zdolności innowacyjnej, a 1/3 – podmioty o wysokiej zdolności innowacyjnej (biorąc za kryterium zdolności innowacyjnej wskaźnik procentowy udziału wydatków na prace B+R w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw).

Przyjmując czterogrupową typologię innowacyjności przedsiębiorstw, rozkład procentowy MSP w badanej próbie kształtował się następująco:

• dreptacze	47,0
• szperacze	20,0
• niedźwiedzie	12,7
• tygrysy	19,9

Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 285–286].

12.4. Atuty i słabości MSP w dziedzinie innowacji

W studiach poświęconych innowacjom podejmuje się próby identyfikacji różnych czynników wspierających pogląd o zależności między skalą firm a ich innowacyjnością, który brzmi: „im większa skala firmy, tym większa jej innowacyjność”. Na podstawie danych statystycznych wskazuje się na ogólną przewagę sektora dużych firm w innowacjach w porównaniu z sektorem MSP, głównie ze względu na mniejszy odsetek firm z sektora MSP określanych jako innowacyjne (por. tab. 12.1). Przewaga większych firm w innowacjach jest widoczna zwłaszcza w dziedzinie prac B+R, które zazwyczaj wymagają wysokich nakładów, zaangażowania specjalistycznego personelu i wyposażenia, odznaczają się długim okresem realizacji oraz wysoką niepewnością, a więc wymaganiami trudno osiągalnymi dla MSP. Warto jednak zauważyć, że nie eliminuje to znaczącego wkładu mniejszych firm do wynalazków i innowacji. A gdy już mała firma podejmuje działalność badawczą i innowacyjną, to można przypuszczać, iż nie ustępuje pod względem intensywności tej działalności większym podmiotom. Dotyczy to głównie firm, które: 1) zaczynają rozwijać lub eksploatować nowy wynalazek; 2) angażują się w programy badawcze w bardzo wąskich dziedzinach, aby utrzymać swoją pozycję techniczną; 3) usiłują przetrwać w przemysłach, w których wprowadzanie nowych konkurencyjnych produktów wymaga nakładów na prace B+R [Stawasz 1999, s. 72–73].

Powyższe wywody wskazują, że zarówno duże, jak i małe podmioty mają swój udział w tworzeniu wynalazków i innowacji dzięki ich specyficznym zaletom, pozwalającym im na uzyskanie przewagi w tej dziedzinie. Z drugiej strony zaś potencjał przedsiębiorstwa niesie ze sobą ograniczenia, które mogą – odmiennie dla małych i dużych firm – utrudniać ich pozycję w procesach innowacyjnych. Wkład firm o różnej skali w ewolucję przemysłu wskazuje raczej na występowanie

Tabela 12.1. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2013*

Skala firm	Produkcja	Usługi
10–49 zatrudnionych	10,4	9,3
50–249 zatrudnionych	31,7	19,4
Powyżej 250 zatrudnionych	57,7	45,6

* Wskaźnik innowacyjności mierzony jako odsetek przedsiębiorstw określanych jako innowacyjne.

Źródło: GUS [2014], s. 36.

dynamicznej komplementarności ról małych i dużych przedsiębiorstw w innowacjach [Stawasz 1999, s. 57].

Mocnych i słabych stron firm o różnej skali w dziedzinie innowacji upatruje się w specyficznych dla danego typu przedsiębiorstwa cechach (ekonomicznych, organizacyjnych i technicznych itp.). Istotne znaczenie mieć mogą również możliwości nawiązania współpracy z innymi firmami czy uzyskania wsparcia zewnętrznego, wzmacniające ich innowacyjność i pozycję w dziedzinie innowacji. Przewagi i słabości obu grup przedsiębiorstw w dziedzinie innowacji można podzielić na behawioralne i materialne.

Argumenty wspierające pogląd o przewadze innowacyjnej firm o dużej skali są głównie *natury materialnej* – dotyczą korzyści, jakie ta grupa podmiotów może osiągać z efektu skali i zakresu prowadzonej działalności, pozycji rynkowej itp. Tych argumentów nie można w podobnym zakresie wykorzystać w odniesieniu do firm mniejszych, dysponujących ograniczonymi zasobami (niewystarczający kapitał lub trudności w jego pozyskaniu, brak odpowiednio wyszkolonej kadry menedżerskiej i technicznej, dostęp do bazy informacyjnej) i słabszą pozycją rynkową. Stąd też innowacyjnych przewag MSP, przynajmniej w niektórych sektorach gospodarki, upatruje się w innych grupach czynników, głównie o *charakterze behawioralnym*, takich jak: dynamizm przedsiębiorczy, elastyczność działania, zdolność do szybkiej koncentracji i adaptacji, zalety wewnętrznej komunikacji małych firm, duże możliwości przystosowawcze do zmiennych warunków rynkowych, działanie w wąskich niszach rynkowych oraz specjalizacja produktowa. Można tutaj wymienić przynajmniej trzy grupy czynników wzmacniających przewagę innowacyjną firm o małej skali [Stawasz 1999, s. 52–53]:

1. Struktury zarządzania bardziej elastyczne i przedsiębiorcze, mniej sformalizowane, sprzyjają działaniom proinnowacyjnym. Taka sytuacja jest bardziej prawdopodobna w przypadku mniejszych podmiotów gospodarczych w porównaniu z dużymi. Mniej sformalizowana struktura organizacyjna, podejmowanie decyzji w małym gronie osób, mniej skomplikowana komunikacja wewnętrzna to cechy, które sprzyjają szybszej reakcji na zmienne warunki otoczenia, większej skłonności do ryzyka w wyborze projektów innowacyjnych, dając w efekcie pewną przewagę innowacyjną małym podmiotom.
2. Działalność innowacyjna może pełniej rozwijać się w środowiskach wolnych od ograniczeń biurokratycznych czy administracyjnych, w których swoboda działania twórców, ścisła zależność między indywidualnym wysiłkiem a potencjalną nagrodą dzięki sukcesowi innowacji są bardzo ważnymi motywami do podejmowania pracy nad tworzeniem nowości. Takie warunki mogą częściej występować w przypadku mniejszych przedsiębiorczych firm niż w dużych firmach.
3. Małe firmy, zwłaszcza nowe, mają z reguły mniejszy kapitał zamrożony we wcześniejszych generacjach technologii niż duże, ustabilizowane firmy. Wynikają z tego istotne konsekwencje ekonomiczne i techniczne dla tych podmiotów. Nowe firmy, niezwiązane tak silnie ze stosowanymi powszechnie generacjami technologii, będą bardziej otwarte na nowości techniczne dające im szansę na uzyskanie przodownictwa technologicznego.

Czynniki dające przewagę innowacyjną MSP

Z uwagi na specyficzne zalety i słabości MSP w dziedzinie innowacji, procesy innowacyjne w tej grupie przedsiębiorstw przebiegają odmiennie niż w dużych firmach. I chociaż wszystkie podmioty muszą posiadać wewnętrzną zdolność do tworzenia nowych produktów, technologii lub metod organizacji, jak również zdolność do absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza przedsiębiorstwem, aby czerpać korzyści z jej efektów, to MSP mają:

Problemy MSP w zakresie innowacji

- większe problemy z wewnętrzną zdolnością innowacyjną niż duże przedsiębiorstwa (choć są takie dziedziny – nisze, gdzie specyficzne cechy MSP pozwalają zdobyć im przewagę techniczną i rynkową),
- większe problemy niż duże przedsiębiorstwa w wyszukiwaniu i ocenie różnorodnych zasobów zewnętrznych, ich asymilacji, transformacji i zastosowaniu, są bardziej wrażliwe na jakość i otwartość otoczenia (choć i tutaj specyficzne cechy MSP pozwalają złagodzić wspomniane ograniczenia).

Przyspieszenie zmian w technice i organizacji, a z drugiej strony problemy z niedostatkami wewnętrznej zdolności innowacyjnej MSP – zmuszają te podmioty do energicznego poszukiwania w otoczeniu niezbędnych zasobów wiedzy, finansowych, technicznych i innych pod groźbą stagnacji lub wręcz wypadnięcia z rynku w rosnącej liczbie dziedzin gospodarki. *Kluczowym czynnikiem innowacyjności* MSP staje się zatem dostęp do zewnętrznych usług na rzecz innowacji oraz rozwój zdolności przedsiębiorstw do absorpcji innowacji i ich zastosowania. Ograniczony dostęp firm do usług zewnętrznych, niska zdolność do absorpcji i zastosowań mogą rzutować na charakter wprowadzanych w nich innowacji – są to z reguły drobne usprawnienia i modyfikacje realizowane na podstawie własnych zasobów i pomysłów. Wyjątkiem mogą być przedsiębiorstwa założone i/lub prowadzone przez wynalazców, mistrzów techniki, zdolnych do samodzielnego tworzenia oryginalnych rozwiązań [Simon 2009].

Istotną rolę w dostępie do zewnętrznych usług na rzecz innowacji ma *wsparcie publiczne* MSP. Może bowiem rzutować na ich zdolność do nawiązywania współpracy, a także na budowanie zdolności do absorpcji i wprowadzania innowacji, zaś w rezultacie – na uzyskany poziom innowacyjności. Dotyczy to wsparcia w dostępie do wyspecjalizowanych usług na rzecz innowacji, np. zmniejszenia kosztów dostępu do informacji, ułatwień w nawiązaniu współpracy z instytucjami badawczymi, finansowymi i doradczymi, upowszechniania nowych rozwiązań technicznych oraz bezpośredniego wsparcia finansowego fazy B+R i wdrożeniowej.

Reasumując – duże firmy mogą mieć większe możliwości osiągnięcia wyższej innowacyjności w porównaniu z podmiotami mniejszymi, gdy równocześnie korzystają z przewag materialnych i behawioralnych w tworzeniu innowacji. Uzyskanie przewag behawioralnych przez duże firmy jest możliwe przy zastosowaniu wewnętrznej organizacji wzorowanej na MSP oraz zarządzania przedsiębiorczego. Taka kombinacja daje im nadzwyczajną przewagę w postaci podejmowania różnych projektów badawczych, szybkości realizacji innowacji, korzystania z efektów ekonomicznych z innowacji, a także umocnienia pozycji rynkowej.

Szansą dla małych innowatorów jest w tych warunkach podejmowanie strategii konkurencyjnych zorientowanych na wysoko wyspecjalizowane technologie, skoncentrowanych na specyficznych dobrach lub usługach oraz wybranych odbiorcach. Ich kluczowym mocnym punktem powinna być zdolność wyboru technologii umożliwiającej zaspokajanie specyficznych potrzeb klientów. Celem firm jest zatem poszukiwanie i utrzymywanie stabilnych nisz rynkowych, systematyczne korzystanie z doświadczeń użytkowników swoich produktów lub usług

i wykorzystywanie kreatywności pracowników. Taka mała innowacyjna firma, wysoce wyspecjalizowana w dziedzinie technologii i rynku, korzystająca ze wsparcia zewnętrznego, może być bardzo atrakcyjnym partnerem dla wielkich innowatorów [Simon 2009, s. 35–38].

12.5. Wpływ innowacji na rozwój biznesu

12.5.1. Wpływ innowacji na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa

Korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo z tworzenia i realizacji innowacji mają wymiar rynkowy, co oznacza poprawę/utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku (wzrost udziału w rynku), wejście na nowe rynki, nawiązanie kontaktów handlowych, uzyskanie wyższych cen itp. Korzyści rynkowe z innowacji są efektem końcowym skomplikowanego procesu innowacji, a zatem nie powstają bezpośrednio, lecz są wynikiem różnego rodzaju działań i ich częściowych wyników w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należą do nich przede wszystkim: 1) niższe koszty oraz 2) poprawa wydajności. Tego typu wyniki (korzyści) stanowią **podstawę** uzyskania kolejnych korzyści w postaci poprawy marki/reputacji lub wyższej wartości produktu/usługi. Efektem końcowym tych działań mogą być korzyści rynkowe [Tidd, Bessant, Pavitt 2005, s. 244–246]. Uzyskanie korzyści w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa jest zależne od rodzaju innowacji (por. rys. 12.4).



Rysunek 12.4. Innowacje, a wynik rynkowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tidd, Bessant, Pavitt [2005], s. 246.

Innowacje produktowe mają wpływ przede wszystkim na poprawę jakości produktu i kształtowanie marki/reputacji produktu, a w mniejszym stopniu na redukcję kosztów wytwarzania. Z kolei zmiany w procesie wytwarzania i organizacji silniej oddziałują na redukcję kosztów wytwarzania oraz poprawę jakości produktu, a słabiej (pośrednio) na poprawę marki/reputacji produktu.

Przykład 4

Efekty innowacji w MSP

Z badań 263 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż do podstawowych efektów wprowadzonych w latach 2006–2009 zmian innowacyjnych zaliczono: zwiększenie asortymentu produktów/usług oraz poprawę jakości produktów, w dalszej kolejności zaś wejście na nowe rynki zbytu lub umocnienie pozycji rynkowej i wzrost obrotów. Są to efekty o charakterze rynkowym. Rozkład procentowy poszczególnych źródeł przedstawiał się następująco:

• zwiększenie asortymentu produktów / usług	31,5
• poprawa jakości produktów	25,5
• wejście na nowe rynki lub zwiększenie udziału na dotychczasowym rynku	14,5
• wzrost obrotów	8,5
• obniżenie kosztów produkcji/pracy	7,0
• zwiększenie wydajności	4,5
• poprawa sytuacji finansowej	3,5
• nawiązanie nowych relacji z innymi podmiotami	2,5
• podniesienie kwalifikacji i kompetencji menadżerów	2,0
• zmniejszenie szkodliwości dla środowiska	0,5

Wprowadzone zmiany innowacyjne poprawiły w 92,4% przedsiębiorstwach ich pozycję konkurencyjną, a w 77% MSP w stopniu dobrym lub bardzo dobrym. Poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw miała miejsce głównie na rynku krajowym (49,4%), a w dalszej kolejności na rynkach zagranicznych (28,2%) oraz regionalnym (21,2%). W blisko trzech czwartych MSP nakłady poniesione na wprowadzenie innowacji były adekwatne do osiągniętych korzyści, wynikających bezpośrednio z poprawy ich konkurencyjności.

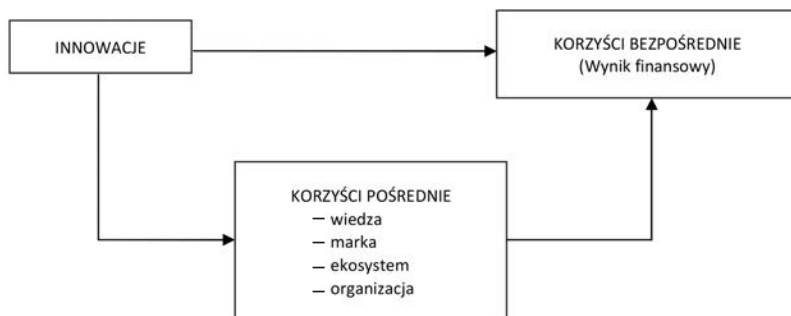
Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 256–258].

12.5.2. Wpływ innowacji na wyniki finansowe przedsiębiorstwa

Z ekonomicznego punktu widzenia korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo z tworzenia i realizacji innowacji mają wymiar finansowy, co oznacza osiąganie wyniku finansowego, np. w postaci zysku, poprawy rentowności itp. Skuteczne zarządzanie innowacjami oznacza w tym

przypadku zrealizowanie wymaganego zwrotu z inwestycji w innowacje w zaplanowanym przedziale czasowym. Korzyści finansowe z innowacji można podzielić na bezpośrednie (proces innowacji generuje zysk) oraz pośrednie, gdy proces innowacji generuje korzyści pośrednie (niefinansowe), które dopiero później wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wyniku finansowego [Andrew, Sirkin 2008, s. 14, 23–26]. Korzyści te można podzielić na cztery kategorie: wiedza, marka, ekosystem i organizacja (por. rys. 12.5).

Korzyści finansowe i pośrednie innowacji



Rysunek 12.5. Innowacje a wynik finansowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrew, Sirkin [2008], s. 13–15.

Wiedza powstaje w procesie tworzenia nowych produktów lub usług czy zmian organizacyjnych w formie patentów, praw autorskich, tajemnicy handlowej, wzornictwa i innych aktywów materialnych. Wiedzę można wykorzystać do tworzenia innych produktów lub usług, albo sprzedać jako samodzielny produkt, udzielić na nią licencji bądź świadczyć na jej podstawie usługi konsultingowe, generując w ten sposób wynik finansowy.

Wzmocnienie marki/reputacji firmy (lub produktu) pojawia się jako wynik procesu innowacji, gdyż przedsiębiorstwo będzie uważane za innowacyjne. Może to umożliwić podmiotowi budowanie silniejszych relacji z partnerami, dostawcami i klientami, przekładając się np. na wyższe obroty, wyższe ceny, korzystniejsze warunki kredytowania itp., co w sumie prowadzi do generowania zysków.

Innowatorzy mają większe możliwości tworzenia silnych relacji w ramach swoich *ekosystemów* z kontrahentami, klientami, inwestorami, partnerami, analitykami, mediami, organami regulacyjnymi oraz współpracownikami, w porównaniu z firmami mniej innowacyjnymi. Reputacja innowacyjnej firmy, zwiększenie zasobów wiedzy, wyższa zdolność innowacyjna mogą w zauważalny sposób wpływać na

atrakcyjność przedsiębiorstwa i jego zdolność do podnoszenia efektywności działania, a tym samym osiągnięcia lepszych wyników finansowych.

Innowatorzy mają większe możliwości wpływania na *rozwój organizacyjny*, zwłaszcza w dziedzinie zasobów ludzkich, dzięki swojej reputacji oraz zdolności innowacyjnej. Mogą w ten sposób przyciągać, utrzymywać i rozwijać pracowników kreatywnych, utalentowanych, o wysokich kwalifikacjach i silnie umotywowanych do pracy. Rozwój zasobów ludzkich stwarza warunki do podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa.

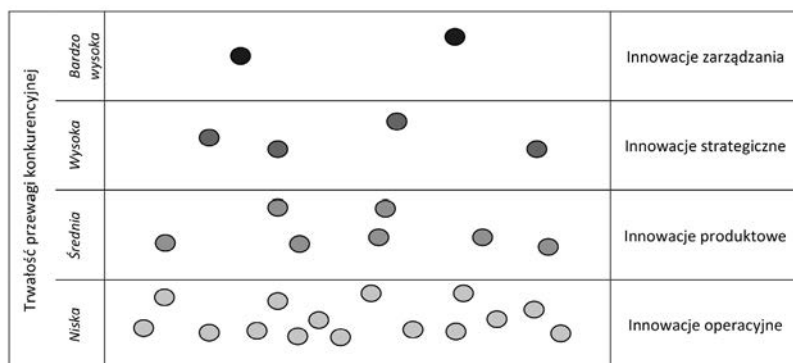
12.5.3. Wpływ innowacji na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo z tworzenia i realizacji innowacji mają wymiar strategiczny, są związane z tworzeniem trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku i mogą przynosić zyski w długim okresie czasu [Gough, Olson 2011, s. 221]. Należy podkreślić, że innowacje to wprawdzie ważny czynnik tworzenia przewagi konkurencyjnej, ale samodzielnie (wyłącznie) *nie gwarantują uzyskania jej trwałości*. Wśród powodów takiego stanu rzeczy można wymienić: trudności skutecznego zarządzania procesem innowacji, wysokie koszty i niepewność związaną z innowacjami czy fakt, iż wiele innowacyjnych rozwiązań (przede wszystkim produktowych) można współcześnie łatwo naśladować, co oznacza trudności z zachowaniem na wyłączną własność płynących z nich korzyści [Sipa 2008; Luecke 2005]. Dlatego też warunkiem przekształcenia innowacji w czynnik budowy trwałej przewagi konkurencyjnej jest jej powiązanie z innymi czynnikami, takimi jak: reputacja przedsiębiorstwa, architektura powiązań wewnętrznych i zewnętrznych, lokalizacja, dostęp do strategicznych zasobów i zdolności, uzupełniające aktywa itp. [Kay 1996].

Kolejnym sposobem skutecznego przekształcenia innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną jest budowa wymaganej zdolności innowacyjnej. Przedsiębiorstwa bowiem raczej konkurują zdolnościami do rozwoju nowych produktów niż nowymi produktami [Lawson, Samson 2001]. W tym kontekście zdolność innowacyjna przedsiębiorstw może być rozpatrywana jako wskaźnik sukcesu innowacji. Oznacza to, że dla skutecznego zarządzania innowacjami wymogiem jest

skupienie wysiłków nie tylko na tworzeniu produktów czy procesów, lecz – w coraz większym stopniu – kształtowanie rozwiązań organizacyjnych, systemów zarządzania, budowanie proinnowacyjnej kultury, więzi z klientami i otoczeniem sprzyjających innowacjom.

Dla oceny wpływu innowacji na budowanie trwałej pozycji konkurencyjnej użyteczna może być koncepcja „piramidy innowacji” Hamela, ujmująca zarówno innowacje produktowe lub procesowe, jak i te z dziedziny zarządzania, zgodnie z którą poszczególne rodzaje innowacji mają zróżnicowany wpływ na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej (zob. rys. 12.6).



Rysunek 12.6. Innowacje i ich wpływ na trwałość przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hamel [2007], s. 32–34.

Innowacje operacyjne i produktowe, stanowiące dominujący obszar zmian w firmach, są w stanie tworzyć przewagę konkurencyjną i przynosić zyski, jednak z reguły w krótkim lub średnim okresie (do kilku lat). Głównym powodem tego stanu rzeczy jest szybkość zmian występująca generalnie we wszystkich dziedzinach techniki, organizacji i rynku; szybkość upowszechniania się nowych rozwiązań i pomysłów, która niweluje przewagi uzyskane dzięki innowacjom.

Innowacje strategiczne obejmują stworzenie nowego modelu biznesowego, który może zapewnić przewagę konkurencyjną i wysoki poziom zysków. Jednak z uwagi na możliwość naśladownictwa przez konkurentów przewaga konkurencyjna z reguły nie jest trwała w dłuższym okresie.

Innowacje w zakresie zarządzania w znaczący sposób odmieniają istniejące formy organizacyjne oraz sposób prowadzenia działalności

przez przedsiębiorstwo – z tego względu są z reguły najtrudniejsze do naśladownictwa i najrzadsze, o największym wpływie na rozwój firmy. Zwykle zapewniają uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej pod warunkiem, że wykorzystują nowatorskie/przełomowe rozwiązania w zakresie zarządzania, obejmują całokształt metod i działań oraz są częścią szeroko zakrojonego programu ciągu innowacji, których skutki z czasem kumulują się.

Należy podkreślić, że każdy spośród opisanych rodzajów innowacji może mieć swój udział w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a tym samym w jego sukcesie. Logika wyvodu wskazuje, że tworzą one układ hierarchiczny (piramidalny), w którym wyższe stopnie odpowiadają wyższym poziomom wartości i wzmacniania konkurencyjności – od innowacji operacyjnych do innowacji w zakresie zarządzania.

12.6. Studia przypadków

Przypadek 1

Innowacja produktowa – środki higieniczne

W okresie transformacji polskiej gospodarki (lata 1988–1990) na rynku krajowym dotkliwie odczuwany był niedobór środków higieny osobistej (np. papieru toaletowego, podasek higienicznych). Na rynku dominowało dwóch dostawców krajowych.

W Ośrodku Badawczo-Rozwojowym jednej z branż przemysłu maszynowego opracowano pod koniec lat 80. XX w. prototyp linii produkcyjnej do produkcji podasek higienicznych. Źródłem innowacji były pomysły własne pracowników OBR (wiedza techniczna i doświadczenie produkcyjne) oraz naśladownictwo już istniejących rozwiązań technicznych producentów zagranicznych. Kompilacja obu źródeł pozwoliła na opracowanie produktu nieustępującego pod względem jakości użytkowej produktom zagranicznym (wiodących producentów europejskich), a zarazem przewyższającego je pod względem technologicznym (m.in. poprawa synchronizacji produkcji) i ekonomicznym (zmniejszenie zużycia surowców używanych do produkcji podasek higienicznych, a tym samym osiągnięcie niższych jednostkowych kosztów wytworzenia). Walo-rem ekonomicznym innowacyjnego rozwiązania była także możliwość wykorzystania krajowych materiałów, surowców i części zamiennych do produkcji podasek higienicznych. W porównaniu do dostawców krajowych uzyskane rozwiązanie było bezkonkurencyjne, zarówno pod względem jakościowym, jak i cenowym.

Komercjalizacji innowacyjnego rozwiązania podjęła się ŚH spółka z o.o. założona przez twórców rozwiązania (konstruktorów i technologów), przy wsparciu Komitetu Badań Naukowych.

Wsparcie to dotyczyło dofinansowania zwrotnego prac związanych z dostosowaniem prototypu do wymagań produkcyjnych (w tym uzyskanie płynności ruchu i eliminacja zaburzeń procesu technologicznego) oraz uruchomienia produkcji.

Uruchomienie produkcji i sprzedaży podpasek higienicznych na pełną skalę nastąpiło w 1989 r., zaś w roku następnym spółka wyprzedziła konkurentów. Dynamiczny wzrost sprzedaży w latach następnych sprawił, iż firma uzyskała znaczącą pozycję na rynku krajowym w latach 1990–1995 (w szczytowym okresie spółka produkowała 20 mln sztuk wyrobów). W tym okresie firma prowadziła prace rozwojowe i organizacyjne umożliwiające modernizację produkcji (usprawnienie systemu pakowania, utworzenie regionalnych centrów dystrybucji) oraz poprawę jakości wytwarzania. Zmiany te pozwoliły na utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy na krajowym rynku podpasek higienicznych.

W połowie lat 90. XX w. nastąpił na świecie istotny rozwój technologii wytwarzania środków higieny osobistej, w tym podpasek higienicznych. Spowodowało to przełom w zakresie używania surowców, wydajności i jakości wytwarzania, a także dywersyfikacji asortymentowej produkcji. W porównaniu do rozwiązań oferowanych przez ŚH spółka z o.o. nowe agregaty produkcyjne umożliwiały pięciokrotny wzrost wydajności i wielokrotnie wyższą asortymentowość produkcji. Te przełomowe zmiany techniczno-rynkowe były dziełem wielkich producentów światowych, dysponujących odpowiednim potencjałem finansowym, kadrowym, badawczym, technicznym, produkcyjnym oraz siecią dystrybucji.

ŚH spółka z o.o. nie była w stanie, z uwagi na ograniczone środki finansowe, prowadzić prac B+R i doświadczalnych w skali i na poziomie technicznym porównywalnym do swoich konkurentów zagranicznych, którzy wchodzili w połowie lat 90. XX w. na rynek krajowy, oferując środki higieniczne o bogatszym wachlarzu asortymentowym skierowanym praktycznie do każdej grupy odbiorców (według płci, wieku, zamieszkania, poziomu zamożności) i o wyższych walorach jakościowych (materiał, kolorystyka), ustępując pod względem marketingowym i dystrybucyjnym oraz cenowym.

Spółka podjęła próbę zmian w organizacji spółki, a także opracowania nowego sposobu prowadzenia działalności (m.in. utworzenie działu B+R, budowa ścisłych relacji z klientami, wejście na nowe rynki), jednak zmiany te były fragmentaryczne i nie doprowadziły do istotnej poprawy pozycji konkurencyjnej spółki.

W rezultacie, firma utraciła swoją dobrą pozycję konkurencyjną na rynku krajowym i w 1999 r. zaprzestała produkcji podpasek higienicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 2

Milkpol S.A., właściciel marki Czarnocin – innowacyjność w branży mleczarskiej

Zaczęło się w 1989 r., kiedy to dwaj koledzy podjęli decyzję o założeniu wspólnej działalności gospodarczej. Ich wizją było stworzenie zakładu mleczarskiego, który będzie produkował dobre i zdrowe wyroby mleczne. W kwietniu 1990 r. została zawiązana spółka Milkpol. Dwóch prywatnych inwestorów rozpoczęło swoją drogę do realizacji marzeń. Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa nie był przypadkowy. Miejscowość Czarnocin to teren ekologicznie czysty, idealny do prowadzenia tego typu działalności. Inwestycja była finansowana ze środków własnych inwestorów

oraz w znacznym stopniu z kredytów bankowych. Wiedzę i inspirację założyciele spółki czerpali z licznych wyjazdów zagranicznych do Niemiec i Belgii, gdzie w ówczesnym czasie mleczarstwo było na zupełnie innym poziomie niż w postsocjalistycznej Polsce.

W maju 1991 r. z linii produkcyjnej zeszyły pierwsze produkty, pasteryzowane mleko i śmietana, pakowane w opakowania kartonowe. Zatrudnienie obejmowało łącznie 12 osób, w tym specjalistów, niezwykle zaangażowanych w tworzenie „czegoś” nowego i wyjątkowego. Na przełomie lat 1992/1993 zakupiono linię do produkcji twarogu, z którego do dziś dnia słynie spółka, a także linię do produkcji serka ziarnistego typu Grani, zaś w kolejnych latach (1993–1995) następową ciągłą rozbudowa i modernizacja przedsiębiorstwa (dobudowanie drugiej hali produkcyjnej, kotłowni, modernizacja instalacji ciepłowniczej, wymiana linii do pasteryzacji i wirowania mleka, rozbudowa magazynów wyrobów gotowych) oraz rozszerzanie oferty asortymentowej i zwiększanie wolumenu obrotu spółki (uruchomienie produkcji nowych wyrobów, tj. serków homogenizowanych, serków topionych, masełek smakowych, kefiru oraz jogurtu). W latach 2002–2004 dokonano modernizacji hal produkcyjnych, pomieszczeń socjalnych, zakupu nowoczesnego sprzętu laboratoryjnego w celu spełnienia restrykcyjnych wymogów unijnych.

W 2004 r. spółka została wpisana na listę Głównego Lekarza Weterynarii, podmiotów spełniających wymogi unijne w zakresie produkcji wyrobów mleczarskich. Było to ważne wydarzenie, dające kolejne możliwości rozwoju firmy. Potwierdzeniem wysokiej jakości produkowanych wyrobów było otrzymanie w 2005 r. certyfikatu HACCP wydanego przez niemiecką jednostkę certyfikacyjną DQS. Fakt ten otwierał możliwość rozszerzenia struktury sprzedaży, a konsumentom dał gwarancję najwyższej jakości zakupionych produktów mlecznych.

Jedną z przełomowych decyzji była zmiana marki wiodącej spółki. W 2006 r., dzięki dobrej współpracy z władzami gminy Czarnocin i uzyskaniu zgody na używanie jej nazwy, wprowadzono markę Czarnocin jako brand produktów własnych.

Od 2008 r. spółka inwestuje w nowe rozwiązania techniczno-technologiczne, sukcesywnie wprowadza nowe rozwiązania w celu unowocześnienia i usprawnienia linii produkcyjnych, przy jednoczesnym zachowaniu tradycyjnych, zdrowych i wysokiej jakości walorów swoich produktów. Istotnym czynnikiem rozwoju były również działania marketingowe i promocyjne, m.in. udział w licznych targach branżowych, czego efektem były m.in. złote medale (serek Boryna – Grand Prix, ser twarogowy Gusto uznany za produkt roku 2012; nagroda Fair Play, która potwierdza uczciwość i rzetelność działań spółki we wszystkich aspektach jej funkcjonowania).

Obecnie Milkpol S.A. jest jednym z nielicznych prywatnych zakładów mleczarskich opartych w 100% na polskim kapitale, dostarczających swoje wyroby na rynek krajowy. Struktura organizacyjna spółki przez ostatnie 25 lat została znacznie rozbudowana. Firma zatrudnia łącznie 70 pracowników.

Innowacyjność w firmie – mówi prezes zarządu Aleksandra Świerczyńska:

„Innowacyjność jako działania wyróżniające spółkę na tle konkurencji, i nie tylko, widoczna jest na przestrzeni 25 lat funkcjonowania zakładu. Jako jeden z pierwszych zakładów w Polsce Milkpol oferował mleko i śmietanę w opakowaniach kartonowych. Niestety, rynek nie był gotowy na takie zmiany i linia do pakowania w kartony została zamieniona na linię do opakowań foliowych. Kolejnym niestandardowym działaniem na początku lat 90. był sposób dystrybucji wyrobów gotowych. Zawarto umowy z mikroprzedsiębiorstwami transportowymi, które miały dostarczać towar za określoną prowizję. Ten system współpracy ciągle udoskonalany, do dziś sprawnie funkcjonuje w firmie, przynosząc wymierne korzyści dla obu stron. Jednym z najodważniejszych

działań w historii spółki była zmiana formy organizacyjno-prawnej ze spółki z ograniczoną odpowiedzialnością na spółkę akcyjną. Następnie jako pierwszy w Polsce zakład mleczarski akcje spółki Milkpol zostały notowane w ASO NewConnect organizowanym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Do dziś dnia jest jedynym zakładem mleczarskim, którego akcje są na giełdzie.

Innowacyjność w działaniu funkcjonuje w strategii Milkpol S.A. Niezmiennie od 25 lat naszym celem jest produkowanie najwyższej jakości nabiału świeżego, takiego, jaki sami chętnie posiadamy w lodówce. Serwis i obsługa klienta jest nieustannie ulepszana, tak aby nasi klienci (mali i duzi) zawsze dostali zamówiony świeży towar na czas w określone miejsce. Dlatego też w bazie danych spółki większość klientów współpracuje więcej niż 15 lat. Spółka nie ugięła się pod naporem mody i wydłużonego łańcucha dostaw, nie wprowadziła do produkcji wyrobów masowych, wysoko przetworzonych, konserwowanych, i to jest jej największym wyróżnikiem i innowacyjnością w otoczeniu łatwo zbywalnej żywności. Ponadto, jednym z ważniejszych punktów funkcjonowania jest fakt, iż z założenia współpracujemy z polskimi odbiorcami: hurtowniami, niedużymi sklepami, mniejszymi lokalnymi sieciami handlowymi, większe wybieramy tylko te z kapitałem polskim”.

Innowacyjność w ujęciu techniczno-technologicznym – mówi wiceprezes Magdalena Gałwa:

„Innowacyjność spółki funkcjonuje również w aspekcie techniczno-technologicznym. Modernizacja linii produkcyjnych w odpowiedni sposób spowodowała obniżenie zużycia prądu, gazu, wody oraz zmniejszenie ilości i poprawę jakości odprowadzanych ścieków, co ma istotne znaczenie także dla ochrony środowiska naturalnego. Maszyny kupowane w ostatnim czasie były praktycznie „szyte na miarę” według wytycznych otrzymanych od zarządu spółki. Dzięki temu przy minimalnej potrzebnej przestrzeni można produkować szerokie spektrum wyrobów o różnej formie i gramaturze opakowań.

Aktualnie spółka planuje największą zmianę z zakresu modernizacji zakładu produkcyjnego. Założeniem jest osiągnięcie wysokiego stopnia niezależności od dostawców wszystkich niezbędnych do funkcjonowania zakładu mediów, tj. prądu, gazu, paliwa, wody, i uzyskanie odpowiedniego bilansu termiczno-energetycznego. Będzie to możliwe przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii oraz pionierskich rozwiązań technicznych”.

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 3 **Firma braci Miś**

Firma braci Miś (Jerzy i Włodzimierz Miś) rozpoczęła swoją działalność w roku 1989 i zajmuje się przede wszystkim produkcją wyrobów cukierniczych. Jednocześnie prowadzi „Restaurację Wiedeńską”, mieszczącą się w Łodzi przy pl. Wolności 6. Zajmuje się również profesjonalną obsługą cateringową różnorodnych uroczystości. Współpracuje m.in. ze Związkiem Nauczycielstwa Polskiego, Regionalnym Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, Łódzką Szkołą Filmową oraz wieloma firmami funkcjonującymi na lokalnym rynku i nie tylko. Poza działalnością w Łodzi firma prowadzi restaurację i kawiarnię w Hotelu „Leśny”, który mieści się w Przyjezierzu – miejscowości wypoczynkowej w województwie kujawsko-pomorskim.

Wychodząc naprzeciw potrzebom klientów, przedsiębiorstwo ma w swojej ofercie około 150 gatunków ciast, ciasteczek, tortów i lodów. Wykonuje też na zamówienie indywidualne wypieki według receptury i smaku klienta. Aktualnie prowadzi sprzedaż swoich artykułów w 11 punktach firmowych.

Firma bierze udział w Ogólnopolskich Konkursach i Wystawach Cukierniczych, na których ich wyroby są zauważane przez jurorów oraz nagradzane. Może pochwalić się obecnością w „Księdze Rekordów Guinnessa”. Sukces ten był wynikiem przygotowania super tortu w kształcie stadionu piłkarskiego „Widzewa”, na którym umieszczono 900 świeczek symbolizujących gole.

Przedsiębiorstwo ma na swoim koncie wykonanie wielu specjalnych i oryginalnych słodkości, które nie tylko doskonale się prezentują, lecz także wyśmienicie smakują, co przyczynia się do ciągłego wzrostu rozpoznawalności marki firmy.

Rozmowa z właścicielem firmy Jerzym Misiem

– Od czego się zaczęło?

– Zaczęło się pokoleniowo od dziadka Franciszka; od tradycji, którą kontynuujemy rodzinnie; od pasji, którą zaraził mnie mój tata Józef Miś. Był on specjalistą w kuchni polskiej i francuskiej, ale znał też wiele innych, m.in. rosyjską i niemiecką. Dzięki swojej pracowitości i talentowi był jednym z najlepszych nie tylko łódzkich, ale i polskich kucharzy. Wiele podróżował po świecie, gdzie znajdował inspirację do tworzenia nowych przepisów. To on nauczył nas działań przedsiębiorczych i przekazał tajniki cukiernicze. Zawsze powtarzał, by iść z postępem i wprowadzać innowacje.

– Czy Wasza firma jest innowacyjna?

– Moim zdaniem branża cukiernicza jest bardzo innowacyjna. Zakładam, że około 30% produktów w sektorze cukierniczym to produkty innowacyjne. Innowacyjność w naszej firmie odnaleźć można na wielu poziomach jej działania, począwszy od receptury oferowanych produktów, a skończywszy na zmianach procesu produkcyjnego. Przykładem może być ciastko Eklezja przygotowane przez naszą cukiernię na konkurs ogłoszony przez Urząd Miasta Łodzi. Założeniem konkursu było stworzenie takiego słodkiego wypieku, który oddawałby charakter miasta, rozwijającego się na styku wielu kultur. Ponadto, ciastko miało być trwałe i zarazem niewymagające przechowywania w warunkach chłodniczych oraz nadawać się do transportu. Zwycięstwo Eklezji było spowodowane kompozycją tradycyjnego niemieckiego piernika i migdałów, rosyjskiego miodu, żydowskich bakalii i polskiej czekolady. W środku ciastka znajduje się książeczka z krótką historią Łodzi i rysunkiem czterech zabytków charakterystycznych dla czterech kultur tworzących miasto. Smakując deser, można poznać historie pomnika Tadeusza Kościuszki na pl. Wolności, kościoła św. Mateusza, pomnika dekalogu i rosyjskiej cerkwi św. Aleksandra Newskiego.

– Jaką innowację wspomina Pan jako najistotniejszą w rozwoju firmy?

– Dużo tego było, ale ta, która jest najaktualniejsza, to wprowadzenie własnej receptury produkcji karmelu. Początkiem tego sukcesu było nawiązanie współpracy ze szwajcarską firmą Louise and Otchmar Fasbind – mistrzem świata w cukiernictwie dekoracyjnym w karmelu.

– Co jest gwarantem Waszego sukcesu?

– Kreatywność naszego zespołu, nowe receptury oraz kultywowanie tradycyjnych smaków, bo coś jest lepsze od smaku babki na święta?

Źródło: opracowanie własne.

Przykład 4

FRIGO – innowacje w przemyśle chłodniczym

FRIGO Polska specjalizuje się w realizacji przemysłowych instalacji chłodniczych, klimatyzacyjnych i wentylacyjnych. To firma, w której 100% udziałów należy do polskich właścicieli, istnieje od 1994 r. Cały okres działalności to czas dynamicznego rozwoju, związany nie tylko ze wzrostem sprzedaży, obrotów i zatrudnienia, lecz przede wszystkim z ciągłym udoskonalaniem wyrobów oraz wdrażaniem nowych rozwiązań, produktów i systemów jakości. Podstawą działania firmy jest najnowsza myśl techniczna oparta na najnowocześniejszych innowacyjnych rozwiązaniach.

FRIGO oferuje swoim klientom obsługę poczynając od opracowania i wykonania projektu instalacji, poprzez dobór urządzeń, aż po montaż, konserwację i serwisowanie. Współpracuje z wieloma firmami w kraju i za granicą. Współpraca ta owocuje wprowadzaniem innowacyjnych systemów chłodniczych, klimatyzacyjnych i wentylacyjnych. Przedsiębiorstwo posiada w swojej ofercie bardzo szeroki asortyment towarów: komory chłodnicze i mroźnie, meble chłodnicze i mroźnicze, agregaty i centrale chłodnicze, sprężarki, parowniki i skraplacze, automatykę chłodniczą oraz sterownice elektroniczne, rury i akcesoria miedziane, izolację.

Firma dba również o środowisko naturalne, wykorzystując materiały, które pomagają oszczędzać energię i redukować emisję zanieczyszczeń.

Innowacje w przemyśle chłodniczym – mówi prezes firmy Renata Pankowska:

„W latach 2010–2015 chłodnictwo stało się bardzo dynamicznie rozwijającą się gałęzią gospodarki, bez chłodzenia i mrożenia nie istniałby m.in. przemysł spożywczy, elektroniczny, chemiczny, petrochemiczny itp. W mojej opinii chłodnictwo jest dziedziną, która stale się rozwija, to właśnie tutaj wciąż występują nowe odkrycia i innowacje.

Trzeba zauważyć, że urządzenia chłodnicze stają się coraz bardziej niezależne od człowieka. Posiadają niezawodne systemy pozwalające na zaprogramowanie urządzenia i jego samodzielną pracę. Wprowadza się innowacyjne urządzenia chłodnicze nastawione na ochronę środowiska, wolne od szkodliwych substancji, takich jak freon. Wiodące firmy, z którymi stale współpracujemy, m.in. Danfoss, Bitzer, Copeland, Lennox, LG, Mitsubishi, Honeywell, Fujitsu czy Sanyo, wykorzystują swoje możliwości finansowe i laboratoryjne do prowadzenia ciągłych badań nad doskonaleniem dotychczasowych oraz powstawaniem nowych produktów”.

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenia

1. Na przykładzie opisanych przypadków wskaż, jak innowacje wpływają na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa (koszty, jakość, wartość, marka/reputacja).
2. Wymień przyczyny trwałości/nietrwałości przewagi konkurencyjnej w opisywanych przypadkach.
3. Omów znaczenie wiedzy, marki, ekosystemu, organizacji – uzyskanych dzięki procesowi innowacji – dla tworzenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa.
4. Badania prowadzone nad wdrażaniem innowacji i projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach wykazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa są w wielu przypadkach bardzo innowacyjne. Znajdź, a następnie opisz firmy, które Twoim zdaniem przeprowadziły efektywną innowację, np. produktową, organizacyjną, procesową lub rynkową.

Bibliografia

- Andrew J. P., Sirkin H. L. [2008], *Od pomysłu do zysku. Jak zebrać owoce innowacji*, MTBiznes, Warszawa.
- Bogdanienko J. [2007], *Możliwości zwiększania innowacyjności małych firm w warunkach globalnej konkurencji*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, s. 74–94.
- Conway S., Steward F. [2009], *Managing and Shaping Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Drucker P. F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa.
- GUS [2014], *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2014.
- Forsman H. [2009], *Improving innovation capabilities of small enterprises: Cluster strategy as a tool*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 13, no. 2, s. 201–220.
- Forsman H., Rantanen H. [2011], *Small manufacturing and service enterprises as innovators: A comparison by size*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 14, no. 1, s. 27–50.
- Gough N., Olson P. [2011], *SME innovations: USA assessment and climate results*, [w:] T. Mazzarol, s. Reboud (eds.), *Strategic Innovation in Small Firms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- Chesbrough H. [2003], *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Hamel G. [2007], *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston.
- Howells J. [2000], *Innovation and services: New conceptual framework*, CRIC Discussion Paper, no. 38.
- Janasz W., Koziół K. [2007], *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jasiński A. H. [2014], *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery i instrumenty wsparcia*, WWZ, Warszawa.
- Jewtuchowicz A. [2005], *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kay J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph. [1994], *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Lawson B., Samson P. [2001], *Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach*, "International Journal of Innovation Management", no. 5, no. 3, s. 377–400.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją* [2005], MTBiznes, Czarnów.
- Martinez-Roman J. A., Gamero J., Tamayo J. A. [2011], *Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)*, no. 31, s. 459–475.
- Matusiak K. B. [2010], *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Matusiak (red.) [2011], *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. III aktual., PARP, Warszawa.
- Niedzielski P. [2013], *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, PTE, Szczecin.
- Niedzielski P., Rychlik K. [2007], *Innowacje i kreatywność*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Nowakowska A. [2011], *Regionalny wymiar procesów innowacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data* [2005], 3rd ed., OECD/Eurostat, Paris.
- Pomykański A. [2001], *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.
- Poznańska K. [1998], *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Poznańska K. [2004], *Sieci innowacyjne a małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność MSP. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.

- Simon H. [2009], *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.
- Sipa M. [2008], *Rola innowacji w kształtowaniu konkurencyjności małych przedsiębiorstw w województwie śląskim*, rozprawa doktorska, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Stawasz E. [1999], *Innowacja i mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stawasz E. [2011], *Innowacyjność polskiego sektora MSP w świetle badań własnych*, [w:] P. R. Niedzielski, E. Stawasz (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, „Zeszyty Naukowe” nr 654, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 70, s. 241–290.
- Teece D. J. [2008], *Technological Know-How. Organizational Capabilities and Strategic Management*, World Scientific, New Jersey.
- Terziovsky M. (ed.) [2007], *Building innovation capability in organizations. An international cross-case perspective*, Imperial College Press, London.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K. [2005], *Managing Innovation. Integration technological, market and organizational change*, Wiley Ltd., London.
- von Hippel E. [2000], *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York–Oxford.
- Zastempowski M. [2013], *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*, „Współczesne zarządzanie”, nr 2, s. 68–75.

Jerzy Róžański
Dorota Starzyńska

Rozdział 13

Inwestycje w małych i średnich przedsiębiorstwach

Istota inwestycji w MSP

Metody oceny opłacalności inwestycji w MSP

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne MSP

Wprowadzenie	425
13.1. Pojęcie i klasyfikacja inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach	426
13.2. Cykl życia projektów inwestycyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach	431
13.3. Czynniki kształtujące decyzje inwestycyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach	434
13.4. Metody oceny opłacalności inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach	438
13.5. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne małych i średnich przedsiębiorstw	445
Ćwiczenia	448
Bibliografia	450

Wprowadzenie

Warunkiem zapewnienia odpowiedniej pozycji oraz ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa jest umiejętność podejmowania optymalnych decyzji dotyczących jego rozwoju i źródeł jego finansowania. Trafność decyzji inwestycyjnych wpływa na perspektywiczną konkurencyjność przedsiębiorstwa i zwiększa możliwości generowania zysków [Sierpińska, Jachna 2007, s. 457]. Inwestycje w przedsiębiorstwie mogą mieć charakter budowy nowego magazynu, unowocześnienia parku maszynowego, lokowania nadwyżek finansowych w papiery wartościowe, a także zmian wielkości produkcji czy obniżki kosztów. Inwestycje stanowią znaczną część działalności przedsiębiorstwa. Jednak nie wszystkie spółki mają do nich równomierny dostęp. Małe i średnie przedsiębiorstwa to specyficzny sektor rynku, który posiada ograniczone możliwości inwestycyjne ze względu na niski stopień oddziaływania na otoczenie zewnętrzne. Niejednokrotnie może to spowodować trudności w kontynuowaniu działalności gospodarczej. Trudności te nazywane są barierami i w znacznym stopniu wpływają na decyzje inwestycyjne MSP.

Celem rozdziału jest przedstawienie rodzajów inwestycji, jakie mogą być podejmowane w małych i średnich przedsiębiorstwach, wraz z metodami oceny ich opłacalności. Stają się one niezbędne w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych. Treści zawarte w rozdziale dotyczą następujących zagadnień związanych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami:

- pojęcie i klasyfikacja inwestycji w MSP,
- cykl życia projektów inwestycyjnych,
- czynniki kształtujące decyzje inwestycyjne,
- metody oceny opłacalności inwestycji,
- bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

W rozdziale skoncentrowano się głównie na inwestycjach rzeczowych, ze względu na ich przewagę w sektorze MSP. Dokonano ich szczegółowego podziału, przedstawiono również fazy cyklu życia projektów inwestycyjnych oraz metody oceny ich opłacalności, ze szczególnym uwzględnieniem metod dyskontowych.

13.1. Pojęcie i klasyfikacja inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach

Inwestycje są nierozzerwalnie związane z działalnością każdego przedsiębiorstwa, wpływając na jego rozwój niezależnie od jego wielkości. Literatura ekonomiczno-finansowa nie zawiera jednolitej definicji inwestycji. Przez to pojęcie najczęściej rozumie się wydatek pieniężny przynoszący dochód inwestorowi (aspekt finansowy) bądź proces, w czasie którego środki pieniężne przekształcane są w inne dobra (aspekt rzeczowy) [Różański (red.) 2006, s. 14]. Zgodnie z tym podziałem wyróżniono wybrane definicje pojęcia inwestycji.

Definicje inwestycji uwzględniają aspekt rzeczowy i finansowy

Tabela 13.1. Definicje pojęcia „inwestycje” w podziale na aspekt rzeczowy i finansowy

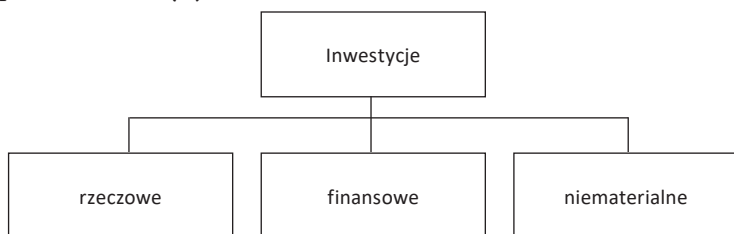
Aspekt rzeczowy	Aspekt finansowy
„celowe przeznaczenie środków finansowych na pozyskanie dóbr majątku strukturalnego” [Perridon, Steiner 1986, s. 21]	„inwestycja charakteryzuje się strumieniem płatności, który zaczyna się od wydatków” [Schneider 1990, s. 34]
„inwestycje polegają na zastosowaniu kapitału w związku z zaopatrywaniem w środki produkcji” [Merkle 1980, s. 441]	„celowo wydatkowane środki inwestora (także przedsiębiorstwa) skierowane na powiększenie jego dochodów” [Dziworska 1993, s. 9]
„przez inwestycje nie rozumiemy tu nabywania akcji czy obligacji przez nabywców indywidualnych, lecz nabywanie dóbr inwestycyjnych przez przedsiębiorstwa. Inwestycje są to zakupy dóbr kapitałowych, zakładów produkcyjnych, wyposażenia, budynków mieszkalnych oraz zmiany zapasów, które mogą być użyte w produkcji innych dóbr i usług” [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1991, s. 654]	„inwestycja jest to zaangażowanie określonej kwoty pieniędzy na pewien okres, aby w przyszłości otrzymać jej zwrot, kompensujący inwestorowi po pierwsze czas, w którym pieniądze były zaangażowane; po drugie, przewidywany współczynnik inflacji oraz po trzecie – ryzyko inwestycyjne” [Reilly, Brown 2001, s. 27–30]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Perridon, Steiner [1986], s. 21; Merkle [1980], s. 441; Kamerschen, McKenzie, Nardinelli [1991], s. 654; Schneider [1990], s. 34; Dziworska [1993], s. 9; Reilly, Brown [2001], s. 27–30.

Analizując poszczególne definicje zawarte w tab. 13.1, należy zwrócić uwagę na długotrwałość procesu inwestycyjnego uruchamianego przez podjęcie decyzji o inwestowaniu. Błędem jest zamienne stosowanie pojęć: „finansowanie” i „inwestowanie”. Finansowanie bowiem jest związane z pozyskiwaniem kapitału, zaś inwestowanie – z jego wydatkowaniem.

Istnieje wiele kryteriów podziału inwestycji. Jednak biorąc pod uwagę specyfikę sektora MSP, przytoczony zostanie jedynie podstawowy podział inwestycji.

Klasyfikacja
inwestycji



Rysunek 13.1. Podstawowy podział inwestycji

Źródło: Różański (red.) [2006], s. 14

Inwestycje rzeczowe występują poprzez zastosowanie środków finansowych. Te z kolei powodują przekształcenie w obiektach inwestycyjnych wolnych środków płatniczych w związane środki płatnicze. Do takich inwestycji zaliczamy [Różański (red.) 2006, s. 14]:

Definicja
inwestycji
rzeczowych

- inwestowanie w biura,
- inwestowanie w obiekty przemysłowe i magazyny,
- inwestowanie w posiadłości ziemskie.

Przykład 1

Przedsiębiorstwo usługowe Auto Serwis Jan Kowalski, zajmujące się naprawą samochodów osobowych, zamierza utworzyć nowe stanowisko pracy – elektromechanik samochodowy. W celu realizacji tego projektu niezbędne będzie dokonanie zakupu kilku urządzeń koniecznych do wyposażenia planowanego stanowiska. Pan Jan Kowalski jako właściciel mikroprzedsiębiorstwa zdecydował się na pozyskanie środków na wyposażenie stanowiska pracy z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014–2020. W ramach tego programu możliwa jest refundacja kosztów poniesionych na zakup środków trwałych (narzędzia warsztatowe, urządzenie do diagnostyki, stacja klimatyzacji itp.). Kwota dofinansowania to ok. 20 000 zł.

W przypadku inwestycji finansowych przedmiot inwestycji ma charakter niematerialny, czyli jest to tzw. instrument finansowy¹. W tego

Definicja
inwestycji
finansowych

1 „Przez instrument finansowy rozumie się określone zobowiązanie finansowe (stosunek kredytowy) lub, inaczej, roszczenie majątkowe kapitałodawcy w stosunku do kapitałobiorcy. Tak więc przemieszczenia nadwyżek na rynku finansowym między wyszczególnionymi wyżej grupami podmiotów dokonuje się za pośrednictwem papierów wartościowych, które stanowią dokument potwierdzający fakt odpłatnego udostępnienia kapitału. Oznacza to, iż są one finansowymi aktywami dla ich posiadaczy i finansowym zobowiązaniem dla ich emitentów” [Dębski 2007, s. 16].

rodzaju inwestycjach inwestor czerpie korzyści nie tylko ze wzrostu wartości przedmiotu inwestycji, lecz także z okresowych dochodów, jakie może przynosić instrument finansowy. Przykładami takich inwestycji są [Jajuga 2009, s. 5–22]:

- depozyt bankowy,
- obligacje skarbowe,
- akcje spółki giełdowej.

Przykład 2

Przedsiębiorstwo handlowe ARPI sp.j., zajmujące się sprzedażą hurtową materiałów biurowych, zamierza zainwestować 100 000 zł na roczną lokatę bankową. Po dokonaniu krótkiej analizy ofert lokat rocznych kilku banków, właściciele firmy biorą pod uwagę trzy następujące lokaty:

- oferta Banku A to roczna lokata oprocentowana 4% w skali roku przy kapitalizacji półrocznej,
- oferta Banku B to roczna lokata oprocentowana 4% w skali roku przy kapitalizacji miesięcznej,
- oferta Banku C to roczna lokata oprocentowana 4% w skali roku przy kapitalizacji dziennej.

Która z powyższych propozycji jest najkorzystniejszą formą lokaty kapitału przez właścicieli firmy? Najszybszym rozwiązaniem tej zagadki jest obliczenie wartości przyszłej analizowanej inwestycji finansowej. Niezbędne jest zatem wykorzystanie następującej formuły:

$$FV = PV \times \left(1 + \frac{r}{m}\right)^{n \times m}$$

gdzie:

FV – wartość przyszła,

PV – wartość bieżąca,

r – stopa procentowa,

n – liczba okresów naliczania odsetek,

m – liczba kapitalizacji w ciągu okresu trwania stopy procentowej (zakłada się równomierny podział okresu).

W przypadku oferty Banku A rozwiązanie jest następujące:

$$FV = 100000 \times \left(1 + \frac{0,04}{2}\right)^{1 \times 2} = 104040,00 \text{ zł}$$

Jeśli chodzi o ofertę Banku B, to:

$$FV = 100000 \times \left(1 + \frac{0,04}{12}\right)^{1 \times 12} = 104074,15 \text{ zł}$$

Natomiast w przypadku oferty Banku C:

$$FV = 100000 \times \left(1 + \frac{0,04}{365}\right)^{1 \times 365} = 104080,85 \text{ zł}$$

Inwestycje niematerialne charakteryzują się wydatkami inwestycyjnymi [Różański (red.) 2006, s. 16] na:

- działalność badawczo-rozwojową,
- kształcenie zawodowe pracowników,

- marketing przedsiębiorstwa,
- sferę socjalną.

Przykład 3

Przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe Medicine Expert Sp. z o.o., zajmujące się produkcją i dystrybucją suplementów diety, zamierza w najbliższym czasie pozyskać środki na rozwój z funduszy unijnych z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014–2020. Głównym celem firmy jest poszerzenie rynku zbytu oraz wejście na rynek UE. W ramach RPO dla województwa łódzkiego zarezerwowano środki na działania związane z internacjonalizacją przedsiębiorstwa. Pozyskanie funduszy z programu operacyjnego wymaga odpowiedniej wiedzy dotyczącej przygotowania wniosku aplikacyjnego oraz pozostałych dokumentów, np. biznes planu czy studium wykonalności. Zatem właściciel firmy Medicine Expert Sp. z o.o. podjął decyzję o wysłaniu trzech pracowników na dwudniowe szkolenie z zakresu przygotowania wniosków aplikacyjnych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego. Koszt szkolenia to 1000 zł netto za jednego pracownika, zatem łączna kwota inwestycji to 3000 zł netto + VAT.

Inwestycje w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej mają charakter rzeczowy, o czym świadczą dane z GUS. Ich udział w nakładach wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych waha się od 48% do 50% (por. tab. 13.3). W latach 2009–2013 wartość nakładów inwestycyjnych na zakup środków trwałych realizowanych przez przedsiębiorstwa należące do sektora MSP systematycznie rosła, osiągając w 2013 r. poziom 27,8 mld zł. Szczegółowe dane dotyczące wartości nakładów inwestycyjnych dokonanych przez poszczególne grupy przedsiębiorstw według klas wielkości prezentuje tab. 13.2.

Poziom działalności inwestycyjnej realizowanej przez przedsiębiorstwa należące do sektora MSP jest dość stały, przy czym po okresie wzrostu badanego odsetka w latach 2010–2011 do ponad 50%, w kolejnych latach odnotowano jego spadek do ok. 48%. Biorąc pod uwagę poszczególne klasy przedsiębiorstw należące do badanego sektora, okazuje się, że sytuacja jest dość stabilna szczególnie w przedsiębiorstwach małych i średnich, których udział w ogólnej wartości nakładów inwestycyjnych na środki trwałe wynosi odpowiednio ok. 11% i ok. 21%. W przypadku mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających do 9 pracowników) można zaobserwować znaczne wahania – od 15,2% do 17,5%.

Inwestycje rzeczowe dzieli się najczęściej według znaczenia i roli, jaką ta inwestycja odgrywa w przedsiębiorstwie.

Tabela 13.2. Nakłady na środki trwałe w małych i średnich przedsiębiorstwach
(w mln zł)

Rok	Przedsiębiorstwa ogółem	Małe i średnie przedsiębiorstwa			
		razem	o liczbie pracujących		
			do 9	10–49	50–249
2009	70 556	21 796	2 700	3 992	15 104
2010	68 096	22 126	3 163	4 836	14 127
2011	75 222	25 057	3 300	5 326	16 430
2012	76 889	25 887	4 020	5 084	16 783
2013	80 357	27 800	3 399	6 496	17 906

Źródło: GUS [2015], tabl. 1, s. 123.

Tabela 13.3. Struktura nakładów na środki trwałe w małych i średnich przedsiębiorstwach (w %)

Rok	Przedsiębiorstwa ogółem	Małe i średnie przedsiębiorstwa			
		razem	o liczbie pracujących		
			do 9	10–49	50–249
2009	100,00	48,05	15,20	11,42	21,43
2010	100,00	50,25	17,51	11,89	20,85
2011	100,00	50,13	17,54	11,63	20,95
2012	100,00	48,10	15,74	11,19	21,17
2013	100,00	48,65	16,31	11,23	21,10

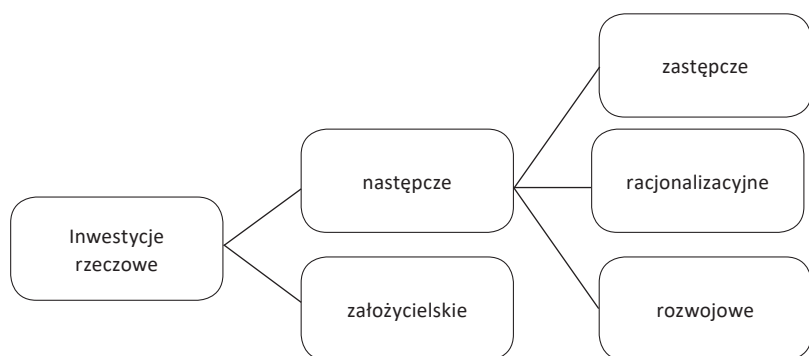
Źródło: GUS [2015], tabl. 1, s. 123.

Praktyka gospodarcza potwierdza, iż sektor MSP inwestuje przede wszystkim w środki trwałe, które traktowane są jako inwestycje rzeczowe².

Inwestycja założycielska skutkuje powstaniem nowego przedsiębiorstwa (lub nowej filii), a więc wytycza kierunek jego działania. Z tego powodu decyzje dotyczące zakupu terenu, budynków czy maszyn powinny być podejmowane bardzo starannie. Jednak inaczej niż

Definicja inwestycji założycielskiej

2 Więcej na temat inwestycji finansowych można znaleźć w pracach K. Jajugi lub W. Dębskiego.



Rysunek 13.2. Podział inwestycji rzeczowych

Źródło: Róžański (red.) [2006], s. 18.

w przypadku istniejącego wcześniej przedsiębiorstwa, tutaj nie trzeba uwzględniać realiów wynikających z już zrealizowanych inwestycji, przez co o wiele łatwiej jest takie decyzje podejmować.

Inwestycje zastępcze są podejmowane w razie zużycia dotychczasowych składników majątkowych. Konieczny jest wówczas zakup nowych składników (lub wprowadzenie do nowego budynku).

Definicja inwestycji zastępczej

Inwestycja racjonalizacyjna (modernizacyjna) polega na zastąpieniu dotychczasowych składników majątku trwałego składnikami nowymi, o lepszych parametrach użytkowych. Skutkuje to zmniejszeniem kosztów pracy maszyn i urządzeń, zwiększeniem wydajności oraz polepszeniem jakości produkcji.

Definicja inwestycji racjonalizacyjnej

Inwestycja rozwojowa prowadzi do wzrostu mocy wytwórczych przedsiębiorstwa, np. poprzez budowę nowego wydziału produkcyjnego.

Definicja inwestycji rozwojowej

13.2. Cykl życia projektów inwestycyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach

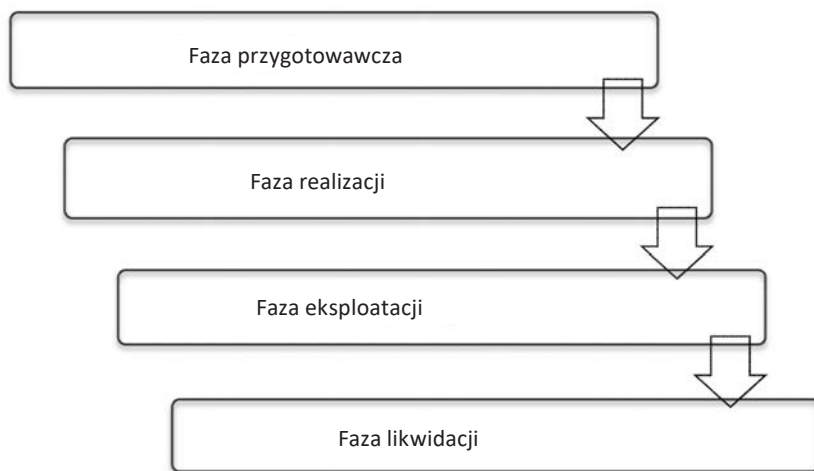
Na wstępie należy zdefiniować pojęcie projektu inwestycyjnego. Otóż, przez projekt inwestycyjny będziemy rozumieć opracowanie, które stanowi podstawę realizacji inwestycji. Natomiast cykl życia projektu liczony jest od chwili zapoczątkowania prac przygotowawczych nad inwestycją, poprzez jej realizację i eksploatację, aż do likwidacji

[Dziworska 1993, s. 19]. Powyższa definicja zawiera w sobie cztery fazy cyklu życia projektu inwestycyjnego:

- przygotowawczą,
- realizacji,
- eksploatacji,
- likwidacji.

Fazy cyklu życia projektu inwestycyjnego

Faza przygotowawcza dotyczy m.in. sporządzenia projektu inwestycyjnego, rozpoznania terenu, ekspertyzy prawnej. Faza realizacji obejmuje wykonanie wszystkich prac nad projektem do momentu ich całkowitego zakończenia. Natomiast eksploatacja projektu to czas pomiędzy oddaniem obiektu inwestycyjnego do użytkowania a momentem zaniechania działalności gospodarczej. Poszczególne fazy cyklu życia (rys. 13.3) w okresie trwania projektu mogą na siebie „zachodzić”. Przykładowo, rozpoczęcie realizacji inwestycji może nastąpić przed zakończeniem prac przygotowawczych. Takie sytuacje często mają miejsce w praktyce i prowadzą do relatywnego skrócenia cyklu życia projektu inwestycyjnego. Jednak biorąc pod uwagę pewne okoliczności, może to oddziaływać pozytywnie na przedsiębiorstwo.



Rysunek 13.3. Fazy cyklu życia projektu inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Na wspomniane okoliczności składają się specyficzne cechy, jakimi charakteryzują się klasyczne procesy inwestycyjne. W ich skład wchodzi [Różański (red.) 2006, s. 22–23]:

- zamrożenie nakładów inwestycyjnych od momentu przygotowania projektu do momentu rozpoczęcia fazy eksploatacji, przy jednoczesnym angażowaniu środków finansowych w prowadzoną inwestycję,
- zależność czasu oczekiwania na uzyskanie efektów inwestycyjnych od długości trwania fazy przygotowawczej i fazy realizacji; im dłuższy okres oczekiwania, tym mniejsze prawdopodobieństwo powodzenia inwestycji,
- zgodność efektu inwestycji z przewidywaniami projektu.

Należy również pamiętać, że projekt inwestycyjny wymaga od inwestora poświęcenia jak największej ilości czasu i uwagi. Zatem całkowita realizacja procesu inwestycyjnego może okazać się dla inwestora zbyt uciążliwa.

Przykład 4

Firma SanPack Sp. z o.o. specjalizuje się w produkcji opakowań do artykułów spożywczych wytwarzanych z tworzyw sztucznych, głównie z folii z regenerowanej celulozy nazywanej celofanem. Taki rodzaj produktu posiada wiele zalet, m.in. lekkość, wytrzymałość mechaniczną oraz łatwość formowania.

Ze względu na szybki postęp w dziedzinie produkcji opakowań, jaki obserwuje się od kilku lat, firma SanPack zdecydowała się unowocześnić swój majątek poprzez wdrożenie nowych technologii. Zarząd podjął decyzję o zainicjowaniu projektu inwestycyjnego w formie zakupu nowej maszyny produkcyjnej. Przedmiotem inwestycji miała być drukarka fleksograficzna do wykonywania wysokiej jakości nadruków na opakowaniach.

Faza przygotowawcza

Pierwszym krokiem do podjęcia inwestycji było przeprowadzenie badań rynku, które pozwoliły wybrać najodpowiedniejszego dostawcę (oferującego możliwie niską cenę przy jednoczesnej wysokiej jakości produktu). Zadaniem zarządu było również sprawdzenie przystosowania pomieszczeń do eksploatacji drukarki. Po przygotowaniu projektu inwestycyjnego i przeprowadzeniu odpowiednich ekspertyz z nim związanych, zarząd rozpoczął proces jego realizacji.

Faza realizacji

Drukarka Full HD Flexo została zakupiona od firmy FlexiPlex za kwotę 204 000 zł brutto. Jako formę finansowania inwestycji spółka wybrała leasing 5-letni, czyli równy 20% stawce amortyzacji środka trwałego uzgodnionej z głównym księgowym SanPack (spółka wybrała metodę liniową amortyzacji, co oznacza, że każdego roku będzie odpisywana 1/5 wartości maszyny – okres amortyzacji wynosi 5 lat).

Faza eksploatacji

Zakupiona maszyna pracowała według najnowszych technologii nadruku, co pozwalało uzyskać produkt najwyższej jakości z podwyższonym czynnikiem ścieralności. Forma finansowania umożliwiła dodatkowo redukcję kosztów podatkowych, ponieważ rata leasingu stanowi koszt uzyskania przychodu.

Faza likwidacji

Po upływie 5-letniego okresu eksploatacji maszyna została w pełni zamortyzowana, a jako kolejny etap rozwoju technologicznego firmy SanPack wymieniono ją na udoskonaloną wersję drukarki z możliwością wytłaczania logotypów. Stara drukarka fleksograficzna została sprzedana i tym samym usunięta z rejestru środków trwałych SanPack.

13.3. Czynniki kształtujące decyzje inwestycyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach

Wielkość inwestycji rzeczowych dokonywanych przez przedsiębiorstwa determinują zarówno czynniki wewnętrzne, jak i te związane z otoczeniem przedsiębiorstwa (por. tab. 13.4).

Tabela 13.4. Determinanty inwestycji rzeczowych dokonywanych w przedsiębiorstwach

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
- wielkość oczekiwanego popytu na produkty i usługi danego przedsiębiorstwa (rodzaj, pojemność rynku), - dostępność zewnętrznych źródeł finansowania oraz koszt pozyskania kapitału obcego, - polityka państwa w zakresie: - prawa w dziedzinie inwestycji (pozwolenia na inwestycje), - prawa podatkowego (ulgi podatkowe dla podmiotów prowadzących projekty inwestycyjne), norm związanych z ochroną środowiska, a także uregulowań dotyczących bezpieczeństwa pracy i pracowników, - kształtowanie poziomu stopy procentowej i stóp pokrewnych oraz kursów walutowych, - konkurencja w sektorze (obecna i potencjalna), - otwartość gospodarki na handel zagraniczny czy przepływ kapitału finansowego	- stopień wykorzystania mocy produkcyjnych, - stopień zużycia posiadanych składników majątkowych takich jak budynki, maszyny, urządzenia, - adaptacja przedsiębiorstwa do wysokiej zmienności otoczenia, - system zarządzania przedsiębiorstwem wraz z jego kulturą organizacyjną (wiedza i umiejętności do współdziałania z innymi podmiotami oraz prowadzenia negocjacji), - skłonność kadry kierowniczej do ponoszenia ryzyka, - możliwości finansowe firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Różański (red.) [2006], s. 33–34; Kasprzak-Czelej [2013], s. 87.

Wymienione w tab. 13.4 czynniki zewnętrzne i wewnętrzne determinują działalność inwestycyjną wszystkich przedsiębiorstw. Jednak sektor MSP charakteryzuje się swoją specyfiką i często czynniki wpływające na decyzję o inwestowaniu mogą się różnić od czynników determinujących decyzje podejmowane przez duże spółki. Do najczęstszych należą [Filip 2010, s. 150]:

- dostępność przedsiębiorstwa do postępu techniczno-ekonomicznego,
- ekonomiczno-finansowa kondycja przedsiębiorstwa,
- strategia rozwoju,
- skłonność do ryzyka w danym horyzoncie czasowym,
- zdolność akumulacyjna przedsiębiorstwa.

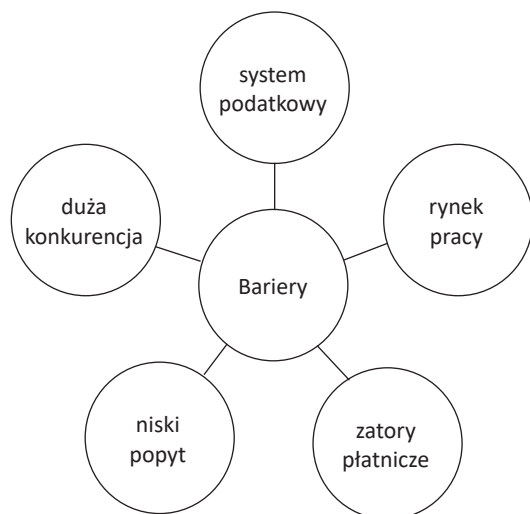
Warto zauważyć, iż literatura ekonomiczno-finansowa podkreśla rolę właściciela w procesie podejmowania inwestycji przez przedsiębiorstwo [Kałowski 2010, s. 235–239]. Dlatego też wiele czynników odnosi się właśnie do niego. Z punktu widzenia projektu inwestycyjnego ważne jest określenie postawy właściciela ze względu na predyspozycje psychologiczne do podejmowania ryzyka inwestycyjnego. W celu realizacji własnych ambicji gospodarczych właściciel powinien być zdecydowany i skłonny do ryzyka. Znaczną rolę odgrywają również wiedza i doświadczenie właściciela w zarządzaniu MSP. Ich brak uwidacznia się w planowaniu krótkookresowych celów i osiągnięć. Wśród wymienionych cech powinna się znaleźć także postawa przedsiębiorcy wobec zewnętrznych źródeł finansowania. Zazwyczaj charakteryzuje się on niechęcią i lękiem wobec potencjalnych źródeł finansowania. Realia powinny jednak wyglądać inaczej. Właściciel przedsiębiorstwa z sektora MSP powinien być zdeterminowany i odważny wobec możliwości pozyskania środków na wykonanie projektu inwestycyjnego.

W praktyce gospodarczej istnieją czynniki, które mogą zarówno motywować sektor MSP, jak i zniechęcać do przeprowadzania projektów inwestycyjnych. Niektóre z nich przedsiębiorcy traktują jako bariery uniemożliwiające prowadzenie dalszej działalności gospodarczej. Najczęściej wymieniane są [*Trendy rozwojowe...* 2015, s. 8–9]:

- system podatkowy oraz wysokość podatków,
- bariery związane z rynkiem pracy,
- zatory płatnicze,
- niski popyt,
- duża konkurencja.

Identyfikacja barier w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw jest w szczególności przedmiotem

zainteresowania władz centralnych, ponieważ to właśnie one podejmują działania mające na celu zapewnienie dogodnych warunków rozwoju MSP oraz podmiotów reprezentujących interesy przedsiębiorców.



Rysunek 13.4. Bariery w podejmowaniu inwestycji przez sektor MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Trendy rozwojowe...* [2015], *Potencjał rozwojowy...* [2008], s. 8–9.

Największą barierą dla małych i średnich przedsiębiorstw okazuje się system podatkowy wraz ze zbyt wysokimi podatkami. Spośród najbardziej uciążliwych czynników przedsiębiorcy wymieniają przepisy ustawy o VAT. Podstawowym problemem polskiego systemu podatkowego jest niejednoznaczność i brak przejrzystych regulacji prawnych. Znacznie mniejszą barierę – według przedsiębiorców – stanowią przepisy ustawy o PIT, przepisy Kodeksu pracy, przepisy ustawy o CIT, przepisy Prawa zamówień publicznych.

Do barier związanych z rynkiem pracy zalicza się [*Potencjał rozwojowy...* 2008, s. 39]:

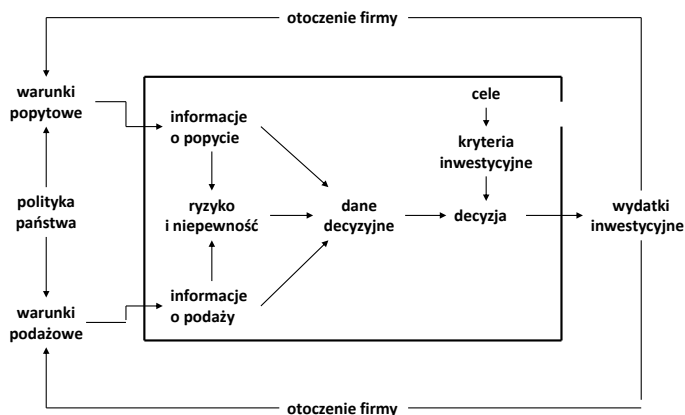
- pozapłacowe koszty pracy,
- koszty siły roboczej,
- system prawa pracy,
- brak wykwalifikowanych pracowników.

Wymaganiom przedsiębiorców nie są w stanie sprostać nawet aktualnie obowiązujące rozwiązania w zakresie prawa pracy (elastyczne formy zatrudnienia czy telepraca).

Istotnym problemem dla małych i średnich przedsiębiorstw są zatory płatnicze. Bariera ta okazuje się niezwykle uciążliwa w przypadku długotrwałego dochodzenia roszczeń na drodze sądowej. Skutkuje to utratą płynności finansowej, a w przypadku wydłużania się postępowań sądowych – nawet bankructwem.

Pozostałe dwie bariery w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, tj. niski popyt i duża konkurencja, są coraz rzadziej wymieniane przez polskich przedsiębiorców. Odpowiednia strategia rozwoju, w połączeniu z dokładnymi i rzetelnymi badaniami rynku, zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu przy realizacji projektów inwestycyjnych.

Powyższe czynniki charakteryzują się wysokim stopniem wpływu na popyt inwestycyjny. Jednak na uwagę zasługują również wzajemne związki występujące pomiędzy czynnikami, które warunkują podjęcie decyzji inwestycyjnej w przedsiębiorstwie.



Rysunek 13.5. Czynniki wpływające na podejmowanie decyzji inwestycyjnych

Źródło: Różański (red.) [2006].

Na czynniki popytowe i podażowe inwestycji wpływa polityka fiskalna i monetarna państwa (rys. 13.5). Zebrane przez przedsiębiorstwo informacje o popycie i podaży pozwalają oszacować ryzyko związane z podjęciem decyzji inwestycyjnej. Uzyskane dane, poszerzone o hierarchię celów działania oraz kryteria oceny inwestycji, tworzą podstawy do podjęcia lub niepodjęcia decyzji inwestycyjnej. Zaprezentowany schemat powiązań czynników popytowych i podażowych pomija jednak wpływ innych zmiennych zewnętrznych, które mimo wszystko mogą także wpłynąć na popyt inwestycyjny przedsiębiorstwa, tj. ogólnej sytuacji gospodarczej kraju czy warunków rynkowych.

13.4. Metody oceny opłacalności inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach

Określenie finansowych i niefinansowych efektów inwestycji jest dość trudne i wymaga zastosowania całościowego rachunku, który będzie uwzględniał zarówno pośrednie (rozwój rynku zaopatrzeniowego, możliwy postęp techniczno-technologiczny w sektorze, w którym inwestycja miała miejsce, aktywizacja produkcyjna/usługowa regionu), jak i bezpośrednie korzyści związane z oddaniem obiektu inwestycji rzeczowej do eksploatacji.

Najprostsza forma oceny opłacalności projektów inwestycyjnych polega na skonfrontowaniu kosztów (lub wydatków) ponoszonych na ten projekt z przychodami (lub wpływami) osiąganymi z tego tytułu.

Jednak pojęcie efektywności jest rozumiane na wiele sposobów, stąd też istnieje wiele metod oceny opłacalności inwestycji, które mogą w mniej lub bardziej precyzyjny sposób określić opłacalność danego projektu. W najprostszym podziale wyróżnia się metody oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych proste i dyskontowe (rys. 13.6). Metody proste są wykorzystywane do wstępnej selekcji projektów inwestycyjnych na etapie studiów przedrealizacyjnych. Nie uwzględniają one zmian wartości pieniądza w czasie, a ich ocena opiera się głównie na wielkościach rocznych lub średniorocznych. Metody proste nie wykorzystują prognoz przepływów pieniężnych wynikających z realizacji ocenianego projektu inwestycyjnego [Sierpińska, Jachna 2007, s. 462].

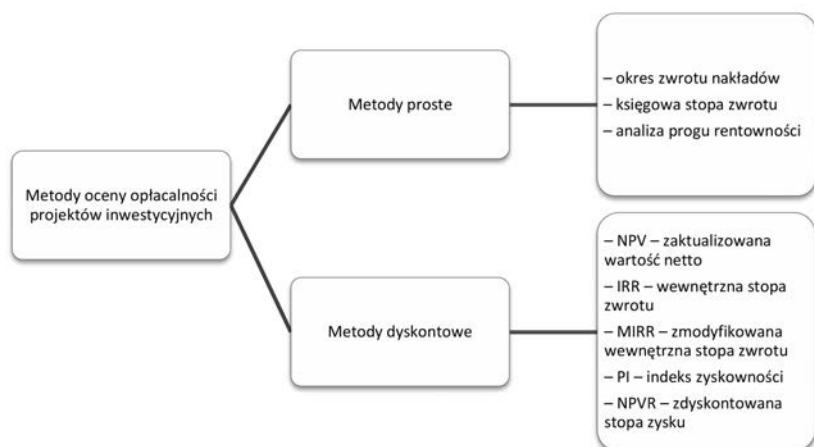
Podstawową prostą metodą oceny opłacalności inwestycji jest **okres zwrotu**, który definiuje się jako „czas niezbędny do odzyskania nakładów na realizację przedsięwzięcia z osiągniętych nadwyżek finansowych” [Sierpińska, Jachna 2007, s. 462–468]. Nadwyżki finansowe obliczane są dla kolejnych lat funkcjonowania przedsięwzięcia, a w ich skład wchodzi zysk netto i amortyzacja. Jeżeli źródłem finansowania inwestycji jest dług, wtedy nadwyżki obejmują również koszty finansowe ponoszone z tego tytułu.

Okres zwrotu oblicza się poprzez odjęcie od początkowych nakładów na realizację przedsięwzięcia rocznych nadwyżek finansowych osiągniętych w kolejnych latach jego funkcjonowania. Pełny zwrot nakładów początkowych następuje w roku, w którym nakłady zostaną zrównoważone przez skumulowane nadwyżki finansowe. Okres poprzedzający ten rok jest okresem zwrotu nakładów. Spośród kilku projektów poddawanych ocenie wybierany jest taki, który umożliwia

Planowaną inwestycję można oceniać w aspekcie makroekonomicznym (z punktu widzenia gospodarki) i mikroekonomicznym (z punktu widzenia przedsiębiorstwa).

Głównymi czynnikami decydującymi o wyborze projektu inwestycyjnego są korzyści z realizacji inwestycji i wysoki stopień efektywności.

Klasyfikacja metod oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych.



Rysunek 13.6. Metody oceny opłacalności projektów inwestycyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sierpińska, Jachna [2007], s. 457–486.

najszybsze odzyskanie początkowych nakładów. W przypadku oceny opłacalności jednego projektu pozytywną decyzję inwestycyjną podejmuje się, jeżeli okres zwrotu jest krótszy lub równy okresowi przyjętemu przez inwestora za dopuszczalny.

W praktyce kapitał zaangażowany w inwestycję odzyskuje się w miarę umarzania stworzonego zasobu majątku. Zjawisko to uwzględnia **księgowa stopa zwrotu** (*accounting rate of return*, ARR). Jest ona obliczana zgodnie ze wzorem:

$$R_k = \frac{\frac{\bar{Z}_n}{K_{cp} + K_{ck}}}{2} \times 100\%$$

gdzie:

R_k – księgowa stopa zwrotu (zysku),
 K_{cp} – początkowy kapitał zaangażowany,
 K_{ck} – końcowy kapitał zaangażowany

Miernik księgowej stopy zwrotu pozwala w sposób uproszczony ocenić opłacalność zarówno pojedynczego projektu inwestycyjnego, jak i wybrać najbardziej opłacalny spośród kilku rozpatrywanych projektów.

Definicja księgowej stopy zwrotu

Przykład 5

Firma Modest Sp. z o.o. zajmująca się sprzedażą tekstyliów zamierza podjąć projekt inwestycyjny, którego czas trwania określony jest na 5 lat. Nakłady szacowane są na 100 000 zł, a wymagana przez Modest minimalna księgowa stopa zwrotu wynosi 8%. Przepływy pieniężne netto projektu kształtują się następująco:

- rok 1 – 20 000 zł
- rok 2 – 25 000 zł
- rok 3 – 30 000 zł
- rok 4 – 25 000 zł
- rok 5 – 35 000 zł

Dla przedmiotu inwestycji przyjmuje się metodę amortyzacji liniową o stawce 20% rocznie. Czy spółka powinna zainwestować w powyższy projekt?

Rozwiązanie

Księgowa stopa zwrotu należy do prostych metod oceny opłacalności inwestycji. Jest zatem liczona na podstawie zysku księgowego, a nie przepływów pieniężnych. Średni zysk z projektu obliczamy, korygując go wcześniej o roczną amortyzację:

Rok	Zysk – amortyzacja
1	20 000 – 20 000 = 0
2	25 000 – 20 000 = 5 000
3	30 000 – 20 000 = 10 000
4	25 000 – 20 000 = 5 000
5	35 000 – 20 000 = 15 000
Razem	35 000
Średni zysk	$\bar{Z}_n = \frac{35000}{5} = 7000$

Księgowa stopa zwrotu wynosi:

$$R_k = \frac{7000}{100000} \times 100\% = 7\%$$

Obliczona księgowa stopa zwrotu jest zatem niższa od minimalnej stopy wymaganej przez spółkę Modest dla projektów o porównywalnym wyniku – projekt nie powinien być realizowany.

Zupełnie odmienna od pozostałych metod jest analiza **progu rentowności** (*break even point*, BEP), w której realizowane przychody ze sprzedaży pokrywają poniesione koszty. Jest to charakterystyczny

Definicja progu rentowności (BEP)

moment działalności, w którym przedsiębiorstwo nie generuje zysku, ale też nie ponosi straty. Firma osiąga wtedy swój próg rentowności.

Analiza progu rentowności opiera się na podziale kosztów na stałe i zmienne. Dodatkowo przyjmuje się następujące założenia [Sierpińska, Jachna 2007, s. 467]:

- wielkość produkcji jest równa wielkości sprzedaży,
- koszty są funkcją wielkości produkcji,
- każda wielkość produkcji ma identyczne koszty,
- jednostkowe koszty zmienne są stałe (całkowite koszty zmienne zmieniają się proporcjonalnie do wielkości produkcji),
- ceny sprzedaży poszczególnych produktów są jednakowe w całym badanym okresie,
- poziom jednostkowych kosztów zmiennych i stałych jest jednakowy w całym badanym okresie.

Próg rentowności może być wyrażony ilościowo lub wartościowo. Uwzględniając powyższe założenia, otrzymujemy następujące równania (dla produkcji jednoasortymentowej):

- w wyrażeniu ilościowym:

$$BEP = \frac{K_s}{c - k_z}$$

gdzie:

BEP – próg rentowności w wyrażeniu ilościowym,

K_s – koszty stałe,

c – jednostkowa cena produktu,

k_z – jednostkowe koszty zmienne;

Wzór – próg rentowności (BEP) w ujęciu ilościowym

- w wyrażeniu wartościowym:

$$BEP' = \frac{K_s}{c - k_z} \times c$$

$$BEP' = BEP \times c$$

Wzór – próg rentowności (BEP') w ujęciu wartościowym

gdzie:

BEP' – próg rentowności w wyrażeniu wartościowym.

Analiza progu rentowności jest przydatna nie tylko w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem, lecz także podczas wstępnej oceny projektów inwestycyjnych.

Przykład 6

FunDisk jest firmą specjalizującą się w sprzedaży gier komputerowych. W związku ze zbliżającymi się targami w Katowicach – gdzie spółka będzie sprzedawała swoje towary – zamierza nabyć znaczną ilość najnowszych egzemplarzy tego produktu. Istnieje możliwość ich zakupu od firmy zajmującej się hurtową sprzedażą gier komputerowych w cenie 60 zł/szt. Jeden dysk spółka FunDisk zamierza sprzedawać po 120 zł. Koszt wynajmu stoiska na targach w Katowicach to 3000 zł za trzy dni. Ile gier komputerowych spółka FunDisk musi sprzedać, aby osiągnąć próg rentowności?

Rozwiązanie

Kosztem stałym w tym przypadku jest koszt wynajęcia stoiska na targach – 3000 zł. Cena jednostkowa określona przez spółkę to 120 zł/szt. Natomiast jednostkowy koszt zmienny w zadaniu jest kosztem zakupu jednej płyty – 60 zł. Zgodnie z powyższym równanie przybiera następującą postać:

$$BEP = \frac{3000 \text{ zł}}{120 \text{ zł/szt.} - 60 \text{ zł/szt.}} = 50 \text{ szt.}$$

Aby osiągnąć próg rentowności, spółka musi sprzedać 50 szt. płyt z gier komputerowymi.

Najbardziej precyzyjnymi narzędziami oceny opłacalności inwestycyjnych są metody dyskontowe. Ich cechą charakterystyczną to uwzględnianie zmiany wartości pieniądza w czasie.

Do podstawowych metod dynamicznych oceny opłacalności projektów inwestycyjnych należy **wartość zaktualizowana netto** (*Net Present Value* – NPV). Jest to metoda dyskontowa oceny efektywności inwestycji, co oznacza, że uwzględnia ona zmianę wartości pieniądza w czasie.

Podstawą do obliczenia NPV są zdyskontowane przepływy gotówkowe netto (*net Cash flow*) w kolejnych latach, czyli różnice pomiędzy przewidywanymi wpływami a wydatkami pieniężnymi. Sposób obliczania NPV zależy od czasu trwania projektu inwestycyjnego. Jeżeli okres ten jest krótszy od roku, wtedy nie istnieje potrzeba dyskontowania nakładów inwestycyjnych. Wzór przyjmuje następującą postać:

Definicja wartości zaktualizowanej netto (NPV)

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t} - N_0 + R$$

gdzie:

CF – wpływy pieniężne osiągnięte dzięki inwestycji – wydatki eksploatacyjne (bieżące) ponoszone w związku z procesem produkcyjnym lub usługowym w obiekcie inwestycyjnym,

r – stopa dyskontowa,

t – liczba lat, dla których liczone są przepływy,

N_0 – jednorazowe wydatki inwestycyjne,

R – wartość rezydualna.

Jeżeli natomiast nakłady inwestycyjne trwają dłużej niż rok, wówczas wzór ma postać:

$$NPV = NCF_0 + \frac{NCF_1}{(1+r)} + \frac{NCF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{NCF_t}{(1+r)^t} + R$$

gdzie:

$NCF = CF$ – rata wydatków inwestycyjnych przypadająca na dany rok.

Wartości *cash flow* mogą być szacowane w cenach nominalnych (bieżących) z uwzględnieniem inflacji lub w cenach porównywalnych (np. przyjmując okres 0 za podstawę) [Różański (red.) 2006, s. 77–78]. Przy zastosowaniu miernika NPV podjęcie właściwej decyzji inwestycyjnej zależy od wyniku równania, co oznacza, że:

$NPV < 0$ – projekt należałoby odrzucić

$NPV > 0$ – projekt można zrealizować

$NPV = 0$ – inwestycja nie wpływa na wartość przedsiębiorstwa

Z kilku alternatywnych projektów inwestycyjnych wybieramy ten, który ma największą wartość bieżącą netto.

Pomimo swoich wad i zalet (tab. 13.5), zaktualizowana wartość netto (NPV) nadal pozostaje w kręgu najpopularniejszych mierników do oceny opłacalności inwestycji. Decyduje ona o przyjęciu bądź odrzuceniu projektu inwestycyjnego. Niewątpliwym mankamentem tej metody są trudności w oszacowaniu stopy procentowej, co z kolei prowadzi do utrudnień związanych z interpretacją kolejnej miary, którą jest IRR.

Z metodą zaktualizowanej wartości netto (NPV) wiąże się wspomniana już **wewnętrzna stopa zwrotu** (*Internal Rate of Return* – IRR). Jest to stopa dyskontowa, przy której $NPV = 0$. Projekt inwestycyjny jest opłacalny w momencie, gdy wewnętrzna stopa zwrotu jest nie mniejsza niż stopa dyskontowa wykorzystana do obliczenia NPV. W przypadku wyboru z kilku alternatywnych projektów decydujemy się na ten, którego IRR jest największa. Po wykorzystaniu metody interpolacji liniowej, wzór IRR wygląda następująco:

$$IRR = r_1 + \frac{PV \times (r_2 - r_1)}{PV + |NV|}$$

gdzie:

r_1 – stopa dyskonta, dla której $NPV > 0$,

r_2 – stopa dyskonta, dla której $NPV < 0$,

PV – wartość NPV wyznaczonego przy stopie r_1 ,

NV – wartość NPV wyznaczonego przy stopie r_2 .

Definicja
wewnętrznej
stopy zwrotu
(IRR).

Wewnętrzna stopa zwrotu określa procentowo efektywność projektu inwestycyjnego. Dzięki temu może być wyrażona kosztem kapitału zaangażowanego w inwestycję. Jeśli IRR jest wyższa od kosztu kapitału zaangażowanego, wówczas projekt powinien być przyjęty. Natomiast nadwyżka pozostała z różnicy IRR i kosztu kapitału zaangażowanego informuje nas o powstałym marginesie bezpieczeństwa, jaki posiada dany projekt inwestycyjny.

Wyróżnione metody dyskontowe oceny opłacalności projektów inwestycyjnych posiadają wiele cech wspólnych, co umożliwia sporządzenie wspólnej specyfikacji zalet i wad dla NPV i IRR. Szczegóły zawiera tab. 13.5.

Tabela 13.5. Wady i zalety metod dyskontowych oceny opłacalności inwestycji

Wady	Zalety
• wszystkie metody dynamiczne uwzględniają zmiany wartości pieniądza w czasie, • za podstawę obliczeń przyjmuje się wpływy i wydatki, a nie ewidencyjne przychody i koszty, • obejmują swoją oceną cały okres funkcjonowania projektu, czyli zarówno fazę jego realizacji, jak i pełny przewidywany okres eksploatacji inwestycji	• nie uwzględniają wpływu inwestycji na wyniki finansowe przedsiębiorstwa inwestującego oraz uwarunkowania jego działalności (np. spadek przychodu ze sprzedaży, podwyższenie poziomu ryzyka), • oceniane projekty inwestycyjne traktowane są zawsze jako konkurencyjne w stosunku do siebie, może się jednak okazać, że są komplementarne bądź substytucyjne względem siebie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Różański (red.), [2006], s. 74–75; Sierpińska, Jachna [2007], s. 485.

Zarówno NPV, jak i IRR posiadają podstawową pozytywną cechę – uwzględniają zmianę wartości pieniądza w czasie. Dlatego też są najczęściej wykorzystywane do oceny opłacalności inwestycji. Jednak jednocześnie ich stosowanie może rodzić konflikty. Istnieje bowiem możliwość wystąpienia takich wariantów inwestycyjnych, których ocena na podstawie dwóch wspomnianych mierników przyniesie rozbieżne rezultaty. W takim przypadku zaleca się wykorzystanie NPV. Takie rozwiązanie „wynika z przyjętych przy konstrukcji metod dyskontowych założeń, dotyczących przyszłej stopy reinwestycji wyrażającej efektywność dalszego inwestowania przepływów pieniężnych netto, generowanych przez oceniane projekty” [Sierpińska, Jachna 2007, s. 485]. Wspomniane założenie dotyczy przepływów z projektu reinwestowanych według stopy procentowej, stanowiącej podstawę obliczeń NPV. W przypadku IRR stopa ta równa jest obliczanej właśnie wewnętrznej stopie zwrotu.

Wybór metody oceny opłacalności inwestycji to kwestia indywidualna i zależy od szeregu czynników. Nie należy narzucać wykorzystywanych mierników. Obowiązek prawidłowej oceny inwestycji i wyboru tej, która przyniesie największe korzyści przedsiębiorstwu, niewątpliwie leży po stronie samego właściciela małego i średniego przedsiębiorstwa.

13.5. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne małych i średnich przedsiębiorstw

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stwarzają możliwość przepływu kapitałów pomiędzy państwami gospodarki światowej. W literaturze przedmiotu wielokrotnie podejmuje się próby zdefiniowania takiej formy inwestycji kapitału, jednak do tej pory bezpośrednie inwestycje zagraniczne nie doczekały się swojej jednolitej definicji, która w precyzyjny sposób scharakteryzowałaby ich specyfikę.

Aby podjąć próbę zdefiniowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, należy przybliżyć kilka pojęć, które są nieodłącznie z nimi związane. Pierwsze to korporacja transnarodowa. Na potrzeby tego rozdziału będziemy ją definiować jako przedsiębiorstwo prowadzące działalność w skali międzynarodowej – co oznacza, że sprawuje własność oraz zarządza firmami w co najmniej dwóch krajach – a jedną ze strategii jego działania są bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Inwestycje zagraniczne mogą występować w dwóch wariantach: pośrednie lub bezpośrednie. Pierwsze to inwestycje portfelowe, które polegają głównie na zakupie obligacji, akcji/udziałów obcych przedsiębiorstw oraz papierów wartościowych emitowanych przez państwo. Mają one zazwyczaj charakter krótkoterminowy. Natomiast inwestycje bezpośrednie określane są najczęściej jako forma długoterminowych lokat kapitałowych, które wywierają trwały wpływ na zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa zlokalizowanego w innym kraju niż kraj stałego osiedlenia inwestora oraz osiąganie zysków z tego tytułu.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ³) cechuje przemieszczanie się nie tylko środków finansowych, lecz także czynników produkcji, umiejętności technologicznych czy menedżerskich. Oznacza to, że istotą

Definicja
inwestycji
zagranicznych

3 Skrót stosowany w publikacjach instytucji takich jak PAIILZ, NBP oraz Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego.

BIZ nie są środki pieniężne, lecz przemieszczające się dzięki nim środki wytwórcze, takie jak: rzeczowe zasoby kapitałowe (maszyny, urządzenia, surowce, półfabrykaty), praca, technologia i przedsiębiorczość.

W szerokim rozumieniu pojęciem **bezpośrednie inwestycje zagraniczne** określa się filie i oddziały przedsiębiorstw za granicą oraz udziały w zagranicznych spółkach akcyjnych w wysokości co najmniej 50% udziału, co umożliwia sprawowanie kontroli nad spółką. W wąskim rozumieniu natomiast za bezpośrednią inwestycję zagraniczną uznaje się budowę nowych przedsiębiorstw za granicą bądź nabycie przez cudzoziemców już istniejącego przedsiębiorstwa [Starzyńska 2012, s. 12–13].

Literatura rozróżnia trzy formy wejścia bezpośrednich inwestycji zagranicznych:

- inwestycje typu *greenfield*,
- przejęcia (*acquisitions*),
- wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*).

Inwestycje typu *greenfield* definiują finansowanie powstania w kraju lokaty nowego podmiotu gospodarczego, który budowany jest od podstaw. W tym przypadku inwestor, zamiast korzystać z istniejącej infrastruktury, decyduje się na budowę nowego przedsiębiorstwa, nad którym będzie sprawował kontrolę.

Inną formą wejścia bezpośrednich inwestycji zagranicznych są przejęcia (*acquisitions*). W przeciwieństwie do *greenfield* polegają na zakupie przez inwestora istniejącego już przedsiębiorstwa w państwie lokaty. Warunkiem jest nabycie pakietu kontrolnego udziałów/akcji od poprzedniego właściciela przedsiębiorstwa. Przejęcia mogą mieć charakter:

- poziomy – dotyczą firmy z tej samej branży,
- pionowy – dotyczą firm działających w ramach jednego łańcucha tworzenia wartości,
- dywersyfikacji pokrewnych – odnoszących się do różnych dziedzin działalności przedsiębiorstw, jednak opierających się na tych samych umiejętnościach technologicznych czy marketingowych.

Wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) z kolei dotyczą połączenia zasobów co najmniej dwóch przedsiębiorstw pochodzących z różnych krajów i tworzących odrębną jednostkę, w której są współwłaścicielami.

Małe i średnie przedsiębiorstwa ze względu na swoją wielkość napotykają wiele trudności w przypadku bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Oczywiście, mały rozmiar przedsiębiorstwa nie jest barierą nie do pokonania, jednak niewątpliwie stanowi znaczne utrudnienie w porównaniu z firmami dużymi. Decyzje o bezpośrednich

Szerokie rozumienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Formy wejścia bezpośrednich inwestycji zagranicznych

inwestycjach zagranicznych są warunkowane następującymi czynnikami [Witkowska, Wysockińska 2006, s. 16–17]:

- kosztami, które gwarantują efektywność firmy przy jej minimalnej wielkości. Jeżeli przyjęta przez właścicieli minimalna wielkość firmy jest duża w porównaniu z optymalną wielkością firm działających w regionie, to aby firma pozostała konkurencyjna, musi poszerzyć swoją działalność o rynki zagraniczne. Każda firma posiada bowiem minimalną wielkość efektywnej produkcji, poniżej której działalność przedsiębiorstwa jest już nieopłacalna ze względu na obecność kosztów stałych;
- możliwości różnicowania produktu – jeżeli firma jest wysoko wyspecjalizowana w swojej dziedzinie, to zmuszona jest do rozszerzenia działalności o rynki zagraniczne ze względu na konieczność utrzymania pewnej skali sprzedaży. Czynniki te są typowe dla małych i średnich przedsiębiorstw ze względu na ich strategię ukierunkowaną na nisze rynkowe.

Oprócz typowych dla sektora MSP czynników determinujących wdrożenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, nie należy zapominać o czynnikach, które oddziałują na wszystkie rodzaje przedsiębiorstw. Według raportu opublikowanego w 2015 r. dla Ministerstwa Gospodarki są to:

- pojemne rynki lokalne – czynnik charakterystyczny dla rynków azjatyckich i krajów Wspólnoty Niepodległych Państw, które odznaczają się znacznym wzrostem gospodarczym,
- niższe jednostkowe koszty pracy – wykorzystanie relatywnie taniej siły roboczej, głównie z terenów Azji i Europy Wschodniej powoduje zmniejszenie kosztów i wzrost konkurencyjności,
- ochrona własnej pozycji rynkowej – dokonywanie inwestycji zagranicznych hamuje ekspansję innych inwestorów i wyprzedza konkurencję,
- konsolidacja w ramach branży – dokonywanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych poprzez fuzje i przejęcia buduje silną pozycję przedsiębiorstwa w skali lokalnej,
- możliwości szerszej ekspansji eksportowej na pobliskie rynki – obecność inwestycyjna na jednym rynku zagranicznym znacznie ułatwia ekspansję na inne pobliskie kraje ze względu na bliskość geograficzną, jak również korzystniejsze umowy międzynarodowe z krajami trzecimi w porównaniu do strony polskiej,
- dodatkowe możliwości eksportu na rynek inwestowania – działalność gospodarcza prowadzona na terenie innego państwa pociąga

za sobą konsekwencje eksportu środków pieniężnych niezbędnych do rozpoczęcia lub kontynuacji działalności,

- ominięcie barier celnych – bariery celne mogą znacznie utrudniać eksport dóbr i usług na rynki zagraniczne, dlatego też często jedyną formą pozostania na rynku są bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Pomimo swojej wielkości małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają pewną przewagę przy dokonywaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Otóż, są elastyczne i zdolne do szybkiego reagowania, co daje im przewagę konkurencyjną. Poprzez dominację korporacji transnarodowych w pewnych specyficznych branżach sektor MSP ma możliwość odnieść sukces w branżach, które niekoniecznie charakteryzują się korzyściami skali produkcji [Witkowska, Wysokińska 2006, s. 42–43]. Wymienione aspekty odróżniają małe i średnie przedsiębiorstwa od pozostałych sektorów gospodarki.

Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Ustal wartość przyszłą (FV) lokaty w kwocie 100 000 zł po pięcioletnim okresie trwania przy stopie procentowej równej 6% w skali roku dla różnych okresów kapitalizacji odsetek:

- rocznej,
- półrocznej,
- kwartalnej,
- miesięcznej.

Ćwiczenie 2

Przedsiębiorstwo produkcyjne GreenPol rozważa zainwestowanie 100 000 zł w maszyny i urządzenia. Nakłady zostaną poniesione w początkowej fazie inwestycji. Zyski po opodatkowaniu będą wynosiły 35 000 zł rocznie przez cały czteroletni okres realizacji projektu. Wysokość rocznej amortyzacji oszacowano na 25 000 zł. Oblicz księgową stopę zwrotu, wiedząc, że wymagana stopa zwrotu przez inwestora wynosi 9%.

Ćwiczenie 3

Firma MedSpec przygotowała na najbliższy rok dwa projekty inwestycyjne. Szacowane przepływy pieniężne netto poszczególnych projektów przedstawia poniższa tabela.

Rok	Projekt A	Projekt B
0	-16 000	-16 000
1	5 000	2 000
2	5 000	3 500
3	5 000	5 000
4	5 000	7 500
5	5 000	9 000

Oceń, które przedsięwzięcie jest bardziej opłacalne dla inwestora, jeżeli poziom stopy dyskontowej dla obu projektów wynosi 10% w skali roku.

Ćwiczenie 4

Przedsiębiorstwo ProfiHurt rozpatruje realizację jednego z dwóch projektów inwestycyjnych, których przepływy pieniężne netto w poszczególnych latach realizacji kształtują się następująco.

Rok	Projekt A	Projekt B
0	-10 000	-10 000
1	5 000	1 500
2	5 000	2 000
3	2 000	2 500
4	–	5 000
5	–	5 000

Który z wyżej wymienionych projektów przedsiębiorstwo ProfiHurt powinno przyjąć do realizacji? Dokonaj oceny przy wykorzystaniu wewnętrznej stopy zwrotu (IRR), wiedząc, że:

- dla projektu A: $NPV > 0$ dla $r = 11\%$
 $NPV < 0$ dla $r = 12\%$
- dla projektu B: $NPV > 0$ dla $r = 14\%$
 $NPV < 0$ dla $r = 15\%$.

Bibliografia

- Dębski W. [2007], *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dziworska K. [1993], *Inwestycje przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Filip P. [2010], *Aktywność ekonomiczna przedsiębiorstw małej i średniej skali w Polsce*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, Warszawa–Kraków 2010, s. 128–140.
- GUS [2015], *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Jajuga K. [2009], *Wprowadzenie do inwestycji finansowych. Depozyty i instrumenty rynku pieniężnego*, Cedur, Warszawa.
- Kałowski A. [2010], *Wewnętrzne determinanty inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Kreatywność – Innowacje – Przedsiębiorczość”, nr 47, s. 231–243.
- Kamerschen D. R., McKenzie R. B., Nardinelli C [1991], *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk.
- Kasprzak-Czelej A. [2013], *Determinanty inwestycji przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, vol. 47, no. 2, s. 85–92.
- Merkle H. L. [1980], *Investition und Investitionsplanung – Finanzierungshandbuch*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Perridon L., Steiner M. [1986], *Finanzwirtschaft der Unternehmen*, Verlag Franz Vahlen, Munchen.
- Polskie inwestycje bezpośrednie w 2013 roku* [2015], Departament Strategii i Analiz Ministerstwa Gospodarki, Warszawa.
- Potencjał rozwojowy polskich MSP* [2008], Raport końcowy Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) i PSDB, Warszawa.
- Reilly F., Brown K. [2001], *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, t. 1, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Różański J. (red.) [2006], *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa.
- Schneider D. [1990], *Investition, Finanzierung und Besteuerung*, Gabler, Wiesbaden.

- Sierpińska M., Jachna T. [2007], *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Starzyńska D. [2012], *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Trendy rozwojowe mikro-, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2014 roku* [2015], Departament Strategii i Analiz Ministerstwa Gospodarki, Warszawa.
- Wieprow J. [2013], *Ocena efektywności inwestycji rzeczowych za pomocą metody NPV*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 6 (38), s. 85–97.
- Witkowska J., Wysokińska Z. [2006], *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Dariusz M. Trzmielak

Rozdział 14

Transfer technologii w małym i średnim przedsiębiorstwie

Transfer wiedzy i technologii w teorii i praktyce

Zasoby niezbędne do transferu wiedzy i technologii

Kanały transferu wiedzy i technologii

Powstawanie firm technologicznych i dyfuzja innowacji

Strategie transferu wiedzy i technologii

Ośrodki wsparcia transferu wiedzy i technologii

Wprowadzenie	455
14.1. Transfer wiedzy i technologii w teorii i praktyce	456
14.2. Zasoby niezbędne do transferu wiedzy i technologii	465
14.3. Kanały transferu wiedzy i technologii	469
14.4. Powstawanie firm technologicznych i dyfuzja innowacji	474
14.5. Strategie transferu wiedzy i technologii	476
14.6. Ośrodki wsparcia transferu wiedzy i technologii	482
Ćwiczenia	484
Bibliografia	487

Wprowadzenie

Nawiązywanie współpracy pomiędzy nauką a małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest niezbędne w celu wprowadzania nowych technologii oraz produktów. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) nie posiadają niezbędnych zasobów, by opracowywać i rozwijać wynalazki, prowadzić badania naukowe przed wdrożeniem nowych technologii i produktów. Dodatkowo, większe kompetencje dotyczące tworzenia nowej wiedzy oraz nowych technologii w porównaniu z MSP zawsze będą miały podmioty naukowo-badawcze. Połączenie ośrodków naukowych oraz badawczych z MSP i komercjalizacja wyników badań naukowych odbywa się poprzez realizowanie transferu wiedzy i technologii. Nowe produkty, które pojawiają się na rynku, są często wynikiem współpracy przedsiębiorstw i ośrodków naukowo-badawczych, a także zrealizowanego transferu wiedzy i technologii. Taki transfer odgrywa szczególną rolę w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ innowacje mogą stwarzać dla nich szansę na rozwój i niezależność od dużych podmiotów. MSP, które często są podwykonawcami czy zleceńbiorcami na usługach dużych korporacji, wykorzystując nową wiedzę i technologie mogą wprowadzać nowe produkty na segmenty rynku pozostawione przez największe firmy. Jednocześnie transfer wiedzy z ośrodków naukowych i badawczych do MSP wymaga sprośnięcia dużym wyzwaniom ze względu to, że realistyczni przedsiębiorcy w podejmowaniu wyzwań, jakie stawia im rynek, muszą borykać się z marzycielami, którzy niedostosowane do ekonomicznej rzeczywistości pomysły próbują zamienić w przyszłe bogactwo firm [Dubinskas 1988, s. 201]. Przedsiębiorca jest odpowiedzialny za zarządzanie firmą oraz maksymalizację dochodu. Inwestowanie w rozwój wiedzy i nowych technologii często stoi w sprzeczności z presją uzyskiwania dobrych krótkoterminowych rezultatów finansowych. Wprowadzenie przez MSP nowej technologii lub zastosowanie przełomowych wyników badań w krótkim okresie może oznaczać nakłady finansowe, które nie polepszają sytuacji konkurencyjnej.

14.1. Transfer wiedzy i technologii w teorii i praktyce

Transfer wiedzy i technologii to przekazywanie określonej wiedzy w celu jej zastosowania w praktyce [Trzmielak 2013, s. 12]. Obejmuje on swoim znaczeniem pojęcia przekazywania wiedzy, procesów, informacji w kanałach transferu (naukowcy, przedsiębiorcy, eksperci, instytucje naukowo-badawcze, podmioty gospodarcze, instytucje wsparcia). Elementy transferu obejmują: dane, wyniki badań, informacje, wzorce, dobre praktyki, procedury, opisy procesów, doświadczeń, syntez chemicznych niezbędne do rozwoju, wdrożenia i sprzedaży innowacji na rynku [Głodek, Gołębiowski 2006, s. 11]. Transfer wiedzy i technologii nazywany jest transferem technologii materialnych i niematerialnych. Kluczowe dla definicji transferu jest to, co jest przekazywane, a nie kierunek transferu. Dlatego transfer technologii materialnych dotyczy np. przekazywania środków produkcji, zaś transfer technologii niematerialnych odnosi się np. do dokumentacji lub usług [Dworczyk, Szlasa 2001, s. 163]. Transfer wiedzy i technologii z jednej organizacji do drugiej nie jest działaniem jednoetapowym, lecz wieloetapowym. Jest to proces, w którym przejście z jednego etapu do drugiego odbywa się według określonych kryteriów i miary. Zarówno każdy etap, jak i cały proces transferu, ma cechy wejściowe i wyjściowe [Gilbert, Krieger 2006, s. 92]. Proces transferu technologii zwykle obejmuje przemieszczenie wiedzy z jednostek zajmujących się badaniami oraz rozwojem wiedzy i technologii (np. instytutów badawczych na uniwersytetach i przedsiębiorstw innowacyjnych posiadających działy badawcze) do odbiorców technologii lub nowych produktów. Odbiorcami wiedzy i technologii mogą zostać organizacje działające lub powstające na rynku. Można mówić o pełnym transferze technologii, gdy nastąpi komercjalizacja wiedzy i technologii. Inaczej mówiąc, rezultatem zastosowania wiedzy i technologii będzie powstanie produktu lub usługi, które zostaną wprowadzone na rynek.

Proces transferu technologii obejmuje przemieszczenie wiedzy z jednostek zajmujących się badaniami i rozwojem do odbiorców technologii lub nowych produktów.

Podstawą transferu wiedzy i technologii jest przede wszystkim własność intelektualna i przemysłowa, która realizowana jest na podstawie uregulowań międzynarodowych, regionalnych, krajowych i lokalnych [Barski, Cook 2011, s. 45]. Własność intelektualna w transferze wiedzy i technologii obejmuje swoim zakresem te dobra niematerialne, które mają jakiekolwiek praktyczne przeznaczenie. Własność taka jest przejawem działalności twórczej o indywidualnym charakterze. Wymaga od autora wkładu własnego, inwencji i pomysłowości. Transfer

własności intelektualnej w szczególności obejmuje utwory wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe), plastyczne, fotograficzne, lutnicze, wzornictwo przemysłowe, architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne, muzyczne i słowno-muzyczne, sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne, audiowizualne (w tym filmowe) [Trzmie-lak, Byczko 2010, s. 6–16].

Przykład 1

Przykładem transferu własności intelektualnej w postaci wiedzy zawartej w utworze naukowym (projekcie naukowym) jest powstanie firmy Atmagon. Firma Atmagon została założona przez naukowca z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, który przez wiele lat uczestniczył w projekcie naukowym związanym z zastosowaniem Metodologii Teorii Ugruntowanej do badań jakościowych wykonywanych przez firmy badawcze. Firma powstała w celu prowadzenia szkoleń dla prowadzących badania jakościowe i certyfikacji kwalifikacji osób, którzy zajmują się badaniami jakościowymi typu: *focus group*, *mystery shopping*, tajemniczy klient, *customer experience*, obserwacje. *Know-how* z zastosowania Metodologii Teorii Ugruntowanej zostało wykorzystane w działalności gospodarczej firmy Atmagon. Wiedza będąca przedmiotem transferu została wypracowana na Uniwersytecie Łódzkim przez wielu naukowców. Uniwersytet Łódzki na podstawie udzielonej licencji przekazał firmie akademickiej również dokumentację i opracowania naukowe oraz prawo do wykorzystywania ich w celach komercyjnych. Firma, posiadając licencję na zastosowanie wiedzy opracowanej przez pracowników Uniwersytetu Łódzkiego na temat Metodologii Teorii Ugruntowanej, rozpoczęła działalność szkoleniową i certyfikacyjną. Transfer wiedzy, który nastąpił z ośrodka naukowo-badawczego do przedsiębiorstwa, obejmował własność intelektualną zawartą w utworach naukowych, do których prawa autorskie mają pracownicy uczelni, zaś prawa do zarządzania (sprzedaży, udzielenia licencji) posiada Uniwersytet Łódzki.

Innym przedmiotem transferu wiedzy i technologii może być własność przemysłowa. Wiedza i składniki przyszłych technologii zawarte we własności przemysłowej obejmują dobra intelektualne, takie jak wynalazki, wzory użytkowe i wzory przemysłowe, które mają na celu rozwiązywanie pewnych zagadnień technicznych. Składniki własności przemysłowej mają potencjalnie zastosowanie techniczne [Byczko, Trzmie-lak 2011, s. 28–32]. Własność przemysłowa to bardzo dobry przedmiot transferu wiedzy i technologii, gdyż jest chroniona w krajowych lub międzynarodowych urzędach patentowych. Ochrona ogranicza kopiowanie w celach komercyjnych przez konkurencyjne firmy, bez zgody uprawnionego. Wynalazek może być nowym przedmiotem, urządzeniem, substancją chemiczną, metodą produkcji, procesem

technologicznym, nowym zastosowaniem jakiejś substancji. Wynalazek jest określany cechami technicznymi (np. materiałowymi i konstrukcyjnymi). W USA ochronie podlegają też wynalazki opisane według cech użytkowych¹. Wzór użytkowy to rozwiązanie posiadające kształt, budowę i będące przedmiotem materialnym o trwałym wyglądzie. Wzór przemysłowy to zewnętrzna postać rozwiązania: kształt, kolorystyka, struktura, rodzaj materiału i wzornictwo artystyczne.

Przykład 2

Przykładem wynalazku jest rower bez łańcucha. W 2012 r. został on wymyślony przez polskiego naukowca. Wzorem użytkowym i przemysłowym może być np. medal dla wynalazców, przyznawany co roku na Międzynarodowych Tragach Wynalazczości Concours Lépine w Paryżu za najlepsze rozwiązania techniczne. Wzór użytkowy będący przedmiotem transferu wiedzy jest w tym przykładzie nową konstrukcją, sposobem osadzenia medalu na stojaku i sposobem złożenia stojaka. Ten sam medal może być wzorem przemysłowym. Cechą charakterystyczną będzie wtedy kolor, kształt i wzór. W przedstawionym przykładzie kolorem charakterystycznym jest złoty. Medal ma odpowiednio wybite wzory i jest okrągły. Wzór przedstawiony na rysunku podlega ochronie przed kopiowaniem.

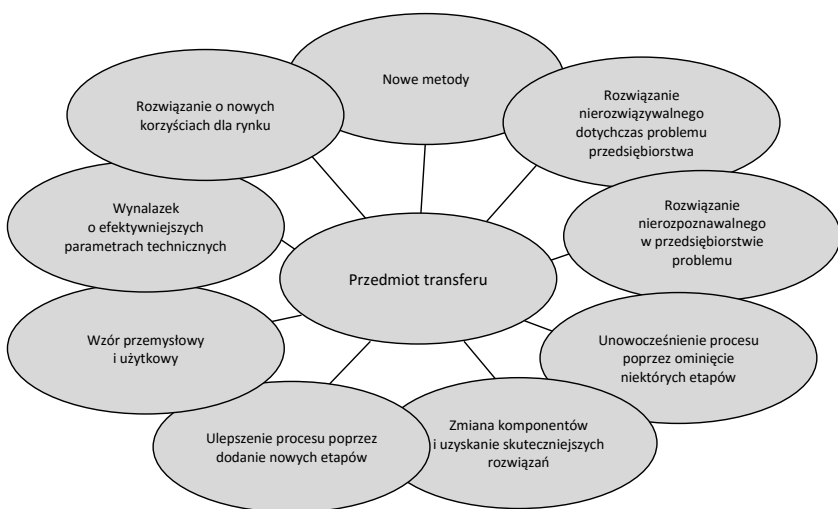


Rysunek 14.1. Przykład wzoru przemysłowego – Medal Concours Lépine

Źródło: opracowanie własne.

We wspomnianych powyżej przykładach przedmiotem transferu w przypadku własności przemysłowej jest wiedza o wytworzeniu oraz składniki przyszłej technologii produkcji roweru bez łańcucha; wiedza o konstrukcji stojaka, sposobie malowania oraz kształcie medalu Concours Lépine. Wybrane składniki transferu wiedzy i technologii prezentuje rys. 14.2.

¹ W Stanach Zjednoczonych można przy zgłoszeniu wynalazku do urzędu patentowego zaprezentować opis przedmiotu według cech użytkowych. Stąd USA, jako jeden z nielicznych krajów, chroni patentem oprogramowania komputerowe, których nie można opisać cechami technicznymi.



Rysunek 14.2. Wybrane składniki transferu wiedzy i technologii

Źródło: opracowanie własne.

Transfer technologii może być pasywny lub aktywny. Transfer technologii pasywny oznacza, że przedsiębiorstwo pozyskuje technologię ze źródeł zewnętrznych. Najczęściej wynika to z braku zasobów obejmujących B+R (badania i rozwój) oraz własnych prac naukowo-badawczych. Jednocześnie, w tym przypadku przedsiębiorstwo nie finansuje poszczególnych etapów badań, a nabywa lub uzyskuje licencję na finalny wynik prac naukowo-badawczych lub rozwojowych. Z kolei aktywny transfer technologii ma miejsce, gdy przedsiębiorstwo prowadzi prace naukowe, badawcze lub rozwojowe samodzielnie albo z partnerem zewnętrznym (naukowym lub biznesowym posiadającym zasoby B+R) w celu wdrażania technologii w przedsiębiorstwie i wprowadzania produktów na rynek.

Pasywny
i aktywny
transfer
technologii

Przykład 3

Przykładem pasywnego i aktywnego transferu wiedzy i technologii jest komercjalizacja dwudziestoczerogodzinnego testu na wykrywanie chorób zakaźnych. Zasoby, jakie w sektorze biotechnologii powinna posiadać organizacja są bardzo rozległe. Na etapie badań podstawowych należy mieć zasoby personalne i intelektualne z dziedziny diagnozowania chorób zakaźnych, metod pobierania wirusów i ich rozwoju w warunkach laboratoryjnych, modyfikacji DNA, pomiaru wrażliwości człowieka, zasobów laboratoryjnych do badań podstawowych. W badaniach stosowanych niezbędna jest wiedza z zakresu budowania testów, tworzenia metod diagnostycznych. Z kolei badania rozwojowe wymagają umiejętności i sprzętu do przeskalowania testów

(zamiany ilości laboratoryjnej w produkcyjną), certyfikowania i dopuszczania produktów biotechnologicznych do obrotu. Na każdym etapie badań niezbędna jest inna wiedza o finansowaniu badań, rozwoju i wprowadzaniu testów na rynek, ponadto wiedza z zakresu patentowania, współpracy z podmiotami rynkowymi uczestniczącymi w badaniu, rozwoju i wprowadzaniu produktu na rynek. Transfer pasywny będzie zachodził w sytuacji, gdy produkt od idei do finalnej wersji (testu diagnostycznego) powstaje np. w instytucie badawczym i jest kupowany lub udzielana jest licencja na jego sprzedaż przez firmę posiadającą kanały dystrybucyjne. Finalny dystrybutor, który komercjalizuje testy diagnostyczne na choroby zakaźne, może jednak przyczynić się do aktywnego transferu, jeśli będzie uczestniczył w finansowaniu co najmniej jednego etapu badań w przed rynkowym cyklem życia.

W przypadku długiego procesu komercjalizacji wyników badań naukowych, gdy stworzenie nowej technologii lub produktu wymaga wielu zasobów, transfer wiedzy i technologii do pewnego etapu rozwoju technologii może być pasywny, by później przybrać formę transferu aktywnego. Możliwa jest też sytuacja odwrotna. W bardzo pracochłonnych i kapitałochłonnych technologiach raczej nie występuje klasyczny podział na pasywny i aktywny transfer wiedzy i technologii. W przykładzie komercjalizacji wiedzy dla stworzenia produktu w postaci testu do dwudziestoczterogodzinnego wykrywania chorób zakaźnych można wskazać dwie sytuacje, które charakteryzują zmianę rodzaju transferu z aktywnego na pasywny lub odwrotnie. W pierwszej wersji zamiana aktywnego transferu na pasywny będzie zachodzić, gdy na etapie badań stosowanych, sprawdzających zastosowanie np. metod diagnozowania i ich skuteczności, włączy się przedsiębiorca. Jego zadaniem będzie sfinansowanie testów do identyfikowania konkretnej choroby, np. żółtaczki typu C. Aktywna rola przedsiębiorcy może też dotyczyć wykonania badań certyfikujących lub przyciągnięcia inwestora kapitałowego.

Transfer technologii odbywa się pomiędzy dwoma lub kilkoma podmiotami naukowymi i biznesowymi. Ich konfiguracje mogą być różne. Transfer technologii może zachodzić wyłącznie między ośrodkiem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwem (N2B), jak również pomiędzy przedsiębiorstwami i przedsiębiorstwem (B2B). Rzadko spotykane są transfery wiedzy i technologii między przedsiębiorstwem a ośrodkami naukowo-badawczymi (B2N)². Na skomercjalizowanie wiedzy i technologii nie mają bezpośredniego wpływu transfery N2N: ośrodek naukowy – ośrodek badawczy. Bezpośrednie znaczenie dla rozwoju

² W warunkach konsorcjów badawczych prowadzonych przez kilka ośrodków naukowo-badawczych mamy do czynienia z transferem wiedzy z ośrodków naukowych do ośrodków naukowych.

przedsiębiorczości oraz firm innowacyjnych mają przede wszystkim transfery wiedzy i technologii N2B i B2B.

Transfer wiedzy i technologii może być jednostronny lub dwustronny. Jednostronny przebiega od jednego podmiotu do drugiego (od ośrodka naukowo-badawczego do przedsiębiorstwa). W dwustronnym transferze technologii wymiana wiedzy naukowo-technicznej i uczenie się wzajemnych relacji zachodzą w obu kierunkach [Jasiński 2011, s. 11–22]. Przykładem jednostronnego transferu może być zakup wyników badań lub licencji. Dwustronny transfer technologii będzie zachodził np. w sytuacji utworzenia firmy na podstawie projektu badawczego stworzonego wspólnie przez dwóch właścicieli: przedsiębiorcę wnoszącego wiedzę o procesach biznesowych i podmiot naukowy specjalizujący się w rozwoju technologii będącej przedmiotem rozwoju firmy.

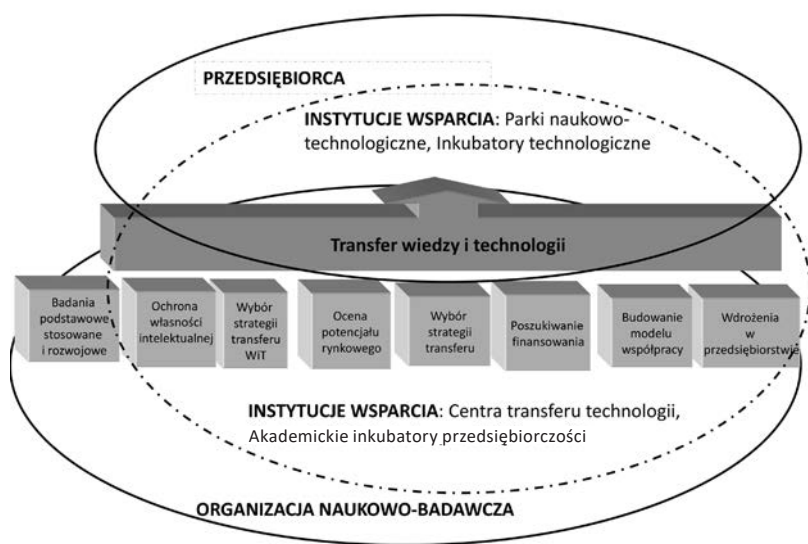
Transfer technologii na rynku może odbywać się w kanałach: nauka – biznes (N2B) lub biznes – biznes (B2B). W wyżej wymienionych przypadkach transfer ukierunkowany jest do firmy już istniejącej na rynku lub nowo powstałej [Gibson, Stiles 2000, s. 198].

Transferowi wiedzy i technologii ze sfery N2B lub B2B powinien towarzyszyć przepływ różnych strumieni. W szczególności do strumieni towarzyszących transferowi wiedzy i technologii zaliczymy:

- finansowy zewnętrzny (np. z funduszy kapitałowych, prywatnych inwestorów z instytucji publicznych, organizacji międzynarodowych, banków, władz samorządowych centralnych),
- finansowy wewnętrzny (np. z zysków, z odpisów na B+R, w ramach zapłaty za przejęcie własności intelektualnej),
- informacji (np. o potencjale ekonomicznym nowej technologii, ryzyka inwestycyjnego, barier, podobnych technologiach),
- zasobów dla prawidłowego przebiegu transferu i komercjalizacji wiedzy i technologii.

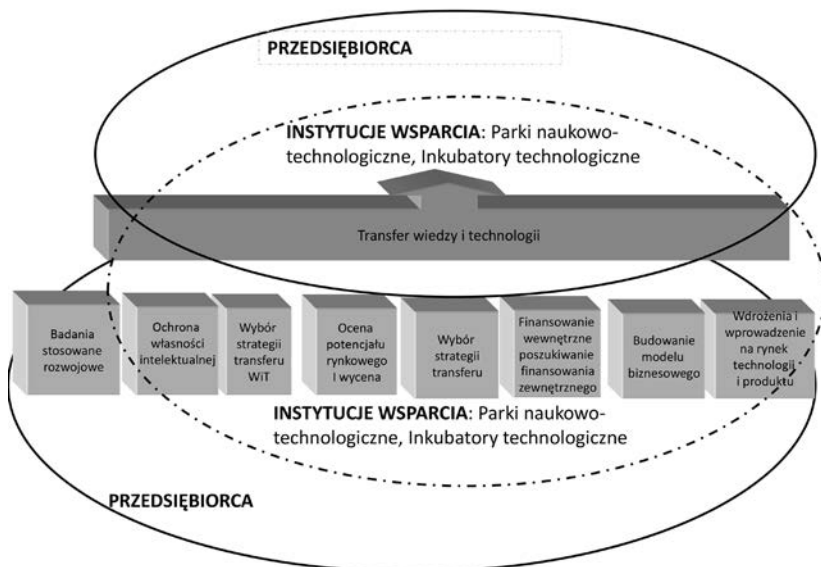
Proces transferu wiedzy i technologii ze sfery nauki do biznesu może obejmować fazy zaprezentowane na rys. 14.3 i 14.4. Różnice pomiędzy procesami transferu wiedzy i technologii N2B i B2B prezentuje tab. 14.1.

Fazy badawcze w procesie transferu wiedzy i technologii można podzielić w zależności od typu badań. Ustawa o finansowaniu nauki wskazuje na trzy typy badań: podstawowe, stosowane i rozwojowe. Wiedza powstaje w każdym typie badań, natomiast technologie w większości wypadków podczas badań stosowanych. Ochrona własności intelektualnej zaczyna się od momentu powstania idei technologii i nowego produktu (prawa autorskie i własność intelektualna). Szczególną formę ochrony prawnej można przyjąć w przypadku własności przemysłowej,



Rysunek 14.3. Proces transferu N2B

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 14.4. Proces transferu B2B

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14.1. Porównanie procesów transferu wiedzy i technologii N2B i B2B

Procesy transferu wiedzy i technologie	
Etapy transferu N2B	Etapy transferu B2B
Badania podstawowe , stosowane, rozwojowe	Badania stosowane i rozwojowe
Ochrona własności intelektualnej poprzez zgłoszenie patentowe, wzór użytkowy lub przemysłowy	Ochrona własności intelektualnej poprzez zgłoszenie patentowe, wzór użytkowy lub przemysłowy lub utrzymanie własności intelektualnej w tajemnicy
Ocena potencjału rynkowego i wartości własności intelektualnej	Ocena potencjału rynkowego i wartości własności intelektualnej
Wybór strategii transferu	Wybór strategii transferu
Poszukiwanie finansowania zewnętrznego	Finansowanie wewnętrzne lub poszukiwanie finansowania zewnętrznego
Budowanie modelu współpracy organizacji naukowo-badawczej i przedsiębiorstwa	Budowanie modelu biznesowego dla wdrożenia wiedzy i technologii
Wdrożenie w przedsiębiorstwie	Wdrożenie w przedsiębiorstwie i wprowadzenie na rynek technologii i produktu

Źródło: opracowanie własne.

która może być chroniona patentem, wzorem użytkowym i przemysłowym. Natomiast ocena potencjału ekonomicznego wskazuje bariery, szanse i potencjał rynkowy (możliwości sprzedaży nowych technologii lub nowych produktów) dla nowości. W fazie tej należy ocenić np. alternatywne technologie i ich zastosowania. Ocena może być podstawą do określenia użyteczności rynkowej wiedzy i technologii transferowanych do drugiego podmiotu.

Celem transferu wiedzy i technologii jest rozwój oraz wdrożenie nowych technologii w przedsiębiorstwie i wprowadzenie nowych produktów na rynek. Cel ten może zostać spełniony poprzez różne strategie transferu i na podstawie modeli biznesowych stworzonych dla wykorzystania w praktyce transferowanej wiedzy. Modele biznesowe nakreślają ścieżkę komercjalizacji i pozwalają na określenie najbardziej skutecznego i efektywnego dla wszystkich uczestników transferu. Transferowi wiedzy i technologii w zdecydowanej większości przypadków towarzyszy finansowe oraz wsparcie kapitałowe [Trzmiełak 2009, s. 151–166]. Środki finansowe mogą być niezbędne w każdej fazie procesu transferu. Jest to uzależnione od długości kanałów transferu wiedzy i technologii. Transfer technologii wpływa też na rozwój sektorów

przemysłowych, kreowanie *know-how* i ekspansję firm, a także budowanie nowych firm opartych na wiedzy i partnerstwie³.

Zdolność do transferu wiedzy i technologii oraz tworzenie nowych firm są w znacznym stopniu uzależnione od silnych podstaw wiedzy, obejmujących przedsiębiorstwa, instytucje wsparcia, ośrodki naukowo-badawcze i inne organizacje zdolne do współuczestniczenia w procesie wdrażania nowych technologii oraz wprowadzania nowych produktów na rynek. Bardzo dużą rolę odgrywają dobrze wyedukowani pracownicy organizacji generujących innowacje, absorbujących i wspomagających procesy transferu [Trzmielak 2009, s. 151–166]. Generalizując, można stwierdzić, że zasób informacji o rynku, procesach i jednostkach na nim występujących jest kluczowy w transferze wiedzy i technologii z organizacji z działami B+R do przedsiębiorstw innowacyjnych, wprowadzających produkty/usługi na rynek. Akumulacja doświadczeń i umiejętności determinuje sukces podmiotów uczestniczących w rozwoju i wprowadzaniu przyszłych innowacji [Lundvall 2004, s. 151]. Doświadczenie oraz umiejętności przyczyniają się do utrzymania trafnego oszacowania potencjału ekonomicznego nowych technologii i produktów. Brak akumulacji wiedzy, doświadczenia i umiejętności może doprowadzić do ułomności transferu wiedzy i technologii – nie może on się zakończyć wprowadzeniem produktu lub usługi na rynek w taki sposób, aby uznać je za produkt lub usługę udaną. Bardzo często technologie nie spełniają oczekiwań przedsiębiorców, a nowe produkty nie odpowiadają oczekiwaniom nabywców biznesowych lub indywidualnych.

W niektórych sytuacjach rozwoju przedsiębiorstwa może nastąpić wyłącznie transfer wiedzy. Do takiego transferu często przyczyniają się alianse strategiczne pomiędzy organizacjami. Ten typ transferu może się pojawić przy wystąpieniu luki technologicznej w przedsiębiorstwach. Alianse strategiczne dla transferu wiedzy są elastyczną formą współdziałania przedsiębiorstw i instytucji naukowo-badawczych w dostosowaniu organizacji do zmian technologicznych na rynku [Robertson, Gatignon 1998, s. 515–531]. Luka technologiczna w organizacjach skłania do aliansów i do transferu wiedzy pomiędzy nimi. Nabiera to znaczenia przede wszystkim w warunkach niepewności [Lemmens 2004, s. 92–95]. Alianse strategiczne nie wykluczają transferu samej technologii, jednakże transfer wiedzy nie wymaga żadnych umów, nabywania

3 Efekt mnożnikowy dla partnerstwa jest rozumiany jako zjawisko polegające na powstaniu i rozwoju wielu przedsiębiorstw pod wpływem uruchomienia lub rozbudowy jakiegoś innego przedsiębiorstwa [Trzmielak 2007, s. 103].

licencji lub zakupu nowych rozwiązań. Współpraca między podmiotami i transfer technologii mogą być następstwem wcześniejszego współdziałania i wymiany wiedzy między partnerami.

14.2. Zasoby niezbędne do transferu wiedzy i technologii

Na rynku globalnym coraz częściej przedsiębiorstwa konkurują wiedzą, nowymi technologiami i produktami. Przyczyna oparcia konkurencyjności przedsiębiorstwa na pracach B+R wynika z potrzeb fizycznych nabywców, aby lepiej i szybciej konsumować dobra materialne i niematerialne oraz z faktu zmniejszania się zasobów naturalnych niezbędnych do życia [Escoffier *et al.* 2011]. Wprowadzenie nowej technologii lub produktu na rynek wiąże się jednak z ogromnym ryzykiem niedostosowania się do potrzeb rynku i poniesienia strat finansowych.

Z badań przeprowadzonych przez naukowców wynika, że tylko siedem na sto idei jest oryginalnych i może rzeczywiście stanowić innowację. Dwa na sto produktów może uzyskać ochronę patentową, która w przypadku innowacji jest bardzo ważna dla uniknięcia kopiowania pomysłów i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Sześć na tysiąc pomysłów udaje się zamienić w produkt możliwy do wdrożenia na rynku. Natomiast tylko trzy na tysiąc pomysłów kończy się sukcesem rynkowym [Hansen 1995; Trzmielak 2002, s. 29–35]. W konkurowaniu innowacjami koszt wiedzy i przekształcenia pomysłu w technologię oraz nowy produkt jest bardzo wysoki. Poznanie koncepcji transferu wiedzy i technologii z laboratoriów naukowo-badawczych do przemysłu jest kluczowe dla zmniejszenia ryzyka porażki wdrożenia produktu. Koszty rozwoju nowej technologii lub produktu w fazach ich przedrynkowego życia rosną w sposób wykładniczy wraz z przechodzeniem pomysłu w kolejne fazy rozwoju. Generalna zasada, jaka obowiązuje w transferze wiedzy i technologii z laboratorium do przemysłu głosi, że każda złotówka zainwestowana w badania naukowe w fazie koncepcji wymaga kolejnych dziesięciu złotych dla rozwoju prototypu. W kolejnych fazach rozwoju nowej technologii, gdy dochodzi do testowania prototypu oraz próby stworzenia technologii finalnej, każdy etap wymaga następnych, dziesięciokrotnie większych wydatków w porównaniu z poprzednim. Koszty zależą od rodzaju sektora, rynku docelowego

oraz typu technologii. W sektorze medycznym i biotechnologicznym często przejście od koncepcji do prototypu wymaga więcej niż dziesięciokrotnych kosztów. Natomiast niektóre proste rozwiązania oparte na wcześniejszych pracach badawczych będą pochłaniać mniej kosztów niż opisana wyżej zależność [Jolly 1997, s. 19].

Przykład 4

W kontekście kosztów rozwoju nowej technologii czy produktu warto przyjrzeć się dwóm wynalazkom: cząsteczce nano dla zastosowania w leczeniu białaczki limfocytowej oraz wskaźnikom LED na rolki. Jako przykładowe koszty posłużą koszty ochrony własności intelektualnej oraz testowania. Zgłoszenie do ochrony patentowej w Europie i USA zastosowania nanocząsteczki do leczenia białaczki kosztuje około 100 000 zł. W sytuacji uzyskania patentu niezbędne jest kolejne kilkaset tysięcy złotych na utrzymanie ochrony patentowej. Często wspomniane koszty muszą być ponoszone przed wejściem produktu na rynek. Koszt np. testu nanocząsteczek w tzw. fazie *in-vivo* (czyli na zwierzętach) są uzależnione od rodzaju białaczki. W przypadku białaczki obwodowej, która pojawia się we krwi, koszt może wynieść nawet 300 000 zł. Wynika to z faktu, że przy chorobach nowotworowych tylko niewiele laboratoriów badawczych ma kompetencje w badaniu danego typu nowotworu. Liczba testów, jakie muszą wykonać firmy od fazy koncepcji do wdrożenia leku jest bardzo duża. Powyżej wspomniano tylko testy *in-vivo*, ale kluczowe dla wdrożenia będą tzw. badania kliniczne (badania na chorych pacjentach). W tych badaniach koszty testowania nowej cząstki mogą sięgnąć milionów złotych.

W przypadku wynalazku związanego ze wskaźnikiem LED na rolki koszty będą znacząco mniejsze. Rozwiązanie nie wymaga tylu testów, specjalistycznej wiedzy i laboratoriów. Jednocześnie wynalazca może korzystać z produktów i technologii już istniejących, działających i wprowadzonych na rynek. Dodatkowo koszt ochrony może być mniejszy, bowiem zamiast patentu ochroną może być wzór przemysłowy (ochronie będzie podlegał kształt wskaźnika, kolorystyka, materiał wynalazku), którego rejestracja we wszystkich krajach Europy wynosi około 2000 zł.

Pod koniec XX w. średni cykl życia firmy amerykańskiej wynosił 12,5 roku. Średni cykl życia nowej usługi lub produktu to niecałe 2 lata. Produkty na rynku oprogramowania charakteryzowały się trzyletnim cyklem życia, jeśli produkt lub usługa wszedł w cykl produkcyjny [de Geus 1997, s. 2]. Średni cykl życia firmy i produktu wskazują, że przedsiębiorstwo podczas swojej działalności musi wprowadzić na rynek 7–8 nowych produktów. Stąd transfer wiedzy i technologii jest bardzo ważny dla zachowania lub zwiększenia konkurencyjności firmy.

Podstawą budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa są zasoby, umiejętności, kompetencje będące w jego posiadaniu. Im bardziej zasoby są unikatowe, rzadkie i trudne do imitowania, tym są bardziej wartościowe z punktu widzenia konkurowania na rynku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zatem przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

może zostać zbudowana na wykorzystanej wiedzy i nowych technologiach w rozwoju firmy. Nowe technologie i produkty to nowe zasoby, umiejętności i kompetencje. Menedżerowie w przedsiębiorstwach mogą sami tworzyć nowe technologie i produkty, albo też mogą pozyskiwać je z zewnątrz. W szczególności w małych i średnich przedsiębiorstwach bardzo trudno jest samodzielnie tworzyć nowe technologie i produkty. Wynika to z faktu, że małe i średnie firmy, w porównaniu z dużymi podmiotami, nie mają tak wielkich środków finansowych na rozwój laboratoriów oraz takich możliwości na zbudowanie własnych zasobów umożliwiających stworzenie, rozwój i wdrożenie nowej technologii w przedsiębiorstwie.

Kluczowe zasoby dla procesu transferu wiedzy i technologii to:

- 1) zasoby finansowe (środki pieniężne w firmie, dostęp do kapitału),
- 2) zasoby rynkowe (relacje z rynkiem docelowym, komunikacja z interesariuszami technologii, znajomość rynku konkurencji, dostęp do kanałów dystrybucji),
- 3) zasoby strukturalne (laboratoria badawcze, sprzęt, system ochrony własności intelektualnej, wprowadzone procesy badawcze),
- 4) zasoby ludzkie (doświadczenie pracowników, umiejętności w rozwoju technologii i komercjalizacji, mobilność, reputacja i podatność na zmiany),
- 5) zasoby intelektualne (wiedza, patenty, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, licencje),
- 6) zasoby społeczne (sieć współpracy, kultura innowacyjności, wizerunek).

Kluczowe zasoby dla procesu transferu wiedzy i technologii

Środki finansowe małej i średniej firmy są z natury rzeczy relatywnie małe. Firmy z sektora MSP mają niewielką sprzedaż, zaś dostęp do kapitału jest dla nich znacznie bardziej utrudniony niż w przypadku dużych korporacji, chociaż wiele podmiotów na rynku kapitałowym specjalizuje się w inwestowaniu w małe przedsiębiorstwa. W takim przypadku jednak finansowanie rozwoju nowych technologii wymaga oddania części przedsiębiorstwa funduszowi inwestycyjnemu. Ze względu na relatywnie niewielkie zasoby, które mogłyby być zabezpieczeniem dla finansowania zewnętrznego, dostęp do kapitału również jest relatywnie trudny.

Zasoby rynkowe przede wszystkim budują dla przedsiębiorstwa potencjał rynku, czyli możliwości sprzedaży nowych technologii. Firma zaczyna je budować poprzez kształtowanie relacji z interesariuszami nowych technologii (wynalazcami, naukowcami, ekspertami, pośrednikami, finalnymi odbiorcami). Rozwój technologii odbywa się bardzo często również dzięki relacjom międzynarodowym. Transfer

technologii na międzynarodowe rynki docelowe jest uzależniony od posiadania własnych lub obcych kanałów dostępu do rynku. Umiejętność wykorzystania obcych kanałów dostępu to również składnik zasobów firmy. Współpraca małych i średnich firm z sektorem badawczym, wiedza o możliwościach wykorzystania dorobku placówek naukowych i wdrożeniowych w rozwoju przedsiębiorstw jest tak samo ważna przy wdrożeniach innowacji, jak środki finansowe. Zasoby rynkowe to także wiedza o rynku, konkurencji, segmentach rynku i ich preferencjach, kanałach dystrybucji i kosztach oraz procesach logistycznych.

Kolejnym składnikiem zasobów w transferze technologii są zasoby strukturalne: laboratoria badawcze, sprzęt, system ochrony własności intelektualnej, wprowadzone procesy badawcze. Zbudowanie własnych laboratoriów naukowo-badawczych to zadanie kosztowne i czasochłonne. Na dobrze wyposażone laboratoria stać jedynie duże przedsiębiorstwa lub instytucje finansowane ze środków publicznych [Trzmielak, Grzegorzczak 2011, s. 151–172]. Podobnie jest z wyspecjalizowanymi zasobami ludzkimi i intelektualnymi. Zdobywanie samodzielności naukowej trwa kilka, a czasem nawet kilkanaście lat. Stąd rozwój małych i średnich przedsiębiorstw innowacyjnych powinien być wsparty współpracą z naukowcami oraz laboratoriami naukowymi ośrodków naukowo-badawczych. MSP winny korzystać z usług, wykorzystywać wiedzę i kompetencje istniejące na uczelniach oraz w instytutach badawczych. Patent, w którym zawarty jest wynalazek można kupić lub uzyskać licencję na jego wykorzystywanie. Nie posiadając zaplecza badawczego, doświadczenia i wiedzy, małe i średnie firmy mogą dość szybko pozyskać nową technologię oraz wytworzyć nowy produkt, korzystając z wynalazków już wytworzonych w ośrodkach naukowych na całym świecie. Zakup nowej technologii lub licencji na nią oznacza najczęściej relatywnie niższy koszt niż wieloletnie budowanie kompetencji badawczych MSP. Mała i średnia firma może też opierać swój rozwój i rozwój swoich produktów wyłącznie na budowaniu wiedzy i kompetencji transferowanych z ośrodków naukowo-badawczych. W przypadku szybkiego wdrożenia i zbudowania przez MSP przewagi konkurencyjnej na rynku wykorzystanie obcych laboratoriów badawczych, pracowników i wynalazków jest efektywniejsze. We wdrożeniu nowych technologii w przedsiębiorstwie budowa własnych kompetencji i zasobów wiedzy jest długotrwała. Dlatego strategię współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi lub zakupu licencji są skuteczniejsze w tworzeniu wiedzy i kompetencji MSP.

Współpraca z ośrodkami naukowo-badawczymi w celu wdrożenia nowych technologii umożliwia zbudowanie przez MSP kolejnych

zasobów, tzw. społecznych. W oparciu o współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi MSP buduje kulturę tworzenia i rozwoju innowacji oraz wizerunek przedsiębiorstwa innowacyjnego. Duże ośrodki naukowe mogą dzielić się z MSP posiadanymi sieciami współpracy, dużą liczbą powiązań z innymi organizacjami, aktywnością uczestników sieci (opartą na projektach, programach badawczych, wydarzeniach) oraz wysoką wiarygodnością [Rogalev 1999, s. 121]. Zasoby niezbędne do wdrażania nowych technologii i wprowadzania nowych produktów mogą zostać zbudowane przez każde przedsiębiorstwo samodzielnie lub przy wykorzystaniu partnerów funkcjonujących na rynku. W przypadku budowania przedsiębiorstwa innowacyjnego bardzo pomocne są ośrodki naukowo-badawcze oferujące wiedzę i nowe rozwiązania technologiczne. Łączenie zasobów różnych organizacji oraz budowanie własnych poprzez wykorzystanie partnerów odbywa się przede wszystkim dzięki transferowi wiedzy i technologii. Wtedy przedsiębiorstwo może szybciej dostosować się do zmian na rynku i zbudować przewagę konkurencyjną.

14.3. Kanały transferu wiedzy i technologii

Proces transferu wiedzy i technologii powinien zakończyć się wdrożeniem technologii w przedsiębiorstwie lub produktu na rynku. Odbywa się to bezpośrednio poprzez zakup wiedzy i technologii, licencji lub przyjęcie wiedzy i technologii przez przedsiębiorstwo w postaci aportu. Jednak od momentu powstania idei badań naukowych do momentu wdrożenia bardzo wiele podmiotów może współuczestniczyć w transferze wiedzy i technologii. Liczba podmiotów uczestniczących w kształtowaniu technologii oraz przekazywaniu wiedzy określa długość kanału transferu wiedzy i technologii.

Długi kanał transferu wiedzy i technologii będzie występował w sytuacji, gdy od powstania idei nowej technologii do momentu wdrożenia tej technologii w przedsiębiorstwie lub sprzedaży nowych produktów na rynku będzie można zidentyfikować wiele podmiotów i etapów przekazywania wiedzy oraz własności przemysłowej pomiędzy nimi (rys. 14.5 i 14.6). Długi kanał oznacza, że transfer wiedzy i technologii następuje dopiero po kilku etapach pracy wielu organizacji. Natomiast krótki kanał transferu wiedzy i technologii charakteryzuje się występowaniem niewielkiej liczby podmiotów i działań

Długość kanału transferu technologii

wspomagających transfer (rys. 14.7). W przypadku krótkiego kanału transferu, po powstaniu idei wynalazku, jego rozwój, testowanie, ocena wartości ekonomicznej, ochrona własności przemysłowej może odbywać się w jednej fazie i być wykonywana przez jeden podmiot. Długość kanału transferu wiedzy i technologii może być taka sama lub różna od długości kanałów komercjalizacji. Komercjalizacja następuje, gdy wynalazek (nowa technologia, nowy produkt) podlega sprzedaży, jest przedmiotem licencji lub wniesienia aportu do spółki. Sprzedaż praw do wynalazku może nastąpić wcześniej niż wdrożenie go w przedsiębiorstwie lub zastosowanie na rynku (rys. 14.5). W komercjalizacji wyników badań naukowych często wymagane są duże nakłady finansowe na kolejne etapy badań, testy, certyfikaty dopuszczające nową technologię; prawa majątkowe do własności przemysłowej mogą zostać przekazane lub udostępnione zanim powstanie gotowa technologia i trafi na rynek. Komercjalizacja wiedzy i technologii następuje, zanim zakończony jest produkt, natomiast transfer wiedzy i technologii trwa nadal, gdyż technologia lub produkt nie są ukończone. W zamian za przekazanie prawa własności lub licencji twórca nowej technologii może pozyskać źródła finansowania dalszych prac badawczych lub ochrony własności przemysłowej. W momencie sprzedaży praw do wyników badań, udzielenia licencji lub uzyskania prawa do udziału w spółce przez wynalazcę (naukowca) często następuje komercjalizacja wynalazku (przyszłej technologii), pomimo faktu, że nie ma jeszcze wdrożenia lub zastosowania na rynku (rys. 14.6).

Przykład 5

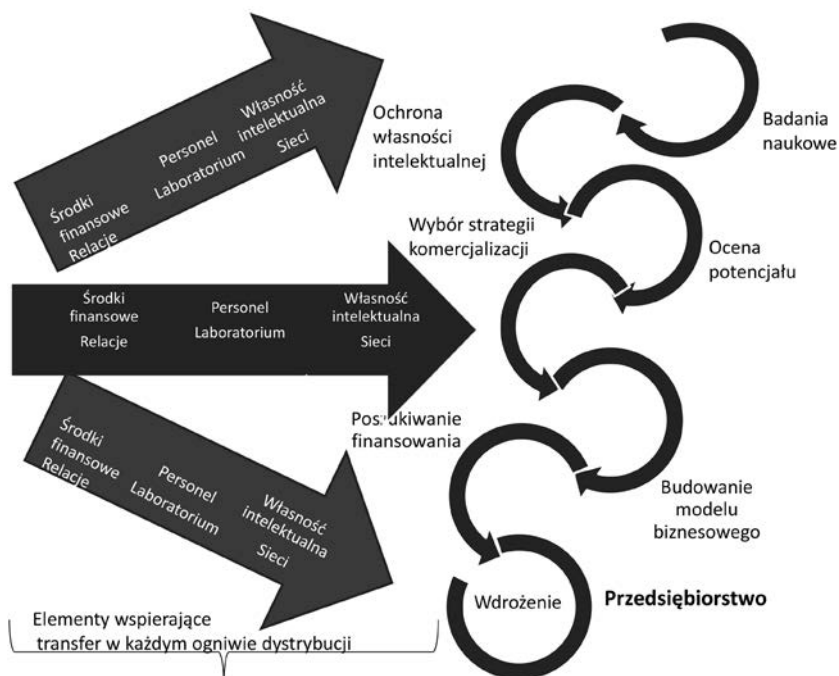
Długi kanał transferu wiedzy i technologii przy jednoczesnej jej komercjalizacji przed wprowadzeniem produktu na rynek może obrazować sprzedaż nanocząstek srebra z Uniwersytetu Łódzkiego do Hipovet Sp. z o.o. W spółce Grupa Straszów powstał pomysł rozszerzenia asortymentu produktów. Firma chciała skorzystać z wiedzy Wydziału Chemii Uniwersytetu Łódzkiego związanej z zastosowaniem nanocząstek srebra. Po pozytywnej ocenie możliwości zastosowań nanocząstek srebra w kosmetykach dla koni, Grupa Straszów przekazała wiedzę o zastosowaniach nanosrebra w kosmetykach dla koni spółce zależnej Hipovet Sp. z o.o. W tym samym czasie Akcelerator Technologii Fundacja Uniwersytetu Łódzkiego rozpoczęła poszukiwania źródeł finansowania dalszych badań skuteczności nanosrebra w zwalczaniu grzybów i bakterii groźnych dla koni. Tutaj włączyła się Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która sfinansowała badania na Wydziale Biologii i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego. Wyniki badań potwierdzające skuteczność działania nanosrebra na wybrane grzyby i bakterie występujące u koni dały podstawę do zakupu nanocząstek srebra przez Hipovet Sp. z o.o. W kolejnych fazach badań rozwojowych Hipovet zlecił testy nowych substancji z cząsteczkami nanosrebra. Laboratoria zewnętrzne sprawdzały zachowanie się różnych substancji

lecniczych z nanosrebrem. Następnie wybrano dwa produkty, które wykazały najlepsze właściwości w kosmetyce koni. W ostatniej fazie badawczej testowano samodzielnie zachowanie się skóry koni po zastosowaniu maści z nanosrebrem. Równolegle podjęto starania o rejestrację i ochronę wzoru przemysłowego dla linii produktów Nano Silver. Firma Hipovet Sp. z o.o., wykorzystując transfer wiedzy i technologii, wprowadziła na rynek dwa produkty: maść na grude i maść na otarcia.

W procesie transferu wiedzy i technologii najwcześniej powstają wyniki badań podstawowych, a później stosowanych i rozwojowych. Następnie są one przekształcane w technologię lub nowy produkt. Równolegle wyniki badań oceniane są i zgłaszane do ochrony patentem, wzorami przemysłowymi lub użytkowymi. Każde działanie musi mieć źródła finansowania. Końcowym etapem transferu wiedzy i technologii jest wdrożenie jej w przedsiębiorstwie lub wprowadzenie produktu na rynek. W ośrodkach naukowo-badawczych, ze względu na brak własnych środków finansowych, szybko może nastąpić komercjalizacja rynkowych wynalazków. Pomimo braku możliwości natychmiastowego wdrożenia technologii, przedsiębiorcy mogą nabyć technologię w celu dalszego rozwoju. Konkurencyjność niegotowej nowej technologii oraz atrakcyjność segmentu rynku powodują, że komercjalizacja nastąpi szybciej niż zakończenie transferu wiedzy i technologii. Skracanie procesu komercjalizacji ma na celu pozyskanie środków finansowych pochodzących od przedsiębiorstw w celu prowadzenia dalszych badań naukowych. Nowe technologie często wymagają wysokich nakładów finansowych, które mogą ponieść jedynie instytucje rynku kapitałowego (anioły biznesu, fundusze *venture capital*). Wybór źródła finansowania przyczynia się do kształtu kanałów dystrybucji. Instytucje, które finansują transfer wiedzy i technologii, posiadają swoich partnerów, którzy mogą włączyć się w ocenę potencjału rynkowego, strategii rozwoju technologii oraz budowanie modelu biznesowego.

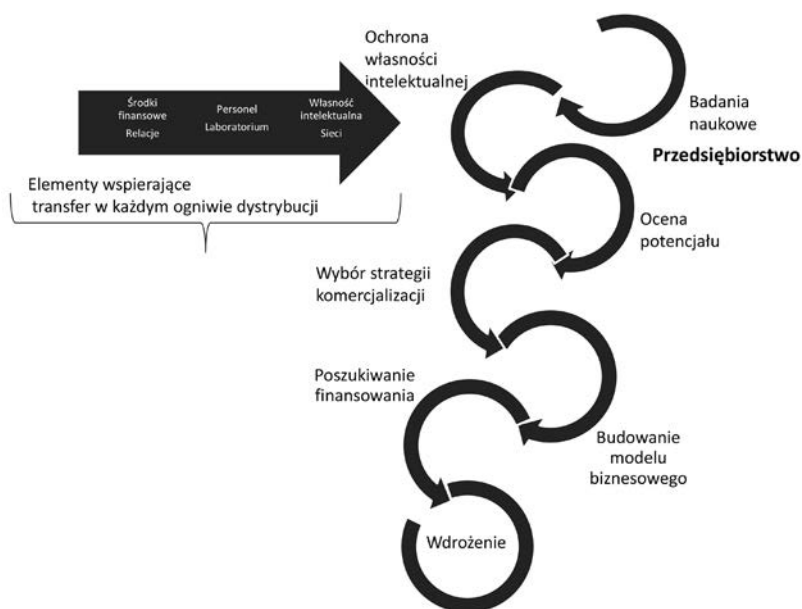
Inną opcją pozyskania finansowania rozwoju technologii, a także transferu wiedzy i technologii z ośrodków naukowo-badawczych do MSP jest zainteresowanie przedsiębiorcy potencjalną innowacją, by finansował prace rozwojowe, które doprowadzą do wdrożenia technologii w przedsiębiorstwie. Tworzenie technologii jest wtedy związane z obecną i przyszłą strategią przedsiębiorstwa. Strategia przedsiębiorstwa, dla którego mogą być prowadzone badania i będzie tworzona nowa technologia, narzuca kierunek rozwoju technologii i badań, zastosowanie oraz rynki docelowe, jak również kanały transferu wiedzy i technologii [Silver-Pagaza, Coraz-Flores 2005, s. 155]. Strategię rozwoju technologii i dalszego prowadzenia badań może też warunkować

sektor i rynek geograficzny, które narzucają również kanały transferu wiedzy i technologii. Trendy w wykorzystaniu i zastosowaniu technologii bywają inne np. w sektorze biotechnologicznym, medycznym, ochronie środowiska czy ICT. Podobnie jest na różnych rynkach geograficznych. Wykorzystanie np. technologii energetycznych opartych na źródłach odnawialnych jest odmienne w Polsce, Danii czy we Włoszech. Na ten fakt wpływają warunki klimatyczne, ustawodawstwo danego kraju oraz zasoby naturalne. Poza tym w poszczególnych sektorach rynku rozwój technologii i produktów odbywa się relatywnie wolniej lub szybciej, np. w sektorze informatyki lub telekomunikacji przedrynkowy i rynkowy cykl życia technologii jest krótszy niż w sektorze biotechnologicznym, medycznym lub farmaceutycznym. Krótkie i długie kanały transferu wiedzy i technologii przedstawiają rys. 14.5, 14.6 i 14.7.



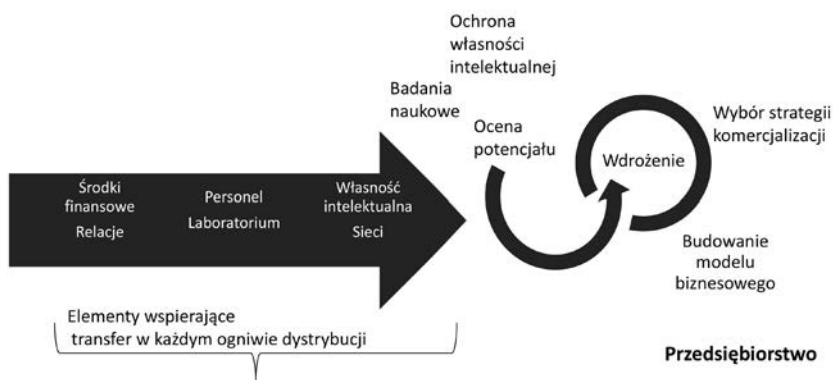
Rysunek 14.5. Długi kanał transferu wiedzy i technologii oraz długi proces komercjalizacji

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 14.6. Długi kanał transferu wiedzy i technologii oraz krótki proces komercjalizacji

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 14.7. Krótki kanał transferu wiedzy i technologii oraz krótki proces komercjalizacji

Źródło: opracowanie własne.

14.4. Powstawanie firm technologicznych i dyfuzja innowacji

Transfer wiedzy i technologii wiąże się z wykorzystaniem innowacji technologicznych przez przedsiębiorstwa [Rogers, Takegami, Yin 1994; Trzmielak 2009, s. 371]. Może on, a właściwie powinien skutkować powstaniem nowej technologii, produktu, usługi lub zasobów intelektualnych. Jednym z następstw transferu jest komercjalizacja wiedzy i technologii przez przedsiębiorstwa. Często podmiotami gospodarczymi komercjalizującymi są nowe firmy technologiczne (NTBF, *new technology-based firms*). Wyróżnia się wiele ich rodzajów. Po pierwsze, mogą być tworzone na podstawie przekazanej licencji z jednostki macierzystej prowadzącej badania naukowe. Drugi model powstania firmy NTBF polega na wniesieniu aportu w postaci własności intelektualnej w zamian za udziały lub akcje spółki (firmy *spin-offs*). Kolejnym rodzajem firm są te utworzone przez absolwentów uczelni wykorzystujących wiedzę akademicką, ale niepowiązane licencją lub własnością intelektualną z ośrodkiem naukowo-badawczym (firmy *spin-outs*). Powstanie NTBF może odbywać się również poprzez utworzenie spółki na podstawie transferu wiedzy i technologii z publicznej agencji badawczej (*spin-ins*) [Isabelle 2007]. Ponieważ bardzo często transfer wiedzy i technologii może być nieformalny, wiele firm *spin-offs* i *spin-outs* jest nazywanych start-upami [Cleyne *et al.* 2010, s. 6].

Nowe firmy technologiczne

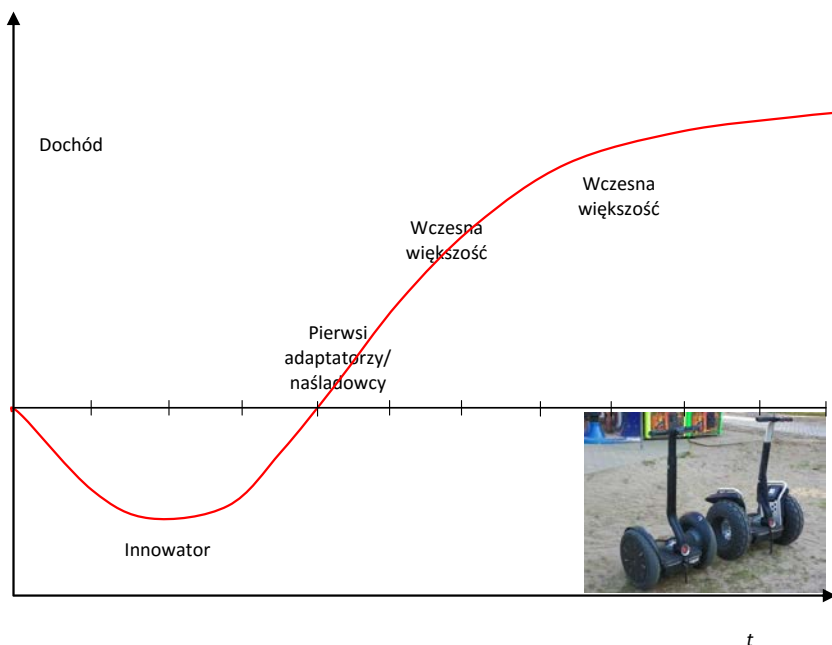
Transfer wiedzy i technologii do przedsiębiorstw oraz postępujący rozwój nowych technologii zależą od czynników sprzyjających generowaniu pomysłów i dyfuzji innowacji. Zagadnienie dyfuzji innowacji (a więc kolejnego czynnika kluczowego dla transferu wiedzy) można wyjaśnić na przykładzie wprowadzania na rynek produktu o nazwie Sagway.

Dyfuzja innowacji

4 Sagway to jednośladowy pojazd, który nie ma hamulców ani skrzyni biegów. Kierowanie nim polega na balansowaniu ciałem, wykorzystując wbudowane żyroskopy. Przyspieszenie osiąga się poprzez pochylenie się do przodu. Hamowanie następuje, gdy ciało kierującego pojazdem odchyli się do tyłu. Skręca się pojazdem za pomocą manetki. Systemy elektroniczne ułatwiają utrzymanie pozycji pionowej. Segway ma wbudowany elektryczny silnik, a do napędu kół wykorzystuje energię z akumulatora. Maksymalna prędkość pojazdu to 30 km/godz., natomiast maksymalna odległość bez ładowania wynosi 20 km.

Przykład 6

Sagway⁴ został zaprojektowany przez wynalazcę Deana Kamena. Dwukołowy pojazd miał oszacowany bardzo duży potencjał rynku. Możliwości sprzedaży, jakie przewidywali analitycy inwestorów takich jak Steve Jobs (Apple) i Jeff Bezos (Amazon), były ogromne. Produkt oparty był na wielu wynalazkach chronionych patentami i miał zrewolucjonizować transport w miastach. Sprzedaż Sagwaya szybko miała się zwiększać i przekroczyć wartość miliardów dolarów. Produkt błyskawicznie miał trafić na rynek klientów nazywanych innowatorami, a następnie zakupy miały wzrastać dzięki coraz większej liczbie wczesnych naśladowców i wczesnej większości w wielu segmentach rynku. Innowatorzy, wczesni naśladowcy i wczesna większość stanowią około 50% rynków docelowych (rys. 14.8). Wynalazkiem nie zainteresowało się jednak tylu klientów w segmentach rynków docelowych, by przychody osiągnęły planowane miliardy. Jednośladowy pojazd jest dotychczas wykorzystywany przez niewielką część planowanego do zdobycia rynku, tj. policjantów, ochroniarzy i pracowników wielkopowierzchniowych sklepów, pracowników ogrodów zoologicznych, parków rozrywki, turystów w centrum miast. Segway był po raz pierwszy zaprezentowany w 2001 r. Pomimo słabej sprzedaży prawa do produktu i wszystkich patentów związanych z Sagwayem wykupił w 2009 r. dystrybutor tych pojazdów w Wielkiej Brytanii Jimi Heselden. W 2015 r. prawa do wynalazku i patentów przeszły w ręce chińskiej spółki technologicznej (NBTF) Ninebot.



Rysunek 14.8. Krzywa sprzedaży w dyfuzji technologii lub nowych produktów

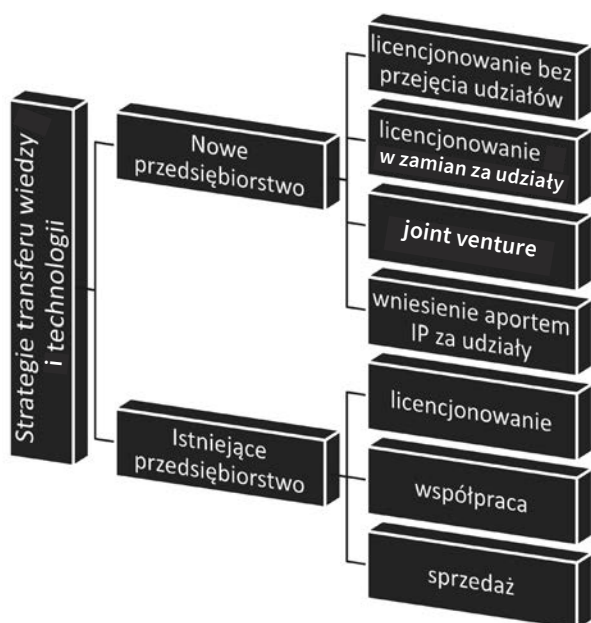
Źródło: opracowanie własne.

Transferowi wiedzy i technologii sprzyjają najczęściej: polityka innowacyjna, jakość i liczba jednostek naukowo-badawczych, struktura ekonomiczna regionu, jakość zarządzania regionem, innowacyjność firm operujących w regionie, wysoko wykwalifikowany rynek pracy, infrastruktura naukowo-badawcza, źródła finansowania innowacji i powstawania firm NTBF, współpraca między nauką, biznesem a sferą publiczną, powstawanie i rozwój sektorów (w których rozwijają się nowe technologie i generacje nowych produktów), instytucje wsparcia transferu wiedzy i technologii (takie jak centra transferu technologii, inkubatory technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne, parki naukowo-przemysłowe), modele konsumpcji produktów innowacyjnych, regulacje prawne i finansowanie (przez kapitał wysokiego ryzyka, np. anioły biznesu, fundusze załazkowe) uwzględniające specyfikę powstawania i rozwoju NTBF [Salas, Susunagi, Aguilar-Barajasa 2003, s. 120–121].

Wynikiem transferu wiedzy i technologii [Lender 2007, s. 164] powinno być powstanie nowych produktów, usług lub/i nowych firm. Przekazywanie wiedzy, własności intelektualnej i przemysłowej w postaci opatentowanych wynalazków pozwala firmie na stworzenie nowych produktów czy usług. Nowa wiedza przekazywana przedsiębiorstwu jest chroniona prawami autorskimi i w połączeniu z prawami przemysłowymi tworzy własność intelektualną. Transfer wiedzy i technologii pozwala na przeniesienie własności intelektualnej (np. *know-how*, patentów, wzorów przemysłowych i użytkowych) od właściciela (sprzedającego, licencjodawcy, udziałowca lub akcjonariusza) do nabywcy (kupującego, licencjobiorcy, współnika).

14.5. Strategie transferu wiedzy i technologii

Strategiami transferu wiedzy i technologii w ramach przedsiębiorstwa są m.in. strategie rozwoju nowej technologii, produktu lub usługi w ramach nowego lub istniejącego przedsiębiorstwa. Główny cel transferu wiedzy i technologii polega na wykorzystaniu wyników badań naukowych do powstawania nowych produktów i usług. Georg Kozmetzky – amerykański przedsiębiorca, założyciel firmy Teledyn, później – współzałożyciel inkubatora technologicznego w Austin (Austin



Rysunek 14.9. Strategie transferu wiedzy i technologii

Źródło: opracowanie własne.

Technology Incubator, ATI) w Teksasie (USA), w którym rozwijał swój nowy produkt Michael Dell – nazywał transfer wiedzy i technologii działaniem budującym również bogactwo narodów. W szczególności ma to miejsce, gdy przy wykorzystaniu transferu wiedzy i technologii powstaje nowe przedsiębiorstwo. W strategii tworzenia **nowego przedsiębiorstwa** na podstawie transferu wiedzy i nowych technologii możemy wyszczególnić cztery sytuacje „transferowe” – cztery pod-strategie (rys. 14.9).

W pierwszej sytuacji transferowej nowa firma kupuje licencję, prawo do tego, by nową technologię rozwijać i wprowadzić na rynek, od innej organizacji. Licencjodawca (podmiot dokonujący transferu) związany jest z licencjodawcą (odbiorcą transferu) jedynie umową licencyjną. Najczęściej licencje są pełne, ograniczone, wyłączne i niewyłączne. Licencja pełna oznacza, że licencjodawca ma prawo do korzystania z wiedzy i nowej technologii w takim zakresie, w jakim ma do tego prawo licencjodawca. Ograniczenia w licencji odnoszą się do uprawnień licencjodawcy, dotyczących np. ograniczenia terytorialnego lub czasowego ważności licencji. Licencja wyłączna oznacza, że licencjodawca jest jedynym uprawnionym przez licencjodawcę, który

zobowiązuje się do nieudzielania licencji innym podmiotom. Wyłączność może mieć charakter terytorialny lub czasowy, z zapisem wskazującym, że licencja jest udzielona np. w innym państwie albo po upływie określonego czasu. Licencja niewyłączna oznacza, że licencjodawca zachowuje prawo do udzielania licencji innym organizacjom. Licencja może przewidywać zgodę na udzielanie sublicencji. Oznacza to, że licencjobiorca może sam udzielać dalszych licencji innym podmiotom [Trzmielak, Byczko 2010, s. 17–18]. Wynagrodzeniem za udzielenie licencji są opłaty licencyjne. Mogą one występować w wielu wariantach, np. opłaty stałej jednorazowej lub wielorazowej, progresywnej lub degresywnej opłaty od dochodu lub przychodu, opłaty stałej doliczanej do ceny produktu, opłaty od ilości sprzedanych lub wykorzystanych produktów oraz opłaty mieszanej.

W drugiej sytuacji transferowej licencjodawca w zamian za udzielenie licencji może uzyskać udziały w nowo powstającej spółce. W takiej sytuacji licencjodawca jest równocześnie współwłaścicielem przedsiębiorstwa. Wniesienie do spółki licencji zamiast praw własności może zaistnieć w przypadku trudności w wycenie wartości wiedzy i wyników badań transferowanych do przedsiębiorstwa. Wczesny etap rozwoju projektu, trudny do oszacowania realny potencjał rynku mogą spowodować, że akceptowalne dla właściciela własności intelektualnej i pozostałych założycieli spółki będzie wniesienie do spółki licencji. Wniesienie licencji do spółki wzamian za udziały jest jeszcze prawdopodobne, gdy udziałowcem w spółce jest licencjobiorca. Ze względu na fakt, że nie jest on właścicielem własności intelektualnej, nie może wnieść prawa własności do spółki.

Przykład 7

Realizację strategii utworzenia nowej spółki poprzez wniesienie aportem licencji może zobrazować utworzenie firmy GeneaMed Sp. z o.o. Spółka ta zajmuje się tworzeniem nanocząstek dendrymerów⁵ (które mogą zostać zastosowane do leczenia białaczki limfocytowej) oraz ich komercjalizacją.

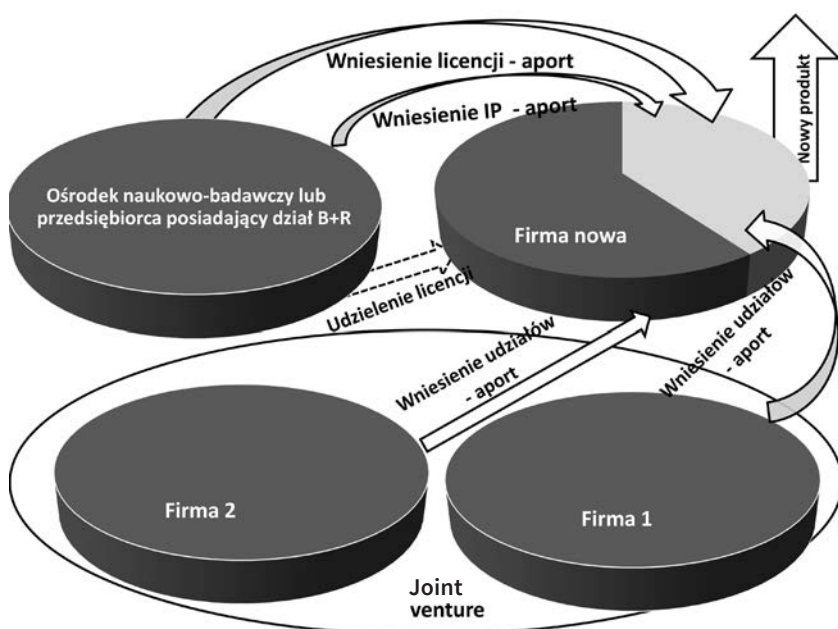
W momencie, kiedy udzielano licencji, potwierdzona była jedynie skuteczność dendrymerów w leczeniu białaczki w badaniach *in vitro* (w laboratorium). Badania na zwierzętach (*in vivo*) oraz pacjentach są możliwe w perspektywie kilku lat. Właścicielem przedsiębiorstwa jest Centrum Innowacji Akcelerator Technologii Fundacja Uniwersytetu Łódzkiego oraz fundusz kapitałowy Innoventure S.A. Akcelerator Technologii wniósł do spółki licencję na wykorzystanie

5 Dendrymer to substancja chemiczna o rozgałęzionej, trójwymiarowej strukturze i o kształcie zbliżonym do kuli.

patentów na zastosowanie dwóch rodzajów dendrymerów przekazanych na prawach licencji od Uniwersytetu Łódzkiego. Licencje zostały wniesione do spółki z trzech powodów: braku spółki celowej Uniwersytetu Łódzkiego, która mogłaby wnieść własność przemysłową do spółki w zamian za udziały, wysokiego ryzyka błędnej oceny wartości patentów oraz niemożności zrealizowania przez Uniwersytet Łódzki akceptowanego dochodu ze sprzedaży (pokrywającego co najmniej podstawowe koszty badań). Spółka celowa uczelni jest konieczna w przypadku transferu wiedzy i technologii stworzonych na uczelni. Wynika to z prawa, które reguluje komercjalizację i transfer wiedzy z uczelni do przemysłu. Ze względu na to, że projekt jest na wczesnym etapie rozwoju bardzo trudno było dokonać wyceny wartości rynkowej patentów. Wiele etapów badań potwierdzających skuteczność nanocząstki musi zrealizować firma lub kolejny nabywca, by powstał finalny produkt, który można sprzedać na rynku. Nakłady na badania oraz dochody mogą się zmienić w zależności od kolejnych zastosowań nanocząstek. Duże ryzyko niepowodzenia, błędnej wyceny, przeszacowania lub niedoszacowania wartości powoduje, że transakcja kupna-sprzedaży byłaby dla obu stron transakcji bardzo ryzykowna. Firmy farmaceutyczne, które mogłyby nabyć prawa do nanocząstki w celu zastosowania jej w lekach przeciwnowotworowych, wymagają potwierdzenia skuteczności działania substancji co najmniej w badaniach na zwierzętach. Stąd umowa licencyjna okazała się najlepszym rozwiązaniem dla Uniwersytetu Łódzkiego, jego fundacji i inwestora kapitałowego.

Kolejną sytuacją transferową przy stosowaniu strategii utworzenia nowej firmy jest wniesienie do spółki własności intelektualnej aportem. Prawa na dobrach niematerialnych, np. autorskie prawa majątkowe do wyników badań, *know-how* (wiadomości i doświadczenia o charakterze technicznym) nadające się do bezpośredniego zastosowania, prawa do rejestracji patentu, wzoru użytkowego lub przemysłowego mogą stanowić wkład niepieniężny (aport) do spółek kapitałowych [Katner (red.) 2004, s. 123–124].

Ostatnią sytuacją transferową w ramach stosowania strategii utworzenia nowego podmiotu gospodarczego jest utworzenie *joint venture* – wspólnego przedsięwzięcia. Podmiot *joint venture* powstaje, gdy co najmniej dwie spółki są zainteresowane współpracą w celu wdrożenia i rozwoju na rynku nowej technologii, produktu lub usługi. *Joint venture* w transferze wiedzy i technologii obejmuje wniesienie do nowej spółki własności intelektualnej przez co najmniej jedną spółkę. Pozostałe mogą wnieść do wspólnego przedsiębiorstwa np. kanały dystrybucyjne, środki finansowe na rozwój nowej technologii lub produktu, metody produkcji itd. *Joint venture* może powstać, gdy transfer wiedzy i technologii wymaga ograniczenia ryzyka komercjalizacyjnego. Jest to realizowane poprzez połączenie zasobów przedsiębiorstw. Rozwój technologii, dostęp do zasobów personalnych, *know-how*, środków produkcji, środków finansowych wymaga często unikalnych kompetencji, których nie posiada jedna organizacja. Połączenie zasobów



Rysunek 14.10. Przepływy własności intelektualnej i praw z licencji do nowej spółki w strategii transferu wiedzy i technologii

Źródło: opracowanie własne.

w jednej spółce ułatwia późniejszą komercjalizację technologii i nowych produktów, a także zmniejsza nakłady i ryzyko niepowodzenia działań wdrożeniowych po wprowadzeniu nowej technologii lub produktu na rynek (rys. 14.10).

Transfer wiedzy i technologii może być ukierunkowany na istniejące przedsiębiorstwo. Zastosowanie strategii transferu własności intelektualnej do istniejącej firmy stwarza trzy sytuacje: licencjonowania, współpracy oraz sprzedaży bezpośredniej. W pierwszych dwóch przypadkach zachodzi bardzo dużo podobieństw z transferu wiedzy i technologii do nowej firmy. Właściciel własności intelektualnej pozwala na wykorzystanie wiedzy i technologii w określonych warunkach bez przenoszenia praw majątkowych. Licencjobiorca (np. przedsiębiorca) może rozwijać nową technologię i sprzedawać nowe produkty na rynku zgodnie z warunkami licencji. Sytuacja transferowa współpracy między organizacją, która wytworzyła i tą, która chce skomercjalizować wiedzę i technologię, generuje porozumienie o wspólnym realizowaniu projektu, np. rozwoju nowej technologii, przygotowania technologii do wdrożenia. Współpraca odbywa się na podstawie połączenia zasobów i kompetencji do tworzenia wiedzy i technologii zaspokajających potrzeby rynku oraz wiedzy

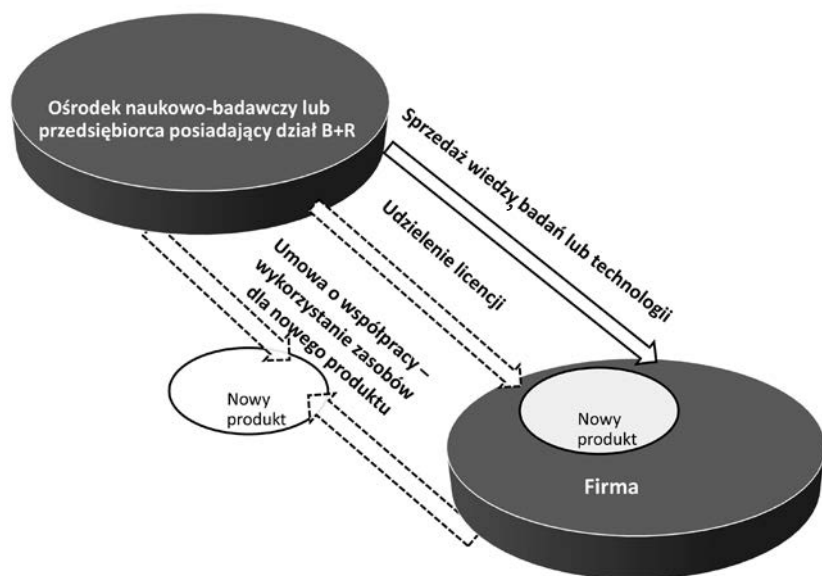
do rozwoju i sprzedaży nowych produktów (rys. 14.10). Poszukiwanie współpracy, w wyniku której dochodzi do transferu wiedzy i technologii będzie się nasilać przy utrzymywaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (ewentualnie przy jej spadku). Strategia współpracy pomiędzy organizacjami może również mieć na celu stworzenie nowej technologii i wykorzystanie jej przez oba podmioty bez zakupu licencji lub technologii, np. poprzez wspólne prace wdrożeniowe [Segil 1996, s. 51].

Przykład 8

Wspólne prace wdrożeniowe może zobrazować wynalazek związany z budową przekładni zębatej, która zastępuje skrzynię biegu. Wynalazca, właściciel firmy rodzinnej Hydvar, nawiązał współpracę badawczo-rozwojową z dużą firmą produkującą urządzenia dla sektora energetycznego. Oba podmioty działają na różnych rynkach, ale chciały współpracować w celu wykorzystania tego samego rozwiązania. Rozmowy dotyczyły opracowania nowej technologii budowy przekładni zębatej i stworzenia nowego produktu przez mniejszą firmę przy wykorzystaniu zasobów firmy dużej. Korzyści ze współpracy powinny odnieść obie firmy – mała Hydvar i duża z sektora urządzeń energetycznych. Dużej firmie współpraca ma przynieść redukcję kosztów. Jednocześnie małej firmie zależy na uzyskaniu możliwości przetestowania technologii i pierwszego wdrożenia, by mieć rekomendację dla sprawności działania swojego rozwiązania i uwiarygodnienia dobrej jakości nowej technologii budowy przekładni zębatej na rynku. Mała firma w zamian za pomoc w stworzeniu prototypu i jego testowaniu może wyrazić zgodę na wyłączne zastosowanie technologii w firmie sektora energetycznego. Duży podmiot ponosi koszty prototypowania i testowania, a w zamian otrzymuje transfer wiedzy i technologii dla produkcji swoich wyrobów. Współpraca bez zakupu licencji lub nowej technologii, lecz skupiona na wspólnych pracach B+R, jest korzystna dla obu podmiotów.

Z punktu widzenia skomplikowania umów, jasności przepływu własności intelektualnej oraz przepływów finansowych sprzedaż jest najprostszą i najbardziej klarowną sytuacją transferową w zastosowaniu strategii transferu wiedzy i technologii do istniejącego przedsiębiorstwa. Sprzedaż przenosi prawa własności z organizacji zajmującej się B+R na przedsiębiorstwo komercjalizujące wiedzę i technologię, zgodnie z ustaloną ceną. Umowa sprzedaży jest odpłatna, co oznacza, że cena ustalona pomiędzy sprzedawcą i nabywcą jest równoznaczna z wartością przekazywanej wiedzy i technologii. Odmienne może wyglądać sytuacja przy udzieleniu licencji. Jeżeli licencjobiorca i licencjodawca nie ustalą stałej jednorazowej lub wielorazowej opłaty, to wartość ceny licencji jest nieokreślona w momencie transferu. Współpraca natomiast potencjalnie stwarza możliwości uzyskania dochodu po stworzeniu nowej technologii lub produktu przez wszystkie podmioty współpracujące. Jednak wspólne prace B+R stwarzają sytuację powstania wspólnej wiedzy i technologii,

co w praktyce powoduje, że partnerzy muszą określić, który z podmiotów i w jakim zakresie może korzystać z wyników wspólnych prac. Umowy o współpracy stwarzają ryzyko nieporozumień odnośnie do podziału kosztów, dochodu oraz praw do wspólnej technologii (rys. 14.11).



Rysunek 14.11. Sprzedaż, przepływ praw z licencji oraz zasobów w strategii transferu wiedzy i technologii do istniejącej firmy

Źródło: opracowanie własne.

14.6. Ośrodki wsparcia transferu wiedzy i technologii

Transfer wiedzy i technologii jest pożądanym dla przedsiębiorczości, ale często ryzykownym działaniem małych i średnich przedsiębiorstw. W szczególności ryzyko transferu wiedzy i technologii występuje we wczesnych etapach cyklu życia technologii i produktów. Dlatego na rynku rozwinęły się instytucje wsparcia innowacyjnych firm, głównie MSP. Druga połowa XX w. to niewątpliwy rozkwit instytucji wsparcia na świecie. W Polsce instytucje te przeżywają renesans w pierwszej dekadzie XXI w. Parki naukowo-technologiczne, parki naukowe,

inkubatory technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii są zakładane dla wsparcia budowy trwałej przewagi konkurencyjnej MSP. Instytucje wsparcia tworzą lepsze warunki dla rozpoczęcia działalności przedsiębiorstwa, dostarczają infrastruktury do prowadzenia badań, wspierają transfer wiedzy i technologii swoimi zasobami lub pomagają w pozyskaniu zasobów na zewnątrz niezbędnych do wdrożenia technologii w MSP [Matusiak 2006, s. 135–142].

Parki naukowo-technologiczne promują oraz wspierają powstawanie i rozwój szybko rozwijających się przedsiębiorstw opartych na nowej technologii. Ich zadania związane są z zapewnieniem infrastruktury, usług proinnowacyjnych (np. doradztwo, ocena wartości ekonomicznej technologii, audyt technologii oraz kojarzenie firm kapitałowych z innowacyjnymi firmami będącymi klientami parków, rozwijanie powiązań z instytucjami rozwoju regionalnego, uczelniami i innymi ośrodkami badawczymi), wsparciem zarządzania procesu transferu wiedzy i technologii, a także rozwijaniem umiejętności biznesowych. Parki naukowo-technologiczne w erze globalizacji produktów, usług i działalności biznesowej wykazują się skutecznością w internacjonalizacji małych firm [Cieślik 2011, s. 17–18]. Innowacyjne przedsiębiorstwa mogą w parkach naukowo-technologicznych wejść do sieci współpracy przedsiębiorstw i instytucji naukowo-badawczych, co pozwala na znacząco szybszy rozwój MSP. Źródłem transferu wiedzy i technologii oraz związanych z tym innowacji często jest środowisko, w którym znajduje się przedsiębiorstwo razem z instytucjami wsparcia [Adamska, Kotra 2011, s. 25–27]. Podobną rolę odgrywają parki naukowe, ale ich główny cel to wsparcie badań stosowanych lub rozwojowych innowacyjnych firm. Park naukowy najczęściej znajduje się blisko uczelni, by pomagać w rozwoju innowacyjnych projektów powstających na uczelni, a przeznaczonych do wdrożenia w nowych przedsiębiorstwach [Adamska 2014, s. 31–36]. Parki naukowe mają swoją infrastrukturę naukowo-badawczą lub są silnie powiązane z laboratoriami badawczymi w ośrodkach naukowych.

Stymulowanie innowacji w tzw. start-upach jest zadaniem inkubatorów technologicznych. Organizacje te tworzą podstawy przedsiębiorcze dla młodych firm. Inkubator zapewnia nowej firmie wsparcie w wynajmie nieruchomości (często na preferencyjnych warunkach), usługi doradztwa (np. w tworzeniu biznes planu lub planów inwestycyjnych), dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności firmy, mentoring, coaching i pomoc w internacjonalizacji inkubowanych firm [Mażewska, Rabczenko, Tórz, 2011, s. 19–23]. Akademickie inkubatory

przedsiębiorczości (AIP) są organizacjami powoływanymi przez uczelnie w celu wspierania działalności przedsiębiorczości akademickiej. AIP pomagają studentom i pracownikom naukowym w założeniu oraz rozwijaniu firm. Podmioty te realizują programy wsparcia, polegające na przygotowaniu wstępnej oceny szans rynkowych nowej firmy, biznes planów, a także dostarczają usług ułatwiających wejście na rynek z nowym pomysłem (np. doradztwo prawne, związane z marketingiem, rachunkowością i pozyskaniem inwestora) dla naukowców i studentów uczelni, przy której powstały [Bąkowski, Mażewska 2014, s. 9].

Kolejną organizacją wsparcia transferu wiedzy i technologii są centra transferu technologii (CTT). Przedstawiciele centrów wyszukują rynkowe wyniki badań oraz technologie w ośrodkach naukowo-badawczych, zarządzają zadaniami związanymi z ochroną i transferem własności intelektualnej. Zadaniem CTT jest zrozumienie potrzeb przedsiębiorstw oraz zaoferowanie im wiedzy i technologii stworzonych przez naukowców, by powstały nowe produkty i usługi. Na rynku CTT prezentują kompetencje naukowców, technologie, produkty i usługi przez nich opracowane. Kojarzą one naukowców z przedsiębiorcami i wspierają projekty naukowo-technologiczne, aby były one wdrożone przez firmy innowacyjne. W porównaniu z poprzednio omawianymi instytucjami, CTT są najczęściej afiliowane przy jednostce naukowo-badawczej lub są jej wyodrębnioną częścią organizacyjną [Mażewska, Milczarczyk (red.) 2013, s. 36–38]. Rozwój instytucji wsparcia biznesu pomaga też twórcom nowych technologii i nowej wiedzy powstałych w ośrodkach naukowo-badawczych dostosować się do realiów biznesowych. Ośrodki wsparcia na całym świecie wspierają transfer wiedzy i technologii, są też źródłem zasobów niezbędnych, by wiedza zgromadzona w organizacjach innowacyjnych trafiła na rynek w postaci nowych produktów i usług.

Ćwiczenia

Pytania kontrolne:

1. Co może być przedmiotem transferu wiedzy i technologii?
 - a) *know-how*,
 - b) umowa sprzedaży,
 - c) wyniki badań,
 - d) gotowy produkt,
 - e) odpowiedzi wymienione w pkt a), c) i d).

2. Jakie cechy posiada własność przemysłowa jako przedmiot transferu?
 - a) *know-how*, które jest trudno transferować ze względu na jego niematerialność,
 - b) możliwość ochrony w urzędach patentowych na całym świecie,
 - c) w Polsce i Europie nie musi mieć zastosowania przemysłowego,
 - d) to wyłącznie wynalazki.
3. Który transfer wiedzy lub technologii nie wpłynie bezpośrednio na skomercjalizowanie wyników badań naukowych?
 - a) N2B,
 - b) N2N,
 - c) B2B.
4. Które zasoby mogą towarzyszyć transferowi wiedzy i technologii?
 - a) finansowe,
 - b) personalne,
 - c) informacji,
 - d) własności przemysłowej,
 - e) odpowiedzi wymienione w pkt a), c) i d)
 - f) wszystkie powyższe.
5. Co to jest dyfuzja innowacji?
 - a) to inaczej cykl życia produktu,
 - b) to inaczej cykl technologiczny produktu,
 - c) to upowszechnienie innowacji,
 - d) to rozprzestrzenienie się innowacji,
 - e) odpowiedzi wymienione w pkt a) i b),
 - f) odpowiedzi wymienione w pkt c) i d).
6. Które z poniższych typów przedsiębiorstw **nie należą** do tzw. firm NTBF?
 - a) firmy informatyczne, akademickie, założone przez absolwentów informatyki,
 - b) nowe firmy działające na podstawie licencji udzielonej na nowe wyniki badań przez uczelnie,
 - c) nowe firmy gastronomiczne założone dla sprzedaży lodów w oparciu o istniejące na rynku wyposażenie dla danego sektora,
 - d) wszystkie firmy typu start-up.
 - e) odpowiedzi wymienione w pkt c) i d).
7. Co jest kluczowe przy tworzeniu *joint venture*?
 - a) łączenie zasobów,
 - b) połączenie zespołów badawczych,
 - c) ekspansja na inne rynki przy wykorzystaniu wiedzy o rynku partnera,
 - d) żadne z powyższych,
 - e) wszystkie powyższe.

8. Jakie uprawnienia są związane z licencją pełną?
 - a) licencjobiorca ma prawo do korzystania z wiedzy i nowej technologii w takim zakresie, w jakim ma do tego prawo licencjodawca,
 - b) licencjodawca zbywa wszystkie prawa do przedmiotu licencji,
 - c) prawo do produkcji w wybranym kraju,
 - d) prawo do korzystania z przedmiotu licencji w okresie do jednego roku.
9. Które z poniższych par instytucji zaliczymy do instytucji wsparcia transferu wiedzy i technologii?
 - a) centra transferu technologii i biura obsługi studenta,
 - b) parki naukowo-technologiczne i inkubatory technologii,
 - c) inkubatory technologii i instytuty lotnictwa,
 - d) parki naukowe i laboratoria badawcze.
10. Czy transfer wiedzy i technologii jest tożsamy z pojęciem sprzedaży technologii? Odpowiedź uzasadnij.
 - a) tak,
 - b) nie.

Ćwiczenie – transfer wiedzy zainicjowany przez potrzeby firmy

Korzystając z poniższego zestawienia, przygotuj opis kluczowych punktów do transferu wiedzy i technologii z wybranej polskiej uczelni.

Organizacja wyszukana na rynku do dalszej współpracy	<i>(Znajdź firmę, która zakupi wiedzę lub technologię z jednostki naukowej uczelni)</i>
Opis potrzeb	<i>(Jakie potrzeby mogą być zrealizowane przez transfer wiedzy lub technologii, np. rozszerzenie asortymentu produktu/nowego produktu)</i>
Analiza potrzeb	<i>(Dokonaj krótkiej analizy rynku dla danej firmy, np. analiza sprzedaży na rynku danego asortymentu produktu)</i>
Rynek i jego cechy charakterystyczne	<i>(Wymień co najmniej 5 cech rynku, na którym działa analizowana firma)</i>
Jednostka uczelni mogąca podjąć współpracę – niezbędne kompetencje, wyniki badań	<i>(Wyszukaj jednostkę naukową uczelni i na podstawie analizy jej osiągnięć lub prowadzonych badań zaproponuj przedmiot transferu, np. nowy komponent, który poprawia parametry/trwałość/skuteczność obecnego produktu)</i>
Obszar współpracy z uczelnią	<i>(Opisz obszar współpracy z uczelnią, np. testowanie nowego komponentu/wspólne prace badawcze nad poszukiwaniem nowego rozwiązania)</i>
Rodzaj badań, kompetencji uczelni możliwy do skomercjalizowania	<i>(Opisz kompetencje jednostki naukowej uczestniczącej w transferze wiedzy lub technologii)</i>
Możliwy rezultat współpracy	<i>(Wskaż i opisz rezultat współpracy oraz przedmiot transferu wiedzy lub technologii wymagany przez przedsiębiorstwo)</i>

Forma współpracy	(Możliwe formy współpracy, np. zlecone przez firmę prace badawcze/wspólny projekt/konsorcjum naukowo-badawcze/umowa zakupu wyników badań lub licencji na wyniki)
Niezbędne kroki do dalszych działań	(Wskaż kolejne kroki do realizacji transferu wiedzy lub technologii)
Inne uwagi	...

Sugerowana objętość opracowania – trzy strony.

Bibliografia

- Adamska J. [2014], *Wpływ parków technologicznych na konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Nauka i Innowacje, Poznań.
- Adamska J., Kotra J. [2011], *Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych*, PARP, Poznań–Gliwice.
- Barski R., Cook T. [2011], *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, PARP, Zielona Góra–Oxford.
- Bąkowski A., Mażewska M. [2014], *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport z badania 2014*, PARP, Warszawa.
- Byczko S., Trzmielak D. [2011], *Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii*, PARP, Warszawa–Łódź.
- Cieślak J., Nikk K. [2011], *Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- Cleyn S. H., Tietz R., Braet J., Schefczyck M. [2010], *Report on the status of academic entrepreneurship in Europe 1985–2008*, Universiteit Antwerpen, Technische Universität, Dresden.
- De Geus A. [1997], *The living company*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dubinskas F. A., *Making Time: Ethno graphics of High Technology Organizations*, Temple University Press, Philadelphia 1988, za: D. M. Trzmielak, *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Dworczyk M., Szlasa R. [2001], *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Ecoffier L., La Vopa A., Loccisano S., Puccini M., Speser P. [2011], *Technology transfer and knowledge transfer activities in Italy: a detailed analysis*, http://www2.units.it/imprese/files/Tech_Transfer_in_Italy_%28The_Quar

- terly_Review_of_Corporation_Law_and_Society-Waseda_Institute_for_Corporation_Law_and_Society%29.pdf (dostęp: 15.09.2015).
- Gibson D., Stiles Ch. E. [2000], *Technopolies, technology transfer and global network, entrepreneurship*, [w:] P. Conceição, D. V. Gibson, M. V. Heitor, S. Shariq (eds.), *Science Technology and Innovation Policy. Opportunity and Challenges for the Knowledge Economy*, Quorum Books, London.
- Gilbert L., Krieger M. [2006], *Understanding university technology transfer for nanotechnology*, [w:] L. E. Foster (ed.), *Nanotechnology. Science, Innovation, and Opportunity*, Prentice Hall, Boston.
- Głodek P., Gołębiowski M. [2006], *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Vademecum Innowacyjnego Przedsiębiorcy, Warszawa.
- Hansen P. A. [1995], *Publicly produced knowledge for business: When is it effective?*, „Technovation”, vol. 15, no 1, s. 387–397.
- Hindle R. M., Yencken J. [2004], *Public research commercialization, entrepreneurship and new technology based firms: An integrated model*, „Technovation”, vol. 24, no. 10, October, s. 793–803.
- Isabelle D. I. [2007], *S&T commercialization strategies and practices*, [w:] F. Thérin (ed.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jasiński A. H. [2011], *Proces transformacji wyników badań naukowych do zastosowań praktycznych*, [w:] A. H. Jasiński (red.), *Zarządzanie wynikami badań naukowych. Poradnik dla innowatorów*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa–Radom.
- Jasiński A. H. [2005], *Bariery transferu techniki na rynku dóbr zaopatrzeniowo-inwestycyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Jolly V. J. [1997], *Commercializing new technologies: Getting from mind to market*, Harvard Business School Press, Boston.
- Katner W. J. (red.) [2004], *Prawo cywilne i handlowe w zarysie*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
- Lemmens Ch. E. A. V. [2004], *Innovation technology alliance networks*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Lender Ch. [2007], *University technology transfer through university business incubators and how they help start-ups*, [w:] F. Thérin (ed.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Lundvall B. [2004], *Innovation, growth and social cohesion. The Danish model*, Edward Eldar Publishing, Cheltenham.
- Matusiak K. B. [2006], *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom–Łódź.
- Mażewska M., Rabczenko A. [2011], *Tórz A., Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych*, PARP, Gdańsk–Warszawa–Poznań.

- Mażewska M., Milczarczyk A. (red.) [2013], *Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacyjności i Przedsiębiorczości, Poznań–Warszawa.
- Robertson T. S., Gatignon H. [1998], *Technology development mode: A transaction cost conceptualization*, „Strategic Management Journal”, vol. 19.
- Rogalev N. [1999], *Technology commercialization in Russia challenges and barriers*, IC2 Institute, The University of Texas at Austin.
- Rogers E. M., Takegami S., Yin J. [2001], *Lesson learned about technology transfer*, „Technovation”, vol. 21, s. 253–261.
- Salas C. P., Susunagi G., Aguilar-Barajasa I. [2003], *The role of innovation in regional economic development: Some lessons and experiences for policy making*, [w:] D. V. Gibson, Ch. Stolpa, P. Conceição, M. V. Heitor (eds.), *System and Policies for the Global Learning Economy*, Praeger, Westport.
- Segil L. [1996], *Intelligent business alliances. How to profit using today's most important strategic tool*, Three Rivers Press, New York.
- Silver-Pagaza G., Coraz-Flores E. [2005], *The Agency Problem of R&D Projects*, [w:] D. Trzmielak, M. Urbaniak (eds.), *Technology Policy and Innovation. Value-Added Partnering in a Changing World*, American-Polish Offset Program University of Texas at Austin – University of Łódź, Łódź.
- Steenhuis H. J., De Bruijn E. [2007], *Industrial development: does technology transfer work in the aircraft industry?*, [w:] M. H. Sherif, T. M. Khalil (eds.), *Management of Technology. New Direction in Technology Management*, Elsevier, Amsterdam.
- Trzmielak D. [2002], *Kształtowanie nowego produktu przy wykorzystaniu analiz wielowymiarowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Trzmielak D. M. [2007], *Marketing nowych technologii i strategię regionalne oparte na transferze technologii*, [w:] T. Markowski, D. M. Trzmielak, J. Sosnowski (red.), *Marketing technologiczny i marketing terytorialny*, Polska Akademia Nauk KPZK, Warszawa.
- Trzmielak D. [2009], *Knowledge and technology transfer from academia to business – Polish perspectives*, [w:] M. Geenhuizen, D. Trzmielak, D. Gibson, M. Urbaniak (eds.), *Value Added Partnering and Innovation in the Changing World*, Purdue University Press, West Lafayette.
- Trzmielak D. [2013], *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategię*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Trzmielak T., Byczko S. [2010], *Zarządzanie własnościami intelektualną w przedsiębiorstwie i na uczelni*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk.
- Trzmielak D., Grzegorzczak M. [2011], *Rola marketingu relacji w procesach transferu technologii na rynkach międzynarodowych*, [w:] D. Trzmielak (red.), *Transfer technologii, przedsiębiorczość innowacyjna w rozwoju firm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Małgorzata Grzegorczyk
Magdalena Ratalewska

Rozdział 15

Marketing w małych i średnich przedsiębiorstwach

**Zadania marketingu i sprzedaży
w małej i średniej firmie**

Marketing mix

Proces zarządzania marketingowego

Strategie marketingowe

Segmentacja, targeting, pozycjonowanie

Budowanie relacji z klientami

Wprowadzenie	493
15.1. Zadania marketingu i sprzedaży w małej i średniej firmie	494
15.2. Marketing mix	495
15.3. Proces zarządzania marketingowego	496
15.4. Analiza sytuacji firmy	497
15.5. Formułowanie celów	499
15.6. Od celów do budżetu	499
15.7. Strategie marketingowe	501
15.8. Harmonogram działań	502
15.9. Kontrola działań marketingowych	503
15.10. Segmentacja, targeting, pozycjonowanie	504
15.11. Budowanie relacji z klientami	506
Ćwiczenia	513
Bibliografia	514

Wprowadzenie

Marketing jest pojęciem powszechnie używanym, wywołującym różne skojarzenia. Jedni uważają, że wszystkie działania firmy są formą marketingu, inni stawiają znak równości pomiędzy marketingiem a reklamą, a niektórzy sprowadzają marketing do funkcji organizowania działań sprzedażowych przedsiębiorstwa. Tymczasem marketing oznacza znacznie więcej niż umiejętność sprzedawania oraz reklamowania dóbr i usług. Marketing to działania, które stawiają na pierwszym planie klienta, jego system wartości i potrzeb, biorą klienta w obronę i mają na celu nawiązywanie oraz rozwijanie relacji firmy z klientami [Penc 2005, s. 167].

W małych firmach często utożsamia się marketing z promocją. W rzeczywistości marketing można porównać do wielkiej góry lodowej, której większa część znajduje się pod powierzchnią wody i jest niewidoczna. Ten fragment góry lodowej, który znajduje się nad wodą, to część działań marketingowych, która jest łatwo zauważalna przez wszystkich – głównie reklama. Jednak to, co stanowi „mózg i serce” działań marketingowych (analiza rynku, zarządzanie i planowanie marketingowe), nie jest widoczne na zewnątrz. Te działania można porównać do części góry lodowej znajdującej się pod wodą. Marketing bowiem to nie tylko wszechobecna promocja, ale proces zarządzania, obejmujący m.in. pozyskiwanie wiedzy rynkowej, analizę, planowanie i opracowanie strategii, która pozwoli określić i odpowiednio komunikować główne wyróżniki naszej oferty do uprzednio zdefiniowanej grupy docelowej – pożądaných nabywców naszych usług/produktów. Marketing powinien być rozważany holistycznie jako suma aktywności integrujących w firmie różne sfery jej działalności, poczynwszy od działu badań i rozwoju czy produkcji, poprzez finanse i zarządzanie zasobami ludzkimi, po sprzedaż i dystrybucję. W przypadku małych i średnich firm jest to dużo łatwiejsze ze względu na mniejszy zasięg działalności firmy. Problemem zwykle są ograniczone zasoby, w tym budżet marketingowy.

Celem rozdziału jest przedstawienie istoty marketingu oraz podstawowych elementów profesjonalnego zarządzania marketingowego, które przekładają się na zakres i jakość prowadzonych działań marketingowych. Marketing nie jest bowiem jednorazowym przedsięwzięciem, ale procesem zarówno społecznym, jak i gospodarczym. Jego

prawidłowy przebieg wymaga zrozumienia nie tylko punktu widzenia klientów, lecz także umiejętnego wykorzystania tej wiedzy w praktyce, aby osiągnąć wyznaczone cele. Do zadań marketingu należy rozpoznanie, komunikowanie i rozwiązywanie potrzeb oraz problemów konsumentów w sposób wymagający jak najmniejszego wysiłku z ich strony i prowadzący do zysku. Chodzi zatem o poszukiwanie rozwiązań tworzących sytuacje typu *win-win*, gdzie zwycięzcą jest zarówno klient (zadowolony z rozwiązania swojego problemu/zaspokojenia potrzeby), jak i firma (zadowolona z wypracowanego zysku).

15.1. Zadania marketingu i sprzedaży w małej i średniej firmie

Marketing jest definiowany bardzo różnie przez różnych autorów, poczynając od wąskiego podejścia narzędziowego, po bardzo szerokie rozumienie marketingu w kategoriach filozofii oraz zachodzących procesów społecznych. Na potrzeby tego podręcznika przyjmiemy definicję Philipa Kotlera, która głosi, że marketing to **proces zarządzania, poprzez który firma identyfikuje, przewiduje i zaspokaja potrzeby klienta w sposób efektywny i prowadzący do zysku**. Marketing polega na realizacji celów firm poprzez zaspokojenie potrzeb klientów [Kotler 1994, s. 47]. W definicji tej podkreśla się, że marketing to proces zarządzania, a jeśli tak, to znaczy, że składa się on z pewnych etapów, których celem jest – po pierwsze – identyfikacja potrzeb klienta, po drugie – ich przewidywanie czy nawet kreowanie i – po trzecie – przygotowanie oferty, która będzie zaspokajać potrzeby klienta lub rozwiązywać jego problemy. Kluczowym elementem jest tu **klient**. W orientacji marketingowej to klient jest punktem wyjścia prowadzonych działań, a wiedza o nim i o rynku stanowi podstawę podejmowanych decyzji. Zadaniem marketingu jest sprawić, aby firma oferowała coś, czego chcą klienci. Inna sytuacja zachodzi w przypadku orientacji sprzedażowej, której celem jest sprzedaż tego, co firma wytworzyła. Zatem punktem wyjścia jest tutaj nie klient, lecz produkt lub usługa.

W małych i średnich firmach często marketing łączy się ze sprzedażą. Trzeba jednak pamiętać, że to marketing powinien kształtować strategię sprzedaży, a nie na odwrót. Wśród małych i średnich firm na

Marketing to proces zarządzania, planowania i realizacji pomysłów, ustalenia cen, promocji i dystrybucji idei, towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostek i przedsiębiorstw [Kotler 2005, s. 142].

rynku polskim zaledwie połowa ma pracowników odpowiedzialnych za marketing. W badaniu przeprowadzonym w maju 2015 r. na grupie ponad 200 MSP działających na rynku polskim jedynie 11,2% zadeklarowało, że marketingiem w firmie zajmują się samodzielni specjaliści [Efektywny marketing... 2015]. Pracownicy działu marketingu i sprzedaży, a już z pewnością szef takiego działu, powinni w pierwszej kolejności koncentrować się na analizie rynku i klientów oraz opracowaniu strategii rynkowych, a dopiero w ich efekcie opracowywać modele sprzedażowe. W praktyce działalności małych i średnich firm często widać podejście błędne, w którym rolą marketingu jest wyłącznie promocja i wsparcie sprzedaży. Takie podejście można nazwać **taktycznym**, gdyż prowadzi ono do mało efektywnych i nieskoordynowanych działań skoncentrowanych na sprzedaży, wspieranych wyrywkowymi akcjami promocyjnymi. Tymczasem rola marketingu to zarządzanie marketingowe, w tym opracowanie celów i strategii w zakresie obsługiowanych rynków, a także kreowanie rynków. Jest to podejście **strategiczne**, w którym marketing wyznacza plan działania w zakresie produktów, cen, promocji i dystrybucji, a zatem także plan działania dla sprzedaży. Elementem zarządzania marketingowego jest zatem zebranie informacji o rynku i klientach, przetworzenie jej na wiedzę, opracowanie celów i strategii marketingowych oraz sporządzenie planu marketingowego.

Marketing może też być postrzegany jako **postawa**, która powinna być obecna w całej organizacji. Oznacza to ogólne zrozumienie w całym przedsiębiorstwie, że jego trwanie na rynku, a także jego przyszłość i rozwój zależą od możliwości oferowania klientom tego, czego potrzebują i pragną. Z kolei w wąskim rozumieniu marketing bywa traktowany jako zestaw narzędzi i działań, które mają wspierać realizację celów marketingowych i biznesowych organizacji.

15.2. Marketing mix

Według E. Michalskiego [2003, s. 323] marketing mix to „znajdujące się pod kontrolą przedsiębiorstwa czynniki (zmienne), które łączone są razem po to, aby zaspokoić potrzeby i pragnienia ostatecznych nabywców”. W podstawowym zakresie do mieszanki marketingowej marketing mix zalicza się: produkt, cenę, promocję, dystrybucję. Marketing mix można także określić jako kombinację pozostających pod kontrolą

firmy zmiennych, które są stosowane w celu osiągnięcia pożądanego poziomu sprzedaży na rynku docelowym.

Pomiędzy elementami mieszanki marketingowej zachodzą wzajemne relacje, gdyż elementy te są ściśle ze sobą powiązane. Spójność zastosowanej mieszanki marketingowej pozwala uzyskać efekty synergiczne w prowadzonych działaniach. Jednak koncepcja marketingu mix składająca się z czterech wymienionych powyżej elementów ma charakter produktocentryczny i znajduje zastosowanie głównie w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Tymczasem wiele małych i średnich firm to przedsiębiorstwa o charakterze usługowym. W przypadku usług proponuje się poszerzoną mieszankę marketingową, złożoną z siedmiu elementów takich jak: produkt, cena, promocja, dystrybucja, ludzie, procesy i świadectwo materialne. Ludzie, czyli personel, przyczyniają się do wytworzenia produktu, a w przypadku usług produkt jest nierozdzielnie złączony z osobą go wytwarzającą, np. usługi stomatologiczne czy fryzjerskie. Stąd element ten jest szczególnie istotny w mieszance marketingowej firm usługowych. Kompozycji czterech elementów marketingu mix określanej jako 4P (ang. *product, price, promotion, place*) odpowiada koncepcja 4C konsumenta. Układ 4C nabywców stanowią potrzeby i pragnienia konsumenta (*consumer needs and wants*), koszt ponoszony przez konsumenta (*cost to the consumer*), informacja wzajemna (*communication*) oraz wygoda zakupu (*convenience*) [Marcinkiewicz 2003].

Marketing mix jest zbiorem narzędzi marketingowych, które przedsiębiorstwo stosuje w celu realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania [Kotler 2005, s. 89]

15.3. Proces zarządzania marketingowego

Proces zarządzania marketingowego to przede wszystkim: badanie rynku, analiza danych, planowanie i tworzenie strategii, a dopiero później implementacja. W sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw bardzo często dzieje się odwrotnie – największy udział czasu i energii wyznacza się na działanie, gdy jednocześnie prawie całkowicie pomija się lub wybiórczo traktuje etap analizy oraz tworzenia strategii. Tymczasem pozyskanie i analiza danych rynkowych pozwala opracować strategię działania, określić i odpowiednio komunikować wyróżniające elementy naszej oferty do właściwej grupy docelowej – pożądanego segmentu nabywców produktu czy usługi. Etapy procesu zarządzania łatwo zapamiętać, gdyż tworzą skrót APIK, pochodzący od słów: **A**naliza, **P**lanowanie, **I**mplementacja, **K**ontrola. Istotnym elementem

procesu zarządzania marketingowego jest opracowanie marketingowego planu, który będzie drogowskazem i zapewni konsekwencję prowadzonych działań marketingowych. Stworzenie planu marketingowego przynosi firmie wiele korzyści :

- 1) wyznacza drogę do wytyczonych celów – dzięki planowi działania marketingowe będą konsekwentne, a przez to bardziej skuteczne i efektywne, gdyż będziemy lepiej gospodarować posiadanymi zasobami,
- 2) wytycza priorytety – są cele i zadania ważniejsze oraz mniej ważne; zwykle mamy wiele pomysłów i planów, lecz brakuje nam zasobów na ich realizację (finansów, ludzi, czasu) – plan wytycza zadania do zrealizowania na dany okres, a te mniej ważne zostawiamy na okres kolejny,
- 3) podnosi dochody – plan działania zwiększa skuteczność, gdyż wyznaczone cele i zadania motywują do działania; zaplanowane działania przynoszą więcej efektów niż działania spontaniczne,
- 4) łatwiejsze rozwiązywanie problemów – gdy planujemy działania na dany okres, jesteśmy w stanie wcześniej przewidzieć niektóre problemy, np. „konkurencję” zasobów i przygotować się do ich rozwiązania.

Plan marketingowy, sporządzany zwykle w formie raportu, składa się z elementów odpowiadających etapom zarządzania marketingowego i zwykle zawiera:

- streszczenie menedżerskie,
- analizę sytuacji rynkowej,
- cele i strategię marketingową,
- zadania marketingowe, harmonogram i budżet,
- prognozę sprzedaży, kosztów i zysków,
- sposoby kontroli.

15.4. Analiza sytuacji firmy

Pierwszym etapem zarządzania marketingowego jest analiza. Zanim rozpoczniemy działalność, musimy odpowiedzieć sobie na pytania: Kim jesteśmy jako organizacja? Co robimy i dla kogo to robimy? Dokąd zmierzamy? Pomocna jest w tym misja i wizja organizacji. Warunek powstania dobrej misji to dobra wizja. Wizja firmy to wyrazista słowna prezentacja przyszłości danej organizacji, zawierająca z reguły motyw inspiracyjny. Bardzo dobrze, jeśli wizję wyrażają krótkie zdania, które

mogą inspirować pracowników, inwestorów i klientów. Wizja przedstawia modelową koncepcję organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy. Dla przykładu, wizja Coca-Coli brzmi: „Umieścić Colę w zasięgu ręki każdego konsumenta na świecie”. Wizja LOT-u brzmi: „Jako przewoźnik narodowy i członek globalnego aliansu chcemy zdobyć pozycję wiodącej linii lotniczej w regionie”. Natomiast misja firmy jest publiczną, jawną deklaracją wartości, publikowaną w oficjalnych dokumentach oraz reklamach firmy. Wartości te pomagają ujednolicić sposoby działania pracowników w kluczowych dla organizacji sprawach. Najważniejszym elementem misji jest wskazanie powodu istnienia organizacji, z uwzględnieniem jej specyfiki i cech odróżniających ją od organizacji konkurencyjnych, sformułowane w klarowny sposób, tak aby kształtować wizerunek firmy i jednocześnie motywować do działania jej członków.

Misja jest bardziej realna i konkretna niż wizja i stanowi odpowiedź na pytanie o rolę i sens istnienia organizacji. Często misja odpowiada na pytania: Co robimy? Dla kogo to robimy? Jak to robimy? Gdzie i dlaczego to robimy? Dla przykładu, misja firmy Ericsson brzmi: „Misją firmy Ericsson jest rozumieć szanse i potrzeby swoich klientów oraz oferować lepsze od konkurencyjnych rozwiązania telekomunikacyjne. Osiągniwszy to, firma Ericsson będzie w stanie wygenerować konkurencyjne dochody dla swoich udziałowców”.

Najczęściej stosowaną metodą analizy sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa jest analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu firmy, zwana analizą SWOT. Jest to uniwersalna metoda, powszechnie wykorzystywana w biznesie do oceny wewnętrznych i zewnętrznych czynników określających bieżącą kondycję oraz potencjał rozwojowy organizacji. Można ją stosować w poszczególnych sferach jej funkcjonowania, np. w marketingu, finansach. Nazwa metody to akronim angielskich słów: *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu). Istota tej analizy polega na identyfikacji kluczowych czynników, które mają wpływ na strategię i rozwój organizacji. Opierając się na mocnych stronach organizacji, należy wzmacniać słabe strony, wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu szanse rozwoju i unikać zagrożeń lub dobrze się do nich przygotować.

15.5. Formułowanie celów

Wnioski z analizy będą pomocne w ustalaniu celów oraz strategii na kolejne okresy. Cele strategiczne określa się na podstawie kluczowych problemów wynikających z analizy otoczenia zewnętrznego organizacji oraz jej wewnętrznych zalet i słabości, zwykle przeprowadzonej w formie analizy SWOT. Problemy kluczowe to największe przeszkody, jakie stoją na drodze do realizacji misji organizacji. Cele strategiczne przekładają te problemy na działania zmierzające do ich rozwiązania. Zarówno cele strategiczne, jak i cele marketingowe powinny spełniać następujące kryteria :

- S** – *Specific* – precyzyjnie, jednoznacznie określone, zrozumiałe,
- M** – *Measurable* – mierzalne, najlepiej wyrażone w jednostce miary,
- A** – *Achievable* – osiągalne w ramach naszych możliwości,
- R** – *Realistic* – ambitne, ale realne do osiągnięcia,
- T** – *Timed* – terminowe, określone w czasie.

Zasada SMART

Kryteria te łatwo zapamiętać, gdyż tworzą skrót: SMART, co w języku angielskim oznacza: mądry, szybki, sprytny. Krótko mówiąc, nasze cele powinny być mądre. Oto przykład prawidłowo sformułowanego celu: „Uzyskać wartość sprzedaży na poziomie 500 tys. zł do końca roku 2010”. Cel jest jednoznaczny, mierzalny i określony w czasie. Oczywiście, w zależności od sytuacji firmy cel powinien być także ambitny, ale jednocześnie możliwy do osiągnięcia. Cele możemy coraz bardziej uszczegóławiać i łączyć w grupy celów w zależności od tego, jak bardzo złożone są nasze działania.

15.6. Od celów do budżetu

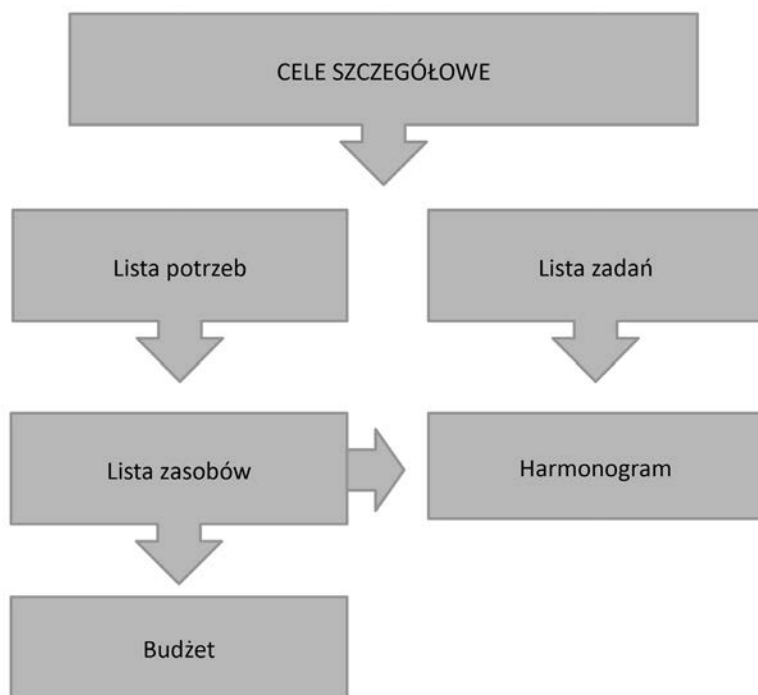
Kolejny krok to określenie **potrzeb organizacji** związanych z realizacją poszczególnych celów. Należy się zastanowić, jakie zasoby są potrzebne do osiągnięcia przyjętych w celach rezultatów:

- środki finansowe,
- ludzie,
- materiały,
- pomoc merytoryczna i fachowa obsługa (np. doradztwo księgowe, prawne),
- nieodpłatna reklama lub inne formy promocji akcji,

- usługi (np. druk ulotek, transport, szkolenia itp.),
- udostępnienie sprzętu, urządzeń, pomieszczeń,
- inne.

Wynikiem tego etapu powinna być **lista potrzeb** organizacji, a następnie lista koniecznych do realizacji celu zasobów materialnych i finansowych. Znając potrzeby, możemy określić, jakich środków finansowych potrzebujemy. Należy także zdefiniować rezultaty związane z konkretnymi celami. **Rezultaty** dzielimy na twarde i miękkie. Rezultaty twarde to takie, które możemy dokładnie zmierzyć, zaś miękkie są trudne do zmierzenia.

Lista potrzeb pozwoli nam zaplanować zasoby potrzebne do realizacji danego celu i przygotować budżet (patrz rys. 15.1). Informacja o potrzebnych zasobach ludzkich będzie również potrzebna do stworzenia harmonogramu działań, w którym poszczególnym zadaniom należy przyporządkować terminy realizacji oraz osoby odpowiedzialne za realizację.



Rysunek 15.1. Od celów do budżetu

Źródło: opracowanie własne.

15.7. Strategie marketingowe

Jeśli cel porównamy do szczytu góry, którą chcemy zdobyć, to strategia jest drogą, którą musimy pokonać, aby wspiąć się na ten szczyt. Na szczyt zwykle można wejść różnymi drogami – i te różne drogi dojścia do celu nazywamy opcjami strategicznymi. W tym kontekście strategia jest planem działania organizacji oraz wskazaniem, jak wypełnić misję i osiągnąć założone cele. Definicja autorstwa Chandlera mówi, że strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów (Chandler 1962).

Definicja strategii

Kluczowe pytania jakie stawiamy sobie przy tworzeniu strategii to:

- jaką mamy pozycję na rynku?
- jaką pozycję na rynku chcemy osiągnąć?
- czym się wyróżniamy od konkurencji?
- jaka jest nasza marka?
- jakie są nasze unikalne wartości i osobowość?
- jakie mamy plany dalszego rozwoju?

Istnieje wiele klasyfikacji oraz podziałów strategii marketingowych. W zależności od przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych różni autorzy wyodrębniają odmienne rodzaje strategii marketingowych. Podstawowe rodzaje strategii marketingowych obejmują:

- strategię wyboru rynku docelowego,
- strategię wchodzenia na nowe rynki,
- strategię różnych faz rozwojowych,
- strategię konkurencyjne,
- strategię pozycjonowania.

W poszukiwaniu opcji strategicznych często w marketingu stosuje się benchmarking. Jest to forma poszukiwania najlepszych rozwiązań funkcjonujących na rynku. Benchmarking polega na porównywaniu się z najlepszymi firmami oraz wykorzystaniu ich praktyk i pomysłów w swojej działalności. Można zatem powiedzieć, że jest to forma twórczego naśladowania. Zamiast poszukiwać własnych nowych rozwiązań – co może być długotrwałe i kosztowne – w pierwszej kolejności sprawdzamy i wykorzystujemy istniejące dobre praktyki. Benchmarking polega na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata [Brilman 2002].

Benchmarking – doskonalenie efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najbardziej efektywne organizacje.

15.8. Harmonogram działań

Kolejnym etapem jest przygotowanie harmonogramu, który pozwala zidentyfikować logiczną sekwencję zadań oraz wszelkie zależności zachodzące pomiędzy nimi. Harmonogram stanowi także bazę do przydzielania odpowiedzialności za ukończenie każdego działania. Po przygotowaniu harmonogramu działań można przystąpić do ustalania zasobów oraz harmonogramu wydatków i przygotować pełen budżet. Harmonogram działań najlepiej przygotować według następujących kroków:

1. Lista głównych działań – główne działania to wszystko to, co musi być wykonane w ramach danego projektu, aby osiągnąć jego cele.
2. Podział działań na zadania – w tym kroku trzeba podzielić działania na składowe pod-działania, a następnie pod-działania na składowe zadania. Harmonogram nie powinien być zbyt szczegółowy. Zbyt duże rozdrobnienie zadań wprowadzi chaos i trudno będzie zaplanować, a później odczytać plan działań. Podział powinien się zakończyć, gdy tylko możemy oszacować wymagany czas i środki do realizacji danego zadania, a osoba odpowiedzialna za zadanie ma wystarczające instrukcje dotyczące tego, co powinno być zrobione w jego ramach.
3. Ustalenie kolejności i zależności – po rozdzieleniu działań należy ustalić kolejność ich wykonywania. W jakim porządku powiązane ze sobą działania powinny być wykonywane? Trzeba także ustalić zależności między działaniami, co już jest trudniejsze. Czy działanie zależy od rozpoczęcia lub ukończenia jakiegokolwiek innego działania? Jeśli tak, musimy to uwzględnić w harmonogramie. Zależności mogą też wystąpić w przypadku działań niezależnych, lecz wykonywanych przez tę samą osobę.
4. Oszacowanie czasu rozpoczęcia, czasu trwania i czasu zakończenia działań – na tym etapie trzeba ustalić czas trwania poszczególnych zadań i włączyć go do harmonogramu, aby ustalić najbardziej prawdopodobne daty ich rozpoczęcia i zakończenia. Trzeba uważać na niedokładności, często pojawia się błąd niedoszacowania wymaganego czasu, zostawienie zbyt małej ilości czasu na zależności lub dopuszczenie do konkurowania zasobów (wyznaczanie tej samej osoby lub sprzętu do wykonania kilku działań jednocześnie). Z tego powodu dobrze jest zaplanować rezerwy czasu na nieprzewidziane opóźnienia w realizacji planu.

5. Zdefiniowanie „kamieni milowych” – „kamienie milowe” to kluczowe wydarzenia, które będą miernikiem postępu prac nad projektem. Monitorowanie i zarządzanie projektem odbywa się właśnie na podstawie bazy, jaką stanowią „kamienie milowe”. Najprostsze „kamienie milowe” to szacowane daty ukończenia poszczególnych działań.
6. Przydzielenie odpowiedzialności – na tym etapie należy określić odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu. Kto odpowiada za poszczególne zadania i osiągnięcie kolejnych „kamieni milowych”? Przydzielając zadania, trzeba brać pod uwagę umiejętności, doświadczenie oraz możliwości osób uczestniczących w projekcie.

15.9. Kontrola działań marketingowych

Procesowi planowania towarzyszy proces kontroli, który pozwala na ocenę postępu prac w stosunku do pierwotnych celów. Już na etapie ustalania celów warto zdefiniować mierniki, którymi będziemy się posługiwać, badając stopień realizacji celów. Poszczególnym celom powinny odpowiadać adekwatne mierniki. Jeśli celem jest wzrost satysfakcji klientów, kontrola powinna obejmować pomiar satysfakcji klientów oraz definiować metody pomiaru. Należy również ocenić skuteczność strategii. Ocena może odbyć się w którymkolwiek punkcie pośrednim realizacji strategii i po jej zrealizowaniu. Powinna odpowiadać na następujące pytania:

- czy zrealizowano założone cele?
- jeśli powstały odchylenia pomiędzy planem a realizacją, jakie były ich przyczyny?
- czy zastosowałbyś tę samą podstawową strategię powtórnie? Jeżeli tak, to czy wprowadziłbyś jakieś zmiany?
- czy koszt poniesiony przez organizację był wart uzyskanych efektów?

15.10. Segmentacja, targeting, pozycjonowanie

Marketing strategiczny obejmuje działania mające na celu lepsze zdefiniowanie docelowych odbiorców, koncentrację działań i optymalną alokację zasobów firmy. Jednym z procesów wspierających realizację tych działań jest proces STP, składający się z trzech kroków: segmentacji, targetingu i pozycjonowania.

Efektywna segmentacja to taka, w której segmenty spełniają następujące warunki:

- wymierność – można zmierzyć wielkość, siłę nabywczą i profil segmentów,
- znaczny rozmiar – segmenty są wystarczająco duże i zyskowe,
- dostępność – możliwość dostępu i skutecznej obsługi segmentu,
- możliwość odróżnienia – odmienne reakcje segmentów na poszczególne elementy marketingu mix, tj. produkt, cenę, promocję, dystrybucję,
- możliwość działania – firma posiada zasoby, które pozwalają działać w wybranym segmencie.

Segmentacja jest procesem złożonym oraz wieloetapowym. Przeprowadzenie segmentacji zwykle obejmuje następujące kroki:

- identyfikacja zmiennych segmentacji i podział rynku na segmenty,
- opracowanie profili powstałych segmentów,
- ocena atrakcyjności każdego segmentu,
- targeting – wybór docelowych segmentów,
- pozycjonowanie – plasowanie produktu.

Profil segmentu to jego szczegółowa charakterystyka. Każdy segment rynku, będący w polu zainteresowania przedsiębiorstwa, powinien być wyprofilowany bardziej szczegółowo. Uwzględnia się tu: cechy demograficzne, psychograficzne, sposoby reakcji klientów na środki strategii marketingowej, postawy, zachowanie klientów. Po dokonaniu segmentacji rynku, tj. agregacji (połączeniu) potencjalnych nabywców w grupy wykazujące takie same potrzeby i reagujące w podobny sposób na działania marketingowe, firma przystępuje do oceny atrakcyjności różnych segmentów rynku. W ocenie segmentu rynku bierze się pod uwagę trzy czynniki:

- 1) wielkość i dynamikę segmentu,
- 2) atrakcyjność strukturalną segmentu,
- 3) cele i zasoby przedsiębiorstwa.

Segmentacja to podział rynku na oddzielne, jednorodne grupy nabywców (segmenty rynku), z których każda charakteryzuje się odmiennymi potrzebami, cechami, zachowaniami, a zatem może wymagać osobnych produktów oraz innych instrumentów marketingowych [Kotler 1994, s. 243].

Atrakcyjność rynku zależy także w dużym stopniu od możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Często jest to związane z poszukiwaniem niszy rynkowej. Nisza rynkowa to wąska grupa nabywców szukających ściśle określonych korzyści. Oceniając atrakcyjność segmentów, należy pamiętać, że większe segmenty są zwykle postrzegane jako bardziej atrakcyjne. Tymczasem małe i średnie firmy powinny raczej unikać dużych segmentów, gdyż wymagają one zaangażowania zbyt wielu środków oraz bezpośredniej konkurencji z dużymi firmami. Nawet jeżeli segment jest wystarczająco duży i wykazuje dalszy wzrost, a także jest strukturalnie atrakcyjny, to przedsiębiorstwo musi mieć na uwadze własne cele i zasoby. Należy rozważyć:

- czy firma posiada niezbędne umiejętności i środki, aby odnieść sukces w danym segmencie?
- czy firma ma możliwość osiągnięcia określonej przewagi konkurencyjnej?
- czy firma może zaoferować coś szczególnie odróżniającego ją od konkurencji w danym segmencie?

Na podstawie oceny atrakcyjności segmentów rynku wybieramy rynek docelowy, czyli taki, na którym firma będzie prowadzić działalność marketingową. Wybór rynku docelowego nazywa się **targetingiem**. Ostatnim krokiem w procesie STP jest pozycjonowanie. **Pozycjonowanie** to działanie prowadzące do tego, aby w świadomości konsumentów docelowych produkt zajął określone, wyróżniające się i pożądane miejsce w porównaniu z produktami konkurencyjnymi. Słowo „pozycjonować” oznacza: umieszczać, lokować, sadzić, plasować.

Opracowując strategię pozycjonowania, należy zadać sobie podstawowe pytania:

- jak chcemy się odróżnić od konkurencji?
- które segmenty rynku chcemy obsługiwać?
- co nasi klienci postrzegają jako największą wartość?
- gdzie koncentruje swoje działania konkurencja?
- jakie są mocne i słabe strony naszej oferty?
- jaki sposób wyróżniania się możemy utrzymać na rynku najdłużej?
- jaki sposób wyróżniania się będzie nam najłatwiej chronić?
- czy nasza oferta jest wartościowa dla docelowej grupy klientów?

Zakłada się, że z punktu widzenia organizacji udane pozycjonowanie oznacza dopasowanie się do potrzeb klienta przy jednoczesnym po uwzględnieniu zdolności organizacji do stworzenia oferty wyróżniającej się na rynku. Istotne elementy po stronie klienta obejmują:

- motyw zakupu,
- percepcję atrybutów produktów i usług dostępnych na rynku,

- percepcję ceny i wartości oferowanych na rynku produktów,
 - preferencje klienta.
- Elementy po stronie dostawcy to:
- cechy produktu/usługi,
 - jakość produktu/usługi,
 - usługi uzupełniające,
 - technologie wykorzystane do zaprojektowania i wytworzenia produktu,
 - intensywność działań marketingowych.

15.11. Budowanie relacji z klientami

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają szczególne warunki do skutecznego wdrażania koncepcji marketingu relacji, która zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie. W literaturze podkreśla się, że skuteczność firmy i jej efektywność finansowa zależą od jakości nawiązywanych relacji rynkowych.

Marketing relacji odnosi się do wszystkich czynności marketingowych skierowanych na nawiązywanie i utrzymywanie odnoszących sukces wymian. Podstawowe założenie teorii marketingu relacji brzmi: **zarządzanie relacjami przynosi firmie korzyści, a klienci stają się coraz bardziej zyskowni w miarę trwania relacji**. Prowadzone badania nie potwierdzały jednak w pełni tych obserwacji, gdyż w praktyce efekty tego założenia były umiarkowane [Niraj, Gupta, Narasimhan 2001]. Okazało się, że nie zawsze budowanie głębszych i długotrwałych relacji jest korzystne. Dzisiejsze koncepcje marketingu relacji koncentrują się raczej na budowaniu optymalnych relacji niż na budowaniu za wszelką cenę długotrwałych relacji ze wszystkimi klientami.

W marketingu relacji ważny staje się **dialog z klientem** oraz komunikacja dwukierunkowa. Zmienia się rola marketingu, który już nie tylko wysyła komunikaty, lecz także uruchamia mechanizmy i procesy słuchania oraz rozmawiania z klientami. Firmy nastawiają się na słuchanie, wdrażają nowe technologie i mechanizmy umożliwiające odbieranie i analizowanie komunikatów od klientów. W przypadku małych i średnich firm, gdzie liczba klientów nie jest duża, „słuchanie” klienta oraz gromadzenie pozyskanej od klientów wiedzy jest możliwe przy wykorzystaniu prostych, powszechnie dostępnych technologii.

Zadaniem marketingu relacji jest nawiązywanie, utrzymywanie i rozwijanie relacji organizacji z klientami i osobami trzecimi partycypującymi w korzyściach, po to, aby spełniły się cele wszystkich stron zaangażowanych w relacje [Grönroos 1994, s. 9–29].

Dobre relacje z klientami to jeden z czynników, który może odróżniać firmę od konkurencji. Społeczność lojalnych klientów, zadowolonych ze współpracy z firmą, stanowi kapitał, który przekłada się na stabilny zysk i pozytywne rekomendacje.

Lojalność jest pojęciem stale używanym w marketingu. Początki słowa „lojalny” datuje się na rok 1531. W literaturze poświęconej tematyce relacji z klientem odnaleźć możemy różnorodne podejścia do tematyki lojalności. Jones i Sasser przedstawiają lojalność, jako: „Poczucie więzi, przyzwyczajenie do firmy, darzenie uczuciem osób w niej pracujących czy też produktów przez nią oferowanych” [Rudawska 2005, s. 27]. Autorzy ci pokazują, że lojalność nie jest jedynie faktem dokonywania kolejnych zakupów (lojalność behawioralna), lecz jest to postawa klienta przywiązanego do danej organizacji lub marki, której motywem są pozytywne emocje i uczucia (lojalność emocjonalna). Istotna jest też definicja lojalności zaprezentowana przez D. Stuma i A. Thiry’ego, poparta przez J. Griffina, która mówi, że lojalny klient to osoba, która [Rudawska 2005, s. 29]:

Budowanie
lojalności
klienta

- dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów,
- korzysta z produktów oferowanych przez firmę,
- rozpowszechnia pozytywnie informacje o swojej firmie,
- jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych.

Zatem budując relacje z klientami, przedsiębiorstwa powinny dążyć nie tylko do stworzenia lojalności behawioralnej, lecz także zdecydowanie trudniejszej do uzyskania lojalności emocjonalnej. Do podstawowych korzyści posiadania dużej liczby lojalnych klientów należy stabilna sytuacja finansowa. Stała grupa lojalnych klientów zapewnia firmie pewien stały lub przynajmniej przewidywalny poziom zysku. Ponadto do korzyści wynikających z posiadania lojalnych klientów można zaliczyć:

- niższe koszty utrzymania lojalnych klientów w porównaniu z pozyskaniem nowych,
- pozytywne rekomendacje udzielane przez lojalnych klientów i przyciąganie nowych potencjalnych klientów,
- niższą wrażliwość lojalnych klientów na zmiany cen,
- większą akceptowalność zmian zachodzących w firmie,
- wyższe zaufanie do firmy,
- większą tolerancję dla drobnych błędów popełnianych przez firmę.

Trzeba jednak pamiętać, że klienci są tak długo lojalni, jak długo czerpią z tego tytułu korzyści. Nie muszą to być jednak wyłącznie korzyści finansowe. Tymczasem wiele firm oferuje swoim klientom korzyści materialne z racji ponawianych transakcji, próbując w ten sposób

„kupić” ich lojalność. Na rynku mamy wiele przykładów działań, poprzez które firmy starają się wpłynąć na konsumenta, „kupując” jego lojalność dzięki rabatom, upustom lub nagrodom za punkty zbierane w ramach programów lojalnościowych czy kart stałego klienta itp. Tymczasem lojalność jest pojęciem o wiele szerszym i bardziej złożonym, a istota lojalności nie opiera się jedynie na korzyściach finansowych. Czasami klienci chcą po prostu czuć się docenieni, szukają wygody, uproszczenia procedur, zmniejszenia wysiłku, który ponoszą, aby dokonać transakcji; czasami chcą stać się częścią danej organizacji, uczestniczyć w jej życiu, a niekiedy oddziaływać na nią. Chodzi zatem o korzyści, które pozwalają klientowi zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzeba przynależności, poczucia wspólnoty, akceptacji czy szacunku.

Na proces budowania lojalności klienta wpływa zespół wzajemnie powiązanych motywów, skłaniających klientów do utrzymywania długoterminowych relacji z danym przedsiębiorstwem. Należą do nich:

- unikanie wysiłku poznawczego,
- poczucie przynależności do danego przedsiębiorstwa,
- utożsamianie się z wartościami reprezentowanymi przez daną organizację,
- poczucie klienta, że jest najważniejszy dla firmy,
- swoboda wyboru,
- nadzieja na dalszą współpracę,
- chęć bycia docenionym oraz zauważonym przez innych,
- chęć wyróżnienia się,
- dzielenie wspólnych zainteresowań z pozostałą grupą klientów,
- trudności lub wysokie koszty zmiany dostawcy.

Naczelną zasadą marketingu relacji jest budowanie dobrych więzi z interesariuszami, a dopiero w dalszej kolejności realizacja zysków z transakcji. Cecha charakterystyczna tej koncepcji to przejście od maksymalizacji zysku z transakcji do maksymalizacji wzajemnie korzystnych relacji z różnymi stronami. Zasadniczą różnicą między relacyjnym a transakcyjnym podejściem do marketingu jest fakt koncentracji na długotrwałej relacji z klientem, a nie na pojedynczej transakcji. Marketing relacji przesuwą akcent ze zdobywania nowych klientów na utrzymywanie i dbanie o dotychczasowych. Podłoże obustronnie korzystnej relacji stanowi równowaga pomiędzy tym, co przedsiębiorstwo oferuje klientowi, a tym, co od niego otrzymuje [Fournier, Dobscha, Mick 1998]. W marketingu relacji istotną rolę odgrywa nie tylko wartość relacji z klientem dla przedsiębiorstwa, lecz także wartość dla klienta [Ravald, Groonros 1996, s. 21]. Jest ona

mierzona stosunkiem postrzeganych korzyści do postrzeganych wyrzeczeń.

Evert Gummesson wyróżnia następujące **rodzaje relacji** przedsiębiorstwa z otoczeniem [Gummesson 2000, s. 19–23]:

- klasyczne relacje rynkowe – należą do nich relacje dwustronne: dostawca–klient, relacje trójstronne: dostawca–klient–konkurent oraz wszelkie relacje zachodzące między uczestnikami kanału dystrybucji,
- specyficzne relacje rynkowe – należą do nich relacje realizowane w sposób ciągły, np. relacje z klientem, który jest uczestnikiem programu lojalnościowego lub ma istotny wpływ na efekt procesu świadczenia usługi,
- megarelacje – należą do nich relacje, które wykraczają poza obszar stosunków wymiennych, realizowanych na rynku (dotyczących kwestii ogólnogospodarczych i społecznych), np. lobbying, kształtowanie opinii publicznej,
- nanorelacje – należą do nich relacje realizowane w ramach wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa, takie jak stosunki między poszczególnymi pracownikami, stosunki między poszczególnymi działami.

Główne założenie zarządzania relacjami z klientami to ewolucja relacji poprzez różne fazy w okresie jej trwania [Dwyer, Schurr, Oh 1987, s. 11]. Silna relacja powstaje w wyniku rozwoju pozytywnych przekonań i emocji klienta.

Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders i Veronica Wong wyróżniają następujące **etapy w rozwoju relacji** [Kotler *et al.* 2002, s. 531]:

- relacja podstawowa – firma oferuje produkt, ale nie prowadzi żadnych działań posprzedażowych,
- relacja reaktywna – firma sprzedaje produkt i zachęca klienta do kontaktu w przypadku pojawienia się wątpliwości lub problemów,
- relacja odpowiedzialna – firma kontaktuje się z klientem krótko po zakupie w celu sprawdzenia, czy produkt spełnia jego oczekiwania oraz uzyskania od klienta sugestii dotyczących ulepszenia produktu,
- relacja proaktywna – firma kontaktuje się z klientem regularnie i przekazuje sugestie na temat sposobów wykorzystania produktu lub informacje o nowych ofertach,
- relacja partnerska – firma w sposób ciągły współdziała z klientami w celu poszukiwania sposobów dostarczenia im większej wartości.

Z kolei Ian H. Gordon [2001, s. 142] na podstawie zaobserwowanych typów zachowań wyróżnia sześć **kategorii nabywców**: klientów potencjalnych, reflektantów, nabywców dokonujących zakupu po raz pierwszy, nabywców dokonujących powtórnych zakupów, stałych klientów, rzeczników (adwokatów). Rzecznicy (adwokaci) firmy to ci spośród

stałych klientów, których zainteresowanie ofertą graniczy z entuzjazmem. Rzecznicy nie tylko charakteryzują się pełną lojalnością, lecz także polecają firmę znajomym. Ich zaufanie do firmy może naruszyć jedynie poważny błąd ze strony dostawcy. Przesuwanie się po kontinuum relacji w kierunku większego zacieśniania więzi partnerskich ma charakter stopniowy i jest rozłożone w czasie. Firma musi przejąć inicjatywę doskonalenia relacji, choć dobrze jest, gdy klient również uczestniczy w tym procesie. Proces doskonalenia relacji wymaga identyfikacji fazy rozwoju relacji, monitoringu relacji oraz podejmowania adekwatnych działań na rzecz rozwoju poszczególnych relacji. Charakterystyka różnych rodzajów relacji jest niezwykle ważna, gdyż typ relacji firmy z poszczególnymi klientami ma wpływ na alokację zasobów i strategię ich obsługiwanie. Cel zarządzania cyklem życia klientów to:

- rozszerzanie relacji z klientami – pozyskiwanie nowych pożądanых klientów,
- przedłużanie relacji z kluczowymi klientami – budowanie lojalności, umacnianie relacji,
- pogłębianie relacji z klientami – zwiększanie rentowności relacji, wykorzystanie możliwości sprzedaży związanej i wzbogaconej.

Jednym z najsilniejszych stymulatorów lojalności konsumenta względem danej organizacji oraz jej otoczenia jest **satysfakcja klienta**. Różne badania wskazują na występujące związki pomiędzy satysfakcją a lojalnością, jak też na istniejące prawidłowości [Skowron, Skowron 2012, s. 76]:

- dodatnia, statystycznie istotna korelacja między satysfakcją i lojalnością klienta rośnie wraz ze wzrostem zadowolenia ponad poziom przeciętny,
- związek satysfakcji z lojalnością jest silniejszy w przypadku usług; w usługach również zaznacza się fakt, że zadowolenie klienta wpływa silniej na jego decyzje zakupowe niż jakość oferty,
- satysfakcja ma oprócz charakteru transakcyjnego również charakter kumulatywny; to on rozstrzyga o jej związku z lojalnością.

Trzeba jednak pamiętać, że nie zawsze klient zadowolony będzie klientem lojalnym. Często na jego zachowanie mogą wpływać zupełnie inne motywy, np. klient wybiera produkty firmy bardziej prestiżowej. Z drugiej strony klient, który dokonuje transakcji z daną firmą, nie zawsze jest lojalny. Dokonywanie zakupów może też być spowodowane przyzwyczajeniem lub niechęcią konsumenta do poszukiwania innych ofert konkurencyjnych przedsiębiorstw. Zjawisko to nazywamy inercją [Siekierski 2003, s. 43–46].

Ze względu na kryterium formy organizacyjnej wyróżniamy [Mruk, Pilarczyk (red.) 2006, s. 323–324]:

1. Programy lojalnościowe oparte na idei uczestnictwa, w tym:
 - a) kluby czyste – bazują na kartach stałego klienta, rabatach, usługach, wartościach dodanych, funkcjonujących dzięki opłatom członkowskim,
 - b) kluby mieszane – występuje tu wielu partnerów bądź marek.
2. Programy lojalnościowe oparte na idei kolekcjonowania, w tym:
 - a) bazujące na technice tradycyjnej,
 - b) bazujące na technologii elektronicznej.

Jedną z najstarszych form programów lojalnościowych są kluby konsumentów, zaś najpopularniejszą – karty stałego klienta. Pierwszy rodzaj charakteryzuje długoterminowe zaangażowanie. W takich programach relacje opierają się na wartościach emocjonalnych, co wymaga zarówno od klientów, jak i organizatorów ogromnego zaangażowania. Drugi typ, czyli karty stałego klienta, są obecnie bardzo popularną formą programów lojalnościowych, co wynika z ich prostej konstrukcji oraz niewielkich nakładów. Tego rodzaju programy gwarantują konsumentom premie, rabaty lub nagrody po zebraniu odpowiedniej liczby wydatków lub przeprowadzonych transakcji.

Wyróżnia się trzy główne grupy programów lojalnościowych [Czech 2012]:

- POL – *Price-Oriented Loyalty Programs* – są one jednymi z najczęściej wykorzystywanych w Polsce; zwykle oferowanymi korzyściami dla klienta są tu punkty, które następnie można wymienić na nagrody; programy te bazują głównie na korzyściach materialnych i są najłatwiejsze w realizacji,
- PRMLY – *Person Relationship Maintenance Loyalty Programs* – to programy, których celem jest skierowanie działań na budowę więzi oraz pozytywnego wizerunku firmy; wśród korzyści, jakie organizacja może zaoferować konsumentom jest np. uczestnictwo w elitarnych klubach konsumenckich; programy te należą do najbardziej czasochłonnych w realizacji,
- PARP – *Price and Person Relationship Programs* – są połączeniem dwóch wyżej wymienionych programów: łączą w sobie korzyści materialne z korzyściami związanymi z emocjami nabywców; wariant ten oferuje klientom zbieranie punktów i łączenie ich z różnego rodzaju konkursami.

Decydując się na wybór odpowiedniego programu, przedsiębiorstwo musi dokładnie przeanalizować preferencje oraz potrzeby swoich nabywców. Dla uzyskania trwałej więzi z klientem niezbędny jest długotrwały, wielokrotny kontakt z nim.

Programy lojalnościowe można zdefiniować jako narzędzie biznesowe służące budowaniu lojalności klientów, podtrzymywaniu dotychczasowych źródeł pieniężnych oraz generowaniu nowych, pochodzących od obecnych klientów.

Przykład 1

Enny Polska

Firma w obecnym kształcie powstała w 2003 r., ale właściwie całe dzieciństwo właścicielki firmy, której rodzice prowadzili w latach 80. XX w. firmę krawiecką, wypełnione było wszystkim tym, co jest związane z prowadzeniem takiej właśnie działalności. Te wczesne doświadczenia stworzyły dobre podwaliny do późniejszego samodzielnego prowadzenia firmy. Mimo mocno rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, od początku właściciele stawiali na rozwój i dopasowanie się do sytuacji rynkowej. Dzięki takiej postawie Enny przeszło wiele zmian w swojej 12-letniej historii. I tak, początkowo celem była produkcja dużych ilości prostych modeli bluzek, głównie na rynek wschodni. Jednak już na przełomie lat 2004/2005 właściciele podjęli ryzyko zamówienia dużych ilości tkanin niedostępnych na szerokim rynku, co pozwoliło im na pierwszy wyraźny sukces i wyróżnienie się spośród innych rodzimych producentów odzieży o zbliżonym profilu. Kolejne kroki to otwarcie markowych sklepów w dużych centrach handlu hurtowego, takich jak „Centrum Mody”, „Maximus” w podwarszawskim Nadarzynie, a później „Ptak” w podłódzkim Rzgowie. W tym czasie Enny było jednoznacznie kojarzone z produktami uczciwej jakości w niskich cenach i dużych wolumenach nakładowych, produkowanych głównie dla stałych odbiorców z terenów Rosji, Białorusi i Ukrainy.

Rok 2010 przyniósł poważne trudności na polskim rynku odzieżowym i był to trudny czas dla większości firm przemysłu lekkiego w Polsce. Był to również impuls dla Enny do kolejnych zmian oraz aktywnego poszukiwania swojego miejsca na przeobrażającym się rynku. W firmie nastąpiło większe otwarcie na rodzimego klienta, a w związku z tym zmianom musiała ulec również gama końcowych produktów. Wydzielono dział projektowy i zatrudniono młodą, dynamiczną kadrę. Stworzono odrębny dział ds. sprzedaży i zatrudniono zespół doświadczonych handlowców kierowany przez dyrektora handlowego, których działania zostały skoncentrowane na całym obszarze Polski. Równocześnie podjęte zostały inwestycje w profesjonalne materiały promocyjne, zlecono wykonanie katalogów produktowych, materiałów promocyjnych wideo oraz kolejne aktualizacje stron internetowych firmy. Następnym krokiem firmy było pozyskiwanie odbiorców z zachodu Europy, a nawet spoza kontynentu.

Dziś produkty Enny, pod nową ekskluzywną marką Ennywear, można kupić w krajach Europy, a nawet Ameryki, zaś firma regularnie wypuszcza rocznie dwie nowe kolekcje odzieży. Kolejne działania marketingowe to nawiązywanie współpracy z największymi sklepami internetowymi handlującymi odzieżą, dzięki którym wyroby Enny docierają do coraz szerszego grona odbiorców. Odważne i innowacyjne podejście właścicieli do marketingu nie kończy się na współpracy z szeroką gamą sklepów, lecz obejmuje także poszukiwanie nowoczesnych form prezentacji i popularyzacji swoich produktów. W roku 2012 poza standardową w branży sesją fotograficzną zlecono wykonanie pierwszych materiałów wideo prezentujących w ruchu, w krótkiej formie, każdy produkt osobno. W tym samym czasie trwała intensywna restrukturyzacja przedsiębiorstwa i jego profesjonalizacja, z wyraźnym podziałem obszarów zadań. Ponadto, wyłonił się nowy kierunek jego działalności. Nawiązano współpracę z wieloma firmami odzieżowymi i dziś Enny realizuje zamówienia dla innych podmiotów z branży odzieżowej pod ich własnymi markami (np. Monnari, Bon Prix, Top Secret). Firma świadczy kompleksowe usługi – począwszy od przygotowania projektu aż po zapakowanie gotowego produktu. Dzięki własnemu rozbudowanemu zapleczu (nowoczesny park maszynowy, krojownia, dział projektowy, przygotowania produkcji oraz magazyny) firma znalazła dodatkowe możliwości rozwoju na bardzo dziś wymagającym rynku odzieżowym.

Rozmowa z właścicielką firmy Anną Stefańczak

Od czego się zaczęło?

– Od dziecka. Już jako mała dziewczynka pomagałam rodzicom, którzy prowadzili firmę odzieżową. Tam nauczyłam się w pewnym sensie „organicznie” wszystkiego – od podstaw szycia do zarządzania dużą grupą ludzi. Jednak Enny to nie jest bezpośrednia kontynuacja pracy moich rodziców, ale wyraźnie odrębny byt, choć zdecydowanie *know-how*, można powiedzieć, wyssałam z mlekiem matki.

Jakie działania marketingowe prowadzi Pani firma?

– To głównie typowe działania, takie jak spotkania z klientami, prezentacje produktów, strona firmowa i fan-page na Facebooku – obowiązkowy dziś zestaw. Mamy też swoje plany na rozwój i pracujemy już nad mocniejszym wejściem w e-commerce, plany są rozwojowe.

Co jest gwarantem Waszego sukcesu?

– Wzajemne zaufanie i wsparcie w pracy zespołowej oraz stałe poszukiwanie nowych rozwiązań. W firmie cały czas szukamy nowych pomysłów i mamy odwagę realizować najlepsze z nich. Są też pewne stałe elementy, których nigdy nie odpuszczamy, jak np. wysoka jakość naszych produktów.

Jakie, Pani zdaniem, cechy powinien mieć skuteczny przedsiębiorca?

– Zawziętość, upór, czasem skrajność i zdolność do ryzyka, ale też umiejętności komunikacyjne i budowania relacji z zespołem. Przedsiębiorstwo to przede wszystkim ludzie.

Które działania marketingowe okazały się przełomowe dla Enny?

– Trudno wskazać pojedynczy ruch, który byłby kluczowy, to raczej synergia wielu mniejszych decyzji i wdrożeń... Aczkolwiek pamiętam naszą pierwszą reklamę wizualną w magazynie „Image”, która dotarła w tamtych czasach handlu naprawdę hurtowego do dużego grona odbiorców ze wschodu. Tak że od początku naszej działalności podkreślamy z dumą fakt, że nasza praca w 100% opiera się na polskim potencjale – produkujemy z polskich dzianin z polską załogą w kraju. To odróżnia nas wyraźnie jakościowo od tanich wyrobów produkowanych w Chinach czy innych krajach Azji. Daje nam też większą szybkość reakcji na potrzeby rynkowe, chociaż utrudnia na pewno konkurencję cenową, ponieważ masowa produkcja w Azji jest zdecydowanie tańsza niż w Polsce.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, jakie decyzje marketingowe są podejmowane na poszczególnych etapach zarządzania i planowania marketingowego?
2. Wybierz dobrze znany ci rynek i zidentyfikuj na nim główne segmenty odbiorców. Jak wyglądałyby prawdopodobne profile tych segmentów?
3. Jednym z narzędzi budowania lojalności klienta są programy lojalnościowe. Jednak typowe programy punktowe, które „kupują” lojalność behawioralną klienta, nie są skuteczne w budowaniu lojalności emocjonalnej. Stwórz listę pomysłów, jak inaczej można budować lojalność klienta.

Bibliografia

- Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Chandler A. D. [1962], *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Czech A. [2012], *Zaprogramuj klientów na lojalność*, <http://www.supermarketing.pl/zaprogramuj-klientow-na-lojalnosc> (dostęp: 10.10.2016).
- Dwyer R., Schurr P. H., Oh S. [1987], *Developing Buyer-Seller Relations*, „Journal of Marketing”, no. 51 (April), s. 11–26.
- Efektywny marketing a skuteczna sprzedaż* [2015], raport z badań opracowany przez Mind Progress Group i Instytut Badawczy IPC, Wrocław.
- Fournier S., Dobscha S., Mick D. G. [1998], *Preventing the Premature Death of Relationship Marketing*, „Harvard Business Review”, January–February, s. 42–51.
- Gordon I. H. [2001], *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Goryńska-Goldmann E. [2010], *Marketingowe implikacje zachowań konsumentów dla producentów pieczywa*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku*, PWE, Warszawa.
- Grönroos Ch. [1994], *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Asia-Australian Marketing Journal”, vol. 2, no. 1, s. 9–29.
- Gummesson E. [2000], *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4ps to 30Rs*, Butterworth–Heinemann, Oxford.
- Kotler Ph. [1994], *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner, Warszawa.
- Kotler Ph. [2005], *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. [2002], *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Marcinkiewicz C. [2003], *Marketing turystyczny*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki, Częstochowa.
- Michalski E. [2003], *Marketing – Podręcznik akademicki*, Warszawa, WN PWN.
- Mruk H., Pilarczyk B. (red.) [2006], *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWN, Warszawa.
- Niraj R., Gupta M., Narasimhan Ch. [2001], *Customer Profitability in a Supply Chain*, „Journal of Marketing”, vol. 65 (July), s. 1–16.
- Penc J. [2005], *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ravald A., Grönroos Ch. [1996], *The Value Concept and the Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing”, vol. 30, no. 2, s. 19–30.
- Reinartz W., Thomas J. S., Kumar V. [2000], *Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability*, „Journal of Marketing”, vol. 69, no. 1, s. 63–79.
- Rudawska E. [2005], *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Siekierski K. [2003], *Badania źródeł lojalności*, „Marketing w Praktyce”, nr 1, s. 43–46.
- Skowron S., Skowron Ł. [2012], *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa.

Joanna Piorunowska-Kokoszko

Rozdział 16

Logistyka w małych i średnich przedsiębiorstwach

Zarządzanie procesowe a logistyka

Zapasy i zaopatrzenie a logistyka w MSP

Magazynowanie jako element logistyki zaopatrzenia

Logistyka produkcji w MSP

Logistyka dystrybucji a organizacja sprzedaży

Logistyka zwrotna zimą MSP

Transport jako integralna część logistyki MSP

Wprowadzenie	517
16.1. Zarządzanie procesowe a logistyka	518
16.2. Zapasy i zaopatrzenie a logistyka w MSP, czyli dlaczego utrzymujemy zapasy? Jak duże zapasy utrzymywać?	526
16.3. Magazynowanie jako element logistyki zaopatrzenia	532
16.4. Logistyka produkcji w MSP	533
16.5. Logistyka dystrybucji a organizacja sprzedaży w małym i średnim przedsiębiorstwie	539
16.6. Logistyka zwrotna zmorą MSP	544
16.7. Transport jako integralna część logistyki MSP	545
Studia przypadków	548
Ćwiczenia	551
Bibliografia	553

Wprowadzenie

Logistyka często w praktyce gospodarczej kojarzona jest wyłącznie z transportem. Jest to jednak mylne uogólnienie. Logistyka ma bowiem znacznie szerszy zakres, a transport niewątpliwie jest jej integralnym elementem. W literaturze przedmiotu logistykę definiuje się jako jeden z obszarów funkcjonowania w przedsiębiorstwie, którego zadaniem jest optymalizowanie systemu przepływów dóbr i informacji nie tylko wewnątrz danego podmiotu, lecz także poza nim, tj. w całym łańcuchu dostaw [Blaik 2001, s. 20]. Według A. Endlichera [1981, s. 14] zadaniem logistyki jest celowe kształtowanie, planowanie, sterowanie i kontrola przepływu materiałów przychodzących do firmy, w niej przetwarzanych oraz przez nią wysyłanych oraz związanych z tymi przepływami informacji. W małym czy średnim przedsiębiorstwie (MSP) logistyka powinna zatem wpływać na właściwą koordynację procesów w nim zachodzących, tj. związanych z przyjmowaniem zamówień, ich realizacją, produkcją, koordynacją sprzedaży i ewentualnie zwrotami towarów. Na procesy te składa się szereg czynności, które powinny być tak ze sobą połączone, aby koszty ich organizacji były jak najniższe, a wszyscy pracownicy w firmie wiedzieli, jak mają przebiegać i – w konsekwencji – jakie zachowania czy postawy w danej sytuacji są oczekiwane, aby sprostać potrzebom klientów. Wymienione determinanty to podstawowe elementy zarządzania procesowego, które są właśnie jednym ze sposobów pozwalających małym firmom na zaadaptowanie się do tych dynamicznych warunków wymuszających szybkość reakcji i elastyczność działania [Rutkowska 2005, s. 16]. Podejście to, dzięki szerszemu spojrzeniu na zależności występujące w firmie pomiędzy różnymi komórkami, pozwala zoptymalizować przebieg poszczególnych procesów oraz zachować efektywność tych działań. Koncepcja logistyki może wydawać się na pozór łatwa, jednak w rzeczywistości jej wdrożenie jest złożone. Badania PARP pokazują, iż organizacja i zarządzanie logistyczne w małych i średnich firmach są często chaotyczne, gdyż niejednokrotnie osoby zatrudnione na jednym stanowisku mają do wykonania wiele obowiązków. Przeciętny mały czy średni przedsiębiorca, według raportu PARP [Zadura-Lichota, Tarnawa 2014], to dyrektor personalny, dyrektor ds. sprzedaży, dyrektor ds. planowania i rozwoju, dyrektor marketingu i księgowy w jednej osobie, podejmujący decyzje spontanicznie, intuicyjnie, w większości bez przemyślanej strategii i szkoleń. Trudno bowiem pogodzić

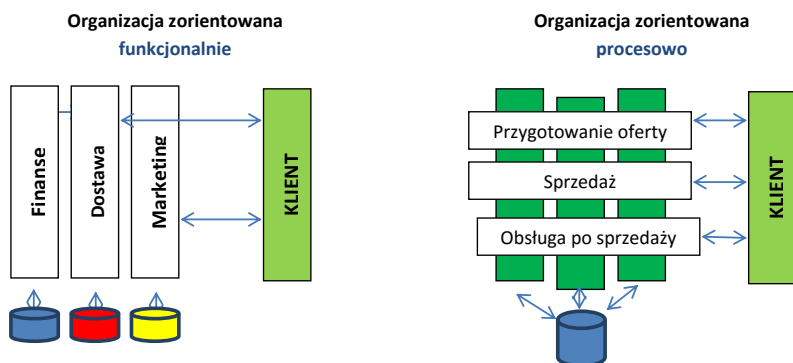
wszystkie funkcje właściciela-zarządcy, a do tego zapanować jeszcze nad procesami i ich racjonalnym układem czy kosztem. Sposobem ułatwiającym zarządzanie jest właściwa organizacja logistyki czy procesów logistycznych. Wymaga to przeanalizowania i połączenia zidentyfikowanych procesów z uwzględnieniem specyfiki działalności firmy. Właściwe określenie zadań, łączenie czy usuwanie tych funkcji przedsiębiorstwa, które nie są częścią żadnego procesu, a następnie tworzenie ich optymalnych, prostych powiązań w firmie, czy też wprowadzenie prostych technik porządkujących pracę, niweluje różnego rodzaju marnotrawstwo, np. czasu czy pieniędzy. Działania takie przekładają się na obniżkę kosztów, a w konsekwencji – poziom zysków. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie kluczowych zasad logistyki w przedsiębiorstwie, prezentacja prostych metod i technik ułatwiających bieżącą działalność małego czy średniego przedsiębiorstwa.

16.1. Zarządzanie procesowe a logistyka

W logistyce kluczowe jest przekształcenie przedsiębiorstwa pod tzw. zarządzanie procesowe. T. H. Davenport [1993, s. 22] definiuje proces jako dobrany w przemyślny sposób i mający strukturę zbiór działań, ukierunkowanych na wytworzenie specyficznego wyniku dla określonego odbiorcy. Ten zbiór działań ma swój początek i koniec oraz jasno zidentyfikowane wejście, wyjście, strukturę i cel. Zarządzanie procesowe to natomiast bezustanna weryfikacja oraz usprawnianie procesów poprzez ciągłe stosowanie ulepszeń. Skuteczność w zarządzaniu procesowym uzależniona jest od zmiany zależności w układzie organizacyjnym danej jednostki – przejścia ze struktury funkcjonalnej do horyzontalnej, czyli z układu pionowego do poziomego, co udoskonala zarówno porozumiewanie się w przedsiębiorstwie, jak i obieg informacji (rys. 16.1).

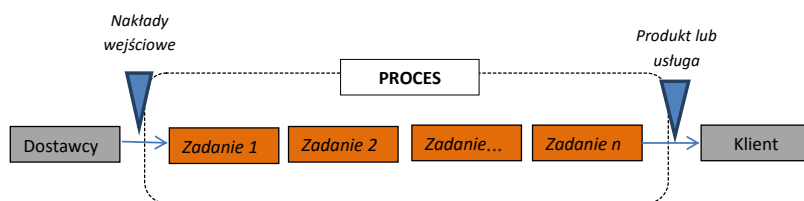
Procesów w firmie może być od kilku do kilkunastu – wszystko zależy od specyfiki danej organizacji oraz jej wielkości. Procesy można dzielić na mniejsze elementy, które zwykle nazywa się podprocesami. W ramach podprocesów można wyróżnić powiązane grupy zadań, zwane niekiedy działalnościami. Podział musi być taki, aby suma podprocesów składała się na cały proces (rys. 16.2). Prezentacja procesów to w rzeczywistości opis stanu faktycznego układu oraz przebiegu działań w firmie, a ich ilustracja graficzna określana jest mianem mapy procesów, która w ujęciu ogólnym wyodrębnia procesy oraz ważniejsze podprocesy.

Procesy są nowym sposobem grupowania elementów funkcji zidentyfikowanych w hierarchii firmy.



Rysunek 16.1. Podejście procesowe a funkcjonalne w przedsiębiorstwie

Źródło: Grajewski [2015].



Rysunek 16.2. Schemat przedstawiający proces

Źródło: Piasecka-Głuszak [2011], s. 27.

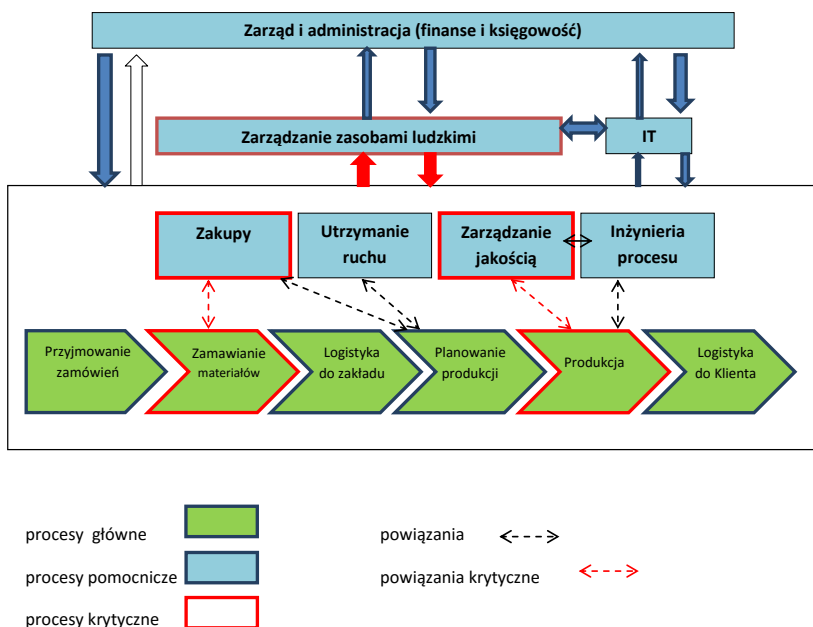
Tabela 16.1. Porównanie przykładowego procesu z zadaniami w logistyce

Proces	Zadania
Proces przyjmowania zamówień	Odbieranie telefonów, odbieranie poczty, wprowadzanie danych do komputera, numeracja zamówienia, przekazanie zamówienia do produkcji
Proces produkcji pierścienia	Wycinanie, wyginanie, polerowanie, wykonywanie odcisku, testowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Murray [2002], s. 31.

- Wszystkie procesy w przedsiębiorstwie dzieli się na:
- główne procesy realizacji produktu, w wyniku których następuje wytworzenie wyrobu – procesy te dotyczą sfery przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej,
 - procesy pomocnicze, wspomagające proces produkcji (rys. 16.3).
- W efekcie funkcjonowania procesów podstawowych powstaje produkt zgodny z rodzajem działalności danej organizacji. Procesy podstawowe tworzą wartość dodaną i zwykle zalicza się do nich te

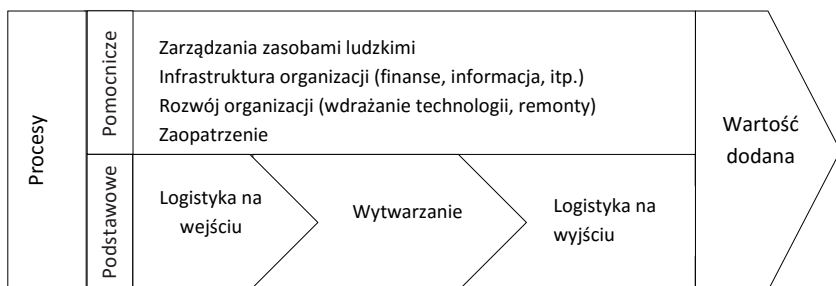
Procesy główne i pomocnicze w przedsiębiorstwie



Rysunek 16.3. Proces w przedsiębiorstwie a logistyka

Źródło: Ruta [2015].

bezpośrednio wpływające na sytuację rynkową przedsiębiorstwa. Procesy powiązane ze sobą tworzą megaproces. Natomiast procesy pomocnicze powstają w celu wsparcia procesów podstawowych. Mają one pośredni wpływ na wartość dodaną i bezpośredni wpływ na kreowanie wartości dodanej dla klienta [Grajewski 2007, s. 65–66]. Podział ten jest zgodny z modelem łańcucha wartości M. E. Portera [1997, s. 37] (rys. 16.4). Zgodnie z tymi założeniami nowoczesna organizacja nie konkuruje już tylko ceną i jakością dostarczanych dóbr i usług, jak miało to miejsce w organizacji klasycznej, lecz także jakością procesów przebiegających w jej wnętrzu. Umożliwia to dostarczanie klientom wartości, których oczekują. Dzieje się to poprzez szybkie reagowanie i minimalizację przebiegów decyzyjnych [Czeczka, Szpitter 2010, s. 128–129]. Każdy proces – niezależnie od tego, czy jest on podstawowy, czy pomocniczy – musi zatem stanowić wartość dla klienta. Wartość ta może przybierać zarówno formę materialną (np. świadczenia finansowe, dokument itp.), jak i niematerialną (np. porada czy nawet poczucie bezpieczeństwa). Zgodnie z założeniami modelu Portera struktura procesu powinna zawierać tylko operacje bezpośrednio związane i umożliwiające tworzenie wartości.



Rysunek 16.4. Łańcuch wartości M. E. Portera

Źródło: Porter [1992], s. 17.

Obecnie stosowane podejście procesowe w zarządzaniu organizacją ma zatem na celu:

- poprawę efektywności działań poprzez porządkowanie czynności z uwzględnieniem możliwości tworzenia wartości dodanej,
- uporządkowanie pracy poprzez określenie właściwej sekwencji czynności, decyzji, dokumentacji oraz ich przepływów, opis przebiegu procesów w przedsiębiorstwie w układzie dynamicznym (tj. z uwzględnieniem czynnika czasu),
- przydzielenie jednostkom odpowiedzialności za odpowiedni element procesu,
- postawienie klienta w centrum uwagi organizacji.

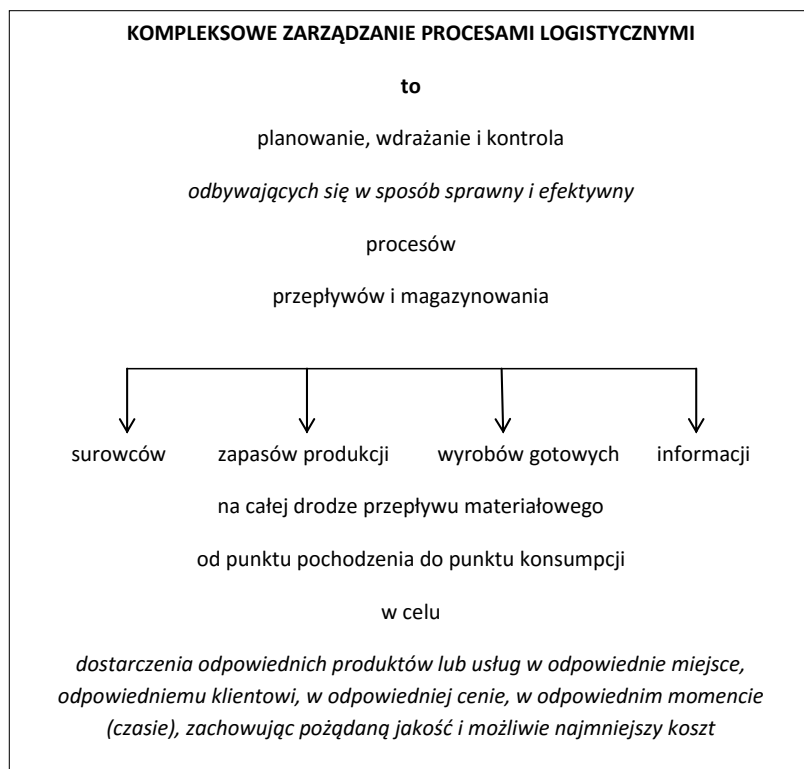
Mała firma na wczesnych etapach swojego rozwoju ma wpisane podejście procesowe w swoją specyfikę, „naturę”. Jednak wraz z upływem czasu i rozwojem traci tę swoją cechę. Mimo to, MSP powinny starać się robić wszystko, aby tę właściwość utrzymać, a nie stawać się w coraz mniejszym stopniu elastycznymi i zdolnymi do zaspokajania potrzeb klientów. Zastosowanie podejścia procesowego stwarza bowiem możliwość postrzegania przedsiębiorstwa jako „żywego i dynamicznego organizmu”, składającego się z wielu istotnych, „głównych” oraz wspomagających” czynności, ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów. Takie postrzeganie organizacji stanowi odzwierciedlenie kompleksowego zarządzania procesami logistycznymi, sprzyja poprawie skuteczności i – co ważniejsze – efektywności firmy (rys. 16.5).

Do najistotniejszych zalet zastosowania podejścia procesowego w małej czy średniej firmie zalicza się [Sołtys, Ubych, Wierzbic 2005, s. 12]:

- prostotę i jawność procesów firmowych – przejrzystość organizacji,
- identyfikację wąskich gardeł, niepotrzebnych wyjątków, nieefektywnych i dublujących się czynności,
- skrócenie oraz uproszczenie procesów występujących w firmie,

Cele podejścia procesowego

- obniżenie kosztów,
- zdefiniowanie kompetencji i odpowiedzialności,
- propozycję zmian w systemie organizacyjnym i systemie prowadzenia działalności.



Rysunek 16.5. Kompleksowe zarządzanie procesami logistycznymi w MSP

Źródło: Świerczek [2006], s. 115–124.

Logistyka w MSP obejmuje pewną kompozycję, składającą się na proces przepływu fizycznego, którego celem jest dostarczenie odpowiednich produktów lub usług w odpowiednie miejsce, odpowiedniemu klientowi, w odpowiednim momencie (czasie), zachowując pożądaną jakość i możliwie najmniejszy koszt. Wiązka wymienionych celów określana jest w literaturze akronimem „7 × O”. Zachowanie założonych wartości ma zapewnić oszczędności, a raczej doprowadzić do optymalnych wartości wymienionych parametrów. Utrzymanie tych parametrów wymaga, aby działania były efektywne i optymalne, tj. wykonane w najkrótszym czasie przy wysokiej jakości i możliwie najniższej cenie. Jest to często trudne do osiągnięcia, gdyż elementy te

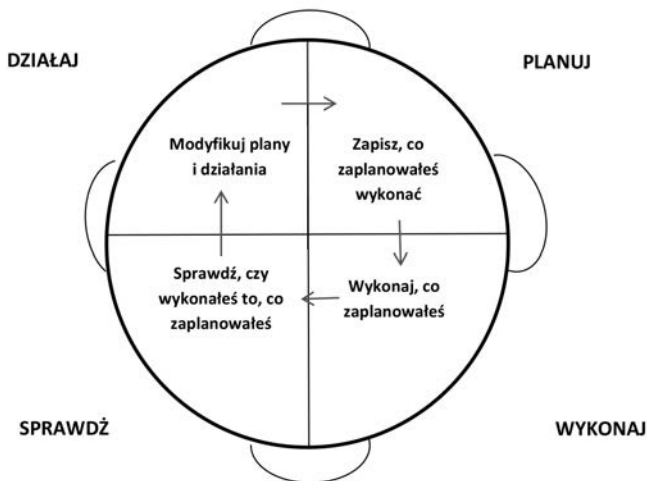
Logistyka
w MSP – efek-
tywność i opty-
malne koszty

są sprzeczne, np. zapewnienie odpowiednich zapasów na wysokim poziomie jakości i przy najniższym koszcie. Stąd odpowiednie wartości poszczególnych elementów logistycznych stanowią układ parametrów, który w tym kontekście tworzy system – „sztywny trójkąt” czy „magiczny trójkąt”. Tak jak trójkąt musi pozostawać figurą zamkniętą, tak parametry logistyczne muszą pozostawać w równowadze [Małyśzek 2015, s. 78] (rys. 16.6). W przedsiębiorstwie chodzi zatem o taką konfigurację elementów, która zapewni najwłaściwsze (nie oznacza to najniższych) ich wartości dla potrzeb przedsiębiorstwa i jego klientów. Jednak konfiguracja ta nie może być jednorazowa. Logistyka stawia sobie bowiem za cel stałe utrzymanie jakości.



Rysunek 16.6. Magiczny (sztywny) trójkąt

Źródło: Małyśzek [2015].



Rysunek 16.7. Cykl doskonalenia E. Deminga

Źródło: Mazur, Gołaś [2010], s. 17.

Podejście to ma swoje odzwierciedlenie w teorii Deminga [Mazur, Gołaś 2010, s. 57–58], według którego jakość to sposób myślenia, który powoduje, że stosuje się i bez przerwy poszukuje najlepszych rozwiązań, czyli ciągłego doskonalenia (rys. 16.7). Jedną z filozofii, która w swoim założeniu ma ciągłe doskonalenie, jest Kaizen. Stanowi on podstawę zarządzania procesami logistycznymi, gdzie stałe ulepszanie i eliminacja marnotrawstwa jest wskazana.

Stosowanie na gruncie polskim filozofii Kaizen (rys. 16.8) w czystej postaci jest utrudnione. Dzieje się tak, gdyż próby zaangażowania pracowników w faktyczne zarządzanie przedsiębiorstwem w polskiej rzeczywistości nie mogą być efektywne bez zmiany nastawienia. Bardzo ważne jest zrozumienie przez kadrę zarządzającą zasady, że angażując pracowników i próbując pobudzić ich innowacyjność, musi ona faktycznie wierzyć w efektywność działań. W małej firmie zadanie to jest łatwiejsze z uwagi na charakter panujących relacji – często wystarczy odrobina dobrej woli ze strony zarządzających, aby stosować sprawnie założenia tej filozofii [Piasecka-Głuszak 2011, s. 174]¹.

Zasady Kaizen

1. Problemy stwarzają możliwości.
2. Pytaj 5 razy: „Dlaczego?” (metoda 5 Why).
3. Bierz pomysły od wszystkich.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
6. Wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne.
7. Wybieraj proste rozwiązania – nie czekając na te idealne.
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
9. Pomyłki koryguj na bieżąco.
10. Ulepszenie nie ma końca.

Rysunek 16.8. Zasady Kaizen

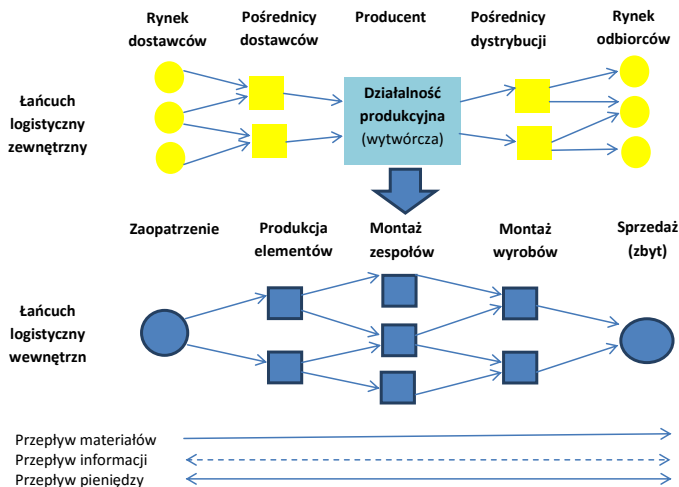
Źródło: Piasecka-Głuszak [2011], s. 172.

Przedsiębiorstwo, formułując swoje procesy, działa w otoczeniu i zachowuje z nim bezpośrednie relacje, tzw. sprzężenie zwrotne – oddziałuje na otoczenie i inne podmioty, a otoczenie oddziałuje na to, co się dzieje w przedsiębiorstwie. Rozwinięciem przedstawionych zasad logistyki

1 Nowe podejście do zarządzania w ramach Kaizen wskazuje także na to, aby działania koncentrować na tzw. *gemba*, czyli rzeczywistych miejscach, w których odbywają się określone czynności, pojawiają się problemy w wytwarzaniu produktów czy świadczeniu usług. Skupienie działań w rzeczywistych miejscach pozwala w przyszłości zharmonizować wprowadzane udoskonalenia z wymaganiami otoczenia i uzyskać pełną satysfakcję klienta.

oraz relacji firmy z otoczeniem jest koncepcja łańcucha dostaw, czyli powiązań procesów w firmie z jej dostawcami i odbiorcami. Kształtowanie łańcucha dostaw wykracza poza granice firmy, poprzez wchodzenie w interakcje z innymi podmiotami w otoczeniu (rys. 16.9). Małe i średnie przedsiębiorstwa często stają się ogniwami łańcuchów dużych firm, jednak budowanie relacji odnosi się najczęściej do relacji transakcyjnych. Każde niepowodzenie czy zachwianie płynności podmiotu może doprowadzić do eliminacji firmy ze struktur. Logistykę w małym czy średnim przedsiębiorstwie należy zatem odnieść do jej struktur, a zwłaszcza obszarów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i zwrotów oraz transportu im towarzyszącego. Dynamiczne otoczenie, dominująca rola klienta na współczesnym rynku czy tendencja do skracania całkowitego czasu realizacji zamówień (tzw. *lead time*²) decydują o pozycji firmy na rynku. Wobec takich uwarunkowań otoczenia to właśnie odpowiednia logistyka nabiera dużego znaczenia dla uzyskania konkurencyjności MSP na rynku. Szybkie reakcje to najtrudniejsza rzecz dla dużego przedsiębiorstwa, zaś dla małego podmiotu stanowią one „chleb powszedni”. Nie należy zatem bagatelizować logistyki, lecz wybrać ją jako jedno z narzędzi budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Łańcuch dostaw to powiązania pomiędzy podmiotami – od dostawcy do konsumenta.



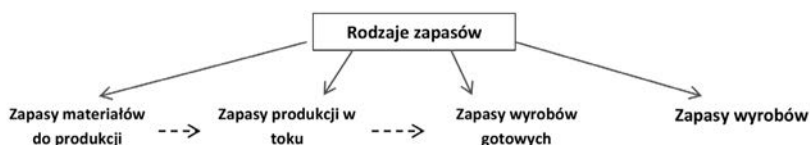
Rysunek 16.9. Łańcuch dostaw w przedsiębiorstwie

Źródło: <http://slideplayer.pl/slide/408958> (dostęp: 11.09.2015).

2 *Lead time* to całkowity czas od zamówienia do momentu dostawy. Stanowi on sumę czasu realizacji zamówienia (*order lead-time*), czasu realizacji zapotrzebowania (*purchasing lead-time*) i czasu dostawy (*transit time*). Zazwyczaj jest mierzony w dniach lub godzinach. Przykładowymi elementami cyklu dostawy mogą być: czas przygotowania zamówienia, czas oczekiwania, czas przetwarzania, czas kompletacji, czas transportu, czas kontroli i czas potwierdzenia odbioru.

16.2. Zapasy i zaopatrzenie a logistyka w MSP, czyli dlaczego utrzymujemy zapasy? Jak duże zapasy utrzymywać?

Jakość materiałów i usług „wchodzących” do systemu wpływa na jakość „wychodzących” z niego wyrobów gotowych, tak więc ostatecznie oddziałuje na zadowolenie klientów oraz dochód firmy [Coyle, Bardi, Langley 2007, s. 56]. Stąd zaopatrzenie i magazynowanie, jego właściwa koordynacja, odgrywają niezmiernie ważną rolę dla przebiegu dalszych procesów logistycznych przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie produkcyjnym występuje wiele rodzajów zapasów powstających na różnych obszarach logistycznych (rys. 16.10). Są one niezmiernie ważne, gdyż brak surowców może w skrajnym przypadku uniemożliwić realizację zamówienia i spowodować utratę zysków. Ich poziom zależy od wielkości sprzedaży, dostępności surowców i cykli produkcyjnych. Wielkość zapasu powinna być również dostosowana do popytu na produkty.



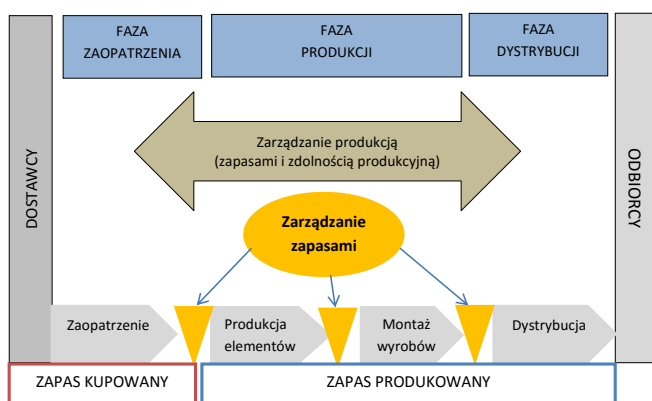
Rysunek 16.10. Rodzaje zapasów w przedsiębiorstwie

Źródło: Szymański [2007], s. 81.

Tworzenie zapasów w firmach może odbywać się na dwa sposoby. Potrzebne dobra materialne przedsiębiorstwo może nabyć od dostawców zewnętrznych (zapas kupowany) bądź wytworzyć je we własnym zakresie (zapas produkowany). Pierwszy sposób wykorzystywany jest w działalności handlowej i usługowej oraz w działach zaopatrzenia przedsiębiorstw wytwórczych. Drugi jest charakterystyczny dla procesów produkcyjnych w działalności wytwórczej (produkcja na magazyn) – rys. 16.11 [Zbroja 2012].

Zapasy to najmniej płynna część aktywów krótkoterminowych, w których firmy zamrażają znaczne środki finansowe. W typowym przedsiębiorstwie produkcyjnym zapasy często przekraczają 15% aktywów, a u detalistów mogą stanowić ponad 25% aktywów [Ross, Westfield, Jordan 1999, s. 694]. W Polsce w przedsiębiorstwach prywatnych

Zapasy
w przedsię-
biorstwie i ich
znaczenie



Rysunek 16.11. Zapasy w systemie logistycznym przedsiębiorstwa

Źródło: Zbroja [2012].

średni udział zapasów w majątku obrotowym oscyluje w granicach 30%. Z kolei w strukturze zapasów tych firm dominują towary (około 40%), następnie materiały (około 30%), produkty gotowe (17%) i produkcja w toku (13%) [Szymański 2007, s. 90]. Logistyka zaopatrzenia wykorzystuje istniejące możliwości, koordynując przepływ towarów i informacji w celu zapewnienia przedsiębiorstwu materiałów używanych do produkcji lub do handlu. Podstawowe zasady zakupu zapasów dotyczą odpowiedzi na pytania:

- co kupić,
- ile kupić?
- kiedy kupić?
- od kogo kupić?
- na kiedy dostarczyć?

Działania zaopatrzenia wykraczają swoim zasięgiem poza przedsiębiorstwo – podejmowane są wewnątrz, ale wpływają na zewnętrzne przygotowanie potrzeb materiałowych poprzez odpowiednie systemy (MRP). W małym i średnim przedsiębiorstwie właściwa organizacja zapasów czy zapewnienie sobie ich dostępności jest o tyle istotne, iż warunkuje możliwości produkcyjne. Charakterystyczne dla MSP jest to, że procesy zaopatrzenia przebiegają w sposób przerywany, wolny i uzależniony od poziomu zasobów finansowych, stąd – oceniając swoje zasoby i charakter przedsiębiorstwa – należy dobrać do zarządzania zapasami jedną z poniższych koncepcji zaopatrzenia materiałowego [Pfohl 2001, s. 29]:

- **indywidualne zaopatrzenie w razie zapotrzebowania** – w tym przypadku nie zachodzi potrzeba magazynowania materiałów, niskie jest zaangażowanie kapitału i koszty magazynowania, stąd jest to najpowszechniejsza metoda w MSP i często występuje

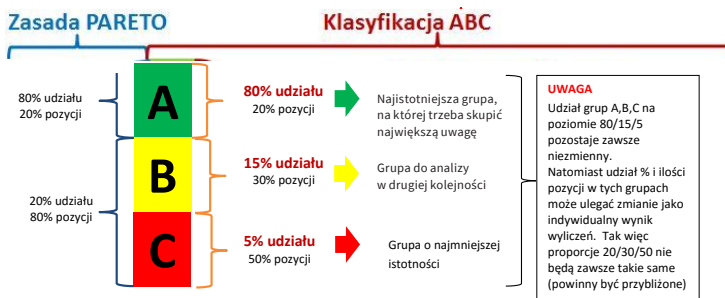
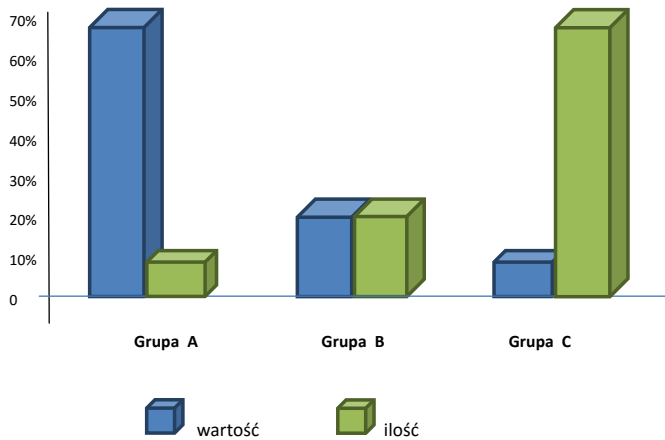
Logistyka
zaopatrzenia
a zapasy
w firmie

w przypadku produkcji jednostkowej pod przyjęte zamówienie klienta, np. kanały wentylacyjne o średnicy 3 m z blachy czarnej o szczególnych parametrach. Jej wadą jest możliwość przestojów produkcji przy opóźnieniu dostaw, którego skutkiem staje się brak optymalnego wykorzystania urządzeń produkcyjnych;

- **zaopatrzenie z utrzymywaniem zapasów** – materiały są utrzymywane w zapasie we własnym przedsiębiorstwie, z przeznaczeniem dla pokrycia wewnętrznego zaopatrzenia materiałowego, dostępne w każdym czasie po wystąpieniu zapotrzebowania, szczególnie wykorzystywane w przypadku importu surowców z Dalekiego Wschodu (np. maty rattanowe, bambus). W tym przypadku ma jednak miejsce tzw. zamrożenie kapitału, stąd istotne jest właściwe zdefiniowanie zapasu minimalnego na poziomie pozwalającym utrzymać ciągłość produkcji. Ta metoda utrzymywania zapasów związana jest z budowaniem relacji z dostawcami, co może znaleźć swoje odzwierciedlenie w wyniku ekonomicznym, np. wydłużone terminy płatności (45–90 dni) czy znaczące upusty;
- **dostawa zsynchronizowana z produkcją lub zużyciem, tzw. *just in time***, czyli dokładnie na czas – dostawca musi dostarczyć materiał w terminach, które wynikają z przebiegu produkcji w zaopatrywanym przedsiębiorstwie. Bieżące zaopatrzenie dzienne jest kierowane na ogół bezpośrednio ze środków transportu do miejsc produkcji, zapasy magazynowe są utrzymywane jedynie w formie niewielkich zapasów bezpieczeństwa. Dzięki takiemu systemowi zaangażowanie kapitału i koszty magazynowania są niskie, dostawy są zsynchronizowane z produkcją oraz wymagają niezawodnych dostawców, np. zsynchronizowane dostawy blachy ocynkowanej do BerlinerLuft – codziennie o godz. 7.30.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych stosuje się często minimum dwie z powyższych zasad, a czasami wszystkie trzy. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo decyduje się na utrzymanie zapasów, istotne jest wyznaczenie ich właściwego, optymalnego poziomu. Dla MSP kluczową oraz stosunkowo prostą metodą umożliwiającą taką klasyfikację jest analiza ABC, polegająca na podziale zapasów na trzy grupy. Klasa A obejmuje pozycje najdroższe, wymagające szczególnej uwagi; do klasy B zaliczane są zasoby o mniejszej wartości; natomiast klasa C – to wszystkie pozostałe. Podział ten opiera się na założeniu, że w przedsiębiorstwie są zapasy, które ilościowo stanowią duży udział w zapasach ogółem, a mały pod względem wartościowym i odwrotnie – są też takie zapasy, których udział wartościowy jest duży, a mały ilościowo.

Analiza ABC ma swoje korzenie w prawie V. Pareta, które znane jest także jako *reguła 80–20*. Zgodnie z tą regułą 20% przyczyn powoduje 80% skutków. W gospodarce magazynowej do grupy A zaliczać się będą towary stanowiące 20% asortymentu, a generujące 80% sprzedaży. Towary z grupy B, stanowiące 30% asortymentu, generuje 15% sprzedaży. Natomiast grupa C jest reprezentowana przez pozostałe 50% asortymentu, lecz przychody ze sprzedaży tych towarów stanowiąć będą jedynie 5% (rys. 16.12 i tab. 2).



Rysunek 16.12. Metoda ABC w zarządzaniu zapasami w logistyce

Źródło: DPG Staworzyński [2015].

Analiza ABC bywa łączona z analizą XYZ lub stanowi jej uzupełnienie. W analizie XYZ rozpatruje się zapasy z punktu widzenia regularności zapotrzebowania i dokładności prognozowania. Według tej metody zapasy dzielone są również na trzy grupy:

X – należą do niej materiały, towary, produkty charakteryzujące się regularnym zapotrzebowaniem, z możliwością występowania niewielkich wahań i wysoką dokładnością prognozowania,

Y – należą do niej materiały, towary, produkty charakteryzujące się sezonowością zapotrzebowania i średnią dokładnością prognoz,

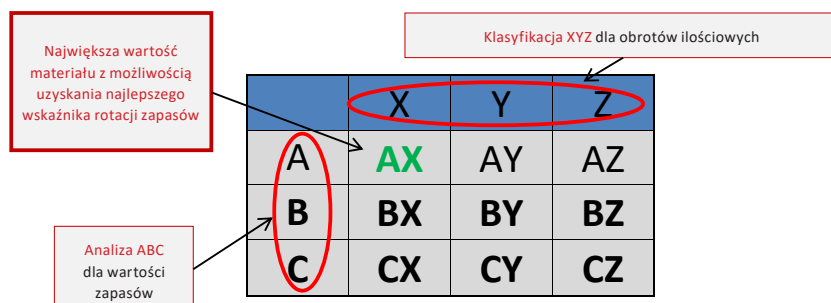
Z – należą do niej materiały, towary, produkty charakteryzujące się bardzo nieregularnym zapotrzebowaniem oraz niską dokładnością prognozowania.

Tabela 16.2. Metoda ABC w przedsiębiorstwie

Zapasy kategorii A	Zapasy kategorii B	Zapasy kategorii C
• najbliższe miejsce w magazynie, • wysoka dbałość o procedury zakupu, • dokładna analiza cen i rynku, • wybór produktu spośród kilku ofert • rozbudowana ewidencja raportowania i sprawozdania	• miejsce drugiego rzędu w magazynie, • mniejsza liczba ofert dotycząca wyboru produktu, • uproszczona sprawozdawczość	• najdalsze miejsce na magazynie, • uproszczone metody zamawiania, oceny ofert i kontroli zapasów

Źródło: opracowanie własne

Z połączenia metod ABC i XYZ można otrzymać taką konfigurację zapasów materiałów i towarów, która pozwala dopasować podejmowane działania do poszczególnych grup zapasów, co powinno przekładać się na wyższą efektywność zarządzania zapasami. W praktyce bardziej trafne okazuje się zatem wykorzystanie kombinacji obydwu metod (rys. 16.13).

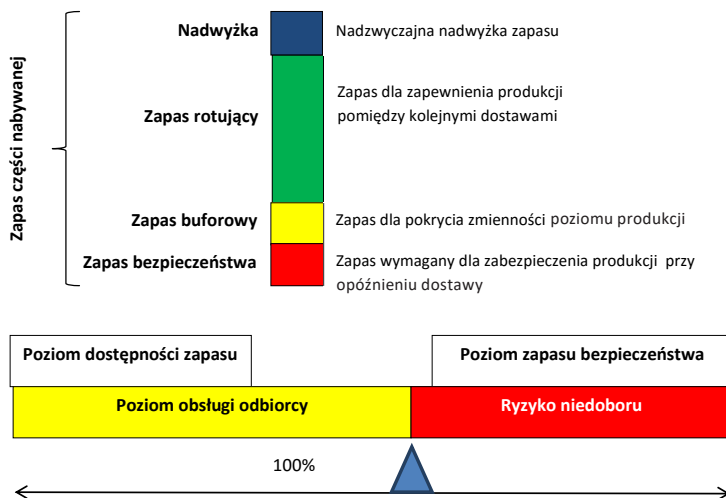


Rysunek 16.13. Połączenie metod ABC i XYZ

Źródło: DPG Staworzyński [2015].

Wybór metody zarządzania zapasami wiąże się z posiadanym asortymentem i jego rotacją. Częstotliwość dostaw oraz moment zamawiania zapasu przedsiębiorstwa muszą zdefiniować samodzielnie, z uwzględnieniem dostępności surowca i po ustanowieniu zapasu minimalnego (rys. 16.14) Minimalny poziom zapasu, jaki powinien być

utrzymywany, to ilość wskazująca na zabezpieczenie produkcji pomiędzy dostawami. Od częstotliwości dostaw, wielkości produkcji czy też planu zależy właśnie ten poziom. Firmy mają do wyboru dokonywanie zakupów według modelu stałego lub zmiennego punktu składania zamówienia. Model stałego punktu zamówienia nie jest jednak zwykle wykorzystywany w MSP, ponieważ zakup zapasu dokonywany jest pod zamówienie, najczęściej w systemie *just in time*.



Rysunek 16.14. Struktura zapasu surowca w MSP

Źródło: Zbroja [2012].

Zarządzanie zapasami musi pogodzić ze sobą trzy przeciwstawne cele:

- 1) zapewnić wysoki poziom obsługi klienta i dostaw, umożliwiając przedsiębiorstwu osiągnięcie korzyści skali oraz zabezpieczenia dostaw przed czynnikami trudnymi do przewidzenia,
- 2) ograniczyć poziom zamrożonego w zakupy materiałowe kapitału, jak również zapewnić niskie koszty utrzymania zapasów, w tym magazynowania,
- 3) ograniczyć koszty zakupu poprzez korzystanie z efektu skali, redukcję cen oraz obniżanie kosztów logistycznych związanych z transportem.

Z punktu widzenia wymienionych wyżej celów łatwo wykazać konflikty między komórkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż czy koszty (wspomniany wcześniej „magiczny trójkąt”). Dlatego też nabiera znaczenia logistyka, której celem jest m.in. ograniczanie tych konfliktów.

16.3. Magazynowanie jako element logistyki zaopatrzenia

Magazyn i jego
znaczenie
w logistyce

Nieodzowny element procesu zaopatrzenia stanowi proces magazynowania, czyli przechowywania zapasów przedsiębiorstwa na różnych etapach jego działalności (np. magazyn surowców, magazyn produkcyjny czy magazyn dystrybucyjny). Poszczególne magazyny powiązane są z charakterem i zakresem działalności firmy. Magazyn jako środek zapewniający przestrzeń składową i manipulacyjną, wraz z niezbędną infrastrukturą oraz środkami technicznymi, musi spełniać szereg podstawowych funkcji wobec zachodzących w firmie procesów logistycznych, wśród których można wyodrębnić [Skowronek, Sarjusz-Wolski 2012, s. 143]:

- przyjmowanie i ewidencjonowanie dóbr materialnych,
- wykonywanie czynności manipulacyjnych,
- składowanie, przechowywanie,
- fizyczną ochronę,
- kompletowanie i wydawanie utworzonych zapasów.

Magazynowanie kilka lat temu odgrywało znaczącą rolę w przypadku długookresowego składowania materiałów i wyrobów finalnych. Przedsiębiorstwa wytwarzały produkty na zapas, aby w kolejnych miesiącach sprzedawać nagromadzone zapasy. Gdy rozpowszechniła się filozofia *just in time* oraz logistyczny łańcuch dostaw, magazyny zaczęły odgrywać zupełnie inną rolę. Stały się odpowiedzialne za krótsze cykle realizacji zamówień, niższy poziom zapasów, mniejsze koszty oraz wyższy poziom obsługi klienta. Bardzo ważna jest szybkość przepływu towarów, dlatego w przedsiębiorstwach są one składowane jedynie kilka dni. W obecnych warunkach rynkowych proces magazynowania może mieć zatem różny charakter. Może służyć swoim pierwotnym funkcjom, czyli przechowywaniu i utrzymywaniu asortymentu, ale ze względu na niestabilność kursów walut, MSP mogą np. gromadzić produkty czy surowce o spekulacyjnym charakterze. Elementy rynkowe są więc również wyznacznikiem wielkości magazynów i zasad ich wykorzystania. Ponieważ magazyny w MSP zwykle nie są duże i zautomatyzowane, zatem jeśli już są, to niezmiernie ważnym elementem właściwej logistyki jest zapewnienie szybkiej identyfikacji towaru na magazynie i jego zabezpieczenia. Stąd istotne jest:

- właściwe oznakowanie regałów i oznaczenie miejsca składowania,
- zapewnienie bezpieczeństwa składowania, np. odpowiedniej temperatury czy wilgotności, aby chronić znajdujące się tam materiały,

- wartościowe zapasy muszą być właściwie chronione,
- właściwe ułożenie towarów, np. w przypadku zapasów szybko rotujących są one w miejscach łatwo dostępnych, czyli inaczej „pod ręką”,
- cięższe zapasy powinny być magazynowane na miejscach niższych na regałach niż lekkie.

Wskazane proste czynności w znaczący sposób mogą ułatwić odnalezienie właściwych materiałów i skrócić czas czynności manipulacyjnych. Pomocnym rozwiązaniem będą oczywiście wszelkie systemy identyfikacji i wsparcie systemów informatycznych.

16.4. Logistyka produkcji w MSP

W przedsiębiorstwie produkcyjnym procesem, w który angażuje się najwięcej kapitału i który w znacznej mierze decyduje o sukcesie firmy jest wytwarzanie wyrobów. Wytwarzanie sprawia, że główny strumień materiałów i części przepływa przez wydziały produkcyjne przedsiębiorstwa. Celem logistyki produkcji jest zapewnienie przepływu informacji i materiałów w całym procesie produkcyjnym. Do jej zadań natomiast należy organizacja, kontrola i planowanie przepływów surowców, części, elementów kooperacyjnych, materiałów podczas trwania procesu produkcyjnego [Dyczkowska 2012, s. 21].

Przepływy materiałów i towarzyszących im informacji pojawiające się na produkcji to:

- zasoby materiałowe, takie jak: surowce, półfabrykaty, zespoły i podzespoły, a także elementy przetworzone w kolejnych fazach procesu produkcyjnego w gotowy produkt,
- niezakończona produkcja – materiały częściowo przetworzone, lecz niestanowiące sobą formy, która zainteresowałaby końcowego klienta,
- gotowa produkcja,
- materiały pomocnicze.

Z logistycznego punktu widzenia odpowiednie sterowanie strumieniem materiałów w systemie produkcyjnym powinno należeć do podstawowych zadań logistycznych. Przez „odpowiednie sterowanie” należy tu rozumieć takie, które gwarantuje ciągłość procesów wytwarzania zgodnie z logistycznymi zasadami „7 × O”. Spełnianie tych zasad gwarantuje odpowiednią organizację. W MSP niezbędna dla budowania zleceń produkcyjnych jest osoba lub dział, który będzie potrafił

Logistyka produkcji – sterowanie strumieniem materiałów

przełożyć zapotrzebowanie klienta na język firmy. Dzięki właściwym informacjom szef zaopatrzenia potrafi zaplanować zamówienia, a co za tym idzie, zoptymalizować koszty produkcyjne. W MSP często jest to jedna osoba. Proces ten jest o tyle łatwy, iż w małych czy średnich podmiotach produkcja jest zwykle jednostkowa, niskoseryjna lub pod zamówienie. Procesy produkcyjne realizowane są z wykorzystaniem pracy ręcznej, przy braku automatyzacji lub częściowej automatyzacji i często braku wdrożenia systemów zarządzania jakością w oparciu o infrastrukturę, która dopasowana jest zwykle do możliwości finansowych przedsiębiorcy [Janczewska 2014, s. 169]. Przy takich warunkach istotne jest właściwe zaplanowanie czasu produkcji i dopasowanie dostępności zapasów na dzień rozpoczęcia produkcji. W przypadku MSP może to być produkcja jednoasortymentowa, gdzie proces planowania ogranicza się do ustalenia maksymalnej mocy produkcyjnej na dzień. W średnim przedsiębiorstwie może pojawić się więcej asortymentów i w tym wypadku zadanie to jest trudniejsze. Różnorodny asortyment i zróżnicowane wielkości zamówień powodują, że część asortymentu produkowana jest na magazyn, a część na zamówienie. Zakup surowców do produkcji prognozuje się, co zawsze jest obarczone błędem – tym większym, im dłuższego horyzontu czasowego dotyczy prognozowanie. Szeroki i mało stabilny asortyment sprawia, że trudno jest z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym przewidzieć wielkość potencjalnych zamówień oraz ich prawdopodobne rozłożenie w czasie [Trojanowska 2011, s. 253].

Współcześnie przedsiębiorstwa produkcyjne, chcąc przetrwać na rynku, musiały się przeorganizować, zmienić podejście do zarządzania produkcją i elastycznie reagować na zmieniające się wymagania klientów. Stałe dążenie do obniżania tzw. *lead time*, czyli całkowitego czasu realizacji zamówienia, sprawiło, że obecnie w wielu przedsiębiorstwach produkcja na zamówienie stanowi przeważającą część wytwarzania, stąd olbrzymiego znaczenia nabiera umiejętność planowania procesu produkcji. Zadaniem planowania produkcji staje się wygenerowanie właściwego planu wytworzenia danego dobra oraz rozłożenie go w czasie [Brzeziński (red.) 1999, s.11].

Planowanie produkcji polega na formułowaniu celów produkcyjnych, ustalaniu hierarchii ich ważności, precyzowaniu zadań, które należy wykonać oraz wyznaczaniu środków niezbędnych do ich osiągnięcia [Dwiliński 2002, s. 154]. Planowanie to kluczowy element zarządzania produkcją. Niezmiernie ważne jest zatem, by proces planowania opierał się na rzetelnych danych wejściowych. Dopiero kompletne i wiarygodne dane wejściowe mogą zapewnić skonstruowanie planu

Planowanie
produkcji
a logistyka

mającego realną szansę na realizację. Dlatego warto zwrócić uwagę, że gdy dane wejściowe do planu są opracowywane na podstawie prognoz, to plany takie szybko przestają być realne i konieczne staje się bieżące sterowanie produkcją. Do podstawowych zadań sterowania produkcją należą zatem [Śliwczyński 2008, s. 236]:

- kontrola i bieżące sprawdzanie dostępności pracowników, maszyn i urządzeń, narzędzi, materiałów na potrzeby realizacji opracowanych planów produkcji,
- wyznaczanie bieżących priorytetów w realizacji zadań produkcyjnych,
- śledzenie i raportowanie przebiegu prac w procesie produkcyjnym, przepływu materiałów oraz braków produkcyjnych, zapasów, stanu maszyn i wykorzystania siły roboczej,
- zapewnienie przepływu informacji i dokumentów produkcyjnych koniecznych do oceny i regulacji prac w toku wykorzystania zapasów i przepływu materiałów.

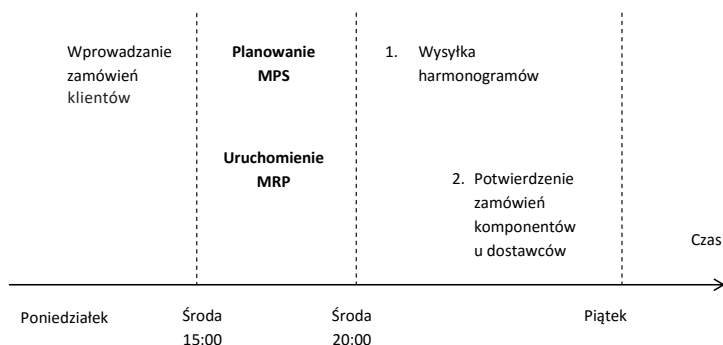
Stopień trudności w realizacji tych zadań zależy od stosowanego w danym przedsiębiorstwie typu, formy i odmiany organizacji produkcji. Planowanie produkcji ma zatem odpowiedzieć na podstawowe pytania [Kraszewska 2008, s. 298]:

- co mamy produkować?
- co jest potrzebne, aby to wyprodukować?
- jakie materiały potrzebne do produkcji wyrobów gotowych już posiadamy, a jakie musimy dostarczyć? [Kraszewska 2008, s. 298].

Odpowiedzi na wymienione pytania wpływają też na proces przygotowania produkcji, w którym możemy wyróżnić dwa elementy:

- techniczne przygotowanie produkcji, obejmujące dostosowanie technologiczne czy konstrukcyjne do wymagań zamówienia,
- organizacyjne przygotowanie produkcji, np. wpływające na zmianę godzin pracy czy nowy podział pracy.

Przygotowany plan produkcji wyrobów stanowi w konsekwencji podstawę dla planowania potrzeb materiałowych – MRP (ang. *Material Requirements Planning*), czyli odpowiedzi na pytanie, co jest potrzebne, aby produkować. Przy specyfice i dynamice MSP przyjmuje się, że plan ten nie powinien być opracowywany na okres dłuższy od dwóch cykli wykonania produkowanych wyrobów. Krótkookresowy plan produkcji w miarę przyjmowania kolejnych zamówień jest na bieżąco aktualizowany, aby nie powstały zakłócenia związane z planowanym wykorzystaniem zdolności produkcyjnych (CRP). Zwykle w ramach MSP działają stałe stworzone procedury takiego planowania i uaktualniania produkcji, np. codziennie o godzinie 15.00 po przyjęciu kolejnych zamówień. Przykładowe rozwiązanie przedstawia rys. 16.15.



Rysunek 16.15. Przykładowy harmonogram w planowaniu produkcji

Źródło: Kraszewska [2008], s. 299.

Na etapie planowania układa się harmonogram, zakładający maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, zasobów i dostosowanie przepływu produkcji na pozostałych stanowiskach do tempa pracy. Przydatnym i łatwym narzędziem w planowaniu produkcji jest przygotowanie jej przebiegu na podstawie tzw. wykresów Ganta, stanowiących nic innego, jak graficzne przedstawienie harmonogramu produkcji. Polega ona na:

- rozłożeniu w czasie przydziału zasobów do zleceń produkcyjnych,
- podziale zleceń na partie produkcyjne,
- określeniu terminów rozpoczęcia i zakończenia realizacji partii produkcyjnych na poszczególnych maszynach.

Wyróżnia się dwie metody planowania produkcji, które występują również w MSP:

1. **Planowanie produkcji do przodu – SPT (*Shortest Processing Time*)**, polegające na planowaniu terminu realizacji zlecenia od wyznaczonej daty w oparciu o najkrótszy możliwy czas przetwarzania. Jest ono stosowane w przypadku zleceń, które należy rozpocząć, gdy tylko jest to możliwe. Zwykle dzięki temu dysponuje się rezerwami czasowymi na wykonanie w terminie zlecenia, ale występują większe zapasy produkcji w toku.
2. **Planowanie produkcji wstecz – JIT (*Just In Time*)**, polegające na planowaniu terminu rozpoczęcia zlecenia na podstawie wymaganego terminu realizacji. Można je stosować, gdy są ustalone daty ukończenia. Realizacja zlecenia przebiega bez rezerw czasowych, co stwarza problemy w przypadku zakłóceń. Takie rozwiązanie wymaga dużo więcej pracy przy budowie harmonogramu, aby określić, które zadania są harmonogramowane na danych maszynach w danym czasie. Nieprzewidziane problemy, odchylenia w czasach

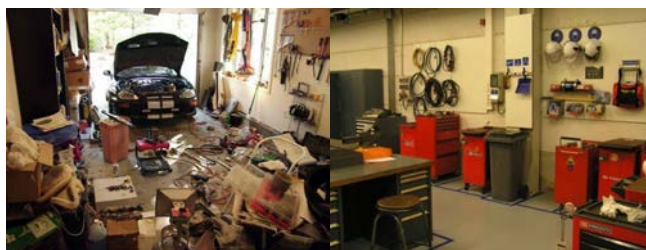
Metody
planowania
produkcji

technologicznych procesów, awarie, problemy z jakością sprawiają, że harmonogram staje się nieaktualny, a wysiłki na jego opracowanie okazują się stratą czasu. Dlatego wiele przedsiębiorstw stosuje nieograniczone obciążenia, zakładając, że problem z przeciążeniami na stanowiskach zostanie rozwiązany po ich wystąpieniu [Rudnicki 2015, s. 4].

Właściwie zaplanowana produkcja gwarantuje odpowiedni czas realizacji zamówienia. Logistyka w procesie produkcji obejmuje również takie aspekty, jak właściwa organizacja gniazd produkcyjnych, transportu wewnętrznego czy stanowiska roboczego. Organizacja ta pozwala uniknąć marnotrawstwa, np. czasu związanego z wielokrotnym przemieszczaniem się pracowników w poszukiwaniu narzędzi czy zbyt wielu procesów przenoszenia towarów.

Dla MSP najprostszą metodą uporządkowania stanowiska pracy może być metoda tzw. szczupłego (*lean*) zarządzania, czyli metoda 5S, stanowiąca akronim słów oznaczających: selekcję (jap. *Seiri*) i porządek, systematykę (jap. *Seiton*) i organizację, sprzątanie (jap. *Seiso*) i czystość, schludność i standaryzację (jap. *Seiketsu*) oraz samodyscyplinę, a więc przestrzeganie wszelkich zasad (jap. *Shitsuke*) – rys. 16.16.

Seiri to zorganizowanie przestrzeni pracy w taki sposób, aby zawierała ona tylko to, co jest w niej potrzebne do realizacji zadania. Należy odróżniać przedmioty potrzebne od przedmiotów zbędnych, które powinno się usunąć do magazynu lub wyrzucić. Kiedy już mamy to, co trzeba, należy to poukładać, czyli zorganizować przestrzeń. To element drugi – **Seiton**. Teraz przychodzi kolej na czystość – **Seiso**. Oczywiście jest, że eliminacja brudu, kurzu i wszelkich innych zanieczyszczeń spowoduje, że wykonywana praca będzie efektywniejsza, chociażby dlatego, że każdy lepiej czuje się w czystym miejscu, a lepsze samopoczucie to zwykle bardziej zadowalające wyniki pracy. Kolejnym etapem jest **Seiketsu**, czyli ustanowienie standardów (norm) dla trzech poprzednich „S”. Standardy muszą uwzględniać działania, metody kontroli i sposoby dochodzenia do przyczyn nieprawidłowości przy użyciu środków tzw. zarządzania wzrokowego. Wszystko musi być łatwo dostrzegalne w tworzonych planach działania i sprzątania. Piąty element metody to **Shitsuke** – samodyscyplina, dzięki której przestrzeganie zasad czterech poprzednich „S” pozwoli na uczynienie z porządku i czystości zwyczajowych praktyk [Staniszewski 2013]. 5S to zatem zestaw technik i metod mających na celu ustanowienie oraz utrzymanie wysokiej jakości stanowisk pracy, wiążących się bezpośrednio z właściwą organizacją środowiska pracy, doskonaleniem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz – co bardzo ważne – pozwalających na zwiększenie



PRZED wprowadzeniem 5S

PO wprowadzeniu 5S

Rysunek 16.16. Metoda 5S i jej założenia

Źródło: 5S na produkcji i w biurze, czyli jak systemowo wdrożyć ład i porządek w miejscu pracy, <http://lean.org.pl/5s-na-produkcji-i-w-biurze> (dostęp: 3.09.2015).

stabilności procesów. Z tego powodu 5S traktowane jest bardzo często jako kluczowa technika zarządzania wyszczuplającego (ang. *Lean Management*), wdrażana w firmach produkcyjnych i usługowych jako jedna z pierwszych, stanowiąc podstawę do dalszych działań doskonalących funkcjonowanie organizacji. Dzięki implementacji metody 5S możliwe jest szybkie i czytelne przedstawienie sposobu pracy, statusu obecnie wykonywanych działań oraz kontroli nad stanem i lokalizacją wyposażenia stanowisk. Metoda 5S jest oczywista i prosta, ponieważ wynika z podstawowych zasad gospodarności wpajanych każdemu od dziecka. Znamy je wszyscy, uznajemy, a mimo to nie zawsze stosujemy.

Badania pokazują, iż ostatni z modułów – samodyscyplina – stanowi najtrudniejszy element, który wymaga wsparcia ze strony kierowników i zarządzających oraz stałych kontroli w pierwszych momentach wdrożenia, aby wyrobić nawyk wśród pracowników. W dłuższym okresie czasu metoda ta przynosi rezultaty, a dla małych i średnich firm jest pierwszym krokiem do doskonalenia procesów produkcji, zaś później nawet całej organizacji.

16.5. Logistyka dystrybucji a organizacja sprzedaży w małym i średnim przedsiębiorstwie

Kluczowym elementem współczesnych przedsiębiorstw jest klient, a w konsekwencji ciągłe dążenie do zwiększania sprzedaży poprzez spełnianie oczekiwań klienta. Firmy, które osiągają największe sukcesy to te, które mają najwięcej klientów i potrafią ich przy sobie utrzymać. Prawdopodobnie dwa czynniki w największym stopniu przyczyniły się do wzrostu roli obsługi klienta jako „bronii” w walce z konkurencją. Pierwszym z nich jest ciągły wzrost oczekiwań klientów w stosunku do producenta. Podobnie, nabywcy przemysłowi oczekują wyższego poziomu obsługi, na co większy wpływ ma przedstawianie się coraz większej ich liczby na system produkcji typu *just in time*. Czynniki te wpłynęły na konfigurację logistyki dystrybucji i logistycznej obsługi klienta.

Pojęcie dystrybucji wywodzi się od łacińskiego terminu *distributio*, oznaczającego rozdział, podział. Dystrybucja to działania związane z ruchem materiałów, zwykle produktów i elementów, na potrzeby serwisu, od producenta do konsumenta. W ramach dystrybucji wyróżnia się dwa zasadnicze problemy decyzyjne, a mianowicie:

- wybór sposobu sprzedaży, który sprowadza się do ustalenia rodzajów kanałów dystrybucji w ujęciu transakcyjnym³,
- wybór sposobu przemieszczania produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc przeznaczenia, nazywany dystrybucją fizyczną [Zagożdżon 2011, s. 3027].

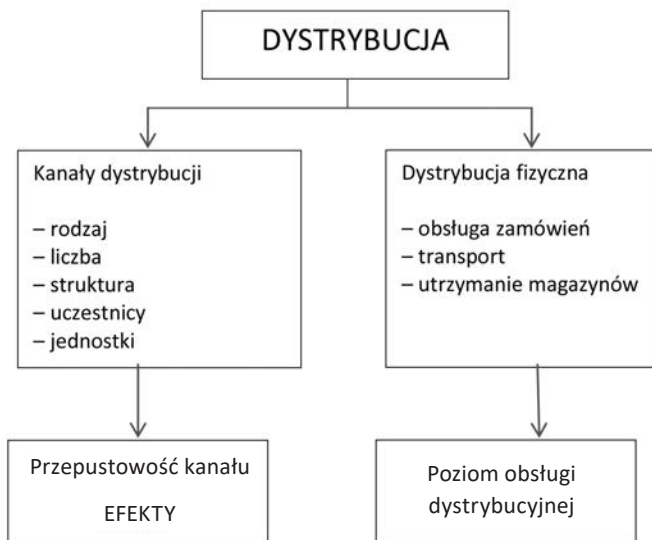
W obszarze logistyki nie znajduje się wybór strategii dystrybucji – selektywnej, ekskluzywnej czy intensywnej – a jedynie dbałość o to,

Rola logistyki
w dystrybucji

³ Kanałem dystrybucji określa się jedną lub wiele firm, które uczestniczą w przepływie towarów od producenta do ostatecznego użytkownika.

aby jak najsprawniej, po najniższych dla firmy kosztach towar dotarł do odbiorcy, przy czym działanie logistyczne przewiduje doprowadzenie i zaoferowanie wytworzonego produktu konsumentowi zgodnie z jego potrzebami, a więc w odpowiedniej formie oraz we właściwym miejscu i czasie (zgodnie z wcześniej wspomnianymi zasadami „7 × O”). Logistyka dystrybucji integruje zatem wszystkie fizyczne procesy i strumienie występujące w sferze zbytu i sprzedaży w jeden system zarządzania, którego głównym zadaniem jest minimalizacja kosztów sprzedaży przy optymalnym poziomie obsługi klienta i zaspokojeniu jego potrzeb [Dyczkowska 2012, s. 25]. Z takich założeń wynikają podstawowe funkcje dystrybucji, które można podzielić na:

- funkcje koordynacyjne, których głównym celem jest koordynacja podaży z popytem na dany produkt dzięki zapewnieniu odpowiedniej przepustowości kanału dystrybucji, np. zbieranie, przekazywanie informacji rynkowych, promocja produktów firm, nawiązywanie kontaktów handlowych,
- funkcje organizacyjne, które polegają na dostosowaniu struktury podaży do popytu, np. organizacja transportu, magazynowanie, obsługa zamówień, przerób handlowy, sprzedaż produktów pośrednikom i konsumentom.



Rysunek 16.17. Struktura dystrybucji

Źródło: Zagożdżon [2011], s. 3025.

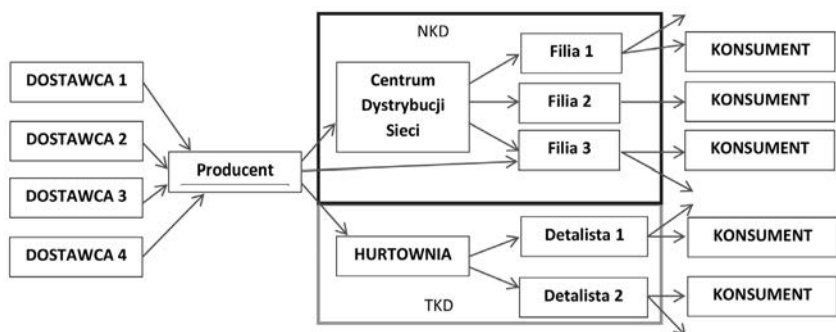
Dystrybucja obejmuje zintegrowaną strukturę przepływów produktów i towarzyszący im przepływ informacji w kanałach sprzedaży. Do przepływu produktów zalicza się wszelkie czynności związane z towarami, surowcami czy wyrobami finalnymi oraz magazynowanie, transport, pakowanie i obsługę zamówień (rys. 16.17). Sferę informacyjną tworzą przygotowywanie zamówień, administracyjne opracowania czy uruchomienie przepływu towarów. Wszystkie te elementy można ująć w tzw. sieć dystrybucji.

Sieć dystrybucji ma charakter przestrzenny i określony porządek podziału terytorialnego dotyczącego rozmieszczenia producentów czy magazynów oraz powiązanie z odpowiednią infrastrukturą transportową. Jej elementami są wspomniane kanały dystrybucji, w których może uczestniczyć wiele różnych organizacji i jednostek funkcjonujących niezależnie od siebie i zajmujących się odmiennymi rodzajami działalności. Liczba pośredników oraz wybór kanałów dystrybucji determinowane są przez segment rynku, na którym działa przedsiębiorstwo i politykę, jaką stosuje. Możliwe rozwiązania przedstawia rys. 16.18. Producent, decydując się na wybór kanału dystrybucji, wybiera taki jego rodzaj, który posłuży do najbardziej efektywnego dostarczenia towarów oraz informacji o nich konsumentom, a także informacji zwrotnej o potrzebach klientów. Konsument wybierają kanały dystrybucji oferujące wysokiej jakości towary, niskie ceny oraz skutecznie upowszechniające informacje o towarach i producentach [Andrzejczak 2006, s. 8]. Kanały dystrybucji pełnią bowiem ważną rolę w udostępnianiu produktów lub usług klientom. Uczestnicy kanału dystrybucji zapewniają transferowanie fizycznego produktu, prawa własności, pieniędzy lub płatności, informacji i promocji. Transfery te powodują, że nawet kanały o jednym lub kilku szczeblach stają się coraz bardziej złożone. Pośrednik w znaczący sposób wpływa na wizerunek firmy na rynku, stąd ich dobór musi być przemyślany.

W małej i średniej firmie kanały dystrybucji są zwykle bezpośrednie lub włączają jednego pośrednika. Często włączenie pośrednika w przemieszczanie towarów wymaga dostosowania opakowania do formy transportu. W sprzedaży detalicznej są to pojedyncze opakowania, zaś przy hurcie zbiorcze. Wszystkie te koszty należy rozważyć i zestawić z efektem, jaki firma chce osiągnąć.

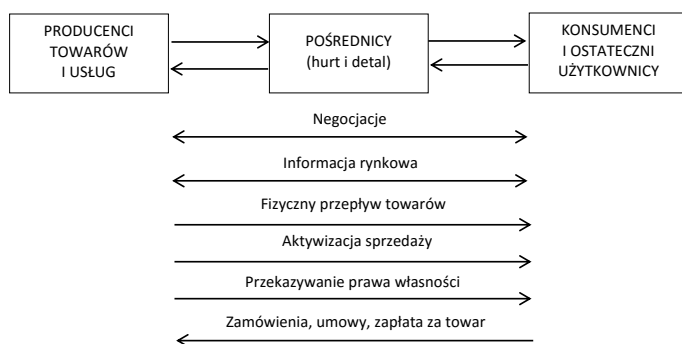
W ujęciu logistycznym fizyczny przebieg całości przepływów produktów i powiązanych strumieni informacji jest tożsamy z dystrybucją (rys. 16.19). Ścisła zależność między logistyką dystrybucji a sposobem sprzedaży wynika zatem z tego, że wybór sposobu sprzedaży określa

Kanały dystrybucji w małej i średniej firmie



Rysunek 16.18. Możliwe konstrukcje kanałów dystrybucji w łańcuchu logistycznym

Źródło: Tubis [2006].



Rysunek 16.19. Rodzaje i kierunki przepływu strumieni w kanałach dystrybucji

Źródło: Kozłowski, Sikorski [2009], s.122.

w znacznym stopniu liczbę punktów odbioru, które musi obsłużyć system logistyczny. Wyjątkowa rola logistyki dystrybucji wynika z naczelnej zasady współczesnej logistyki, która głosi konieczność skrócenia i przyspieszenia wszelkich procesów na każdym etapie dystrybucji przy wymaganej jakości obsługi klienta.

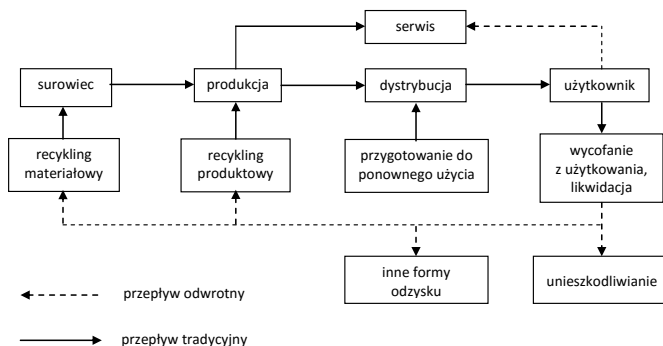
Podstawowy problem procesów dystrybucji to ich czasochłonność, wynikająca z przestrzennego oddalenia rynku producenta od rynku konsumenta. W związku z tym można nakreślić trzy zasady: (1) im dłuższa jest czasochłonność, tym (2) wyższe są koszty realizacji dostawy i równocześnie (3) pogorszeniu ulegają standardy obsługi klienta [Ficoń 2008, s. 15]. Rozwój działań operatorów logistycznych sprzyja

również pojawianiu się nowych form współpracy wpływających na przebieg procesu dystrybucji, np. *dropshipping*⁴ czy przekazanie organizacji dystrybucji operatorowi logistycznemu. Stąd w niektórych przypadkach, w wyniku rachunku ekonomicznego, w dystrybucję fizyczną włączeni są operatorzy logistyczni. W odniesieniu do MSP są to jednak procesy rzadkie, przemieszczanie towarów opiera się bowiem najczęściej na transporcie i serwisie własnym w dystrybucji. W przypadku, gdy firma nie posiada własnego środka transportu, korzysta jednorazowo z usług zewnętrznych, polegających głównie na przewiezieniu produktu od producenta do pośrednika. W tym wypadku działy zaopatrzenia czy sprzedaży odpowiadają za właściwą koordynację tych działań. Zawsze chodzi jednak o efektywność i spełnienie oczekiwań klienta, stąd dylematy sprawnie działającej logistyki, związane z logistyką dystrybucji, znajdują swoje odzwierciedlenie w tzw. logistycznej obsłudze klienta. Dokonując przeglądu literatury [Kisperska-Moroń 2005, s. 124; Lis 2011, s. 128] można zauważyć, że logistyczna obsługa klienta postrzegana jest jako zdolność do zaspokajania wymagań oraz oczekiwań klientów głównie co do miejsca i czasu zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją oraz opakowaniami. Kompleksowy program obsługi klienta powinien zawierać trzy grupy elementów: przedtransakcyjne (mające na celu przygotowanie organizacji do obsługi klienta), transakcyjne (dotyczące bezpośredniego kontaktu klienta z firmą i sprawnego przeprowadzenia transakcji zgodnie z jego wymaganiami) oraz potransakcyjne (pozwalające firmie na dalszy kontakt z klientem) [Kempny 2001, s. 15]. Właściwie opracowana dystrybucja powinna zatem sprawić, by produkty były sprzedawane w warunkach, które stwarzają możliwości łatwego do nich dotarcia, skorzystania z najatrakcyjniejszej ceny, a oprócz tego zaoferowania klientowi komfortu zakupu poprzez usługi posprzedażowe, takie jak darmowa dostawa, montaż czy serwis. Logistyka odpowiada za bezkolizyjne przepływy strumieni rzeczowych, finansowych i informacyjnych, pozwalające zwłaszcza małej firmie sprawnie działać, bez problemów z zachwianiem płynności finansowej przy równoczesnym spełnieniu potrzeb odbiorcy.

4 *Dropshipping* to model logistyczny sprzedaży przez Internet polegający na przeniesieniu procesu wysyłki towaru na dostawcę. Rola sklepu internetowego w tym modelu logistycznym sprowadza się do zbierania zamówień i przesyłania ich do dostawcy, który realizuje wysyłkę towaru bezpośrednio do klienta.

16.6. Logistyka zwrotna zmorą MSP

W literaturze logistyka zwrotna jest terminem stosunkowo młodym i być może dlatego nie ma jeszcze zgodności co do jej ostatecznej definicji, zwłaszcza że wiele kontrowersji wzbudza fakt, iż te same produkty mogą przepływać na przemian w różnych kierunkach (rys. 16.20). Logistyka zwrotna znana jest również pod pojęciami: logistyka odwrotna, logistyka odpadów, logistyka utylizacji, ekologistyka, logistyka odwrócona, logistyka recykulacji, logistyka powtórnego zagospodarowania, logistyka odzysku, logistyka posprzedażowa, downcycling lub logistyka wsteczna [Włodarczyk, Janczewski 2013, s. 186].



Rysunek 16.20. Różne możliwości przepływów i zwrotów produktów

Źródło: Włodarczyk, Janczewski [2013], s. 191.

Logistyka zwrotna skupia się na kilku zasadniczych obszarach, m.in. strukturze sieci logistyki zwrotnej, współzależności wielu czynności logistycznych, takich jak transport, składowanie, cykl życia produktu czy zarządzanie systemami informatycznymi w logistyce zwrotnej oraz regulacjami prawnymi chroniącymi środowisko naturalne. Idee te w MSP nie są do końca realizowane. Przepisy prawne obligują do zachowania poszczególnych procesów, jednak ograniczenia finansowe tych podmiotów powodują ich niedocenienie. Logistyka w tym obszarze, choć popularna, jest w MSP zaniedbywana i traktowana jako drugorzędna, a z pewnością nie w sposób systemowy. Kluczowa kompetencja logistyki zwrotnej to recykling, a powód do podejmowania tej działalności wiąże się z ochroną środowiska oraz zasobów naturalnych. Niektóre, zwłaszcza średnie podmioty, przy dużych ilościach odpadów doceniają możliwość jego odsprzedaży i uzyskania w ten sposób

Kluczowa kompetencja logistyki zwrotnej

nieznaczących, ale dodatkowych przychodów. Jednak przychody te są na tyle małe w obrotach firmy, że nie stanowią zachęty do dodatkowej organizacji procesów transportu, składowania czy naprawy.

MSP muszą się jednak przygotować na zwrot uszkodzonych towarów, reklamacje czy zwroty z powodu rezygnacji z zakupu. W tym wypadku należy wypracować stosowne procedury. Problem reklamacji staje się coraz bardziej powszechny wśród MSP z uwagi na przepisy prawne dotyczące zdalnych zakupów, zgłoszenia przez klienta niezgodności z zamówieniem czy wzrost świadomości klienta co do zwrotu towaru czy opakowań. W tych przypadkach należy zadbać o odbiór towaru od odbiorcy, jego dostarczenie do producenta i ewentualne ponowne dostarczenie produktu do odbiorcy. Procesy te generują znaczne koszty, więc zwłaszcza MSP musi je racjonalizować. W przypadku zwrotów dochodzą dodatkowe działania logistyczne, które nie występują w logistyce o tradycyjnym kierunku. W sytuacji, gdy firma posiada własny transport, rozwiązaniem są stałe kursy do poszczególnych odbiorców, gdzie strumienie mogą płynąć w obydwie strony przy tym samym koszcie. Problem pojawia się, gdy firma korzysta z usług różnych operatorów logistycznych – w tym przypadku zdarza się, że zwrot opakowania czy towaru i jego naprawa są nieopłacalne, a producenci starają się wysłać nowy model, zostawiwszy klientowi obecny, np. niezgodny z zamówieniem czy uszkodzony, ponieważ wartość nowego w cenach zakupu jest niższa niż całkowity koszt obcej usługi logistycznej.

Logistyka zwrotna staje się zatem nowoczesnym trendem, dostrzeganym przez przedsiębiorców, jednak nadal jako zło konieczne, którego nie można ignorować. Często bowiem ta część usługi czy współpracy z dostawcą wpływa na ocenę relacji i wizerunek firmy w otoczeniu. Umiejętność obsługi zwrotów, utylizację odpadów można wykorzystać marketingowo, wzmacniając swoją pozycję rynkową i zachęcając potencjalnych odbiorców do współpracy.

16.7. Transport jako integralna część logistyki MSP

Transport jest elementem każdego procesu logistycznego. Towarzyszy bowiem przemieszczaniu się strumienia materiałów na każdym etapie przepływu i obejmuje takie czynności, jak:

- przemieszczanie (przewożenie, przenoszenie),
- przeładunki (załadunek, wyładunek),
- inne manipulacje, takie jak: układanie, mocowanie, mierzenie, liczenie, sprawdzenie.

Każde przedsiębiorstwo produkcyjne stoi przed koniecznością podjęcia decyzji dotyczących sposobu przewozu swoich wyrobów. Decyzje te związane są z dokonaniem wyboru pomiędzy następującymi wariantami:

- utrzymywanie własnego taboru transportowego i wykonywanie całości przewozów we własnym zakresie,
- zlecenie czynności przewozowych obcym firmom transportowo-spedycyjnym,
- połączenie dwóch powyższych wariantów, czyli realizowanie przewozów częściowo własnymi środkami transportu oraz częściowo obcymi.

Cechą współczesnych MSP jest posiadanie własnej floty transportowej i samodzielna organizacja procesów transportowych. Organizując transport dla potrzeb firmy, należy jednak zachowywać zasady logistyczne „7 × O”, podobnie jak w pozostałych podsystemach, tj. dostarczyć dany ładunek w odpowiednim (właściwym) czasie, w odpowiednim koszcie, stanie i ilości, w odpowiednie miejsce. O efektywnym zarządzaniu transportem w przedsiębiorstwie decydują umiejętności strategiczne i taktyczne menedżerów. Planowanie strategii przewozowej powinno być poprzedzone szczegółową analizą własnych potrzeb transportowych oraz taboru, jakim przedsiębiorstwo dysponuje, a także analizą ofert firm zewnętrznych, które świadczą kompleksowe usługi w tym zakresie [Jarocka 2010, s.60]. Stąd w ramach struktur firmy należy w odniesieniu do specyfiki swojej działalności i jej potrzeb zadbać, aby:

- 1) w ramach transportu wewnętrznego drogi wewnętrznego transportu były możliwie najkrótsze, bez zbędnych powrotów w to samo miejsce, bez krzyżowania tras,
- 2) w ramach transportu zewnętrznego:
 - skorzystać z oferty transportu dostawcy, obecnie często wliczonego w cenę zakupu surowca,
 - ustanowić minimum logistyczne dla dostaw realizowanych do swoich odbiorców lub sztywne terminy dostaw według skalkulowanej mapy stałych tras, np. dostawa do danego miasta planowana jest na każdy czwartek tygodnia,
 - obliczyć całkowite koszty utrzymania własnego transportu, a w przypadkach kumulacji zamówień skorzystać z usług operatorów logistycznych,

System
transportowy
w przedsiębior-
stwie

- w przypadku współpracy z operatorem logistycznym istotne jest podpisanie umowy o współpracę, gdyż daje ona niższą cenę świadczonych usług i pierwszeństwo obsługi. Koszty logistyczne, konieczność posiadania własnej floty, puste przewozy czy sezonowość stanowią często dość duże problemy polskich przedsiębiorstw, które mogą być rozwiązane właśnie przez *outsourcing* logistyki.

System transportowy i zarządzanie nim w przedsiębiorstwie nie dotyczy tylko czynności mających na celu efektywne działanie środków transportowych wykorzystywanych do przewozu materiałów. O kosztach transportu przesądzają również koszty eksploatacji pojazdów, ubezpieczenia czy koszty pracownicze. Z punktu widzenia logistyki ważne jest natomiast, aby miało miejsce powiązanie procesów z pozostałymi ogniwami łańcucha logistycznego, które zmusza do zaplanowania czynności pozwalających na sprawne realizowanie zleceń. Wybór dotyczący wykorzystywania określonych przewozów i ich organizacja jest o tyle ważny, iż kształtuje sprawny przepływ materiałów w organizacji i wyznacza zasady funkcjonowania kanałów sprzedaży, co ostatecznie przekłada się na budowanie wizerunku firmy, jakość obsługi klienta, zaś w dłuższej perspektywie czasowej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

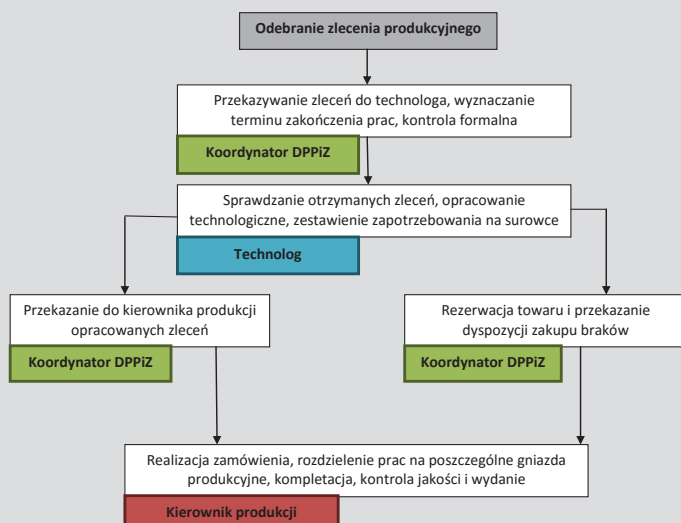
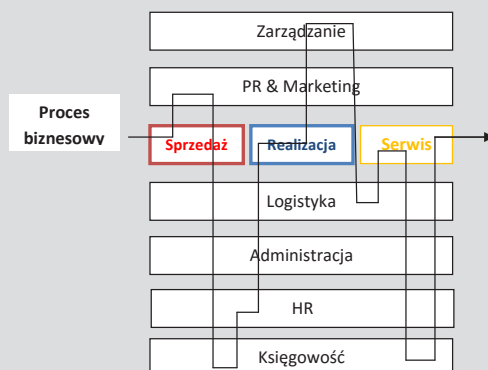
Zgodnie z opisanymi powyżej zasadami organizacji logistyki mała czy średnia firma powinna stawiać na organizację działań procesowych, rozwijanie ścisłych kontaktów z istniejącymi klientami i dostawcami na zasadach wzajemnego zaufania (gwarantuje to długoterminowe zadowolenie, utrzymanie klientów i ich rekomendację), tworzenie własnych planów i ich implementację, natomiast to, czego nie może zrobić sama, powinna z powodzeniem przekazać innym, wyspecjalizowanym podmiotom. Należy pamiętać, iż logistyka to narzędzie do zdobywania rynku i zwiększania dochodów, więc jest ona potrzebna w małych organizacjach, ponieważ to właśnie one muszą jak najszybciej porządkować swoje działania, aby stać się efektywnymi i konkurencyjnymi na rynku. MSP, wykorzystując logistykę, powinny traktować wielkość firmy jako atut, a nie słabość – angażować się w produkcję nowych wyrobów, a nie izolować się od nowych trendów czy technologii [Sołoducho-Pelc 2008, s. 314]. Dzięki takim działaniom mała firma może szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu i przez to podnosić swoją konkurencyjność zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym.

Studia przypadków

Przykład 1

Przebieg procesu przyjęcia zamówienia

Proces przyjęcia zamówienia zwykle wiąże się z obsługą klienta, a następnie organizacją wyprodukowania zamówionego wyrobu. Istotna z punktu widzenia logistyki jest organizacja pracy, aby zrealizować zamówienie. Brak jasno określonych zadań kolejnych osób w strukturze organizacyjnej może prowadzić do powstawania braków magazynowych czy też pominięcia zleceń produkcyjnych. Właściwe zdefiniowanie procesu wyznaczyło stanowiska i osoby odpowiedzialne za poszczególne etapy przyjęcia zamówienia i jego obróbkę.

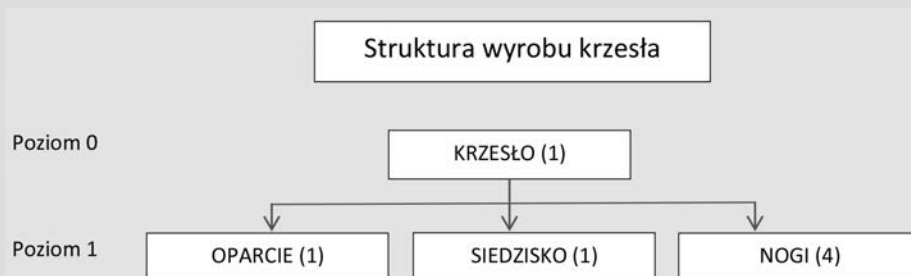


Nowy układ uporządkował pracę oraz wskazał zakres kompetencji poszczególnych osób, który został wpisany w karty stanowiskowe. Działanie takie usprawniło znacząco przepływ strumienia informacji i wyeliminowało błędy poprzez odpowiedzialność pracowników za swoje działania.

Źródło: opracowanie własne.

Przykład 2

Planowanie potrzeb materiałowych



Z otrzymanego zamówienia wynika zapotrzebowanie brutto w liczbie 2000 krzesel

POTRZEBY BRUTTO (całkowite potrzeby materiałowe) to:

- 2000 oparc
- 2000 siedzeń
- 8000 nóg

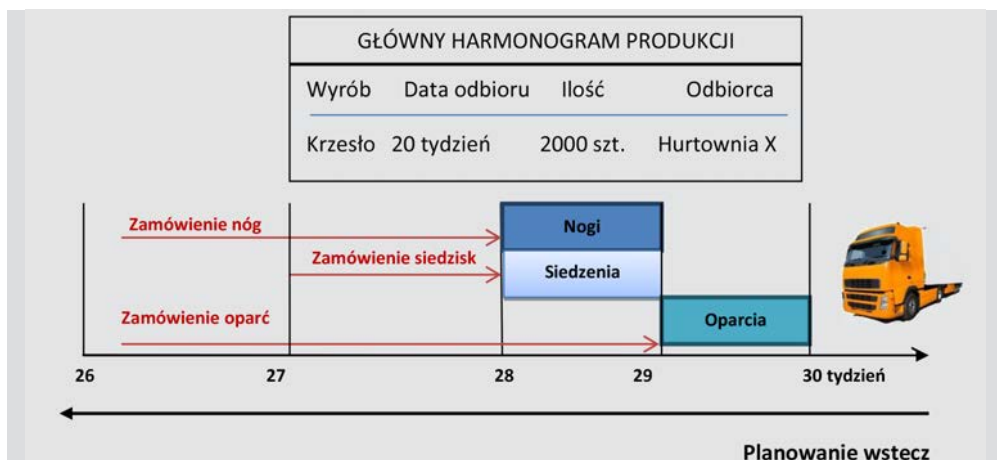
W magazynie posiadamy jednak już 400 gotowych krzesel, 2000 nóg oraz 300 oparc.

JAKIE SĄ POTRZEBY NETTO (ostateczne potrzeby materiałowe)?

Zamówienie dotyczy 2000 krzesel. Producent w magazynie wyrobów gotowych posiada już 400 krzesel, zatem konieczne stało się wyprodukowanie 1600 krzesel. Do produkcji 1600 krzesel potrzeba 1600 siedzeń, 1600 oparc i 6400 nóg. Ponieważ firma dysponuje już 300 oparciami, które ma w magazynie, to nie zamówi 1600 oparc, tylko $1600 - 300 = 1300$ oparc. Podobnie musi oszacować zamówienie na nogi. Potrzebuje 6400 nóg, ale ma już w magazynie 2000, więc zamówi: $6400 - 2000 = 4400$ nóg.

Zatem ostateczne **potrzeby materiałowe netto** wynoszą: **1600 siedzeń, 1300 oparc i 4400 nóg** do krzesel.

Dostawca nóg dostarcza je jednak pełnymi paletami po 1000 sztuk, dostawca siedzeń – pełnymi paletami po 500 sztuk, a dostawca oparc – pełnymi paletami po 300 sztuk. Każda zmiana ilości spowoduje zmianę ceny zakupu o 30%. Zatem decyzja logistyczna dotyczy najoptymalniejszej wersji zakupu. Stąd zamiast 1600 siedzeń należy zamówić 2000 szt. (500×4 palety), zamiast 1300 oparc – 1500 (300×5 palet), a zamiast 4400 nóg – 5000 (1000×5 palet).



Planując proces produkcji, musimy ustalić aspekt czasowy, czyli określić, kiedy które materiały będą potrzebne na produkcji i w jakim czasie dostawcy będą realizować nasze zamówienie. Dostawcy nóg od krzeseł potrzebują 2 tygodnie, siedzeń – 1 tydzień, a oparcie – 3 tygodnie. Założmy, że montaż nóg i siedzeń firmie realizującej zamówienie trwa tydzień, a montaż oparcia – kolejny tydzień. Krzesła mają być gotowe na 30 tydzień. Aby sprostać temu zadaniu, przy planowaniu harmonogramu produkcji wstecz montaż trzeba zacząć w 28 tygodniu (siedzeń i nóg), aby w 29 tygodniu montować oparcia. Firma realizująca zamówienie potrzebuje siedzenia na 28 tydzień, więc należy zamówić je w 27 tygodniu (1 tydzień na dostawę). Oparcia potrzebne są na 29 tydzień, stąd należy je zamówić w 26 tygodniu (3 tygodnie na dostawę), a nogi potrzebne są na 28 tydzień, więc zamawiamy je w 26 tygodniu (2 tygodnie na dostawę).

Źródło: Celka [2011].

Przykład 3

Logistyka dystrybucji w MSP

Dystrybucja wyrobów lokalnej firmy cukierniczej to bardzo dobrze rozwinięta sieć sklepów firmowych oraz punktów sprzedaży. Firma posiada stoiska w hipermarketach – są to miejsca firmowe z własną obsługą, logo oraz codzienną świeżą dostawą wyrobów cukierniczych. Cukiernia dostarcza codziennie do swoich sklepów słodkie wyroby o różnych porach dnia, co pozwala na utrzymanie wyrobów na najwyższym poziomie, a co za tym idzie – na niezmiennej w czasie jakości, w tym świeżości. Własna sieć sklepów to zwiększone koszty, jednak takie rozwiązanie nie wymaga opłacania pośredników ani zakupu dodatkowych opakowań do transportu wyrobów.

Firmie proponowano współpracę polegającą na przekazywaniu produktów przez pośredników do sklepów spożywczych, centr handlowych itp. Ofert było dużo, jednak firma z takich propozycji nie skorzystała. Oddając produkty do małych, okolicznych sklepów, firma musiałaby liczyć się z różnymi konsekwencjami, np. jeżeli towar z danego dnia nie sprzedałby się i ewentualny klient zakupiłby go następnego dnia, a jakość nie spełniałaby jego oczekiwań, winę za

zaistniałą sytuację poniósłby wytwórca produktu, a nie okoliczny sklep lub centrum, które nie dopilnowało, aby produkt nie stracił na jakości.

Takie rozwiązanie czyni firmę bezkonkurencyjną, ponieważ inni producenci wyrobów cukier- niczych oferują swój towar w każdym dostępnym miejscu, bardziej zwracając uwagę na zysk, a nie na klienta czy oferowaną jakość.

Źródło: Smoleń [2006], s. 644.

Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Prowadzisz sklep internetowy z karmą dla psów na zasadzie dropshippin- gu. Twoja firma zatrudnia razem z Tobą dwóch pracowników i współpracu- je z trzema dostawcami. Opisz i sporządź mapę procesów, jakie występują w firmie oraz przypisz zadania poszczególnym osobom.

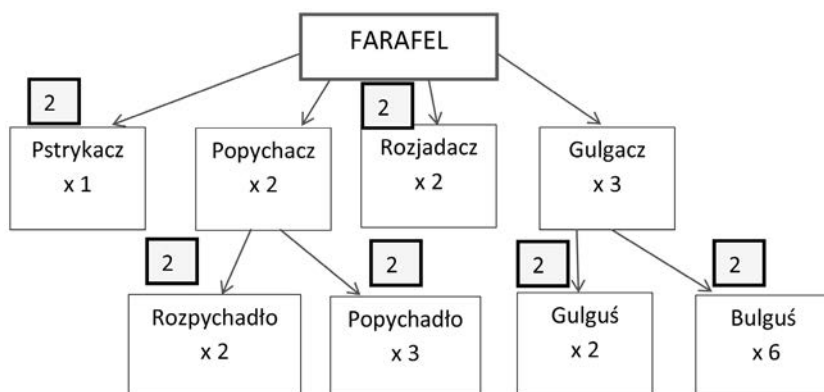
Ćwiczenie 2

Na podstawie zamieszczonej niżej tabeli wykonaj analizę ABC, wskaż pro- dukty grupy A, B i C. Uzasadnij swój wybór i wskaż sugestie dla logistyki zaopatrzenia.

Surowiec	Ilość zakupu (szt.) w okresie 3 miesięcy	Cena jednostkowa (zł)
Płyta wiórowa panel	2750	120
Płyta pilśniowa panel	325	50
Szkło lakierowane tafla	1112	190
Lustro tafla	1209	140
Rattan panel	52	250
Bambus panel	95	600
Mata Sibiu panel	2	450
Rama aluminium (kpl.)	4952	970
Rama stal (kpl.)	3298	464

Ćwiczenie 3

Istnieje pewien fikcyjny produkt o nazwie Farafel. Jego strukturę przedstawia załączony schemat (X oznacza, z ilu sztuk danego materiału składa się produkt wyższego poziomu).



W kwadratach podany jest czas realizacji zamówienia przez dostawców poszczególnych materiałów. Podzespoły o nazwie Popychacz i Gulgacz Twoja firma produkuje sama. Proces produkcyjny wygląda następująco: w ciągu jednego tygodnia montowane są Popychacz i Gulgacz, a w następnym tygodniu montowane są razem Pstrykacz, Popychacz, Rozjadacz i Gulgacz.

Otrzymaliśmy zamówienie na 1000 Farafli na 40 tydzień roku. W momencie otrzymania zamówienia na magazynie mamy gotowych 100 Farafli, 200 Pstrykaczy, 300 Popychaczy, 300 Rozjadaczy, 1000 Gulgaczy, 400 Rozpychadeł, 1000 Popychadeł, 700 Gulgusiów i 300 Bulgusiów. Zakładamy, że dostawcy dostarczają nam wszystkie materiały w dokładnie takiej ilości, w jakiej zamawiamy.

Oblicz, ile Twoja firma potrzebuje materiałów, które materiały należy zamówić i w którym tygodniu złożyć zamówienie na poszczególne elementy [źródło: Celka 2011].

Ćwiczenie 4

Przedsiębiorstwo handlu detalicznego poszukuje dostawcy cukru. Analizowane źródła zaopatrzenia to:

- cukrownia znajdująca się w odległości 250 km,
- hurtownia spożywcza zlokalizowana w odległości 20 km, będąca jednym ogniwem pośredniczącym pomiędzy cukrownią a detalistą,

- c) hurtownia spożywcza mieszcząca się w odległości 300 m, zaopatrująca się w centrali handlu hurtowego.

Przedstaw optymalny schemat kanału dystrybucji cukru. Opisz każdy z trzech kanałów, zwracając uwagę na: liczbę ogniw pośredniczących w wymianie towarowej, koszty dystrybucji w poszczególnych kanałach, czas niezbędny do zorganizowania dostawy awaryjnej, wady i zalety różnych kanałów dystrybucji [źródło: Andrzejczak 2006, s. 11].

Bibliografia

- Andrzejczak D. [2006], *Realizacja prac związanych z logistyczną obsługą przedsiębiorstwa handlowego*, 341[03].Z2.03. *Poradnik dla ucznia*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
- Blaik P. [2001], *Logistyka*, wyd. II zmien., PWE, Warszawa.
- Brzeziński M. (red.) [1999], *Sterowanie produkcją*, Wydawnictwa Uczelniane, Lublin.
- Celka K. [2011], *Planowanie potrzeb materiałowych – MRP*, <http://slideplayer.pl/slide/831109> (dostęp: 12.09.2015).
- Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. [2007], *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Czeczka M., Szpitter A. A. [2010], *Koncepcje zarządzania: podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa.
- Davenport T. H. [1993], *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School, Boston.
- DPG Staworzyński [2015], *Analiza ABC XYZ*, http://staworzynski.com/?pl_analiza-abc-xyz,258 (dostęp: 12.09.2015).
- Dwiliński L. [2002], *Zarządzanie produkcją*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Dyczkowska J. [2012], *Logistyka zaopatrzenia i produkcji – wpływ na logistykę dystrybucji*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport”, z. 84, s. 19–28.
- Endlicher A. [1981], *Organisation der Logistik*, „Forschungsberichte zur Industriellen Logistik” 18, Institut für Logistik, Dortmund.
- Ficoń K. [2008], *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Wydawnictwo BelStudio, Warszawa.
- Grajewski P. [2007], *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P. [2015], *Współczesne metody zarządzania organizacją*, <http://slideplayer.pl/slide/2622252/> (dostęp: 10.09.2015).

- Janczewska D. [2014], *Wybrane aspekty zarządzania jakością procesów logistycznych w przedsiębiorstwach sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, s. 163–177.
- Jarocka M. [2010], *Analiza kosztów transportu w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybór strategii transportowej*, „Economy and Management”, no. 4, s. 60–72.
- Kempny D. [2001], *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D. [2005], *Logistics customer service levels in Poland: Changes between 1993 and 2001*, „International Journal of Production Economics”, no. 93–94, s. 121–128.
- Knosala R. (red.) [2007], *Komputerowe wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Kozłowski R., Sikorski A. [2009], *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków.
- Kraszewska M. [2008], *Wielopoziomowy system planowania produkcji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Automatyka”, t. 12, z. 2, s. 295–304.
- Lis T. [2011], *Reklamacje w logistycznej obsłudze klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Logistyka”, nr 6, s. 121–128.
- Małyśzek E. [2015], *Zarządzanie projektami (Project Management) w mikro- i małych przedsiębiorstwach*, http://www.lbs.pl/projekt/dobrepraktyki2011/files/artykuly/art_Malysek.pdf (dostęp: 11.09.2015).
- Mazur A., Gołaś H. [2010], *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Murray B. A. [2002], *Radykalna reorganizacja firmy*, WN PWN, Warszawa.
- Pfohl H. Ch. [2001], *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Piasecka-Głuszak A. [2011], *Implementacja Kaizen Management System w polskich przedsiębiorstwach szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 677, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 43, s. 171–182.
- Porter M. E. [1997], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D. [1999], *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC–Grupa Wolters Kluwer, Warszawa.
- Rudnicki J. [2015], *Sterowanie wykonaniem produkcji*, http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/rudnicki/default_pliki/SWP2.pdf (dostęp: 11.08.2015).
- Ruta M. [2015], *Zarządzanie organizacją*, cz. 2, http://www.wsz-pou.edu.pl/magazyn/?strona=mag_stud72 (dostęp: 10.09.2015).
- Rutkowska J. [2005], *Podejście procesowe w zarządzaniu a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania”, nr 1 (7), s. 142–160.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z. [2012], *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

- Smoleń M. [2006], *Duży sukces firmy z małej miejscowości*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, *Problemy globalizacji i regionalizacji*, red. M. G. Woźniak, cz. 2, s. 639–651.
- Sołoducho-Pelc L. [2008], *Wpływ globalizacji na strategię małych przedsiębiorstw*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, SGH, Warszawa.
- Sołtys K., Ubych P., Wierzbic A. [2005], *Wymagania normy ISO 9001:2000 – obserwacje w obszarze rozdziału 4. System zarządzania jakością*, „Zarządzanie Jakością”, nr 2, s. 73–80.
- Staniszewski M. [2013], *5S – przekonać nieprzekonanych*, <http://www.log24.pl/artykuly/5s-przekonac-nieprzekonanych,3667> (dostęp: 09.09.2015).
- Szymański P. [2007], *Podstawy teoretyczne zarządzania majątkiem obrotowym*, Petros, Łódź.
- Śliwczyński B. [2008], *Planowanie logistyczne*, wyd. 2, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Świerczek A. [2006], *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1 (2), s. 125–135.
- Trojanowska J. [2011], *Zarządzanie produkcją na zamówienie w oparciu o teorię ograniczeń*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Tubis A. [2006], *Organizacja dostaw do sieci handlowych. Współpraca producentów z dużymi detalistami*, „LOGForum”, vol. 2, nr 6, http://www.logforum.net/vol2/issue1/no6/2_1_6_06.html (dostęp: 11.09.2015).
- Włodarczyk M., Janczewski J. [2013], *Zarządzanie logistyką zwrotną w usługach motoryzacyjnych*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, nr 9, s. 185–203.
- Zadura-Lichota P., Tarnawa A. (2014), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, PARP, Warszawa.
- Zagożdżon B. [2011], *Dystrybucja jako istotny element systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, „Logistyka”, nr 3.
- Zbroja T. [2012], *Zarządzanie produkcją i usługami*, temat 5/6, <http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/skowron/images/ZPiU%20wyk%C5%82ad%20-%20temat%205.pdf> (dostęp: 10.09.2015).

Małgorzata Grzegorzczuk
Magdalena Ratalewska

Rozdział 17

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Internecie

**Metody e-marketingu w małych i średnich
przedsiębiorstwach**

Obecność MSP w mediach społecznościowych

Zastosowanie Internetu w MSP

Wprowadzenie	559
17.1. Strona internetowa – wizytówką małej i średniej firmy	560
17.2. Metody e-marketingu wykorzystywanego przez małe i średnie firmy w Internecie	561
17.3. Obecność małych i średnich firm w mediach społecznościowych	563
17.3.1. Facebook	565
17.3.2. Goldenline i LinkedIn	566
17.3.3. YouTube	567
17.3.4. Twitter	568
17.3.5. Wykorzystanie blogów w promocji firmy	568
17.3.6. Crowdsourcing	569
17.4. E-handel w małych i średnich firmach	570
17.4.1. Sklepy internetowe	572
17.4.2. Aukcje internetowe	574
17.5. Inne zastosowania Internetu w MSP	576
17.5.1. Internetowy przepływ pieniądza	576
17.5.2. E-kontakty z urzędami	577
17.5.3. Internet jako źródło informacji biznesowej	578
17.5.4. E-learning	579
17.5.5. Wideokonferencje	582
Ćwiczenia	582
Bibliografia	583

Wprowadzenie

Coraz częściej biznes uświadamia sobie, że obecnie mamy do czynienia z zacieraniem się granic między światem realnym a wirtualnym. Internet daje firmom wiele możliwości, a korzystanie z niego stało się już niemal koniecznością dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Współczesny klient coraz bardziej docenia fakt posiadania przez firmę strony internetowej, profilu na portalu społecznościowym, e-sklepu, gdyż często to tam właśnie zaczyna poszukiwania interesujących go produktów czy usług. Nie da się nie zauważyć, że klient staje się bardzo wygodny, stawia na szybkość dotarcia do informacji o firmie, a do tego bardzo często chce być oryginalny. Sprzyja to małym i średnim przedsiębiorstwom, które w sposób naturalny są predysponowane do wytwarzania oryginalnych produktów w tzw. „krótkich seriach”, niejednokrotnie limitowanych do określonej liczby egzemplarzy. To z kolei zdecydowanie przemawia do bardziej wymagających klientów i umożliwia przesuwanie produkcji w kierunku premium, zwiększając tym samym zyskowność na pojedynczej sztuce produktu i pozwalając podnosić jego jakość.

Mali i średni przedsiębiorcy zaczynają zauważać tę transformację i podążają za e-rozwojem. Coraz więcej sklepów stacjonarnych ma swój odpowiednik w sieci. Rosnąca konkurencja na rynku w praktyce wymusza na przedsiębiorstwach z sektora MSP szukanie coraz to nowych form wyróżniania się i zdobywania klienta. Dlatego też rośnie procent małych i średnich firm, które posiadają własną stronę internetową oraz konta na portalach społecznościowych, a także stosują szeroko rozumianą reklamę internetową czy prowadzą sklep internetowy.

Celem tego rozdziału jest omówienie problematyki związanej z działalnością małego i średniego przedsiębiorstwa w sieci oraz pokazanie wpływu Internetu na rozwój tych podmiotów.

17.1. Strona internetowa – wizytówką małej i średniej firmy

Najważniejszym narzędziem zaistnienia firmy w świecie wirtualnym jest strona internetowa, którą uważa się za najprostszą i najtańszą formę komunikacji z klientami oraz promocji własnych produktów. Może ona również służyć do budowania wizerunku firmy.

Założenie strony internetowej przez małe przedsiębiorstwo wymaga przede wszystkim określenia celu takiego działania. Najważniejsze cele to:

1. **Poinformowanie rynku o istnieniu firmy** – strona internetowa jest wirtualną wizytówką firmy, prezentującą najważniejsze informacje o niej; przede wszystkim chodzi tu o wyjaśnienie, czym firma się zajmuje i gdzie jest zlokalizowana. Mały skład węgla czy introligator nie potrzebują rozbudowanych informacji, by potencjalny klient zrozumiał, czym się zajmują. Prowadzenie rozbudowanej strony dla takich działalności może być niepotrzebnym wysiłkiem i wydatkiem.
2. **Promocja firmy i jej produktów** – dla realizacji tego celu podmiot musi rozważyć stworzenie bardziej rozbudowanej formy strony internetowej. Tu, oprócz ogólnego opisu specyfiki firmy i danych kontaktowych, prezentuje się listę oferowanych produktów i usług, przedstawia rekomendacje od zadowolonych klientów, omawia dotychczas wykonane projekty. To najpopularniejsza forma stron internetowych, z jakich korzystają firmy.
3. **Budowanie wizerunku firmy** – ten cel osiąga się, przygotowując stronę o charakterze wizerunkowym, której celem jest zrobienie pozytywnego wrażenia na odbiorcy. Strony takie najczęściej zawierają bogatą grafikę, fotografie, animacje, a nawet gry, ankiety czy muzykę brzmiącą w tle podczas jej oglądania. Strony wizerunkowe są rekomendowane przede wszystkim przedsiębiorstwom działającym w tych branżach, w których klient podejmuje decyzje na podstawie własnych wrażeń i wyobrażeń o firmie. Można do nich zaliczyć agencje reklamowe, biura architektoniczne czy kancelarie prawne. Koszt ich przygotowania jest wysoki, a dokonywanie zmian może wymagać posiadania wykwalifikowanego pracownika lub korzystania z firm zewnętrznych.

A. McLeod zwraca uwagę na następujące zasady budowy stron internetowych [McLeod 2008, s. 21]:

- **szybkość** – strona internetowa nie może otwierać się dłużej niż 8 sekund, w przeciwnym wypadku odwiedzający będą rezygnować z jej oglądania,
- **klient w centrum uwagi** – podczas projektowania strony ważne jest, by wiedzieć, kim jest potencjalny klient odwiedzający stronę – strona powinna być dostosowana do przekonań i wartości, jakie prezentują klienci: strona skierowana do klientów banku powinna być wyważona, zawierać fakty i rzeczowe informacje; strona dla nastolatków musi być bardziej dynamiczna, a prezentowane w niej treści napisane lekkim, potocznym językiem,
- **koncentracja na celu** – w zależności od tego, czy celem jest sprzedaż, kreowanie wizerunku czy budowanie relacji z klientem, strona powinna być inaczej przygotowana; łączenie ze sobą wszystkich celów może prowadzić do zniechęcenia klientów,
- **prosta nawigacja** – nawigacja powinna być prosta i intuicyjna; ważną rzeczą jest umieszczenie wyszukiwarki,
- **spójność** – strona powinna sprawiać wrażenie spójnej pod względem wyglądu, struktury menu i tzw. feelingu, czyli ogólnego odczucia na jej temat; jeżeli chce się budować stronę podkreślającą prestiż firmy, raczej nie będą na niej dobrze widziane dowcipne historyjki rysunkowe.

Posiadanie przez firmę strony internetowej zwykle nie jest wystarczające do pozyskiwania nowych klientów oraz utrzymania dotychczasowych. Do tego celu najlepiej jest wykorzystać różne formy reklamy w Internecie, które będą przekierowywały użytkowników na stronę firmy. Bogactwo możliwości jest tu dość duże.

17.2. Metody e-marketingu wykorzystywane przez małe i średnie firmy w Internecie

E-marketing to planowanie i przeprowadzanie precyzyjnych działań promocyjno-reklamowych z wykorzystaniem Internetu [Frąckiewicz 2006, s. 16]. Działania małych i średnich firm w ramach e-marketingu można podzielić na:

1. **Pasywne** – prezentowanie treści reklamowej w biernym oczekiwaniu na dotarcie przekazu do internauty:
 - reklama na stronach tematycznych i portalach (bannery, linki itp.),
 - pozycjonowanie witryn w wyszukiwarkach internetowych,
 - sponsoring.

Marketing internetowy to forma marketingu wykorzystującego Internet jako medium przekazu.

2. **Działania aktywne** – prowadzone przez firmę w celu dotarcia z informacją do określonego profilu internauty:

- e-mailing skierowany do określonej grupy docelowej,
- marketing wirusowy,
- działania promocyjne w miejscach aktywności internautów (listy dyskusyjne, fora internetowe, blogi).

Najczęściej wykorzystywaną funkcją Internetu w prowadzeniu działań biznesowych małej firmy jest funkcja reklamowa. Przestrzeń Internetu oferuje wyjątkowo bogaty pakiet możliwości prowadzenia działań reklamowych, a przedsiębiorstwa z sektora MSP często wykorzystują **reklamę graficzną na stronach internetowych**. Najczęściej przyjmuje ona postać różnej wielkości prostokąta umieszczanego w portalach informacyjnych, na popularnych stronach internetowych czy w mediach społecznościowych. Wśród reklam graficznych można wyróżnić [Bonek, Smaga 2013, s. 24]:

- **banner reklamowy** – reklama w formie grafiki, z której link prowadzi do strony internetowej reklamodawcy,
- **billboard** – to prostokąt, który zajmuje zwykle miejsce na górze strony WWW, obejmując całą jej szerokość,
- **skypescrapper** – jest to banner w formacie pionowym, umieszczany z boku strony,
- **rectangle** – to prostokąt, najczęściej umieszczany w środku tekstu na stronie WWW,
- **halfpage** – to większy format rectangle,
- **buttony i belki reklamowe** – są to niewielkich rozmiarów prostokąty umieszczane w różnych częściach stron internetowych,
- **tapeta** – to forma reklamowa zawierająca najczęściej logo reklamodawcy, która tworzy tło na stronie,
- **pop-up** – wyskakujące okno reklamowe po otwarciu strony; obecnie praktycznie nie używane ze względu na to, że większość przeglądarek wyposażona jest w mechanizmy blokujące tego typu reklamę,
- **toplayer** – nowsza wersja pop-up, przysłaniająca stronę; przeglądarki nie blokują tych form reklamowych,
- **interstitial** – animacja obejmująca całą stronę w oknie przeglądarki.

Równie często firmy wykorzystują **linki sponsorowane** na określone słowa czy frazy. Po wpisaniu w wyszukiwarkę danej frazy na marginesie pojawiają się linki do stron wykupione przez reklamodawcę. Przykładowo, zakład dentystyczny z Sieradza może wykupić frazę „dentysta Sieradz”. Po wpisaniu przez internautę podobnej frazy, w oknie wyszukiwarki z boku, na dole lub na górze strony pojawi się link przekierowujący do strony dentysty. Wśród małych i średnich firm nadal

popularny jest **e-mailing** – najczęściej w krótkim zachęcającym mailu znajduje się link, który ma przenieść internautę na stronę reklamodawcy; rzadziej wysyłane są materiały w załącznikach (PDF). Do największych zalet e-mailingu zalicza się precyzyjne targetowanie, niski koszt wysyłki, duży zasięg oraz szybkość przygotowania i przeprowadzenia.

17.3. Obecność małych i średnich firm w mediach społecznościowych

Poza graficznymi bokсами reklamowymi, które można zamieścić na popularnych stronach internetowych, ogromne możliwości marketingowe, a nawet związane z zarządzaniem ludźmi tkwią w **serwisach społecznościowych** typu Facebook, LinkedIn i wielu innych. Do kluczowych obszarów przedsiębiorstwa, w których można wykorzystać media społecznościowe należą [Deloitte Polska 2012, s. 25–25]:

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi:
 - prowadzenie rekrutacji pracowników,
 - szkolenia i coaching pracowników z wykorzystaniem aktywności *online* oraz poprzez nagrania wideo,
 - badanie satysfakcji pracowników.
2. Marketing:
 - poprawa lojalności konsumentów poprzez regularny i dwustronny kontakt,
 - analiza rynku i konkurencji oraz badanie opinii klientów,
 - stworzenie społeczności pomagającej określić cele marketingowe firmy,
 - wykorzystanie mediów społecznościowych w celu realizacji kampanii marketingowej,
 - ochrona wizerunku firmy poprzez prowadzenie monitoringu opinii klientów oraz kształtowanie tego wizerunku.
3. Sprzedaż:
 - stworzenie bazy danych potencjalnych klientów,
 - zwiększenie sprzedaży poprzez łatwiejszy dostęp do aktualnych klientów firmy,
 - połączenie działalności sprzedażowej z działalnością marketingową firmy w celu zapewnienia lepszej jakości produktów i usług, a tym samym wzrostu zysków.

Media społecznościowe to grupa aplikacji opartych na technologii sieciowej, bazujących na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, pozwalających tworzyć i wymieniać treści generowane przez użytkowników [Kaplan, Haenlein 2010, s. 59].

4. Obsługa klienta:
 - ograniczenie kosztów pozyskania klientów i poprawa lojalności klientów poprzez szybkie odpowiedzi na zapytania,
 - zamieszczanie materiałów wideo w formie instrukcji pozwalających na samodzielne rozwiązywanie problemów,
 - budowanie społeczności odbiorców, by wzajemnie wymieniali się informacjami.
5. Innowacyjność:
 - zachęcanie klientów do dzielenia się sugestiami i pomysłami, a następnie wykorzystanie ich do opracowywania i udoskonalania produktów i usług,
 - zaangażowanie wszystkich pracowników do aktywności innowacyjnej poprzez wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej,
 - zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla w strategię dotyczącą mediów społecznościowych.
6. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR):
 - informowanie o obowiązujących zasadach i aktualnie prowadzonych projektach,
 - zachęcenie interesariuszy do dzielenia się opiniami w celu uzyskania szybkiego odzewu na wysyłane treści,
 - uzyskanie informacji o działaniach innych spółek z danej branży,
 - wzmocnienie marki dzięki stałemu utrzymywaniu kanału CSR w mediach społecznościowych i złagodzenie długotrwałego wpływu sytuacji kryzysowych.

Powyższą klasyfikację podważają K. Bachnik i J. Szumniak-Samolej, które przyznają, że jej walorem jest przejrzystość, natomiast mankamentem „sztuczne granice funkcjonalne”. Autorki proponują inny podział, który jest wspólny dla różnych działów funkcjonalnych [Bachnik, Szumniak-Samolej 2015, s. 47]:

1. Szukanie informacji, monitoring:
 - analiza rynku i konkurencji,
 - poznawanie potrzeb klientów,
 - poznawanie opinii o firmie, produkcie, usłudze czy marce,
 - szukanie potencjalnych klientów,
 - szukanie entuzjastów marki, firmy lub produktu,
 - wczesne rozpoznawanie sytuacji kryzysowych.
2. Wsparcie klienta:
 - śledzenie potrzeb klientów w czasie realnym i odpowiadanie na nie,
 - nowe kanały kontaktu z klientami, zbierania informacji i udzielania wsparcia,

- interaktywne narzędzia, np. instrukcje czy szkolenia,
 - wzajemne wspieranie się klientów i wyjaśnianie trudności.
3. Komunikacja:
- informowanie,
 - promowanie produktu, usługi, marki czy firmy,
 - tworzenie wizerunku,
 - dzielenie się opiniami,
 - uzyskiwanie informacji zwrotnej,
 - dialog,
 - budowanie zaufania,
 - budowanie relacji,
 - zarządzanie sytuacją kryzysową.
4. Współpraca z interesariuszami:
- wspólne doskonalenie lub tworzenie nowych produktów, usług, procesów biznesowych, kampanii czy innowacji,
 - tworzenie nowych lub docieranie do już istniejących społeczności.

W swojej klasyfikacji K. Bachnik i J. Szumniak-Samolej pominęły aspekt zarządzania zasobami ludzkimi, uznając, że choć media społecznościowe doskonale nadają się do wykorzystania również w tym obszarze, to jego specyfika jest na tyle odrębna od pozostałych, że wymagałaby osobnego opracowania. Do podstawowych sposobów wykorzystywania mediów społecznościowych przez firmy należą sieci, takie jak Facebook, Goldenline, LinkedIn, You Tube, Twitter, ponadto blogi oraz crowdsourcing.

17.3.1. Facebook

Facebook to najbardziej popularne medium społeczne w Polsce i na świecie. Liczba użytkowników tej społeczności wynosi 1,5 mld osób, którzy logują się do portalu przynajmniej jeden raz w miesiącu. W Polsce Facebook skupia 14 milionów użytkowników i jest doskonałym miejscem do budowania marki czy kształtowania i umacniania relacji z klientami. Jest to także dobre narzędzie do realizacji akcji sprzedażowych. Tą drogą firmy z sektora MSP mogą informować potencjalnych klientów o promocjach, wyprzedażach i rozdawać kupony rabatowe. Najważniejszą funkcjonalnością Facebooka z punktu widzenia działań biznesowych jest prowadzenie fanpage'a firmy. Fanpage traktowany biznesowo to strona promująca firmę lub produkt. Założenie fanpage'a jest całkowicie bezpłatne. Użytkownicy, którzy

są zainteresowani otrzymywaniem informacji o firmie, mogą kliknąć „Lubię to” i od tego momentu na ich profilu (tablicy) będą wyświetlane informacje publikowane przez firmę.

Prowadzenie fanpage’a technicznie jest sprawą niezwykle prostą. Wstawianie tekstów, zdjęć czy filmików można zrobić poprzez ich wklejenie czy przeciągnięcie kursorem myszy. Problemem jest natomiast stworzenie takiej treści, która zainteresuje potencjalnych klientów.

Można się zastanawiać, jakie treści są atrakcyjne dla odbiorców firmy. Są to na pewno wszelkie informacje o nowościach, wyprzedażach, rabatach czy konkursach. Inną drogą zdobywania popularności wśród klientów wiedzie przez podawanie istotnych informacji odnośnie do branży, firmy czy jej produktów, np. firma produkująca artykuły spożywcze dla dzieci może podawać informacje dotyczące sposobu odżywiania czy pielęgnacji dzieci. Kolejnym sposobem są ankiety i sondy poruszające sprawy ważne dla klientów. Zakres tych tematów zależy w zasadzie jedynie od kreatywności działów marketingu. Osobną sprawą jest częstotliwość zamieszczania przez firmę postów na stronie. Przyjmuje się, że nie powinno to być rzadziej niż raz w tygodniu, ale raczej nie częściej niż jeden dziennie. Klient nie może czuć się osaczony informacjami o firmie, jednak nie powinien także zapominać o jej istnieniu.

17.3.2. Goldenline i LinkedIn

Najbardziej popularne portale dla profesjonalistów w Polsce to rodzimy Goldenline i międzynarodowy LinkedIn. **Goldenline** pod koniec 2014 r. miał 1,7 milionów użytkowników, a LinkedIn w Polsce 1 milion [<http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/linkedin-z-milionem-polskich-internautow-goldenline-z-1-7-mln-jacy-to-uzytkownicy-analiza>, dostęp: 15.09.2015].

W Goldenline dostępne są wszystkie kluczowe formy reklamy. Narzędzia wykorzystywane w tym portalu pozwalają na dokładne określanie grupy docelowej i docieranie do niej bez większego problemu. Ponieważ większość użytkowników ujawnia tu swoje zawody i branże, w których pracują, reklamodawcy mogą selekcjonować grupy bardzo precyzyjnie pod kątem stanowisk, branż czy miast, do których chcą skierować swój przekaz.

W Goldenline popularne są grupy tematyczne, zakładane wokół tematów zawodowych, branżowych, hobby, spraw biznesowych.

Uczestnicy grup, z racji tego, że nie są anonimowi, utrzymują wyższy poziom dyskusji, niż ma to miejsce w masowych i anonimowych społecznościach. W takich grupach bardzo źle widziany jest „spam” reklamowy, jednakże firma może uczestniczyć w grupie w roli eksperta. Przy tej okazji będzie ona miała możliwość umieszczania linków do swojej strony, a także zamieszczenia swojego logo w grupie.

Nieco inne zasady i możliwości oferuje **LinkedIn**. Na tym portalu można umieszczać kilka różnych formatów boksów reklamowych, przygotować ankietę spersonalizowaną, a także wyświetlić animację. Serwis ten umożliwia dotarcie do precyzyjnie określonych grup zawodowych, m.in. finansistów, marketingowców, specjalistów IT czy pracowników małych i średnich firm [www.linkedin.com, dostęp: 15.09.2015].

Odmiennym kanałem komunikacyjnym w LinkedIn jest usługa InMail, która pozwala na wysyłanie komunikatów reklamowych na wewnętrzne skrzynki pocztowe. Zasadą jest, że użytkownik może otrzymać tylko jedną reklamę na dwa miesiące. Jest zatem bardzo prawdopodobne, że taką reklamę przeczyta. Reklamodawca na LinkedIn może również założyć stronę firmową, prezentując na niej swoje produkty, usługi i aktywnie komunikować się z innymi uczestnikami. Wpisy na stronie można zorganizować w taki sposób, by osobno docierały do odmiennych grup zawodowych, np. inne komunikaty otrzymają marketingowcy, a inne finansiści.

17.3.3. YouTube

YouTube po Google i Facebooku jest trzecim najpopularniejszym miejscem w Internecie. W Polsce liczba użytkowników tego portalu liczy 19 milionów osób [http://media2.pl/badania/127417-Megapanel-lipiec-2015-Wirtualna-Polska-przed-Onetem-traci-Facebook-zyskuje-YouTube.html, dostęp: 15.09.2015]. Liczba ta nie oddaje jednak rzeczywistego wpływu YouTube. Filmiki tu zamieszczane są regularnie załączane do Facebooka i innych portali społecznościowych, co znacząco zwiększa oglądalność materiałów wideo. Reklamodawcy mają kilka możliwości reklamowania się za pośrednictwem YouTube. Przede wszystkim są to standardowe, graficzne formy reklamy, takie jak banery czy boksy. Firma może także wyemitować krótki spot reklamowy, który pojawi się przed obejrzeniem właściwego materiału filmowego. Dodatkowo w trakcie wyświetlania filmiku z YouTube mogą pojawiać

się na półprzezroczyste bannery z krótkimi informacjami. YouTube jest jednak najczęściej wykorzystywany jako miejsce umieszczania materiałów wideo, które następnie promuje się na własnych stronach internetowych firmy lub portalach społecznościowych.

17.3.4. Twitter

Twitter należy do kategorii mikroblogów. Na świecie jest jednym z najpopularniejszych portali, tymczasem w Polsce, jak do tej pory, nie zyskał znaczącej popularności, ale ciągle się rozwija. Na Twitterze użytkownicy mają możliwość śledzenia i zamieszczania krótkich informacji. Wykorzystanie Twittera przez firmy polega przede wszystkim na udostępnianiu wpisów informacyjnych, które docierają do wybranych grup odbiorców oraz upraszczaniu i przyspieszaniu komunikacji z klientem. Twitter doskonale sprawdza się również w marketingu wirusowym [www.twitter.com, dostęp: 15.09.2015].

17.3.5. Wykorzystanie blogów w promocji firmy

Blogi są kojarzone z rodzajem internetowego dziennika, w którym autorzy w uporządkowanych według dat wpisach, nazywanych postami, przedstawiają swoje teksty. Tematyka blogów może być dowolna – od omawiania bieżących wydarzeń dnia codziennego, które zdarzyły się w życiu bloggera, poprzez prezentacje przepisów kulinarnych, aż do prowadzenia profesjonalnego serwisu informacyjnego w ramach konkurowania z fachowymi mediami.

Celem, dla którego firmy zakładają blogi, jest budowanie własnego wizerunku oraz relacji z klientami. Jeżeli firma potrafi prezentować na blogu treści, które pozostają interesujące dla użytkowników, kanał ten staje się atrakcyjnym narzędziem promowania firmy i jej produktów. Teksty na blog mają jednak inną naturę niż teksty na stronę internetową. Zwykle są pisane lekkim i łatwym dla czytelników stylem, zawierającym ciekawe informacje. Może to być trudne do zaakceptowania przez prestiżowe branże, jak np. branżę finansową. Blogi w działalności biznesowej można podzielić na dwa główne typy [Smaga, Bonek 2011, s. 22]:

Blog jest zwykle definiowany jako strona internetowa będąca wirtualnym dziennikiem, składająca się z kolejnych wpisów autora blogu i komentarzy jego czytelników [Mazurek 2008, s. 15].

1. **Centra prasowe** – są to odpowiedniki tradycyjnych centrów prasowych, często zakładanych w zakładce oficjalnej strony firmy. Na blogu podaje się informacje o bieżących wydarzeniach, nowych produktach, promocjach czy akcjach, odbiorcami nie są tu jednak dziennikarze, ale klienci firmy. Takie blogi najczęściej zakładają duże firmy.
2. **Porady ekspertów** – to odpowiedniki miniserwisów tematycznych, dotyczących specjalistycznych spraw, w których ekspertem może być firma. Mogą to być tematy związane z profilem firmy, a zarazem pomocne dla klientów. Dla małej i średniej firmy ten typ blogu najczęściej daje znacznie więcej możliwości zdobycia użytkowników niż centra prasowe.

Firmy mogą też w swoich działaniach promocyjnych wykorzystywać istniejące już blogi osób prywatnych. Najbardziej popularni blogerzy skupiają wokół swoich dzienników tysiące fanów zainteresowanych tematyką poruszaną na blogu. Jest to spora grupa potencjalnych klientów, jeśli tematyka wiąże się z działalnością firmy. Dla przykładu, firma odzieżowa przekazuje wybrane stroje bloggerce w zamian za przygotowanie i opublikowanie na blogu stylizacji z ich wykorzystaniem i podaniem nazwy producenta. Innym przykładem może być firma produkująca wyroby kuchenne. Może ona udostępnić lub przekazać bloggerce prowadzącej poradnik dla młodych mam robota, który będzie nagrodą w konkursie przygotowanym przez nią dla czytelniczek. Współpraca z bloggerami może mieć charakter płatny (firma płaci bloggerowi za umieszczanie w swoich wpisach treści promujących produkt) lub barterowy (firma przekazuje lub udostępnia bloggerowi produkty). Warto szczegółowo ustalić zasady takiej współpracy z bloggerem. Dobrze prowadzony blog będzie się cieszył dużą popularnością, a informacje przekazywane przez osobę prywatną (bloggera) będą odbierane przez klientów jako bardziej wiarygodne niż przekazywane przez reklamę lub inne środki promocji.

17.3.6. Crowdsourcing

Do tej pory media społecznościowe były omawiane w kontekście wspierania, najczęściej w formie reklamy, tradycyjnej formy prowadzenia działań biznesowych. Media społecznościowe dają jednak znacznie więcej możliwości niż tylko informowanie społeczności o marce i produktach. Niektóre firmy nauczyły się wykorzystywać społeczności do wspierania swojej bieżącej działalności, np. do rozwiązywania

problemów przedsiębiorstwa, tworzenia koncepcji nowych projektów, a nawet realizacji tych projektów. **Crowdsourcing** wykorzystuje zatem potęgę społeczności przy pomocy zaawansowanej technologii mediów społecznościowych i znajomości zachowań tłumu do zbierania, zachowywania i oceniania pomysłów [Bachnik, Szumniak-Samolej 2015, s. 83]. Przykładem wykorzystującym idee crowdsourcingu może być firma projektująca ubrania, która organizuje konkurs w sieci na najlepszy projekt koszulki. Zwycięzca otrzymuje od firmy nagrodę, np. pieniądze, a firma ma gotowy projekt, który wykorzystuje do produkcji. W praktyce rynkowej istnieją dwa sposoby wyboru najlepszego projektu: albo dokonuje tego autonomicznie firma, albo projekty przygotowane przez społeczność poddaje się dalszej ocenie przez tę społeczność, a następnie wybiera do produkcji model, który uzyskał najwięcej głosów.

Crowdsourcing to zlecenie pewnej funkcji w przedsiębiorstwie, którą tradycyjnie wykonuje pracownik, pewnej nieokreślonej (zazwyczaj licznej) zbiorowości w formie otwartego wezwania [Howe 2006].

Wykorzystanie tłumu i zaangażowanie go do współpracy z firmą można usystematyzować wokół dwóch kluczowych kryteriów [Bachnik, Szumniak-Samolej 2015, s. 74]:

- **otwartość** – to kryterium określające zasady udziału w tłumie: albo udział jest otwarty dla wszystkich chętnych, albo firma określa zasady selekcji uczestników,
- **struktura właścicielska** – określa, do kogo należy wspólnie tworzony efekt: czy jedynie do firmy (inicjatora akcji), czy też współwłaścicielami są sami twórcy.

Sukces crowdsourcingu warunkowany jest zdolnością małego i średniego przedsiębiorstwa do przekonania do udziału w społeczności takich członków, którzy posiadają niezbędne umiejętności i wiedzę, by zadowalająco odpowiedzieć na potrzeby firmy.

17.4. E-handel w małych i średnich firmach

Większość firm z sektora MSP uważa, że Internet jest ważny, a nawet niezbędny do prowadzenia biznesu. Jak pokazuje raport badawczy IAB Polska, małe i średnie firmy chętnie korzystają z narzędzi e-biznesu, takich jak [Gruszczyński *et. al* 2014]:

- platformy *e-commerce* (78%),
- własne e-sklepy (77%),
- aukcje internetowe (33%),
- market-place (11%).

Ze względu na podmioty biorące udział w handlu elektronicznym wyróżnia się [Chmielarz 2007]:

1. **Handel elektroniczny pomiędzy firmami B2B (*Business to Business*)** – platformy B2B to znakomite miejsce budowania relacji biznesowych, wykorzystywane w celach wymiany handlowej między przedsiębiorstwami. Umożliwiają one natychmiastowe dotarcie do interesującej oferty i błyskawiczny kontakt z kontrahentem.
2. **Handel elektroniczny pomiędzy firmą a konsumentem B2C (*Business to Customer*)** – w tym przypadku najistotniejszy jest klient i jego zadowolenie. Strony WWW powinny być tak skonstruowane, by ich wygląd zachęcał do kupowania, a sam proces był dla użytkownika jak najłatwiejszy.
3. **Handel elektroniczny pomiędzy konsumentami C2C (*Customer to Customer*)** – do takiego rodzaju e-biznesu zaliczyć trzeba różnego typu interakcje biznesowe pomiędzy konsumentami z wykorzystaniem środków elektronicznej komunikacji. Transakcje C2C odbywają się na wirtualnych rynkach. Są nimi najczęściej serwisy aukcyjne i ogłoszeniowe. Rozpowszechniony jest pogląd, że aukcje internetowe to e-biznes w kategorii C2C. Jednak oprócz samych aukcji pośród narzędzi interakcji nie można pominąć portali ogłoszeniowych i społeczności kupujących. Do najpopularniejszych zaliczane są w przypadku aukcji Allegro czy eBay, a w przypadku ogłoszeń Gumtree i Olx.pl (dawniej Tablica.pl).
4. **Handel elektroniczny pomiędzy konsumentem a firmą C2B (*Customer to Business*)** – istota C2B polega na umieszczaniu przez klientów w specjalnych serwisach ofert zakupu, na które odpowiadają producenci. Na rynku polskim przykładem takiego serwisu był np. zlecenia.przez.net (przejęty w 2014 r. przez freelancer.pl).

Do korzyści, które przyczyniają się do tak intensywnego rozwoju *e-commerce* na rynku MSP można zaliczyć:

- redukcję kosztów utrzymania biur i ograniczenie ilości niezbędnego personelu,
- zniwelowanie kosztów związanych z magazynowaniem produktów,
- ułatwienia w prowadzeniu dokumentacji,
- drastyczne przyspieszenie oraz uproszczenie kontaktu z klientami i partnerami biznesowymi,
- prostotę i szybkość w aktualizacji oferty,
- możliwość bezpośredniego informowania klientów o aktualnościach oraz pozyskiwania informacji o ich preferencjach, potrzebach, zachowaniach i nawykach,
- dużą oszczędność czasu,

E-commerce (e-handel, handel elektroniczny) to proces sprzedawania i kupowania produktów i usług, a więc zawierania transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych, prowadzony za pośrednictwem Internetu [Gregor, Stawiszyński 2002, s. 77]

- opcję na ułatwiony kontakt z serwisem czy obsługę przez całą dobę,
- automatyzację wielu procesów, np. odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania,
- wyraźną redukcję kosztów reklamy i marketingu oraz nowe pola ich eksploracji.

Najpopularniejsze platformy *e-commerce*, które są wykorzystywane przez małe i średnie firmy do założenia sklepu internetowego to **opensourcowe platformy**, takie jak: Magento (<http://magento.com>), PrestaShop (<http://prestashop.com>), Woocommerce (<http://www.woothemes.com/woocommerce>) [<http://komercyjnie.com/lista-platform-ecommerce>, dostęp: 15.09.2015].

17.4.1. Sklepy internetowe

Sklepy internetowe wykorzystywane są przez sektor MSP na rynkach elektronicznych B2B i B2C, a ich integralną częścią jest strona WWW, na której klienci zapoznają się z ofertą i dokonują zakupów. Zdaniem B. Gregora i M. Stawiszyńskiego wyróżnia się dwa rodzaje sklepów internetowych [Gregor, Stawiszyński 2002, s. 129]:

- **horyzontalne** – sprzedające szeroki i płytki asortyment, przeznaczone dla szerokiej grupy odbiorców,
- **wertykalne** – sprzedające wąski asortyment dla wyspecjalizowanej grupy odbiorców.

Aby klient mógł poruszać się i dokonywać zakupów w sposób intuicyjny, sklep internetowy powinien posiadać:

- oszczędną szatę graficzną – strona początkowa nie powinna przekraczać 100 kB w celu zminimalizowania czasu potrzebnego na załadowanie się strony,
- widoczne menu i przejrzystą nawigację,
- czytelne nazewnictwo elementów menu,
- właściwe wyświetlanie w różnych przeglądarkach.

Poza wszystkimi wymienionymi powyżej korzyściami związanymi z rozwojem *e-commerce* główne zalety prowadzenia e-sklepu to:

- redukcja kosztów związanych z wynajmowaniem powierzchni sklepowej oraz ograniczeniem liczby personelu,
- możliwość dotarcia do większej liczby klientów,
- łatwość zwiększania ilości sprzedawanych artykułów bez konieczności ich fizycznego posiadania we własnych magazynach, aż do zupełnego outsourcingu procesu magazynowania i dystrybucji towarów,

Sklep internetowy to serwis internetowy dający możliwość kupowania i sprzedawania produktów przez Internet [Jasiński 2013, s. 20].

- automatyzacja procesu zamawiania towarów, a co za tym idzie, przyspieszenie obsługi klienta,
- łatwość analizy danych (raportowanie, analiza zachowań klienta).
- dostępność sklepu przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.

Przykład 1

Studium przypadku firmy A Tak Design

Firmę o przewrotnej nazwie A Tak Design założyli w roku 2007 małżonkowie Dominika i Krzysztof Wilżak. Od samego początku kierunek rozwoju firmy wyznacza ich własna dewiza: „Dobry design to moralny obowiązek”. Już w swojej pierwszej siedzibie – zlokalizowanym na 200 m² showroomie w typowo łódzkim pofabrycznym budynku przy ul. Kopernika – pokazywali klasyki designu i najnowsze kreacje znanych projektantów z całego świata.

Meble, oświetlenie i elementy wyposażenia wnętrz, które prezentują i sprzedają z dużym powodzeniem, zawsze wyróżniały się stylem i adresatem, do którego są kierowane. Można śmiało powiedzieć, że A Tak Design postawił na niszę produktów premium przeznaczonych dla bardziej wymagającego, ale i zamożnego klienta. Stąd w portfolio firmy takie marki, jak: Vitra, USM, Kartell, Magis, Driade, Fritz Hansen, Moooi, Foscarini, Diesel, Porro, Verpan, BD Barcelona, Belux, Casamania, Artemide, Fatboy, Gandia Blasco, Gan, Hay, Lightyears, Moroso, Tom Dixon, B&B Italia, Tobias Grau, Muuto oraz wiele znanych nazwisk projektantów światowego formatu.

Już w roku 2011 powierzchnia wystawowa okazała się zdecydowanie za mała dla szybko rosnącej oferty sklepu. Tak dynamiczny rozwój wymagał przeprowadzki do atelier o trzykrotnie większej powierzchni, na którego lokalizację wybrano ul. Żeligowskiego. Również w tym roku powstał bardzo ważny element w biznesie Państwa Wilżaków – sklep internetowy Atakdesign.pl.

Dziś firma może pochwalić się katalogiem ponad 90 marek, 300 projektantów i ponad 10 000 produktów, a wszystko to dostępne w atrakcyjnej wizualnie i wygodnej do nawigacji witrynie sklepu internetowego. Właściciele A Tak Design szczerzą się tym, że ekspozycja w ich mającym 606 m² showroomie prawie nieustannie się zmienia w efekcie prezentowania nowych produktów i aranżacji.

Wywiad z szefem firmy A Tak Design, Dominiką Wilżak:

Co robicie Państwo dla swoich klientów?

– Realizujemy projekty prywatne i biurowe – kontrakty w całej Polsce, mamy także realizacje poza granicami kraju.

Sklep internetowy – czy naprawdę był potrzebny?

– Tak. Ale nie z tych powodów, dla których większość sklepów w Internecie powstaje. Celem nie było intensywne poszukiwanie klienta, a raczej ułatwienie naszym klientom kontaktu z pełną ofertą, która cały czas powiększała się, przekraczając nasze możliwości ekspozycyjne.

Czy w takim razie witryna internetowa jest w ogóle dla Was ważnym elementem biznesu?

– Oczywiście. Przykładamy bardzo dużą wagę do kontaktu z naszymi odbiorcami. Strona, a w niej sklep, bardzo to ułatwiają. Klient, nie wychodząc z domu, może nie tylko dokładnie obejrzeć

bogată ofertę i poznać szczegółowo różne działy naszych produktów, lecz także ma pełne możliwości kupowania/zamawiania towarów za pomocą sklepu WWW i oczywiście prostotę kontaktu z naszym zespołem nawet bez konieczności chwywania za telefon.

Jak jeszcze korzystać z nowoczesnych mediów w biznesie?

– Gros naszej pracy jest oparte o tak proste narzędzie, jak e-mail. Chyba w tym przypadku „diabeł tkwi w szczegółach”, bo naprawdę wiele potrafimy zdziałać za jego pomocą. Naturalnie korzystamy też z portali społecznościowych, takich jak Facebook, Google+ czy Pinterest. Pełnią one bardziej rolę prezentacyjną i zachęcającą do poznania szczegółowej oferty sklepu internetowego. Pomagają też badać opinie i spostrzeżenia osób, które do nas trafiają. My poważnie traktujemy stałą potrzebę ulepszania się i dlatego takie informacje zwrotne są dla nas zawsze bardzo cenne.

Co robicie, żeby wyróżnić się spośród innych sklepów w Internecie?

– Nie stosujemy żadnych moralnie wątpliwych trików, których przecież dzisiejszy Internet jest pełen, zwłaszcza w konkurencyjnych branżach. Od samego początku postawiliśmy na organiczny wzrost pozycji naszego sklepu, który uzyskujemy ciekawym i rzetelnym contentem. Sensownie, prawdziwie, a przede wszystkim samodzielnie opisujemy każdy z naszych produktów dostępnych na stronie sklepu. Staramy się dawać wartość dodaną w stosunku do zawartości samego sklepu. Dlatego chętnie współpracujemy z gazetami i portalami o tematyce związanej z designem. Wspieramy młodych, obiecujących twórców, prezentując ich prace oraz bierzemy udział w wydarzeniach kulturalnych związanych z wzornictwem i sztuką użytkową. Wszystko to pozwala tworzyć ciekawe i niebanalne treści, które może wolniej, ale za to spokojnie i wartościowo wpływają na naszą pozycję w wyszukiwarkach. Inna sprawa, że mamy to szczęście, iż światom klient zwykle sam szuka strony A Tak Design – śmieje się Pani Dominika, kończąc nasz wywiad.

17.4.2. Aukcje internetowe

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w Internecie przez małe i średnie firmy jest **aukcja internetowa**.

Aukcje internetowe występują zarówno na rynku B2C (*Business to Customer*), jak i B2B (*Business to Business*). Na rynku B2C jest wielu kupujących i jeden sprzedający, a jedyny parametr licytacji stanowi cena. Aukcja zwykła kończy się o dokładnie określonej godzinie, bez możliwości jej przedłużenia. Do platform działających na rynku B2C zalicza się m.in. Allegro, Ebay. Na rynku B2B mamy do czynienia z sytuacją odwrotną – jeden kupujący negocjuje warunki zakupu z wieloma sprzedającymi. Wykorzystuje się w nim wiele modeli aukcyjnych oraz wiele parametrów podlegających licytacji, np. cenę, warunki transportu itp. Wyróżnia się następujące rodzaje aukcji internetowych [Gregor, Stawiszynski 2002, s. 117–121]:

a) aukcje klasyczne:

- polegają na licytowaniu ceny wyjściowej przez osoby uczestniczące w licytacji,
- aukcja kończy się wraz z końcem trwania licytacji i wylicytowaniem ceny przekraczającej cenę wyjściową;

b) aukcje holenderskie:

- to licytacja, w której cena jest stopniowo obniżana od ceny wywoławczej aż do minimalnej, po której sprzedawca jest gotów sprzedać,
- cena jest automatycznie obniżana zgodnie z algorytmem wybranym przez sprzedawcę,
- osoby licytujące mogą tylko raz podać cenę, którą są skłonni zapłacić za licytowany produkt,
- aukcję wygrywa osoba oferująca najwcześniej najwyższą z cen;

c) aukcje wielokrotne:

- sprzedający oferuje w trakcie jednej aukcji kilka identycznych produktów, które zwycięzcy aukcji kupują po wylicytowanych przez siebie cenach,
- ceny płacone przez kupujących towar w tej samej aukcji mogą się różnić;

d) aukcje błyskawiczne:

- charakteryzują się bardzo mocno skróconym czasem trwania – zwykle do 60 minut,
- najczęściej nie mają ceny minimalnej, a ich cena wyjściowa jest bardzo niska i skłaniająca do podjęcia licytacji,
- aukcję wygrywa osoba, która zaoferuje najwyższą cenę w określonym z góry czasie.

e) aukcje przetargowe:

- zainteresowani nabyciem danego dobra składają swoje oferty z ceną, jaką są w stanie zapłacić,
- oferenci nie znają ani ceny minimalnej, ani propozycji pozostałych uczestników aukcji,
- zwycięzcą zostaje ten, kto zaoferuje najwyższą cenę;

f) aukcje odwrócone:

- jest to swego rodzaju elektroniczna tablica ogłoszeń, gdzie osoby zainteresowane konkretną usługą lub produktem składają oferty zakupu,
- w licytacji biorą udział osoby chętne sprzedać wskazany towar lub usługę;

g) aukcje wertykalne: aukcje branżowe, gdzie wystawia się towary z jednej branży, ewentualnie z kilku pokrewnych;

Aukcja internetowa jest rodzajem aukcji przeprowadzanej za pośrednictwem Internetu. To publiczna sprzedaż produktów, których nabywcą zostaje ten, kto oferuje najwyższą cenę [Majewski 2007, s. 97].

h) **aukcje horyzontalne**: aukcje bardzo różnorodnych towarów z wielu branż.

Korzyści z korzystania z aukcji internetowych leżą zarówno po stronie sprzedającego, jak i kupującego, a należą do nich:

- jasne zasady wyboru produktu,
- przejrzystość prowadzonych działań, tj. kryteria wyboru, warunki uczestnictwa,
- redukcja kosztów operacyjnych poprzez usprawnienie i skrócenie długotrwałego procesu tradycyjnych negocjacji,
- możliwość uczestnictwa nieograniczonej liczby osób,
- skuteczność wywołana presją czasu,
- szybkość podejmowania decyzji.

17.5. Inne zastosowania Internetu w MSP

Przyjrzyjmy się jeszcze pozostałym obszarom, w których firmy z sektora MSP mogą wykorzystywać Internet.

17.5.1. Internetowy przepływ pieniądza (bankowość elektroniczna lub internetowa)

Małe i średnie firmy coraz częściej przekonują się do e-rozwiązań również w przepływie pieniądza. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Visa Europe w 2013 r., 75% małych i średnich przedsiębiorstw korzysta z bankowości internetowej kilka razy w tygodniu, a 41% używa jej każdego dnia. Prawie połowa firm z tego sektora cyklicznie korzysta z bankowości internetowej i jest zadowolona z oferowanych przez banki e-usług. E-płatności stanowią ponad 70% wszystkich płatności dokonywanych w MSP [<http://prnews.pl/wiadomosci/msp-coraz-czesciej-placa-przez-bankowosc-internetowa-i-kartami-2860203.html>, dostęp: 15.09.2015].

Bankowość elektroniczna daje przedsiębiorstwom z sektora MSP wiele korzyści, do których zaliczają się przede wszystkim:

- dostęp do konta bankowego przez całą dobę,
- możliwość realizacji przelewów z dowolnego urządzenia połączonego z siecią (komputer, tablet, smartfon),
- niższe koszty obsługi rachunków w bankach internetowych.

Bankowość elektroniczna polega na umożliwieniu klientowi dostępu do jego rachunku za pośrednictwem komputera bądź innego urządzenia elektronicznego, np. telefonu i łącza telekomunikacyjnego [Borcuch 2012, s. 47].

Małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają również z **e-podpisu**. Używanie podpisu elektronicznego przyspiesza przepływ informacji, usprawnia działania cywilnoprawne, a także zmniejsza koszty prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Bezpieczny podpis elektroniczny wymagany jest m.in. w niektórych aukcjach elektronicznych, przy podpisywaniu e-faktur itp. Do korzystania z e-podpisu niezbędna jest karta kryptograficzna, certyfikat kwalifikowany, czytnik i stosowne oprogramowanie [Matuszewska 2008]. Do zalet korzystania z e-podpisu można zaliczyć:

- możliwość podpisania danych elektronicznych,
- zastosowanie systemu kodowania utrudniającego podrobienie podpisu,
- łatwość w monitorowaniu wszelkich zmian w dokumencie.

Oczywiście zawsze istnieje ryzyko utraty prywatnego klucza danych, ale odpowiednie oprogramowanie chroniące pozwala właścicielom e-kont i e-podpisów spokojnie korzystać z dogodności, jakie daje Internet.

E-podpis to zbiór technik, które mają na celu weryfikację autentyczności dokumentu oraz osoby, która dany e-dokument podpisała [Janowski 2007, s. 25].

17.5.2. E-kontakty z urzędami

Z roku na rok przybywa urzędów, które są czynne całą dobę, 7 dni w tygodniu i w których można załatwić różne sprawy drogą elektroniczną. Firmy z sektora MSP bardzo chętnie wykorzystują te możliwości, a w szczególności:

- przesyłanie dokumentów do ZUS przy wykorzystaniu „Programu Płatnika”,
- rejestrację firmy przez Internet,
- składanie deklaracji podatkowych w formie elektronicznej.

W zależności od sposobu kontaktu administracji z przedsiębiorstwem można wyróżnić cztery poziomy dojrzałości usług e-administracji [Jeziarska 2006]:

- **poziom informacyjny** – urzędy publikują informacje w sieci WWW, tak by przedsiębiorcy mogli uzyskać potrzebną wiedzę, przeglądając serwisy internetowe urzędów,
- **poziom interakcyjny** – przedsiębiorcy komunikują się drogą elektroniczną z pojedynczymi urzędami, ale urzędnicy niekoniecznie komunikują się z nimi drogą elektroniczną,

- **poziom transakcyjny** – przedsiębiorcy komunikują się drogą elektroniczną z pojedynczymi urzędami, a urzędy również tą drogą im odpowiadają,
- **poziom integracyjny** – tworzenie portali internetowych udostępniających informacje z różnych urzędów i umożliwiających realizację relacji na poziomie transakcyjnym np. elektroniczna platforma usług administracji publicznej (<http://epuap.gov.pl>).
Do zalet korzystania z e-administracji zalicza się:
 - oszczędność czasu – w e-urzędach nie ma kolejek,
 - zwiększenie dostępności do porad urzędników,
 - możliwość szybszej i łatwiejszej eliminacji błędów,
 - poprawę dostępu do usług oferowanych przez administrację państwową dla osób niepełnosprawnych (szczególnie ważne dla firm z sektora MSP zatrudniających takie osoby).

17.5.3. Internet jako źródło informacji biznesowej

Rynek MSP coraz chętniej sięga także po narzędzia wspomagające **monitoring branży** i **analitikę internetową**, tym bardziej, że ich klienci coraz częściej pochodzą z pokolenia Y. To pokolenie ludzi młodych wychowanych w świecie nowych technologii. Osoby te nie funkcjonują bez komputerów, smartfonów i Internetu. Do tego rozwój nowych technologii poniekąd zmusza i resztę społeczeństwa do podążania za nowymi rozwiązaniami IT. Dzięki działaniom analityki internetowej firmy dowiadują się:

- ilu odwiedzających ma witryna internetowa,
- jak użytkownicy trafiają do serwisu (z jakiego źródła pochodzą odwiedzin),
- ilu spośród nich to nowi użytkownicy, a ilu jest powracających,
- które podstrony serwisu generują największy ruch, a które są pomijane,
- jak długo użytkownicy pozostają na konkretnych stronach,
- jakie są ich kolejne kroki po serwisie,
- z jakich urządzeń, przeglądarek, systemów operacyjnych korzystają użytkownicy serwisu internetowego,
- jakie są frazy kluczowe do organicznych wejść na stronę,
- w jakich godzinach, dniach, miesiącach czy latach strona ma ile odwiedzin.

Źródła pierwotne to informacje pozyskiwane specjalnie dla celów konkretnego badania, na potrzeby danej firmy, np. wyniki z e-observacji, e-analiz i badań własnych (e-ankieta) [Kaczmarczyk 2002, s. 136–138].

Analiza tych informacji umożliwia firmom ustalenie kluczowych informacji oraz podjęcie ważnych decyzji co do swoich zachowań w sieci:

- czy strona dociera do właściwego odbiorcy?
- jakie są kroki użytkownika zanim zostanie klientem (lub wykona inną pożądaną przez właściciela strony akcję) oraz jak zoptymalizować ten proces?
- jaka jest użyteczność (*usability*) serwisu internetowego (czy jego treści są prezentowane w sposób przystępny i ułatwiający szybkie i bezproblemowe odnajdowanie poszukiwanych informacji/towarów)?
- które kanały marketingowe będą najbardziej efektywne?
- jak usprawnić do maksimum sam proces zakupowy?
- jak zmaksymalizować zysk z pojedynczego klienta, a w tym – jakie kroki podjąć, żeby klient wracał i jak powiększyć efektywnie koszyk zakupowy?

Małe i średnie firmy bardzo często badają ruch klienta w sieci, wykorzystując do tego celu dwa typy badań. Pierwsze z nich to **badania od strony użytkownika (*user-centric*)**, dające możliwość pomiaru profilu użytkownika oraz charakterystycznego dla danej grupy użytkowników modelu poruszania się po Internecie. Drugie to **badania od strony witryny (*site-centric*) lub strony serwera (*server-centric*)**, koncentrujące się na analizie odwiedzin konkretnych serwerów, rejestrujące sposób poruszania się użytkownika w obrębie danej strony WWW.

Mówiąc o źródłach informacji, nie można pominąć faktu, że dla przedsiębiorstw z sektora MSP Internet jest miejscem pozyskiwania danych ze źródeł pierwotnych i wtórnych. Ciągły monitoring oraz analiza branży są bowiem niezbędne na tak szybko rozwijającym się i konkurencyjnym rynku.

Źródła wtórne to dane, które zostały zgromadzone w wyniku wcześniejszych badań i analiz sporządzonych dla innych celów i są udostępnione w Internecie, np. wszelkiego rodzaju raporty z działalności danej organizacji, dane ogólnie dostępne z GUS, WUS, NBP, GUC itp., e-booki, e-czasopisma specjalistyczne [Kaczmarczyk 2002, s. 136–140].

17.5.4. E-learning

Funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu wymusza potrzebę ciągłego dostosowania się do potrzeb rynku. Dlatego firmy z sektora MSP sięgają po nowoczesne metody, należące do tzw. zdalnej edukacji, które powstały dzięki rozwojowi nowych technologii internetowych.

Pozyskiwanie kompetencji przez Internet ma wiele zalet dla sektora MSP. Są to [Rosenberg 2000]:

- **oszczędność** – niższe koszty w porównaniu z tradycyjnymi formami doszkalania, niwelacja kosztów logistycznych, np. dojazdów,

zakwaterowania; dodatkowo w czasie trwania e-kursu pracownik nie musi opuszczać stanowiska pracy,

- **elastyczność i mobilność** – pracownik uczestniczy w procesie uczenia się w dowolnym miejscu lub czasie (np. w godzinach pracy lub poza nią) przez 24 godziny na dobę; dostosowuje czas i miejsce pracy na e-kursie do swoich własnych upodobań i możliwości,
- **brak barier czasowych i przestrzennych** – w e-szkoleniu mogą brać udział pracownicy z każdej części świata, co w dobie globalizacji daje większą możliwość integracji pracowniczej i wymiany doświadczeń,
- **efektywne zarządzanie czasem pracy** – uczenie się w ramach doskonalenia zawodowego i ścieżki kariery przyjętych w danej firmie,
- **wykorzystywanie nowych technologii** – dopasowanie do wymogów społeczeństwa informacyjnego.
- Firmy korzystają z następujących form podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników:
- **blended learning** (inaczej nauczanie/uczenie się **komplementarne, mieszane, hybrydowe**) – proces dydaktyczny realizowany jest częściowo w sposób tradycyjny, a częściowo za pośrednictwem Internetu,
- **e-learning** – proces dydaktyczny odbywa się w całości za pośrednictwem Internetu na platformach edukacyjnych,
- **mobile learning** – uczenie się z wykorzystaniem przenośnego, bezprzewodowego sprzętu: laptopa, palmtopa czy nowoczesnego telefonu komórkowego (smartfonu). Sprzęt ten powinien posiadać stały, bezprzewodowy dostęp do Internetu, pozwalający na korzystanie z zasobów w danym momencie, nawet przez bardzo krótką chwilę,
- **wspomaganie** (wspieranie) uczenia się oraz nauczania metodami i technikami kształcenia na odległość – w tym przypadku całość szkolenia odbywa się w formie tradycyjnej, a nowoczesne metody i techniki kształcenia na odległość służą jego uzupełnieniu i wsparciu.

Kształcenie na odległość (zdalna edukacja) to wszelkie formy wspomagania i prowadzenia procesu dydaktycznego (uczenie się, nauczanie, sprawdzanie wiedzy i umiejętności) niewymagające bezpośredniego kontaktu nauczającego i uczącego się, w których wykorzystuje się technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) [Ratalewska, Przybyła 2012, s. 8].

Przykład 2

Studium przypadku firmy To Do Media Sp. z o.o.

Firma została założona w Łodzi w 2013 r. przez grupę przyjaciół działających w obszarze szeroko definiowanego e-learningu. W latach 2013–2015 przedsiębiorstwo realizowało różnorodne projekty szkoleniowe dla dużych uczelni publicznych, korporacji biznesowych i mniejszych firm lokalnych. Projekty te polegały głównie na projektowaniu, produkowaniu i implementowaniu

kursów *online*, wdrażaniu platform edukacyjnych dedykowanych konkretnym organizacjom oraz udostępnianiu usług pokrewnych i wsparcia z pogranicza IT, HR, PR, reklamy i szkoleń.

Równie często To Do Media wchodzi w partnerstwa z innymi organizacjami, realizując projekty współfinansowane ze środków UE. Współpracuje także z fundacjami i organizacjami pożytku publicznego, np. Fundacją Dzieci Niczyje.

Wykorzystując bogate doświadczenia z dziedziny metodyki nauczania, projektowania graficznego, programowania i zarządzania projektami e-learningowymi, To Do Media ma ambicje stać się wiodącą organizacją, której celem jest promowanie i realizowanie w praktyce idei efektywnego i celowego kształcenia całościowego, ze szczególnym akcentowaniem możliwości, jakie współcześnie oferuje technologia informacyjna.

Najważniejszą cechą i priorytetem zespołu projektowego To Do Media jest dopasowanie i adekwatność produktu edukacyjnego, zarówno w aspekcie treści, jak i formy, do potrzeb odbiorcy końcowego – kursanta, pracownika firmy zamawiającej szkolenie, użytkownika multi-mediumów.

E-learning projektowany przez To Do Media to zasoby dobrej jakości, wzbogacające i ekonomiczujące proces szkoleniowy, treściwe, logiczne, formalnie ciekawe kursy, interaktywne pakiety uczące, e-booki, aplikacje mobilne, gry i inne elementy integrujące treść i formę w sposób uwiadaczający potęgę cyberprzestrzeni.

Wywiad z prezes zarządu Joanną Opoką:

Jakie Pani zdaniem jest znaczenie Internetu dla rozwoju firmy?

– Aktywność w Internecie właściwie nie ma dziś ograniczeń, wszystko jest możliwe, a nawet konieczne z biznesowego punktu widzenia: wykorzystywanie narzędzi webowych, platform, portali społecznościowych do reklamy, sprzedaży, bankowości i tego, co dotyczy To Do Media najbardziej, czyli edukowania, zdobywania informacji, kreowania wiedzy, kształtowania kompetencji, integrowania społeczności firmy... To Do Media to ludzie o szerokich kompetencjach nieograniczających się do aspektów technicznych. To nam daje przewagę pozwalającą na rozpoznawanie i realizację potrzeb klienta na wielu powiązanych płaszczyznach, często niebędących potrzebami *stricto* edukacyjnymi czy szkoleniowymi. Dzięki precyzyjnej diagnozie i wsparciu, które zapewniamy, nasz klient ma szansę rozwinąć działalność w sposób, jakiego wcześniej nawet nie przewidywał.

Czy Pani klienci dostrzegają szanse, jakie niesie za sobą wykorzystanie Internetu?

– Oczywiście tak. Klienci, nawet jeśli nie są w stanie nazwać narzędzi potrzebnych do realizacji swoich potrzeb, wyczuwają rosnącą potęgę Internetu jako przestrzeni działania firmy, a co za tym idzie, zwiększania zasięgu i wzrostu obrotów. Mniej lub bardziej odważnie firmy starają się odpowiadać na wyzwania rynku *online*, podejmując działalność w przestrzeni Internetu. Pragną zaistnieć w mediach społecznościowych, sieciach usług mobilnych, na portalach usługowych, sieciach dystrybucyjnych *online* itp. Moim zdaniem jest to oczywisty i nieodwracalny kierunek rozwoju dla gospodarki i biznesu, bez względu na branżę. Zmiana następuje szybko, a To Do Media świadczy usługi pozwalające na usprawnienie przejścia z tzw. realu do cyberprzestrzeni.

17.5.5. Wideokonferencje

Wideokonferencje to tak naprawdę rodzaj telekonferencji, podczas której w czasie rzeczywistym przesyłane są zarówno sygnały foniczne, jak i wizyjne. Celem wideokonferencji jest zorganizowanie spotkania biznesowego (z pracownikiem, dostawcą, klientem) odbywającego się w sieci. Przyczyny, dla których przedsiębiorstwa z sektora MSP korzystają z tej formy komunikacji to:

- **zmniejszenie kosztów związanych ze spotkaniami biznesowymi** – delegacji, środków transportu, hoteli,
- **wzrost efektywności pracy** – spotkania odbywają się częściej i nie odrywają uczestników od miejsca pracy,
- **szybszy proces decyzyjny** – taka forma komunikacji przyspiesza procesy decyzyjne i prowadzi do szybszego wdrażania nowych projektów,
- **zwiększenie przepływu informacji** – zarówno w sytuacjach bieżących, jak i kryzysowych,
- **dostęp do wiedzy specjalistów i tworzenie baz wiedzy** – podczas wideokonferencji firmy mają dostęp do wiedzy osób, które bardzo często w normalnych warunkach nie znalazłyby czasu na spotkanie i podzielenie się swoim doświadczeniem.

Firmy z sektora MSP bardzo często wykorzystują wideokonferencję również do prowadzenia spotkań związanych z rekrutacją nowego pracownika czy porozumiewania się z pracownikami zatrudnionymi w formie telepracy. Tą drogą realizują też wiele projektów krajowych i międzynarodowych.

Ćwiczenia

1. Wybierz dowolną firmę w Internecie. Opisz i oceń jej stronę WWW pod względem:
 - funkcjonalności,
 - intuicyjności obsługi,
 - oryginalności prezentacji firmy i udostępnianych treści,
 - wykorzystania kanałów komunikacji,
 - estetyki szaty graficznej.
2. Opisz i oceń trzy wybrane sklepy internetowe pod kątem użyteczności (*usability*) ich strony WWW:

- czy towary są prezentowane w sposób przystępny i ułatwiający szybkie, bezproblemowe odnajdowanie poszukiwanych produktów?
 - czy sklep jest wyposażony w wyszukiwarkę produktów, ewentualnie dobrze zorganizowany ich katalog?
 - jak wygląda proces zakupowy i czy liczba kroków potrzebnych do finalizacji zamówienia jest ograniczona do niezbędnego minimum?
 - jakie są formy kontaktu z obsługą sklepu; czy są wystarczające oraz łatwe do odnalezienia na stronie?
 - jak do profilu sklepu dopasowana jest jego oprawa graficzna; czy ułatwia zakupy i nie rozprasza oraz czy jest zachęcająca?
3. Opisz, jakie są stymulanty, a jakie bariery rozwoju narzędzi internetowych wykorzystywanych przez MSP.
 4. Podaj trzy przykłady efektywnego wykorzystania mediów społecznościowych przez wybraną firmę z sektora MSP.

Bibliografia

- Bachnik K., Szumniak-Samolej J. [2015], *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Poltex, Warszawa.
- Bonek T., Smaga M. [2013], *Biznes na Facebooku i nie tylko*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Borcuch A. [2012], *Bankowość elektroniczna w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Chmielarz W. [2007], *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa.
- Frąckiewicz E. [2006], *Marketing Internetowy*, PWN, Warszawa.
- Gregor B., Stawiszyński M. [2002], *E-Commerce*, Branta, Bydgoszcz–Łódź.
- Janowski J. [2007], *Podpis elektroniczny w obrocie prawnym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Jasiński J. [2013], *Specyfika biznesu w Internecie*, [w:] M. Dutko (red.), *Biblia e-biznesu*, OnePress, Gliwice.
- Jezierska A. [2006], *System informatyczny w urzędzie*, „Gazeta Prawna”, nr 82.
- Kaczmarczyk s. [2002], *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kaplan A. M., Haenlein M. [2010], *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, 53 (1), s. 59–68.
- Majewski P. [2007], *Czas na e-biznes*, Helion, Gliwice.
- Matuszewska E. [2008], *Zakup tylko jednego e-podpisu to ryzyko dla firm*, „Gazeta Prawna”, 19 września.
- Mazurek G. [2008], *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków.

- McLeod A. [2008], *Marketing internetowy w praktyce*, Złote Myśli, Gliwice.
- Przybyła W., Ratalewska M. [2012], *Poradnik dla projektujących kursy e-learningowe*, KOWEŻIU, Warszawa.
- Rosenberg M. J. [2000], *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill, New York.

Źródła internetowe

- Deloitte Polska [2012], *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, <https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/raport-biznes-spolecznościowy.pdf> (dostęp: 15.09.2015).
- Gruszczyński J. H., Gruszczyński M., Hinc A., Hoffmann M., Kolenda P., Małachowski M., Tokarska D. [2014], *E-handel w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, Raport IAB Polska, Ministerstwo Gospodarki, http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/10/IABPolska_MinGospod_ehandel_MSP_raport.pdf [dostęp: 15.09.2015].
- Howe J. [2006], *The Rise of Crowdsourcing*, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (dostęp: 15.09.2015).
- <http://komercyjnie.com/lista-platform-ecommerce> (dostęp: 15.09.2015).
- <http://media2.pl/badania/127417-Megapanel-lipiec-2015-Wirtualna-Polska-przed-Onetem-traci-Facebook-zyskuje-YouTube.html> (dostęp: 15.09.2015).
- <http://prnews.pl/wiadomosci/msp-coraz-czesciej-placa-przez-bankowosc-internetowa-i-kartami-2860203.html> (dostęp: 15.09.2015).
- http://www.biztok.pl/biznes/liczba-uzytkownikow-facebook-a-jest-nowy-rekord_a22101 (dostęp: 15.09.2015).
- <http://www.linkedin.com> (dostęp: 15.09.2015).
- <http://www.twitter.com> (dostęp: 15.09.2015).
- <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/linkedin-z-milionem-polskich-internautow-goldenline-z-1-7-mln-jacy-to-uzytkownicy-analiza> (dostęp: 15.09.2015).
- Smaga M., Bonek T. [2011], *Firma w Internecie. Poradnik dla przedsiębiorców*, Interaktywnie.com (dostęp: 15.09.2015).

Wojciech Popczyk

Rozdział 18

Ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw

Przedsiębiorczość międzynarodowa

Internacjonalizacja MSP

Modele internacjonalizacji MSP

Wprowadzenie	587
18.1. Przedsiębiorczość międzynarodowa – definicja i siły determinujące jej tempo	587
18.2. Internacjonalizacja – strategia biznesu w globalizującym się otoczeniu	593
18.2.1. Istota i motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej	593
18.2.2. Wpływ internacjonalizacji na efektywność biznesu	597
18.2.3. Modele internacjonalizacji biznesu	598
18.2.4. Rola Internetu w przyspieszonej internacjonalizacji biznesu	610
Ćwiczenia	618
Bibliografia	618

Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu międzynarodowym oraz postęp technologiczny potęgują zjawisko globalizacji polegające na ewoluowaniu rynków oraz sektorów narodowych w rynki i sektory globalne. Strategia internacjonalizacji czynnej efektywnie przystosowuje biznes do globalizującego się otoczenia, pozwala mu rosnąć i rozwijać się, trwać w dłuższej perspektywie czasu. Dzięki technologiom informacyjno-komunikacyjnym (Internet) oraz rosnącej roli rynków niszowych ekspansję międzynarodową mogą i powinny podejmować małe i średnie przedsiębiorstwa, oferujące produkty o dużej wartości dodanej. Tego typu strategia jest szczególnie istotna dla innowacyjnych przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek wschodzących, których rynki narodowe są mało chłonne dla produktów innowacyjnych z uwagi na relatywnie słabą jeszcze siłę nabywczą tamtejszych klientów. W tym przypadku kosztowne innowacje powinny być komercjalizowane w pierwszej kolejności na najbardziej atrakcyjnych rynkach zagranicznych.

Celem rozdziału jest opisanie przedsiębiorczości międzynarodowej oraz prezentacja dwóch głównych modeli ekspansji międzynarodowej biznesu: modelu tradycyjnego oraz modelu *born global*, z wyraźnym wskazaniem tego drugiego jako bardziej pożądanego, który należy rekomendować polskim przedsiębiorstwom innowacyjnym.

18.1. Przedsiębiorczość międzynarodowa – definicja i siły determinujące jej tempo

Globalizujące się otoczenie biznesu zachęca przedsiębiorców do identyfikowania i wykorzystywania szans poza granicami rynku narodowego. Po raz pierwszy pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej pojawiło się pod koniec lat 80. XX w. i towarzyszyło opisowi zmian technologicznych i kulturowych na świecie, które umożliwiały i ułatwiały biznesowi ekspansję na rynki zagraniczne [Morrow 1988].

Definicja przedsiębiorczości międzynarodowej zaproponowana przez McDougall i Oviatt w 2000 r. opierała się na trzech głównych

wymiarach orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka. Według wspomnianych klasyków przedsiębiorczość międzynarodowa jest kombinacją zachowań innowacyjnych, proaktywnych, obarczonych ryzykiem, wykraczających poza granice narodowe, celem których jest kreowanie wartości w organizacji. Taka definicja przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniała zachowania przedsiębiorcze na poziomie jednostki, grupy i organizacji. Opisywała nowe przedsięwzięcia międzynarodowe, proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw czy intraprzedsiebiorczość korporacyjną.

Nie zakończyło to jednak dyskusji nad sposobem definiowania pojęcia. Główne zastrzeżenia budziło wykorzystanie przez autorów tylko trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej, gdy tymczasem Lumpkin i Dess [1996] zidentyfikowali ich więcej. Ponadto tworzenie nowych organizacji nie uznano za warunek konieczny przedsiębiorczości. Innowacyjne, odważne, czasami przełomowe pomysły mogą stać się podstawą zakładania nowych przedsiębiorstw albo przedmiotem transakcji wymiany z już istniejącymi organizacjami.

W świetle powyższych uwag oraz powołując się na interpretacje przedsiębiorczości Shane'a i Venkataramana [2000], którzy utrzymują, że na przedsiębiorczość składają się szanse i osobnicy, którzy je wykorzystują, Oviatt i McDougall [2005] podjęli próbę modyfikacji swojej wcześniejszej definicji i zaproponowali następującą jej postać: „Przedsiębiorczość międzynarodowa jest identyfikowaniem, twórczym interpretowaniem, oceną i wykorzystaniem szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania nowych produktów i usług”.

Należy jednak pamiętać, że rozwój biznesu, mający swój wyraz w przedsięwzięciach dostosowujących jego podsystemy do otoczenia i oznaczający w praktyce wprowadzanie innowacji, nie ogranicza się jedynie do produktów i usług, lecz także obejmuje procesy, strukturę organizacyjną, system zarządzania, strategię, konfigurację łańcucha wartości czy rynki docelowe. W przypadku gospodarek wschodzących małe i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu niż ich odpowiedniki w gospodarkach rozwiniętych ograniczane są barierą zasobową, komunikacyjną czy barierą wiedzy o rynkach zagranicznych, co nie oznacza, że mają mniejszy potencjał kreowania nowych technologii czy produktów wiodących. Problemem dla nich jest komercjalizacja własnych produktów o dużej wartości dodanej w otoczeniu narodowym, z uwagi na ograniczoną chłonność rynków narodowych na kosztowne innowacje. Uwarunkowania rynkowe takich gospodarek zniechęcają przedsiębiorstwa do angażowania się w działalność B+R i utrudniają ich

wzrost, jeśli menedżerowie nie budują globalnej wizji własnego biznesu. Dlatego proponuję swoją modyfikację przytoczonej definicji omawianego pojęcia. **Przedsiębiorczość międzynarodowa** to identyfikowanie, twórcze interpretowanie, ocena i wykorzystywanie szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania i powiększania wartości w czasie. Taka definicja obejmuje aktywność przedsiębiorczą nie tylko w obszarze samych produktów i usług, lecz także w obszarze organizacji i zarządzania. Ponadto do przedsiębiorczości międzynarodowej została włączona aktywność indywidualnych inwestorów, poszukujących poza granicami kraju macierzystego intratnych lokat dla swojego kapitału lub kupców wykorzystujących niedoskonałości rynków.

Definicja przedsiębiorczości międzynarodowej

Studia nad przedsiębiorczością międzynarodową koncentrują się na dwóch obszarach: międzynarodowych zachowaniach przedsiębiorców oraz porównaniach kultur przedsiębiorczych w poszczególnych krajach, a w ramach tych kultur – wrażliwości na szanse w otoczeniu międzynarodowym. Przedmiotem rozważań w tym rozdziale są kwestie związane z międzynarodowymi zachowaniami przedsiębiorców i ich wpływem na kondycję przedsiębiorstw.

Tempo identyfikowania, oceny i wykorzystywania szans w otoczeniu międzynarodowym przez przedsiębiorcę w celu kreowania wartości ma w dzisiejszych czasach duży – i nie do przecenienia – wpływ na osiąganie i powiększanie przewagi konkurencyjnej oraz wzrost biznesu. Jest ono mierzone: czasem rozpoczęcia pierwszych operacji zagranicznych, jaki upływa od momentu powstania biznesu; strukturą geograficzną jego operacji zagranicznych (ilość wejść na rynki zagraniczne, zwłaszcza te o większym dystansie kulturowym, psychologicznym) oraz stopniem zaangażowania biznesu w obszar międzynarodowy (w przypadku małych i średnich firm najczęściej jest to udział sprzedaży zagranicznej w ogólnej wartości sprzedaży i jego dynamika).

Tempo ekspansji międzynarodowej biznesu jest funkcją następujących zmiennych [Oviatt, McDougall 2005]:

- infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej (możliwości),
- siły konkurencyjnej w sektorze (motywacje),
- wiedzy będącej w dyspozycji przedsiębiorstwa (zasoby),
- relacji sieciowych przedsiębiorcy (zasoby),
- profilu osobowego przedsiębiorcy i jego orientacji (zasoby).

Szybki, dostępny, coraz tańszy transport, technologie komunikacyjne ułatwiające i przyspieszające wymianę informacji oraz tworzenie i powiększanie sieci współpracy stanowią fundament umożliwiający i urealnijający wykrywanie szans w otoczeniu międzynarodowym oraz szybką ekspansję międzynarodową biznesu. Przedsiębiorstwa z sektora

e-handlu oraz studia gier komputerowych *online* mogą zaistnieć w otoczeniu międzynarodowym dzięki technologiom IT.

Druga zmienna związana jest z zachowaniami strategicznymi konkurentów. Groźba imitacji technologii czy formuły biznesu przez konkurentów krajowych, zagranicznych i próba ich komercjalizacji jako własnych w świecie – motywuje, a wręcz zmusza młode przedsiębiorstwa oferujące produkty o dużej wartości dodanej do przeciwdziałania tego typu praktykom i podjęcia szybkiej internacjonalizacji. Wpływ konkurencji na orientację międzynarodową biznesu przejawia się także tym, że przedsiębiorstwa coraz więcej środków przeznaczają na B+R, aby utrzymać lub powiększać przewagę konkurencyjną nad rywalami, jednak mają coraz mniej czasu na odzyskanie poniesionych nakładów z uwagi na skracanie się cyklu życia technologii i produktów. Dzięki ekspansji międzynarodowej są w stanie zwiększyć skalę produkcji oraz zakres działalności, co przyspiesza komercjalizację ich innowacji, gwarantuje zwrot poniesionych nakładów i wygenerowanie środków na kolejne prace rozwojowe. Przykładem tego jest sektor biotechnologii.

Wiedza determinująca szybkość internacjonalizacji jest dwuskładnikowa: to wiedza na temat rynków zagranicznych oraz wiedzochłonność oferowanych produktów, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza o rynkach zagranicznych, zwłaszcza ta będąca wynikiem doświadczenia i mająca charakter niejawny, niepisany, odgrywała decydującą rolę w rozpoczynaniu i przebiegu ekspansji zagranicznej w teorii procesowej internacjonalizacji. Bardzo często wcześniejsza wiedza i doświadczenie przedsiębiorcy oraz jego zespołu na temat rynków zagranicznych, wyniesione z pracy w korporacjach zagranicznych lub dłuższego przebywania poza granicami kraju macierzystego, inicjowały ekspansję zagraniczną. Przedsiębiorstwo – wraz z kumulacją wiedzy o rynkach zagranicznych, nabywanej w procesie uczenia się – zwiększało swoje zaangażowanie biznesowe w ten obszar. Współcześnie wiedzę taką nabywa się szybciej dzięki technologiom komunikacyjnym i ponadgranicznym relacjom sieciowym, a także możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczeń rynkowych lokalnych partnerów.

Różnice w szybkości internacjonalizacji firm mogą wynikać z poziomu unikalności, innowacyjności, złożoności wiedzy wykorzystywanej przez nie do produkcji wyrobów lub świadczenia usług [Bell *et al.* 2003]. **Przedsiębiorstwa tradycyjne**, które przystosowują istniejące, znane technologie do oczekiwań nowych rynków zagranicznych zwykle rosną w otoczeniu międzynarodowym w sposób inkrementalny i powolny. Zasadniczym aktem przedsiębiorczym w ich przypadku jest wykorzystanie istniejącego i eksploatowanego wcześniej pomysłu

w nowej lokalizacji (na nowym rynku zagranicznym). Przedsiębiorstwa nietradycyjne dzielą się na te **wykorzystujące istniejącą wiedzę** i te **generujące nową wiedzę**. Te pierwsze wykorzystują bardziej złożoną, unikalną wiedzę do projektowania czy modyfikowania produktów o większej wartości dodanej, ulepszania metod produkcji lub efektywniejszego świadczenia usług. Takie firmy internacjonalizują się szybciej, ponieważ osiągnęły przewagę konkurencyjną, którą można wykorzystać w wielu krajach jednocześnie. Trzeci typ przedsiębiorstw ma w posiadaniu wiedzę najnowszą, przełomową, zaawansowaną, chronioną patentem. Nowa technologia generuje nieznaną do tej pory, rewolucyjne produkty. Dzięki trwałej przewadze konkurencyjnej i zapotrzebowaniu na innowacyjne technologie przedsiębiorstwa te rozwijają się międzynarodowo najszybciej. W przypadku przedsiębiorstw generujących wiedzę czy przedsiębiorstw wykorzystujących wiedzę pochodzącą z gospodarek wschodzących szybka komercjalizacja wykreowanej przez nich wartości na najatrakcyjniejszych rynkach zagranicznych jest warunkiem koniecznym sukcesu – rozwoju i wzrostu.

Przykład 1

Przykładem tradycyjnych polskich przedsiębiorstw są te funkcjonujące w sektorze przetwórstwa owocowo-warzywnego: Firma Bracia Urbanek, Rolnik, Dawtona, firmy z NewConnect. Dywilan S.A., Lug S.A., Kupiec S.A., Brijui S.A. wykorzystują istniejącą wiedzę do powiększania wartości dodanej, natomiast przedsiębiorstwami wiedzy są Medicalgorithmics S.A. (technologie), Pharmena S.A. (biotechnologie).

Wcześniej ukształtowane sieci personalne przedsiębiorcy mogą być instrumentem przyspieszenia ekspansji zagranicznej biznesu pod warunkiem osiągnięcia przez niego znaczącej pozycji w ramach tych sieci [Coviello, Munro 1995]. Relacje interpersonalne, zwłaszcza te ponadgraniczne, pomagają młodym przedsiębiorczym firmom identyfikować szanse w otoczeniu międzynarodowym, budować tam swoją wiarygodność i podejmować strategie kooperacji w ramach aliansów strategicznych, a także mieć wpływ na wybór zagranicznych rynków docelowych. Można powiedzieć, że relacje te determinują strukturę geograficzną operacji zagranicznych przedsiębiorstwa.

Przy ocenie wpływu sieci na tempo ekspansji międzynarodowej biznesu uwzględnia się jej trzy parametry: siłę powiązań uczestników w sieci, wielkość sieci i jej gęstość. Relacje między uczestnikami sieci mogą być silne, trwałe, emocjonalne, oparte na zaufaniu, solidarności, wzajemności. Ponieważ takie relacje wymagają większego

zaangażowania i utrzymania, a młode firmy ograniczone są barierą zasobową, nie mogą mieć charakteru dominującego w sieciach przedsiębiorców. W przeciwieństwie do nich słabe relacje w sieci mają charakter tylko przyjacielski i biznesowy, wymagają mniejszego zaangażowania i utrzymania, a zatem jest ich znacznie więcej. Identyfikacja szans międzynarodowych oraz ich wykorzystywanie przebiega szybciej dzięki dużej ilości powiązań w sieci. Im więcej bezpośrednich i pośrednich powiązań słabych, tym dana sieć uznawana jest za większą i przedsiębiorstwo potencjalnie może być obecne w większej liczbie krajów, na większej liczbie rynków zagranicznych. Sieci o mniejszej gęstości, czyli o luźnych związkach lub ich braku między zagranicznymi partnerami młodego przedsiębiorstwa, pozwalają pozyskiwać od nich w większym stopniu unikalne, nowe informacje na temat obsługiwanych przez nich rynków niż w przypadku, gdyby tych partnerów łączyły silniejsze więzi. Chociaż silne powiązania w sieci i jej duża gęstość mogą ograniczać tempo ekspansji zagranicznej biznesu, to mają pozytywny wpływ na intensywność działań i ich efektywność, rentowność. Zaufanie, solidarność, wsparcie zasobowe przez uczestników sieci zmniejsza postrzegane ryzyko związane z ekspansją zagraniczną i zachęca młode przedsiębiorstwa do większego zainwestowania kapitałowego w rynki zagraniczne.

Przykład 2

Wyniki pierwszych badań empirycznych, w których wykorzystano teorię kapitału społecznego do wyjaśnienia mechanizmu pojawiania się mikroprzedsiębiorstw wielonarodowych i większego angażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w rynki zagraniczne zostały opublikowane w 2010 r., co świadczy o aktualności tematu [Prashantham 2004]. Przedmiotem badań była ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw hinduskich z sektora IT (*software*), które z uwagi na niewystarczającą chłonność rynku narodowego zmuszone są do poszukiwania szans rozwojowych w obszarze międzynarodowym. Sieci wykrytych relacji ponadnarodowych miały charakter etniczny i generowały takie zasoby, jak solidarność, wspólny system wartości, altruizm.

Cechy osobowe przedsiębiorcy stanowią zmienną integracyjną (mediacyjną) o największym znaczeniu dla rozpoczęcia i tempa ekspansji zagranicznej biznesu. Cechy te kształtują wrażliwość przedsiębiorcy na pojawiające się szanse, sposób ich interpretowania, ocenę możliwości i konieczności (motywację) ich wykorzystania. Zalicza się do nich:

- cechy demograficzne i kompetencje zawodowe: wiek, narodowość, wyznanie, kwalifikacje branżowe, kompetencje menedżerskie

(szczególnie przydatna wiedza w zakresie zarządzania strategicznego i międzynarodowego), znajomość języków obcych i biegłość w technologiach komunikacyjno-informatycznych,

- system wartości: orientacja przedsiębiorcza (skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność, proaktywność, gotowość do rywalizacji, autonomia), mobilność kompetencyjna i przestrzenna, zwłaszcza międzynarodowa, umiejętność współdziałania i kooperacji, otwartość na nowe znajomości i umiejętność budowania kapitału społecznego/relacyjnego, znaczenie reputacji,
- postawy: stosunek do globalizacji, tolerancja międzykulturowa i religijna, orientacja na wiedzę i rozwój, posiadanie pasji,
- doświadczenie: liczba lat przepracowanych w biznesie międzynarodowym, obycie międzynarodowe (częstotliwość wyjazdów zagranicznych, regularne uczestnictwo w targach i wystawach międzynarodowych, dłuższe pobyty zagraniczne prywatne/służbowe, posiadanie rodziny zagranicą, małżeństwa mieszane).

Przykład 3

Marek Dziubiński, prezes Medicalgorithmics S.A., Jolanta Zwolińska, założycielka firm Soraya, Dermika, nieżyjący już Wojciech Inglot, założyciel INGLOT Cosmetics – mogą służyć za przykłady przedsiębiorców posiadających cechy, system wartości i zachowania pożądanego przez liderów funkcjonujących w globalizującym się otoczeniu, w którym zasoby niematerialne decydują o sukcesie.

Tempo internacjonalizacji biznesu jest jednym z kryteriów odróżniających model globalny od modelu tradycyjnego internacjonalizacji, które zostały szczegółowo scharakteryzowane w podrozdziale 18.2.3.

18.2. Internacjonalizacja – strategia biznesu w globalizującym się otoczeniu

18.2.1. Istota i motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej

Pogłębiające się procesy globalizacyjne w otoczeniu biznesu, zmiany technologiczne, polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe,

z jednej strony tworzą nowe wyzwania konkurencyjne dla przedsiębiorstw, z drugiej – kreują dla nich szanse i możliwości. Umiedzynarodowienie działalności biznesowej pozwala wykorzystywać te szanse i rozwijać się szybciej, niż w przypadku skoncentrowania się tylko na otoczeniu narodowym. Podobnie jak w przypadku globalizacji, w literaturze przedmiotu występuje wiele definicji internacjonalizacji. „Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa, a tym samym stanowi kontynuację teorii firmy. **Internacjonalizacja przedsiębiorstwa** jest interpretowana zarówno jako proces lub jako zmiana jego sfery działalności” [Nowakowski (red.) 2005]. J. Rymarczyk [2004] pojęcie internacjonalizacji interpretuje jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. Internacjonalizacja może mieć charakter czynny lub bierny. **Internacjonalizacja czynna** oznacza ekspansję biznesu na rynki zagraniczne w formie eksportu, kontraktów lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych według jednej z czterech koncepcji funkcjonowania na nich: wielonarodowej, międzynarodowej, globalnej lub transnarodowej. **Internacjonalizacja bierna** oznacza brak aktywności biznesu poza granicami rynku macierzystego i sprowadza się do nabywania przez niego produktów, zasobów i umiejętności od przedsiębiorstw zagranicznych. Najczęściej spotykanymi formami internacjonalizacji biernej są: import, zakup licencji, zakup technologii, uczestnictwo w systemie franszyzy, rola poddostawcy w stosunku do gracza globalnego. Skoncentruję się tutaj na internacjonalizacji czynnej, którą definiuję jako **strategię rozwoju biznesu zorientowaną na szanse globalne i będącą reakcją przedsiębiorczą na pogłębiający się proces globalizacji otoczenia, w którym funkcjonuje**. Miarą ilościową poziomu zaangażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w obszar międzynarodowy jest udział procentowy sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, zaś miarą skumulowaną jakości i intensywności ich aktywności międzynarodowej jest obrany model internacjonalizacji: tradycyjny/ewolucyjny lub globalny.

Definicje internacjonalizacji

Motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności poza granicami kraju macierzystego są zróżnicowane, jednak w ostatecznym rozrachunku wiążą się z lepszymi możliwościami wzrostu, podnoszeniem efektywności funkcjonowania, poprawą pozycji konkurencyjnej. Możemy podzielić je na cztery podstawowe grupy według kryterium korzyści, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo, tzn. motywy rynkowe, motywy kosztowe, motywy zaopatrzeniowe i motywy polityczne.

Motywy rynkowe związane są z poszukiwaniem nowych rynków zbytu i dążeniem przedsiębiorstwa do poprawy wyników

Motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności poza granicami kraju macierzystego z punktu widzenia zamierzonych korzyści można podzielić na: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne.

ekonomicznych. Do grupy motywów rynkowych zalicza się także możliwość wykorzystania przez firmę posiadanej już nad konkurentami zagranicznymi przewagi technologicznej, organizacyjnej lub osiągnięcie jej dzięki orientacji na zasoby globalne. Decyzja o ekspansji na rynki zagraniczne może wiązać się z utratą atrakcyjności rynku macierzystego, spadkiem tempa jego wzrostu, stagnacją lub zaostreniem się konkurencji. Szybkie zmiany technologiczne, skracanie się cyklu życia technologii wymusza na przedsiębiorstwach lokowanie innowacyjnych produktów jednocześnie na wielu atrakcyjnych rynkach w celu szybszej amortyzacji kosztów poniesionych na prace badawczo-rozwojowe oraz przeciwdziałania imitacji technologii przez konkurentów. W szczególnej sytuacji są młode, innowacyjne przedsiębiorstwa pochodzące z gospodarek wschodzących, których rynki nie są jeszcze w stanie wchłonąć kosztownych, unikalnych technologii i jedynym sposobem na ich komercjalizację jest ekspansja na rynki państw rozwiniętych o wysokiej kulturze przedsiębiorczej i innowacyjnej. Inne motywy należące do tej grupy to: tzw. efekt naśladownictwa – przedsiębiorstwo dąży do ekspansji zagranicznej wskutek podjęcia podobnych działań przez kluczowych konkurentów; chęć rozłożenia ryzyka gospodarczego i politycznego (sprzedaż na wielu rynkach zapewnia przedsiębiorstwu większą stabilizację, a jego pozycja nie jest uzależniona wyłącznie od jednego rynku); podążanie za kluczowym klientem. Ten ostatni motyw dotyczy głównie banków, towarzystw ubezpieczeniowych, firm transportowo-logistycznych, firm konsultingowych czy innych firm świadczących usługi podmiotom podejmującym strategię internacjonalizacji. W obawie przed możliwością korzystania przez nich z usług konkurentów zagranicznych wymienione przedsiębiorstwa uruchamiają działalność na tych rynkach, na które wchodzi dotychczasowi klienci, aby zachować kontynuację ich obsługi.

Motywy kosztowe wiążą się z obniżaniem kosztów działalności w całym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa lub w wybranych jego ogniwach celem poprawy pozycji kosztowej wobec konkurentów oraz zwiększenia rentowności. Źródłem redukcji kosztów jest ekonomika skali wynikająca ze wzrostu produkcji i sprzedaży na więcej niż jednym rynku, efekt doświadczenia i uczenia się poprzez wyprodukowanie większej, skumulowanej ilości produktów oraz większa pozycja przetargowa wobec dostawców. Przy obecnym poziomie globalizacji, swobodzie przepływu kapitału i produktów, malejących kosztach transportu, dzięki technologiom komunikacyjno-informacyjnym, umożliwiającym sprawne zarządzanie operacjami zagranicznymi, przedsiębiorstwa poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne lub

Motywy
rynkowe inter-
nacionalizacji
biznesu

Motywy kosz-
towe podej-
mowania przez
przedsiębior-
stwa działalno-
ści poza gra-
nicami kraju
macierzystego

poprzez produkcję zleconą (kontraktową) są w stanie wykorzystywać przewagi komparatywne innych państw. Dostęp do tańszej siły roboczej, tańszych surowców, tańszej energii, niższych podatków, tańszego finansowania w obszarze międzynarodowym zachęca przedsiębiorstwa do lokowania tam poszczególnych swoich funkcji, zwłaszcza produkcji, dla redukcji kosztów i poprawy pozycji konkurencyjnej w tym względzie.

Motywy zaopatrzeniowe związane są z importem surowców, materiałów czy technologii niezbędnych do wytworzenia konkurencyjnego produktu przedsiębiorstwa. Przyczyną takiej aktywności może być ograniczony dostęp do określonych zasobów w kraju macierzystym lub ich niższa cena na rynkach zagranicznych, albo też możliwość dodania większej wartości produktowi finalnemu dzięki unikalnym właściwościom tych zasobów.

Motywy polityczne wiążą się z bezpieczeństwem prowadzenia działalności biznesowej, porządkiem prawnym i polityką gospodarczą w poszczególnych krajach. Przepisy prawne regulujące działalność gospodarczą mogą wspierać lub ograniczać w różnym zakresie aktywność przedsiębiorstw zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Przykładem wsparcia w Polsce są strefy ekonomiczne, które oferują wiele przywilejów inwestorom podejmującym działalność na ich terytorium. Motywem internacjonalizacji może być zatem chęć rozłożenia ryzyka politycznego lub przeniesienie działalności gospodarczej do kraju o większej stabilności gospodarczej i politycznej.

Obserwując zachowania strategiczne przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym od lat 90. ubiegłego wieku można zauważyć rosnącą popularność działań polegających na defragmentacji łańcucha wartości biznesu i ponownej jego konfiguracji globalnej. Polega to na lokowaniu poszczególnych funkcji podstawowych biznesu w krajach, gdzie istnieje prawdopodobieństwo dodania na ich poziomie największej wartości lub (a czasami i) największej redukcji kosztów. W związku z tym zasadne jest wymienić jeszcze jedną grupę motywów internacjonalizacji, mianowicie **motywy optymalizacji łańcucha wartości biznesu**. Dzięki tego typu rozwiązaniom przedsiębiorstwo istotnie poprawia swoją pozycję konkurencyjną w zakresie superwartości oferowanej klientom oraz w zakresie pozycji kosztowej.

Motywy zaopatrzeniowe internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Motywy polityczne podejmowania działalności poza granicami kraju macierzystego

18.2.2. Wpływ internacjonalizacji na efektywność biznesu

Internacjonalizacja działalności gospodarczej stanowiła i nadal stanowi instrument wzrostu, poprawy efektywności funkcjonowania biznesu oraz wykorzystywania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Za miarę efektywności biznesu możemy przyjąć wskaźnik rentowności majątku (ROA) lub wskaźnik zwrotu ze sprzedaży (ROS). Poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw – bądź dużych na początku kariery międzynarodowej – ustala się jako udział sprzedaży zagranicznej w wartości sprzedaży ogółem.

Wyniki badań empirycznych małych i średnich przedsiębiorstw japońskich obecnych na rynkach zagranicznych, opublikowane w 2001 r. wykazały, że charakter relacji między stopniem zaangażowania się w rynki zagraniczne a osiąganymi wynikami przez tę populację firm jest skomplikowany i zależy od strategii wchodzenia na rynki zagraniczne (eksport czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne) oraz od uczestnictwa w ponadgranicznych sieciach relacji społecznych [Lu, Beamish 2001].

Coraz większe angażowanie się w **eksport** produktów na rynki zagraniczne wiąże się ze wzrostem, często realizowaniem wyższych cen, a także wyższą efektywnością biznesu pod warunkiem stabilności waluty krajowej lub jej deprecjacji. Kiedy waluta narodowa się umacnia, efektywność biznesu jest negatywnie skorelowana ze wzrostem stopnia jego internacjonalizacji. Wybór **bezpośrednich inwestycji zagranicznych** jako strategii wchodzenia na rynki zagraniczne przez małe i średnie przedsiębiorstwa skutkuje na początku ekspansji spadkiem efektywności biznesu. Wraz ze wzrostem dalszego angażowania się kapitałowego w rynki zagraniczne następuje okres stabilizacji efektywności, po którym zaczyna ona szybko rosnąć. Tę zależność między stopniem internacjonalizacji biznesu a osiąganymi wynikami – jego efektywnością – można przedstawić w postaci wykresu o kształcie litery „U”. Źródłem początkowego spadku efektywności są: błędy, wyższe koszty transakcyjne, koszty niezbędnego kapitału wynikające z bariery zasobowej, bariery braku wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz braku doświadczenia w zakresie poruszania się po nich. Umiejętności zarządzania biznesem nabyte w otoczeniu narodowym są mniej przydatne na kulturowo, ekonomicznie, społecznie, prawnie i politycznie zróżnicowanych rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa, które nie zrażają się początkowymi trudnościami i niepowodzeniami

oraz są zdeterminowane wykorzystywać szanse międzynarodowe, nabywają nowe doświadczenia i rozwijają nowe, kluczowe umiejętności w procesie uczenia się. Efektem tego jest pozytywna i znacząca korelacja między wzrostem międzynarodowym a efektywnością biznesu. Wspomniane badania empiryczne potwierdzają wcześniejsze tezy iż **ponadgraniczne sieci personalne przedsiębiorcy i sieci współpracy na poziomie organizacyjnym** wywierają silny, pozytywny wpływ na przebieg internacjonalizacji młodego przedsiębiorstwa oraz zapobiegają możliwym spadkom efektywności ich działania w pierwszym okresie międzynarodowej ekspansji inwestycyjnej. Dostęp do zasobów partnerów z sieci pozwala im pokonywać barierę finansową i barierę wiedzy na temat specyfiki rynków lokalnych, tamtejszych zwyczajów biznesowych i strategii funkcjonowania. Sieci ponadgraniczne zmniejszają groźbę popełniania błędów, ponoszenia wyższych kosztów transakcyjnych czy niepewności i ryzyka w początkowej fazie ekspansji międzynarodowej.

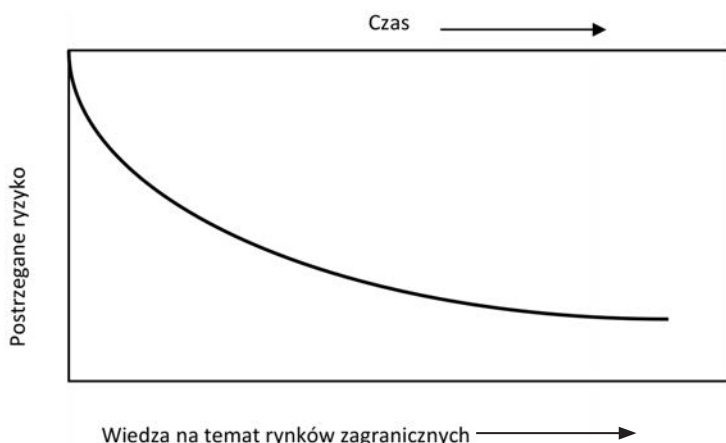
18.2.3. Modele internacjonalizacji biznesu

Model tradycyjny

Internacjonalizację przedsiębiorstw przez długi okres czasu traktowano jako proces narastający (inkrementalny), podczas którego firmy grawitują ku „psychologicznie bliskim” rynkom zagranicznym i zwiększają stopniowo, w sposób przemyślany, swoje zaangażowanie w nich, przechodząc kolejne etapy ewolucyjne. „Psychologicznie bliskie” rynki zagraniczne to te, które są zbliżone kulturowo czy językowo do rynku macierzystego i najczęściej leżą w jego sąsiedztwie. Z punktu widzenia menedżerów inicjujących ekspansję międzynarodową można byłoby określić je jako najłatwiejsze, najwygodniejsze lokalizacje dla operacji międzynarodowych. Najczęściej jednak kryterium „bliskości psychologicznej” nie pokrywa się z kryterium efektywnościowym.

W miarę upływu czasu i kumulacji wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz technik poruszania się na nich, firmy angażują coraz więcej zasobów w działalność międzynarodową i planują ekspansję na rynki coraz bardziej odległe „psychologicznie”. Ewolucyjny charakter poczynań w opisywanym modelu dotyczy nie tylko wyboru geograficznych kierunków internacjonalizacji, lecz także wyboru sposobu wchodzenia na rynki zagraniczne. Firmy będące na początkowym etapie ekspansji międzynarodowej decydują się na najmniej ryzykowne

Tradycyjny model internacjonalizacji oznacza inkrementalną, ostrożną ekspansję międzynarodową biznesu, po osiągnięciu mocnej pozycji konkurencyjnej na rynku narodowym.



Rysunek 18.1. Wpływ wiedzy kumulowanej w czasie na dynamikę internacjonalizacji

Źródło: Root [1994], s. 74.

formy eksportu, ale mające wiele ograniczeń i niepozwalające w pełni wykorzystać szans w otoczeniu międzynarodowym. Wraz ze wzrostem stopnia internacjonalizacji, firmy wybierają coraz bardziej zaawansowane formy kapitałowe, czyli bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Wiedza krytyczna niezbędna do podjęcia ekspansji międzynarodowej i jej rozwoju ma dwa wymiary:

- 1) wiedza o rynkach zagranicznych: wielkość i dynamika rynku, infrastruktura marketingowa, regulacje prawne, uwarunkowania kulturowe, standardy biznesowe, poziom ryzyka ekonomicznego i politycznego,
- 2) umiejętności operacyjne (techniczne): konstruowanie kontraktu międzynarodowego, znajomość jego podstawowych klauzul, znajomość regulacji międzynarodowych, tworzących źródło dobrych praktyk w operacjach zagranicznych i pozwalających redukować ryzyko transakcyjne i komunikacyjne (INCOTERMS, L/C, D/P, D/A, instytucjonalne formuły ubezpieczeniowe itp.)

Zakłada się w opisywanym modelu, że to właśnie wiedza, będąca głównie efektem doświadczenia (uczenia się w praktyce), pozwala identyfikować szanse i zagrożenia na rynkach zagranicznych, podejmować trafne decyzje o zwiększeniu zaangażowania zasobów w aktywność międzynarodową, co będzie skutkowało większą efektywnością funkcjonowania, a zatem jest warunkiem postępującej ekspansji biznesu na rynkach zagranicznych. Postępy w kumulowaniu wiedzy rynkowej

i operacyjnej determinują stopień, tempo i zakres internacjonalizacji biznesu. W latach 70., kiedy model powstawał w warunkach niskiego jeszcze poziomu globalizacji rynków, uznawano wiedzę na temat konkretnego rynku zagranicznego za na tyle specyficzną i unikalną, że jej aplikacja w ekspansji na inne rynki zagraniczne wydawała się ograniczona.

Założeniem tradycyjnego, ewolucyjnego czy inkrementalnego modelu internacjonalizacji jest osiągnięcie dobrej pozycji konkurencyjnej w kraju macierzystym przed rozpoczęciem ekspansji międzynarodowej. Taki model zachowań przedsiębiorstw w zakresie ekspansji zagranicznej stał się podstawą **procesowej teorii internacjonalizacji** [Johanson, Vahlne 1977].

Przykład 4

Większość przedsiębiorstw powstałych na długo przed pojawieniem się technologii IT rozpoczęła ekspansję międzynarodową według modelu tradycyjnego. Obecnie sektor świeżych owoców i warzyw, ich przetwórstwa, sektor materiałów budowlanych, sektor odzieżowy (LPP), sektor kosmetyczny (Dr Irena Eris, Oceanic, Ziaja) są przykładami przedsiębiorstw, które w większości rozwijają się międzynarodowo według modelu tradycyjnego.

Przedstawione podejście wraz z upływem czasu napotkało na krytykę. Wielu oponentów sugeruje, że globalizacja rynków, znoszenie barier celnych i pozacelnych, procesy integracyjne, rozwój technologii informacyjnych i produkcyjnych itp. zmniejszyły niepewność i zwiększyły dostępność do wiedzy rynkowej. Dlatego też firmy mogą angażować zasoby w obszar międzynarodowy o wiele szybciej, niż w przyrostowy, etapowy sposób [Bengtsson 2004].

Drugi rodzaj krytyki skierowany jest ku koncepcji „dystansu psychologicznego (kulturowego)”. Już w 1990 r. Nordström argumentował, że świat stał się o wiele bardziej homogeniczny, co w konsekwencji zmniejsza „dystans psychologiczny”. Wielu badaczy, wskazuje też na strategiczne przesłanki wyboru rynku zagranicznego. W szczególności dotyczy to małych i średnich firm nowych technologii, które często wybierają strategię międzynarodowej koncentracji na rynkach niszowych [Johanson, Vahlne 1990].

Model nowych przedsięwzięć międzynarodowych (*born globals*)

Już w latach 80. XX w. trwały dyskusje na temat wczesnej, gwałtownej internacjonalizacji obserwowanych przypadków przedsiębiorstw (*rapid internationalization*). Posługiwano się zwrotem *leapfrogging* [Hedlund, Kverneland 1985] w celu określenia sytuacji, w której firma przeskakuje poszczególne etapy w **procesowej, szwedzkiej teorii internacjonalizacji**. Powodem takiego zachowania była homogenizacja rynków eksportowych na skutek rosnącej globalizacji i zajęcie przez internacjonalizację centralnej pozycji w strategii przedsiębiorstwa [Rasmussen, Madsen 2002]. Podjęto próby łączenia wczesnej internacjonalizacji z młodymi przedsiębiorstwami technologicznymi, które z uwagi na oferowane produkty o dużej wartości dodanej i niszowych klientach docelowych zmuszone były orientować się na rynki zagraniczne w celu szerszej i szybszej komercjalizacji technologii.

Na początku lat 90. pojawiało się coraz więcej małych przedsiębiorczych firm, które w momencie powstania lub wkrótce po inicjacji zorientowane były na ekspansję międzynarodową i w porównaniu z innymi krajowymi firmami realizowały wyższy wzrost. Zjawisko to stało się wyzwaniem dla procesowej teorii internacjonalizacji.

Jako pierwsza zjawisko wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw na dużą skalę zidentyfikowała firma McKinsey & Co. w 1993 r. W swoim raporcie opisującym badania firm australijskich stwierdziła, że 20% badanej populacji rozpoczęło eksport wkrótce po założeniu. Firmy, które od samego początku postrzegają świat jako swój rynek, nie traktują zagranicznych rynków jako użytecznych dodatków do rynku krajowego, a rynku krajowego jako wsparcia dla swego międzynarodowego biznesu, zostały nazwane ***born global*** i zapoczątkowały rozwój **teorii internacjonalizacji nowych przedsięwzięć**. W raporcie stwierdzono istnienie dwóch grup eksporterów:

- 1) firmy z siedzibą w kraju rodzinnym, z silną pozycją budowaną latami, z dużymi umiejętnościami, solidną sytuacją finansową; po osiągnięciu znaczącej pozycji w kraju macierzystym, w Australii, zaczęły orientować się na wzrost poprzez eksport,
- 2) firmy *born global* – około 20% badanej populacji – podejmowały eksport średnio w okresie do dwóch lat od założenia firmy, przy czym 75% sprzedaży pochodziło z eksportu, a ich wkład w całkowity eksport badanej grupy wyniósł około 20%.

Określenie „**międzynarodowe nowe przedsięwzięcie**” (*international new venture* – INV) wprowadzili Benjamin M. Oviatt i Patricia P. McDougall w 1994 r., definiując je jako przedsiębiorstwo, które

Model globalny internacjonalizacji oznacza szybką ekspansję międzynarodową podjętą wkrótce po powstaniu biznesu, w celu komercjalizacji dużej wartości dodanej na najbardziej atrakcyjnych rynkach świata.

od samego początku szuka źródeł znaczącej przewagi konkurencyjnej w zasobach i skali sprzedaży w wielu krajach. Cechą wyróżniającą tych start-upów jest ich międzynarodowe pochodzenie, o czym świadczy wielonarodowa struktura posiadanych przez nich zasobów oraz posługiwanie się kryterium efektywnościowym przy wyborze rynków docelowych (orientowanie się na rynki najbardziej rentowne i rozwojowe).

E. S. Rasmussen i T. K. Madsen [2002] stworzyli na potrzeby własnych badań bardziej operacyjną definicję zjawiska. **Międzynarodowym nowym przedsięwzięciem** określają firmę produkcyjną z udziałem eksportu w ogólnej sprzedaży na poziomie 25% i więcej, która rozpoczęła działalność eksportową w ciągu 3 lat po założeniu. W związku z tym, że opisywane zmiany w modelu internacjonalizacji nie są do końca zbadane, definiowanie międzynarodowego nowego przedsięwzięcia jest kwestią otwartą. Niektórzy badacze prezentowanego zjawiska twierdzą, że międzynarodowe nowe przedsięwzięcia dotyczą najnowszych technologii; inni dodają, że źródłem przyspieszonej internacjonalizacji jest **wiedza i zachowania przedsiębiorcze założycieli/menedżerów w skali globalnej (przedsiębiorczość międzynarodowa)**, które pozwalają na wykrywanie wysoce wyspecjalizowanych nisz globalnych i kierowanie do nich wystandaryzowanych produktów o dużej wartości dodanej.

G. A. Knight i s. T. Cavusgil [1996] zwrócili uwagę na następujące okoliczności, które będą sprzyjały zwiększaniu się populacji *born global*:

- wzrost tempa zmian technologicznych, zwłaszcza w sektorach „wiedzochłonnych”,
- wysoce mobilna natura takich zasobów, jak wiedza,
- nowe technologie komunikacyjne, umożliwiające sprawne zarządzanie operacjami zagranicznymi,
- tendencje do tworzenia się sieci globalnych,
- znaczenie nisz rynkowych, większy popyt na produkty wysoce wyspecjalizowane,
- cechy funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Niezbędne do zrozumienia istoty firm *born global* jest wskazanie, jakiego rodzaju produkty/usługi te firmy oferują. Panuje przekonanie, że *born globals* to głównie firmy z sektorów wysokich technologii, lecz nie brak opinii wskazujących na ich występowanie w tradycyjnych, dojrzałych przemysłach. Najczęściej stosowany jest podział młodych przedsiębiorstw globalnych na **knowledge-based** (oparte na wiedzy) i **knowledge and/or service intensive** (wykorzystujące nowoczesną wiedzę w obszarach tradycyjnych). Obie grupy mogą być definiowane jako

Born global lub *international new venture* jest młodym, innowacyjnym przedsiębiorstwem zorientowanym na szanse globalne już w fazie przedsiębiorczej swojego cyklu życia.

posiadające produkty o wysokiej wartości dodanej, wynikającej z wiedzy osadzonej zarówno w produkcie, jak i procesach. Generalną różnicą między tymi dwoma grupami jest to, że firmy *knowledge-based* powstają z powodu pojawiania się nowych technologii (takich jak IT, biotechnologia itd.). Rozwijają lub przejmują wiedzę, bez której nie mogłyby istnieć (np. sprzedawcy oprogramowania, dostawcy usług internetowych, *call centers* itd.). Stąd wiedza pojmowana jest jako podstawowa kompetencja firmy. Z kolei firmy *knowledge and/or service intensive* mogą używać wiedzy w celu rozwoju swych ofert, poprawienia wydajności, jakości, innowacyjności, wprowadzania nowych metod produkcji i/lub świadczenia usług. Przykładem może być stosowanie przez niektóre firmy odzieżowe i tekstylne nowych, zaawansowanych technologicznie tkanin wytwarzanych z użyciem komputerowego wspomaganie projektowania (CAD) i/lub komputerowego wspomaganie produkcji (CAM).

Przykład 5

Pharmena S.A. powstała w 2002 r. w celu komercjalizacji badań naukowych w zakresie biotechnologii. Jest przykładem przedsiębiorstwa *knowledge-based*. Od samego początku internacjonalizacja biznesu stanowiła zasadniczy trzon strategii wzrostu i rozwoju spółki. W latach 2005–2006 Pharmena S.A. założyła dwie spółki: Pharmena North America Inc. (obecnie Cortria Corporation) z siedzibą w Bostonie, która koncentruje się na prowadzeniu badań klinicznych w USA i Kanadzie nad innowacyjnym w skali światowej lekiem przeciwmiażdżycowym, a także Dermena North America Inc., odpowiedzialną za wprowadzenie na rynek amerykański dermokosmetyków produkowanych przez spółkę. Dermokosmetyki te, wytwarzane na bazie technologicznie zaawansowanej formuły oraz lek oparty na 1-MNA – unikalnej technologii (nad którym wciąż trwają w Cortria Corporation w Bostonie czasochłonne i wymagające testy kliniczne), z uwagi na koszty prac badawczych mogą być efektywnie komercjalizowane na rynkach dynamicznych i gotowych na wchłanianie tego typu kosztownych innowacji. Rynek amerykański i kanadyjski wydają się najbardziej atrakcyjne pod tym względem.

Pharmena S.A. chce koncentrować wysiłki na swoich kluczowych kompetencjach, czyli na działalności badawczo-rozwojowej. Komercjalizacja wyników tej aktywności ma przebiegać w skali globalnej w oparciu o system udzielania licencji na wytwarzanie produktów gotowych. Ponieważ działalność operacyjna spółki jest prowadzona na rynkach wysoce konkurencyjnych, to w celu zabezpieczenia swoich interesów dokonuje się zgłoszeń patentowych, zapewniających spółce ochronę własności intelektualnej.

Przykład 6

Briju S.A. – przedsiębiorstwo *knowledge-intensive* – rozwija się międzynarodowo według modelu globalnego, czego dowodami są: stopień internacjonalizacji na poziomie 92%, struktura

geograficzna operacji międzynarodowych (wymagające rynki Unii Europejskiej) oraz relatywnie wczesne orientowanie się na szanse globalne, od kiedy władzę w przedsiębiorstwie przejęli bracia Piotrowscy. Moment rozpoczęcia internacjonalizacji w stosunku do całej historii tradycji jubilerskiej rodziny jest zmienną, która upoważnia do nazwania modelu ekspansji międzynarodowej spółki *born-again global*.

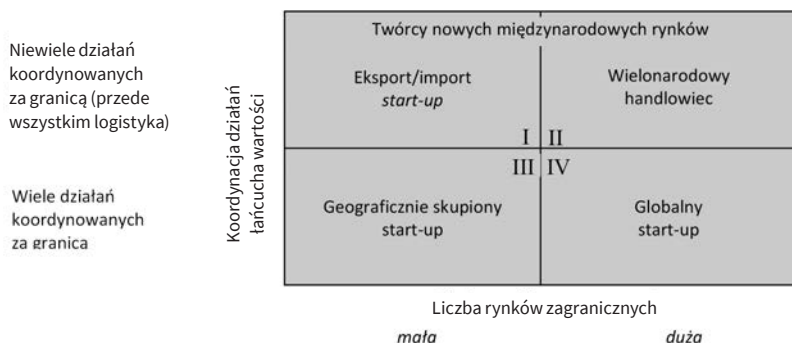
Spółka jest największym producentem wyrobów jubilerskich ze złota w Polsce. Produkcja biżuterii stanowi połączenie nowoczesnej technologii i rzemiosła. Lata doświadczeń w produkcji biżuterii umożliwiły spółce wdrożenie unikalnego, autorskiego systemu procesu produkcji, umożliwiającego produkcję seryjną. Przy produkcji wykorzystywane są urządzenia i światowa technologia liderów w branży, np. japońskiej firmy YASUI Co., niemieckiej OTEC, włoskich Italimpianti oraz CEIA. Zastosowanie nowoczesnych maszyn zapewnia powtarzalność, wysoką jakość wyrobów oraz gwarantuje masowość produkcji, zaś zręczność i biegłość złotników zapewniają właściwe wykończenie wyrobu na etapach obróbki manualnej. Oryginalne produkty jubilerskie są sprzedawane w sieciach partnerów w Niemczech, Belgii, we Włoszech, a także w Czechach, na Węgrzech i Słowacji. Poważne angażowanie się w obszar międzynarodowy rekompensowało do niedawna słabą dynamikę polskiego rynku dóbr luksusowych. W ostatnich latach, dzięki wzrostowi liczby ludzi bogatych, zamożnych i aspirujących w Polsce oraz relatywnie wysokiej dynamice tych zmian, rynek rodzimy zyskuje na atrakcyjności – dynamice wzrostu i rentowności – co nie pozostaje bez wpływu na strategię spółki.

W obszarze handlu kruszcami (złoto o najwyższej próbie 999,9 oraz srebro o najwyższej próbie 999) źródłami pozyskiwania surowca są: wtórny rynek biżuterii oraz recykling odpadów produkcyjnych z rynku krajowego i zagranicznego. Po procesach rafinacji gotowe sztabki lub granulaty złota stanowią ofertę handlową. Ze względu na wysokie zapotrzebowanie przemysłu na czyste złoto chłonność rynków zagranicznych jest nieograniczona, zaś skup złomu z rynków wtórnych zapewnia opłacalność całego procesu. W modelu globalnym internacjonalizacji rynki docelowe wybierane są według kryterium efektywnościowego, a biznes elastycznie migruje w poszukiwaniu coraz lepszych szans na wzrost i rozwój.

Kolejne, często przytaczane rozróżnienie to podział zaproponowany przez B. M. Oviatt i P. P. McDougall [1994]. Typologia opiera się na kombinacji liczby rynków zagranicznych, w które zaangażowane jest przedsiębiorstwo, tzn. na których oferuje swoje produkty/usługi oraz liczby działań w łańcuchu tworzenia wartości przedsiębiorstwa, które firma lokuje poza granicami kraju macierzystego i koordynuje ich przebieg. Podział typów firm *born global* przedstawia rys. 18.2.

Firmy znajdujące się w pierwszej i drugiej ćwiartce rysunku, określone mianem **twórców nowych międzynarodowych rynków** (*New International Market Makers*) to tradycyjni eksporterzy i importerzy osiągnący korzyści z przemieszczania produktów do krajów, w których występuje na nie popyt. Najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest w ich przypadku wiedza na temat logistyki. Firmy wykorzystują różnice w kosztach produkcji i cenach rynkowych pomiędzy rynkiem macierzystym a rynkami zagranicznymi w celu dokonania

Rodzaje przedsiębiorstw *born global*



Rysunek 18.2. Rodzaje przedsiębiorstw *born global*

Źródło: Oviatt, McDougall [1994], s. 37.

ekspansji na nie. Twórcy nowych międzynarodowych rynków mogą być **eksport/import start-upami** (*Export/Import Start-up*) lub **wielonarodowymi handlowcami** (*Multinational Trader*). Te pierwsze koncentrują się na kilku dobrze znanych przedsiębiorcy krajach. Drugie obsługują dużą liczbę krajów i stale szukają szans rozwojowych w państwach, gdzie ich sieci powiązań już istnieją bądź gdzie z łatwością można je stworzyć.

Kolejny rodzaj firm to **geograficznie skoncentrowane start-upy** (*Geographically Focused Start-up*). Osiągają one przewagę konkurencyjną poprzez dobrą obsługę kilku klientów o wysoko wyspecjalizowanych potrzebach i usytuowanych w relatywnie małej części świata. Przewaga konkurencyjna tych firm pochodzi z koordynacji międzynarodowej wielu działań łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa, takich jak rozwój technologiczny, zasoby ludzkie czy produkcja. Koordynacja ta jest często społecznie złożona lub zawiera ukrytą wiedzę, przez co trudno ją imitować. Ponadto, przewaga ta może być chroniona przez sieci bliskich powiązań i relacji będących niedostępnymi dla podmiotów z zewnątrz.

Czwarta kategoria firm, **globalne strat-upy** (*Global Start-up*), są najbardziej radykalne. Takie firmy uzyskują przewagę konkurencyjną poprzez rozległą koordynację wielu działań organizacyjnych na skalę globalną. Globalne start-upy nie tylko reagują na globalizację rynków, lecz także aktywnie wykorzystują szanse pozyskania unikalnych zasobów i sprzedaży wyrobów gotowych na najlepszych, najbardziej efektywnych rynkach świata.

Globalne start-upy są najtrudniejsze w rozwoju wśród firm *born global*. Wynika to z wymogu umiejętności zarówno koordynacji

geograficznej, jak i działań w ramach łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Jednakże, jak dodają autorzy przedstawionej typologii, raz pomyślnie założone, wydają się mieć najbardziej stałą przewagę konkurencyjną. Dzieje się tak dzięki kombinacji historycznie unikalnej, wieloznacznej i społecznie złożonej niepowtarzalności z bliskimi sieciami powiązań w wielu krajach.

Przykład 7

Przykładami polskich przedsiębiorstw *born global* są: Medicalgorithmics S.A. (high-tech), Pharmena S.A. (biotechnologia), PGS Software S.A. (informatyka), Nowy Styl (projektowanie i produkcja krzeseł, mebli biurowych, parkietu), Fakro, Selvita S.A. (biotechnologia), CD-Project (gry komputerowe), Suempol (wyroby spożywcze z łososia).

W praktyce gospodarczej istnieją także przypadki przedsiębiorstw *born-again global*. Takie jednostki do momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej rozwijały się w sposób ewolucyjny, tradycyjny. Ich internacjonalizacja przebiega jednak według modelu globalnego i charakteryzuje się gwałtownym wzrostem przedsiębiorstwa, dużym stopniem zaangażowania w najbardziej atrakcyjne rynki zagraniczne, orientacją na szanse globalne. Takie zachowania strategiczne wynikają z potrzeby czasu na wypracowanie kompetencji technologicznych, faktu pojawienia się w otoczeniu globalnym określonych potrzeb niszowych, rosnącego stopnia globalizacji sektora i rynku narodowego oraz ze zmian menedżerskich i organizacyjnych biznesu. Nowi menedżerowie mogą wnieść do przedsiębiorstwa wiedzę i doświadczenie w zakresie funkcjonowania w otoczeniu globalnym oraz wpływać na kształt kultury organizacyjnej. Polskim przypadkiem *born-again global* jest INGLOT Cosmetics, Drutex SA.

Zasadnicza różnica między tradycyjnym modelem internacjonalizacji a globalnym dotyczy momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej w cyklu życia przedsiębiorstwa oraz wyboru kierunków geograficznych na jej wczesnym etapie. W obu modelach kluczowym czynnikiem dla rozpoczęcia i przebiegu internacjonalizacji jest wiedza.

W tradycyjnym modelu internacjonalizacji wiedza rynkowa i operacyjna (wiedza menedżerska) jest krytyczna i determinuje poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy. Brak tej wiedzy jest istotną przeszkodą w internacjonalizacji [Eriksson *et al.* 1997]. Źródłem tej wiedzy są doświadczenia firmy w zakresie aktywności międzynarodowej i relacje w ramach sieci.

Różnice między tradycyjnym a globalnym modelem internacjonalizacji

W modelu globalnym akcentuje się głównie znaczenie wiedzy technologicznej oraz wiedzy przedsiębiorczej, której źródłem jest sam przedsiębiorca i jego doświadczenia, a także obycie międzynarodowe [Sapienza, Autio, Zahra 2003].

Tabela 18.1. Zasadnicze różnice pomiędzy firmami tradycyjnymi a *born globals*

Cechy	Firma tradycyjna	Firma <i>born global</i>
Motywacja do internacjonalizacji	• reaktywna, • wrogie/niekorzystne warunki rynku krajowego, • przypadkowe zlecenia/zapytania, • niechętnie kierownictwo, • koszty nowego procesu produkcyjnego zmuszają do eksportu	• proaktywna, • oznaka strategicznego myślenia i planowania, • globalne rynki niszowe/mały rynek macierzysty, • międzynarodowa od powstania, • aktywne poszukiwanie, • zaangażowane kierownictwo
Międzynarodowe cele	• przetrwanie/wzrost firmy, • wzrost wielkości sprzedaży, • zdobywanie udziału rynkowego, • przedłużanie cyklu życia produktu, • możliwa ścieżka <i>born-again global</i>	• przewaga konkurencyjna, • przewaga <i>first-mover</i>, • „zatrzęsnięcie” klientów, • błyskawiczna penetracja globalnych nisz lub segmentów, • ochrona i wykorzystywanie firmowej wiedzy (<i>tacit knowledge</i>)
Wzorce międzynarodowej ekspansji	• przyrostowa, • najpierw ekspansja krajowa, • koncentracja na bliskich „kulturowo” rynkach, • <i>low-tech</i>/mniej wyrafinowane rynki docelowe • ograniczone dowody istnienia sieci lub nieumiejętność ich wykorzystania	• równoczesna, wczesna, • jednoczesna ekspansja na rynku krajowym i eksport (eksportowanie może poprzedzić aktywność na rynku krajowym), • koncentracja na „wiodących” rynkach, • silne dowody istnienia sieci
Tempo	• stopniowe, • powolna internacjonalizacja (mała liczba rynków eksportowych), • pojedynczy rynek w jednym czasie, • adaptacja istniejącej oferty	• błyskawiczne, • szybka internacjonalizacja (duża liczba rynków eksportowych), • wiele rynków w jednym czasie, • rozwój nowego globalnego produktu
Sposób wejścia/dystrybucji	• konwencjonalny, • przy użyciu agentów/dystrybutorów lub hurtowników, • bezpośrednio do klientów	• elastyczny, • przy użyciu agentów lub dystrybutorów, ale także dowody na integrację z kanałami klientów, licencjonowanie, <i>joint venture</i>, produkcję zagraniczną itd.
Międzynarodowa strategia	• <i>ad-hoc</i> i oportunistyczna, • dowody na trwałe reaktywne zachowanie odnośnie okazji eksportowych, • atomistyczna ekspansja z niepowiązanymi nowymi rynkami i klientami	• ustrukturyzowana, • symptomy podejścia planowanego do międzynarodowej ekspansji, • ekspansja międzynarodowych sieci powiązań

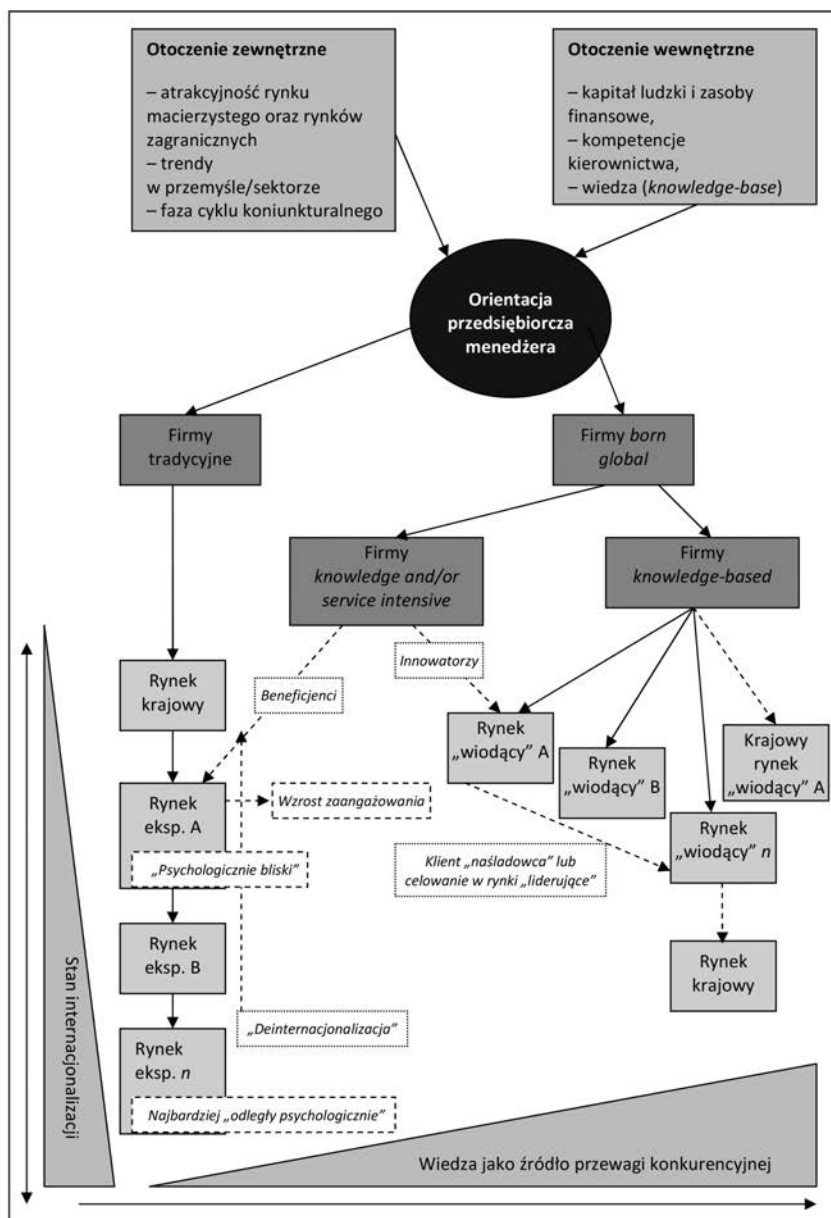
Źródło: Bell, McNaughton [2000], s. 179.

Jak wynika z tab. 18.1, firmy rozwijające się tradycyjnie mają tendencję do reaktywnego działania, są „wypychane” na rynki zagraniczne przez dekoniunkturę na rynku krajowym, „wyciągane” przez zagraniczne zapytania ofertowe, aktywność partnerów z sieci lub potrzebę generowania większych przychodów w celu pokrycia kosztów nowego procesu produkcyjnego. W wielu przypadkach kierownictwo firmy jest raczej niechętnie systemowej i strategicznej internacjonalizacji działalności. Z kolei firmy *born global* są generalnie proaktywne, kierownictwo jest przedsiębiorczo zorientowane na wzrost, zaangażowane strategicznie w internacjonalizację i aktywne poszukiwanie szans globalnych. Firmy te dążą do obsługi międzynarodowych rynków niszowych od niemal samego momentu powstania.

Przedsiębiorstwa tradycyjne stawiają sobie za cel przetrwanie dzięki wzrastającej wielkości sprzedaży, większemu udziałowi rynkowemu i/lub wydłużaniu cyklu życia produktu. Firmy *born global* szukają możliwości wykorzystania posiadanej przewagi innowacyjnej z racji pierwszeństwa (*first mover advantage*) i podejmują szybką penetrację globalnych nisz. Próbuje chronić posiadaną wiedzę i budować lojalność klientów (*lock-in clients*). Należy pamiętać, że szybkie tempo zmian technologicznych przyczynia się do skracania cyklu życia produktu.

Firmy tradycyjne koncentrują się we wczesnych fazach swojego życia na rynku krajowym, a następnie stopniowo wchodzi na psychologicznie, kulturowo „bliskie” rynki zagraniczne. Często wchodzi na jeden rynek w jednym czasie. Skupiają się na niewielu kluczowych rynkach, oferując posiadane produkty dostosowane do istniejącego tam zapotrzebowania. Natomiast w przypadku firm *born global* rynek krajowy i zagraniczna ekspansja wydają się działalnościami konkurencyjnymi wobec siebie, zaś internacjonalizacja może nawet poprzedzać wejście na rynek krajowy. *Born global* są pod wpływem globalnych trendów, wchodzi na wiodące (wzrostowe i gwarantujące wysoką efektywność) rynki jednocześnie, z nowym globalnym produktem, pomimo istniejącego często dystansu psychologicznego czy kulturowego między rynkami.

Sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne również są odmienne. Podczas gdy przedsiębiorstwa tradycyjne rozpoczynają internacjonalizację od konwencjonalnego eksportu pośredniego czy bezpośredniego, firmy *born global* – oprócz sprzedaży eksportowej bezpośredniej przez zagranicznych dystrybutorów, agentów i własne przedstawicielstwa dystrybucyjno-handlowe – wchodzi na rynki zagraniczne metodami kontraktowymi oraz poprzez inwestycje zagraniczne. Mimo bariery zasobowej i bariery wiedzy na temat rynków zagranicznych, bardziej



Rysunek 18.3. Eklektyczny model internacjonalizacji małej firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bell, McNaughton [2000], s. 180.

zaawansowane strategie wchodzenia są możliwe dzięki sieciom międzynarodowym, w których przedsiębiorstwo *born global* funkcjonuje.

Zasadnicza różnica między dwoma omawianymi modelami dotyczy całościowego charakteru strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa tradycyjnego i globalnego. Strategia tego pierwszego ma charakter oportunistyczny. Internacjonalizacja przebiega niesystematycznie, nieplanowo, nieregularnie i nie stanowi integralnej części strategii wzrostu przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstwa globalnego internacjonalizacja przebiega planowo i stanowi zasadnicze źródło jego wzrostu i rozwoju. Przekonanie o potrzebie ekspansji międzynarodowej rodzi się wewnątrz firmy i jest wynikiem silnej orientacji przedsiębiorczej menedżerów oraz ich świadomości szans rozwojowych w otoczeniu globalnym.

Wymienione różnice zostały zawarte w **eklektycznym modelu internacjonalizacji małej firmy** Bella i McNaughtona [2003]. Model charakteryzujący firmy tradycyjne oraz firmy *born global*, z uwzględnieniem podziału tych drugich na *knowledge-based* i *knowledge and/or service intensive*, przedstawia rys. 18.3.

Wśród młodych firm globalnych tempo internacjonalizacji jest determinowane tym, czy firmy są technologicznymi innowatorami, czy też beneficjentami innowacji. Ci pierwsi są bardziej skłonni do internacjonalizacji w szybszym tempie. W przypadku firm *service intensive* posługiwanie się franchisingiem i wypracowaną komercjalizacją usług na rynku krajowym jest warunkiem późniejszej błyskawicznej internacjonalizacji.

Autorzy modelu uznają, iż proces internacjonalizacji nie jest ani liniowy, ani jednokierunkowy. Po okresach intensywnej internacjonalizacji mogą następować okresy stabilizacji albo deinternacjonalizacji (wycofania). Termin „stan internacjonalizacji” należy rozumieć jako stopień internacjonalizacji, na który wpływają czynniki zewnętrzne: atrakcyjność rynku krajowego i rynków zagranicznych, faza cyklu koniunkturalnego w tych obszarach oraz czynniki wewnętrzne: kapitał ludzki, zasoby finansowe. Czynnikiem krytycznym w procesie decyzyjnym związanym z ekspansją międzynarodową jest jednak orientacja przedsiębiorcza menedżera/właściciela i jego obycie międzynarodowe.

18.2.4. Rola Internetu w przyspieszonej internacjonalizacji biznesu

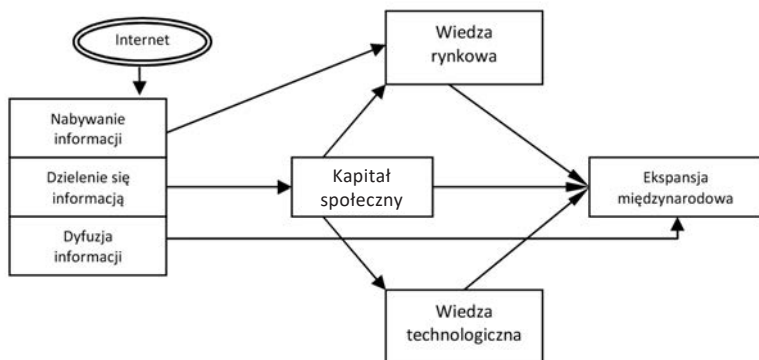
Pojawienie się Internetu uczyniło z informacji coraz ważniejszy zasób dla biznesu. W kontekście internacjonalizacji Internet pozwala na

szerzenie informacji – prowadzenie globalnego e-biznesu przez mniejsze podmioty gospodarcze, nabywanie informacji oraz dzielenie się nimi. Takie zastosowania Internetu pozwalają na wzrost międzynarodowy, kreowanie wiedzy i kapitału społecznego.

Szerzenie informacji – stworzenie własnej strony WWW z informacjami o biznesie i aktualną ofertą oznacza dostęp do klientów zlokalizowanych na całym świecie. W przypadku małych podmiotów pochodzących z rynków wschodzących, oferujących produkty o dużej wartości dodanej, wysoce wiedzochłonne, kontakt elektroniczny z rynkami rozwiniętymi daje większą szansę na szybką komercjalizację technologii.

Dzielenie się informacją – technologie informatyczno-komunikacyjne (Internet, intranet, extranet) pozwalają na koordynację działań biznesowych w skali świata. Zapoczątkowały erę korporacji wirtualnych – organizacji uczących się, inteligentnych, sieciowych. W latach 90. XX w. nastąpił wzrost zainteresowania możliwościami współpracy między firmami, połączony z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Partnerstwo strategiczne zakłada dzielenie się ze sobą wiedzą i kluczowymi kompetencjami w celu stworzenia synergii oraz nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Kreowany poprzez wzajemne relacje sieciowe kapitał społeczny jest źródłem wiedzy na temat rynków zagranicznych, praktyki biznesu międzynarodowego i wiedzy technologicznej.

Wpływ Internetu na internacjonalizację biznesu



Rysunek 18.4. Wpływ Internetu na wczesną internacjonalizację biznesu

Źródło: Prashantham [2004], s. 76.

Nabywanie informacji – dzięki Internetowi firmy mogą generować wiedzę na temat rynków zagranicznych, szacować ich atrakcyjność i wybierać w pierwszej kolejności dla swoich operacji biznesowych te, które

zapewniają szybką i efektywną komercjalizację ich produktów o dużej wartości dodanej i tym samym wysokie tempo wzrostu biznesu. Stosowanie jednocześnie metody bezpośredniej i pośredniej identyfikowania najlepszych lokalizacji dla operacji międzynarodowych umożliwia neutralizowanie niedoskonałości wielonarodowych statystyk dotyczących wielkości i dynamiki konsumpcji określonych kategorii produktowych w poszczególnych krajach. Statystyki wielonarodowe publikowane są w sieci przez organizacje międzynarodowe, takie jak OECD, Bank Światowy, MFW, WTO, WHO, NATO, ONZ czy EUROSTAT. Najnowsze zestawienia i raporty mogą być płatne lecz koszt informacji wydaje się relatywnie niski w porównaniu z osiąganymi korzyściami.

Po statystyki narodowe i inne szczególne wsparcie informacyjne firmy mogą zwracać się elektronicznie do agencji rządowych poszczególnych państw, które pełnią rolę serwisów informacyjnych dla inwestorów zagranicznych w zakresie uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, rynkowych, sektorowych występujących w tych państwach. Odpowiednikiem takiego serwisu w Polsce jest Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Technologie informacyjne nie tylko pozwalają precyzyjnie ustalić najlepsze rynki docelowe dla biznesu, lecz także wyszukać w wybranych lokalizacjach potencjalnych partnerów strategicznych. Przykładem szans wynikających z aplikacji Internetu jest system Kompas, mający swoje serwisy kojarzenia przedsiębiorstw w ponad 60 krajach.

Przykład 8

Medicalgorithmics S.A. – historia i charakterystyka działalności

Przedsiębiorstwo zostało założone w Warszawie w 2005 r. jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, przekształcone w 2010 r. w spółkę aukcyjną notowaną na alternatywnym rynku NewConnect. Obecnie spółka zatrudniająca 39 osób jest już na parkiecie podstawowym GPW w Warszawie i uchodzi za pierwszy polski *high-tech* uznany na świecie.

Spółka jest producentem i dostawcą innowacyjnej technologii w obszarze zdalnej diagnostyki kardiologicznej. Specjalizuje się w zakresie zdalnego monitoringu i analizy sygnału EKG w oparciu o autorską technologię. Urządzenie typu smartfon spełnia funkcję rejestratora sygnałów biomedycznych oraz pełni funkcję polegającą na wstępnym przetwarzaniu danych, przesyłaniu danych poprzez sieci komórkowe i zarządza ankietowaniem pacjentów. Urządzenie wyposażone jest w trzy elektrody, które umieszczane są przez pacjenta w okolicach klatki piersiowej. Urządzenie w nieprzerwany sposób uzyskuje sygnał EKG za pośrednictwem elektrod i rejestruje go w pamięci urządzenia oraz przeprowadza wstępną analizę sygnału EKG z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania opartego na autorskich algorytmach. Odbiorcami technologii spółki są niezależne ośrodki zdalnej diagnostyki i testów (ang. Independent Diagnostic Testing Facilities – IDTF), świadczące usługi diagnostyczne w Stanach Zjednoczonych na rzecz

szpitali, klinik, gabinetów kardiologicznych i innych jednostek służby zdrowia w skali regionalnej. Produktem oferowanym przez spółkę jest zaawansowany technologicznie system do zdalnej długoterminowej diagnostyki kardiologicznej – system PocketECG, oferowany wraz z usługami dodatkowymi.

System PocketECG został opracowany przez zespół pracowników pod kierownictwem naukowym założycieli spółki: dra Marka Dziubińskiego (38 lat) oraz dra Marcina Szumowskiego (46 lat). System PocketECG generuje i udostępnia na bieżąco wyniki monitoringu oraz za pomocą opracowanych algorytmów analizuje i systematyzuje wyniki badania w postaci raportu w standardzie raportu z badania metodą Holtera¹². W odniesieniu do urządzeń dostępnych obecnie na rynku system PocketECG charakteryzuje się m.in. najdłuższym czasem zdalnego monitoringu arytmii w warunkach domowych, zdalnym dostępem do pełnego zapisu monitoringu oraz pełną statystyczną analizą zaburzeń rytmu serca.

Przez pierwsze lata funkcjonowania spółki i jej poprzedniczki prawnej – spółki Medicalgorithmics Sp. z o.o. – skupiano się na działalności badawczej i rozwojowej, w szczególności obejmującej prace nad elementami systemu PocketECG, tj. inteligentnymi algorytmami diagnozującymi pracę serca, oprogramowaniem systemu i aplikacją medyczną oraz nad ochroną własności intelektualnej i dopuszczeniem produktu do sprzedaży. W styczniu 2008 r. zakończono prace nad prototypem systemu PocketECG pierwszej generacji – systemem służącym do zdalnego monitorowania pracy serca pacjenta. W laboratorium badawczym w Gdańsku i w Warszawie prowadzone są prace nad algorytmiką systemu oraz specjalistycznym oprogramowaniem, jak również testy kolejnych wersji systemu PocketECG. Produkcja urządzeń do rejestracji i transmisji sygnału EKG w ramach systemu PocketECG ma miejsce w zakładzie produkcyjnym w Gdańsku. Samodzielne prowadzenie działalności produkcyjnej umożliwia spółce zachowanie pełnej kontroli nad kluczowymi etapami procesu produkcyjnego, wysoką jakość produktu końcowego i ochronę tajemnic technologicznych. Lokalizacja zakładu produkcyjnego oraz działu badań i rozwoju w Polsce stanowi źródło przewagi konkurencyjnej w postaci niższych kosztów pracy oraz wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

W kwietniu 2008 r. spółka otrzymała pozwolenie na sprzedaż systemu PocketECG w Polsce, w kwietniu 2009 r. wprowadziła go na rynek portugalski, a w sierpniu 2009 r. na rynek belgijski. Ze względu na ograniczoną chłonność rynku krajowego i relatywnie niski poziom innowacyjności rynku zdalnych usług kardiologicznych w Polsce i Europie, podjęto decyzję o ekspansji na rynek amerykański. Rozpoczęto proces certyfikacji produktu na rynku Stanów Zjednoczonych, w wyniku czego w maju 2009 r. spółka otrzymała decyzję o dopuszczeniu systemu PocketECG do sprzedaży na rynku Stanów Zjednoczonych, wydaną przez FDA. Sprzedaż na rynku Stanów Zjednoczonych realizuje za pośrednictwem partnera strategicznego AMI Monitoring Inc., z którym podpisano w grudniu 2011 r. umowę o współpracy na czas nieokreślony.

AMI Monitoring Inc. jako IDTF świadczy usługi diagnostyczne na rzecz placówek medycznych w Stanach Zjednoczonych z wykorzystaniem systemu PocketECG. Podmiot ten odpowiedzialny jest również za promocję systemu PocketECG wśród lekarzy kardiologów oraz w placówkach medycznych, w celu wywiązania się ze zobowiązań dotyczących wzrostu sprzedaży.

Pierwszy system PocketECG wprowadzono na rynek amerykański w lutym 2010 r. W marcu 2009 r. w Polsce, a w II kwartale 2010 r. w USA spółka wprowadziła do sprzedaży system PocketECG II generacji, oferujący znacznie poprawione własności diagnostyczne. W listopadzie 2010 r. oferta Medicalgorithmics, skierowana do klientów na rynku amerykańskim, została wzbogacona o specjalistyczne usługi programistyczne umożliwiające podmiotom korzystającym z systemu

PocketECG dostosowanie oprogramowania do rozliczania się z ubezpieczycielami, przychodniami, a także rozliczanie otrzymywanych refundacji. W grudniu 2010 r. wprowadzono do oferty usługę outsourcingu telemedycznego dla klientów amerykańskich, w szczególności usługi przetwarzania i analizy danych w sektorze telemedycznym. W styczniu 2011 r. uruchomiono centrum outsourcingu usług telemedycznych i rozpoczęto sprzedaż systemu PocketECG na rynku Stanów Zjednoczonych w systemie abonamentowym. W trakcie roku 2011 spółka kontynuowała ekspansję na dotychczasowych rynkach z poszerzeniem o rynek krajów Azji Południowo-Wschodniej oraz Bliskiego Wschodu.

Na obszarze Azji Południowo-Wschodniej oraz Bliskiego Wschodu spółka prowadzi sprzedaż we współpracy z partnerem lokalnym – Everist Genomics Inc. z siedzibą w Morgan Road w Stanach Zjednoczonych, z którym podpisano umowę o współpracy w 2011 r. Partner lokalny dysponuje kanałami sprzedaży na tym obszarze geograficznym oraz wiedzą o rynku lokalnym. Everist Genomics Inc. nabył prawa licencyjne (*franchising*) do sprzedaży urządzeń i usług świadczonych za pomocą systemu PocketECG oraz wyłączność na określonym terytorium. Oprogramowanie dostarczane jest przez spółkę na warunkach określonych w umowie licencyjnej. Według zapisów umowy licencyjnej spółka realizuje przychody z trzech źródeł:

- ustalonej corocznej opłaty licencyjnej za wyłączność na sprzedaż systemu na danym terytorium,
- prowizji od poziomu sprzedaży realizowanej przez partnera lokalnego,
- przychodów ze sprzedaży urządzeń PocketECG oraz części zapasowych.

Spółka kontynuowała intensywne prace rozwojowe dotyczące części sprzętowej systemu PocketECG, algorytmiki i obszaru informatycznego systemu, a także prace nad nową generacją systemu PocketECG. W trakcie 2011 roku spółka sfinalizowała prace nad modelem PocketECG BT-ECG IIB (ulepszona wersja systemu PocketECG II generacji) i wystąpiła z wnioskiem do FDA o wydanie pozwolenia na wprowadzenie tego urządzenia do obrotu na rynku Stanów Zjednoczonych.

Głównym projektem badawczo-rozwojowym prowadzonym w 2012 r. było stworzenie systemu PocketECG III generacji jako zintegrowanej platformy unifikującej w jednym rozwiązaniu najpowszechniej wykorzystywane nieinwazyjne metody diagnostyki arytmii, czyli badanie metodą Holtera (ang. Holter Monitoring), diagnostykę metodą zdarzeniowych rejestracji EKG (ang. Event Monitoring) oraz diagnostykę za pomocą mobilnej telemetrii kardiologicznej (ang. Mobile Cardiac Outpatient Telemetry). Wobec zaawansowania prac w roku 2012, w roku 2013 wykonywane są głównie testy sprzętowe i programistyczne oraz podejmowane są działania w zakresie uzyskania certyfikacji i dopuszczeń do obrotu na rynkach lokalnych. Jeszcze w trakcie 2012 r. spółka uzyskała niezbędne pozwolenia na używanie systemu PocketECG III na terenie USA. Oficjalna premiera systemu odbyła się w maju 2013 r. na międzynarodowej konferencji naukowej połączonej z targami Heart Rhythm 2013 w Denver w USA.

Kolejny projekt spółki, eHealthMonitor, w trakcie 2012 r. przeszedł w całości przez fazę ustalenia grup użytkowników przyszłej platformy oraz szczegółowych analiz potrzeb przyszłych klientów. Głównymi użytkownikami części kardiologicznej platformy będą lekarze kardiolodzy oraz pracownicy naukowcy zajmujący się problemami kardiologicznymi. W roku 2013 prowadzone były w zakresie tego projektu głównie prace programistyczne. W lutym 2013 r. miała miejsce prezentacja efektów pierwszego roku projektu oraz ocena dotychczasowych prac przez ekspertów z dziedziny informatyki medycznej, zatrudnionych przez Komisję Europejską. Ekspertcy ocenili pozytywnie dokonania pierwszego roku projektu, tym samym zatwierdzając sprawozdanie za ten okres.

Przewagi konkurencyjne

Dotychczasowe osiągnięcia spółki w obszarze prowadzonej działalności stały się możliwe dzięki posiadanym przewagom konkurencyjnym, takim jak:

1. Kapitał ludzki:

- informatycy i programiści o wysokich kwalifikacjach – głównie absolwenci Uniwersytetu Warszawskiego i Politechniki Warszawskiej,
 - zarząd posiadający szerokie doświadczenie w branży i specjalistyczną wiedzę na temat produktu oraz rynków, na których funkcjonuje spółka,
 - struktura właścicielska spółki – jednym z mniejszościowych akcjonariuszy jest Ronald Gale Landes, prezes Landes Bioscience, prestiżowego wydawnictwa biomedycznego; akcjonariuszem jest również New Europe Ventures z siedzibą w Nowym Jorku, dzięki czemu spółka ma dostęp do sieci kontaktów umożliwiających zdobywanie nowych kontaktów biznesowych.
2. Specjalistyczna wiedza technologiczna i unikatowe doświadczenie dzięki kompilacji wiedzy i doświadczenia poszczególnych członków zespołu, obejmujące następujące obszary:
- doświadczenie w tworzeniu technologii przetwarzania sygnałów cyfrowych (DSP – ang. *Digital Signal Processing*),
 - doświadczenie w tworzeniu złożonych aplikacji mobilnych i bazodanowych (Android OS, Windows Phone OS),
 - doświadczenie w certyfikacji urządzeń medycznych,
 - doświadczenie związane z budowaniem wartości intelektualnej opracowywanej technologii w skali międzynarodowej,
 - doświadczenie w projektowaniu i produkcji zaawansowanych urządzeń elektronicznych i medycznych,
 - doświadczenie w efektywnym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu finansowania w ramach dotacji ze środków Unii Europejskiej i innych środków publicznych oraz w ramach współpracy z *capital ventures*.
3. Unikatowy i innowacyjny produkt – opracowana przez spółkę i wykorzystywana w Stanach Zjednoczonych, wybranych krajach europejskich i Indiach zaawansowana diagnostycznie i technologicznie platforma do badania arytmii, chroniona prawem patentowym.
4. Efektywny model biznesowy, opierający się na sprzedaży przede wszystkim na rynku Stanów Zjednoczonych technologii tworzonej w Polsce oraz usług dodatkowych świadczonych z Polski.
5. Wdrożony system zarządzania jakością dla producenta urządzeń medycznych (ISO 9001 i ISO 13485) gwarantujący wysoką jakość produktów i usług spółki.

Model ekspansji międzynarodowej

Całość przychodów ze sprzedaży spółka realizuje w ramach jednej linii biznesowej – sprzedaży systemu PocketECG i usług dodatkowych. Do głównych usług dodatkowych świadczonych przez emitenta zaliczają się: opis badań wykonywanych za pomocą systemu PocketECG (usługi outsourcingu telemedycznego), usługi utrzymania systemu PocketECG, usługi integracji systemu PocketECG z systemem informatycznym placówki medycznej, usługi rozwoju oprogramowania informatycznego wspierającego pracę z systemem PocketECG.

Spółka rozwija się międzynarodowo według modelu *born global*. Rozpoczęła sprzedaż do Stanów Zjednoczonych w połowie 2010 r., osiągając na koniec roku 2010 udział sprzedaży zagranicznej na poziomie 48% całkowitych przychodów ze sprzedaży. W wyniku dynamicznego wzrostu przychodów ze sprzedaży w Stanach Zjednoczonych rynek ten od 2011 r. jest podstawowym

rynkiem sprzedaży spółki. W 2012 r. udział sprzedaży zagranicznej w całkowitych przychodach ze sprzedaży wyniósł 99%, w tym 99% przychodów ze sprzedaży zagranicznej (o wartości 10 809 tys. zł) zrealizowano w Stanach Zjednoczonych. Przychody ze sprzedaży w Azji na poziomie 1196 tys. zł w 2011 r. były związane z zawarciem umowy z Everist Genomics – dystrybutorem na rynkach azjatyckich.

Tabela 1. Struktura przychodów ze sprzedaży spółki w podziale na sprzedaż krajową i zagraniczną w latach 2010–2012 (w tys. zł)

Przychody	2010	Udział	2011	Udział	2012	Udział
Sprzedaż krajowa	2 146	52%	308	5%	153	1%
Sprzedaż zagraniczna	1 962	48%	5 497	95%	10 809	99%
Przychody razem	4 107	100%	5 805	100%	10 962	100%

Tabela 2. Struktura przychodów ze sprzedaży zagranicznej spółki w latach 2010–2012 (w tys. zł)

Przychody	2010	Udział	2011	Udział	2012	Udział
USA	1 887	96%	4 300	78%	10 750	99%
UE	65	3%	0	0%	0	0%
Azja	10	1%	1 196	22%	59	1%
Przychody razem	1 962	100 %	5 497	100%	10 809	100%

Celem strategicznym Medicalgorithmics w perspektywie najbliższych lat jest osiągnięcie pozycji wiodącego dostawcy nowoczesnych rozwiązań technologicznych w dziedzinie zdalnej diagnostyki kardiologicznej na terenie Stanów Zjednoczonych i Europy. Spółka zamierza zrealizować powyższy cel strategiczny poprzez rozwój organiczny, przede wszystkim w oparciu o rozwój technologii oraz planowane inwestycje kapitałowe. Rozwój organiczny spółka planuje opierać na wypracowanym modelu biznesowym oraz dalszym rozwoju systemu PocketECG, m.in. w kierunku szerszego zastosowania wypracowanej technologii w kardiologii oraz w innych dziedzinach telemedycyny, jak również na świadczeniu usług dodatkowych.

Równoległa realizacja ścieżki rozwoju przez przejęcia umożliwi spółce zaistnienie na rynku badań klinicznych leków lub innym rynku usługowym w branży związanej z medycyną i telemedycyną, które to rynki od dłuższego czasu postrzegane są przez zarząd jako istotne strategiczne. Zarząd oczekuje także osiągnięcia istotnych efektów synergii we współpracy z podmiotem przejmowanym dzięki zastosowaniu wypracowanych rozwiązań sprzętowych, technologicznych i organizacyjnych.

Profile kompetencyjne liderów Medicalgorithmics S.A.

Marek Dziubiński – współzałożyciel spółki, prezes zarządu, posiada 14,73% akcji spółki. Ukończył studia magisterskie na Uniwersytecie Warszawskim, Międzywydziałowe Studia Ochrony Środowiska – specjalizacja na Wydziałach Fizyki, Matematyki i Informatyki. W latach 2000–2006

kontynuował studia doktoranckie na Politechnice Gdańskiej w Katedrze Systemów Multimedialnych. Praca doktorska Marka Dziubińskiego została wyróżniona przez Politechnikę Gdańską oraz na szczeblu krajowym. Marek Dziubiński jest autorem licznych publikacji naukowych, artykułów w czasopiśmie naukowych oraz referatów konferencyjnych. Przez ostatnie 14 lat kariery zawodowej był związany z opracowywaniem algorytmów cyfrowego przetwarzania sygnałów, w szczególności koncentrując swoją aktywność w obszarze analizy sygnałów periodycznych i quasi-periodycznych. Technologia PocketECG opiera się na stworzonym przez Marka Dziubińskiego samouczącym się algorytmie interpretacji sygnału EKG, działającym na bazie ograniczonej ilości odprowadzeń sygnału, generującym wyniki w czasie rzeczywistym.

Marcin Szumowski – współzałożyciel spółki, członek Rady Nadzorczej, posiada pośrednio poprzez Szumowski Investments SKA ok. 3% akcji spółki. W latach 1988–1991 odbywał studia licencjackie i uzyskał tytuł licencjata w dziedzinie meteorologii (University of Massachusetts, Lowell, MA). Kontynuował naukę w latach 1991–1997, uzyskując tytuł magistra i doktora nauk (MS, PhD) w dziedzinie fizyki atmosfery (University of Illinois, Urbana, IL). W 2001 r. ukończył studia MBA o specjalizacji w zakresie międzynarodowego marketingu i finansów z dodatkową specjalizacją w zakresie e-biznesu i rozwoju przedsiębiorczości (University of Nevada, Reno, NV). Pozostali członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej mają wyróżniające kompetencje zawodowe i doświadczenie biznesowe, w tym międzynarodowe.

Wyniki finansowe osiągnięte przez spółkę

Spółka odnotowuje nieustanny, spektakularny wzrost produkcji, sprzedaży, udziału w rynku amerykańskim oraz we wskaźnikach rentowności.

Tabela 3. Podstawowe wskaźniki rentowności spółki

Wyszczególnienie	1-3Q 2013	1-3Q 2012	2012	2011	2010
Rentowność sprzedaży brutto	64,13%	63,70%	64,21%	51,05%	30,94%
Rentowność EBITDA	68,34%	67,56%	68,48%	58,37%	51,56%
Rentowność działalności operacyjnej (EBIT)	65,10%	63,65%	64,51%	53,19%	46,67%
Rentowność netto	72,65%	61,96%	67,62%	51,78%	42,57%
Rentowność kapitałów własnych (ROE)	b.d.	b.d.	10,05%	25,30%	65,54%
Rentowność aktywów (ROA)	b.d.	b.d.	9,81%	22,35%	60,07%

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektu emisyjnego spółki, zatwierdzonego 10 stycznia 2014 r. [dostęp: 13.09.2015].

Ćwiczenia

1. Dlaczego ekspansja międzynarodowa jest coraz bardziej popularną strategią wzrostu i rozwoju biznesu?
2. Jakie korzyści łączą się z internacjonalizacją biznesu?
3. Kiedy i dlaczego przedsiębiorstwa zaczęły rozwijać się międzynarodowo według modelu *born global*?
4. Podaj krótkie charakterystyki modelu tradycyjnego i globalnego ekspansji międzynarodowej biznesu.
5. Który model ekspansji międzynarodowej biznesu należy rekomendować polskim przedsiębiorstwom i dlaczego?
6. Scharakteryzuj model ekspansji międzynarodowej Medicalgorithmics S.A.
7. Scharakteryzuj profil kompetencyjny założycieli i menedżerów tej spółki.
8. Jakiego typu *born-global* jest Medicalgorithmics S.A.?
9. Jaka wiedza stanowi źródło przewagi konkurencyjnej omawianej spółki?
10. Czy spółka ta miała ugruntowaną pozycję konkurencyjną w Polsce, zanim podjęła ekspansję międzynarodową?
11. Scharakteryzuj sposoby wejścia Medicalgorithmics S.A. na rynki zagraniczne.
12. Jakie korzyści spółka ta odnosi dzięki internacjonalizacji?
13. Co wiadomo na temat sieci partnerstwa strategicznego Medicalgorithmics S.A.?
14. Zbuduj scenariusz dla tej spółki, gdyby rozwijała się według modelu tradycyjnego.

Bibliografia

- Bell J., Crick D., Young S. [2004], *Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' manufacturing Firms in the UK*, "International Small Business Journal", no. 22 (1), s. 23–56.
- Bell J., McNaughton R. [2000], *"Born global" firms: A challenge to public policy in support of internationalization*, [w:] J. Pels, D. W. Stewart (eds.), *Marketing in a Global Economy: Proceedings of the American Market Association*, Buenos Aires, s. 176–185.

- Bell J., McNaughton J., Young R., Crick D. [2003], *Towards an integrative model of small firm internationalization*, "Journal of International Entrepreneurship", no. 1, s. 339–362.
- Bengtsson L. [2004], *Explaining born globals: An organizational learning perspective on the internationalisation process*, "International Journal of Globalisation and Small Business", no. 1 (1), s. 29.
- Coviello N. E., Munro H. J. [1995], *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*, "European Journal of Marketing", no. 29, s. 49–61.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma D. [1997], *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, "Journal of International Business Studies", no. 28 (2), s. 337–360.
- Hedlund G., Kverneland A. [1985], *Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan*, "International Studies of Management & Organization", no. 15 (2), s. 41–59.
- Johanson J., Mattsson L.-G. [1988], *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. Strategies in Global Competition*, New York, Croom Helm.
- Johanson J., Vahlne J. E. [1990], *The mechanism of internationalization*, "International Marketing Review", no. 7 (4), s. 11–24.
- Johanson J., Vahlne J. E. [1977], *The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, "Journal of International Business Studies", no. 8, s. 23–32.
- Knight G. A., Cavusgil S. T. [1996], *The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory*, "Advances in International Marketing", no. 8.
- Lu J. W., Beamish P. W. [2001], *The Internationalization and Performance of SMEs*, "Strategic Management Journal", no. 22, s. 565–586.
- Lumpkin G., Dess G. [1996], *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review", no. 21, s. 135–172.
- McDougall P. P., Oviatt B. M., Shrader R. C. [2003], *A Comparison of International and Domestic New Ventures*, "Journal of International Entrepreneurship", no. 1, s. 59–82.
- McKinsey & Co. [1993], *Emerging Exporters*, Australian High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne.
- Morrow J. F. [1988], *International entrepreneurship: A new growth opportunity*, "New Management", no. 3, s. 59–61.
- Nowakowski M. (red.) [2005], *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Oviatt B. M., McDougall P. P. [1994], *Toward a theory of international new ventures*, "Journal of International Business Studies", no. 25 (1), s. 45–64.
- Oviatt B. M., McDougall P. P. [2000], *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, "Academy of Management Journal", no. 43, s. 902–908.

- Oviatt B. M., McDougall P. P. [2005], *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, ET&P, Baylor University.
- Prashantham Sh. [2004], *Toward a Knowledge-Based Conceptualisation of Internationalisation*, Academy of International Business Conference, Stockholm.
- Rasmussen E. S., Madsen T. K. [2002], *The Born Global Concept*, EIBA Conference.
- Root Franklin R. [1994], *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- Rymarczyk J. [2004], *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sapienza H. J., Autio E., Zahra S. [2003], *Effects of Internationalization on Young Firm. Prospects for Survival and Growth*, "Academy of Management Best Paper Proceedings", G1-7.
- Shane S., Venkataraman S. [2000], *The promise of entrepreneurship as a field of research*, "Academy of Management Review", no. 25, s. 217-226.
- Thorelli H. B. [1986], *Networks: Between Markets and Hierarchies*, "Strategic Management Journal", no. 7, s. 37-51.

Paweł Głodek
Magdalena Wiśniewska

Rozdział 19

Zewnętrzne źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw

Luka finansowa

Kredyt bankowy

Leasing

Fundusze pożyczkowe

Fundusze poręczeń kredytowych

Fundusze *venture capital*

Dotacje

Rynek giełdowy – NewConnect

Wprowadzenie	623
19.1. Luka finansowa	624
19.2. Kredyt bankowy	625
19.2.1. Pozyskanie kredytu	626
19.2.2. Udzielanie kredytu	627
19.2.3. Czynniki wpływające na powodzenie wniosku kredytowego – perspektywa kredytowa	630
19.3. Leasing	632
19.4. Fundusze pożyczkowe	636
19.5. Fundusze poręczeń kredytowych	639
19.6. Fundusze <i>venture capital</i>	641
19.6.1. Rodzaje inwestorów na rynku <i>venture capital</i>	642
19.6.2. Proces inwestowania <i>venture capital</i>	645
19.7. Dotacje	649
19.8. Rynek giełdowy – NewConnect	650
Ćwiczenia	651
Bibliografia	652

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo w swej działalności wykorzystuje środki finansowe pochodzące z różnych źródeł. Źródła te można podzielić na podstawie kryterium ich pochodzenia oraz ich własności. Relacje między poszczególnymi podziałami przedstawia rys. 19.1.

Finansowanie wewnętrzne	Finansowanie zewnętrzne	
F. wewnętrzne własne	F. zewnętrzne własne	F. zewnętrzne obce
Finansowanie własne		Finansowanie obce

Rysunek 19.1. Podstawowe układy klasyfikacyjne źródeł finansowania małych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wypych (red.) [1995], s. 51–53; Łuczka [1997], s. 46–50.

Najbardziej rozpowszechniony podział finansowania opiera się na własności kapitału. Na tej podstawie wyróżnia się finansowanie własne i finansowanie obce (kapitałem obcym). Poprzez finansowanie własne rozumie się zasilenie kapitału własnego przedsiębiorstwa, zaś poprzez finansowanie obce – zasilenie przedsiębiorstwa kapitałem obcym, należącym do jego wierzycieli.

W przypadku finansowania małych przedsiębiorstw mamy do czynienia ze znacznymi ograniczeniami w dostępie do źródeł finansowania. Wynikają one głównie z niewielkiej skali działalności i tego konsekwencji. Znacząca część instrumentów finansowania dostępna jest przeważnie dla podmiotów dużych i bardzo dużych. Z drugiej strony małe firmy mają dostęp do instrumentów im dedykowanych. Część z nich posiada charakter interwencji publicznej, co po części wynika z doświadczeń o ograniczaniu luki finansowej.

Wśród najbardziej efektywnych źródeł finansowania małych firm, zaliczanych do finansowania obcego, można wymienić:

- kredyt bankowy,
- leasing,
- pożyczkę z funduszu pożyczkowego.

Finansowanie własne – zasilenie kapitału własnego przedsiębiorstwa.

Finansowanie obce – zasilenie przedsiębiorstwa kapitałem obcym.

Natomiast do źródeł drugiej grupy zalicza się:

- *venture capital*,
- dotacje z instytucji publicznych.

W dalszej części rozdziału wymienione źródła finansowania zostaną szerzej scharakteryzowane.

19.1. Luka finansowa

Przez lukę finansową rozumie się sytuację, w której mechanizmy rynkowe na rynku finansowym nie zapewniają finansowania dobrych, wartościowych projektów po żadnej cenie. Jeden z segmentów rynku, który postrzegany jest jako miejsce występowania luki finansowej to segment środków finansowych dla małych przedsiębiorstw.

Sytuacja luki finansowej odnosi się zarówno do finansowania kapitałem własnym, jak i obcym. W przypadku finansowania kredytem bankowym zagadnienie jej występowania łączone jest z występującą na nim niedoskonałością rynkową (*market failure*). Koncepcja ta została opracowana przez J. Stiglitz, laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2001 r. Zdaniem tego autora luka na rynku kredytu bankowego jest jego cechą inherentną, gdyż cena kredytu nie jest w stanie spełniać roli regulatora popytu i podaży, dzieje się to m.in. ze względu na występowanie na rynku asymetrii informacji pomiędzy podmiotem ubiegającym się o kredyt i bankiem. Jej efektem jest koncentrowanie się na projektach bezpiecznych oraz unikanie projektów o podwyższonym ryzyku, niezależnie od ich potencjału ekonomicznego [Stiglitz, Weiss 1981].

Luka finansowa występuje również na rynku finansowania własnego. W tym przypadku można używać pojęcia **luki kapitałowej** (*equity gap*). Jej znaczenie i rozmiar są relatywnie małe na rynkach, na których występuje wysoka aktywność poszczególnych rodzajów inwestorów typu *venture capital*, przy czym szczególną rolę w tym zakresie przypisuje się aniołom biznesu [Głodek 2005]. W zakresie finansowania przedsięwzięć postrzeganych jako szczególnie wartościowe ze względów gospodarczych (m.in. innowacje, komercjalizacja technologii) czy społecznych (m.in. integracja społeczna, bezrobocie), wiele państw wspiera funkcjonowanie funduszy *seed* [Głodek 2011].

Luka finansowa – sytuacja, w której mechanizmy rynkowe na rynku finansowym nie zapewniają finansowania dobrych, wartościowych projektów po żadnej cenie.

19.2. Kredyt bankowy

Kredyt bankowy jest najczęściej wykorzystywanym źródłem finansowania zewnętrznego przedsiębiorstw. Jedną z przyczyn tej sytuacji jest fakt, że występuje wiele rodzajów kredytów, a dzięki temu można dopasować go do potrzeb konkretnej firmy.

Zgodnie z prawem bankowym, w Polsce kredytów mogą udzielać wyłącznie banki¹. Innym podmiotom gospodarczym, podejmującym się próby oferowania czynności zarezerwowanych dla banków (tj. gromadzenia środków pieniężnych należących do innych podmiotów w celu udzielania kredytów), grozi grzywna do 5 mln zł lub kara pozbawienia wolności do lat trzech².

Kredyty mogą różnić się celem wydatkowania środków pieniężnych, długością okresu kredytowania, sposobem spłaty itp. W tab. 19.1 przedstawiono bardziej szczegółowy podział kredytów, biorąc pod uwagę różne kryteria podziału.

Kredyt jest relacją pomiędzy kredytodawcą a kredytobiorcą. Kredytodawca zobowiązuje się udostępnić do dyspozycji kredytobiorcy określoną kwotę środków pieniężnych na określony cel.

Tabela 19.1. Rodzaje kredytów według różnych kryteriów klasyfikacji

Kryterium	Rodzaj kredytu
Podmiot umowy	osoby prawne
	osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
Czas kredytowania	krótkoterminowe – do 1 roku
	średnioterminowe – od 1 roku do 3 lat
	długoterminowe powyżej 3 lat
Metoda udzielania kredytu	w rachunku kredytowym
	w rachunku bieżącym
Cel gospodarczy	obrotowe
	inwestycyjne
	inne (eksportowe, wielocalowe, dyskonta weksli itp.)
Forma spłaty	raty stałe
	raty malejące
	kredyt z ratą balonową

Źródło: Pietras, Głodek [2011], s. 21–22.

1 Wyjątkiem są spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe oraz inne jednostki organizacyjne uprawnione do tego na podstawie ustawy.

2 Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, t.j. Dz. U. 2015 r., poz. 128.

19.2.1. Pozyskanie kredytu

Z punktu widzenia procedur pozyskania kredytu można wskazać dwie najważniejsze grupy kredytów bankowych, przeznaczonych dla podmiotów gospodarczych. Są to: 1) kredyt obrotowy i 2) kredyt inwestycyjny.

Kredyt obrotowy – to kredyt bankowy przeznaczony na finansowanie bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Do typowych celów zaciągania tego typu kredytu należą m.in.: zakup materiałów do produkcji, pokrycie części kosztów zatrudnienia personelu, zakup drobnego wyposażenia. Tak więc poprzez wykorzystanie kredytu obrotowego przedsiębiorstwo może zarządzać swoją płynnością finansową. W szczególności chodzi o możliwość regulowania swoich bieżących zobowiązań w sytuacji, gdy środki finansowe firmy np. są już zaangażowane w realizację zleceń od klientów.

Kredyt obrotowy jest zwykle udzielany na okres krótszy niż rok, tak więc zalicza się go do kategorii kredytów krótkoterminowych. W pewnych przypadkach udziela się także kredytów obrotowych finansujących działalność przedsiębiorstwa w okresie dłuższym, np. kredyty na zapasy sezonowe.

Kredyty obrotowe mogą przybierać dwie formy: kredytu w rachunku bieżącym oraz kredytu w rachunku kredytowym. Pierwszy z nich jest udzielany jako kredyt odnawialny na okres nie dłuższy niż 1 rok. Wykorzystanie takiego kredytu następuje w drodze realizacji płatności w ciężar rachunku bieżącego przedsiębiorcy, zaś jego spłata pochodzi z najbliższych wpływów na tenże rachunek bieżący. Natomiast kredyt w rachunku kredytowym może być udzielony na sfinansowanie określonej transakcji lub jako linia kredytowa odnawialna bądź nieodnawialna. Każda spłata części lub całości wykorzystanego kredytu powoduje odpowiednie podwyższenie wolnego salda kredytu o spłaconą kwotę. Daje to przedsiębiorcy możliwość wielokrotnego wykorzystywania środków do wysokości wolnego salda kredytu w całym okresie.

Kredyt inwestycyjny – to kredyt bankowy przeznaczany na finansowanie przedsięwzięć. Jego celem może być odtworzenie, modernizacja lub powiększenie wartości majątku trwałego przedsiębiorstwa, jak również zakup wartości niematerialnych i prawnych bądź nabycie udziałów w przedsiębiorstwach czy długoterminowych papierów wartościowych [Iwanicz-Drozdowska *et al.* 2013, s. 163].

Kredyt inwestycyjny jest udzielany z reguły na okres 3 lat i więcej. Wynika to m.in. z wysokości zaciąganych zobowiązań w relacji do potencjału finansowego firmy. Rozłożenie spłaty na dłuższy okres

Kredytobiorca zobowiązuje się do korzystania ze środków pieniężnych na warunkach określonych w umowie, zwrotu kwoty kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu.

zmniejsza zagrożenia związane z koniecznością zachowania płynności firmy na odpowiednim poziomie.

Warunkiem uzyskania kredytu inwestycyjnego jest pozytywny wynik prowadzonej przez bank analizy ekonomiczno-finansowej kredytowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Udzielając kredytów inwestycyjnych, bank zwykle wymaga udziału własnego przedsiębiorstwa, co oznacza, że przynajmniej część przedsięwzięcia musi być sfinansowana przez przedsiębiorstwo ze środków własnych. Przez to działanie bank redukuje ryzyko kredytowe.

19.2.2. Udzielanie kredytu

Zróznicowanie rodzajów kredytu powoduje, że procedury jego przyznawania różnią się stopniem złożoności. Zawsze wiążą się one z oceną zdolności kredytowej przedsiębiorstwa, przy czym kredyty postrzegane przez bank jako obciążone niewielkim ryzykiem bazują na relatywnie uproszczonych ocenach. Kredyty opiewające na większe kwoty, o dłuższym okresie spłaty, związane są ze szczegółową oceną przedsiębiorstwa. Odnoszą się one przede wszystkim do przyznawania kredytów inwestycyjnych, stąd też procedura przyznania takiego kredytu zostanie opisana poniżej.

Procedura przyznania kredytu zaczyna się od deklaracji potencjalnego kredytodawcy dotyczącej chęci zaciągnięcia kredytu. W przypadku kredytu inwestycyjnego wiąże się to z koniecznością przygotowania **wniosku kredytowego**. Złożenie go w banku uruchamia procedurę przyznania kredytu. Składa się ona z kilku etapów:

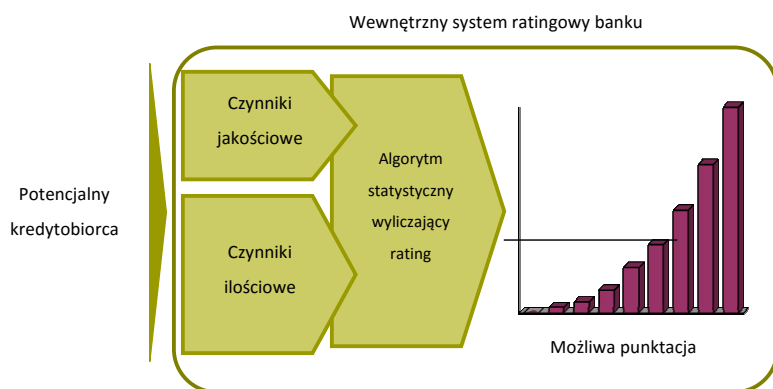
- 1) ocena wiarygodności przedsiębiorcy.
- 2) ocena planowanego przedsięwzięcia.
- 3) ocena ryzyka kredytowego i zabezpieczeń.
- 4) koszt kredytu i forma spłaty – negocjacje.
- 5) wypłata środków pieniężnych.

Poszczególne etapy przebiegają następująco:

Ocena wiarygodności przedsiębiorcy – na tym etapie analitycy banku posługują się dostarczonymi przez przedsiębiorstwo danymi, głównie zestawieniami finansowymi. Sprawdzają oni historyczne dane finansowe, starając się ocenić sytuację ekonomiczno-finansową wnioskodawcy. Obecnie niemal wszystkie banki wykorzystują systemy informatyczne wspomagające ten proces, zwane systemami ratingowymi. Ocena dokonywana jest według algorytmu uwzględniającego wartości

Etapy procedury przyznania kredytu inwestycyjnego

od kilku do kilkudziesięciu wskaźników finansowych (w tym m.in. poziom zadłużenia, płynność finansową, rentowność itp.). Akceptowalne wartości poszczególnych wskaźników są uzależnione od polityki danego banku. Na rys. 19.2 analiza finansowa jest pokazana jako „czynniki ilościowe”. W przypadku kredytów inwestycyjnych jest ona zwykle uzupełniana o elementy jakościowe, odnoszące się zarówno do sektora, jak i m.in. do oceny dotychczasowej współpracy z bankiem. Efektem dokonanej analizy jest ocena sumaryczna, która przyjmuje na końcu wartość 0 lub 1. Oznacza to decyzję „albo-albo”, tzn. że dany klient albo jest wiarygodny, czyli **posiadający zdolność kredytową**, albo że klient nie posiada zdolności kredytowej. To drugie stwierdzenie oznacza, że nie ma możliwości zaciągnięcia kredytu (niezależnie od innych czynników).



Rysunek 19.2. Schemat procesu oceny zdolności kredytowej w banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Basel II survey.

Ocena planowanego przedsięwzięcia – w tym celu przedsiębiorca z reguły zobowiązany jest do przedstawienia biznesplanu przedsięwzięcia. W zależności od banku wymagania co do zawartości i szczegółowości dokumentu mogą się znacząco różnić. W części z nich nie trzeba nawet posiadania oddzielnego dokumentu o tej nazwie. Niekiedy wystarczy opis działań i prognoza ich efektów, zamieszczona na standardowych formularzach banku. Na podstawie opisu oraz załączonych dokumentów przedsięwzięcie poddawane jest ocenie pod względem przydatności rynkowej i jego wpływu na przyszły stan ekonomiczno-finansowy przedsiębiorcy. Decyzja banku zależy głównie od wiarygodności danych, jakie przedstawił przedsiębiorca oraz racjonalności poczynionych założeń i prognoz.

Ocena ryzyka kredytowego i zabezpieczeń to działania, w ramach których przedsiębiorca i planowane przedsięwzięcie są oceniane przez wyspecjalizowane komórki w bankach zajmujące się oceną ryzyka. Celem tych działań ze strony banku jest budowa bezpieczeństwa udzielenia kredytu, na które składa się: a) ocena możliwości spłaty zobowiązań oraz b) stopień zabezpieczenia transakcji kredytowej. Z tego względu ważnym czynnikiem jest tzw. udział własny przedsiębiorcy. Z reguły minimalna wartość tego udziału wynosi 20%, chociaż przy inwestycjach wysokiego ryzyka bank może wymagać jego zwiększenia, a w niektórych przypadkach (np. wysokiej koniunktury gospodarczej w danym sektorze i w wyniku konkurencji na rynku bankowym) – zmniejszenia. Najczęściej i najchętniej wykorzystywaną przez banki formą zabezpieczenia kredytów długoterminowych (inwestycyjnych) jest hipoteka ustanowiona na nieruchomości. Oczywiście dostępne są inne formy zabezpieczeń, w tym m.in. cesja praw z umów, zabezpieczenia na ruchomościach, zabezpieczenia na papierach wartościowych, zabezpieczenia na majątku prywatnym właścicieli, a także zabezpieczenia ustanowione na lokatach bankowych.

Po opisanych wyżej ocenach wniosku kredytowego możliwe są **negocjacje kosztów kredytu i formy spłaty kredytu**. Na koszt kredytu składają się: prowizja i oprocentowanie. Prowizja od udzielenia kredytu to standardowa forma opłaty za usługi bankowe. Jej wartość wyjściowa jest zwykle podawana w tzw. tabeli opłat i prowizji danego banku, natomiast z reguły w przypadku dużych kredytów banki podatne są na negocjowanie jej wysokości. Oprocentowanie kredytu to z kolei forma zapłaty za „obróć” środkami pieniężnymi, będącymi w dyspozycji przedsiębiorcy. Jego wysokość jest określana jako wartość procentowa aktualnego zadłużenia przedsiębiorcy w skali okresu spłaty kredytu (najczęściej miesięcznie). Na wysokość oprocentowania mają wpływ dwa czynniki: wysokość oprocentowania środków na tzw. rynku międzybankowym (WIBOR) i wysokość marży banku. Marża jest wyliczana przez analityków banku (również analityków ryzyka), którzy biorą pod uwagę przy jej określaniu atrakcyjność rynku, na którym działa i/lub będzie działał przedsiębiorca oraz rodzaj i wartość zabezpieczeń. Jej wysokość również może być przedmiotem negocjacji.

Jeśli wcześniejsze etapy zakończą się dla przedsiębiorcy sukcesem, następuje ostatni etap procesu kredytowego – **wypłata środków pieniężnych**. Może ona następować w różnych trybach. Zwykle przybiera formę wypłaty w rozłożonych w czasie transzach powiązanych ze stopniem zaawansowania finansowanego projektu. Może

ona następować poprzez przelew na wydzielony rachunek kredytowy przedsiębiorcy bądź z jego pominięciem – bezpośrednio na rachunek wykonawcy danego projektu. Drugim trybem wypłaty kredytu jest postawienie środków kredytu do dyspozycji przedsiębiorcy na wyodrębnionym rachunku kredytowym, z którego dokonywane są płatności związane z realizacją przedsięwzięcia. Trzeci tryb to refinansowanie, tzn. przekazanie przedsiębiorcy na wyodrębniony rachunek kredytowy wartości kredytu równej udziałowi banku w finansowaniu zakończonej inwestycji. Ten ostatni tryb jest wykorzystywany relatywnie rzadko, w szczególnych przypadkach, np. gdy przedsiębiorca ukończył już inwestycję, a środki finansowe chce przeznaczyć na jej rozwój.

19.2.3. Czynniki wpływające na powodzenie wniosku kredytowego – perspektywa kredytowa

Przedsiębiorca, przygotowując się do uruchomienia procedury kredytowej, powinien zwrócić uwagę na kilka czynników, które mogą wpłynąć na postrzeganie wniosku kredytowego przez bank. Jednym z nich jest zagadnienie odnoszące się do organizacji banków – większość banków wydziela pionry zajmujące się obsługą różnego typu klientów, w tym: klientów indywidualnych, małych i średnich przedsiębiorstw oraz klientów korporacyjnych. Różnica pomiędzy tymi dwoma ostatnimi polega na wartości rocznych obrotów. Ich graniczną wartość każdy z banków ustala samodzielnie i są to zwykle kwoty od ok. 2 do 10 milionów złotych rocznego obrotu. Kompetencje tych pionów są rozdzielne, tzn. inne warunki współpracy są przewidziane dla przedsiębiorców z jednej i drugiej grupy, inne osoby ich obsługują itp.

Ważne jest, by planując współpracę kredytową z bankiem, zadbąć o wynik pomiaru wskaźników finansowych na długo wcześniej, niż termin aplikowania o kredyt. Banki oceniają zdolność kredytową klienta, biorąc pod uwagę jego dane historyczne, stąd nie ma możliwości „naprawienia” ich w ostatniej chwili. Jeśli chodzi o same wskaźniki, to często spotykanym w tym zakresie błędem jest zbyt wysoka wartość zobowiązań wobec dostawców, znacząco przewyższająca wartość aktywów obrotowych (w konsekwencji – niska wartość wskaźnika płynności) oraz wysoka wartość wskaźnika zadłużenia (w konsekwencji – zbyt mały udział własnych środków w majątku firmy). Pomimo

że z praktycznego punktu widzenia wartości wskaźników nie oddają rzeczywistości³, to jednak ocena wskaźnikowa jest „bezduszną” i nawet bardzo dobre projekty, bez potwierdzenia zdolności kredytowej firmy, mogą nie zostać poddane ocenie przez analityków.

Istotny czynnik stanowi poprawna prezentacja projektu, która zwykle następuje w formie biznesplanu. Przedsiębiorcy dość często mylnie utożsamiają biznesplan z analizą finansową projektu. W tym przypadku jednak należy przestrzegać zasady, że w załączonym biznesplanie powinien być przedstawiony cały kontekst projektu, sam projekt oraz jego rynkowe i finansowe rezultaty. Ponadto zakresem analizy musi być objęty okres po realizacji inwestycji i na ten moment konieczne jest wykazanie środków finansowych na wdrożenie projektu w życie. Często przedsiębiorcy wykazują duże wartości wkładu własnego do samego projektu inwestycyjnego, nie biorąc pod uwagę, że ten własny kapitał niezbędny jest również do rozwoju jego efektów. Innymi słowy, zabezpieczane są środki na realizację samej inwestycji, np. na budowę hotelu i jego wyposażenie, natomiast umniejszana jest kwestia zapotrzebowania na środki finansowe konieczne do uruchomienia działalności operacyjnej.

Wielu przedsiębiorców uważa, że należy się finansować jedynie ze środków własnych, a finansowanie projektów ze środków bankowych to ostateczność, gdyż kredyt jest drogi, współpraca z bankiem uciążliwa, a wartość zabezpieczeń wielokrotnie przewyższa wysokość kredytu. Należy jednak zwrócić uwagę, że kredyt to relatywnie najszybsza metoda pozyskania środków finansowych. Nadzór ze strony banku nie jest wcale tak uciążliwy i dotyczy głównie wydatkowania środków przeznaczonych na inwestycję, a nie codziennej działalności firmy. Koszt kredytu jest oczywiście znaczący, jednak po przeprowadzeniu analizy licznych ukrytych kosztów związanych z wykorzystaniem innych źródeł finansowania (w tym środków własnych) nie wydaje się już nie do zaakceptowania. Poza tym, szczególnie w obszarze działań przedsiębiorczych, zaniechanie realizacji rozwojowych może być znacznie droższe (koszt utraconych korzyści, utrata rynków zbytu itp.) niż oddanie części przyszłych zysków bankowi.

Podsumowując – kredyty bankowe są relatywnie prostą i efektywną formą pozyskania finansowania na rozwój przedsiębiorstwa i jego bieżącą działalność. Konieczne jest jednak poważne potraktowanie

3 Przykładowo, przedsiębiorstwo może posiadać odbiorców płacących w bardzo krótkich terminach oraz dostawców, którzy standardowo oferują długie terminy płatności i nie jest to niczym nagannym.

wymagań banku. Współpraca z nim wymaga przejrzystości i przewidywalności zachowań przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie dokumentacji finansowej oraz prowadzenia zapisów księgowych.

19.3. Leasing

Leasing to jedno z dość szeroko stosowanych źródeł finansowania przedsięwzięć oraz wzrostu majątku przedsiębiorstwa. Jest on formą uzyskiwania różnego rodzaju dóbr inwestycyjnych na podstawie długoterminowej umowy, w której dawca zobowiązuje się oddać do dyspozycji biorcy określone dobra w zamian za rozłożone w czasie, ustalone opłaty [Pietras, Głodek 2011]. Leasing pozwala pozyskać dla przedsiębiorstwa nowe aktywa bez angażowania w ten proces znaczącego kapitału. W konsekwencji firma może korzystać z nowego wyposażenia, maszyn, środków transportu, komputerów itp. Leasingobiorca w ramach takiej umowy zobowiązany jest do płatności rat leasingowych. Na wielkość raty składają się dwa elementy: rata wartości urządzenia oraz oprocentowanie tej wartości.

Leasing jest formą uzyskiwania różnego rodzaju dóbr inwestycyjnych na podstawie długoterminowej umowy, w której dawca zobowiązuje się oddać do dyspozycji biorcy określone dobra w zamian za rozłożone w czasie, ustalone opłaty.

Rozwój przedsiębiorstwa można zatem przyspieszyć, nie angażując w ten proces natychmiast znacznego kapitału, jeśli można pożyczyć potrzebne maszyny, urządzenia, środki transportu, komputery itp. W przedsiębiorstwie większe znaczenie ma bowiem możliwość wykorzystania danej rzeczy i osiągnięcia z niej pożytków gospodarczych, niż jej posiadanie na własność.

Na rynku istnieje wiele rodzajów i form transakcji leasingowych. Jedne z nich są częściej stosowane, zaś inne cieszą się mniejszą popularnością. Różnice pomiędzy nimi odnoszą się m.in. do celu finansowania, jego sposobu, charakteru umowy i okresu jej obowiązywania (tab. 19.2).

Dla praktyki działalności gospodarczej najważniejsze znacznie ma podział na następujące formy leasingu:

- leasing zwrotny,
- leasing operacyjny,
- leasing finansowy.

Rodzaje i formy transakcji leasingowych

Leasing zwrotny polega na sprzedaży danego dobra inwestycyjnego spółce leasingowej, ale przy jednoczesnym zawarciu umowy leasingu na wykorzystywanie tego dobra (przez sprzedawcę). Powstaje więc sytuacja, w ramach której przedsiębiorstwo sprzedające prawo własności

Tabela 19.2. Rodzaje leasingu według różnych kryteriów klasyfikacji

Kryterium	Rodzaj leasingu
Liczba stron umowy	bezpośredni
	pośredni
Przedmiot umowy	dobra inwestycyjne
	dobra konsumpcyjne
	dobra unikatowe
Zamortyzowanie wydatków	pełny zwrot kosztów
	częściowy zwrot kosztów
Czas trwania umowy	krótkoterminowy
	średnioterminowy
	długoterminowy
Charakter prawny umowy	operacyjny
	finansowy
	zwrotny
Obciążenie kosztami przedmiotu leasingu	pełen
	czysty
Kierunek ruchu przedmiotu leasingu	czynny
	bierny

Źródło: Pietras, Głodek [2011], s. 28.

do danego składnika majątku jest zainteresowane jego dalszym wykorzystywaniem. Z tej konstrukcji korzystają głównie przedsiębiorstwa produkcyjne, np. odczuwające w danym momencie brak płynności finansowej – niemające środków finansowych na bieżące opłacenie procesu produkcyjnego (czy innej sfery działalności), niebędące w stanie również pozyskać środków finansowych z innych źródeł zewnętrznych, np. w formie kredytu bankowego. Tak więc dzięki sprzedaży środka produkcji czy nieruchomości firmie leasingowej uzyskują one szybki dopływ gotówki. A ponieważ mogą nadal użytkować dany przedmiot, sprawa jego własności nabiera mniejszego znaczenia.

Leasing operacyjny zwany jest również eksploatacyjnym lub bieżącym. Polega on na oddaniu określonego składnika majątku w użytkowanie na określony czas, zazwyczaj krótszy niż okres jego pełnej

amortyzacji. Z tego powodu istnieje możliwość wielokrotnego oddania składnika majątku w leasing. Leasingodawca zwykle ponosi koszty napraw, serwisu technicznego i ubezpieczenia przedmiotu leasingu. W tym przypadku raty leasingowe stanowią koszty uzyskania przychodu w firmie leasingobiorcy. Natomiast leasingodawca, jako właściciel przedmiotu leasingu, wykazuje go w bilansie i w związku z tym może dokonywać odpisów amortyzacyjnych.

Leasing finansowy, zwany również kapitałowym lub inwestycyjnym, zwykle obejmuje umowy długoterminowe. Okres finansowania zbliżony jest do okresu pełnej amortyzacji wartości przedmiotu leasingu. Najczęściej leasingiem finansowym obejmowane są dobra inwestycyjne o znacznej wartości (większej niż w przypadku umowy leasingu operacyjnego). W przeciwieństwie do leasingu operacyjnego, tu koszty eksploatacji danego składnika majątku ponosi sam leasingobiorca, a część kapitałowa raty leasingowej nie stanowi w tym przypadku jego kosztu uzyskania przychodu. W umowie może wystąpić opcja przejęcia własności danego dobra po okresie umowy przez leasingobiorcę, wobec tego to on wykazuje wartość przedmiotu leasingu w bilansie (i co za tym idzie, dokonuje odpisów amortyzacyjnych). W tab. 19.3 zamieszczono podsumowanie głównych różnic pomiędzy leasingiem operacyjnym a finansowym.

Tabela 19.3. Podstawowe różnice między leasingiem operacyjnym a finansowym

Leasing operacyjny	Leasing finansowy
Okres umowy jest krótszy od okresu eksploatacji przedmiotu leasingu.	Okres umowy jest zbliżony do okresu ekonomicznego zużycia przedmiotu leasingu.
Możliwe jest odstąpienie od umowy przed jej wygaśnięciem.	Wcześniejsze odstąpienie od umowy wymaga zapłaty odszkodowania dawcy przedmiotu leasingu.
Koszty amortyzacji, konserwacji i remontów przedmiotu leasingu ponosi leasingodawca.	Koszty amortyzacji, konserwacji i remontów przedmiotu leasingu ponosi leasingobiorca, a jeśli pokrywa je dawca, to za dodatkową opłatą.
Przedmiot leasingu nie jest składnikiem aktywów leasingobiorcy.	Przedmiot leasingu jest składnikiem aktywów leasingobiorcy.
Opłaty leasingowe, składające się z części kapitałowej i odsetkowej, w całości zaliczane są do kosztów operacyjnych biorcy.	Część kapitałowa opłaty leasingowej jest pokrywana z zysku netto leasingobiorcy, zaś część odsetkowa zaliczana jest w ciężar kosztów operacyjnych biorcy.
Opłaty leasingowe nie pokrywają pełnej wartości przedmiotu leasingu.	Opłaty leasingowe pokrywają pełną wartość przedmiotu leasingu.
Podatek VAT naliczany jest wraz z każdą opłatą leasingową.	Podatek VAT naliczany jest jednorazowo, od pełnej wartości przedmiotu leasingu.

Źródło: Pietras, Głodek [2011], s. 30.

Następny podział rozróżnia leasing bezpośredni i pośredni. **Leasing bezpośredni** ma miejsce wtedy, gdy dawcą przedmiotu leasingu jest jego producent lub właściciel. Tak więc w transakcji biorą udział jedynie dwie strony:

- 1) leasingobiorca, czyli docelowy użytkownik przedmiotu leasingu,
- 2) leasingodawca przedmiotu leasingu.

Leasing pośredni występuje natomiast w sytuacji, gdy właściciel przedmiotu leasingu nie jest jego posiadaczem, ale podmiotem finansującym zamówienie otrzymane od leasingobiorcy. Na zlecenie biorcy wyszukuje określonego dostawcę przedmiotu leasingu oraz dokonuje jego zakupu. Taka sytuacja oznacza, iż w transakcji bierze udział trzeci podmiot – wyspecjalizowany pośrednik, czyli firma leasingowa. To właśnie ona nabywa przedmiot leasingu od właściciela i dopiero wówczas przekazuje go w ramach umowy leasingowej leasingobiorcy. Podsumowując: w tym przypadku mamy więc trzy podmioty biorące udział w transakcji:

- 1) leasingobiorca, czyli docelowy użytkownik przedmiotu leasingu,
- 2) początkowy właściciel przedmiotu leasingu,
- 3) leasingodawca – wyspecjalizowany pośrednik.

Występuje również leasing krótko-, średnio- i długoterminowy. **Leasing krótkoterminowy** zawierany jest najczęściej na okres do 3 lat i w praktyce jest to umowa leasingu operacyjnego. **Leasing średnioterminowy** dotyczy okresów od 3 do 10 lat, a **leasing długoterminowy** obejmuje okresy powyżej 10 lat. W przypadku leasingu długoterminowego przedmiotem leasingu są najczęściej nieruchomości.

Ponadto wyróżnia się leasing z pełnym i częściowym pokryciem kosztów. **Leasing z pełnym pokryciem kosztów** występuje najczęściej w umowach leasingu finansowego. Istotne znaczenie mają w tym zakresie koszty nabycia przedmiotu leasingu, odsetki od kredytu (jeśli przedmiot leasingu był w oparciu o niego finansowany), koszty związane z utrzymaniem przedmiotu leasingu w stanie gotowości eksploatacyjnej oraz skumulowany zysk leasingodawcy. Leasing może również występować w formie **niepełnego zwrotu kosztów poniesionych przez stronę – leasingodawcę**. Taka sytuacja występuje najczęściej w umowach leasingu operacyjnego. W tym przypadku, aby leasingodawca pokrył własne wydatki inwestycyjne na zakup przedmiotu leasingu, konieczne jest czasem kilkakrotne zawarcie umowy leasingowej.

Istnieje też podział na leasing pełny oraz leasing czysty. **Leasing pełny** występuje w sytuacjach, gdy koszty utrzymania przedmiotu leasingu w stanie przydatności ekonomicznej, koszty jego remontów, ubezpieczenia i napraw ponosi leasingodawca. Natomiast, gdy ten

obowiązek spoczywa na leasingobiorcy, mamy do czynienia z **leasingiem czystym**, zwanym również leasingiem netto.

Umowa leasingu

Niezależnie od rodzaju leasingu, jego umowa jest zawsze formułowana z zachowaniem podstawowych obszarów. Należy do nich określenie przedmiotu leasingu, czasu trwania umowy, wysokości opłat leasingowych i warunków rozłożenia tych opłat w czasie. Wskazane jest ponadto ustalenie poszczególnych rodzajów kosztów obsługi, konserwacji, remontów i ubezpieczenia przedmiotu leasingu wraz z określeniem, która ze stron będzie je ponosić. Ważne jest wzięcie pod uwagę dalszych czynników, w tym:

- oszacowanie wartości przedmiotu z dnia umowy,
- ustalenie wysokości opłaty początkowej wnoszonej przez biorcę (najczęściej jest to 10–20%),
- ustalenie szacunkowej wartości przedmiotu leasingu na koniec umowy,
- ustalenie, czy raty leasingowe mają charakter stały czy zmienny,
- ustalenie, jakie odsetki karne należy płacić za nieterminowe dokonywanie płatności leasingowych,
- ustalenie, jakie są warunki wypowiedzenia umowy przez obie strony,
- ustalenie, jakie są warunki zakończenia umowy.

Z praktycznego punktu widzenia leasing jest najprostszą formą finansowania zakupów inwestycyjnych ze wszystkich tu przedstawionych. Konkurencja na rynku leasingodawców jest bardzo duża, w związku z czym otrzymanie finansowania nie jest ani zbyt skomplikowane, ani drogie.

19.4. Fundusze pożyczkowe

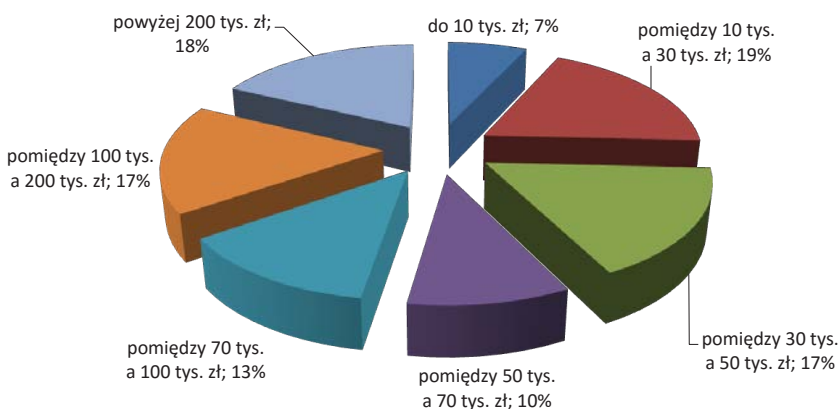
Zaciągnięcie kredytu bankowego przez mikro- i małe przedsiębiorstwa oraz podmioty dopiero rozpoczynające działalność jest utrudnione. Głównymi barierami w kontaktach z bankami są w tych przypadkach głównie: brak wystarczająco długiej historii kredytowej, szczegółowej dokumentacji księgowej oraz wymaganych przez bank zabezpieczeń. Mali przedsiębiorcy często wskazują na nieelastyczność ze strony banków, brak indywidualnego podejścia do klienta oraz słabo rozwinięte

usługi doradztwa z zakresu przygotowywania dokumentów do wniosku kredytowego. W takiej sytuacji dla wielu z firm interesujące rozwiązanie stanowi skorzystanie z oferty funduszu pożyczkowego.

Fundusze pożyczkowe to z punktu widzenia małych przedsiębiorstw uzupełnienie oferty systemu bankowego. Udzielają one pożyczek właśnie dla tej grupy podmiotów, w tym dla przedsiębiorstw dopiero rozpoczynających działalność. Poprzez pożyczkę można sfinansować zarówno kapitał obrotowy, jak i rozbudowę majątku trwałego firmy. W odróżnieniu od instytucji bankowych fundusze pożyczkowe mają mniejsze wymagania co do poziomu i rodzaju zabezpieczeń.

Pożyczki są dostępne dla mikro- i małych przedsiębiorców, zatem ograniczona jest wielkość dostępnego kapitału. Wiele funduszy pożyczkowych może udzielać pożyczek nieprzekraczających kwoty 120 tys. zł, a jedynie w pojedynczych przypadkach wartość pożyczki może osiągnąć 700 tys. zł. Jednocześnie należy podkreślić, że przeciętna wartość pożyczki oscyluje ok. 100 tys. zł. Maksymalny okres spłaty pożyczki wynosi zwykle od 3 do 5 lat.

Fundusz pożyczkowy – pozabankowa instytucja finansowa o charakterze *non profit*, której celem działania jest ułatwienie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania dla firm nowo powstających oraz małych. Fundusz pożyczkowy przeznacza wypracowany zysk na realizację celów statutowych.



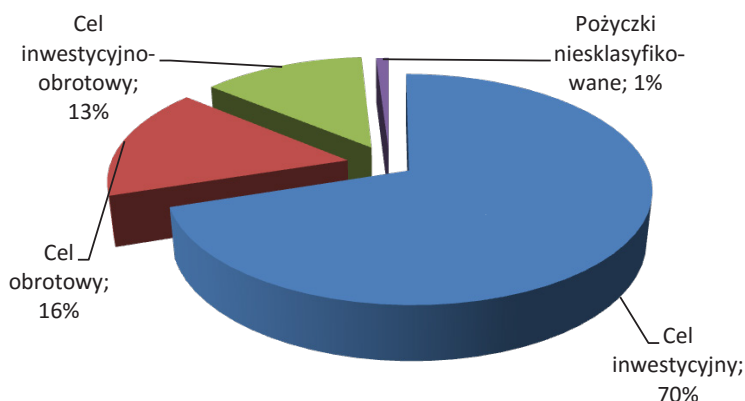
Rysunek 19.3. Struktura wartości pożyczek udzielonych przez fundusze pożyczkowe w 2013 r.

Źródło: Mażewska [2015].

Fundusze pożyczkowe zaczęły działać w Polsce w pierwszej połowie lat 90. XX w. Impulsem dla ich powstania był rozwój systemu inkubatorów przedsiębiorczości. Obecnie instytucje prowadzące fundusz pożyczkowy funkcjonują w różnych formach prawnych, w tym głównie

fundacji, stowarzyszeń i spółek. Nie ograniczają swojej działalności wyłącznie do udzielania pożyczek, lecz prowadzą wiele rodzajów działalności, np. szkoleniową, doradczą i informacyjną; zajmują się inkubatorami przedsiębiorczości oraz funduszami poręczeniowymi.

W 2014 r. w Polsce działało nieco ponad 70 instytucji prowadzących fundusze pożyczkowe, przy czym wraz z oddziałami zamiejscowymi wielkość sieci wynosi ponad 100 placówek. Do roku 2005 liczba funduszy sukcesywnie wzrastała, a od ok. 10 lat utrzymuje się na dość stabilnym poziomie. Najwięcej funduszy zlokalizowanych jest w województwie małopolskim (11), natomiast najmniej w opolskim (2) [Alińska (red.) 2015]. W roku 2014 łącznie udzieliły one niemal 8600 pożyczek na kwotę prawie 900 mln zł [Alińska (red.) 2015].



Rysunek 19.4. Struktura pożyczek udzielonych w 2014 r.

Źródło: Alińska (red.) [2015].

W latach 90. XX w. powstające fundusze pożyczkowe nastawione były na obsługę całości rynku małych przedsiębiorstw. W ostatnich latach widoczna jest tendencja nakierowania oferty poszczególnych funduszy na określone grupy odbiorców. Szczególnie rośnie zainteresowanie firmami innowacyjnymi oraz ustabilizowanymi podmiotami, tworzącymi miejsca pracy.

Szczególnie ważne z punktu widzenia interwencji publicznej na rynku finansowania zewnętrznego dla przedsiębiorstw jest przeznaczenie części środków na pożyczki dla podmiotów dopiero rozpoczynających działalność gospodarczą. Dla nich kredyty bankowe są zasadniczo niedostępne, niezależnie od jakości projektu biznesowego, który

mają zamiar realizować. Fundusze pożyczkowe stanowią dla tej grupy podmiotów relatywnie przyjazne źródło finansowania. Co istotne, ten rodzaj klienta jest intensywnie obsługiwany przez fundusze, w roku 2014 aż 33% pożyczek [Alińska (red.) 2015, s. 33] zostało udzielonych klientom funkcjonującym na rynku mniej niż 12 miesięcy. Nic więc dziwnego, że uwzględniając kryterium wielkości, klientami funduszy pożyczkowych są niemal wyłącznie mikrofirmy, zatrudniające do 9 pracowników. W 2014 r. zaciągnęły one 89% pożyczek, co stanowiło 75% wartości pożyczonych środków [Alińska (red.) 2015, s. 37].

Analizując oferty instytucji zarządzających funduszami pożyczkowymi, można zauważyć, że nie mają one uniwersalnego wykazu warunków, których spełnienie jest niezbędne, aby wnioskować o pożyczkę. Każdy z funduszy przyjmuje oczywiście założenie, że pożyczki nie są udzielane podmiotom, które nie posiadają zdolności do spłaty lub zmierzają do bankructwa, jednak pozostałe warunki mogą być dostosowane do potrzeb, możliwości i sytuacji, w jakich znajduje się przedsiębiorca. Jako cechy odróżniające ofertę funduszy pożyczkowych od innych źródeł finansowania najczęściej wymienia się: niską wysokość udostępnianych środków, niewielki stopień sformalizowania oraz indywidualny kontakt z ekspertami funduszy, co przy tej skali udostępnianych środków jest rzadko spotykane w bankach.

19.5. Fundusze poręczeń kredytowych

Fundusze poręczeń kredytowych są nienastawionymi na zysk jednostkami parabankowymi. Świadczą one usługi finansowe w formie poręczeń, głównie dla przedsiębiorstw mających problem ze skompletowaniem wymaganych w ramach procedury kredytowej zabezpieczeń. Tak więc fundusze nie dostarczają bezpośrednio środków finansowych przedsiębiorstwom. Ich zadaniem jest ułatwienie dostępu – przeważnie małym i średnim przedsiębiorstwom – do kredytów bankowych oraz (w mniejszym stopniu) pożyczek.

Oferta funduszy skierowana jest do przedsiębiorstw, które posiadają zdolność kredytową, jednak nie są w stanie dostarczyć odpowiednich zabezpieczeń, przez co nie mogą otrzymać kredytu bankowego, zarówno na cele inwestycyjne, jak i obrotowe.

Maksymalny poziom poręczenia udzielanego przez fundusz nie przekracza 80% kwoty wnioskowanego kredytu. Oznacza to, że co najmniej

Fundusz poręczeń kredytowych – nienastawiona na zysk jednostka parabankowa, która świadczy usługi finansowe w formie poręczeń, głównie dla przedsiębiorstw mających problem ze skompletowaniem wymaganych w ramach procedury kredytowej zabezpieczeń.

20% całkowitej wartości zabezpieczeń musi zostać dostarczone przez przedsiębiorstwo. Poziom dopuszczalnego zaangażowania konkretnego funduszu zależy jednak od obowiązujących w nim wewnętrznych ustaleń, od rodzaju poręczanego przedsięwzięcia i firmy, która je realizuje. W konkretnym przypadku może być on mniejszy niż wartość maksymalna.

Usługi funduszy nie są darmowe i za udzielanie poręczeń pobierają one prowizję, która kształtuje się na średnim poziomie ok. 1,5% wartości kwoty poręczenia (nie zaś całego kredytu). Jest to jednak wielkość orientacyjna, ponieważ prowizje są zróżnicowane w poszczególnych funduszach. Zasadą w większości z nich jest też zwiększanie prowizji w zależności od okresu kredytowania. Najwyższe prowizje sięgają 6%. W przypadku kredytów o bardzo krótkim terminie spłaty, np. poniżej 3 miesięcy, niektóre fundusze stosują bardzo niskie prowizje, sięgające 0,15%.

Działalność funduszy poręczeniowych pełni funkcję wspierającą firmy w pozyskiwaniu kredytów i pożyczek. Kluczowym czynnikiem jest więc dla potencjalnego klienta funduszu poręczeniowego konieczność spełnienia warunków, które stawia przed nim bank lub fundusz pożyczkowy. Wymagania banków są w tym przypadku zdecydowanie bardziej wyśrubowane i trudniejsze do spełnienia dla przedsiębiorstwa. Jak wspomniano w podrozdziale dotyczącym kredytu bankowego, zdolność kredytowa sprawdzana jest przez banki zgodnie z rygorami prawa bankowego. Jej ocenie służy proces analizy kredytowej. Obecnie niemal we wszystkich bankach stosowane są tzw. metody scoringowe, wdrażane przez scentralizowane systemy informatyczne. Ocena w ich ramach jest realizowana poza konkretną placówką bankową, tak więc nie można wziąć pod uwagę indywidualnego przypadku i „przymknąć oko” na pewne niedoskonałości danej firmy.

Procedura skorzystania z usług funduszy poręczeniowych przez przedsiębiorstwo jest w większości przypadków relatywnie łatwa. Poszczególne fundusze mają podpisane umowy o współpracy z szeregiem banków komercyjnych. W takim przypadku rola kredytobiorcy ogranicza się do wypełnienia dodatkowego, krótkiego formularza przy okazji złożenia wniosku kredytowego. Przepływ dokumentów i decyzji pomiędzy bankiem oraz funduszem poręczeniowym odbywa się dalej bez pośrednictwa przedsiębiorstwa.

Pierwsze fundusze poręczeniowe powstały w Polsce w pierwszej połowie lat 90. i finansowane były ze środków Phare w ramach Programu Inicjatyw Lokalnych (PIL). Obecnie funkcjonuje około 50 funduszy, które działają we wszystkich regionach naszego kraju. W 2013 r. udzielono łącznie niemal 6200 poręczeń na kwotę niemal 880 mln zł.

Średnie poręczenie w przypadku kredytu bankowego wyniosło 162 tys. zł, a w przypadku pożyczki z funduszu pożyczkowego 83 tys. zł [Raport o stanie funduszy... 2014, s. 11].

19.6. Fundusze *venture capital*

Odmiennym od wcześniej omawianych źródłem finansowania działalności małego przedsiębiorstwa jest *venture capital*⁴, potocznie nazywany kapitałem wysokiego ryzyka. *Venture capital* stanowi istotne źródło finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – głównie tych, które nie miałyby szans pozyskania kapitału z innych źródeł.

Inwestycja typu *venture capital* odbywa się poprzez zakup nowo wyemitowanych akcji (lub udziałów) przedsiębiorstwa. Dzięki tej operacji przedsiębiorstwo zwiększa swój kapitał własny, który zostaje w spółce na zawsze⁵. Z drugiej strony inwestor przejmuje pakiet akcji lub udziałów spółki – staje się jej akcjonariuszem lub inwestorem. Należy jednak podkreślić, że celem inwestora nie jest osiągnięcie kontroli nad firmą i związane się z nią na stałe. Celem tym jest korzystna sprzedaż posiadanego pakietu akcji/udziałów. To dzięki niej inwestor zamierza odzyskać zainwestowany kapitał oraz uzyskać zadowalający zwrot z inwestycji.

Przedsiębiorca (lub też pomysłodawca dopiero zamierzający utworzyć nową firmę) poszukujący źródeł finansowania dla rozwoju firmy, decydując się na taką formę finansowania, musi zdawać sobie sprawę ze specyfiki tego instrumentu. Każdy inwestor typu *venture capital* ma zamiar uzyskania wysokiego poziomu zwrotu z zainwestowanego kapitału. Minimalny planowany poziom zwrotu jest obiektem indywidualnych decyzji każdego inwestora. Zależy on m.in. od wielkości danej inwestycji oraz związanego z nią ryzyka, można jednak szacować, że dla inwestycji w dojrzałe firmy poziom ten zwykle wynosi ok. 30–50% rocznie, zaś dla inwestycji w nowe przedsiębiorstwa może on wynosić nawet 100% i więcej.

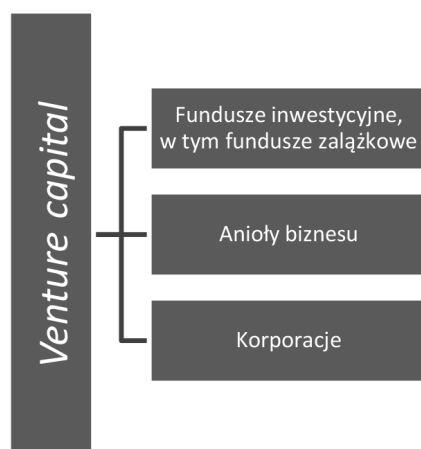
Inwestorzy *venture capital* starają się zabezpieczyć przed różnymi zagrożeniami, dotyczącymi m.in. możliwej nieuczciwości właścicieli

Venture capital – rodzaj finansowania o charakterze udziałowym, średnio- lub długoterminowym, przeznaczony głównie dla małych i średnich przedsiębiorstw niedopuszczonych do obrotu publicznego.

Akcje/udziały tych przedsiębiorstw nabywane są przez inwestora z zamiarem ich późniejszej odsprzedaży. Wygenerowane w ten sposób przychody są dla inwestora podstawowym źródłem odzyskania zainwestowanego kapitału oraz realizacji zysków.

4 *Venture capital* jest częścią grupy instrumentów finansowych kategorii *private equity*. Pozostałe instrumenty zaliczane do tej kategorii nie są zorientowane na finansowanie projektów stanowiących przedmiot opisu niniejszego rozdziału, zostały więc w nim pominięte.

5 Spółka nie musi go zwracać w żadnej formie inwestorowi – jest to kapitał własny spółki.



Rysunek 19.5. Rodzaje inwestorów na rynku *venture capital*

Źródło: opracowanie własne.

firmy czy też braku ich zaangażowania w osiągnięcie uzgodnionych celów firmy. Dlatego inwestorzy chcą mieć pewien wpływ na działalność przedsiębiorstwa, w które zainwestowali. W związku z tym wymagają od potencjalnego biorcy kapitału spełnienia szeregu warunków, choć należy dodać, że współpraca pomiędzy inwestorami a spółkami-biorcami kapitału opiera się mimo wszystko w pewnej mierze na dobrej woli i zaufaniu. Do typowych warunków współpracy można zaliczyć ulokowanie przedstawiciela funduszu w radzie nadzorczej przedsiębiorstwa oraz szczególny nadzór funduszu m.in. nad zmianami statutu i regulaminów spółki, decyzjami związanymi z zaciąganiem kredytów, zobowiązaniami pozabilansowymi, realizacją strategii oraz rocznych budżetów operacyjnych.

19.6.1. Rodzaje inwestorów na rynku *venture capital*

Fundusze *venture capital* – to podmioty prowadzące profesjonalnie działalność *venture capital*. W praktyce używa się również nazwy fundusz *private equity/venture capital* dla pokreślenia różnych rodzajów funduszy inwestycyjnych. Inwestor tego typu może mieć formę spółki kapitałowej, osobowej lub różnego rodzaju funduszu inwestycyjnego, stąd pojęcie „fundusz” ma charakter zwyczajowy i w niektórych przypadkach może być nieadekwatne do rzeczywistej formy

organizacyjno-prawnej. Na świecie fundusze *venture capital* pojawiły się po II wojnie światowej, natomiast w Polsce inwestorzy *venture capital* zaczęli funkcjonowanie w roku 1990. Pionierem w tym zakresie był Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości.

Fundusze *venture capital* gromadzą środki od inwestorów, aby je pomnażać poprzez inwestycje w małe firmy o wysokim potencjale rozwoju, stąd też inwestorzy ci są zwykle zainteresowani wysoką stopą zwrotu z inwestycji, lecz jednocześnie gotowi są ponosić podwyższone ryzyko. Inwestorami takimi są głównie instytucje finansowe, jednak są wśród nich również duże przedsiębiorstwa. Fundusze mogą działać samodzielnie, a także mogą być organizowane przez specjalistyczne firmy zajmujące się zarządzaniem tego typu funduszami (tzw. firmy zarządzające). Firmy takie są odpowiedzialne m.in. za wybór branży i rynku, na którym będą inwestowane pozyskane środki oraz podejmują wszelkiego rodzaju decyzje związane z potencjalnymi i obecnymi inwestycjami. W Polsce większe znaczenie mają firmy zarządzające funduszami niż indywidualne fundusze wysokiego ryzyka.

Anioły biznesu – określenie⁶ to odnosi się do osób fizycznych dostarczających kapitałów udziałowych (lub zbliżonych) bezpośrednio do nowych, innowacyjnych przedsiębiorstw o dużym potencjale wzrostu, z którymi to przedsiębiorstwami łączy ich tylko interes ekonomiczny. Są to więc inwestorzy realizujący inwestycje *venture capital*, wykorzystując w tym celu swoje osobiste środki finansowe [Głodek, Matusiak 2008].

Inwestorzy na
rynku *venture
capital*

Inwestorami tego typu stają się m.in. przedsiębiorcy – obecni i ci, którzy odnieśli sukces w przeszłości. Dzięki temu posiadają odpowiedni kapitał, którego część mogą inwestować w nowe firmy. Inwestor tego typu przeznacza na inwestycję zwykle od kilkuset tysięcy (jako minimalną opłacalną dla inwestora kwotę wskazuje się ok. 200 000 zł, ale w praktyce odnotowuje się inwestycje nawet ok. 50 tys. zł.) do kilku milionów złotych. W razie potrzeby zdarzają się czasem inwestycje kilku aniołów biznesu w jedną firmę.

Główna część inwestycji aniołów biznesu lokowana jest w przedsiębiorstwach dopiero rozpoczynających swoją działalność oraz w fazie ich wczesnego wzrostu. Wynika to m.in. z ograniczonej wielkości kwot, które inwestorzy przeznaczają na finansowanie firm. Ponadto sprzyja temu doświadczenie branżowe, które posiada część aniołów biznesu. Wielu inwestorów to osoby o znaczącym doświadczeniu biznesowym i kontaktach branżowych. Tego typu zasoby są cenne dla powstającego

6 Określenie „anioły biznesu” (*business angels*) posiada rodowód amerykański. W Polsce, oprócz tej nazwy, stosuje się czasem określenie „inwestorzy indywidualni”.

przedsięwzięcia, które dopiero musi zbudować swoje miejsce na rynku. Inwestor, który przekazuje swoje osobiste środki finansowe, jest zwykle zmotywowany do wspierania przedsięwzięcia nie tylko za pomocą kapitału, ale również wiedzy.

Inwestorzy zwykle nie są skłonni do nadmiernego afiszowania się tym, że posiadają znaczną kwotę pieniędzy, którą gotowi są zainwestować. Starają się przeważnie zachować anonimowość. Aby ułatwić kontakt inwestorów z przedsiębiorstwami i przedsiębiorcami, tworzone są tzw. **sieci aniołów biznesu**. W Polsce w końcu 2015 r. działało kilkanaście tego typu instytucji. Do największych należą m.in. Lewiatan Business Angels, PolBAN, Silban oraz Gildia Aniołów Biznesu.

Fundusze załączkowe – czyli kapitału załączkowego (*seed capital*), są rodzajem funduszy *venture capital*. Realizują one ten sam model inwestowania i zarabiania na inwestycjach w kapitał własny przedsiębiorstw posiadających potencjał dynamicznego rozwoju. Cecha charakterystyczna to wyspecjalizowanie się w inwestycjach w spółki pozostające we wczesnych etapach swojego rozwoju. Chodzi więc o inwestycje prowadzone na etapie rozpoczynania działalności firmy (faza startu) lub (rzadziej) jeszcze przed założeniem przedsiębiorstwa (faza zasiewu/faza *seed*/faza załączkowa).

Okres inwestowania funduszy załączkowych jest z reguły dłuższy niż w przypadku ogółu *venture capital*. Rozpoczęcie inwestycji na wczesnym etapie powoduje, że niektórzy inwestorzy zakładają wyjście z niej nawet po 7 latach. Część funduszy załączkowych stara się realizować krótsze inwestycje, poszukując innego funduszu *venture capital*, który przejmie i rozwinie inwestycję w danej firmie, gdy firma znajdzie swoją niszę rynkową i zademonstruje możliwość funkcjonowania na rynku.

W przypadku funduszy załączkowych przedsiębiorca może liczyć na inwestycję w wysokości od około 50 tys. zł do około 4 mln zł. W zamian fundusz obejmuje akcje/udziały nowej firmy – zwykle tym więcej, im wcześniejszy jest etap rozpoczęcia inwestycji.

Ze względu na fakt, że inwestowanie we wczesne fazy życia przedsiębiorstw jest znacznie bardziej ryzykowne niż inne rodzaje inwestycji *venture capital*, na rynku funkcjonuje relatywnie mało funduszy, które inwestują znaczące kwoty w tych fazach i działają w sposób czysto komercyjny. W Polsce fundusze załączkowe pojawiły się na większą skalę dopiero po 2007 r. dzięki zaangażowaniu pieniędzy publicznych. Znaczącą ich część funkcjonowała w oparciu o środki z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Działanie 3.1. Program ten działał w ramach perspektywy finansowania 2007–2013. Obecnie zaś funkcjonują

m.in. fundusze załączkowe uruchomione w ramach programu BRIDGE Alfa, kierowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

Inwestorzy korporacyjni – działalność inwestycyjna w formie *venture capital* realizowana jest w szczególnych przypadkach przez duże przedsiębiorstwa. Wiąże się ona najczęściej z inwestowaniem w projekty/firmy technologiczne we wczesnych etapach rozwoju.

Szczególne cecha, która odróżnia korporacje od innych rodzajów inwestorów, polega na tym, że oprócz motywu zysku działalność inwestycyjna wykorzystywana jest do pozyskania informacji o nowych technologiach wdrażanych przez małe przedsiębiorstwa oraz do pozyskania nowych idei i koncepcji rynkowych. Z tego punktu widzenia działalność inwestycyjną przedsiębiorstw można traktować po części jako element monitoringu zmian technicznych i rynkowych.

W przypadku sukcesu rynkowego firmy, w którą zainwestowano, inwestor otrzymuje wyraźne potwierdzenie potencjału rynkowego nowej technologii, na której bazowała koncepcja biznesowa firmy. Tak więc następnym krokiem inwestora (dużej firmy) może być wdrożenie różnych form kooperacji (w zakresie produkcji, dystrybucji itp.) wspólnych przedsięwzięć lub, w pewnych przypadkach, wykupienie pakietu większościowego firmy. Zaangażowanie w proces inwestycyjny korporacji o dużym doświadczeniu technologicznym i rynkowym oznacza, że przedsiębiorstwo przemysłowe zdolne jest lepiej, niż inwestorzy finansowi, ocenić potencjał wzrostowy firmy, która opiera swoją działalność na pokrewnych technologiach. Zwiększa się zatem szansa na prawidłową ocenę wartości projektów pod względem technicznym.

Inwestycja *venture capital* realizowana przez korporację może nieść dodatkową wartość dla małej firmy realizującej przedsięwzięcie w branży zbliżonej do inwestora. Oprócz środków finansowych istnieje szansa na wykorzystanie wsparcia inwestora w zakresie technicznym i rynkowym. Nowe przedsiębiorstwo – poprzez inwestora korporacyjnego – może pozyskać dostęp do praktyki zarządzania i marketingu z konkretnego sektora oraz do technologii i kanałów dystrybucji.

19.6.2. Proces inwestowania *venture capital*

Proces inwestycyjny *venture capital* trwa kilka lat (zwykle od 3 do 7). W jego ramach inwestycja jest dokonywana, realizowana i kończona. Można wyróżnić w nim trzy główne fazy:

1) poszukiwanie projektów inwestycyjnych oraz ich ocena,

- 2) zarządzanie spółką portfelową,
- 3) wyjście z inwestycji.

Proces inwestycji zaczyna się od **poszukiwania potencjalnych projektów inwestycyjnych**. Innymi słowy, inwestor poszukuje przedsiębiorstw mających możliwości dynamicznego rozwoju rynkowego. Od potencjalnych kandydatów pozyskiwane są biznesplany inwestycji, które następnie służą do oceny projektów. Szczegółowym analizom dokumentów towarzyszą również negocjacje z przedsiębiorcami, więc cały proces może zarówno trwać dość krótko (3–5 miesięcy), jak i przeciągnąć się nawet do 2 lat. Dla przedsiębiorców poszukujących źródeł finansowania dla swoich innowacyjnych pomysłów ta faza ma zasadnicze znaczenie.

Fazy procesu
inwestowania
venture capital

Na etapie **oceny projektu inwestycyjnego** przedstawiciele funduszu spotykają się z przedsiębiorcami, którzy tym samym mają okazję do zaprezentowania swoich firm bądź pomysłów. Ważne na tym etapie jest wzbudzenie zainteresowania. Jeśli to nastąpi, skutkuje to koniecznością – i jednocześnie możliwością – dostarczenia bardziej szczegółowych informacji dotyczących przedsięwzięcia, obecnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz planu współpracy z funduszem. Informacje te zawarte są w biznesplanie. Należy przy tym pamiętać, że niejednokrotnie biznesplan jest pierwszym i jedynym dokumentem, z którego potencjalny inwestor będzie mógł pozyskać informacje na temat proponowanego do sfinansowania przedsięwzięcia. A zatem powinien on być przygotowany w sposób zrozumiały, przejrzysty i przede wszystkim pokazywać wszystkie strony przedsięwzięcia – nie tylko te pozytywne (szanse, możliwe zyski), lecz także ryzyka, które towarzyszą projektowi. Z pewnością analitycy po stronie funduszu *venture capital* sami mogą te ryzyka zidentyfikować i ocenić, ale o wiele bardziej wiarygodnie i profesjonalnie prezentuje się przedsiębiorca, który jest ich świadom, a mimo to decyduje się na realizację danego projektu.

Poza analizą dokumentów otrzymanych od potencjalnego biorcy kapitału fundusze samodzielnie poszukują informacji dotyczących danego projektu i firmy. Odbywa się to m.in. poprzez kontakty z klientami i dostawcami przedsiębiorstwa, bankiem, osobami, które miały w przeszłości styczność z firmą (np. byli pracownicy, klienci). Na tym etapie fundusz dokonuje również wstępnej analizy rynku, na której działa przedsiębiorstwo i analizy konkurencji. W zależności od woli ze strony przedsiębiorcy etap ten może trwać nawet kilkanaście miesięcy.

Strony transakcji z reguły podpisują dokument, w którym uzgadniane są wstępne warunki transakcji (tzw. *term sheet* lub *letter of intent*), który nie stanowi prawnego dokumentu, obligującego strony do

zawarcia transakcji kupna-sprzedaży udziałów, lecz jest biznesowym dokumentem potwierdzającym wstępnie ustalone warunki transakcji.

Kolejny krok po podpisaniu wstępnych warunków transakcji to organizacja technicznej pracy związanej z przeprowadzeniem analizy *due diligence*. Etap ten polega na zaangażowaniu profesjonalnych dostawców usług w rozmaitych dziedzinach, które mają zostać zbadane podczas *due diligence*. Analiza ta jest kluczowym elementem procesu decyzyjnego dotyczącego danej inwestycji, ponieważ w zależności od jej wyników fundusz ostatecznie decyduje o wejściu w inwestycję, rezygnacji lub renegowacji ceny zakupu. Jeżeli wyniki *due diligence* są dla funduszu na tyle zadowalające, że postanawia wejść w inwestycję, przeprowadzane są finalne negocjacje co do ceny i pozostałych warunków transakcji oraz następuje przygotowanie do podpisania umowy inwestycyjnej.

Wycena spółki jest – obok analizy *due diligence* – jednym z elementów procesu, który przesądza o realizacji transakcji. Fundusz musi dokonać wstępnej wyceny spółki, w którą chce zainwestować, jeszcze przed rozpoczęciem *due diligence*. Z jednej strony wiąże się to z faktem, że przedsiębiorca chce znać cenę, którą oferuje fundusz, zanim rozpocznie się szczegółowe badanie sytuacji spółki. Z drugiej strony, na podstawie dokonanej wstępnej wyceny fundusz musi ocenić szansę powodzenia projektu oraz zasadność ceny, której oczekuje przedsiębiorca (lub w sytuacji, gdy nie potrafi on jasno określić swoich oczekiwań finansowych, wycena ma umożliwić zaproponowanie ceny rozsądnej zarówno z punktu widzenia funduszu, jak i przedsiębiorcy).

Fundusze *venture capital* osiągają zysk poprzez budowanie wartości spółki, w którą zainwestowały, a następnie odsprzedaż udziałów po wyższej cenie (jeżeli inwestycja zakończy się sukcesem). Zbyt wysoka cena na starcie w praktyce oznacza dla funduszu niższy zysk albo stratę (gdyby przewartościowanie było znaczne), a co za tym idzie, spadek wartości samego funduszu. Z perspektywy inwestora ocena wartości przedsiębiorstwa nie polega tylko i wyłącznie na określeniu aktywów posiadanych przez spółkę czy prognozowaniu przyszłych przepływów pieniędzy, lecz także na oszacowaniu aktywów spółki, których wartość trudno zmierzyć (np. zasoby ludzkie).

W zależności od kilku czynników, m.in. wyceny spółki oraz wyników *due diligence*, ustalane są **ostateczne szczegóły transakcji**. Podejmowana jest decyzja o cenie oraz warunkach transakcji, w tym wielkości inwestowanego kapitału oraz ilości udziałów (lub akcji w przypadku spółki notowanej), które fundusz otrzyma w zamian.

Wszystkie ustalenia są spisywane w formie umowy inwestycyjnej, będącej równocześnie potwierdzeniem zawarcia transakcji. Zazwyczaj

umowa inwestycyjna to bardzo obszerny dokument, który zawiera szczegółowy opis (wraz z załącznikami) zarówno stanu faktycznego, jak i postanowień dotyczących procesu inwestycji. Zadaniem umowy jest chronić interesy oraz określić prawa i obowiązki obu stron transakcji. Podpisanie właściwej umowy inwestycyjnej może być poprzedzone umową przedwstępną.

Podpisanie umowy inwestycyjnej i spełnienie ewentualnych warunków zawieszających pozwala rozpocząć wspólną pracę funduszu i spółki nad kreowaniem jej wartości oraz budowaniem silnej pozycji na rynku. Ten etap procesu inwestycji trwa kilka lat, w zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Poza kapitałem, fundusze wysokiego ryzyka wnoszą do spółki niezwykle cenne doświadczenie i wiedzę (z zakresu zarządzania spółką lub wiedzę ściśle powiązaną z branżą, w której spółka działa).

Kolejną, najdłuższą fazą procesu inwestycyjnego, jest okres **zarządzania spółką portfelową**. W tym okresie fundusz kreuje wartość dodaną spółki, która będzie w przyszłości źródłem jego zysku. Faza ta z reguły trwa od ok. 3 do 5 lat, aż do momentu, gdy fundusz podejmuje decyzję o wyjściu z inwestycji. Ponieważ fundusze zarabiają na budowaniu wartości spółki, dlatego w swoich działaniach koncentrują się głównie na tym. W praktyce może to oznaczać potrzebę wsparcia zarządu spółki w restrukturyzacji przedsiębiorstwa, opracowaniu nowej strategii, pomocy wprowadzeniu nowych inwestycji oraz w każdym wypadku – zapewnienie środków potrzebnych na przeprowadzenie powyższych działań.

Inwestorzy *venture capital* w różnym stopniu angażują się w zarządzanie spółką. Główne funkcje, które pełni fundusz w trakcie inwestycji można w skrócie przedstawić następująco:

- bieżący monitoring działalności spółki,
- udział w podejmowaniu strategicznych decyzji,
- zapewnienie doradztwa i wsparcia w zakresie rozwiązywania problemów dotyczących implementacji opracowanej strategii restrukturyzacji lub rozwoju.

Źródłem zysku funduszu jest wzrost wartości spółki portfelowej. Można by z tego wnioskować, że fundusz będzie dążył do maksymalizacji wyceny spółki i sprzeda ją w momencie, gdy udziały (bądź akcje) osiągną najwyższą wartość. Fundusze zwykle dbają jednak o to, aby spółki, które sprzedają, miały nadal potencjał wzrostu. To sprawia, że fundusze nie mają z reguły problemu z **wyjściem z inwestycji**. Odkupujący akcje od funduszu zdają sobie sprawę, że spółki, które

znajdowały się w portfolio, mają uporządkowaną strukturę zarządzania oraz wizję dalszego rozwoju.

Inwestorzy podejmują decyzję o sprzedaży posiadanego pakietu akcji/udziałów w momencie, gdy osiągną zamierzony cel, tzn. spółka po fazie szybkiego wzrostu czy dynamicznej reorganizacji przechodzi do fazy stałego wzrostu lub gdy nadarza się okazja na wyjście z inwestycji na korzystnych warunkach. Przygotowanie spółki do udanej dezynwestycji, zarówno w przypadku wejścia na giełdę, jak i innych metodach wyjścia, wymaga sporo wysiłku ze strony funduszy. Fundusze zawsze dążą do tego, aby zarządzane przez nich spółki były transparentne, miały jasno wytyczoną strategię, dawały dalsze szanse rozwoju (czyli przynosiły zyski kolejnym inwestorom), przestrzegały międzynarodowych standardów biznesowych, a co za tym idzie, były atrakcyjne zarówno dla krajowych, jak i zagranicznych inwestorów.

19.7. Dotacje

Dotacja to nieodpłatna i bezzwrotna pomoc finansowa. W przypadku małych przedsiębiorstw dotacje przyznawane są im przez różnego typu instytucje publiczne w celu podjęcia przez firmy działań postrzeganych jako istotne z punktu widzenia interesu publicznego. Tak więc dotacje przyznawane są na określony cel i przedsiębiorstwo korzystające z dotacji jest rozliczane z realizacji tego celu. Do celów, które w ostatnich latach były lub są związane z możliwością uzyskania dotacji przez małe firmy w Polsce można zaliczyć m.in.:

- uruchomienie nowego przedsiębiorstwa,
- zatrudnienie nowych pracowników,
- wprowadzenie innowacji,
- szkolenia i rozwój kompetencji pracowników,
- prowadzenie działalności B+R.

W perspektywie finansowania na lata 2007–2013 źródłem grantów było wiele działań realizowanych w ramach projektów operacyjnych, w tym w szczególności w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, będącego źródłem dotacji na szkolenia pracowników czy zakładanie nowych przedsiębiorstw. Ponadto znaczącym źródłem tego typu finansowania były Regionalne Programy Operacyjne.

W ramach perspektywy 2014–2020 kluczowymi z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw programami operacyjnymi są:

Dotacja
– nieodpłatna
i bezzwrotna
pomoc finan-
sowa.

- POWER – Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, mający na celu wzrost poziomu zatrudnienia oraz spójności społecznej,
- POIR – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, który koncentruje się na wspieraniu przedsięwzięć powiązanych z budową gospodarki opartej na wiedzy, umożliwiający inteligentny rozwój gospodarczy kraju,
- RPO – Regionalne Programy Operacyjne poszczególnych województw.

Należy zaznaczyć, że w ramach perspektywy 2014–2020 zakres wykorzystania dotacji dla małych firm zostanie ograniczony w porównaniu do poprzedniej perspektywy. W konsekwencji modyfikacji polityki UE zwiększony będzie udział różnego typu instrumentów zwrotnych.

Instrumentem finansowym dostępnym nieprzerwanie od kilkunastu lat jest – przeznaczona dla osób bezrobotnych chcących założyć nowe przedsiębiorstwo – dotacja z powiatowego urzędu pracy. Ma ona służyć na niewielkie inwestycje związane z nową działalnością. Jej wysokość może wynieść równowartość kwoty między cztero- a sześciokrotnością przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw. Oznacza to, że środki te z reguły przekraczają 20 tys. złotych.

19.8. Rynek giełdowy – NewConnect

NewConnect (NC) to platforma giełdowa przeznaczona dla młodych, dynamicznych spółek, które są zainteresowane debiutem giełdowym, jednak nie spełniają wyśrubowanych kryteriów wejścia na rynek regulowany Giełdy Papierów Wartościowych (GPW). Przedsiębiorstwa mają możliwość pozyskania kapitału pochodzącego z emisji nowych akcji oraz ich sprzedaży w ramach emisji przeznaczonej dla inwestorów zewnętrznych. Akcje te są następnie przedmiotem handlu w ramach transakcji prowadzonych na rynku NC.

Formalności i koszty debiutu na NewConnect są niższe w porównaniu z regulowanym rynkiem GPW. Mniejsze są także obowiązki informacyjne ciążące na emitentach. Z tego względu jest to rynek otwarty na firmy małe, które posiadają znaczący potencjał rozwoju. Ze względu na specyfikę rynku NC, do wejścia na niego nadają się szczególnie te projekty, które już zostały wdrożone, ale które potrzebują dużego zastrzyku kapitałowego. Według przedstawicieli GPW idealna spółka

NewConnect – platforma giełdowa przeznaczona dla młodych, dynamicznych spółek, które są zainteresowane debiutem giełdowym, jednak nie spełniają kryteriów wejścia na rynek regulowany Giełdy Papierów Wartościowych (GPW).

debiutująca na NewConnect powinna posiadać kilka charakterystycznych cech:

- reprezentuje jeden z nowoczesnych sektorów gospodarki: IT, Internet, telekomunikację, biotechnologie, ochronę środowiska, ekologiczną energię, usługi,
- posiada wysoką dynamikę wzrostu,
- działa nie dłużej niż 4 lata,
- ma przewidywaną kapitalizację w wysokości do ok. 20 mln zł,
- poszukuje nowego kapitału w wysokości od kilkuset tysięcy zł do kilkunastu milionów złotych.

Większe przedsiębiorstwa, o kapitalizacji znacząco przewyższającej 20 mln zł, powinny rozważyć wejście na rynek regulowany, jednak dla mniejszych wejście do obrotu na NC to interesująca ekonomicznie propozycja, głównie ze względu na prostotę i niskie koszty debiutu oraz niższe całokształtowe koszty funkcjonowania na rynku. W przypadku emisji akcji spółka ma do wyboru dwie drogi wejścia na rynek: na drodze oferty prywatnej lub oferty publicznej [*Przewodnik po rynku NewConnect* 2013, s. 3–4]. Debiut na NewConnect wymaga skorzystania z usług tzw. Autoryzowanego Doradcy. W założeniu jest to instytucja, która ma bezpiecznie przeprowadzić niedoświadczoną spółkę przez trudny debiut na rynku kapitałowym.

Rynek NewConnect został utworzony w połowie 2007 r. W połowie roku 2015 było na nim notowanych około 430 podmiotów.

Ćwiczenia

1. Omów, na czym polega zjawisko luki finansowej.
2. Wskaż i omów główne etapy procedury uzyskania kredytu inwestycyjnego.
3. Wskaż różnice występujące pomiędzy poszczególnymi typami inwestorów *venture capital*.
4. Omów różnice pomiędzy leasingiem operacyjnym a leasingiem finansowym.
5. Wskaż różnice pomiędzy kredytem bankowym a pożyczką z funduszu pożyczkowego.

Bibliografia

- Alińska A. (red.) [2015], *Rynek funduszy pożyczkowych w Polsce. Raport 2014*, Polski Związek Funduszy Pożyczkowych, Warszawa.
- Głodek P. [2005], *Powstanie i finansowanie małej firmy technologicznej*, [w:] P. Głodek, J. Kornecki, J. Ropęga, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Głodek P. [2011], *Luka finansowa*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Głodek P., Matusiak K. B. [2008], *Anioły biznesu*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W. L., Szelańska A., Zawadzka Z. [2013], *Bankowość. Instytucje, operacje, zarządzanie*, Poltext, Warszawa.
- Jaworski W. L., Zawadzka Z. (red.) [2002], *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Łuczka T. [1997], *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Mażewska M. [2015], *Lokalne fundusze pożyczkowe*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości, Warszawa–Poznań.
- Pietras P., Głodek P. [2011], *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Przewodnik po rynku NewConnect [2013], Giełda Papierów Wartościowych S.A., Warszawa.
- Raport o stanie funduszy poręczeniowych w Polsce – stan na dzień 31.12.2013 r. [2014], Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, Warszawa.
- Stiglitz J., Weiss A. [1981], *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*, "American Economic Review", vol. 71, s. 393–410.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, t.j. Dz. U. 2015 r., poz. 128.
- Wypych A. (red.) [1995], *Finanse przedsiębiorstw*, Absolwent, Łódź.

Monika Fabińska

Rozdział 20

Instytucjonalne otoczenie biznesu

Instytucje otoczenia biznesu

Ośrodki przedsiębiorczości i innowacji

Pozabankowe instytucje finansowe

**Rodzaje usług świadczonych przez instytucje
otoczenia biznesu**

**Rola otoczenia biznesu we wsparciu innowacyjnego
rozwoju MSP**

Wprowadzenie	655
20.1. Rola instytucji otoczenia biznesu w regionalnym systemie innowacji	655
20.2. Typologia podmiotów wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu	657
Ćwiczenia	679
Bibliografia	680

Wprowadzenie

Kilka przesłanek wskazuje na znaczącą rolę, jaką odgrywają podmioty działające na rzecz biznesu w kształtowaniu regionalnego systemu innowacji. Mimo faktu, iż małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) stanowią ponad 90% firm działających na obszarze Unii Europejskiej, a ich przychody ze sprzedaży stanowią ponad połowę przychodów osiągniętych ogółem przez firmy funkcjonujące na obszarze Wspólnoty, to zwykle ich wewnętrzny potencjał nie jest wystarczający do realizacji innowacyjnych projektów. Niezbędne są zatem jednostki, które udzielią potrzebnego wsparcia MSP i umożliwią im podjęcie innowacyjnych przedsięwzięć. Ponadto jednostki te są często katalizatorami wewnętrznych sieci integrujących regionalną gospodarkę i naukę. Natomiast ich aktywny udział w sieciach ponadregionalnych inspirowane pozostałe jednostki do współpracy międzyregionalnej.

Celem rozdziału jest dokonanie szczegółowej klasyfikacji i charakterystyki jednostek instytucjonalnego otoczenia biznesu – wskazanie ich mocnych i słabych stron, a także występujących szans i zagrożeń. Istotny element rozdziału stanowi prezentacja tych obszarów kraju, które dysponują zdywersyfikowaną ofertą wsparcia dla biznesu. Uzupełnienie rozważań stanowi tab. 20.8 zawierająca szczegółową charakterystykę usług wsparcia (kategorię usług z podziałem na usługi szkoleniowe i doradcze) świadczonych przez poszczególne rodzaje podmiotów instytucjonalnego otoczenia biznesu.

20.1. Rola instytucji otoczenia biznesu w regionalnym systemie innowacji

Do określenia podmiotów działających na rzecz biznesu używa się różnych pojęć. W literaturze odnajdujemy m.in.: instytucje wsparcia (ang. *business support institution*) [Matusiak 2008a, s. 155], ośrodki innowacji i przedsiębiorczości (ang. *innovation and business centres*) [Matusiak 2008a, s. 155], niekomercyjne otoczenie biznesu [Łobocki 2005].

Elementem łączącym wspomniane pojęcia jest to, iż instytucje otoczenia biznesu tworzą innowacyjną infrastrukturę instytucjonalną, stanowiącą spoiwo właściwie funkcjonującego regionalnego systemu innowacji.

Aktualny podział na poszczególne rodzaje podmiotów – uwzględniający ich obszary działalności – wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu został opracowany przez zespół ekspercki SOOIPP (Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce). Dokonana klasyfikacja stanowi wynik analiz prowadzonych przez zespół w ramach prac nad standardami Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości (OIiP) w 2013 r. oraz w ramach realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w połowie 2014 r. badania ośrodków innowacji i inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce [Mażewska 2015b, s. 7–26].

Instytucje otoczenia biznesu świadczą usługi na rzecz MSP w oparciu o posiadany kapitał rzeczowy, finansowy i intelektualny i nie działają dla zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe zgodne z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie [Burdecka 2004, s. 5].

Tabela 20.1. Klasyfikacja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – opracowanie zespołu eksperckiego SOOIPP

Ośrodki przedsiębiorczości	Ośrodki innowacji	Pozabankowe instytucje finansowe
- ośrodki szkoleniowo-doradcze, - ośrodki przedsiębiorczości, - centra biznesu, - preinkubatory, - inkubatory przedsiębiorczości.	- parki technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, technoparki, - inkubatory technologiczne, - centra transferu technologii, - akademickie inkubatory przedsiębiorczości, - centra innowacji	- regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, - fundusze poręczeń kredytowych, - fundusze kapitału zaangażowanego, - sieci aniołów biznesu

Źródło: Mażewska [2015b], s. 8.

Autorzy raportu pt. *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014* tak definiują trzy główne wyróżnione kategorie podmiotów innowacyjnej infrastruktury instytucjonalnej [Mażewska 2015b, s. 8]:

Ośrodki przedsiębiorczości – instytucje zajmujące się szeroko pojętą promocją i inkubacją przedsiębiorczości ukierunkowaną na tworzenie podmiotów gospodarczych oraz miejsc pracy, dostarczanie usług wsparcia do małych firm i aktywizację rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym.

Ośrodki innowacji – podmioty, podobnie jak ośrodki przedsiębiorczości, zajmujące się szeroko pojętą promocją i inkubacją

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości dzielą się na: ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacji, pozabankowe instytucje finansowe.

przedsiębiorczości, wyodrębnione na podstawie ukierunkowania ich działalności na rozwój innowacyjnych podmiotów gospodarczych.

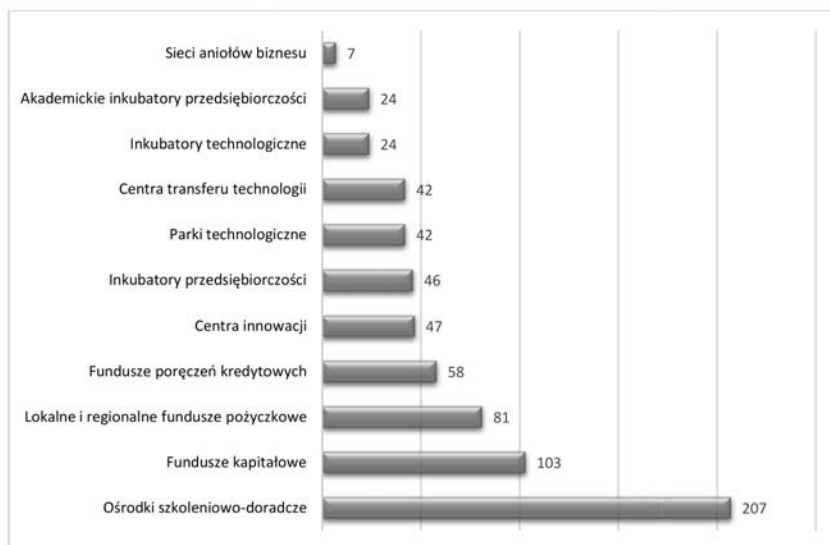
Pozabankowe instytucje finansowe – instytucje zajmujące się dystrybucją zwrotnych i bezzwrotnych instrumentów finansowych zasilane środkami z Unii Europejskiej oraz ze źródeł prywatnych.

20.2. Typologia podmiotów wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu

Cechą wspólną ośrodków innowacji oraz przedsiębiorczości jest cel ich działania, a mianowicie: „Wsparcie preprzedsiębiorców i przedsiębiorców (przede wszystkim z sektora MSP) w rozwoju ich działalności, w tym na bazie realizacji innowacyjnych przedsięwzięć”. Ośrodki te wypełniają lukę między działaniami administracji publicznej a mechanizmami rynkowymi. Forma prawna ich działalności jest zróżnicowana – są to zarówno fundacje, stowarzyszenia, jak i spółki prawa handlowego. Wśród podmiotów instytucjonalnego otoczenia biznesu działają podmioty z sektora organizacji pozarządowych i podmioty komercyjne z elementami działalności *non-profit* [Mażewska 2015b, s. 7–26].

Według badań przeprowadzonych we wrześniu 2014 r. przez zespół ekspertów SOOIPP w Polsce funkcjonowało 681 ośrodków innowacji i przedsiębiorczości [Mażewska 2015b, s. 7–26]. Jak wynika z przeprowadzonej przez ekspertów SOOIPP weryfikacji podmiotów wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu, najwięcej jest ośrodków szkoleniowo-doradczych. **Ośrodek szkoleniowo-doradczy (OSD)** to „nie nastawiona na zysk jednostka doradcza, informacyjna i szkoleniowa (spotykana najczęściej pod nazwami: Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, Centrum Wspierania Biznesu, Klub Przedsiębiorczości, Punkt Konsultacyjno-Doradczy), działająca na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i samozatrudnienia oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw” [Mażewska 2011, s. 179]. Cele OSD koncentrują się na rozwoju potencjału gospodarczego oraz poprawie jakości życia w skali lokalnej i obejmują w szczególności [Mażewska 2011, s. 179]:

Ośrodek szkoleniowo-doradczy (OSD) to nie nastawiona na zysk jednostka doradcza, informacyjna i szkoleniowa, działająca na rzecz MSP.



Rysunek 20.1. Liczba podmiotów instytucjonalnego otoczenia biznesu w Polsce (dane z września 2014 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mażewska [2015b], s. 7–26.

- wspieranie i popularyzowanie idei przedsiębiorczości i samozatrudnienia,
- aktywne wspieranie inicjatyw lokalnej społeczności w zakresie tworzenia oraz rozwijania małych i średnich przedsiębiorstw,
- aktywną współpracę z lokalną (samorządową i rządową) administracją oraz innymi organizacjami (prywatnymi, pozarządowymi i innymi) w celu tworzenia wspólnej płaszczyzny do działań na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego regionu,
- aktywne włączanie się w doraźne akcje w sytuacjach wynikających z potrzeb gospodarczych lub społecznych w regionie.

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej spowodowało wyraźny rozwój OSD, zwłaszcza po roku 2007 i związanym z tym dostępem do możliwości dofinansowywania przedsięwzięć szkoleniowo-doradczych (oferowanych m.in. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Po roku 2012 obserwuje się stabilizację na rynku usług świadczonych przez OSD oraz zmniejszenie ich liczby spowodowane przede wszystkim końcem perspektywy finansowej 2007–2013 i zakończeniem działalności przez te ośrodki, które powstały tylko na potrzeby konkursu. OSD usytuowane są przede wszystkim w dużych miastach. Problem z dostępem do ich oferty mają mieszkańcy obszarów wiejskich

i miasteczek. Najwięcej OSD zlokalizowanych było w województwie śląskim (30 podmiotów), a także w województwach: wielkopolskim (25 podmiotów) i mazowieckim (20 podmiotów). Najmniejsza liczba ośrodków odnotowana została w województwach: lubelskim i podlaskim (po 5 podmiotów) oraz opolskim (2 podmioty) [Mażewska 2015d, s. 117–132].

Tabela 20.2. Analiza SWOT ośrodków szkoleniowo-doradczych

Mocne strony	Słabe strony
1. Zasoby kadrowe (wzrost zatrudnienia etatowego i kwalifikacji kadry złożonej w większości z pracowników merytorycznych). 2. Zasoby infrastrukturalne (wzrost powierzchni użytkowej OSD oraz modernizacja wyposażenia – m.in. komputery, rzutniki, bazy danych itp.). 3. Elastyczna oferta usług i wzrost jakości ich świadczenia (oferta usług skorelowana z rynkiem, certyfikacja świadczonych usług).	1. Struktura finansowania OSD (przewaga finansowania działalności OSD z grantów i projektów celowych w stosunku do przychodów z własnej działalności). 2. System monitoringu (brak długofalowego systemu monitoringu). 3. Lokalny zasięg współpracy o niskim poziomie dywersyfikacji (mniej niż połowa OSD włącza się w sieci współpracy).
Szanse	Zagrożenia
1. Outsourcing usług (przede wszystkim w zakresie profesjonalnych usług doradczych, księgowych i organizacji konferencji). 2. Nowa perspektywa finansowana na lata 2014–2020 (szansa na dokapitalizowanie rozwoju specjalistycznych usług szkoleniowo-doradczych). 3. Wzrost zainteresowania ofertą OSD przez początkujących przedsiębiorców (możliwość pozyskania stałego grona klientów w perspektywie długofalowej).	1. Outsourcing usług (zmniejszenie kontroli nad jakością świadczonych usług). 2. Nowa perspektywa finansowana na lata 2014–2020 (wsparcie dostępne przede wszystkim dla prężnie działających OSD zlokalizowanych głównie na terenie aglomeracji i dużych miast, marginalizujące pozostałe OSD, głównie z terenów wiejskich i mniejszych miast). 3. Znacząca dywersyfikacja klientów OSD (trudności w dostosowaniu oferty i sprostaniu oczekiwaniom klientów).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mażewska [2015d], s. 117–132.

Wsparcie *stricte* finansowe dla przedsiębiorstw świadczone jest przez cztery rodzaje podmiotów: 1) fundusze kapitału zaangażowanego; 2) lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe; 3) fundusze poręczeń kredytowych; 4) sieci aniołów biznesu. Usługi świadczone przez wskazane instytucje można zaliczyć do inwestycji *private equity*, czyli do inwestycji kapitałowych w przedsiębiorstwa, które nie są notowane na giełdzie papierów wartościowych. Inwestycje tego typu mogą być wykorzystane w celu rozwoju nowych produktów i technologii, zwiększenia poziomu kapitału pracującego w przedsiębiorstwie, dokonania przejęć lub wzmocnienia struktury bilansu przedsiębiorstwa [Duliniec 2011].

Fundusze kapitału zaangażowanego inwestują głównie we wczesne stadia rozwoju firmy, tj. na etapie uruchomienia przedsiębiorstwa lub wczesnej ekspansji. Fundusze te wspierają przedsięwzięcia o dużym potencjałem wzrostu (przedsięwzięcia innowacyjne). Inwestują w formie udziałów/akcji w okresie od 3 do 7 lat, a dopływ kapitału do spółki odbywa się transzami, które reguluje umowa inwestycyjna i stopień realizacji zadań w niej określonych. Po osiągnięciu celu inwestycyjnego fundusz wycofuje się ze spółki poprzez odsprzedaż swoich udziałów lub sprzedaż akcji na giełdzie (warunek – przekształcenie w spółkę akcyjną). Fundusz kładzie duży nacisk na zabezpieczenie praw własności intelektualnej do rozwiązania, które jest przedmiotem inwestycji, zwłaszcza w przypadku, gdy własność ta jest wkładem kapitałowym wnioskodawcy. Zasadnicza różnica pomiędzy ofertą funduszu a banku to brak konieczności spłaty rat kapitałowych i odsetek oraz posiadania zabezpieczenia majątkowego wnioskodawcy [Misiołek 2011].

Lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe również inwestują w nowo powstające oraz rozwijające się mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, lecz dostęp do ich oferty mają także osoby bezrobotne. Cechą wyróżniającą fundusze jest ich bezpośredni kontakt z lokalnym środowiskiem i bardzo dobra znajomość warunków funkcjonowania firm zlokalizowanych na ich terenie. Co więcej, fundusze stosują uproszczone reguły i zasady oceny zdolności kredytowej wnioskodawców, a zatem ich oferta jest skierowana do tych odbiorców, którzy nie mogą liczyć na wsparcie komercyjnych podmiotów finansowych. Fundusze są pozabankowymi instytucjami finansowymi działającymi na zasadach *non profit* oraz na podstawie indywidualnego regulaminu działalności pożyczkowej, a wypracowany zysk przeznaczają na realizację celów statutowych [Cegłowski 2011].

Na podobnych zasadach, jak lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe, funkcjonują **fundusze poręczeń kredytowych**. Głównym celem ich działania jest wsparcie lokalnego rozwoju społeczno-ekonomicznego poprzez udzielanie poręczeń przeważnie dla małych, rozwojowych firm, które nie posiadają wystarczającej historii kredytowej lub wymaganych przez komercyjne banki zabezpieczeń [Mażewska 2015a, s. 142–149].

Anioły biznesu (ang. *Business Angels*) to głównie osoby fizyczne, które inwestują w przedsięwzięcia znajdujące się w bardzo wczesnej fazie rozwoju. Inwestują przede wszystkim w mikro- i małe firmy, w formie długu lub kapitału na okres 3 do 6 lat, a kwoty ich wsparcia wynoszą średnio od 40 do 400 tys. euro. Poza wsparciem finansowym

Fundusze kapitału zaangażowanego inwestują głównie we wczesne stadia rozwoju firmy i wspierają przedsięwzięcia o dużym potencjale wzrostu (przedsięwzięcia innowacyjne).

Lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe inwestują w nowo powstające oraz rozwijające się MSP.

Fundusze poręczeń kredytowych udzielają poręczeń głównie dla małych, rozwojowych firm, które nie posiadają wystarczającej historii kredytowej lub wymaganych przez banki zabezpieczeń.

wnoszą do firmy swoje doświadczenie, specjalistyczną wiedzę i operacyjny *know-how* oraz zdolności. Angażują się także w działalność firmy, pełniąc funkcję członka rady nadzorczej (przygotowanie i monitorowanie strategii rozwoju, pozyskiwanie nowych inwestorów, rzadziej – w zakresie współpracy dotyczącej rozwoju produktu) [Głodek, Pietras 2011, s. 9–40].

Najwięcej lokalnych funduszy pożyczkowych jest w województwie śląskim (9 podmiotów), a najmniej w województwie opolskim (2 podmioty). Zlokalizowane są one głównie w mniejszych miejscowościach, co potwierdza lokalny charakter ich działalności. Również pod względem liczby funduszy poręczeń kredytowych dominuje województwo śląskie *ex aequo* z województwem warmińsko-mazurskim (po 6 podmiotów). Najmniej tego typu podmiotów zlokalizowanych jest w województwie opolskim, lubuskim i świętokrzyskim (po 1 podmiocie). Funkcjonują one głównie w średnich i mniejszych miastach. W przypadku funduszy kapitału zaangażowanego ich lokalizacja determinowana jest dynamiką gospodarczą regionu oraz pozycją działających w regionach instytucji badawczo-rozwojowych (B+R), a zatem dominujące pod względem ich liczby są takie województwa, jak: mazowieckie (14 podmiotów), wielkopolskie (10 podmiotów), małopolskie (9 podmiotów), dolnośląskie (8 podmiotów) i śląskie (7 podmiotów) [Mażewska 2015c, s. 132–142].

Centra Innowacji (CI) należą do grupy ośrodków innowacji i pod względem ich liczby w kraju plasują się na piątej pozycji. Celem tych podmiotów jest merytoryczne wsparcie beneficjentów w zakresie realizacji projektów innowacyjnych, natomiast nie specjalizują się one w świadczeniu usług dotyczących udostępniania na preferencyjnych warunkach powierzchni użytkowych pod prowadzenie działalności gospodarczej [Mażewska, Milczarczyk (red.) 2013, s. 38–41].

CI świadczą wsparcie z zakresu [Mażewska, Milczarczyk (red.) 2013, s. 40]:

- usług proinnowacyjnych, w tym transferu i wdrażania innowacyjnych rozwiązań,
- usług wspierających efektywne wdrażanie innowacji, w tym ocenę przedsięwzięć innowacyjnych, doradztwo technologiczne, finansowe, marketingowe, prawne i organizacyjne,
- kojarzenia przedsiębiorców z pracownikami naukowymi, m.in. poprzez kontakty z CI, instytucjami badawczo-rozwojowymi oraz właścicielami technologii i *know-how*,
- usług wspierających przedsiębiorców w procesie pozyskiwania środków finansowych i partnerów niezbędnych do realizowania ich aktywności innowacyjnej.

Anioły biznesu to osoby fizyczne, które inwestują w przedsięwzięcia znajdujące się w bardzo wczesnej fazie rozwoju.

Centra Innowacji świadczą klientom (przedsiębiorcom już funkcjonującym lub start-upom) specjalistyczne usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe o charakterze proinnowacyjnym.

Tabela 20.3. Analiza SWOT pozabankowych instytucji finansowych: funduszy kapitału zaangażowanego, lokalnych i regionalnych funduszy pożyczkowych, funduszy poręczeń kredytowych

Mocne strony	Słabe strony
1. Wzrost średniej wartości pożyczek udzielanych przez lokalne fundusze pożyczkowe. 2. Wzrost jakości świadczonych usług, certyfikacja podmiotów (posiadanie certyfikatu PN-EN ISO 9001 przez lokalne fundusze pożyczkowe). 3. Budowa stałych relacji z klientami, monitorowanie poziomu satysfakcji klientów przez lokalne fundusze pożyczkowe. 4. Wysoki stopień samofinansowania lokalnych funduszy pożyczkowych. 5. Zróżnicowana oferta środków finansowych (indywidualizowana do potrzeb klienta) lokalnych funduszy pożyczkowych. 6. Specjalizacja funduszy kapitału zaangażowanego w branży odpowiadające na aktualne potrzeby globalnej gospodarki.	1. Niski udział pożyczkobiorców oraz osób ubiegających się o poręczenia kredytowe na realizację na bazie udzielonego wsparcia projektów innowacyjnych. 2. Lokalny zasięg współpracy o niskim poziomie dywersyfikacji (współpraca na poziomie regionalnym z innymi funduszami ograniczona przez konkurencję, wyższy poziom aktywności funduszy w ramach networkingu, relatywnie intensywna współpraca funduszy kapitału zaangażowanego z regionalnymi i krajowymi instytucjami finansowymi). Praktyczny brak współpracy międzynarodowej i niski poziom współpracy krajowej. 3. Spadek liczby udzielonych poręczeń przez fundusze poręczeń kredytowych. 4. Niski wskaźnik w zakresie badania satysfakcji klientów (najniższych w grupie podmiotów wchodzących w skład innowacyjnej infrastruktury instytucjonalnej) odnotowany dla funduszy poręczeń kredytowych. 5. Wspieranie przewartościowanych przedsięwzięć (projekty dofinansowywane przez instytucje publiczne) przez fundusze kapitału zaangażowanego z uwagi na konieczność osiągnięcia założonych wskaźników. 6. Wysokie koszty zarządzania w projektach korzystających ze wsparcia publicznego (wysokie wynagrodzenie menedżerów funduszy kapitału zaangażowanego w stosunku do tych niekorzystających z publicznego wsparcia). 7. Bierność w poszukiwaniu klientów, pasywna postawa funduszy kapitału zaangażowanego w zakresie identyfikacji potrzeb kapitałowych przedsiębiorców. 8. Mało przejrzysty proces aplikacji do funduszy kapitału zaangażowanego opierających się w większości na pozyskiwaniu klientów w ramach kontaktów nieformalnych. 9. Brak informacji o portfolio funduszy kapitału zaangażowanego na stronie internetowej, zwłaszcza informacji o spółkach, które uzyskały wsparcie w ramach dofinansowania ze środków publicznych. 10. Niski poziom systemu monitoringu satysfakcji klientów funduszy kapitału zaangażowanego przy wysokiej samoocenie zadowolenia klientów. 11. Rozbudowana oferta usług doradczych niewynikająca z konkretnych potrzeb wspieranych spółek. 12. Niski poziom utworzonych podmiotów na bazie wsparcia uzyskanego od funduszy kapitału zaangażowanego, których działalność adresowana jest do rynków zagranicznych (brak szans eksportowych wspieranych przedsięwzięć lub brak kontaktów ze strony funduszu umożliwiających ich internacjonalizację).

Szanse	Zagrożenia
1. Angażowanie się w zewnętrzne przedsięwzięcia, m.in. takie jak inicjatywa JEREMIE czy korzystanie z funduszy unijnych umożliwiające zwiększenie średniej kwoty udzielanych pożyczek. 2. Nowa perspektywa finansowania na lata 2014–2020 (szansa na dokapitalizowanie usług świadczonych przez lokalne fundusze pożyczkowe oraz zmiana sposobu finansowania projektów innowacyjnych na rzecz zwrotnych instrumentów wsparcia). 3. Wzrost zaangażowania jednostek samorządu terytorialnego w finansowanie kapitału poręczeniowego funduszy poręczeń kredytowych. 4. Pakiet programów pilotażowych Bridge uruchomiony przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, którego celem jest finansowanie wytypowanych badań; następnie jego komercjalizacją zainteresuje się fundusz kapitału zaangażowanego.	1. Niski poziom zaangażowania władz lokalnych w budowę kapitałów pożyczkowych lokalnych funduszy pożyczkowych. 2. Niski poziom zaangażowania banków w finansowanie kapitału poręczeniowego funduszy poręczeń kredytowych. 3. Uruchomienie przez Bank Gospodarstwa Krajowego poręczeń w ramach pomocy <i>de minimis</i> (wzrost konkurencji dla funduszy poręczeń kredytowych). 4. Skutki kryzysu gospodarczego wpłynęły na zahamowanie popytu na kredyty, a także zmniejszły ich podaż, co przełożyło się na spadek zainteresowania poręczeniami oferowanymi przez fundusze poręczeń kredytowych. 5. Deficyt gotowych do wdrożenia pomysłów (dojrzałych projektów biznesowych), co skutkuje zmniejszeniem zainteresowania wsparciem ze strony funduszy kapitału zaangażowanego, a w konsekwencji zmniejszeniem udziału komercjalizowanych badań. 6. Niska pozycja negocjacyjna pomysłodawcy wynikająca z konieczności osiągnięcia założonych wskaźników przez fundusz kapitału zaangażowanego (projekty dofinansowywane przez instytucje publiczne). 7. Niesprzyjające komercjalizacji wyników prac badawczych rozwiązania prawne (kwestie podatkowe, kontroli, przeprowadzenie i finansowania wyceny komercjalizowanego rozwiązania).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mażewska [2015c], s. 132–149; Lityński [2015], s. 149–169.

Najwięcej CI zlokalizowanych było w województwach: mazowieckim (9 podmiotów), śląskim i wielkopolskim (po 6 podmiotów), podkarpackim (5 podmiotów) i małopolskim (4 podmioty). W trzech województwach nie odnotowano żadnego CI, tj. w województwach: lubuskim, warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim. A zatem podmioty te zlokalizowane są w regionach, które cechuje wysoka dynamika gospodarcza [Tomaszewski 2015, s. 87–106].

Na kolejnych pozycjach – siódmej i ósmej – w grupie ośrodków innowacji plasują się pod względem ich liczby w kraju Parki Technologiczne (PT) oraz Centra Transferu Technologii (CTT).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji wprowadza definicję parku przemysłowego i technologicznego. Park przemysłowy według ustawy „jest to zespół wyodrębnionych nieruchomości, w którego skład wchodzi co najmniej nieruchomość, na której znajduje się infrastruktura techniczna

Tabela 20.4. Analiza SWOT Centrów Innowacji

Mocne strony	Słabe strony
1. Dostosowanie oferty CI do potrzeb klientów w zakresie realizacji przedsięwzięć innowacyjnych (upowszechnianie postaw proinnowacyjnych, wsparcie na etapie wdrażania rozwiązań innowacyjnych, a następnie kompleksowego zarządzania innowacyjnym rozwojem firmy). 2. Projektowe podejście do wykonywanych zadań. 3. Wysoki udział merytorycznych pracowników etatowych w łącznej liczbie zatrudnionych osób. 4. Dobre wyposażenie CI w bazy danych i biblioteki. 5. Wzrost jakości świadczonych usług, certyfikacja podmiotów (posiadanie certyfikatu PN-EN ISO 9001 oraz nagród, wyróżnień i innych certyfikatów, np. „Partner przyjazny edukacji”). 6. Budowa stałych relacji z klientami, monitorowanie poziomu satysfakcji klientów. 7. Funkcjonowanie w ramach krajowych i międzynarodowych sieci współpracy.	1. CI funkcjonujące w ramach budżetów instytucji prowadzących mogą cechować się utrudnionym i mało skutecznym systemem przepływu informacji. 2. Relatywnie słabe wyposażenie infrastrukturalne pracowników (np. w służbowe komputery, drukarki i urządzenia wielofunkcyjne). 3. Niski udział w ofercie usług z zakresu monitoringu wdrażanych technologii, bezpośredniego udziału w finalizowaniu transferu technologii, umiędzynarodowianiu działalności klientów.
Szanse	Zagrożenia
4. Outsourcing usług w celu zwiększania jakości świadzonego wsparcia. 5. Nowa perspektywa finansowana na lata 2014–2020 (szans na dokapitalizowanie rozwoju specjalistycznych usług szkoleniowo-doradczych).	1. Outsourcing usług (zmniejszenie kontroli nad jakością świadczonych usług). 2. Nowa perspektywa finansowana na lata 2014–2020 (wsparcie dostępne przede wszystkim dla prężnie działających CI). 3. Deficyt innowacyjnych pomysłów biznesowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tomaszewski [2015], s. 87–106.

pozostała po restrukturyzowanym lub likwidowanym przedsiębiorcy, utworzony na podstawie umowy cywilnoprawnej, której jedną ze stron jest jednostka samorządu terytorialnego, stwarzający możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorcom, w szczególności małym i średnim” [Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. ..., s. 1].

Natomiast park technologiczny jest to „zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi w rozumieniu art. 3 pkt 4 ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o Komitecie Badań Naukowych (Dz. U. z 2001 r., nr 33, poz. 389 oraz z 2003 r., nr 39, poz. 335) a przedsiębiorcami, na którym oferowane są przedsiębiorcom, wykorzystującym nowoczesne technologie, usługi w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, a także stwarzający tym

Park przemysłowy i technologiczny to zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami.

przedsiębiorcom możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych” [Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. ..., s. 1].

Ponadto pojęcia „park technologiczny” używa się do określenia innych podmiotów świadczących usługi na rzecz MSP, m.in. parków badawczych, naukowych, naukowo-badawczych, naukowo-technologicznych, przemysłowo-technologicznych oraz technopoli. Wspomniane podmioty różnią się zakresem, profilem oraz sposobem działań, jak również otoczeniem, w ramach którego powstają: parki naukowe i badawcze powstają zwykle z inicjatywy środowiska akademickiego w celu wsparcia komercjalizacji realizowanych przez nie prac, a technopole – z inicjatywy władz publicznych w celu pozyskiwania zewnętrznych inwestorów i zwiększania potencjału badawczego regionu; jednak każda z wyżej wymienionych jednostek kieruje się nadrzędnym celem integracji sfery biznesu z nauką [Mackiewicz 2008, s. 7–11].

Zdaniem K. B. Matusiaka poszczególne parki są niezbędnym elementem kształtowania innowacyjnego potencjału regionu, ale jednocześnie samo ich uruchomienie nie jest gwarantem sukcesu. Powołanie na danym terytorium tego typu struktury ma wpłynąć na zwiększenie liczby przedsiębiorstw tworzonych w oparciu o innowacyjne rozwiązania, umocnienie współpracy pomiędzy aktorami regionalnymi oraz zwiększenie zainteresowania regionem przez zewnętrznych inwestorów [Matusiak 2008, s. 9–46].

Parki funkcjonują we wszystkich województwach. Mimo to, obserwuje się duże dysproporcje w ich rozkładzie. Najwięcej parków zlokalizowanych jest w województwach: śląskim i wielkopolskim (po 6 podmiotów) oraz w dolnośląskim (5 podmiotów). Najmniej zaś parków działa w województwach: opolskim, mazowieckim, podkarpackim i łódzkim (po 1 podmiocie) [Mażewska, Tórz 2015, s. 26–42].

Kolejną grupę jednostek wchodzących w skład innowacyjnej infrastruktury instytucjonalnej stanowią Centra Transferu Technologii. Nadrzędnym celem CTT jest zwiększanie dyfuzji innowacyjnych rozwiązań technologicznych pomiędzy sferą nauki a regionalnymi MSP. Do podstawowych zadań CTT należą [Głodek, Gołębiewski 2006, s. 41–44]:

- opracowywanie baz danych, m.in. o aktualnie realizowanych i planowanych projektach badawczych, ekspertach, jednostkach prowadzących działalność badawczą, o potencjale infrastrukturalnym,
- inicjowanie współpracy pomiędzy sferą badawczą a biznesem,
- opracowywanie studiów przedinwestycyjnych (ang. *pre-feasibility study*),

Centra Transferu Technologii to jednostki nie nastawione na zysk, które pełnią trzy podstawowe funkcje w ramach wsparcia procesu transferu technologii: (1) informacyjną, (2) szkoleniową i (3) doradczą.

Tabela 20.5. Analiza SWOT Parków Technologicznych

Mocne strony	Słabe strony
1. Angażowanie się przez pracowników parków technologicznych w działania realizowane przez inne typy ośrodków działających w ramach parków. 2. Wzrost i poprawa infrastruktury – zarówno biurowej, jak i laboratoryjno-badawczej parków. 3. Oferta parków skoncentrowana na świadczenie usług proinnowacyjnych. 4. Ograniczenie współpracy z funduszami inwestującymi w innowacyjne projekty na rzecz funduszy pożyczkowych i poręczeniowych (zdeteterminowane strukturą wiekową firm zlokalizowanych w parkach, działających powyżej 4 lat z wiarygodną historią kredytową, mniejsza rotacja lokatorów wpływająca na spadek potencjału w zakresie innowacyjnych projektów obiektu zainteresowania funduszy kapitału zaangażowanego).	1. Malejąca liczba parków technologicznych (spośród działających i będących w przygotowaniu w 2012 r. 54 parków technologicznych i inicjatyw parkowych w 2014 r. działały 42 parki), które miały stać się integratorem instytucji wsparcia przedsiębiorstw na poziomie regionalnym. 2. Utrzymanie i wymiana aparatury w nowych laboratoriach może być dla parków dużym obciążeniem finansowym, aby utrzymać poziom i zakres świadczonych usług. 3. Osłabienie samodzielności finansowej parków. 4. Niekorzystne zmiany w ofercie parków w zakresie usług miękkich (zanika oferta podstawowa parków na rzecz usług opłacanych w ramach projektów, co jest w sprzeczności z interesem klientów parków, którzy mają prawo z nich korzystać bez względu na sytuację finansową parku). 5. Spadek liczby firm-lokatorów z branży wysokich technologii (<i>high-tech</i>) na rzecz firm wysoko technologicznej wiedzy i usług (proporcja ta powinna być odwrotna i firmy działające w drugim ze wskazanych sektorów powinny stanowić wsparcie dla rozwoju firm technologicznych produkcyjnych lub usługowych). 6. Brak certyfikatów potwierdzających jakość świadczonych usług oraz niedostateczny profesjonalizm w zakresie monitorowania poziomu satysfakcji klientów, osiągniętych rezultatów. 7. Koncentracja na zasiedlaniu powierzchni użytkowych parków, przy redukcji funkcji inkubacyjnych i wsparcia merytorycznego. 8. Regionalny zasięg współpracy, niski poziom współpracy na poziomie krajowym i międzynarodowym. Niski poziom współpracy z kluczowymi partnerami.
Szanse	Zagrożenia
1. Zaangażowanie uczelni wyższych w funkcjonowanie parków technologicznych – jako udziałowców spółek kapitałowych zarządzających tymi podmiotami. 2. Outsourcing usług w celu zwiększania jakości świadczonego wsparcia. 3. Niska skłonność funduszy pożyczkowych i poręczeniowych do inwestycji w projekty innowacyjne. 4. Nowa perspektywa finansowania na lata 2014–2020 (szansa na dokapitalizowanie rozwoju specjalistycznych usług szkoleniowo-doradczych).	1. Outsourcing usług (zmniejszenie kontroli nad jakością świadczonych usług).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mażewska, Tórz [2015], s. 26–42.

- audyt technologiczny,
- promocja rozwoju nowych technologii.

CTT funkcjonują we wszystkich województwach, a ich powstawanie i rozwój determinowane są bliskością silnych ośrodków akademickich otwartych na transfer osiągnięć do gospodarki. Liczba CTT wzrosła znacząco po 2010 r., co było spowodowane przeznaczeniem znaczących środków na wsparcie infrastruktury otoczenia biznesu w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) [Bąkowski 2015a, s. 70–87].

Inkubatory, w tym inkubatory technologiczne, przedsiębiorczości i preinkubatory, nazywane również akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości, to jednostki, które w ramach innowacyjnej infrastruktury instytucjonalnej pełnią rolę jednostek wspierających proces tworzenia nowych przedsiębiorstw i ich funkcjonowania w pierwszych latach.

Wsparcie oferowane przez inkubatory przedsiębiorczości polega na udostępnianiu powierzchni lokalowej wraz z niezbędnymi mediami nowo powstałym firmom na preferencyjnych warunkach (tzn. stawki czynszu za wynajem są niższe od stawek komercyjnych) przez okres ustalony w regulaminie danej jednostki. Ponadto inkubatory świadczą usługi doradcze głównie z zakresu prawa i finansów oraz pełnią rolę inicjatorów współpracy nowych firm z jednostkami B+R.

Natomiast inkubatory technologiczne powstają w otoczeniu jednostek B+R, a ich oferta skierowana jest głównie do firm technologicznych. Ich nadrzędna funkcja to optymalizacja warunków dla transferu i komercjalizacji technologii, m.in. poprzez nawiązanie kontaktu z odpowiednią jednostką B+R w celu dokonania oceny projektu nowej firmy, pomoc w pozyskaniu funduszy na realizację zaawansowanego technologicznie przedsięwzięcia oraz udostępnienie odpowiedniej powierzchni dla jego realizacji.

Udzielaniem wsparcia studentom oraz pracownikom naukowym zainteresowanym uruchomieniem przedsiębiorstw na podstawie prowadzonych prac badawczych zajmują się akademickie inkubatory przedsiębiorczości. Powstają one na uczelniach państwowych lub prywatnych i z uwagi na potencjał tych jednostek (w postaci m.in. dostępu do infrastruktury badawczej oraz kapitału ludzkiego) podejmują dodatkowe działania (wykraczające poza zakres tradycyjnych funkcji inkubatorów), polegające m.in. na edukacji z zakresu przedsiębiorczości i komercjalizacji dorobku naukowego oraz doradztwie technologicznym i patentowym.

Inkubatory technologiczne, przedsiębiorczości i preinkubatory pełnią rolę jednostek wspierających proces tworzenia nowych przedsiębiorstw i ich funkcjonowania w pierwszych latach.

Tabela 20.6. Analiza SWOT Centrów Transferu Technologii

Mocne strony	Słabe strony
1. Koncentracja większości CTT na wykorzystaniu uczelnianego potencjału merytorycznego, pozwalająca na osiąganie trwałych rezultatów w transferze technologii. 2. Profesjonalizacja oferty CTT poprzez koncentrację na obszarach związanych z transferem technologii. 3. Wdrażanie regulaminów z zakresu zarządzania prawami autorskimi i prawami pokrewnymi oraz prawami własności przemysłowej, a także procedur z zakresu ochrony praw autorskich, praw pokrewnych oraz praw własności przemysłowej (sprezycowanie zasad wyboru projektów do komercjalizacji, zasad zawierania umów, zwiększenie efektywności działań CTT i profesjonalizacja świadczonych przez nie usług). 4. Wzrost rezultatów osiąganych przez CTT (jednakże poziom ten jest nadal niesatysfakcjonujący).	1. CTT działają w większości jako jednostki szkół wyższych i PAN. Z uwagi na wielostopniowy i zbiurokratyzowany system decyzyjny tych podmiotów mniej skuteczna i efektywna może być sprawność działania CTT. 2. Adresowanie usług CTT przede wszystkim do wewnętrznych klientów uczelni – w pojedynczych przypadkach deklaracja wsparcia dla rozwoju przedsiębiorstw przez innowacje oraz międzynarodowej współpracy badawczej i technologicznej. 3. Struktura finansowania CTT oparta w 90% na środkach publicznych. Dochody z tytułu działalności własnej stanowią marginalny udział w przychodach CTT i cechuje je tendencja malejąca (silne niezrównoważenie w strukturze budżetu między środkami publicznymi a dochodami z działalności własnej). 4. Świadczenie w większości bezpłatnych usług z zakresu wsparcia (niewielka część usług świadczona na zasadach rynkowych). 5. Niski poziom koncentracji na usługach z zakresu implementacji transferu technologii (determinowany strukturą klientów – pracownicy nauki – i koncentracją na wczesnym etapie transferu technologii). 6. Niezadowalający poziom świadczenia wsparcia z zakresu uzyskania dostępu do specjalistycznego finansowania dla przedsięwzięć innowacyjnych i tworzenia firm technologicznych. 7. Niski poziom współpracy CTT z funduszami pożyczkowymi i poręczeń kredytowych. 8. Regionalny zasięg współpracy, niski poziom współpracy na poziomie krajowym i międzynarodowym (bardzo słaby poziom współpracy międzynarodowej skoncentrowany na działaniach sieci Enterprise Europe Network).
Szanse	Zagrożenia
1. Nowa perspektywa finansowana na lata 2014–2020 (szansa na dokapitalizowanie rozwoju specjalistycznych usług świadczonych przez CTT).	1. Zmiany ustawowe nie wpływają stymulująco na inicjatywy założycielskie CTT. 2. Outsourcing usług (zmniejszenie kontroli nad jakością świadczonych usług).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bąkowski [2015a], s. 70–87.

Tabela 20.7. Analiza SWOT inkubatorów technologicznych, przedsiębiorczości i akademickich inkubatorów przedsiębiorczości

Mocne strony	Słabe strony
1. IT, IP – posiadanie kompletnej i nowoczesnej infrastruktury. 2. AIP – wzrost zatrudnienia w grupie pracowników merytorycznych oraz wzrost liczby współpracujących wolontariuszy. 3. IT, IP – wzrost poziomu samofinansowania. 4. IP – wzrost potencjału finansowego IP. 5. IT wzrost poziomu zatrudnienia w firmach-lokatorach inkubatorów. 6. IT, IP – wzrost liczby firm-lokatorów inkubatorów. 7. AIP – trwałość firm tworzonych na bazie uzyskanego wsparcia. Wzrost liczby klientów oraz liczby utworzonych firm (wskaźnik osiągany przez wąską grupę AIP). Wzrost liczby studentów w grupie klientów. 8. IP – skrócenie średniego maksymalnego czasu pobytu firm-lokatorów IP. 9. IP – posiadanie i wdrożenie procedur wyboru projektów do inkubacji (wewnętrzna ocena innowacyjności pomysłu). 10. IP – zmniejszenie odsetka zlecanych usług (wzrost kwalifikacji i kompetencji kadr). 11. IP – wzrost udziału IP opracowujących ofertę wsparcia na bazie wyników badań zapotrzebowania klientów. 12. AIP – podporządkowanie władzom uczelni ułatwia przepływ informacji, realizację proinnowacyjnych działań oraz wsparcie przedsiębiorczości w skali ogólnouczelnianej. 13. AIP – rozwój oferty w zakresie wdrażania nowych produktów i usług oraz pośrednictwa kooperacyjnego. Racjonalność katalogu świadczonych usług z celami statutowymi. Wzrost liczby AIP udostępniających infrastrukturę dla początkujących przedsiębiorców oraz świadczących pomoc w dostępie do infrastruktury laboratoryjnej. Świadczenie usług proinnowacyjnych oraz wdrożenie mentoringu i coachingu. Podejmowanie wsparcia w późniejszej fazie inkubacji. Rozszerzenie oferty w zakresie instrumentów finansowych. 14. IP – wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie usług (<i>co-working, open space</i>, nowe usługi doradcze).	1. IT, AIP – zmniejszanie się liczby inkubatorów na skutek zaprzestania przez podmioty je prowadzące funkcji inkubacyjnych lub adaptacji ich infrastruktury na inne cele. 2. IP – zmniejszenie się liczby inkubatorów na skutek zakończenia projektów w ramach perspektywy programowej 2007–2013. 3. IT – niski odsetek inkubatorów będących samodzielnymi jednostkami posiadającymi osobowość prawną i realizującymi wyłącznie działania inkubacyjne. 4. AIP – podporządkowanie władzom uczelni skutkujące wydłużeniem procesów decyzyjnych, trudnościami w efektywnym zarządzaniu, w tym wykorzystaniu zasobów, oceny rezultatów, prowadzeniu precyzyjnej sprawozdawczości. 5. AIP – ograniczone zasoby ludzkie i infrastruktura skutkujące zmniejszeniem wsparcia w zakresie inkubacji firm. 6. AIP – rosnące w strukturze finansowania wpływy z jednostki macierzystej, mogące przełożyć się na ograniczenie działalności AIP lub przejście na model funkcjonowania FAIP (świadczenie usług w zakresie pośrednictwa w realizacji zleceń klientów w ramach działalności prowadzonej w AIP, wydłużając tym samym czas uruchomienia własnej firmy). 7. IT – brak usług proinnowacyjnych w ofercie części inkubatorów. 8. AIP – redukcja oferty w zakresie ochrony własności intelektualnej oraz dostępu do funduszy europejskich. 9. IT – niski poziom oferty w zakresie wsparcia w pozyskiwaniu dofinansowania. Brak współpracy z jednostkami pośrednictwa kredytowego. 10. IP – niski udział wsparcia merytorycznego w stosunku do wsparcia w zakresie infrastruktury. 11. AIP – niesatysfakcjonujący poziom świadczonych usług z zakresu informacji i promocji przedsiębiorczości oraz prowadzenia działalności szkoleniowej dla pracowników naukowych i studentów. Spadek liczby konkurentów na biznesplan. 12. AIP – większość inkubowanych projektów nie bazuje na nowych technologiach. 13. AIP – wydłużenie procesu inkubacji, sprzeczne z misją AIP.

Tab. 20.7 (cd.)

	14. IT – znaczący spadek liczby młodych firm (młodszych niż rok) w ogólnej liczbie klientów inkubatorów, co może prowadzić do zanikania działalności inkubacyjnej w ośrodkach. 15. AIP – niski poziom współpracy z funduszami pożyczkowymi, instytucjami udzielającymi kredytów bądź poręczeń kredytowych (efekt niskiej zbieżności celów poprzez wsparcie przez AIP projektów w fazie preinkubacji lub wczesnej inkubacji). 16. IT, AIP, IP – niski poziom systemu monitoringu satysfakcji klientów oraz efektów realizowanych przez inkubatory (poziom sprawozdawczości determinowany finansowaniem realizowanych projektów ze środków publicznych). 17. IP – brak jednoznacznych standardów określających optymalną strukturę IP. Zbyt rozbudowana administracja (dotyczy to zwłaszcza dużych inkubatorów). 18. IP – niski odsetek IP posiadających certyfikację ISO. 19. IT – regionalny i krajowy zasięg współpracy, relatywnie niski poziom współpracy na poziomie międzynarodowym (głównie w ramach sieci typu Enterprise Europe Network lub konsorcjów projektowych). IT praktycznie nie współpracują z zagranicznymi instytucjami naukowymi. 20. IP – negatywny udział IP w sieciowaniu instytucji w ramach klastrów. 21. AIP – regionalny i krajowy zasięg współpracy, relatywnie niski poziom współpracy na poziomie międzynarodowym. Brak systematycznej i sformalizowanej współpracy z instytucjami finansowymi.
Szanse	Zagrożenia
1. IT, AIP – nowa perspektywa finansowana na lata 2014–2020 (szansa na dokapitalizowanie rozwoju specjalistycznych usług świadczonych przez inkubatory). 2. IT – wprowadzenie standardu IT i certyfikowania ośrodków postępujących się nazwą „inkubator”. 3. AIP – wprowadzenie standardu dla działalności AIP. 4. IT – wprowadzenie, zgodnie z sugestią Europejskiego Trybunału Obrachunkowego, systemu monitorowania działalności inkubatorów i ich klientów. 5. AIP – wypracowanie i wdrożenie we współpracy z instytucjami finansowymi „optymalnego produktu finansowego” dla klientów AIP.	1. IT, IP – negatywne skutki: trudności w pozyskiwaniu nowych pomysłów do inkubacji, używania nazwy „inkubator” do określania funduszy załączkowych uruchamianych na bazie dofinansowania z działania 3.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. 2. IT, IP, AIP – brak opracowanych i wdrożonych procedur oraz standardów działania inkubatorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tórz [2015], s. 42–55; Bąkowski [2015b], s. 55–70; Kotra [2015], s. 106–117.

Specjalnym typem inkubatorów są preinkubatory, działające na uczelniach wyższych i spełniające funkcję przedłużenia procesu dydaktycznego. Dają one studentom oraz pracownikom naukowym możliwość przetestowania w realiach rynkowych zdobytej wiedzy i umiejętności w ramach własnej firmy. Duży nacisk preinkubatory kładą na edukację przedsiębiorczości oraz komercjalizację nowych produktów i technologii [Bąkowski 2015b, s. 55–70].

Inkubatory technologiczne (IT) funkcjonują w 10 województwach. Najwięcej IT zlokalizowanych jest w województwach: podkarpackim i pomorskim (po 4 podmioty). Natomiast w województwach: kujawsko-pomorskim, opolskim, lubuskim, mazowieckim, warmińsko-mazurskim i dolnośląskim nie ma IT. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP) działają w 11 województwach. Najwięcej API zlokalizowanych jest w województwach: dolnośląskim i małopolskim (po 5 podmiotów). Nie odnotowano AIP funkcjonujących w województwach: mazowieckim, podlaskim, pomorskim, opolskim i śląskim. W przypadku Inkubatorów Przedsiębiorczości (IP) tylko w jednym województwie – podlaskim – nie zidentyfikowano tego typu pomiotu. Najwięcej IP działa zaś w województwach: śląskim (10 pomiotów) oraz małopolskim (5 podmiotów) [Tórz 2015, s. 42–55; Bąkowski 2015b, s. 55–70; Kotra 2015, s. 106–117].

Dodatkowo omówioną klasyfikację podmiotów wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu należy uzupełnić o kilka rodzajów podmiotów, które zostały umieszczone w katalogu Instytucji Otoczenia Biznesu, sporządzonego przez zespół ekspertów CASE Doradcy Sp. z o.o. w raporcie opublikowanym przez PARP [Górzyński, Pander, Koć 2006, s. 13–16]. W tab. 20.8 znajduje się uzupełniona klasyfikacja z przykładami instytucji reprezentujących poszczególne rodzaje wyszczególnionych podmiotów otoczenia biznesu. Lista opracowana przez ekspertów CASE uzupełniona została o jedną kategorię, Specjalną Strefę Ekonomiczną.

Przykład 1

Jednostki administracji centralnej – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) – agencja rządowa podlegająca ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 r. Zadaniem agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Źródło: <http://www.parp.gov.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 2

Jednostki samorządu terytorialnego – Regionalne Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera (RCOIE) – oficjalny partner Ministerstwa Gospodarki oraz Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIiZ), jest dla inwestorów oraz polskich eksporterów bezpośrednim partnerem na terenie województwa łódzkiego. Działania RCOIE mają na celu wzrost aktywności przedsiębiorstw z terenu województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych poprzez ułatwienie dostępu do informacji niezbędnych do planowania, organizowania i realizacji eksportu i/lub sprzedaży na Jednolitym Rynku Europejskim, jak również inwestowania poza granicami Polski (w ramach tzw. usługi informacyjnej „pro-eksport”). Działania RCOIE mają również na celu zwiększenie poziomu inwestycji zagranicznych w Polsce, w tym w województwie łódzkim, poprzez dostęp do informacji o warunkach podejmowania działalności gospodarczej (inwestowania) w regionie (w ramach tzw. usługi informacyjnej „pro-BIZ”).

Źródło: <http://www.investin.lodzkie.pl/pl>, <http://www.paiz.gov.pl/pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 3

Agencje rozwoju regionalnego – Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego (ŁARR) – powstała 29 listopada 1991 r. jako jednostka wspierająca rozwój sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez opracowywanie i realizowanie programów finansowanych z funduszy unijnych. Nie działa dla zysku, a wszelkie nadwyżki finansowe przeznacza na cele statutowe. W związku z powyższym występuje jako instytucja otoczenia biznesu (IOB), wspierająca rozwój gospodarczy regionu.

Źródło: <http://larr.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 4

Jednostki Badawczo-Rozwojowe – Instytut Włókiennictwa został powołany we wrześniu 1945 r., jest najstarszą placówką naukowo-badawczą przemysłu włókienniczego w Polsce. Posiada sześć laboratoriów, w tym pięć akredytowanych przez Polskie Centrum Akredytacji (PCA), realizujących szerokie spektrum badań w zakresie analiz chemicznych i instrumentalnych, badań ekologiczności wyrobów, badań właściwości fizyko-mechanicznych, użytkowych i fizjologicznych, surowców i wyrobów włókienniczych o przeznaczeniu tradycyjnym i specjalnym.

Źródło: <http://www.iw.lodz.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 5

Organizacje pracodawców i pracobiorców – Konfederacja Lewiatan – skupia ponad 3900 firm zatrudniających w sumie ponad 900 tys. osób. Jest członkiem Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych. Jako jedyna polska organizacja pracodawców ma przedstawicielstwo w Brukseli i należy do BUSINESSEUROPE – największej europejskiej organizacji reprezentującej interesy przedsiębiorców i pracodawców wobec Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego i innych instytucji UE. Konfederacja realizuje następujące cele: 1) zabiega o lepsze prawo dla polskich przedsiębiorców, 2) monitoruje bariery rozwoju przedsiębiorczości; 3) opracowuje ekspertyzy makroekonomiczne.

Źródło: <http://konfederacjalewiatan.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 6

Organizacje pracodawców i pracobiorców – Związek Zawodowy Pracowników Rolnictwa w Rzeczypospolitej Polskiej – zrzesza pracobiorców zatrudnionych w rolnictwie i obsłudze rolnictwa, spółdzielczości wiejskiej, przetwórstwie rolno-spożywczym, w rolniczych instytucjach naukowych, inspekcjach i doradztwie rolniczym, różnych urzędach i instytucjach pracujących na rzecz rolnictwa, a także emerytów, rencistów i bezrobotnych zatrudnionych poprzednio w rolnictwie. Głównym celem związku jest ochrona godności, praw i interesów materialnych, socjalno-kulturalnych i moralnych osób pracujących w rolnictwie i na rzecz rolnictwa oraz emerytów i rencistów, bezrobotnych i ich rodzin.

Źródło: <http://www.zzpr.org.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 7

Izby i stowarzyszenia producenckie – Krajowa Izba Gospodarcza (KIG) – niezależna organizacja biznesu powstała w 1990 r. Reprezentuje największą liczbę przedsiębiorców, łącząc ponad 150 organizacji biznesowych. KIG promuje społeczną wrażliwość biznesu (m.in. w ramach programu „Przedsiębiorstwo Fair Play”) oraz reprezentuje interesy polskich przedsiębiorców na arenie międzynarodowej (m.in. poprzez organizację międzynarodowych wystaw naszego kraju podczas Expo – w Hanowerze i Aichi – oraz narodowe ekspozycje polskich przedsiębiorców na całym świecie; na rzecz wizerunku Polski pracuje Instytut marki Polskiej powołany przez KIG). KIG jest członkiem Eurochambres (Stowarzyszenia Europejskich Izb Przemysłowo-Handlowych) i Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu. KIG ma podpisane umowy o współpracy z większością narodowych izb gospodarczych na świecie.

Źródło: <http://www.kig.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 8

Izby i stowarzyszenia producenckie – Stowarzyszenie Producentów Owoców i Warzyw „Cuiavia” – zrzesza największe grupy producentów owoców i warzyw, głównie z terenu województwa kujawsko-pomorskiego oraz kilka spoza województwa. Główną ideą stowarzyszenia jest stworzenie innowacyjnej gospodarki rynkowej owoców i warzyw. Celem podjętej inicjatywy jest promocja sektora owocowo-warzywnego poprzez wymianę informacji rynkowej, wspieranie idei współpracy, budowanie partnerstwa oraz konsolidację grup producentów owoców i warzyw.

Źródło: <http://www.spoiwcuiavia.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 9

Sektor szkolnictwa wyższego – Rada Biznesu działająca przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (WZ UŁ) – zrzesza liderów biznesu głównie z województwa łódzkiego. Podstawowymi celami funkcjonowania Rady są: 1) współpraca z WZ UŁ w obszarze procesu dydaktycznego; 2) wymiana doświadczeń pomiędzy teoretykami i praktykami zarządzania; 3) wsparcie i uczestnictwo w inicjatywach studenckich WZ UŁ; 4) współpraca w zakresie organizacji praktyk zawodowych dla najlepszych studentów WZ UŁ; 5) pozyskanie najlepszych absolwentów WZ UŁ dla praktyki; 6) współpraca między członkami Rady Biznesu, w tym przygotowanie wspólnie z WZ UŁ oferty konsultingowej i szkoleniowej dla członków Rady Biznesu.

Źródło: <http://rb.wz.uni.lodz.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Przykład 10

Specjalne strefy ekonomiczne – Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna (ŁSSE) – zajmuje powierzchnię 1302 ha w trzech województwach: łódzkim, mazowieckim i wielkopolskim. Do zadań ŁSSE należą: 1) pozyskiwanie i obsługa nowych inwestorów; 2) wydawanie inwestorom zezwoleń na rozpoczęcie działalności gospodarczej w strefie; 3) przyznawanie praw do uzyskania pomocy publicznej; 4) doradztwo inwestycyjne; 5) prowadzenie przetargów lub rokowań na grunty i nieruchomości objęte statusem strefy; 6) pomoc w nawiązywaniu kontaktów z partnerami biznesowymi świadczącymi usługi dla inwestorów; 7) bieżąca kontrola działalności inwestorów; 8) promocja strefy.

Źródło: <http://www.sse.lodz.pl/pl> (dostęp: 24.07.2015).

Ostatnim rodzajem instytucji wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu są sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność (por. rys. 20.2). Należy również pamiętać, że na rynku działają firmy konsultingowe, instytucje szkoleniowe, banki, fundusze *venture capital*, które także świadczą usługi wsparcia dla firm.

Instytucje wchodzące w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu odgrywają kluczową rolę w tworzeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw, zwłaszcza MSP. Niezależnie, czy jednostki te świadczą usługi informacyjne, szkoleniowe, doradczo-konsultingowe, czy też pośredniczą w transferze innowacji, powinny robić to profesjonalnie. Ich klienci – przedsiębiorcy – potrzebują efektywnego wsparcia. A ich działania mogą w zasadniczy sposób wpłynąć na wyniki oraz sukces poszczególnych przedsiębiorstw na krajowych i międzynarodowych rynkach. Unijna gospodarka, aby sprostać wymogom globalnej konkurencji, potrzebuje instytucji świadczących usługi wsparcia na najwyższym poziomie.

Szczegółową charakterystykę usług wsparcia (kategorię usług z podziałem na usługi szkoleniowe i doradcze) świadczonych przez poszczególne rodzaje podmiotów instytucjonalnego otoczenia biznesu zawiera tab. 20.8.



Rysunek 20.2. Zestawienie sieci wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Górzyński, Pander, Koć [2006], s. 13–16; <http://ksu.parp.gov.pl/pl>; <http://www.pzfp.pl>; <http://www.kpk.gov.pl>; <http://www.not.org.pl> (dostęp: 24.07.2015).

Tabela 20.8. Szczegółowa charakterystyka usług wsparcia świadczonych przez poszczególne rodzaje podmiotów instytucjonalnego otoczenia biznesu

Kategoria usług	Rodzaj podmiotu	Ośrodki szkoleniowo-doradcze	Centra innowacji	Parki technologiczne	Centra transferu technologii	Inkubatory technologiczne	Preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości	Inkubatory przedsiębiorczości
Przedsiębiorczość i tworzenie firm		DS	–	DS	DS	DS	D	DS
Opracowanie biznesplanu		DS (+ opracowanie modelu biznesowego)	DS	DS	DS	DS (+ opracowanie modelu biznesowego)	D	DS (+ opracowanie modelu biznesowego)
Dostęp do środków z funduszy europejskich		DS	DS	DS	DS	DS	D	DS
Prawo gospodarcze		–	–	DS	–	DS	D	–
Zarządzanie biznesem		DS	DS	DS	DS	DS	D	–
Badania rynku i marketing		DS	DS	DS	DS	S	S	DS
Księgowość i rachunkowość		DS	DS (tylko rachunkowość)	DS	S	DS	D	DS
Finanse i podatki		DS	DS	DS	DS	DS	D	DS
Informacja technologiczna i patentowa		–	–	DS	–	DS	–	–
Pośrednictwo kooperacyjne		DS	DS	DS	DS	DS	D	DS

Handel zagraniczny i współpraca międzynarodowa	DS	DS	DS	DS	DS (internacjonalizacja i współpraca międzynarodowa)	-	DS (internacjonalizacja i współpraca międzynarodowa)
Wdrażanie nowych produktów i technologii	DS (zamiast technologii wdrażanie usług)	DS (wyroby i usługi)	DS	DS	DS	D (zamiast technologii wdrażanie usług)	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	DS	DS	DS	DS	DS	D	DS
Informatyka	DS	DS	DS	DS	DS	D	-
Zarządzanie jakości	DS	DS	DS	DS	DS	D	-
Ochrona własności intelektualnej	DS	DS	-	DS	-	D	-
Aspekty prawne	DS	DS	-	DS	-	D (tylko prawo gospodarcze)	D
Audyt technologiczny	-	-	-	-	-	-	-
Inne doradztwo (wcześniej niesklasyfikowane)	DS	DS	-	-	-	-	S
Aktywizacja środowisk lokalnych	DS	-	-	-	-	-	-

Tab. 20.8 (cd.)

Rodzaj podmiotu Kategoria usług	Ośrodki szkoleniowo-doradcze	Centra innowacji	Parki technologiczne	Centra transferu technologii	Inkubatory technologiczne	Preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości	Inkubatory przedsiębiorczości
Dostęp do infrastruktury	powierzchnie typu <i>open space</i> , biurowe, przeznaczone na działalność szkoleniową, doradczą, przeznaczane na działalność doradczą; sale dydaktyczne/seminaryjne/konferencyjne, pracownice komputerowe, biblioteki, czytelnie, komputery, skaner, kopiarka, projektor, drukarki, urządzenia wielofunkcyjne, Internet, bazy danych	powierzchnie biurowe, szkoleniowe, przeznaczone na działalność doradczą, komputery, drukarki, urządzenia wielofunkcyjne, skaner, faks, szerokopasmowy Internet, bazy danych	powierzchnie biurowe, użytkowe, laboratoryjne, sale dydaktyczne/seminaryjne/konferencyjne, pracownice komputerowe, dostęp do Internetu, oprogramowanie, sprzęt komputerowy, sprzęt do telekonferencji	powierzchnie biurowe na własne potrzeby, powierzczenie na doradztwo, powierzczenie szkoleniowe, powierzczenie powierzchni ekspozycyjne, powierzczenie biurowe, pokoje konsultantów, sale szkoleniowe, faks, kopiarka, telefon, sieć komputerowa, bazy danych	indywidualne biura, stanowiska na powierzczeniach <i>open space</i> , laboratoria, warsztaty, prototypownie, dostęp do Internetu, sprzęt komputerowy, kopiarki, skanery, sale dydaktyczne/konferencyjne, tablice interaktywne, flipcharty, ekrany, telewizory, projektor multi-medialne, nagłośnienie, bazy danych	pomieszczenia biurowe, pokoje konsultantów, sale szkoleniowe, stanowiska na powierzczeniach typu <i>open space</i> , sale komputerowe, faks, kopiarka, telefon, sieć komputerowa, bazy danych	powierzczenie biurowe, warsztatowe, Internet, biblioteka, sprzęt do telekonferencji, bazy danych, sprzęt komputerowy, kopiarka

Objaśnienia: D – usługi doradcze; S – usługi szkoleniowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mażewska [2015d], s. 117–132; Tomaszewski [2015], s. 87–106; Mażewska, Tórz [2015], s. 26–42; Bąkowski [2015a], s. 70–87; Tórz [2015], s. 42–55; Bąkowski [2015b], s. 55–70; Kotra [2015], s. 106–117.

Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Na podstawie sporządzonych analiz SWOT wskaż, która z omówionych instytucji wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu, świadcząc usługi wsparcia, bierze pod uwagę faktyczne zapotrzebowanie zgłaszane przez klientów – przedsiębiorstwa – oraz monitoruje poziom satysfakcji klientów i poziom osiąganych rezultatów. Zaproponuj, w jaki sposób mógłby być monitorowany poziom satysfakcji klientów (forma, narzędzia, częstotliwość).

Ćwiczenie 2

Na podstawie tab. 20.8, sporządzanych charakterystyk oraz analiz SWOT poszczególnych instytucji wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu wskaż, jakie usługi wsparcia są usługami nadwyżkowymi, a jakie deficytowymi. Omów również, w jakim kierunku powinien nastąpić rozwój usług wsparcia dla trzech wybranych rodzajów podmiotów (uwzględnij podział na usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze).

Ćwiczenie 3

Przeprowadź działania benchmarkingowe polegające na zidentyfikowaniu dobrych praktyk w wybranej grupie podmiotów wchodzących w skład instytucjonalnego otoczenia biznesu (np. AIP, CTT czy Izby). Opis działań benchmarkingowych powinien zawierać:

- wybór przedmiotu działań benchmarkingowych – np. sposób obsługi klienta, promocji, monitoringu, infrastruktura miękka (personel, świadczone usługi) i twarda, współpraca itd.,
- wybór minimum dwóch, maksimum trzech podmiotów benchmarkingu (benchmarki) z uzasadnieniem,
- metodologię pozyskiwania danych do benchmarkingu (*desk research*, obserwacja, ankieta itd.),
- analizę zebranych danych i wybór na ich podstawie benchmarka,
- sformułowanie 3–4 rekomendacji z zakresu możliwości implementacji dobrej praktyki w wybranych podmiotach instytucjonalnego otoczenia biznesu.

Ćwiczenie 4

Wskaż, w których województwach przedsiębiorcy mają najlepszy dostęp do zdywersyfikowanego instytucjonalnego otoczenia biznesu, a w których województwach dostęp ten nadal wymaga udoskonalenia. Czy Twoim zdaniem obecny stan instytucjonalnego otoczenia biznesu w Polsce wspiera rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności polskiej gospodarki?

Bibliografia

- Bąkowski A. [2015a], *Centra Transferu Technologii*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 70–87.
- Bąkowski A. [2015b], *Preinkubatory i Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 55–70.
- Burdecka W. [2004], *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- Cegłowski B. [2011], *Finansowanie działalności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem funduszy pożyczkowych*, [w:] M. Panfil (red.), *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa: studia przypadków*, Difin, Warszawa.
- Duliniec A. [2011], *Finansowanie przedsiębiorstwa: strategie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- European Commission [1996], *Regional Action for Innovation Methodology in Design, Construction and Operation of Regional Technology Transfer Volume II Assessment of the Regional Innovation Support Infrastructure*, EIMS Publication No 19, Luxemburg.
- Głodek P., Gołębiewski M. [2006], *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, t. I, Vademecum Innowacyjnego Przedsiębiorcy, Warszawa.
- Głodek P., Pietras P. [2011], *Finansowanie komercjalizacji technologii i przedsięwzięć innowacyjnych opartych na wiedzy*, PARP, Warszawa.
- Górzyński M., Pander W., Koć P. [2006], *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- Kotra J. [2015], *Inkubatory Przedsiębiorczości*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 106–117.
- Lityński K. [2015], *Fundusze Kapitału Załączkowego*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 149–169.

- Łobocki J. [2005], *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju społeczno-ekonomicznego*, Instytut Ekonomii Uniwersytetu im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- Mackiewicz M. [2008], *Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Wyniki badania*, PARP, Warszawa.
- Matusiak K. B. [2005], *Pojęcie i rola ośrodków innowacji w gospodarce narodowej*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki Innowacji w Polsce. Instytucje Rządowe i Ogólnokrajowe Centra Transferu Technologii. Inkubatory Technologiczne. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Parki Technologiczne*, PARP SOOIP, Poznań–Warszawa 2005, s. 7–17.
- Matusiak K. B. [2007], *Systemy wsparcia przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych*, [w:] P. Niedzielski, E. Stawasz, K. Poznańska (red.), *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe” nr 453, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 8, s. 145–154.
- Matusiak K. B. [2008a], *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Matusiak K. B. [2008b], *Wpływ parków technologicznych na rozwój ekonomiczno-społeczny*, [w:] K. B. Matusiak, A. Bąkowski (red.), *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*, PARP, Warszawa, s. 9–46.
- Matusiak K. B. [2009], *Stan Polskich Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w 2009 r.*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Łódź–Warszawa, s. 9–29.
- Mażewska M. [2011], *Ośrodek szkoleniowo-doradczy*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. III zaktual., PARP, Warszawa, s. 179–181.
- Mażewska M. [2015a], *Fundusze Poręczeń Kredytowych*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 142–149.
- Mażewska M. [2015b], *Infrastruktura otoczenia biznesu w Polsce*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 7–26.
- Mażewska M. [2015c], *Lokalne fundusze pożyczkowe*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 132–142.
- Mażewska M. [2015d], *Ośrodki szkoleniowo-doradcze*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 117–132.
- Mażewska M., Milczarczyk A. (red.) [2013], *Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji*, SOOIPP, Warszawa–Poznań.

Mażewska M., Tórz A. [2015], *Parki Technologiczne*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 26–42.

Misiótek K. [2011], *Fundusze wysokiego ryzyka w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Tomaszewski M. [2015], *Centra Innowacji*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 87–106.

Tórz A. [2015], *Inkubatory Technologiczne*, [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, SOOIP, Poznań–Warszawa, s. 42–55.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, Dz.U. 2003 r., nr 159 poz. 1537.

Strony internetowe (dostęp: 24.07.2015)

<http://www.parp.gov.pl>

<http://www.investin.lodzkie.pl>

<http://www.paiz.gov.pl>

<http://larr.pl>

<http://www.iw.lodz.pl>

<http://konfederacijalewiatan.pl>

<http://www.zzpr.org.pl>

<http://www.kig.pl>

<http://www.spoiwcuiavia.pl>

<http://rb.wz.uni.lodz.pl>

<http://www.sse.lodz.pl>

<http://ksu.parp.gov.pl>

<http://www.pzfp.pl>

<http://www.kpk.gov.pl>

<http://www.not.org.pl>

Autorzy

prof. nadzw. dr hab. Joanna Cewińska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. nadzw. dr hab. Tomasz Czapla, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Monika Fabińska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Jacek Gad, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Paweł Głodek, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

mgr Sybilla Graczyk, Kancelaria Adwokacka Sybilla Anna Graczyk, 90-505 Łódź, ul. Skłodowskiej-Curie 4A.

dr Małgorzata Grzegorzczak, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Katarzyna Januszkiewicz, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Sławomir Jędrzejewski, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Jacek Kalinowski, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. nadzw. dr hab. Robert Kozielski, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. nadzw. dr hab. Renata Lisowska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Matyjas, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Joanna Piorunowska-Kokoszko, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr hab. Wojciech Popczyk, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Magdalena Ratalewska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr hab. Jarosław Ropęga, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. dr hab. Jerzy Różański, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Dorota Starzyńska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. nadzw. dr hab. Edward Stawasz, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr hab. Dariusz Trzmiełak, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. nadzw. dr hab. Grzegorz Urbanek, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. dr hab. Ewa Walińska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

dr Magdalena Wiśniewska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

prof. nadzw. dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.