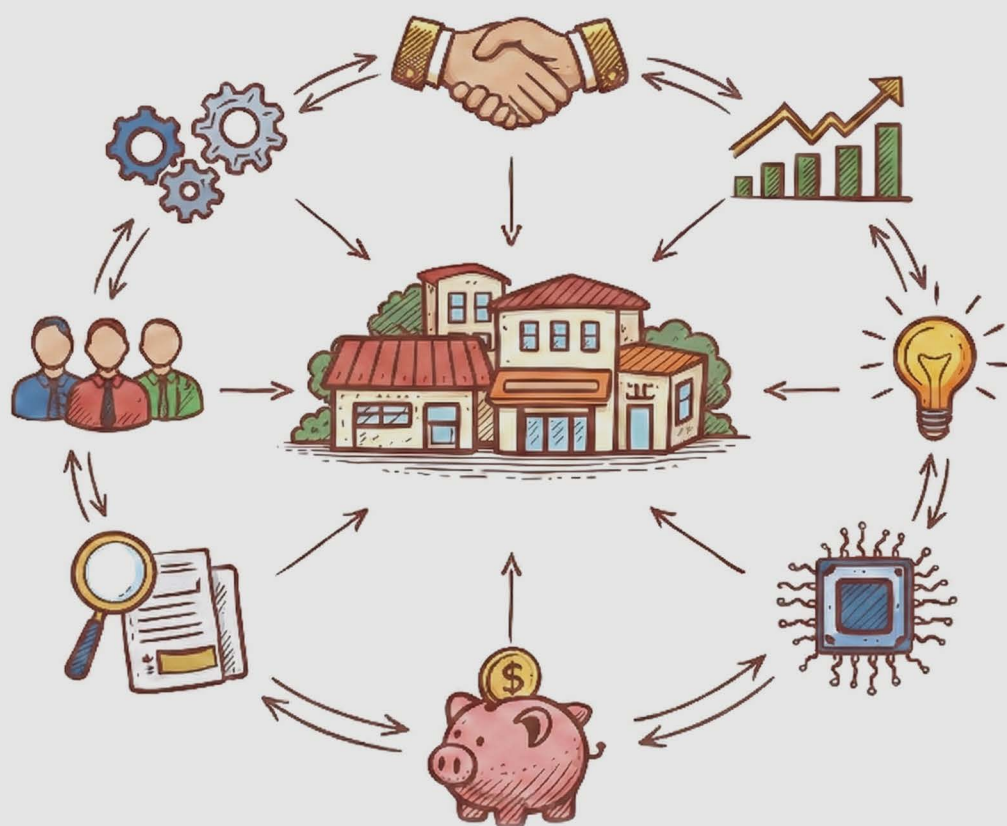


Funkcjonowanie MŚP w gospodarce rynkowej

Agnieszka Rzepka

Paweł Bańkowski

Julia Boiko



Funkcjonowanie MŚP w gospodarce rynkowej

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:

Agnieszka Rzepka

Dyrektor CINT:

Katarzyna Weinper

Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:

Marzenna Dudzińska

Małgorzata Franus

Arkadiusz Gola

Beata Kowalska

Grzegorz Komarzyniec

Jarosław Latański

Tomasz Lipecki

Zbigniew Łagodowski

Lucjan Pawłowski

Natalia Przesmycka

Halina Rarot

Magdalena Rzemieniak

Arkadiusz Syta

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:

Magdalena Chołojczyk

Karolina Famulska-Ciesielska

Katarzyna Pełka-Smętek

MONOGRAFIE POLITECHNIKI LUBELSKIEJ

Funkcjonowanie MŚP w gospodarce rynkowej

Agnieszka Rzepka

Paweł Bańkowski

Julia Boiko



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Lublin 2026

Recenzenci:

prof. dr hab. **Dorota Jelonek** (Politechnika Częstochowska)

dr hab. **Anna Rogozińska-Pawelczyk**, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki)

Autorzy:

dr hab. **Agnieszka Rzepka**, prof. PL, [ORCID: 0000-0003-4495-6066](https://orcid.org/0000-0003-4495-6066)

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

mgr **Paweł Bańkowski**, ORCID: [0000-0003-4907-8039](https://orcid.org/0000-0003-4907-8039)

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

mgr **Julia Boiko**, ORCID: [0009-0006-9585-6988](https://orcid.org/0009-0006-9585-6988)

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Redaktor prowadzący: Magdalena Chołojczyk

Korekta językowa: Filip Szałasek

Skład i łamanie: Katarzyna Pełka-Smętek

Projekt graficzny: Katarzyna Pełka-Smętek

Jeśli nie wskazano źródła ilustracji, stanowią one opracowanie własne autorów.

Zdjęcie na okładce zostało wygenerowane za pomocą sztucznej inteligencji.

Publikacja wydana za zgodą **Rrektora Politechniki Lubelskiej**

ISBN: 978-83-7947-661-9 (wersja drukowana)

ISBN: 978-83-7947-663-3 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.35784/9788379476633

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej

www.wpl.pollub.pl

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 80 egz.

Spis treści

Wprowadzenie	8
Rozdział 1. Forma prawna przedsiębiorstwa	16
1.1. Jednoosobowa działalność gospodarcza	17
1.2. Rodzaje spółek w Polsce	18
1.3. Struktura zatrudnienia w organizacji	25
Rozdział 2. Podjęcie działań w przedsiębiorstwie	38
2.1. Rynek działania	39
2.2. Identyfikacja kluczowych działań	40
2.3. Ustalanie celów	41
Rozdział 3. Przewaga rynkowa przedsiębiorstwa. W czym jesteś lepszy od innych?	48
3.1. Misja i wizja przedsiębiorstwa	49
3.2. Kreowanie propozycji wartości	50
3.3. Unikalne kompetencje i zasoby	53
Rozdział 4. Klient przedsiębiorstwa. Kto i dlaczego kupi produkt?	60
4.1. Charakterystyka odbiorców wartości	61
4.2. Segmentacja klientów	63
4.3. Relacje z klientami – nawiązanie i utrzymywanie	64
Rozdział 5. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa	72
5.1. Analiza SWOT	73
5.2. Business Model Canvas	79
Rozdział 6. Analiza makrootoczenia przedsiębiorstwa	90
6.1. Perspektywa polityczno-prawna	93
6.2. Perspektywa ekonomiczna	94
6.3. Perspektywa społeczna	95
6.4. Perspektywa technologiczna	95

Rozdział 7. Strategia konkurowania na rynku	100
7.1. Identyfikacja potencjalnych konkurentów przedsiębiorstwa	101
7.2. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu	103
7.3. Tworzenie profilu konkurencyjnego	106
Rozdział 8. Kreacja innowacji w przedsiębiorstwie	114
8.1. Istota innowacyjności przedsiębiorstwa	115
8.2. Orientacja przedsiębiorstwa na innowacyjność	117
8.3. Jak tworzyć innowacje?	119
Rozdział 9. Istota kluczowych zasobów w przedsiębiorstwie. Czego potrzebujesz „na start”?	128
9.1. Charakterystyka zasobów w przedsiębiorstwie	129
9.2. Kanały dystrybucji – definicja i rodzaje	133
9.3. Źródła finansowania przedsiębiorstwa	135
Zakończenie	148
Bibliografia	152

Funkcjonowanie MŚP w gospodarce rynkowej

Streszczenie

Podręcznik porusza zagadnienie funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w warunkach gospodarki rynkowej. Celem publikacji jest przedstawienie podstawowych uwarunkowań prawnych, organizacyjnych i strategicznych związanych z zakładaniem oraz prowadzeniem działalności gospodarczej. Publikacja adresowana jest do studentów zarządzania, uczęszczających na przedmiot Funkcjonowanie MŚP w gospodarce rynkowej, realizowany w formie wykładów oraz ćwiczeń. W podręczniku omówiono kluczowe zagadnienia, obejmujące m.in. formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej, strukturę zatrudnienia w organizacji, identyfikację kluczowych działań oraz grup docelowych, a także budowanie przewagi konkurencyjnej, również poprzez tworzenie innowacji.

W podręczniku omówione zostały liczne przykłady i dobre praktyki związane z aktualnymi uwarunkowaniami rynkowymi. Autorzy omawiają zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, konkurencyjnością, dostępem do źródeł finansowania oraz wpływem czynników ekonomicznych i technologicznych na działalność przedsiębiorstw. Zwrócono szczególną uwagę na wyzwania stojące przed przedsiębiorcami w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Istotnym elementem publikacji jest także analiza roli innowacji oraz nowoczesnych modeli biznesowych w budowaniu długofalowej przewagi rynkowej MŚP. Podręcznik został zaprojektowany w sposób dydaktyczny – każdy rozdział zawiera definicje kluczowych pojęć, studia przypadków oraz zadania problemowe, co sprzyja kształtowaniu kompetencji analitycznych i decyzyjnych studentów oraz przygotowuje ich do podejmowania świadomych decyzji przedsiębiorczych.

Słowa kluczowe: sektor MŚP, przedsiębiorczość, gospodarka, zarządzanie, strategia, przewaga konkurencyjna, innowacje

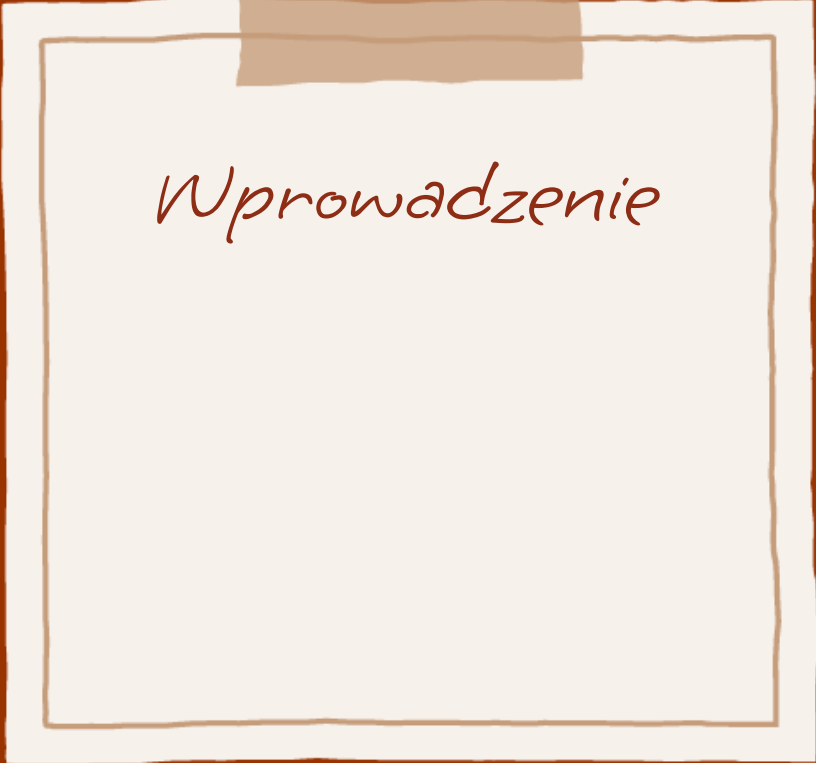
The functioning of SMEs in a market economy

Abstract

The textbook addresses the issue of the functioning of small and medium-sized enterprises (SMEs) in a market economy. The aim of the publication is to present the basic legal, organizational, strategic conditions related to setting up and running a business. The publication is intended for management students enrolled in the course "Functioning of SMEs in a Market Economy," delivered in the form of lectures and exercises. The textbook discusses key issues, including legal forms of business activity, organizational employment structure, identification of key activities and target groups, and building a competitive advantage, including through innovation.

The handbook presents numerous examples and best practices related to the current market situation. The authors address issues related to human resource management, competitiveness, access to sources of financing, and the impact of economic and technological factors on business operations. Particular attention is paid to the challenges facing entrepreneurs in a dynamically changing economic environment. Another important element of the publication is the analysis of the role of innovation and modern business models in building long-term market advantage in the SME market. The textbook has been designed in a didactic manner – each chapter contains definitions of concepts, case studies, problem-solving tasks, which develop students' analytical skills and prepare them to make informed business decisions.

Keywords: SME sector, entrepreneurship, economics, management, strategy, competitive advantage, innovation



Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) odgrywają kluczową rolę w gospodarce każdego kraju¹. W Polsce stanowią one ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw, co czyni je fundamentem lokalnego rynku pracy, innowacyjności oraz wzrostu gospodarczego². Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) podkreśla znaczący wkład tego sektora w polską gospodarkę. Przedsiębiorstwa działające w Polsce generują blisko dwie trzecie polskiego Produktu Krajowego Brutto (PKB), przy czym MŚP są odpowiedzialne za 45,3% tego wskaźnika³.

Duża liczba przedsiębiorstw w sektorze MŚP powoduje, że konkurencja jest zażarta, co wymaga od liderów efektywnego zarządzania ryzykiem, zatrudniania kompetentnych pracowników, skutecznego marketingu oraz precyzyjnego kosztorysu produktów lub usług⁴. Mając na uwadze swój długofalowy rozwój, MŚP powinny opracowywać strategie, które uwzględniałyby te elementy, umożliwiając zarazem wdrażanie innowacyjnych rozwiązań⁵, a także osiąganie zamierzonych celów, rozwój, wewnętrzną spójność organizacyjną oraz przystosowanie do dynamicznie zmieniającego się rynku⁶.

Obecnie klasyfikacja przedsiębiorstwa do konkretnej kategorii przebiega wedle ściśle określonych reguł. Zarówno wspólna definicja MŚP, jak i kryteria zostały określone w Rozporządzeniu Komisji Europejskiej⁷. Te ostatnie są niezbędne

¹ Z. Wu, F. Yang, F. Wei, *Exploration versus exploitation: how inter-organizational power dependence influences SME product innovation? An empirical study in China*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 4, s. 1270–1298.

² F.P. Appio *et al.*, *Open innovation at the digital frontier: unraveling the paradoxes and roadmaps for SMEs’ successful digital transformation*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 9, s. 223–247.

³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Skowrońska, A. Tarnawa, Warszawa 2024, s. 6.

⁴ Krajowa Izba Gospodarcza, *Comiesięczny Raport Makroekonomiczny*, https://kig.pl/wp-content/uploads/2025/03/Miesiecznik_2025-02-28.pdf (data dostępu: 25.02.2025).

⁵ K.U. Khan *et al.*, *Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China*, „European Journal of Innovation Management” 2021, nr 5, s. 1679–1699.

⁶ *Wyzwania dla małego biznesu*, <https://www.rp.pl/analizy-rzeczpospolitej/art41862221-wyzwania-dla-malego-biznesu> (data dostępu: 1.03.2025).

⁷ Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu. Dz.U. L 187 z 26.6.2014, s. 1.

dla jednolitego stosowania polityki i sprawiedliwego rozdysponowywania środków publicznych wspierających ten sektor.

Kryteria kwalifikacji do sektora MŚP:

1. Liczba zatrudnionych: przedsiębiorstwo nie może zatrudniać więcej niż 250 pracowników; spełnienie tego kryterium jest obowiązkowe, aby organizacja mogła być uznana za MŚP.
2. Roczny obrót nie może przekraczać 50 milionów euro.
3. Roczna suma bilansowa nie może przekraczać 43 milionów euro.

Przedsiębiorstwo musi spełniać kryterium zatrudnienia, może natomiast wybierać między pułapem obrotu lub sumą bilansową – nie musi spełniać obu wymogów jednocześnie⁸.

W ramach MŚP wyróżniamy:

- ☒ **Mikroprzedsiębiorstwa.** Zatrudniają mniej niż dziesięciu pracowników, roczny obrót lub suma bilansowa nie przekracza dwóch milionów euro.
- ☒ **Małe przedsiębiorstwa.** Zatrudniają mniej niż 50 pracowników, roczny obrót lub suma bilansowa nie przekracza dziesięciu milionów euro.
- ☒ **Średnie przedsiębiorstwa.** Zatrudniają od 50 do 249 pracowników, roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub suma bilansowa nie przekracza 43 milionów euro.

W literaturze napotykamy problemy ze wskazaniem przynależności do sektora MŚP wynikające z różnic w makroekonomicznych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych poszczególnych krajów oraz ze specyfiki branży, w której funkcjonują te podmioty. Definicje mogą się nieco różnić w zależności od kontekstu, niemniej jednak autorzy niniejszego podręcznika przyjęli te wskazane powyżej.

W XXI wieku funkcjonowanie MŚP w gospodarce rynkowej opiera się na kilku kluczowych założeniach.

1. **Rola MŚP w gospodarce**, czyli przede wszystkim wzrost ekonomiczny, gdyż MŚP są istotnym źródłem tempa rozwoju, dynamiki i elastyczności gospodarki. Stanowią dominującą formę prowadzenia działalności gospodarczej, obejmując 95–99% wszystkich przedsiębiorstw w zależności od

⁸ Kwalifikator MŚP, <https://kwalifikator.parp.gov.pl> (data dostępu: 3.03.2025).

kraju⁹. Organizacje z tego sektora mają znaczący udział w tworzeniu PKB oraz w zatrudnieniu, co wpływa korzystnie na rozwój i konkurencyjność gospodarki.

2. **Elastyczność i innowacyjność** przejawiająca się w adaptacji do zmian. Obecnie MŚP charakteryzują się dużą elastycznością w reagowaniu na zmienne warunki rynkowe, co pozwala gospodarce łagodniej przechodzić przez okresy dekonjunktury. Innowacyjność to z kolei zdolność przedsiębiorstw do szybkiej aplikacji nowych technologii i rozwiązań, co przyczynia się do poprawy efektywności całej gospodarki.
3. **Dywersyfikacja gospodarki** charakteryzująca się odpornością na kryzysy. Duża liczba MŚP sprawia, że gospodarka jest bardziej zróżnicowana i mniej podatna na wahania koniunktury w poszczególnych sektorach.
4. **Wyzwania i wsparcie MŚP w trzech obszarach:**
 - ✓ **dostęp do finansowania** – jednym z głównych wyzwań dla MŚP jest akces do kapitału; wsparcie ze strony instytucji finansowych i programów rządowych ułatwiłoby ich rozwój;
 - ✓ **wsparcie prawne i regulacyjne** poprzez uproszczenie procedur administracyjnych oraz stabilne otoczenie legislacyjne są kluczowe dla rozwoju MŚP;
 - ✓ **edukacja i technologie poprzez** inwestowanie w rozwój kompetencji oraz dostęp do nowoczesnej infrastruktury, które są niezbędne dla innowacyjności i konkurencyjności MŚP.
5. **Przetrwanie w okresach spowolnienia** dzięki wyrobieniu orientacji przedsiębiorczej. Właściciele MŚP muszą wykazywać się takimi cechami, jak innowacyjność, proaktywność i skłonność do podejmowania ryzyka, aby umożliwić organizacjom przetrwanie w trudnych warunkach gospodarczych¹⁰.

W toku analizy głównych wyzwań i barier, przed jakimi stoją dziś MŚP, warto zwrócić uwagę na nowoczesne technologie. Jak wskazuje najnowszy Raport Polcom i Computerworld 2024¹¹, największy nacisk w tym sektorze pada na takie obszary, jak chmura obliczeniowa, cyberbezpieczeństwo, sztuczna

⁹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *op. cit.*, s. 9.

¹⁰ H.N. Do *et al.*, *Unveiling the impact of technological innovation and SMEs resilience: the moderating role of firms' social sustainability orientation*, „European Journal of Innovation Management”, 23.09.2024.

¹¹ Szerzej zob. K. Wierzbic, *Transformacja cyfrowa sektora MŚP w latach 2024–2026. Inwestycje IT, chmura i nowe technologie*, Raport Polcom i Computerworld 2024, s. 4–84.

inteligencja oraz automatyzacja procesów. Badania pokazały, iż małe przedsiębiorstwa (43%) ograniczyły poziom inwestycji w IT w stosunku do 2023 roku (co bezpośrednio wynika z ich sytuacji finansowej), podczas gdy wydatki średnich organizacji (34%) sukcesywnie rosną. W ocenie wszystkich uczestników badania najpilniejszych inwestycji wymagają obszary związane z bezpieczeństwem – ochroną i zapewnieniem ciągłości działania (92%), backupem danych (86%) oraz monitoringiem systemów i aplikacji (77%). Przewiduje się, że w kolejnych latach te inwestycje będą nadal rosły, umożliwiając przedsiębiorstwom skuteczniejsze zarządzanie procesami biznesowymi i tworzenie nowych produktów. Dla sektora MŚP inwestycje w technologicie stają się jednym z podstawowych filarów ich przyszłości.

MŚP na każdym etapie rozwoju borykają się z wieloma wyzwaniami:

- ☑ **Konkurencja.** Duża liczba przedsiębiorstw w sektorze MŚP powoduje, że konkurencja jest bardzo wysoka, co wymaga ciągłego doskonalenia się i innowacji¹².
- ☑ **Dostęp do kapitału.** Brak dostępu do kapitału może utrudniać inwestowanie i rozwój biznesu. W 2025 roku oczekiwany jest wzrost inwestycji, co może pomóc MŚP.
- ☑ **Zarządzanie personelem.** Zatrudnienie i retencja kompetentnych pracowników są kluczowe dla sukcesu MŚP.
- ☑ **Czynniki makroekonomiczne**, m.in. inflacja. Wysoka inflacja może negatywnie wpływać na kondycję finansową przedsiębiorstw, dlatego ważne jest wdrożenie strategii, które pozwolą na utrzymanie konkurencyjności w warunkach inflacyjnych.

W celu pokonania wyzwań MŚP powinny korzystać z dostępnych programów wsparcia (np. fundusze unijne) oraz rozwijać strategie, które umożliwiają elastyczne dostosowanie się do zmiennych warunków rynkowych¹³. Jak wskazano powyżej, technologie chmury obliczeniowej, robotyzacji procesów biznesowych (RPA), Przemysłu 4.0/5.0 i sztucznej inteligencji (AI) wpisują się coraz wyraźniej w DNA małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to prawdopodobnie początkowy etap transformacji technologicznej. Lista czynników i zdarzeń,

¹² Szerzej zob. *Lista oczekiwanych przedsiębiorców wobec rządu na 2025 rok*, <https://business-magazine.pl/artukul/lista-oczekiwan-przedsiębiorcow-wobec-rządu-na-2025-rok> (data dostępu: 2.03.2025).

¹³ T. Berman, D. Schallmo, S. Kraus, *Strategies for digital entrepreneurship success: the role of digital implementation and dynamic capabilities*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 9, s. 198–222.

które w ostatnich latach oddziaływały na przedsiębiorstwa, jest długa, a ich wpływ na inwestycje zaskakująco różny.

Wzrost cen i niepewność gospodarcza wyraźnie zahamowały rozwój projektów IT, napędzanych dotąd przez nowe modele pracy oraz zmiany w zachowaniach konsumentów i konkurencji. Organizacje, które opierają swoje działania na danych, doskonale zdają sobie z rangi odpowiedzialnej i precyzyjnej strategii obejmującej nie tylko długofalowy plan działania i odpowiednio przeszkolony personel, ale przede wszystkim bezpieczne miejsce do przetwarzania danych. Strategia powinna uwzględniać także m.in. technologię do przechowywania i udostępniania informacji, która ułatwi pracownikom ich sprawną eksploatację.

Dla wielu przedsiębiorstw wdrożenie technologii AI, strategii zrównoważonego rozwoju i cyfryzacji łańcuchów dostaw okaże się w najbliższych latach kluczowym czynnikiem sukcesu biznesowego. Innowacje mogą jednak stanowić również poważne wyzwanie¹⁴ związane z potencjałem technologicznym przetwarzania danych, który może okazać się przydatny również do pomiaru śladu węglowego czy realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Algorytmy uczenia maszynowego umożliwiają m.in. automatyzację procesu monitorowania, rozpoznania ryzyka i oceny wydajności z punktu widzenia ESG (ang. *Environmental, Social and Corporate Governance*; Środowisko naturalne, Społeczeństwo i Ład korporacyjny)¹⁵. W kontekście migracji do chmury oczywistym celem wielu przedsiębiorstw jest zaspokojenie rosnących i coraz bardziej dynamicznych potrzeb w zakresie mocy obliczeniowej. *Cloudcomputing* zapewnia przedsiębiorstwom elastyczność i skalowalność w dostępie do zasobów informatycznych, co naturalnie sprzyja realizacji projektów biznesowych.

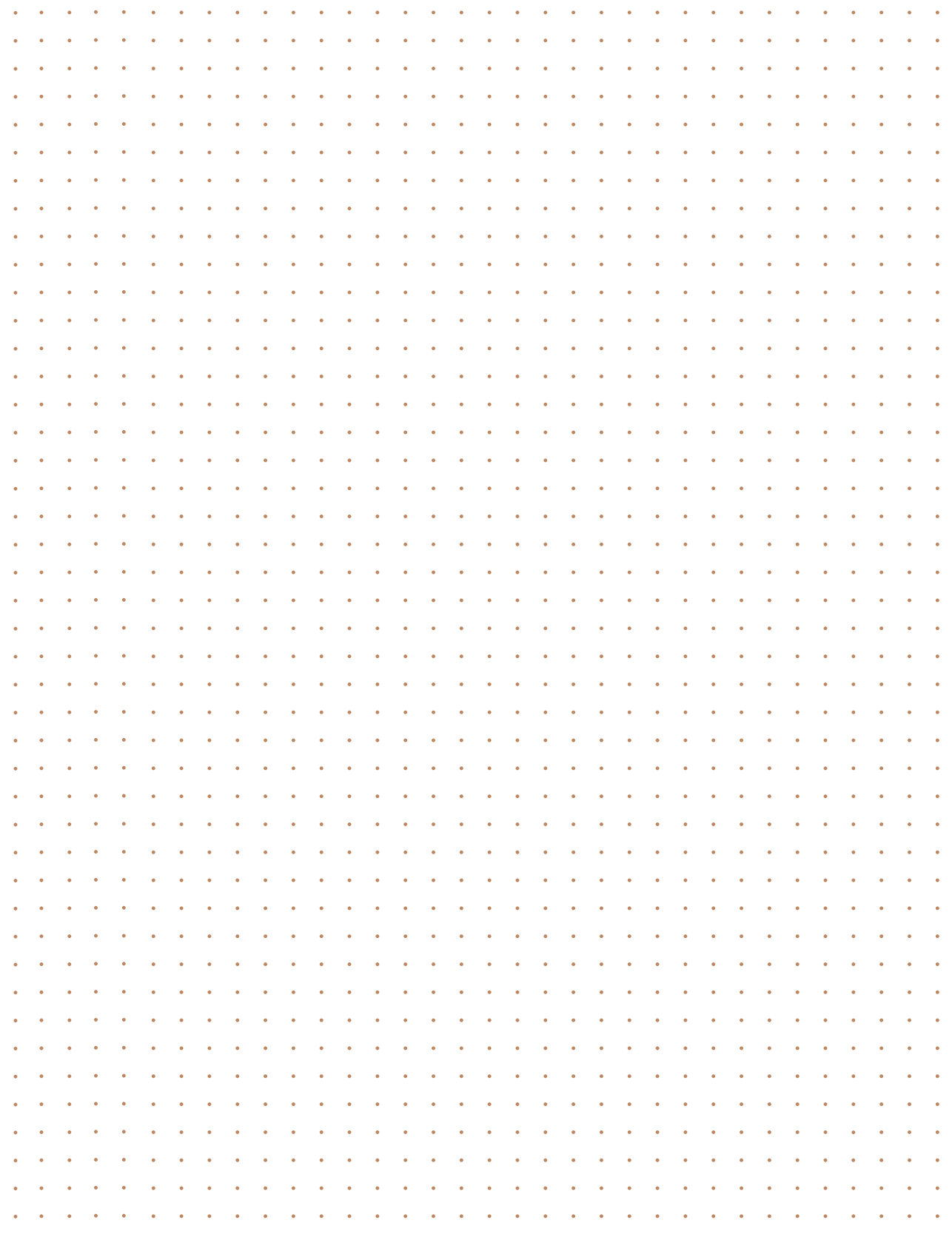
Zwracając szczególną uwagę na zjawiska o znacznym wpływie na funkcjonowanie MŚP, Autorzy niniejszego podręcznika zdają sobie sprawę z dynamiki zmian, jakie zachodzą – i będą zachodzić – na tym obszarze. Publikacja ma przygotować Czytelnika do podjęcia decyzji o założeniu własnego przedsiębiorstwa. Zawarto w niej podstawowy zakres wiedzy z przedsiębiorczości w oparciu

¹⁴ M. Azizi et al., *Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale*, „European Journal of Innovation Management” 2023, nr 7, s. 696–714.

¹⁵ M.I. Barba-Aragón, D. Jimenez-Jimenez, L. Valle-Mestre, *Effects of open climate on innovation radicality in SMEs: relevance of hidden innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 1, s. 43–68.

o konkretne przykłady mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zwrócono uwagę na pozyskiwanie środków finansowych na działalność gospodarczą, jak również zaprezentowano przykłady rozwiązywania problemów decyzyjnych w warunkach MŚP. W strukturze publikacji wyróżniono wstęp, dziewięć rozdziałów oraz zakończenie ukazujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa krok po kroku. Każdy rozdział składa się z definicyjnego ujęcia tematu, przykładu, odnośnika do źródła internetowego, zadań oraz pytań porządkowych.

Liczymy na to, że podręcznik okaże się zachętą do bardziej wnikliwej analizy tematu. Mamy nadzieję, że pomoże Czytelnikowi zgłębić wiedzę z obszaru małej przedsiębiorczości i podjąć decyzję o założeniu własnej działalności gospodarczej.





Rozdział 1.

Forma prawna
przedsiębiorstwa

1.1. Jednoosobowa działalność gospodarcza

Kiedy mamy do czynienia z jednoosobową działalnością gospodarczą?

Teoria

- ☒ Jednoosobowa działalność gospodarcza nastawiona jest na osiągnięcie zysku.
- ☒ Działalność ta jest zorganizowana, czyli np. posiada siedzibę, prowadzona jest księgowość.
- ☒ W ramach aktywności organizacyjnej podejmuje się działania powtarzalne i ciągłe.
- ☒ Wszelką odpowiedzialność za spłatę poniesionych kosztów ponosi we własnym imieniu założyciel działalności.

Jak założyć jednoosobową działalność gospodarczą?

Każda działalność zarobkowa prowadzona w sposób ciągły musi zostać zarejestrowana. Istnieją ustępstwa od tej zasady, ale dotyczą one bardzo niewielkich przychodów (nieprzekraczające 225% kwoty minimalnego wynagrodzenia kwartalnego) lub konkretnych sektorów (agroturystyki, produkcji wina i handlu detalicznego przez rolników). Zalegalizowanie działalności niezależnie od jej charakteru jest obowiązkiem przedsiębiorcy. W tym celu należy wypełnić formularz CEIDG-1. Zgłoszenie papierowe, którego wzór znajduje się na stronie ministerstwa, powinno nastąpić osobiście w Urzędzie Miasta lub Gminy lub zostać wysłane listem poleconym na adres niniejszych jednostek samorządowych. Możliwe jest również zgłoszenie elektroniczne z wykorzystaniem systemu e-PUAP.

Pomyślna rejestracja w Urzędzie skutkuje oficjalnie założeniem działalności gospodarczej. Kluczowym zadaniem dla przedsiębiorcy w procesie rozpoczęcia pracy jest dodatkowo dopilnowanie uzyskania numeru REGON oraz Numeru Identyfikacji Podatkowej (NIP). Pierwszy identyfikator jest niezbędny w kontaktach z Urzędem Skarbowym (US) oraz Zakładem Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), natomiast drugi konieczny do rozliczeń podatkowych, tj. uiszczania podatku od towarów i usług (VAT). Ciekawostką jest również fakt, iż na pieczęci firmowej powinien znaleźć się zarówno numer REGON, jak i NIP, a także dokładny adres przedsiębiorstwa.



Jednoosobowa działalność gospodarcza (JDG) ma wiele zalet. Do jej założenia nie jest wymagany kapitał początkowy, a proces zgłoszenia lub ewentualnie likwidacji przebiega w sposób prosty i szybki – w obu wypadkach można go przeprowadzić przez internet. W przypadku JDG można korzystać z każdej z czterech dostępnych w Polsce form opodatkowania. Przedsiębiorca może dokonać stosownych obliczeń, aby podjąć decyzję o najlepszej z perspektywy jego działalności. Ponadto niewymagane jest prowadzenie pełnej księgowości – wystarczy jej uproszczona forma, co pozwala oszczędzić na korzystaniu z usług specjalisty. Mówi się, iż JDG jest najlepszym wyborem dla początkującego przedsiębiorcy, zapewnia bowiem niezależność, samodzielność w podejmowaniu decyzji, a także gwarantuje elastyczny czas pracy. Warto również wspomnieć, iż prowadzenie takiej działalności często sprzyja samorealizacji i spełnieniu marzeń samego przedsiębiorcy.

Niestety nie obędzie się bez wad. W razie niepowodzenia założyciel ponosi odpowiedzialność za zobowiązania firmy całym swoim majątkiem. Wszelkie zaciągnięte kredyty czy pożyczki muszą zostać uregulowane przez założyciela lub jego rodzinę. Obowiązkowe są również świadczenia wobec ZUS, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo osiągnęło dochody. Dana forma prowadzenia działalności sprawdza się do osiągnięcia przez nią określonych gabarytów. Przedsiębiorca podejmuje pełne ryzyko prowadzenia działalności – rozwój organizacji zależy wyłącznie od kierunku jego decyzji i nakładu pracy. Zyski mogą być bardzo nieregularne – jeden miesiąc może przynieść wysoki przychód, następny wygenerować jedynie koszty. Każdy, kto podejmuje się założenia JDG, powinien być świadomy podejmowanego ryzyka i gotowy na trudności, jakie może napotkać na drodze do osiągnięcia swojego celu.

1.2. Rodzaje spółek w Polsce

JDG często nie spełnia wszystkich wymagań przedsiębiorców. Opisana w poprzednim podrozdziale forma prawna nie jest odpowiednim rozwiązaniem zwłaszcza w przypadku, gdy organizację zakłada kilku wspólników. W Polsce istnieje natomiast szereg spółek, które mogą pełnić funkcję formy prawnej dla każdego przedsięwzięcia.

Spółka	Rodzaj	Osobowość prawna	Odpowiedzialność	Kapitał	Pełna księgowość
cywilna	cywilna	nie	całym majątkiem	X	X
jawna	osobowa	nie	całym majątkiem	X	X
partnerstwa		nie	ograniczona	X	X
komandytowa	kapitałowa	nie	całym majątkiem	X	✓
Z o.o.		tak	majątkiem spółki	5000 zł	✓
akcyjna		tak	majątkiem spółki	100 000 zł	✓
prosta		tak	majątkiem spółki	1 zł	✓

Rysunek 1.1. Porównanie typów spółek w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Stosuje się głównie podział na spółki osobowe i kapitałowe. Różnica między nimi polega na niezbędnych do ich zawiązania zasobach początkowych. W przypadku spółek osobowych do założenia przedsiębiorstwa wystarczą chętni wspólnicy oraz ewentualni udziałowcy, natomiast spółki kapitałowe wymagają posiadania początkowego kapitału w wysokości od jednego złotego do stu tysięcy złotych w zależności od konkretnej formy prawnej. Ponadto spółki osobowe i kapitałowe podlegają innym kodeksom prawnym – odpowiednio cywilnemu oraz handlowemu.

Istniejące w Polsce rodzaje spółek zostały przedstawione na rysunku 1.1. Wyróżnione zostały ich najważniejsze cechy i różnice dotyczące m.in. osobowości prawnej, odpowiedzialności majątkowej czy konieczności prowadzenia pełnej księgowości.

W wyniku nowelizacji Kodeksu spółek handlowych od 1 lipca 2021 roku istnieje możliwość zakładania nowego typu spółki – prostej spółki akcyjnej. Celem jej powstania było stworzenie alternatywy dla spółek z ograniczoną odpowiedzialnością – zdecydowanie najpopularniejszej formy prawnej w Polsce (402 168 spółek z o.o. na 489 908 spółek handlowych w 2018 roku)¹⁶.

Spółka cywilna

Spółka cywilna jest osobnym typem formy prawnej w Polsce. Nie zalicza się jej ani do typu osobowego, ani kapitałowego. Spółka cywilna rozumiana jest jako pewnego rodzaju umowa pomiędzy przedsiębiorcami, której efektem jest zorganizowana współpraca prowadząca do osiągnięcia celu gospodarczego¹⁷. Założenie jej nie wymaga od wspólników wkładu początkowego, jednak za działalność spółki odpowiadają oni całym posiadany przez siebie majątkiem. Efektem utworzenia się umowy spółki cywilnej nie jest powstanie nowej jednostki czy podmiotu gospodarczego¹⁸, nie posiada ona zatem osobowości prawnej i podlega prawom oraz obowiązkom z kodeksu cywilnego. Zaletą

¹⁶ Sobiech A., Sobiech M., *Prosta spółka akcyjna – o potencjalnych atrybutach nowej spółki kapitałowej*, „Doradztwo Podatkowe – Biuletyn Instytutu Studiów Podatkowych” 2021, nr 4, s. 39.

¹⁷ A.M. Dereń, *Prawo gospodarcze. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie, Nysa 2005, s. 31–32.

¹⁸ G. Dudar, *Spółka cywilna w podatku od nieruchomości w świetle definicji podatnika z art. 7 § 1 i 2 ordynacji podatkowej (na tle orzecznictwa sądów administracyjnych)*, s. 182.

tego rozwiązania jest również brak konieczności prowadzenia w organizację pełnej księgowości.

Spółka jawna

Spółka jawna to jeden z typów spółek osobowych w Polsce. W wyniku założenia spółki jawnej powstaje osobne przedsiębiorstwo działające pod własną nazwą¹⁹, nieposiadające jednak osobowości prawnej, co w efekcie skutkuje podleganiem pod zapisy z kodeksu cywilnego. Możliwe jest założenie i istnienie spółki jawnej bez wkładu początkowego – na podstawie zobowiązania każdego ze wspólników o jego wniesieniu w późniejszym czasie²⁰ – ale pomimo tego za działalność spółki partnerzy odpowiadają całym swoim majątkiem, a nie jedynie wysokością poniesionego wkładu.

Spółka partnerska

Spółka partnerska również jest typem spółki osobowej podlegającej kodeksowi cywilnemu. Z założenia ma ona otwierać przed określonymi grupami gospodarczymi możliwość świadczenia usług na rynku²¹. Mówiąc ściśle, chodzi o fakt możliwości świadczenia usług przez zgromadzonych partnerów (wspólników) z tytułu wykonywania wolnego zawodu we własnym przedsiębiorstwie²². Prowadzenie spółki partnerskiej nie wymaga wkładu początkowego ani prowadzenia pełnej księgowości. Problematiczna w tym przypadku jest kwestia samej odpowiedzialności wspólników za zobowiązania spółki...

Spółka komandytowa

W przypadku spółki komandytowej mówi się o pewnym połączeniu cech spółek osobowych oraz kapitałowych, chociaż w ostateczności zalicza się ją do pierwszego z wymienionych typów. Decyduje o tym różnica w strukturze stanowiska zajmowanego w spółce: komplementariusze (pozycja z cechami

¹⁹ G. Suliński, *Spółka jawna jako strona postępowanie administracyjnego – wybrane aspekty z zakresu reprezentacji spółki*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2018, nr 10, s. 35.

²⁰ A. Walaszek-Pyziół, W. Pyziół, *Kilka refleksji na temat problematyki wkładów do spółki jawnej*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2018, nr 3833, s. 666.

²¹ J. Jacyszyn, *Spółka partnerska – czas na zmiany*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2015, nr 3644, s. 112.

²² A.M. Dereń, *op. cit.*, s. 73.

spółki osobowej) oraz komandytariusze (spółka kapitałowa)²³. Spółka komandytowa jest doskonałym rozwiązaniem dla wspólników chcących pozyskać kapitał na prowadzenie działalności. Podstawą spółki komandytowej polega na utworzeniu zarządu z dwoma typami osób funkcyjnych:

- ☑ komplementariusze prowadzą działalność, reprezentują spółkę, ponoszą pełną odpowiedzialność za wyniki organizacji;
- ☑ komandytariusze lokują zasoby w celu czerpania zysków i ponoszą odpowiedzialność jedynie do wysokości wniesionego wkładu.

W skład organizacji muszą wejść przynajmniej jeden komplementariusz i jeden komandytariusz²⁴. Do zawiązania spółki nie jest wymagany wkład początkowy, jednak w przypadku spółki komandytowej działalność wiąże się z koniecznością prowadzenia pełnej księgowości, co często rodzi dodatkowe koszty.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością uznawana jest za najbardziej popularną w Polsce formę prawną przedsiębiorstwa²⁵. To spółka kapitałowa powstająca na skutek umowy lub jednostronnej czynności prawnej. Może zostać zawiązana w każdym celu, jaki dopuszcza prawo. Posiada zarówno zdolność, jak i osobowość prawną (od momentu rejestracji). Oznacza to, iż spółka z o.o. podlega przepisom kodeksu handlowego oraz ponosi samodzielną odpowiedzialność za wszystkie zaciągnięte zobowiązania. Na jej majątek składa się wkład wniesiony przez udziałowców²⁶, a kapitał początkowy powinien wynosić minimum 5000 złotych²⁷. Co ważne, wkłady poszczególnych udziałowców nie muszą być sobie równe. Rachunkowość związana z prowadzeniem działalności w spółce z o.o. powinna być sporządzana na zasadach pełnej księgowości.

²³ K. Wielgus, *Zarys konstrukcji spółki komandytowej, której komplementariuszem jest osoba prawna*, „Internetowy Przegląd Pracowniczy” 2018, nr 1, s. 152.

²⁴ A.M. Dereń, *op. cit.*, s. 76.

²⁵ D. Setcki, *Problem struktury majątkowej spółki z o.o. – de lege ferenda a sytuacja prawna wierzycieli*, „Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego” 2015, nr 1, s. 180.

²⁶ P. Zdanikowski, *Prawo udziałowe w spółce z o.o.*, Difin, Warszawa 2011, s. 13.

²⁷ M. Kotowicz, *Kapitał zakładowy w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością – skuteczny instrument ochrony wierzycieli?*, „Adam Mickiewicz University Law Review” 2014, t. III, s. 25.

Spółka akcyjna

Spółka akcyjna to kolejny typ spółki kapitałowej. Uzyskanie wpisu do rejestru spółek jest równoznaczne z nabyciem osobowości prawnej. Ważnym elementem istnienia spółki akcyjnej jest konieczność oznaczenia jej w nazwie przynajmniej skrótem „S.A.”²⁸. ze wszystkich form organizacyjnych w Polsce Spółka akcyjna wymaga największego kapitału początkowego. Minimalna kwota wkładu „na start” to 100 000 zł. Posiadanie takiego kapitału jest równoznaczne z koniecznością prowadzenia pełnej księgowości. Cel zawiązania spółki może być dowolny, nieograniczona jest również liczba akcjonariuszy, ci jednak – jako udziałowcy w spółce – nie są reprezentantami firmy. Prowadzenie spółki należy do zadań powołanego w chwili jej zawiązania zarządu, nad którym obligatoryjną kontrolę sprawuje rada nadzorcza spółki²⁹.

Spółka akcyjna prosta

Przepisy umożliwiające zawiązanie prostej spółki akcyjnej funkcjonują w polskim prawie od 1 lipca 2021 roku. Jest to najnowsze rozwiązanie organizacyjne dla przedsiębiorców. Poniżej wymienione zostały te spośród cech prostej spółki akcyjnej, które wydają się najbardziej istotne w odniesieniu do już istniejących form prawnych:

- ☑ jest uproszczoną formą spółki akcyjnej,
- ☑ wymagany jest znikomym wkład w wysokości złotych,
- ☑ odpowiedzialność ponoszona jest jedynie majątkiem spółki,
- ☑ do rozwiązania spółki nie jest potrzebna jej likwidacja; wystarczy przenieść cały jej majątek na jednego z akcjonariuszy,
- ☑ decyzje w spółce mogą być podejmowane w formie zdalnej,
- ☑ konieczność prowadzenia pełnej księgowości.

Szereg zalet prowadzi do wniosku, iż proste spółki akcyjne to bardzo atrakcyjne rozwiązanie dla startupów, nawet innowacyjnych. Tempa zawiązania, możliwość podejmowania uchwał online, elastyczność w doborze struktury organizacyjnej i majątkowej, brak ograniczeń w emisji akcji – to tylko kilka z wielu korzyści, jakie ta forma prawna oferuje przedsiębiorcom³⁰.

²⁸ A.M. Dereń, *op. cit.*, s. 150.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ P. Kubera, *Prosta spółka akcyjna szansą dla innowacyjnych start-upów?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej: Organizacja i Zarządzanie” 2021, nr 83, s. 58.

Tabela 1. Wady i zalety spółek w Polsce

Rodzaj spółki	Zalety	Wady
Spółka cywilna	– prosta i tania rejestracja, – brak obowiązku prowadzenia pełnej księgowości, – możliwość elastycznego podziału zysków i obowiązków	– wspólnicy odpowiadają całym swoim majątkiem, – brak osobowości prawnej, – może być mniej wiarygodna dla kontrahentów
Spółka jawna	– brak minimalnego kapitału zakładowego, – prosta struktura zarządzania, – możliwość korzystania z uproszczonej księgowości	– wspólnicy odpowiadają całym majątkiem za zobowiązania spółki, – konieczność rejestracji w KRS
Spółka komandytowa	– ograniczona odpowiedzialność komandytariuszy, – możliwość pozyskania kapitału od komandytariuszy, – elastyczność w podziale zysków	– komplementariusz ponosi pełną odpowiedzialność za zobowiązania, – skomplikowana struktura w porównaniu do spółki jawnej
Spółka z o.o. (z ograniczoną odpowiedzialnością)	– ograniczona odpowiedzialność wspólników, – możliwość łatwego pozyskania kapitału, – większa wiarygodność na rynku	– wysokie koszty rejestracji – obowiązek prowadzenia pełnej księgowości, – podwójne opodatkowanie (CIT + PIT od dywidendy)
Spółka akcyjna	– możliwość emisji akcji i pozyskania dużego kapitału, – ograniczona odpowiedzialność akcjonariuszy, – prestiżowa forma działalności	– wysokie koszty założenia i prowadzenia, – skomplikowana struktura zarządzania, – obowiązek publikowania sprawozdań finansowych
Spółka partnerska	– możliwość ograniczenia odpowiedzialności za błędy innych wspólników, – stworzona specjalnie dla wolnych zawodów, – brak wymogu kapitału zakładowego	– ograniczona do określonych profesji (np. lekarze, prawnicy), – wspólnicy mogą ponosić odpowiedzialność za zobowiązania niezwiązane z działalnością zawodową
Prosta spółka akcyjna (PSA)	– nowoczesna i elastyczna forma spółki, – minimalny kapitał zakładowy w wysokości złotych, – możliwość łatwego pozyskiwania inwestorów (np. startupy), – brak podwójnego opodatkowania w przypadku zatrudnienia na kontrakcie menedżerskim	– nowa, mniej znana forma prawna, – wymaga prowadzenia pełnej księgowości, – skomplikowana struktura w porównaniu do spółki z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *System prawa handlowego. Prawo spółek handlowych*, red. A. Szumański, S. Włodyka, t. 2A–B, C.H. Beck, Warszawa 2023; A. Opalski, *Prawo spółek. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2022.

Tabela 2. Różnice pomiędzy prostą spółką akcyjną a spółką akcyjną

	Prosta spółka akcyjna	Spółka akcyjna
Rodzaj kapitału	Kapitał akcyjny	Kapitał zakładowy
Wartość kapitału początkowego	Co najmniej złotówka	Co najmniej 100 000 zł
Czas na wniesienie wkładu	W ciągu trzech lat od wpisu w rejestrze	W ciągu roku od wpisu do rejestru
Powiązania ze spółką z o.o.	Niepożliwe jest zawiązanie spółki przez tylko jednoosobową spółkę z o.o.	Zawiązanie spółki możliwe jest tylko przez jednoosobową spółkę z o.o.
Regulacja kapitału w statucie spółki	W umowie spółki nie jest konieczne wykazanie wysokości kapitału	Wysokość kapitału musi być ściśle uregulowana w statucie
Formalizacja zmian wysokości kapitału	Brak konieczności formalizacji zmian	Sformalizowana procedura

Źródło: opracowanie własne.



Najpopularniejsze formy prowadzenia działalności w Polsce to jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

W 2024 roku w Polsce zarejestrowano łącznie 347 114 nowych podmiotów gospodarczych.

JDG stanowiła aż 83,3% wszystkich nowo powstałych przedsiębiorstw³¹.

Czy wiesz?

1.3. Struktura zatrudnienia w organizacji

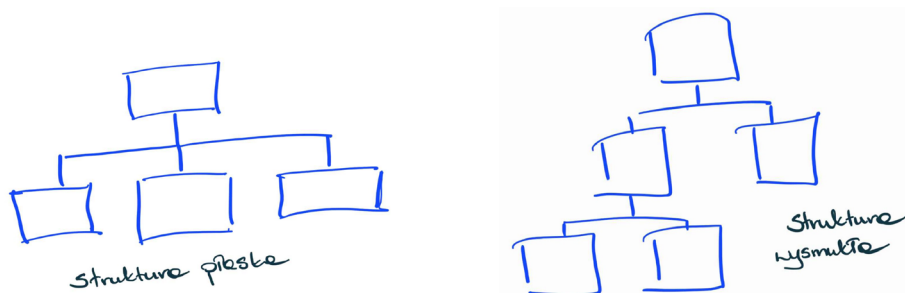
Bardzo ważnym elementem zarządzania działalnością przedsiębiorstwa jest stworzenie struktury organizacyjnej. Odpowiednia jej konstrukcja spełnia szereg funkcji usprawniających aktywności pracownicze, przysługując się między innymi koordynacji zajęć na poszczególnych stanowiskach oraz minimalizując niepewność³².

³¹ Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/>

³² R. Miśkiewicz, *Problemy oceny struktur organizacyjnych w kontekście ich podobieństwa*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 1, s. 84.

Struktura organizacyjna jest również odzwierciedleniem hierarchii panującej wewnątrz przedsiębiorstwa, dzięki czemu przepływ informacji między stanowiskami ma jasno ukształtowany rozkład.

Główny podział struktur organizacyjnych to podział na struktury płaską oraz wysmukłą. Struktura płaska zawiera w sobie od jednego do dwóch szczebli kierowania, natomiast wysmukła charakteryzuje się strukturą hierarchiczną z wieloma stopniami. Powstające szczeble w planowanej hierarchii prezentują stanowiska na tym samym poziomie kompetencji.



Rysunek 1.2. Przykładowe struktury w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwo, trwające wbrew trudnościom organizacyjnym, ma zawsze dość prostą strukturę organizacyjną. Kierownik znajduje się w bezpośrednim zasięgu pracowników, na których rzadko deleguje uprawnienia decyzyjne. Wzrost organizacji wymaga zwiększenia stopnia podziału pracy i stworzenia standardowych procedur w celu radzenia sobie z coraz większą ilością informacji. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest kształtowana pod wpływem wielu czynników określanych także jako uwarunkowania struktury organizacyjnej. Powodują one różnice między strukturami organizacyjnymi różnych przedsiębiorstw, jak również wywołują ich zmienność w czasie. W praktyce struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą przybierać wiele różnych form, wykazując unikatowy i niepowtarzalny charakter zależnie od danej firmy³³.

³³ Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 297.

Jak tworzyć strukturę zatrudnienia w organizacji?

Tworzenie struktury zatrudnienia powinno być na tyle dobrze przemyślane, aby zapewnić sprawne działanie przedsiębiorstwa. Oto kilka kroków, które pomagają w tym procesie:

- ☑ **Określenie celów organizacji** – zanim stworzymy strukturę, musimy wyznaczyć cel firmy, np. sprzedaż produktów, świadczenie usług czy rozwój technologii.
- ☑ **Podział obowiązków** – należy określić, jakie zadania muszą być wykonywane, aby organizacja działała skutecznie, np. księgowość, marketing, sprzedaż, produkcja.
- ☑ **Tworzenie stanowisk pracy** – dla każdego obszaru działalności trzeba ustalić konkretne stanowiska, np. specjalista ds. marketingu, kierownik produkcji.
- ☑ **Hierarchia i podział odpowiedzialności** – należy określić, kto komu podlega i jakie są poziomy zarządzania (np. dyrektorzy, kierownicy, pracownicy operacyjni).
- ☑ **Wybór formy zatrudnienia** – organizacja może zatrudniać pracowników na podstawie różnych umów (umowa o pracę, umowa zlecenie, kontrakt B2B), co wpływa na elastyczność i koszty zatrudnienia.
- ☑ **Monitorowanie i dostosowywanie struktury** – struktura organizacyjna nie jest stała; powinna być regularnie analizowana i dostosowywana do zmian w otoczeniu rynkowym oraz wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa³⁴.

Determinanty struktury organizacyjnej:

- ☑ Strategia przedsiębiorstwa – misja oraz wyznaczone cele (ekonomiczne, rynkowe, społeczne, finansowe itp.), docelowy zasięg oraz stosowane instrumenty.
- ☑ Otoczenie wewnętrzne – pracownicy związani z działalnością organizacji; osoby spoza kadr (współpraca z klientami i odbiorcami, dostawcami itp.).
- ☑ Otoczenie zewnętrzne – konkurencja, popyt, podaż.
- ☑ Wielkość organizacji – liczba zatrudnionych, skala oraz zasięg działania.
- ☑ Technologia – branża, technologia produkcji³⁵.

³⁴ Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

³⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Determinanty struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa³⁶

Przedsiębiorstwo „TechStore”

zajmuje się sprzedażą elektroniki użytkowej



Struktura zatrudnienia w organizacji wygląda następująco:

Zarząd firmy

- ☒ Prezes
- ☒ Dyrektor finansowy
- ☒ Dyrektor operacyjny

Dział sprzedaży

- ☒ Kierownik sprzedaży
- ☒ Specjaliści ds. sprzedaży
- ☒ Pracownicy obsługi klienta

Dział logistyki

- ☒ Kierownik logistyki
- ☒ Magazynierzy
- ☒ Kierowcy dostawczy

Dział marketingu

- ☒ Kierownik marketingu
- ☒ Grafik komputerowy
- ☒ Specjaliści ds. reklamy i mediów społecznościowych

Dział IT

- ☒ Administrator systemów
- ☒ Programiści odpowiedzialni za stronę internetową

³⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 277–279.



Częstym dylematem, zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorstw, jest usytuowanie właścicieli (jeżeli jest ich kilku) na jednym poziomie w strukturze. Poniżej prezentujemy jedno z możliwych rozwiązań takiego problemu.

Czy wiesz?

ZARZĄD FIRMY

Właściciel nr 1

Jan Kowalski

Dyrektor ds. marketingu

Właściciel nr 2

Paweł Stanisławski

Dyrektor finansowy

Właściciel nr 3

Kinga Kingiewicz

Dyrektor ds. produkcji

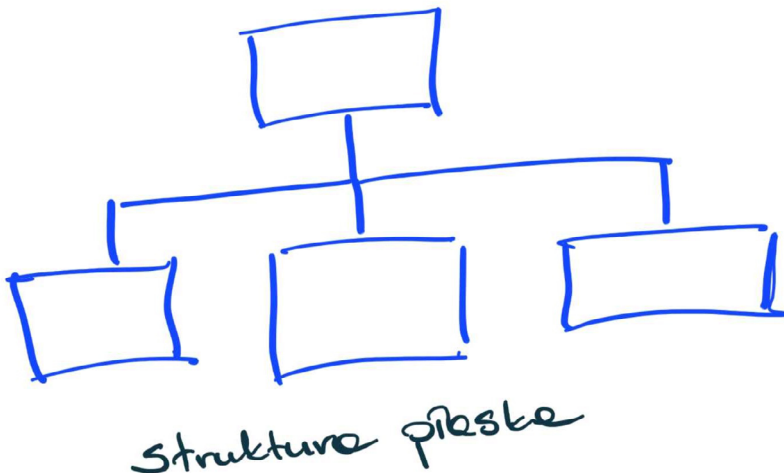
Rysunek 1.3. Przykład rozwiązania problemu rozmieszczenia właścicieli na jednym poziomie

Źródło: opracowanie własne.

Typy struktur organizacyjnych

Struktura organizacyjna określa sposób podziału zadań, odpowiedzialności i hierarchii w przedsiębiorstwie. Wybór jej odpowiedniego rodzaju zależy od wielkości organizacji, branży oraz strategii działania. Większe przedsiębiorstwa często stosują kombinację różnych struktur, by zwiększyć efektywność i elastyczność działania³⁷.

³⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Typy struktur organizacyjnych*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.



Charakterystyka:

- ☑ Prosta, hierarchiczna budowa.
- ☑ Każdy pracownik podlega jednemu przełożonemu.

Zalety:

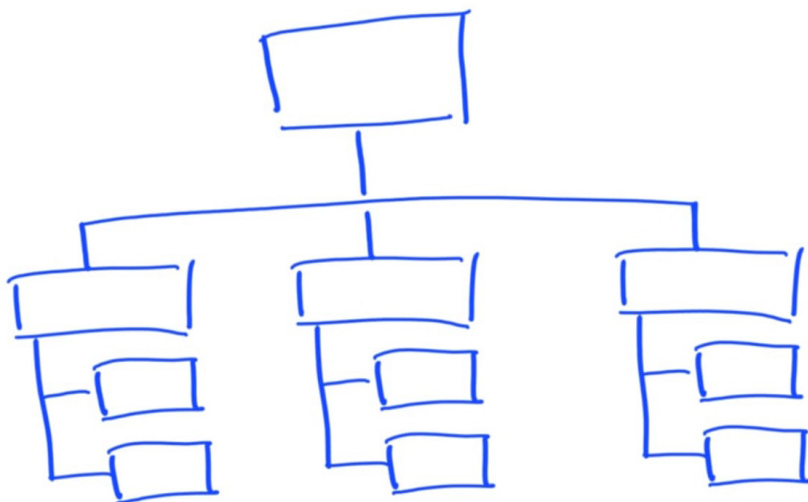
- ☑ Jasna hierarchia i odpowiedzialność.
- ☑ Szybkie podejmowanie decyzji.

Wady:

- ☑ Brak elastyczności.
- ☑ Duże obciążenie kierownictwa.

Przykład:

- ☑ Mała rodzinna firma, np. warsztat samochodowy.



Struktura Funkcyjna

Charakterystyka:

- ☑ Podział na działy według funkcji (np. marketing, produkcja, finanse).
- ☑ Specjalizacja pracowników w danym obszarze.

Zalety:

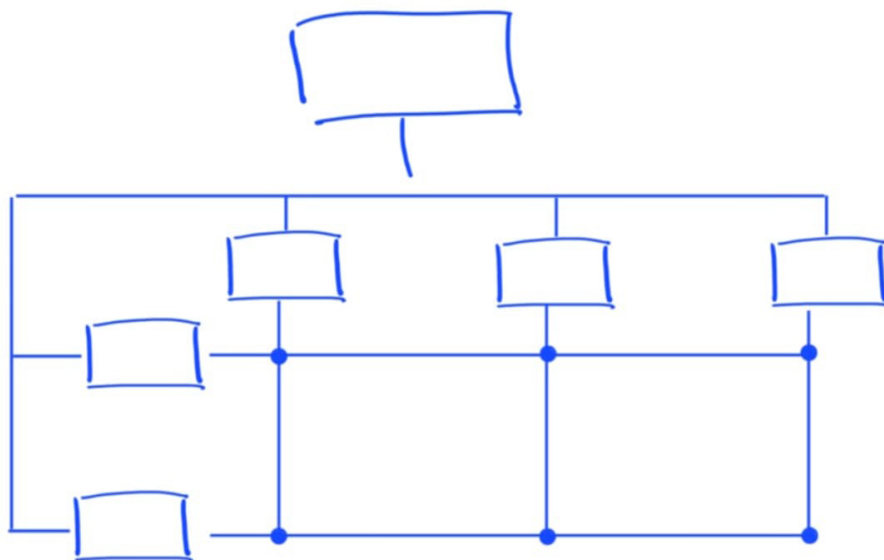
- ☑ Efektywność w wykonywaniu zadań.
- ☑ Lepsza kontrola nad zasobami.

Wady:

- ☑ Możliwe problemy z komunikacją między działami.
- ☑ Brak elastyczności w dynamicznym otoczeniu.

Przykład:

- ☑ Przedsiębiorstwa produkcyjne, np. zakład przemysłowy.



Struktura macierzowa

Charakterystyka:

- ☑ Łączy strukturę funkcjonalną i projektową.
- ☑ Pracownik może podlegać kilku kierownikom (np. funkcjonalnemu i projektowemu).

Zalety:

- ☑ Większa elastyczność.
- ☑ Bardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich.

Wady:

- ☑ Możliwe konflikty między przełożonymi.
- ☑ Skomplikowany system raportowania.

Przykład:

- ☑ Firmy IT, agencje reklamowe, organizacje realizujące duże projekty.

Struktura dywizjonalna

Charakterystyka:

- ☑ Podział organizacji według produktów, rynków lub regionów geograficznych.
- ☑ Każda dywizja jest autonomiczna i dysponuje własnymi zasobami.

Zalety:

- ☑ Lepsza orientacja na klienta i rynek.
- ☑ Wyższa elastyczność operacyjna.

Wady:

- ☑ Możliwe duplikowanie zasobów w różnych dywizjach.
- ☑ Wyższe koszty operacyjne.

Przykład:

- ☑ Koncerny motoryzacyjne (np. Stellantis N.V. – oddzielne dywizje dla marek Opel, Peugeot, Citroën).

Struktura sieciowa

Charakterystyka:

- ☑ Organizacja oparta na współpracy zewnętrznych podmiotów.
- ☑ Część procesów może być zlecona na zewnątrz (*outsourcing*).

Zalety:

- ☑ Elastyczność i szybkie dostosowanie do rynku.
- ☑ Niższe koszty stałe.

Wady:

- ☑ Zależność od partnerów zewnętrznych.
- ☑ Trudności w zarządzaniu relacjami.

Przykład:

- ☑ firmy e-commerce korzystające z zewnętrznych dostawców, np. Amazon (logistyka, IT, obsługa klienta).

Struktura projektowa

Charakterystyka:

- ☑ Organizacja skupiona na realizacji projektów.
- ☑ Po zakończeniu projektu zespół jest rozwiązywany lub przechodzi do kolejnego zadania.

Zalety:

- ☑ Elastyczność i szybka adaptacja do zmian.
- ☑ Efektywne wykorzystanie specjalistów.

Wady:

- ☑ Brak stabilności zatrudnienia.
- ☑ Trudności w zarządzaniu wieloma projektami naraz.

Przykład:

- ☑ Firmy konsultingowe, budowlane, software house'y.

ĆWICZENIA

Zadanie 1.1.

Scharakteryzuj wybraną przez siebie formę prawną. Wymień wady i zalety jej wykorzystania.

Zadanie 1.2.

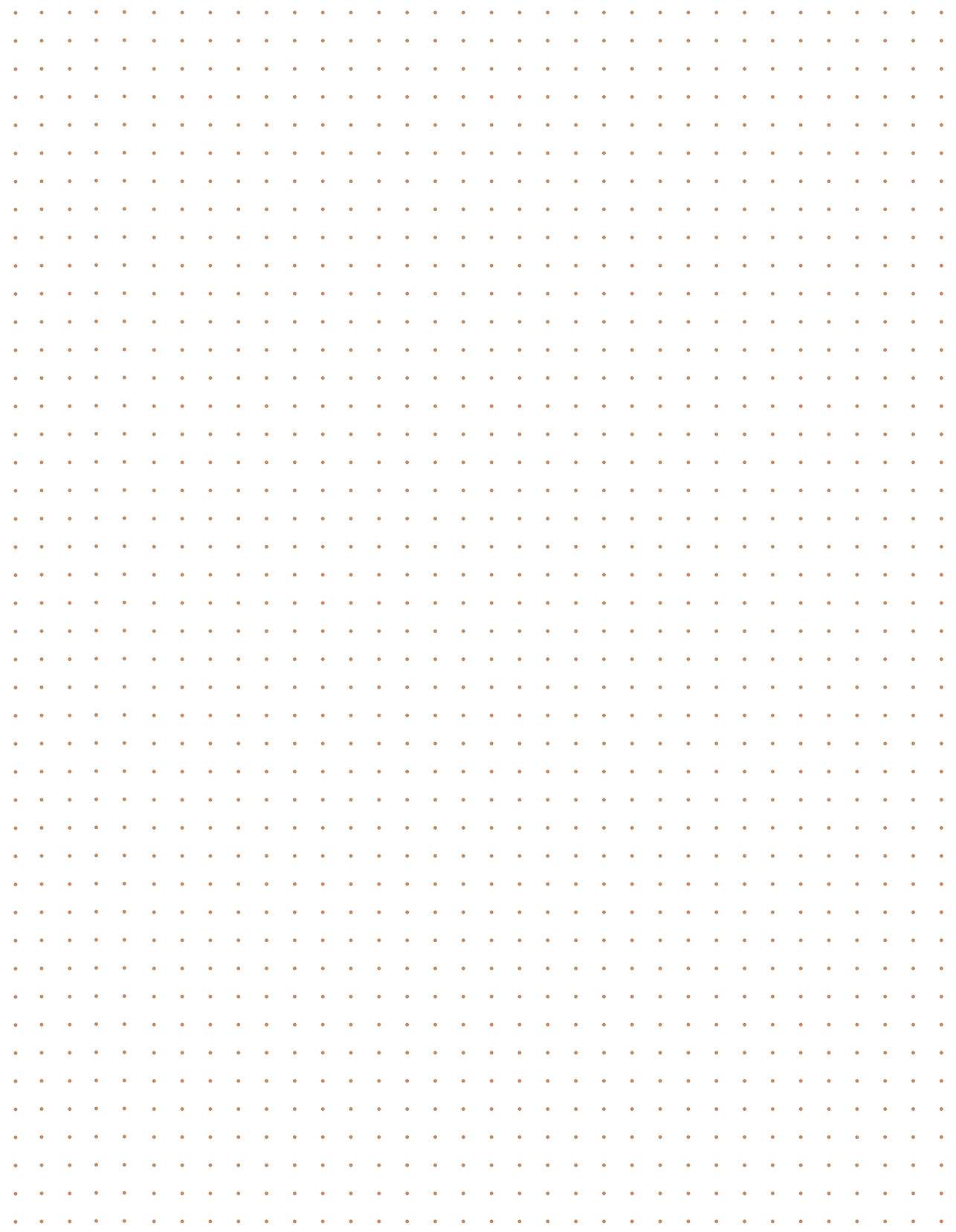
Zapoznaj się z opisem problemów i zaproponuj ich rozwiązanie poprzez dobór odpowiedniego typu spółki.

Problem	Rodzaj spółki
Piotr i Paweł to adepci studiów weterynaryjnych. Po zakończeniu edukacji chcieliby wspólnie otworzyć klinikę dla zwierząt.	
Julia ukończyła renomowane studia biomedyczne. Od początku marzyła o własnym biznesie, niestety wymaga on dużego wkładu finansowego. O pomoc poprosiła ciocię, która zgodziła się wesprzeć przedsięwzięcie, ale ze względu na obciążenie zawodowe nie chce angażować się w działania firmy Julii.	
Ania i Sebastian za cel postawili sobie założenie przedsiębiorstwa produkcyjnego. Są świadomi wysokiego kosztu zakupu maszyn. Odbyli już pierwsze rozmowy z bankami na temat kredytów, jednak obawiają się, że w razie niepowodzenia będą zmuszeni spłacić zobowiązania własnym majątkiem.	
Przyszli informatycy (studenci ostatniego semestru) wpadli na pomysł świadczenia usług, których nie ma jeszcze w ofertach dostępnych na rynku. Wdrożenie pomysłu wymaga od współników bardzo dużego kapitału początkowego, są na to jednak gotowi. Ich wstępne analizy zakładają, że przedsiębiorstwo rozwinie się na tyle, że będzie możliwe wprowadzenie spółki na giełdę, co również jest ich celem.	

Zadanie 1.3.

Zaprojektuj przykładowy schemat organizacyjny dla wybranego przedsiębiorstwa. Rozpocznij od określenia profilu jego działalności oraz liczby potrzebnych pracowników, następnie zaproponuj konkretne stanowiska pracy i odpowiedni układ hierarchiczny. Na koniec zinterpretuj, do jakiego sektora MŚP należy twoje przedsiębiorstwo.

NOTATKI





Rozdział 2.

*Podjęcie działań
w przedsiębiorstwie*

2.1. Rynek działania

Sektor a branża

Na rynku funkcjonują dwa pojęcia określające specyfikację działalności przedsiębiorstw – sektor oraz branża. Terminy te mają za zadanie lokować poszczególne organizacje w konkretnych segmentach rynku na podstawie właściwości wytwarzanego produktu lub oferowanej usługi. Sektor jest pojęciem znacznie szerszym od pojęcia branży – w jego skład wchodzi przedsiębiorstwa, które zaspokajają w społeczeństwie tę samą potrzebę – jednak dopiero branża określa specyfikację oferowanych w przedsiębiorstwie produktów czy usług.

Wyróżniamy trzy główne sektory gospodarki:

- ✓ rolniczy (uprawa roli, przemysł wydobywczy);
- ✓ przemysłowy (przemysł przetwórczy, budownictwo);
- ✓ usługowy (wszelkie wykonywane usługi)³⁸.

Przykładowe branże:

- ✓ odzieżowa,
- ✓ motoryzacyjna,
- ✓ chemiczna,
- ✓ spożywcza.

Teoria

Piekarnia

- ✓ **Sektor:** przemysłowy
- ✓ **Branża:** piekarnicza

Przykład

Identyfikacja sektora i branży właściwych konkretnemu przedsiębiorstwu pozwala na przeprowadzenie niezbędnej analizy rynku, na którym organizacja planuje prowadzić swoją działalność. Służą temu m.in. ogólnodostępne raporty grup analitycznych, które stale monitorują konkretne rynki i prezentują wyniki swoich analiz. Istnieje wiele danych statystycznych na podstawie, których przedsiębiorstwo może dostosować swoją strategię do rynku, a przede wszystkim rozpoznać panującą na nim sytuację. Każdy rynek posiada swoje cechy charakterystyczne kształtowane przez najważniejsze czynniki ekonomiczne – popyt i podaż – do specyfiki każdego wliczają się również pewne bariery wejścia i wyjścia na rynek. Niektóre branże mogą być nasycone pewnymi produktami, co oznacza, że ich zdobycie jako rynków zbytu może okazać się niemożliwe.



³⁸ A. Runge, J. Runge, *Słownik pojęć z geografii społeczno-ekonomicznej*, Videograf SA, Mikołów 2008, s. 292.

2.2. Identyfikacja kluczowych działań

Każde przedsiębiorstwo ma określony zakres działań, które podejmuje w procesie tworzenia produktu lub świadczenia usługi. We wczesnej fazie zakładania organizacji niezwykle istotne dla jej skutecznego funkcjonowania na rynku i generowania zysków jest określenie, jakie działania będzie podejmowała.

Pierwszym krokiem powinno być zidentyfikowanie jednego lub dwóch podstawowych, najważniejszych działań – czynności o decydującym wpływie na końcowy produkt lub usługę, zapewniających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa³⁹. Niezbędna jest również refleksja nad głównym zadaniem powstającego przedsiębiorstwa.

Co jest głównym zadaniem organizacji, która powstaje?

Podstawowe działania przedsiębiorstwa mogą obejmować m.in.:

- ☒ produkcję – wytwarzanie określonych dóbr materialnych,
- ☒ usługi – świadczenie usług dla klientów indywidualnych lub biznesowych,
- ☒ handel – sprzedaż produktów w modelu detalicznym lub hurtowym.

Każda czynność podejmowana w celu wytworzenia lub podtrzymania jakości produktu czy też usprawnienia działalności jest kluczowym polem starań organizacji. Wybór podstawowego działania determinuje identyfikację działań pobocznych, dodatkowych, które wpływają na jakość wykonywania działania głównego, wspierają je i wpływają na jakość oferowanego produktu lub usługi. Aktywności te mogą obejmować:

- ☒ logistykę i dystrybucję – organizację dostaw i magazynowanie,
- ☒ marketing i sprzedaż – budowanie świadomości marki oraz pozyskiwanie klientów,
- ☒ obsługę klienta – zapewnienie wsparcia i utrzymanie relacji z klientami,
- ☒ badania i rozwój – innowacje oraz doskonalenie produktów i usług.

³⁹ F. Mroczo, *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa, Jelenia Góra 2014, s. 266.



Kluczowym działaniem piekarni jest produkcja i sprzedaż pieczywa. Warto jednak pamiętać, że aby pieczywo było wysokiej jakości, funkcjonowanie piekarni wymaga również innych kluczowych działań: magazynowania, odpowiedniego transportu czy doboru dostawców.

Czy wiesz?

Tabela 3. Przykłady działań dla różnych typów działalności gospodarczych

Działalność	Branża	Działanie kluczowe	Przykłady działań pobocznych
producent mebli	produkcyjna	projektowanie i produkcja mebli na wymiar	– pozyskiwanie surowców, – transport, – sprzedaż online i offline, – obsługa klienta
firma konsultingowa	usługowa	doradztwo strategiczne dla firm	– analiza rynku, – organizacja szkoleń, – marketing internetowy
sklep internetowy z elektroniką	handlowa	sprzedaż urządzeń elektronicznych	– zarządzanie magazynem, – obsługa zwrotów i reklamacji, – promocja w mediach społecznościowych
startup IT	technologiczna	tworzenie oprogramowania dla firm	– testowanie aplikacji, – rozwój UX/UI, – wsparcie techniczne użytkowników
restauracja	gastronomiczna	przygotowanie i serwowanie potraw	– zarządzanie dostawami składników, – promocja w mediach społecznościowych, – organizacja wydarzeń specjalnych

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Ustalanie celów

Dlaczego SMART? Aby cel był istotny dla przedsiębiorstwa musi spełniać pięć wymienionych zasad. Tylko wtedy cele mogą w realistyczny i sprawny sposób rozwijać organizację⁴⁰.

⁴⁰ G. Steffens, K. Kowalski, *Kryteria SMART: Stań się bardziej skuteczny poprzez wyznaczanie lepszych celów*, 50minutes.com, Polska 2023.

Zasada SMART ustalania celów:



- S – Specific (konkretny):** każdy z pracowników powinien precyzyjnie rozumieć, czego dotyczy dany cel; tylko dobrze zdefiniowane zadanie jest w stanie klarownie komunikować oczekiwania i wizję rezultatu.
- M – Mesurable (mierzalny):** cel powinien zostać sformułowany w taki sposób, żeby możliwa była jego weryfikacja i stałe monitorowanie; trudności nie powinna sprawiać także jego ocena, np. za pomocą przypisanych mu danych liczbowych.
- A – Achievable (osiągalny, realny):** cele powinny być możliwe do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo i jego pracowników; w procesie formułowania zadań należy uwzględnić oraz zapewnić możliwe do wykorzystania zasoby (np. szkolenia, wykształcenie, finanse).
- R – Relevant (istotny):** każdy ze sformułowanych celów powinien jawić się jako istotny zarówno dla pracownika, jak i całej organizacji: być słuszny, rozwijać przedsiębiorstwo i stanowić, przynajmniej w niewielkim stopniu, krok naprzód.
- T – Time-based (określony w czasie):** każde zadanie powinno mieć datę zakończenia; termin realizacji jest niezbędnym narzędziem w procesie monitorowania postępów i ustalania harmonogramów działań⁴¹.

Poziomowe ustalanie celów

Każde przedsiębiorstwo stawia przed sobą rozwijające cele do osiągnięcia. Wskazanie przez kierownictwo zadań do wykonania jest zazwyczaj działaniem dotyczącym rozwiązania istniejącego problemu (np. brak funduszy). Funkcję utworzenia planu działania pełni narzędzie poziomowego ustalania celów, które jest dla przedsiębiorców czynnością niezbędną już w początkowej fazie działalności. Umiejętność rozłożenia zadania na „czynniki pierwsze” w celu ułatwienia pracy i wytyczenia pewnej drogi do osiągnięcia celu jest koniecznym elementem organizacji pracy.

⁴¹ M. Otręba, K. Knop, *Wykorzystanie zasady Pareto i zasady SMART do wyznaczania celów w zakresie doskonalenia jakości usług firmy z branży odzieżowej – studium przypadku*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej” 2019, t. IV, nr 1, s. 30.

Siłownia

Przykład

Zadania – poziom I	Zadania – poziom II	Zadania – poziom III
Zadanie 1. Zgromadzenie 40 000 złotych na organizację zajęć fitness do końca 2023 roku	1.1. Przeanalizowanie wydatków siłowni na rok 2024 do końca czerwca 2023.	1.1.1. Stworzenie kosztorysu na rok 2023 – do końca maja 2023 roku.
		1.1.2. Sporządzenie zestawienia zasobów siłowni w czerwcu 2023 roku.
	1.2. Znaleźnienie inwestora do końca września 2023 roku.	1.2.1. Znaleźnienie firm zajmujących się inwestycjami w rozwój dzieci – do końca sierpnia 2023 roku.
		1.2.2. Podpisanie umowy z wybraną firmą – we wrześniu 2023 roku.
	1.3. Znaleźnienie dwóch sponsorów do końca grudnia 2023 roku.	1.3.1. Przedstawienie pomysłu siłowni na zajęcia dla klubu Motor Lublin – do końca sierpnia 2023 roku.
		1.3.2. Podpisanie umów dotyczących wykorzystania wizerunku do końca grudnia 2023 roku.



ĆWICZENIA

Zadanie 2.1.

Podaj przykłady trzech branż mieszczących się w każdym z podanych sektorów.

Sektor	Branża
Usługowy	
Rolniczy	
Przemysłowy	

Zadanie 2.2.

W celu zorientowania się w funkcjonowaniu rynku, na którym będzie funkcjonować twoje przedsiębiorstwo, należy przeanalizować odpowiednie dane. Znajdź w internecie aktualne dane statystyczne i/lub raporty dotyczące twojej branży. Przeanalizuj wartość rynku, liczbę potencjalnych klientów. Powinny się tu znaleźć wszelkie dane pomocne w scharakteryzowaniu sytuacji na rynku.

Zadanie 2.3.

Wybierz firmę działającą w branży produkcyjnej (np. produkcja mebli, elektroniki, odzieży). Krótko opisz profil działalności firmy (minimum pięć zdań). Wskaż trzy działania kluczowe oraz trzy poboczne, które są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania firmy i uzasadnij ich znaczenie.

Przedsiębiorstwo:	
Działania kluczowe	
Działania poboczne	
Uzasadnienie	

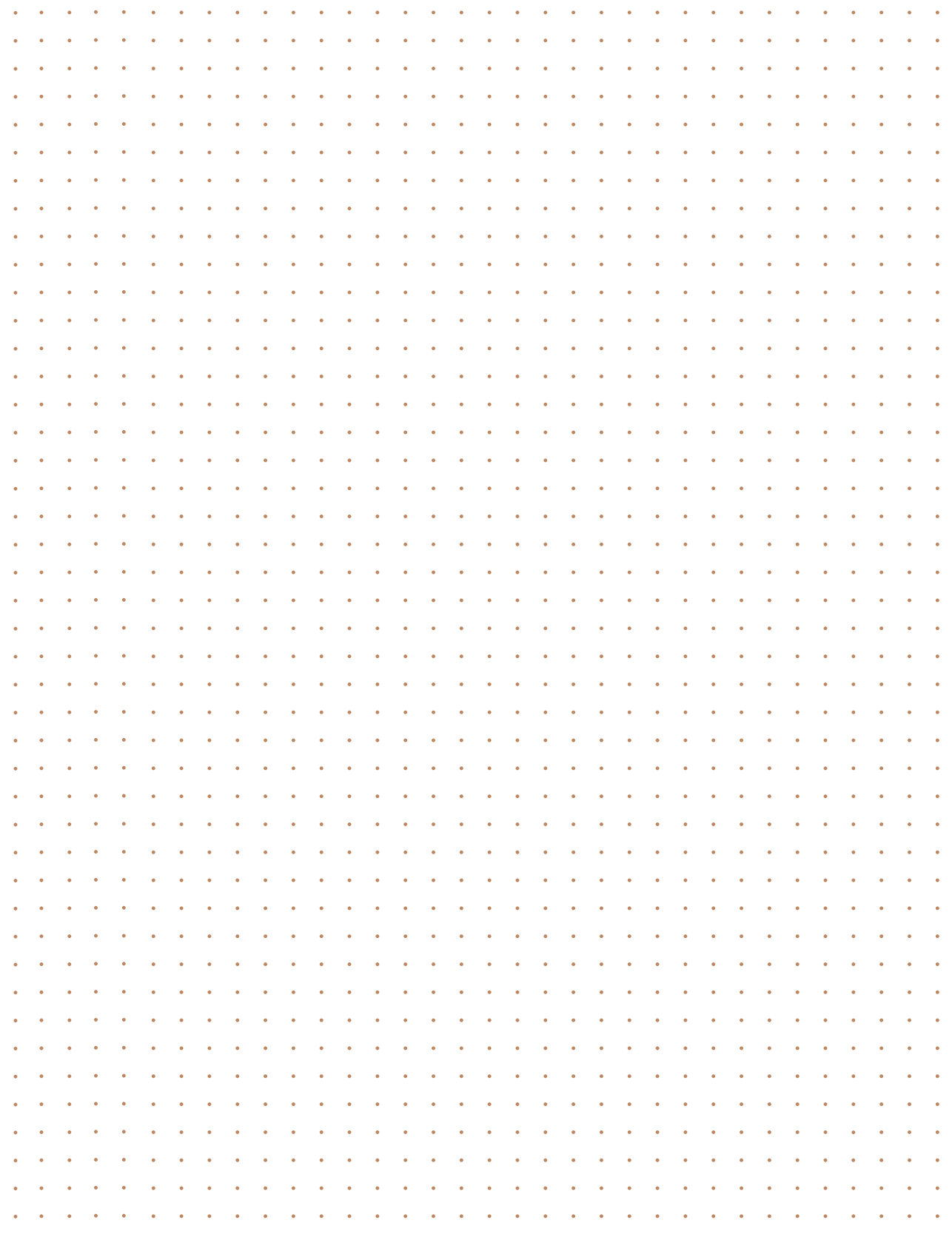
Zadanie 2.4.

Dla dowolnego przedsięwzięcia lub pomysłu biznesowego scharakteryzuj najważniejsze działania służące wytworzeniu i dostarczeniu produktu/usługi oraz ich przebieg.

Zadanie 2.5.

Wyznacz swojemu przedsiębiorstwu dowolny cel główny i zaplanuj drogę do jego osiągnięcia. Każdy zamiar oraz działanie powinny zostać zapisane według zasady SMART formułowania celów. Pamiętaj o określeniu terminu realizacji zadań, a także by czas potrzebny na wykonanie działań niższego rzędu stanowił podstawę dla ustalenia terminów wykonania celów rzędu wyższego.

Cel główny:		
Cele szczegółowe	Działania – stopień I	Działania – stopień II
1.	1.1.	1.1.1.
		1.1.2.
	1.2.	1.2.1.
		1.2.2.
	1.3.	1.3.1.
		1.3.2.
2.	2.1.	2.1.1.
		2.1.2.
	2.2.	2.2.1.
		2.2.2.
	2.3.	2.3.1.
		2.3.2.
3.	3.1.	3.1.1.
		3.1.2.
	3.2.	3.2.1.
		3.2.2.
	3.3.	3.3.1.
		3.3.2.





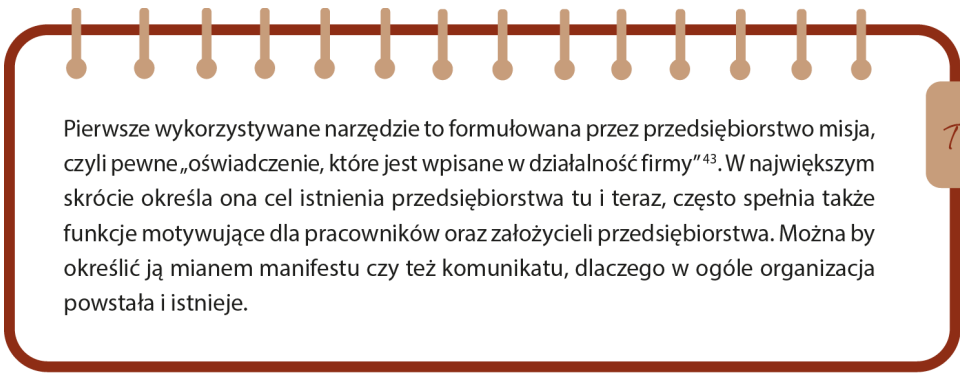
Rozdział 3.

Przewaga rynkowa
przedsiębiorstwa.

W czym jesteś lepszy od innych?

3.1. Misja i wizja przedsiębiorstwa

Misja oraz wizja stanowią jedne z najważniejszych narzędzi wskazujących kierunek działania organizacji⁴². Wykorzystuje się je do określenia pewnych celów przedsiębiorstwa związanych z wejściem na rynek i funkcjonowaniem w jego obrębie. Są one ogólnodostępne i pozwalają klientom bliżej zapoznać się ze specyfiką prowadzonej przez organizację działalności.



Pierwsze wykorzystywane narzędzie to formułowana przez przedsiębiorstwo misja, czyli pewne „oświadczenie, które jest wpisane w działalność firmy”⁴³. W największym skrócie określa ona cel istnienia przedsiębiorstwa tu i teraz, często spełnia także funkcje motywujące dla pracowników oraz założycieli przedsiębiorstwa. Można by określić ją mianem manifestu czy też komunikatu, dlaczego w ogóle organizacja powstała i istnieje.

Teoria

„**Firma Microsoft** pomaga ludziom i firmom na całym świecie w pełni realizować swój potencjał.”

„Oferowanie funkcjonalnego i dobrze zaprojektowanego asortymentu wyposażenia domu w atrakcyjnych cenach, aby mogło sobie na niego pozwolić jak najwięcej ludzi.” – **IKEA**

„Zapewnienie klientom najłatwiejszego dostępu do produktów, których potrzebują na co dzień w najniższych cenach.” – **Pepco**

Przykład

⁴² A. Kowalik, *Przegląd głównych powodów działania, wizji oraz misji największych polskich firm prywatnych*, „Przegląd Organizacji” 2022, nr 3, s. 6.

⁴³ S. Kamosiński, *Misja i wartości jako instytucja wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2022, nr 2, s. 121.

Teoria

Wizja to cel wyznaczony przedsiębiorstwu; jest pewnego rodzaju wyobrażeniem na okres ustalony dzięki analizie koncepcji przyszłości oraz ocenie wewnętrznego potencjału⁴⁴. Na podstawie ustalonych długoterminowych celów wyraża kierunek dążenia organizacji, a gdy jest spójna z jej działalnością, staje się narzędziem lub jednym ze składowych budowania długoterminowej strategii⁴⁵.

Podsumowując, wizja określa długofalowe aspiracje organizacji, np. chęć zdominowania pewnego rodzaju rynku.

Przykład

„Być najbardziej cenioną firmą piwowarską w Polsce, budowaną z dumą w oparciu o unikalne dziedzictwo.” – **Żywiec S. A.**

„Stać się największą, najlepszą, najtańszą i najbardziej rozpoznawalną marką dyskontów odzieżowo-przemysłowych w Europie.” – **Pepco**

„Inspirować świat, tworzyć przyszłość.” – **Samsung**

3.2. Kreowanie propozycji wartości

Główna propozycja wartości. Co to jest? Jak ją stworzyć?

- ☒ Jaka wartość jest dostarczana odbiorcom?
- ☒ Komu dostarczana jest tworzona wartość?

Teoria

Główna propozycja wartości to zawarte w jednym zwięzłym zdaniu sformułowanie, które wprost wytłumaczy, jaka wartość i dla kogo jest tworzona dzięki działaniom podejmowanym wewnątrz organizacji.

⁴⁴ W. Janasz, *Wizja strategiczna i misja w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 12, s. 83.

⁴⁵ M. Malarski, *Wizerunek wewnętrzny a wizja przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 19, s. 194.

O czym marzą klienci? Czego chcą najbardziej – nawet jeśli jest to nierealne? Jaka oszczędność najbardziej by ich uszczęśliwiła – czasu, pieniędzy, wysiłku? Co ułatwiłoby im życie? Dzięki czemu dobrze się czują? Jak chcieliby się czuć? Najprostszym sposobem na zrozumienie życzeń klientów jest empatia i postawienie się w roli odbiorcy własnych wartości. To wszelkie oczekiwania, jakie klient mógłby mieć wobec naszych usług, produktów, czy też zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio oferowanych wartości.

Salon kosmetyczny

Przykład

Rozważmy przykład salonu kosmetycznego. Odbiorcy usług oczekują, że będą one przede wszystkim bezpieczne, zapewne możliwie najtańsze i że przyniosą trwały efekt; dodatkowo mogą wyobrażać sobie odpowiednią atmosferę w trakcie pobytu w salonie (np. drobny poczęstunek).

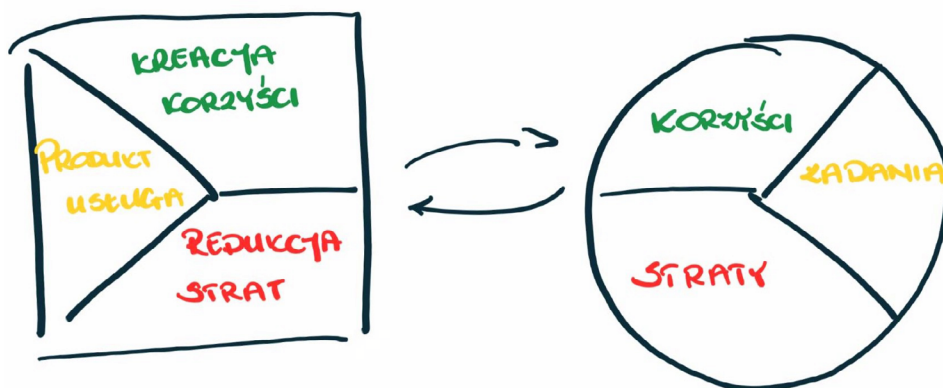
Sama usługa to jednak nie wszystko – istotną rolę pełni otoczenie: dostępność miejsc parkingowych i sama lokalizacja.

Warto też myśleć innowacyjnie i uprzedzając życzenia klientów, zorganizować np. możliwość transportu do i z salonu.



Value Proposition Canvas

Budowanie Value Proposition Canvas (podobnie jak Business Model Canvas) rozpoczynamy od prawej strony, czyli od koła dotyczącego profilu klienta. Analizę rozpoczynamy od rozważenia zadań, jakie odbiorca produktu lub usługi musi wykonać, aby osiągnąć swój cel (zaspokoić swoją potrzebę). Zadania powinny dotyczyć każdej z trzech sfer: funkcjonalnej, emocjonalnej i socjalnej. Po wyodrębnieniu pewnej liczby zadań podejmowanych przez klienta czas zastanowić się nad stratami, czyli problemami lub też blokadami, jakie mogą wystąpić na drodze do zaspokojenia potrzeb. Analizujemy również segment korzyści, na który składają się pozytywne rezultaty wykonywanych przez odbiorcę zadań. W tym zakresie możliwe jest również wykorzystanie odwrotności wcześniej analizowanych strat. W ten właśnie sposób tworzy się profil klienta w Value Proposition Canvas. Po dogłębnej analizie przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim zrozumieć motywacje zakupowe swoich potencjalnych odbiorców.



Rysunek 3.1. Value Proposition Canvas

Źródło: opracowanie własne.

Strona modelu w kształcie kwadratu, widoczna na rysunku powyżej, opisuje mapę wartości powstającego produktu. Wszystkie trzy segmenty w tej konfiguracji są odpowiednikami segmentów z profilu klienta. Proces tworzenia rozpoczynamy od opisu produktu bądź usługi, który ma w prosty sposób wytłumaczyć ofertę organizacji względem zadań, jakie podejmuje klient w celu zaspokojenia potrzeby. Następnie analizujemy, jak nasze przedsiębiorstwo może redukować straty powstające w trakcie wykonywania zadań przez klienta, innymi słowy, zastanawiamy się, jak można by rozwiązać występujące problemy i zminimalizować blokady. Na samym końcu zajmujemy się kreacją korzyści – analizując benefity wynikające z profilu klienta, rozważamy sposób włączenia ich do oferty przedsiębiorstwa.

Tworzenie profilu klienta oraz mapy wartości to w istocie balansowanie na linii rozpiętej między oczekiwaniami klienta a tym, czego dostarcza przedsiębiorstwo. Charakterystyka klienta jest w tym procesie niezbędna do zrozumienia jego potrzeb – można zidentyfikować bardzo wiele zadań, korzyści czy strat wiążących się z każdym przedsięwzięciem, ważniejsza jest jednak umiejętność ich wykorzystania w procesie tworzenia wartości. Mapa ma za zadanie ukazać, na czym przede wszystkim powinno się skupić powstające przedsiębiorstwo, aby zaspokoić potrzeby jak największej liczby odbiorców.

3.3. Unikalne kompetencje i zasoby

Przedsiębiorstwa osiągające przewagę rynkową często bazują na zasobach i kompetencjach, które trudno skopiować. To właśnie one pozwalają im wyróżnić się na tle konkurencji i budować długoterminową pozycję na rynku.

Kapitał ludzki

Kapitał ludzki to kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej, ponieważ wiedza, umiejętności i postawy pracowników mają bezpośredni wpływ na innowacyjność oraz jakość produktów i usług. Przedsiębiorstwa inwestują w rozwój talentów poprzez szkolenia, programy mentoringowe i kulturę organizacyjną sprzyjającą kreatywności⁴⁶.

Google i jego podejście do kreatywności oraz swobody w realizacji projektów.

Przykład

Toyota i system kaizen – ciągłe doskonalenie pracowników i procesów.



Jakie działania winno podjąć dowolne przedsiębiorstwo działające na rynku polskim, aby rozwijać kompetencje pracowników i budować przewagę nad konkurencją?

Czy wiesz?

⁴⁶ *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 192.

Technologie i innowacje

Przedsiębiorstwa inwestujące w nowe technologie i innowacje często zdobywają przewagę konkurencyjną dzięki lepszej efektywności, jakości oraz tempu, z jakim dostosowują się do zmian rynkowych.

Przykład

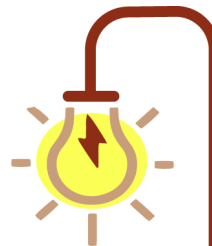
Tesla i rozwój technologii baterii oraz autonomicznych pojazdów.

Amazon i wykorzystanie AI w logistyce oraz sprzedaży online.

Czy wiesz?

Przeanalizuj działanie organizacji, która wykorzystuje nowoczesne technologie do budowy przewagi konkurencyjnej.

Po jakie technologie sięgnięto i jaki wywarły wpływ na rynkową pozycję przedsiębiorstwa?



Marka i reputacja

Silna marka i dobra reputacja pomagają organizacji przyciągać lojalnych klientów, negocjować lepsze warunki współpracy z partnerami i skuteczniej promować swoje produkty.

Przykład

Apple i jego społeczność lojalnych użytkowników.

Nike i silne powiązanie z ideą sportowego stylu życia.



Przeprowadź analizę marki wybranego przedsiębiorstwa.

Jakie działania podejmuje ono w zakresie budowania wizerunku i utrzymywania lojalności klientów?

Czy wiesz?

Zasoby finansowe i operacyjne

Przedsiębiorstwa posiadające stabilne finanse oraz efektywne procesy operacyjne mogą skuteczniej skalować swoją działalność, inwestować w rozwój oraz minimalizować ryzyko.

IKEA i optymalizacja łańcucha dostaw, która zapewnia konkurencyjne ceny.

McDonald's i standaryzacja procesów w globalnej sieci restauracji.

Przykład



Wybierz przedsiębiorstwo działające na skalę globalną i przeanalizuj, jakie rozwiązania stosuje w zakresie zarządzania operacjami i finansami.

Jakie korzyści jej to zapewnia, jeśli chodzi o budowanie przewagi konkurencyjnej?

Czy wiesz?

ĆWICZENIA

Zadanie 3.1.

Przeczytaj uważnie podane niżej sentencje i zastanów się, czy jest to misja czy wizja danej organizacji. Wstaw „X” w odpowiedniej rubryce.

	Misja	Wizja
„Tworzenie mody dostępnej dla wszystkich” – Zara		
„Być liderem projektowania, skupiającym się na wydobyciu ze sportowców tego, co najlepsze, dzięki produktom o własnościach sprawdzonych na światowym rynku sportowym” – Adidas		
„Zostać światowym liderem w obszarze tworzenia wygodnych do spożycia produktów żywnościowych i napojów, a także realizacji wyników biznesowych ze świadomością celu” – PepsiCo Polska		
„Bądźmy źródłem inspiracji i innowacji dla każdego sportowca na świecie. Skoro masz ciało, to jesteś sportowcem” – Nike		
„Chcemy dawać światu orzeźwienie, inspirować i wywoływać uśmiech szczęścia. Chcemy się wyróżniać poprzez budowanie trwałych wartości” – Coca-Cola Polska		

Zadanie 3.2.

Dla dowolnego przedsięwzięcia lub pomysłu biznesowego sformułuj odpowiednio misję, czyli teraźniejszy cel istnienia firmy, oraz wizję, która opisze aspiracje na przyszłość. Następnie korzystając z pytań pomocniczych, zdefiniuj produkt, klienta i oferowaną przez przedsiębiorstwo wartość.

Misja

Wizja

Definicja produktu/usługi

Co sprzedajesz?

Definicja klienta?

Do kogo kierujesz ofertę?

Definicja wartości dla klienta

*Jaką wartość dostarczasz? Jaki problem pomagasz rozwiązać? Jaką potrzebę zaspokajasz?
Po zapoznaniu się z definicją klient powinien być pewny, że produkt/usługa jest dla niego ważna, wartościowa i przydatna.*

Cechy wyróżniające produkt/usługę od konkurencji

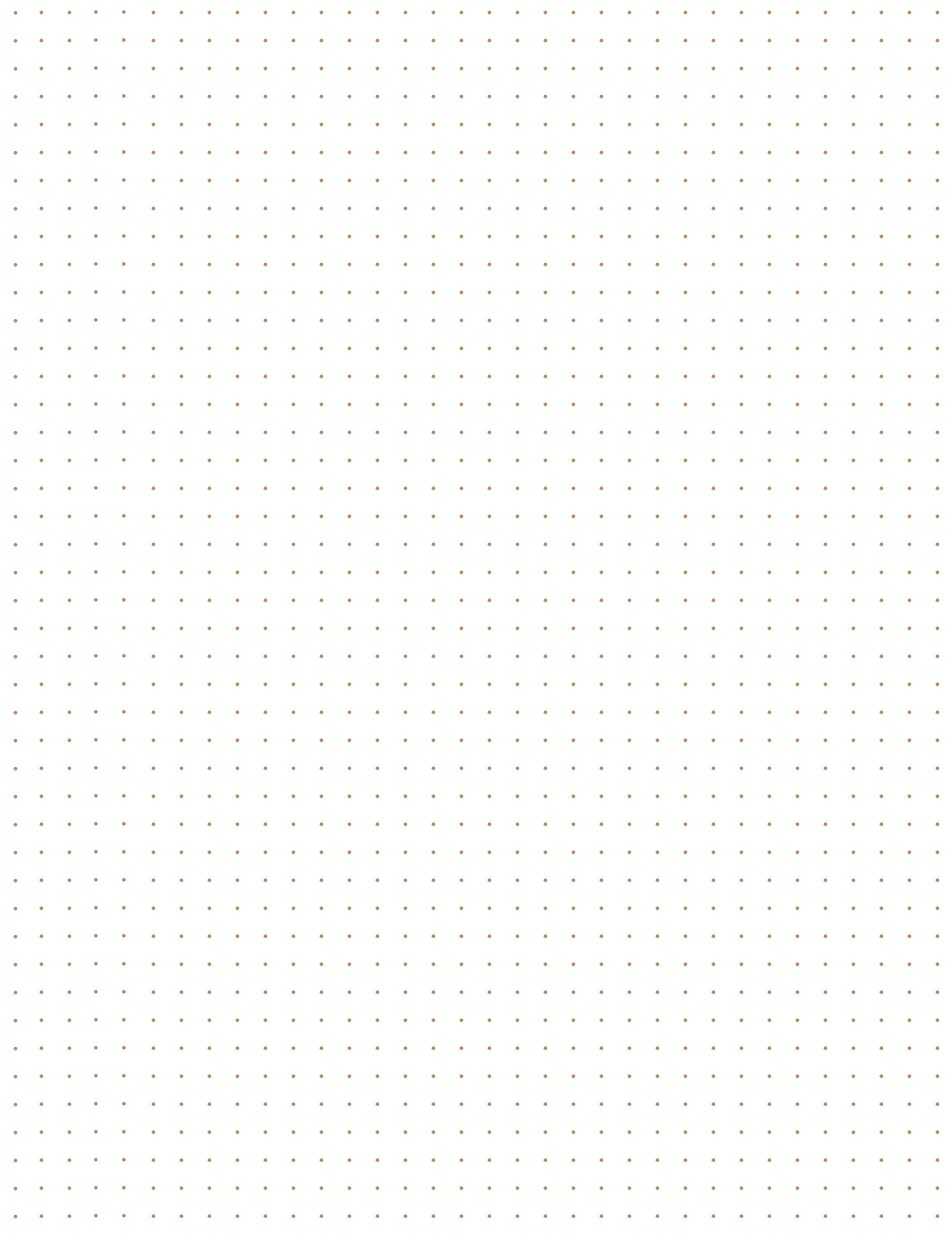
Co wyróżnia cię spośród innych?

Zadanie 3.3.

Sformułuj propozycję wartości dla dowolnego przedsiębiorstwa. Rozpocznij od wskazania życzeń, jakie klienci mogą mieć wobec wybranego produktu czy usługi. Każde z nich oceń w skali 1–10. Ustaliwszy w ten sposób hierarchię życzeń, rozpocznij proces tworzenia głównej propozycji wartości, próbując zawsze to sformułowanie w jednym zdaniu, a potem odpowiedz na dwa pytania: 1) Jaka wartość jest dostarczana klientom?, 2) Kto będzie z niej korzystał?

Główna propozycja wartości:	
Życzenia klientów	Ocena (1–10)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Z pomocą głównej propozycji wartości oraz najwyższej ocenionych życzeń klientów zastanów się, w jakich aspektach działania twoje przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę nad konkurencją?





Rozdział 4.

Klient przedsiębiorstwa.
Kto i dlaczego kupi produkt?

4.1. Charakterystyka odbiorców wartości

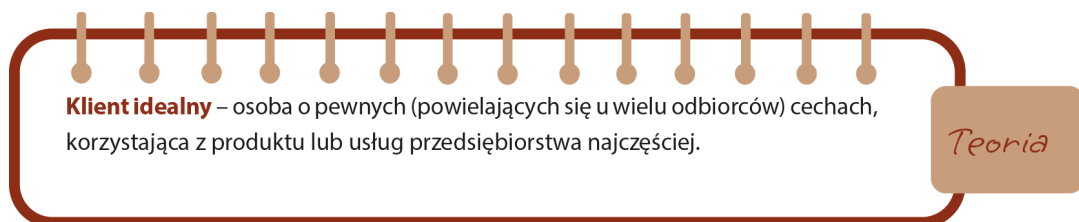
Charakterystyka klienta jest niezbędnym działaniem organizacji przed wejściem na rynek. Nie wystarczy posiadać świetnego produktu lub niezbędnej usługi, ważna jest również wiedza o tym, jakich klientów chcemy pozyskać i jakimi cechami będzie się charakteryzował odbiorca przynoszący największe dochody.

Kto i dlaczego kupi mój produkt?

To pytanie kluczowe dla jasnego scharakteryzowania klienteli przedsiębiorstwa.

Odbiorcy wartości to osoby, grupy lub organizacje, które korzystają z produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo i czerpią z tego korzyści. Dla skutecznego dopasowania oferty oraz strategii komunikacji kluczowe jest zrozumienie, kim są, jakie mają potrzeby i oczekiwania. Poznanie demografii, psychografii, zwyczajów zakupowych, a także oczekiwań klientów pozwala na skuteczne tworzenie produktów, usług i kampanii, które odpowiadają na ich rzeczywiste potrzeby⁴⁷.

Każde przedsiębiorstwo posiada swojego „klienta idealnego”, który zapewnia mu największy udział w zyskach. Wskazanie takiej osoby wymaga rozpoznania cech wspólnych dla wszystkich potencjalnych odbiorców w danej grupie. Taki klient najczęściej skorzysta z naszej propozycji wartości.



Często to również ten odbiorca bywa określany jako „klient stały”. To osoba, która nie potrafi funkcjonować bez produktów czy usług danego przedsiębiorstwa⁴⁸. Zidentyfikowanie klienta stałego pozwala na poznanie jego kluczowych cech, które mogą również wpływać na ostateczne decyzje zakupowe. Dopasowanie

⁴⁷ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2004.

⁴⁸ E. Jankowska, *Stan idealny, czyli sztuka zarządzania kapitałem klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012, s. 81.

swojej oferty do potrzeb klienta to jedno z najważniejszych zadań organizacji zamierzającej zdobywać rynek, na którym funkcjonuje. Im większa organizacja, tym więcej typów klienta stałego będzie w stanie wskazać⁴⁹.

Klient idealny a lojalny. Pojęcia tożsame czy różne?

Klient idealny i klient lojalny to dwa różne typy odbiorców – oba są istotne w kontekście marketingu, ale mają różne cechy i zachowania.

Klient idealny to osoba, która najlepiej pasuje do oferty przedsiębiorstwa pod względem potrzeb, preferencji i wartości. Jest to odbiorca, który z perspektywy organizacji ma wysoką wartość rynkową, jest bowiem najbardziej skłonny do zakupu oferowanych produktów lub usług. Często jest to osoba, do której organizacja stara się dotrzeć poprzez swoje działania marketingowe.

Teoria

Klient lojalny – osoba, która już korzysta z oferty przedsiębiorstwa przez dłuższy czas i regularnie wraca po kolejne zakupy. Lojalność oznacza, że nie tylko dokonuje zakupów, ale także rozwija silną więź z marką, niezależnie od dostępnych na rynku alternatyw⁴⁵.

Tabela 4. Porównanie klientów idealnego i lojalnego

Klient idealny	Klient lojalny
Zależność od czasu	
Klient idealny może być klientem potencjalnym, który jeszcze nie stał się lojalnym odbiorcą, ale przedsiębiorstwo stara się skłonić go do zakupu.	Klient lojalny to klient, który już dokonał zakupu i jest skłonny powracać do firmy, utrzymując długotrwałą relację z marką.
Specyficzne cechy	
Ma jasne potrzeby, które przedsiębiorstwo może zaspokoić. Jego preferencje pasują do oferty firmy. Może być nowym klientem, który jeszcze nie dokonał zakupu. Zwykle ma wysoki potencjał zakupowy, ale jeszcze nie nawiązał długotrwałej więzi z firmą.	Regularnie dokonuje zakupów u tej samej firmy. Działa na korzyść marki, np. poleca ją innym. Jest mniej wrażliwy na konkurencję; wykazuje silną więź emocjonalną z marką i często identyfikuje się z jej wartościami.

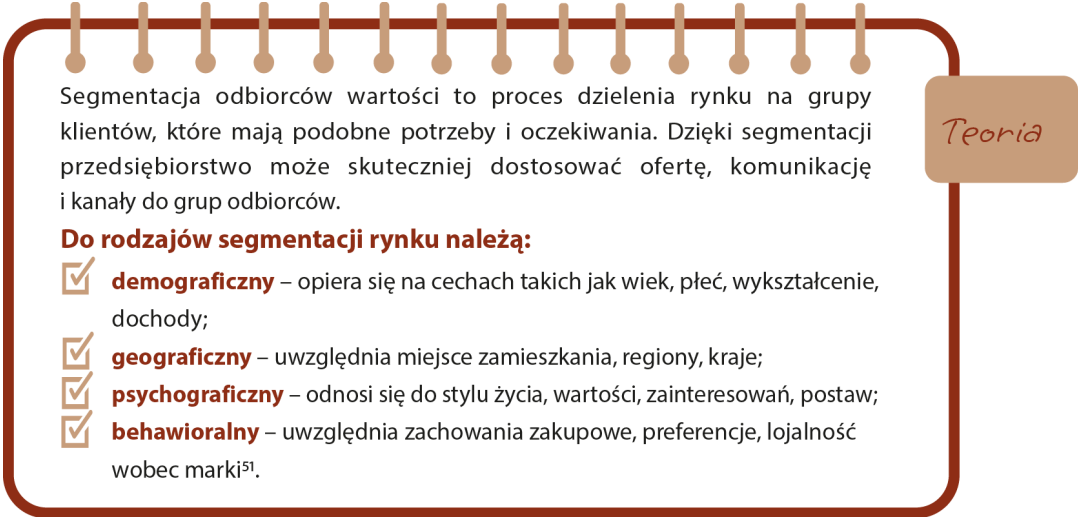
Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Reichheld, T.A. Teal, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2001.

⁴⁹ *Ibidem*

⁵⁰ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Pearson Education, Londyn 2016.

4.2. Segmentacja klientów

Każde przedsiębiorstwo posiada potencjalnych odbiorców, do których trzeba dotrzeć w najlepszy możliwy sposób. Dokonuje się tego za pomocą odpowiednich instrumentów *promotion-mix*. Niestety, nie każdy z instrumentów promocyjnych jest odpowiedni dla każdego środowiska, do którego chcemy trafić ze swoim produktem. W celu dopasowania odpowiednich narzędzi w przedsiębiorstwach przeprowadza się segmentację klientów.



Segmentacja odbiorców wartości to proces dzielenia rynku na grupy klientów, które mają podobne potrzeby i oczekiwania. Dzięki segmentacji przedsiębiorstwo może skuteczniej dostosować ofertę, komunikację i kanały do grup odbiorców.

Teoria

Do rodzajów segmentacji rynku należą:

- ☒ **demograficzny** – opiera się na cechach takich jak wiek, płeć, wykształcenie, dochody;
- ☒ **geograficzny** – uwzględnia miejsce zamieszkania, regiony, kraje;
- ☒ **psychograficzny** – odnosi się do stylu życia, wartości, zainteresowań, postaw;
- ☒ **behawioralny** – uwzględnia zachowania zakupowe, preferencje, lojalność wobec marki⁵¹.

Celem segmentacji jest podział całej grupy odbiorców na fragmenty w taki sposób, aby liczba występujących wspólnych cech była jak największa⁵². Po uzyskaniu wyników segmentacji przedsiębiorstwu o wiele łatwiej przychodzi dopasowanie odpowiedniego narzędzia przekazu. Segmentacja klientów to nie tylko zagadnienie dotyczące marketingu, ale również aktywność niezbędna w trakcie tworzenia strategii działania organizacji⁵³.

⁵¹ P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson Education, Londyn 2018.

⁵² P. Olszyńska, J. Kozłowska, Ł. Dragun, *Kształcenie zdalne na Politechnice Białostockiej w ocenie studentów – zastosowanie narzędzie segmentacji rynku do analizy danych ankietowych*, „Akademia Zarządzania” 2021, nr 5, s. 139.

⁵³ J. Plichta, *Charakterystyka klientów hipermarketów w Krakowie na podstawie pomiaru użyteczności usługi handlowej metodą conjoint*, w: *Państwo i społeczeństwo w XXI wieku*, red. D. Surówka-Marszałek, W. Adamus, W. Krawczyk, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2004, s. 99.

Prawidłowa segmentacja rynku odbiorców wartości oferowanych przez przedsiębiorstwo pozwala na przeprowadzenie analizy skupień⁵⁴. W ten sposób organizacja jest w stanie zidentyfikować podobne zachowania czy czynniki wpływające na decyzje zakupowe. Posiadanie takiej wiedzy może okazać się niezbędne w procesie pozyskiwania klientów już na samym początku prowadzenia przedsiębiorstwa.

Dlaczego przeprowadzamy segmentację?

- ☑ W celu rozpoznania grup odbiorców, do których możemy kierować swój wyrób.
- ☑ Dla usprawnienia właściwego doboru instrumentów marketingowych⁵⁵.

Przykład



Przykładowe cechy, według których można dokonać segmentacji klientów:

- ☑ wiek,
- ☑ płeć,
- ☑ wykształcenie,
- ☑ dochód,

- ☑ cykl życia rodziny,
- ☑ rodzaj osoby (prywatna, przedsiębiorstwo),
- ☑ zachowania konsumenckie,
- ☑ lokalizacja, miejsce pochodzenia.

4.3. Relacje z klientami – nawiązanie i utrzymywanie

PRAKTYKA

Przedsiębiorstwo może nawiązać stałe relacje z klientem na wiele sposobów. Wszystkie działania w tym obszarze podejmowane są po to, by możliwie

⁵⁴ P. Olszyńska, J. Kozłowska, Ł. Dragun, *op. cit.*, s. 135.

⁵⁵ I. Żuchowski, *Segmentacja rynku – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2007, nr 4, s. 121.

najdłużej podtrzymać zainteresowania ofertą. W tym kontekście głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest takie pozyskanie klienta, aby dokonał zakupu oferowanej wartości. O realnym potencjale organizacji decydują jednak lojalni klienci, toteż podejmuje się działania motywujące do ponownego zakupu produktu czy usług, z których raz już skorzystano. Wykorzystuje się do tego szereg metod.

- ☑ **Osobiste wsparcie** – to metoda polegająca na zapewnieniu klientom stałego kontaktu z obsługą dzięki zatrudnieniu personelu obsługi i/lub sprzedawców. Osobiste wsparcie występuje w większości sklepów stacjonarnych.
- ☑ **Dedykowany opiekun klienta** – jest metodą bardzo podobną do wsparcia osobistego z jedną istotną różnicą: w trakcie całego kontaktu z przedsiębiorstwem klientem zajmuje się jeden, specjalnie dedykowany opiekun, który spełnia wszystkie jego potrzeby i jest głównym kreatorem wartości dla odbiorcy docelowego. Najlepszy przykładem wykorzystania tej metody są agencje nieruchomości i pracujący tam agenci: zajmują się oni klientem od początku do końca procesu korzystania z usług agencji, towarzysząc mu od momentu zakupu lub sprzedaży nieruchomości (w zależności od potrzeb).
- ☑ **Samoobsługa** – wykorzystanie tej metody uniemożliwia nawiązanie stałych relacji pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem; organizacja dysponuje narzędziami umożliwiającymi samodzielne korzystanie z proponowanej przez nią wartości i tylko oferuje je odbiorcy.
- ☑ **Obsługa zautomatyzowana** – wykorzystuje rozwój technologii do skojarzenia samoobsługi oraz osobistego wsparcia; klienci utrzymują relacje z przedsiębiorstwem poprzez różne cyfrowe narzędzia, jak choćby chatbot na stronie internetowej. Dzięki wykorzystaniu zasobów sieciowych organizacja ma również możliwość zbierania danych na temat swoich potencjalnych odbiorców; wykorzystuje się je następnie na przykład do wysyłania spersonalizowanych maili z dobraną ofertą produktów lub usług.
- ☑ **Współtworzenie** – ta metoda angażuje klienta w proces tworzenia wartości, jaką jest produkt lub usługa. Odbiorca ma wpływ na ostateczną formę wyrobu albo wręcz kreuje wartość końcową wraz z przedsiębiorstwem. Klient dostaje produkty, które są efektem również jego działań i wizji oraz zaspokajają jego wewnętrzne potrzeby. Metodę tę wykorzystują w swoich działalnościach na przykład dekoratorzy wnętrz. Wszelkie organizacje, które przygotowują produkty na zamówienie, również korzystają ze współtworzenia w celu utrzymywania relacji z odbiorcą.

- ☑ **Społeczności** – nawiązywanie relacji przedsiębiorstwo–klient m.in. poprzez wątki na forach internetowych lub grupy w *social media*. Tego rodzaju społeczności umożliwiają wymianę wiedzy i doświadczeń dotyczących korzystania z wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo, umożliwiając stały kontakt na linii odbiorca–organizacja, dzięki czemu wszelkie podejmowane przez przedsiębiorstwo działania natychmiast uzyskują informację zwrotną. Współcześnie jest to niezwykle ważne narzędzie, umożliwia bowiem organizacjom reakcję na wszelkie potencjalne trudności związane z oferowanym produktem lub wykonywaną usługą.
- ☑ **Programy lojalnościowe** – to współcześnie najbardziej popularna metoda utrzymywania relacji z klientem. Wykorzystują ją wszystkie wielkie koncerny, które posiadają ogromny udział na niejednym rynku. Programy lojalnościowe służą utrzymaniu jak najdłuższych relacji z odbiorcami. Klientom oferuje się różne możliwości uzyskania dodatkowych korzyści ze względu na stały i powtarzalny kontakt z organizacją. Przykładem może być przyznawanie za zakupy punktów, które można później wymienić na rabaty lub dodatkowe wartości materialne.
- ☑ **Aplikacje mobilne** – to kolejna z nowoczesnych metod budowania relacji z klientem. Wiele przedsiębiorstw decyduje się na ulokowanie swojej wartości w smartfonach poprzez różnego rodzaju aplikacje umożliwiające stały kontakt oraz błyskawiczną informację zwrotną. Ważnym elementem tej metody jest również możliwość wysyłania posiadaczom aplikacji powiadomień, które przyciągają natychmiastową uwagę, często wywołując przy tym reakcję.

ĆWICZENIA

Zadanie 4.1.

Scharakteryzuj klienta swojego przedsiębiorstwa. Zastanów się, kto i dlaczego kupuje twoje produkty/usługi? Zwróć uwagę na rynek podobnych wyrobów – jakie zachowania go cechują?

Zadanie 4.2.

Zidentyfikuj „klienta idealnego” swojego przedsiębiorstwa. Zastanów się, dlaczego to tego typu klient zapewni przedsiębiorstwu największą część dochodów ze sprzedaży. Następnie wyróżnij cechy charakterystyczne „klienta idealnego” w poniższej tabeli. Scharakteryzuj go szczegółowo według wszystkich wymienionych kryteriów.

Czynniki		Charakterystyka
Geograficzne	Państwo Województwo Wielkość aglomeracji Zaludnienie	
Demograficzne	Wiek Płeć Wykształcenie Zawód Wielkość rodziny Klasa społeczna	
Społeczne	Styl życia Hobby Sposób spędzania wolnego czasu Rozrywki Status społeczny	
Finansowe	Zarobki Dochód Majątek Kredyt	

Zadanie 4.3.

Opracuj profil klienta lojalnego wobec firmy świadczącej usługi kosmetyczne. Uwzględnij zachowania, które świadczą o lojalności (częstotliwość wizyt, interakcje z marką), a następnie odpowiedz na poniższe pytania.

1. Co sprawia, że klienci stają się lojalni wobec marki?
2. Jakie czerpią korzyści wpływające na lojalność?
3. Jakie strategie może wdrożyć przedsiębiorstwo, aby utrzymać lojalnych klientów (np. zniżki, ekskluzywne oferty, personalizacja) i jeszcze wzmocnić ich postawę?

Zadanie 4.4.

Dokonaj segmentacji rynku dla cukierni. Zastosuj jedną z metod segmentacji i opisz, jakie cechy i potrzeby definiują ten sektor rynku. Jakie działania marketingowe mogłaby podjąć cukiernia, aby efektywnie dotrzeć do wybranej grupy odbiorców?

Zadanie 4.5.

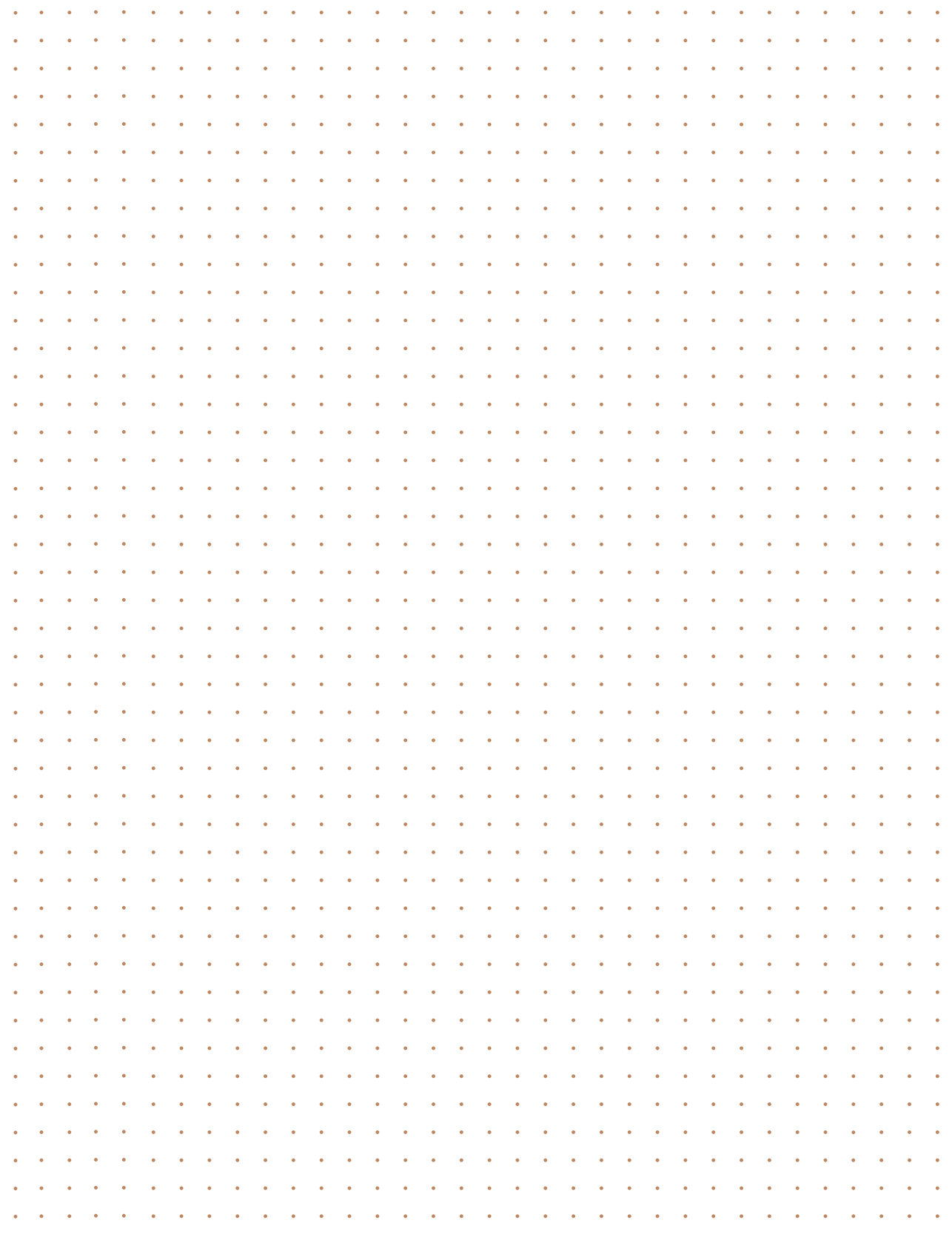
Zaproponuj podział klientów wybranego przedsięwzięcia na poszczególne segmenty według najważniejszych twoim zdaniem cech. Określ dla nich instrumenty promocyjne (minimum trzy), a także uzasadnij wybór konkretnego segmentu oraz dostosowanych do niego instrumentów promocyjnych.

Segment	Instrumenty <i>promotion-mix</i>	Uzasadnienie

Zadanie 4.6.

Wykorzystując poznane sposoby na utrzymanie relacji z klientem, zaproponuj praktycznie rozwiązania dla dwóch wybranych metod. Weź pod uwagę potrzeby klientów wskazane w zadaniu poprzednim (4.5). Zastanów się, które metody są odpowiednie dla specyfiki wybranej działalności.

NOTATKI





Rozdział 5.

*Analiza strategiczna
przedsiębiorstwa*

5.1. Analiza SWOT

Teoria

Analiza SWOT to jedna z najpopularniejszych metod analitycznych organizacji⁵⁶. Służy identyfikacji mocnych i słabych stron jednostki wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji (szanse i zagrożenia)⁵⁷. W ten sposób bada się, w czym analizowana organizacja jest po prostu dobra i skuteczna, a które aspekty jej pracy wymagają usprawnienia. Uwzględnia się również wpływ najbliższego otoczenia na przedsiębiorstwo poprzez identyfikację sąsiadujących z nim szans i zagrożeń.

Ogólnie można stwierdzić, iż analiza SWOT jest narzędziem badającym mikrootoczenie przedsiębiorstwa – może się ono okazać pełne możliwości lub problemów, które trzeba będzie rozwiązać.

Przedsiębiorstwa wchodzące na rynek muszą przeprowadzić szereg analiz pozwalających im rozpoznać swoją sytuację w konkretnym sektorze lub branży. Jedną z takich analiz jest metoda analizy strategicznej przedsiębiorstwa zwana analizą SWOT (rysunek 5.1).



Rysunek 5.1. Analiza SWOT – struktura

Źródło: opracowanie własne.

⁵⁶ M. Ingaldi, Wykorzystanie analizy SWOT do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa poligraficznego, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement” 2017, nr 2, s. 22.

⁵⁷ M. Barańska, Analiza SWOT jako narzędzie controllingu strategicznego w międzynarodowy przedsiębiorstwie budowlanym, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 424, s. 35.

Analiza SWOT to wielowymiarowe narzędzie ułatwiające podejmowanie decyzji i ustalanie celów strategicznych organizacji na najbliższy czas. Dzięki temu modelowi rozpoznaje się wpływające na organizację czynniki wewnętrzne związane z działalnością oraz czynniki zachodzące w najbliższym otoczeniu⁵⁸.

Samo zastosowanie analizy SWOT jako uniwersalnego narzędzia gromadzi i porządkuje dane oraz wiedzę o analizowanej jednostce, czego wynikiem jest określenie strategii i wytyczenie kierunku rozwoju⁵⁹. Przedsiębiorstwo może przyjąć różne strategie: od wykorzystania szans z pomocą swoich silnych stron lub poprzez eliminowanie zagrożeń dzięki usprawnianiu stron słabych. To tylko dwie z wielu postaw, jakie organizacja może przyjąć wobec najbliższego otoczenia.

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa powinna rozpocząć się od analizy wnętrza, czyli własnych silnych i słabych stron. Wewnętrzne obszary funkcjonowania są kluczowe w procesie formułowania rynkowej strategii działania. Ich znajomość i identyfikacja są również niezbędne do ustalenia wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie⁶⁰.

Mocnymi stronami określa się wszystko to, co jest zaletą lub atutem organizacji – kluczowe czynniki sukcesu, które mogą wyróżnić ją na tle otoczenia i kreować jej przewagę konkurencyjną⁶¹. Dzięki swoim mocnym stronom przedsiębiorstwo odnajduje dla siebie miejsce na rynku i ma szansę prowadzić konkurencyjną działalność. Rozpoznanie atutów właściwych rodzajowi działań, jakie podejmuje analizowany podmiot, zależy od stopnia jego znajomości⁶². Głównie wyróżnia się w tym obszarze wszystkie oferowane produkty oraz posiadane umiejętności i zasoby. Im więcej mocnych stron, tym

⁵⁸ C. Speth, *Analiza SWOT. Kluczowe narzędzie rozwoju strategii biznesowej*, 50minutes.com, Polska 2023.

⁵⁹ E. Miszewska, M. Niedostatkiwicz, *Dobór analizy strategicznej przedsięwzięć budowlanych w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, „Przegląd Budowlany” 2020, nr 6, s. 25.

⁶⁰ S. Szmitka, *Analiza SWOT jako narzędzie oceny innowacyjności przedsięwzięcia biznesowego*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne” 2015, nr 4, s. 85.

⁶¹ M. Ingaldi, *op. cit.*, s. 22.

⁶² E. Noworol-Luft, A. Durasiewicz, K. Mucha, *Analiza SWOT subregionu radomskiego w okresie programowania 2004–2006*, w: *Zbadanie potencjału innowacyjnego subregionu radomskiego – raport z badań etap II – Analiza*, red. K. Głębicka, J. Kalotka, Instytut Technologii Eksploatacji–Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008, s. 83.

przedsiębiorstwo ma większe szanse na osiągnięcie swoich celów i zdobycie dużego udziału w rynku. Do przykładowych mocnych stron zaliczamy:

- ☑ kompetencje pracowników,
- ☑ opinie odbiorców,
- ☑ poziom zaawansowania technologicznego,
- ☑ udział w rynku,
- ☑ ilość środków pieniężnych,
- ☑ skuteczność działań marketingowych,
- ☑ doświadczenie w prowadzeniu działalności,
- ☑ zdolność innowacyjną⁶³.

Słabymi stronami przedsiębiorstwa nazywamy wszystkie czynniki ograniczające jego skuteczne funkcjonowanie względem wymagań klientów czy barier związanych z ekspansją rynkową⁶⁴. Podobnie jak mocne, również i słabe strony rozpoznawane są wewnątrz organizacji na podstawie wiedzy na jej temat. Czynniki wpływające na zatrzymanie rozwoju przedsiębiorstwa to jego słabe strony, na przykład:

- ☑ deficyty kompetencyjne u kadry kierowniczej,
- ☑ niepełne wykorzystanie posiadanych kompetencji,
- ☑ przestarzałe maszyny i narzędzia,
- ☑ niska reputacja organizacji,
- ☑ niedostateczne kanały dystrybucji,
- ☑ wąski asortyment,
- ☑ wysokie koszty produkcji,
- ☑ niedostateczne zasoby finansowe⁶⁵.

Szans upatruje się w otoczeniu zewnętrznym organizacji – są to kluczowe okazje rynkowe mogące pozytywnie wpływać na jej działalność. To wszystkie te elementy otoczenia, które determinują pozytywne zmiany, jednocześnie osłabiając ewentualne zagrożenia występujące również w otoczeniu⁶⁶. Ich wykorzystanie skutkuje rozwojem przedsiębiorstwa, często ekspansją na nowe rynki lub utrzymaniem posiadanej pozycji rynkowej⁶⁷. Szanse wskazuje

⁶³ S. Szmitka, *op. cit.*, s. 85–86.

⁶⁴ M. Ingaldi, *op. cit.*

⁶⁵ S. Szmitka, *op. cit.*, s. 86.

⁶⁶ M. Ingaldi, *op. cit.*, s. 23.

⁶⁷ E. Noworol-Luft, A. Durasiewicz, K. Mucha, *op. cit.*, s. 83.

się na podstawie badania trendów społecznych lub innych masowych zjawisk. Przykładowe szanse to:

- ☑ zmiany technologiczne – wprowadzenie nowych technologii lub innowacji, które mogą poprawić efektywność, jakość produktów lub zmniejszyć koszty operacyjne (np. rozwój AI, *big data* czy automatyzacja procesów),
- ☑ rozwój rynku – wzrost popytu na produkty lub usługi w wyniku zmieniających się preferencji konsumentów, globalizacji czy też zmiany struktury demograficznej (np. starzejące się społeczeństwo, wzrost liczby konsumentów z określonymi potrzebami),
- ☑ zmiany w regulacjach prawnych – nowe przepisy lub subsydia rządowe mogą stworzyć korzystne warunki dla przedsiębiorstw (np. dofinansowania na energię odnawialną, preferencyjne przepisy dla startupów),
- ☑ ekspansja na nowe rynki – nowe regiony geograficzne, segmenty rynku lub nisze, które mogą stać się dochodowe w wyniku niewystarczającej konkurencji lub rosnącego zapotrzebowania,
- ☑ zjawiska społeczne – zmiany w zachowaniach konsumentów, rosnąca świadomość ekologiczna, wzrost zainteresowania zdrowiem i dobrym samopoczuciem itp.⁶⁸.

Zagrożenia to wszelkie bariery i przeszkody utrudniające funkcjonowanie organizacji. Wpływają negatywnie na procesy rozwojowe przedsiębiorstwa, a nawet uniemożliwiają utrzymanie aktualnej pozycji rynkowej. Ich znajomość jest szczególnie ważna w procesie formułowania strategii organizacji⁶⁹. Przedsiębiorstwa powinny podejmować działania ukierunkowane na niwelowanie niebezpieczeństw związanych z negatywnymi zmianami. Zagrożenia występujące w otoczeniu to determinanty m.in. wzrostu kosztów prowadzenia działalności czy nawet możliwego upadku przedsiębiorstwa⁷⁰. Z tego względu niezbędna jest identyfikacja zagrożeń i sformułowanie odpowiedniej strategii, która zwiększy odporność organizacji na wpływ czynników potencjalnie zagrażających jej funkcjonowaniu. Przykładami zagrożeń są:

- ☑ konkurencja – może wpłynąć na spadek udziału w rynku, obniżenie cen lub presję na innowacje, zwłaszcza jeśli dochodzi do niej ze strony nowych graczy lub firm o większych zasobach,

⁶⁸ R.D. Fred, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education, Londyn 2011, s. 705.

⁶⁹ E. Noworol-Luft, A. Durasiewicz, K. Mucha, *op. cit.*

⁷⁰ M. Ingaldi, *op. cit.*

- ☑ zmiany w regulacjach prawnych – nowe przepisy, które zwiększają koszty operacyjne, wprowadzają większe obciążenia podatkowe lub ograniczają działalność organizacji (np. bardziej restrykcyjne normy ekologiczne),
- ☑ zmiany gospodarcze – spowolnienie ekonomiczne, kryzys finansowy, zmiany stóp procentowych czy inflacja mogą wpłynąć na spadek popytu na produkty i usługi, a także utrudnić dostęp do finansowania,
- ☑ łańcuch dostaw – kryzysy w globalnym łańcuchu dostaw (np. pandemia COVID-19, zakłócenia w produkcji) mogą wpłynąć na dostępność surowców, opóźnienia w produkcji, wzrost kosztów,
- ☑ ryzyko technologiczne – wzrost zagrożenia cyberatakami, nieprzewidziane zmiany w technologii (np. nowa generacja oprogramowania, która zastępuje dotychczasowe systemy) może postawić przed firmami dodatkowe wyzwania,
- ☑ zjawiska naturalne – katastrofy naturalne (np. powodzie, huragany), zmiany klimatyczne, wyczerpywanie się zasobów naturalnych mogą wpływać na działalność organizacji, zwłaszcza tych zależnych od zasobów naturalnych czy logistyki międzynarodowej⁷¹.

Istnieje wiele elementów otoczenia, które dla danej organizacji mogą stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie. Rozstrzyga o tym zwłaszcza specyfika prowadzonej działalności – ten sam czynnik może dla jednego przedsiębiorcy okazać się szansą, dla innego – zagrożeniem. W literaturze wyróżnia się przykładowe czynniki występujące w konkurencyjnym otoczeniu:

- ☑ liczba substytutów,
- ☑ konkurencyjność branży,
- ☑ możliwość wystąpienia monopolu w branży,
- ☑ istniejące bariery wejścia na rynek,
- ☑ wielkość i nasycenie rynku,
- ☑ dostępność surowców i materiałów,
- ☑ poziom innowacyjności branży,
- ☑ poziom i wahania cen,
- ☑ wielkość popytu na dane dobra,
- ☑ pozycja produktu w hierarchii potrzeb odbiorcy,
- ☑ wizerunek marki,
- ☑ poziom inflacji,
- ☑ łatwość w uzyskaniu pożyczek, kredytów,

⁷¹ R.D. Fred, *op. cit.*

- ☑ dostęp do zasobów ludzkich,
- ☑ poziom wykształcenia potencjalnych pracowników⁷².

Cały proces analizy SWOT powinien opierać się na odpowiednim doborze kluczowych obszarów działania, co skutkuje wskazaniem poszczególnych czynników w każdym z czterech badanych segmentów. Wyróżniamy wiele obszarów działania, m.in.: produkcja i technologia, dystrybucja, zarządzania i organizacja pracy, rachunkowość finansowa, marketing⁷³. Dobór wymienionych aspektów jest zależny od specyfiki prowadzonej działalności. Identyfikacja czynników w analizie SWOT pozwala wyróżnić te elementy, które należy umacniać i wykorzystywać (mocne strony i szanse), jak również te, które lepiej byłoby tłumić oraz izolować (słabe strony i zagrożenia)⁷⁴.

PRAKTYKA

Na podstawie wniosków płynących z analizy SWOT dobiera się odpowiednią strategię działania. Ze względu na liczbę i siłę oddziaływania wyróżnionych czynników wnioskuje się, które z nich osiągną przewagę. Odpowiednio przeprowadzona analiza może skutkować wyborem jednej z czterech możliwych strategii działania:

1. *Strategia agresywna (mocne strony i szanse)*

Cechuje się silną i dynamiczną ekspansją w ramach branży⁷⁵. W otoczeniu występuje wiele szans, które przedsiębiorstwo może wykorzystać dzięki swoim silnym stronom. Rozpoznanie takiej sytuacji powinno skutkować przekazaniem dużych środków na inwestycje rozwojowe oraz ukierunkowaniem działań na intensywne zwiększanie udziałów organizacji w rynku⁷⁶.

⁷² B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 128–132.

⁷³ J. Wysocki, *Wykorzystanie analizy SWOT przy wyborze strategii na przykładzie firmy Vistula SA*, w: *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa: metody analizy, przykłady*, red. S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007, s. 209.

⁷⁴ E. Noworol-Luft, A. Durasiewicz, K. Mucha, *op. cit.*, s. 84.

⁷⁵ A. Łuczak, F. Wysocki, *Kwantyfikowalna analiza SWOR obszarów wiejskich z wykorzystaniem analitycznego procesu hierarchicznego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Rolnictwa i Agrobiznesu” 2009, t. XI, z. 4, s. 194.

⁷⁶ K. Kowalik, *Analiza SWOT-TOWS jako narzędzie wyboru strategii funkcjonowania – case study*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej” 2020, t. V, nr 1, s. 3.

2. *Strategia konkurencyjna (słabe strony i szanse)*

Dana sytuacja pozwala przedsiębiorstwu funkcjonować w sprzyjającym otoczeniu pomimo wielu słabości. Wszelkie działania powinny zostać ukierunkowane na eliminację słabych stron dzięki wykorzystaniu stwarzanych przez otoczenie okazji⁷⁷. Strategia ta pozwala przedsiębiorstwu sukcesywnie konkurować na rynku, ale tylko przy stałym niwelowaniu wykazywanych słabości.

3. *Strategia konserwatywna (mocne strony i zagrożenia)*

Prowadzenie działalności na bazie jej mocnych stron⁷⁸, dzięki czemu przedsiębiorstwo może funkcjonować nawet w niesprzyjającym otoczeniu. Wszelkie atrybuty organizacji powinny służyć minimalizacji wpływu zagrożeń zewnętrznych na jej funkcjonowanie⁷⁹.

4. *Strategia defensywna (słabe strony i zagrożenia)*

Sytuacja, która stanowi najgorszy wynik analizy SWOT, oznacza bowiem, że organizacja musi skupić się na przetrwaniu na rynku⁸⁰. W tym układzie przedsiębiorstwo boryka się z wieloma słabościami, z którymi musi sobie radzić w pełnym zagrożeniach otoczeniu. Głównym zadaniem przedsiębiorstw działających na niesprzyjającym rynku jest minimalizowanie wpływu zagrożeń na sprawną działalność⁸¹.

5.2. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas to schemat modelu biznesowego zaprojektowany przez austriackiego teoretyka Alexandara Osterwaldera. Jest szablonem pozwalającym zrozumieć własną organizację, czyli to, czym się ona zajmuje i czego potrzebuje do funkcjonowania. Celem tworzenia modelu Canvas jest wskazanie kluczowych elementów przedsiębiorstwa. Zebrane w ten sposób dane

⁷⁷ M. Ingaldi, *op. cit.*

⁷⁸ A. Łuczak, F. Wysocki, *op. cit.*

⁷⁹ K. Kowalik, *op. cit.*

⁸⁰ *Ibidem.*

⁸¹ M. Ingaldi, *op. cit.*, s. 24.

pozwalają na kreowanie przewagi konkurencyjnej oraz skuteczniejsze wprowadzanie np. nowych produktów na rynek. Na schemat biznesowy składa się dziewięć obszarów: segmentacja klientów, relacje z klientami, kanały dystrybucji, propozycja wartości, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy, kluczowe działania oraz struktura kosztów i przychodów. Stworzenie modelu Canvas wiąże się z wieloma zaletami dla przedsiębiorcy i organizacji jego działalności, umożliwiając prostą i przejrzystą ocenę każdej koncepcji biznesowej. Zastosowanie modelu nie nastęrcza trudności, a oprócz identyfikacji silnych stron umożliwia również rozpoznanie słabszych.

PRAKTYKA

Business Model Canvas tworzymy od strony prawej do lewej. Dlaczego? Ponieważ najpierw należy rozpoznać odbiorcę naszych dóbr, następnie zastanowić się, jaką konkretną wartość mu dostarczamy, dopiero na koniec wskazujemy działania, jakie należy podjąć, zasoby do nabycia i partnerów do pozyskania.

1. Segmentacja klientów

Klienci przedsiębiorstwa w podziale na konkretne segmenty czy też grupy (zob. poprzedni rozdział).

2. Kanały dystrybucji

Kanały dystrybucji mają za zadanie określić, w jaki sposób produkt dotrze z miejsca produkcji do ostatecznego odbiorcy (więcej zob. rozdział dziesiąty).

3. Relacje z klientami

Przedsiębiorstwo musi nawiązywać odpowiednie relacje z poszczególnymi segmentami klientów. Utrzymywanie ich na satysfakcjonującym poziomie sprawi, że odbiorcy będą wracali po oferowany produkt lub usługi zamiast dokonywać jednorazowego zakupu.

4. Propozycja wartości

Prawdopodobnie najważniejszy element modelu Canvas. Stanowi dokładny opis wartości oferowanej klientom. Wyszczególnia aspekty wyróżniające ofertę

przedsiębiorstwa na tle konkurencji – konkretne korzyści związane z zakupem, a także potrzeby zaspokojone przez produkt lub usługę, jakie oferuje przedsiębiorstwo.

5. Kluczowe zasoby

Wszystkie materialne i niematerialne zasoby niezbędne do prowadzenia działalności i sprawnego funkcjonowania organizacji (więcej zob. rozdział dziesiąty).



Rysunek 5.2. Business Model Canvas

Źródło: opracowanie własne.

6. Kluczowe działania

Wszystkie czynności, jakie musi podjąć przedsiębiorstwo, aby dostarczyć produkt klientowi i wygenerować przychód, w tym zwłaszcza: produkcja, sprzedaż, magazynowanie, transport itp.

7. Kluczowi partnerzy

Przedsiębiorstwo nie jest w stanie funkcjonować w izolacji od otoczenia. Skuteczna działalność opiera się w znacznej mierze na nawiązywaniu relacji międzyorganizacyjnych, czyli pozyskiwaniu partnerów biznesowych. Niektóre z zadań, jak choćby dystrybucja, są często zlecane na zewnątrz, również pozyskiwanie zasobów wymaga od przedsiębiorstwa posiadania partnerów, dlatego tak ważny jest ich dobór w wyniku uważnej selekcji.

8. Struktura przychodów

Efekt realizacji kluczowych działań i dostarczenia propozycji wartości do klientów. Struktura składa się ze wszelkich źródeł tworzących przychód przedsiębiorstwa i stanowi podstawę osiągnięcia przez nie zysku.

9. Struktura kosztów

Identyfikuje wszystkie koszty, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo w związku z prowadzeniem działalności – stałe (np. wynagrodzenie, opłaty najmu) oraz zmienne (np. rachunki za prąd).

ĆWICZENIA

Zadanie 5.1.

Stwórz model biznesowy dla dowolnego przedsięwzięcia poprzez uzupełnienie poniższej tabeli. Pamiętaj, że tworzenie Business Model Canvas rozpoczyna się od prawej strony prezentowanego schematu.

Przykładowe przedsięwzięcia: IKEA, Uber, Netflix, Gillette, YouTube, Apple.

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientem	Segmenty klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały dystrybucji	
Struktura kosztów	Strumienie przychodów			

Zadanie 5.2.

Oceń sytuację strategiczną wybranego przedsiębiorstwa. Rozpocznij od zidentyfikowania mocnych i słabych stron, następnie szans i zagrożeń oraz nadania im wagi, która w każdym z segmentów powinna wynosić łączną wartość równą 1. Pamiętaj, iż powinny to być stwierdzenia bez przymiotników. Jeśli dane zagadnienie wymaga wyjaśnienia, podaj je w nawiasie.

Mocne strony		Waga
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Słabe strony		Waga
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Szanse		Waga
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Zagrożenia		Waga
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Następnie dokonaj analizy wzajemnego wpływu na siebie poszczególnych segmentów. Jeśli pomiędzy zmiennymi występuje interakcja, wstaw w odpowiednie miejsce „1”, jeśli nie – „0”. Przepisz wagi, zsumuj zachodzące relacje i wyznacz siłę poprzez iloczyn wag i relacji.

Czy mocna strona ułatwia wykorzystanie szansy? (SWOT)

Szanse	Mocne strony					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

Czy szansa wzmacnia działanie mocnej strony? (TOWS)

Mocne strony	Szanse					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

Czy mocna strona pozwala pokonać istniejące zagrożenie? (SWOT)

Zagrożenia	Mocne strony					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

Czy zagrożenie znacząco osłabia mocną stronę? (TOWS)

Mocne strony	Zagrożenia					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

Czy słaba strona niweluje istniejącą szansę? (SWOT)

Szanse	Słabe strony					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

Czy szansa pozwoli zniwelować działanie słabej strony? (TOWS)

Słabe strony	Szanse					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

Czy słaba strona może znacząco wzmocnić oddziaływanie zagrożenia? (SWOT)

Zagrożenia	Słabe strony					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

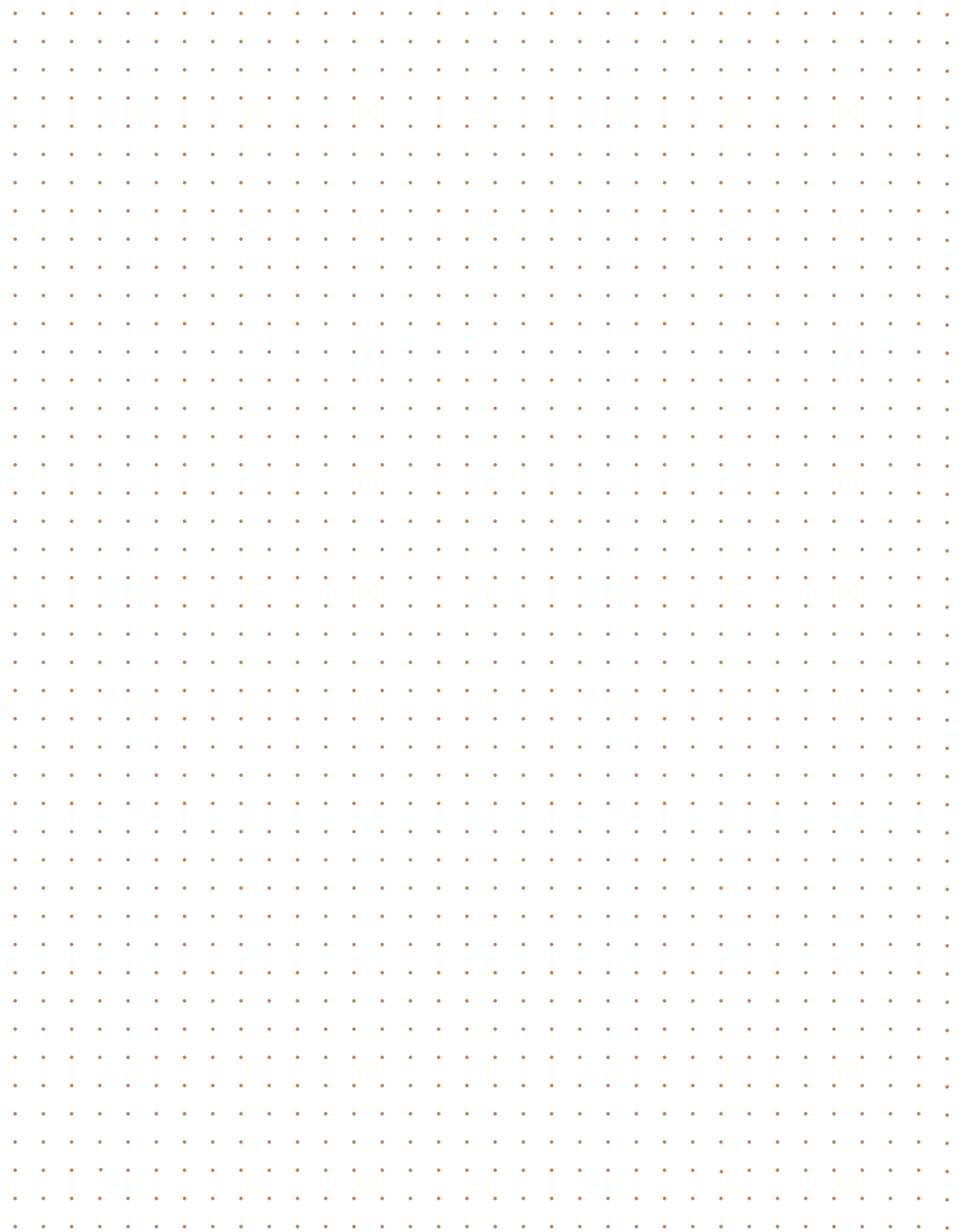
Czy zagrożenia wzmocnią działanie słabych stron? (TOWS)

Słabe strony	Zagrożenia					Waga	Relacje	Siła
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
Waga						Suma: 1	↓	↓
Relacje						→	Suma:	
Siła						→		Suma:

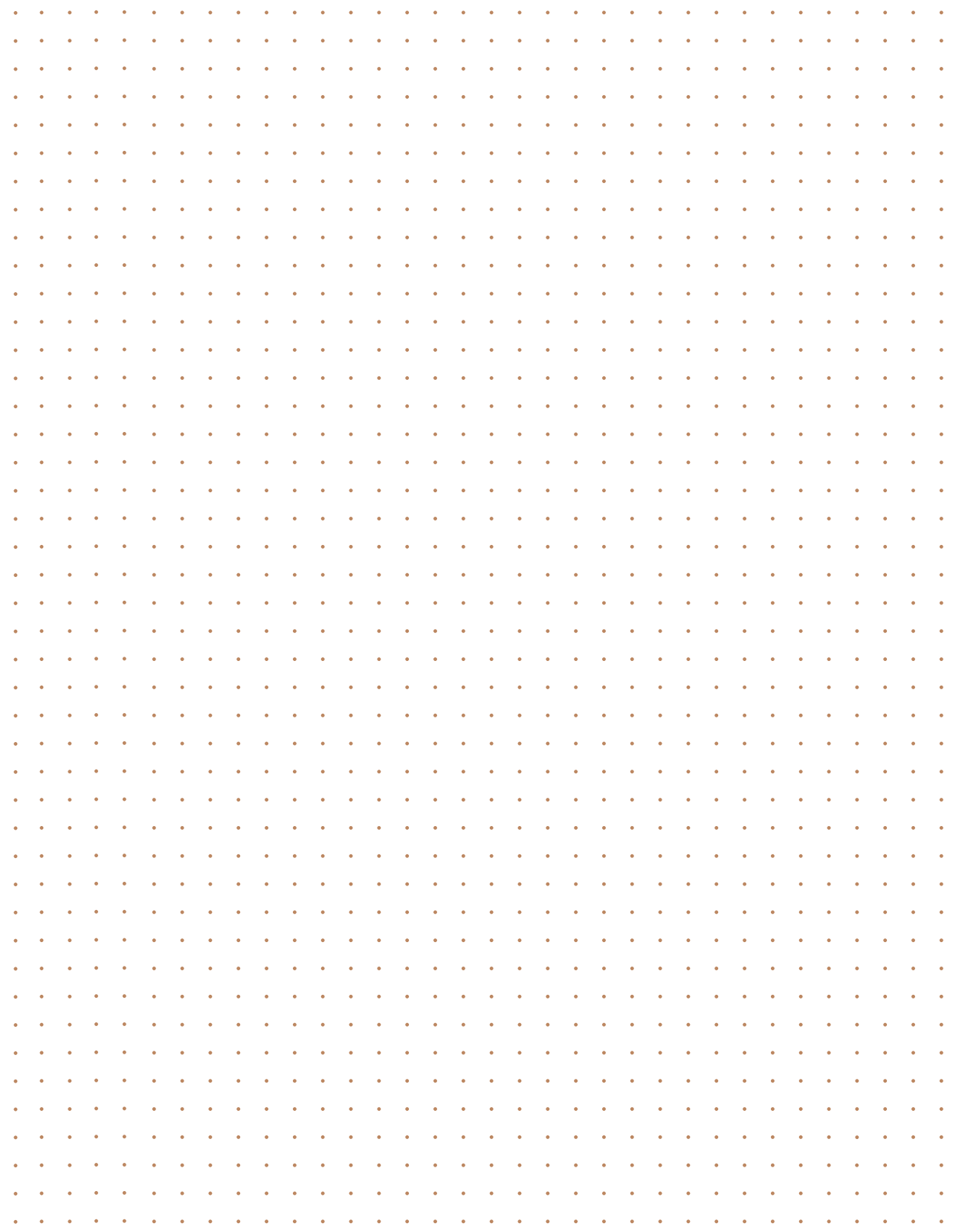
Na koniec wprowadź wszystkie dane do tabeli podsumowującej, która pozwoli na dobranie odpowiedniej strategii działania dla wybranego przedsięwzięcia. Zsumuj liczbę relacji oraz wag analizy SWOT oraz TOWS dla poszczególnych obszarów.

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia agresywna Liczba relacji: Suma wag:	Strategia konkurencyjna Liczba relacji: Suma wag:
Zagrożenia	Strategia konserwatywna Liczba relacji: Suma wag:	Strategia defensywna Liczba relacji: Suma wag:

NOTATKI



NOTATKI





Rozdział 6.

*Analiza makrootoczenia
przedsiębiorstwa*

Opisana w poprzednim rozdziale analiza SWOT pozwala przedsiębiorcy na rozpoznanie wpływu, jaki najbliższe otoczenie wywiera na jego organizację. Istnieje jednak również otoczenie dalsze, nazywane makrootoczeniem, na które organizacje często nie mają wpływu, ale składające się nań czynniki mocno oddziałują na ich funkcjonowanie, należą do nich m.in. ustrój społeczno-polityczny i karny w danym kraju.

Do rozpoznania makrootoczenia organizacji wykorzystuje się metodę PEST, której składowe zostały przedstawione na rysunku poniżej. Bierze ona pod uwagę cztery najważniejsze segmenty makrootoczenia.



Rysunek 6.1. Model PEST

Źródło: opracowanie własne.

Model PEST został sformułowany w roku 1967 przez amerykańskiego badacza Francisa J. Aguilara w pracy *Scanning the Business Environment*⁸². Aguilar był jednym z pierwszych naukowców, którzy zaproponowali systematyczne podejście do analizy otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa. Jego celem było opracowanie narzędzia, które umożliwiłoby organizacjom skuteczne monitorowanie i ocenę wpływu zewnętrznych czynników na ich działalność.

⁸² F.J. Aguilar, *Scanning the Business Environment*, Macmillan, Nowy Jork 1967, s. 239.

Analiza PEST – to metoda identyfikacji podstawowych czynników, które mogą wywierać istotny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. To sposób na przeanalizowanie makrootoczenia organizacji poprzez wyróżnienie zjawisk, które decydują o relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem⁸³, a w rezultacie – o stopniu jego adaptacji do zachodzących w otoczeniu zewnętrznym⁸⁴.

Analiza PEST jest bardzo ważnym źródłem informacji, jeśli chodzi o wdrożenie i stałą obserwację przyjętej dla przedsiębiorstwa strategii⁸⁵. Określa stopień wpływu czynników, które potencjalnie mogą zmieniać struktury związane z popytem i podażą organizacji⁸⁶. Umożliwia również dostosowanie działań przedsiębiorstwa do zmian oraz determinuje zewnętrzne warunki jego rozwoju, dostarczając menadżerom i kierownikom niezbędnej wiedzy⁸⁷.

Jak korzystać z analizy PEST?

- ☑ **Zebranie informacji.** Pierwszym krokiem jest zebranie danych o czynnikach politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych, które mogą wpływać na działalność organizacji. Częścią tego procesu może być np. analiza dokumentów rządowych, raportów branżowych, trendów technologicznych czy zmian społecznych.
- ☑ **Analiza wpływu.** Kolejnym krokiem jest ocena wpływu tych czynników na przedsiębiorstwo. Należy rozważyć, w jaki sposób zmiany na każdym z obszarów mogą wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. Na przykład zmiany w polityce podatkowej mogą oddziaływać na koszty operacyjne, a postęp technologiczny – na procesy produkcyjne.

⁸³ D. Socha, A. Humeńczuk, *Zarządzanie strategiczne średnim przedsiębiorstwem na przykładzie firmy Select Comfort Sp. z o.o. studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, 2019, t. 20, nr 2, s. 164.

⁸⁴ P. Antonowicz et al., *Integracja metodyczna PEST i STOW w przeglądzie pakietu strategicznego na przykładzie spółki z sektora gazu ziemnego w Polsce – perspektywa strategiczna*, „Journal of Management and Finance” 2018, nr 4, s. 11.

⁸⁵ *Ibidem*, s. 13.

⁸⁶ J. Niemczyk, R. Trzaska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa w układzie podejść do strategii*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 12, s. 9.

⁸⁷ J. Kozłowska, *Metodyka analizy strategicznej przedsiębiorstwa na potrzeby integracji produkowo-usługowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020, s. 108–109.

- ☑ **Ocena ryzyka i szans.** Na podstawie analizy należy ocenić potencjalne ryzyka i szanse, które mogą wynikać z każdego z czynników. Należy zastanowić się, które z nich mogą stanowić zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa, a które – okazję do rozwoju.
- ☑ **Przygotowanie strategii.** W oparciu o zidentyfikowane czynniki i ich potencjalny wpływ organizacja powinna opracować odpowiednie strategie, które pozwolą jej maksymalizować korzyści wynikające z pozytywnych zmian, a minimalizować skutki negatywnych.

Funkcje analizy PEST:

- ☑ identyfikacja zmieniających się warunków zewnętrznych, które mogą mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa;
- ☑ dostosowanie strategii do nowych trendów i wyzwań rynkowych;
- ☑ antycypowanie zagrożeń, co umożliwia szybszą reakcję na zmiany w otoczeniu;
- ☑ zwiększenie elastyczności organizacji, większa zdolność adaptacji do dynamicznego otoczenia⁸⁸.

6.1. Perspektywa polityczno-prawna

Segment polityczno-prawny ma na celu rozpoznanie wszelkich czynników polityczno-prawnych, które mogą mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa w danym kraju. Są to wszystkie decyzje karnistyczne i obyczajowe, które oddziałują na sposób funkcjonowania organizacji na rynku⁸⁹. Lokalizacja przedsięwzięcia determinuje, do jakich zasad i kodeksów prawnych będzie ono musiało dostosować swoją działalność. Niezbędna okazuje się w tym kontekście wiedza z zakresu prawa i polityki.

Czynniki polityczno-prawne:

- ☑ podatki,
- ☑ polityka kraju,

⁸⁸ İ. Yüksel, *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model: PESTEL Analysis as a Tool for the Strategic Analysis of Environmental and Legal Factors*, „International Journal of Business and Management” 2012, nr 24, s. 537–541.

⁸⁹ E. Kulińska, D. Masłowski, M. Dendera-Gruszka, *Analiza PEST/PESTEL jako narzędzie wspomagające rozwój miast. Studium przypadku na podstawie miasta Opola*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2017, tom I, nr 4, s. 156.

- ☑ polityka zagraniczna,
- ☑ kodeks pracy,
- ☑ przepisy prawne dotyczące handlu zagranicznego,
- ☑ konflikty zbrojne⁹⁰.

6.2. Perspektywa ekonomiczna

Perspektywa ekonomiczna jest prawdopodobnie najważniejszą spośród perspektyw branych pod uwagę w ramach metody PEST. Analizuje się w jej ramach wszystkie ekonomiczne czynniki mogące w kluczowy sposób wpływać na funkcjonowanie organizacji poprzez zmieniającą się strukturę kosztów i przychodów⁹¹. Sytuacja ekonomiczna poszczególnych krajów w Europie czy na świecie diametralnie się różni. Takie czynniki jak poziom inflacji czy stopy procentowe kredytów w bardzo istotny sposób mogą wpływać na przedsiębiorstwo już na etapie jego powstawania. Ekonomia to również fluktuujące popyt i podaż na konkretne dobra i usługi. Brak popytu na konkretne dobra może uniemożliwić funkcjonowanie pewnych organizacji w danym otoczeniu. Na zyski, a tym samym ogólny byt organizacji na rynku, wpłynąć mogą również koszty prowadzenia działalności, np. zbyt wysokie opłaty za media. Ekonomiczna analiza sytuacji przedsiębiorstwa jest niezwykle ważna jeszcze przed wprowadzeniem go na rynek.

Czynniki ekonomiczne:

- ☑ produkt krajowy brutto (PKB),
- ☑ poziom inflacji,
- ☑ stopy procentowe,
- ☑ stopa bezrobocia,
- ☑ wysokość podatku VAT,
- ☑ ceny mediów (prąd, woda, gaz),
- ☑ kursy walut⁹².

⁹⁰ D. Socha, A. Humeńczuk, *Zarządzania strategiczne średnim przedsiębiorstwem na przykładzie firmy Select Comfort Sp. z o.o. studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2019, nr 2, s. 165.

⁹¹ E. Kulińska, D. Masłowski, M. Dendera-Gruszka, *op. cit.*, s. 157.

⁹² D. Socha, A. Humeńczuk, *op. cit.*, s. 165.

6.3. Perspektywa społeczna

Społeczeństwo, w którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, bardzo mocno wpływa na jego sytuację, wszak tworzą je potencjalni klienci organizacji. Wszystkie cechy grupy odbiorców mają wpływ na postrzeganie organizacji, a tym samym podejmowane decyzje zakupowe. Szczególnie ważnym elementem, poza cechami osobowymi samego społeczeństwa, jest aspekt aktualnych trendów w zakupach. Moda na konkretne produkty lub dany styl funkcjonowania ma nieoceniony wpływ na ocenę i sposób podejścia przedsiębiorstwa do zaprezentowania swojej oferty na rynku. Przykładowo aktualnie występujący w społeczeństwie trend na zdrowy styl życia ułatwia funkcjonowanie takich przedsięwzięć jak siłownie czy „diety pudełkowe”. Społeczeństwo kreuje popyt na te dobra, tym samym przedsiębiorstwa mogą oferować swoim klientom więcej i dzięki temu osiągać wyższe zyski.

Czynniki społeczne:

- ☒ struktura demograficzna,
- ☒ wykształcenie społeczeństwa,
- ☒ styl życia społeczeństwa,
- ☒ moda i aktualne trendy⁹³.

6.4. Perspektywa technologiczna

Otoczenie technologiczne organizacji jest bardzo ważne zarówno dla jej poziomu funkcjonowania, jak i jakości rozwoju. Przedsiębiorstwo, które w procesach produkcyjnych ma możliwość korzystania z innowacyjnych technologii, znacząco podnosi swoją konkurencyjność. Szybki postęp technologiczny gwarantuje również wzrost wartości inwestycji rozwojowych⁹⁴. Wykorzystanie dostępnych środków na tworzenie innowacji jest bardzo ważnym aspektem procesu kreowania przewagi konkurencyjnej. Innowacyjne produkty często wpływają na skrócenie cyklu życia innych – substytucyjnych.

⁹³ *Ibidem.*

⁹⁴ E. Kulińska, D. Masłowski, M. Dendera-Gruszka, *op. cit.*

Czynniki technologiczne:

- ☑ poziom innowacyjności,
- ☑ inwestycje badawczo-rozwojowe,
- ☑ stopień zaawansowania technologii,
- ☑ zdolność do implementacji nowych technologii,
- ☑ poziom informatyzacji jednostek⁹⁵.

ĆWICZENIA

Zadanie 6.1.

Dokonaj analizy makrootoczenia wybranego przedsięwzięcia. Rozpocznij od podania trzech czynników dla każdego z obszarów. Zastanów się, na jaki aspekt działalności wybranego przedsiębiorstwa będzie wpływał każdy ze wskazanych czynników. Następnie oszacuj prawdopodobieństwo zajścia danego zdarzenia. Jakie są szanse jego wystąpienia w wariancie optymistycznym, a jakie w pesymistycznym (prawdopodobieństwo obu wariantów nie musi równać się 100%)? Na koniec oceń stopień oddziaływania każdego z przewidywanych wariantów na działalność przedsiębiorstwa.

Przykład

Firma kurierska

- ☑ **Czynnik (prawny):** przepisy drogowe – wprowadzanie ograniczeń prędkości.
- ☑ **Na jaki aspekt działalności wpływa:** czas pracy kurierów.

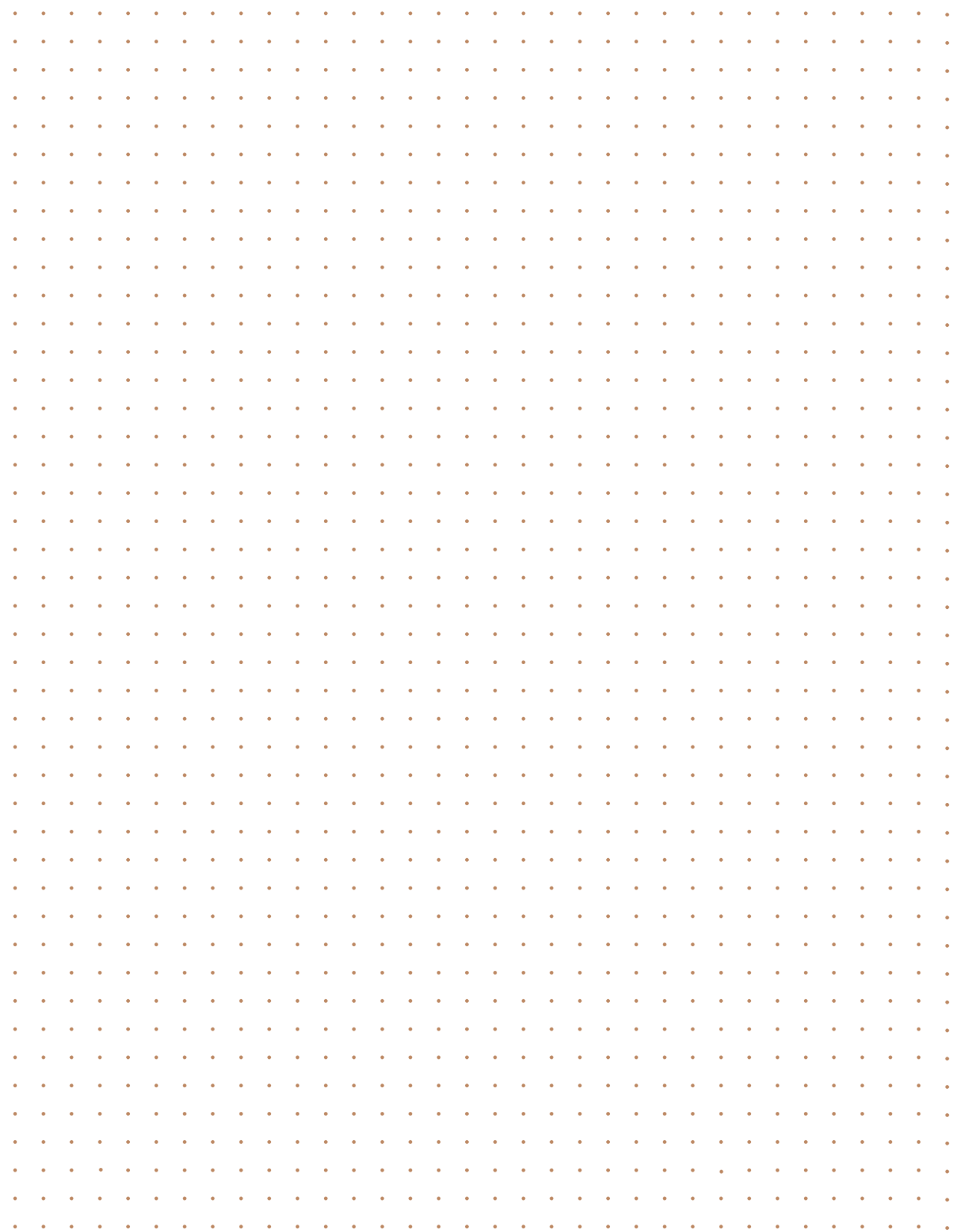


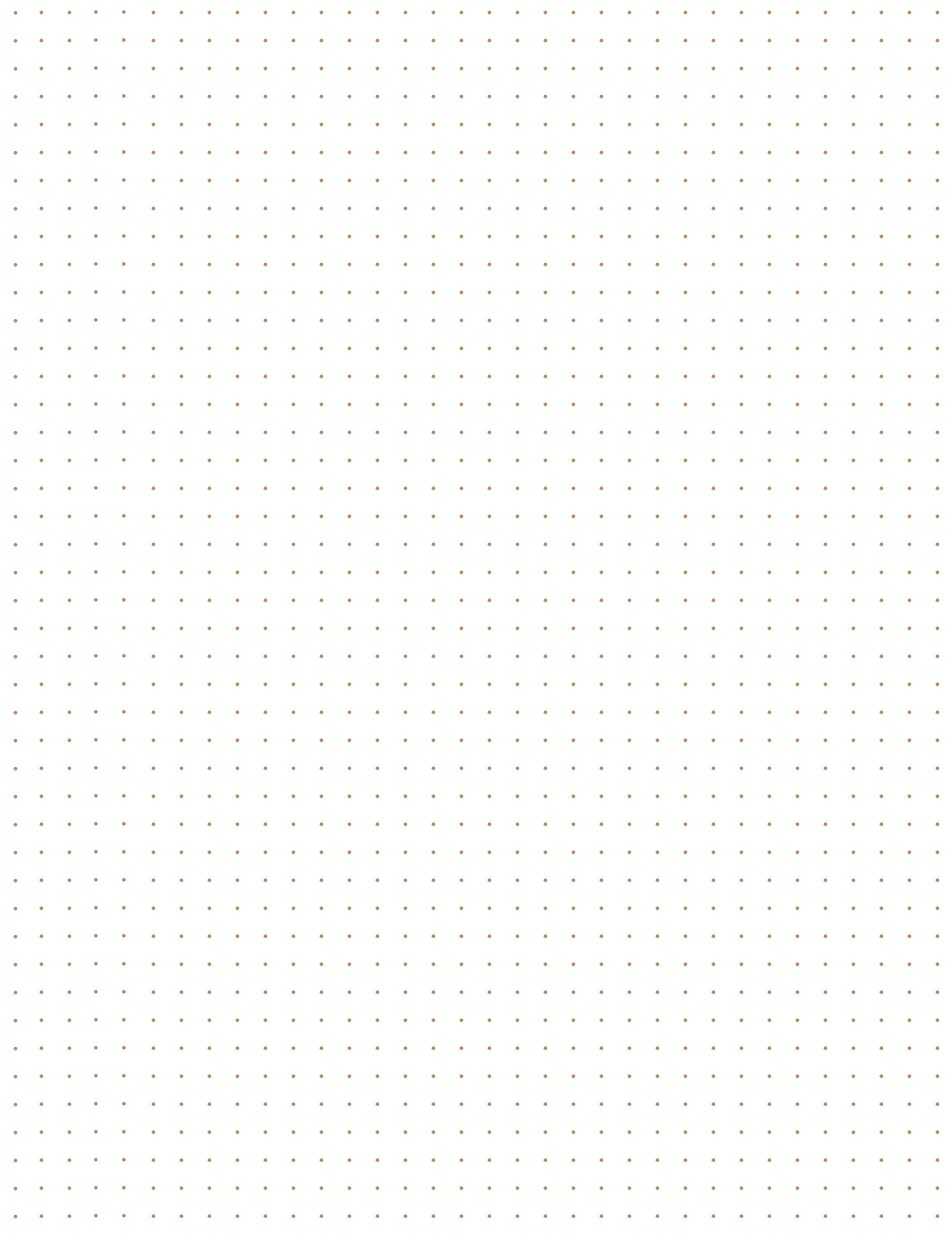
- ☑ **Wariant optymistyczny:** Zmniejszenie kar za przekroczenie prędkości – prawdopodobieństwo zajścia takiego zdarzenia jest niewielkie (np. 10%), natomiast siła oddziaływania mogłaby być znacząca, skutkowałaby bowiem przyspieszeniem pracy kurierów (np. 3).
- ☑ **Wariant pesymistyczny:** Zwiększenie restrykcji i wysokości mandatów dotyczących prędkości jazdy – prawdopodobieństwo zajścia takiego zdarzenia jest stosunkowo duże (np. 60%), a siła oddziaływania również bardzo wysoka, skutkowałaby bowiem wydłużeniem pracy kurierów (np. 4).

⁹⁵ D. Socha, A. Humeńczuk, *op. cit.*, s 164.

Obszar	Czynniki	Na jaki aspekt działalności wpływa?	Wariant optymistyczny		Wariant pesymistyczny	
			Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo (%)	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo (%)
Prawny						
Ekonomiczny						
Społeczny						
Technologiczny						

NOTATKI





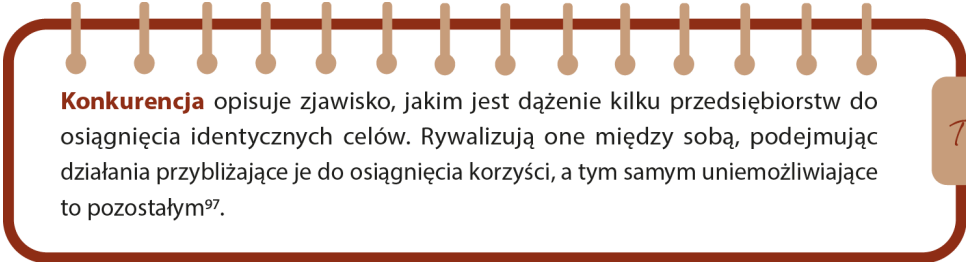


Rozdział 7.

Strategia konkutowania
na rynku

7.1. Identyfikacja potencjalnych konkurentów przedsiębiorstwa

Jedną z podstawowych cech gospodarki rynkowej jest konkurencja⁹⁶. Wysoki współczynnik konkurencyjności determinuje intensyfikację działań przez poszczególne przedsiębiorstwa, a tym samym rozwój całej branży. W rezultacie odbiorcy mają możliwość korzystania z wysokiej jakości oferowanych produktów, a także wyboru zamienników zaspokajających te same potrzeby.



Konkurencja opisuje zjawisko, jakim jest dążenie kilku przedsiębiorstw do osiągnięcia identycznych celów. Rywalizują one między sobą, podejmując działania przybliżające je do osiągnięcia korzyści, a tym samym uniemożliwiające to pozostałym⁹⁷.

Teoria

Konkurencja określana jest również jako biznesowe wsółzawodnictwo pomiędzy konkretnymi grupami, organizacjami lub nawet pojedynczymi osobami. Jej efektem jest wyróżnienie się jednostki pośród innych uczestników konkurencji⁹⁸. Rywalizacja przedsiębiorstw obejmuje dwa kluczowe obszary rynku. Pierwszym z nich jest etap tworzenia wartości dla klienta, gdzie walka konkurencyjna toczy się o zasoby (materiały, usługi, pracownicy itd.). Drugi to oferta przedsiębiorstwa (oferowana wartość) i konkurencja o klienta⁹⁹.

Współzawodnictwo na rynku toczy się pomiędzy konkurentami, spośród których każdy jest odrębnie istniejącą organizacją. Dążą one do podobnych celów, osiągnięcia tego samego typu korzyści. Wszelkie podejmowane działania konkretyzowane są w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Zazwyczaj wywodzą się oni z jednej branży, nie jest to jednak regułą i zależy od specyfiki branży oraz celów, jakie stawia przed sobą organizacja.

⁹⁶ A. Brzeziński, J. Ryśnik, *Konkurenci jako istoty czynnik rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie klastrów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas: Zarządzanie i Marketing” 2012, nr 1, s. 38.

⁹⁷ W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, przeł. P. Cap et al., Dom Wydawniczy Bellonna–Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2000, s. 18.

⁹⁸ M. Kraszewska, K. Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław 2017, s. 9.

⁹⁹ A. Brzeziński, J. Ryśnik, *op. cit.*

Przewaga konkurencyjna to efekt wystąpienia różnicy pomiędzy rywalizującymi przedsiębiorstwami¹⁰⁰. Podejmowane przez konkurentów działania niosą ze sobą różne skutki, dzięki którym jedne organizacje osiągają lepsze rezultaty od innych, zwłaszcza jeśli chodzi o osiąganiu większych zysków lub posiadaniu większej liczby odbiorców od organizacji konkurencyjnych. Wyrazem przewagi jest osiągnięta przez jednostkę pozycja konkurencyjna, natomiast jej źródła należy upatrywać w odpowiednim potencjale. Adekwatne zarządzanie nim przez stosowane strategie współzawodnictwa (będące zbiorem instrumentów konkurencji) prowadzi do uzyskania/wzmocnienia przez organizację przewagi¹⁰¹.

Konkurencja doskonała określa rynek o wysokim współczynniku efektywności. Na jego obszarze znajduje się wiele przedsiębiorstw (sprzedających) i odbiorców (kupujących), jednak konkurencja o klienta odbywa się na zasadach pełnej uczciwości. Przedsiębiorstwa posiadają również swobodę zarówno wejścia, jak i wyjścia z danego rynku. Sprzedawane produkty są jednorodne, czyli identyczne względem siebie. Definicja konkurencji doskonałej wydaje się niemożliwa i tak też jest w rzeczywistości. Rynek charakteryzujący się rywalizacją idealną został zarysowany jedynie dla celów analitycznych. Rzeczywiście istniejący na rynku typ konkurencji to konkurencja niedoskonała, której efektem jest powstawanie rynków takich jak monopol, oligopol oraz konkurencja monopolistyczna. Przedsiębiorstwa w obszarze tych rynków mają bardzo duży indywidualny wpływ na wysokość cen swoich produktów, a tym samym ilość popytu i podaży na dane dobra. Różnice pomiędzy trzema typami rynku konkurencji niedoskonałej zostały przedstawione w tabeli.

Tabela 5. Porównanie typów konkurencji niedoskonałej

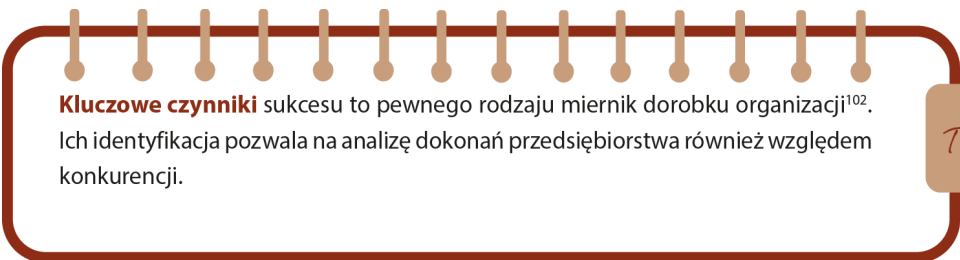
	Monopol	Oligopol	Konkurencja monopolistyczna
Definicja	Rynek wadliwy – rynek kontrolowany przez jedno silne przedsiębiorstwo, konkurencja nie istnieje	Rynek kilku producentów – konkurenci analizują się wzajemnie i obserwują efekty swoich decyzji	Rynek wielu twórców – konkurencja najbliższa doskonałej, sprzedawane produkty są niejednorodne
Bariera wejścia na rynek	Pełna	Niepełna	Brak
Przykład	Polskie Koleje Państwowe	Przemysł samochodowy	Branża restauracyjna

Źródło: opracowanie własne.

¹⁰⁰ M. Kraszewska, K. Pujer, *op. cit.*, s. 5.

¹⁰¹ K. Domańska, *Konkurencyjność produkcji mleka w Polsce w ujęciu regionalnym*, „Zeszyty Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2013, t. XV, z. 4, s. 105.

7.2. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu



Kluczowe czynniki sukcesu to pewnego rodzaju miernik dorobku organizacji¹⁰². Ich identyfikacja pozwala na analizę dokonań przedsiębiorstwa również względem konkurencji.

Teoria

Kluczowe czynniki sukcesu (*Key Success Factors*, KSF) to elementy, które mają decydujący wpływ na osiągnięcie strategicznych celów organizacji. Mogą one dotyczyć różnych obszarów, takich jak:

- ☑ zasoby i kompetencje (np. wykwalifikowana kadra, innowacyjność, kapitał finansowy),
- ☑ procesy i operacje (np. efektywność produkcji, optymalizacja kosztów),
- ☑ relacje rynkowe (np. lojalność klientów, siła marki, sieć dystrybucji),
- ☑ otoczenie i regulacje (np. adaptacja do przepisów, przewaga nad konkurencją)¹⁰³.

Kluczowe czynniki sukcesu:

- ☑ poziom cen,
- ☑ zakres usług,
- ☑ jakość usług,
- ☑ jakość produktów,
- ☑ szerokość asortymentu,
- ☑ system dystrybucyjny,
- ☑ kwalifikacje pracowników,
- ☑ poziom technologiczny,
- ☑ poziom promocji.

¹⁰² B. Batóg et al., *Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych*, „Praca Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 442, s. 21.

¹⁰³ G.K. Grunert, *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*, „MAPP Working Paper” 1992, nr 4.

Jak identyfikować kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa?

Aby określić, co decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, warto spojrzeć na trzy kluczowe obszary:

1. Otoczenie rynkowe – analiza trendów, konkurencji i potrzeb klientów:

*Czy
wiesz?*

Wykorzystanie modelu PEST

Model PESTEL to rozszerzona wersja modelu PEST, który jest narzędziem służącym do analizy czynników makroekonomicznych. PESTEL to akronim odnoszący się do sześciu kategorii, które należy zbadać, aby ocenić wpływ otoczenia zewnętrznego.



P – Polityczne (political): wprowadzenie nowych przepisów dotyczących zdrowia publicznego (np. zakazy sprzedaży produktów zawierających sztuczne dodatki) może skłonić firmę do zmiany strategii produktowej.

E – Ekonomiczne (economical): wzrost inflacji może skłonić klientów do poszukiwania tańszych alternatyw lub promocji.

S – Społeczne (social): wzrost zainteresowania zdrowym stylem życia może spowodować większy popyt na produkty dietetyczne i ekologiczne.

T – Technologiczne (technological): rozwój e-commerce umożliwia dotarcie do szerokiego grona odbiorców online, co jest szczególnie istotne w branży spożywczej.

E – Ekologiczne (environmental): wzrost świadomości ekologicznej może wymusić na przedsiębiorstwach wprowadzenie bardziej przyjaznych środowisku opakowań lub produktów.

L – Prawne (legal): wprowadzenie nowych przepisów dotyczących etykietowania produktów spożywczych może wymusić zmianę strategii marketingowej.

Analiza pięciu sił Portera – identyfikacja zagrożeń i możliwości istniejących w branży

- ☒ Rywalizacja wśród obecnych konkurentów – określa, jak silna jest konkurencja między istniejącymi firmami; im większa liczba graczy i podobieństwo oferty, tym trudniej o wyróżnienie się na rynku.

- ☑ Nowi uczestnicy rynku – mierzy łatwość wejścia nowych firm do branży; gdy bariery wejścia są niskie, wzrasta ryzyko pojawienia się konkurentów.
- ☑ Zagrożenie substytutami – odnosi się do rozwiązań, które mogą zastąpić ofertę firmy; ich obecność zwiększa presję cenową i zmusza do podnoszenia jakości.
- ☑ Siła przetargowa klientów – dotyczy możliwości negocjacyjnych nabywców; im więcej alternatyw, tym większy wpływ klienta na politykę firmy.
- ☑ Siła przetargowa dostawców – wskazuje, jak duży mają oni wpływ na warunki współpracy, np. ceny surowców czy terminy dostaw.

2. Wewnętrzne zasoby i kompetencje:

Każde przedsiębiorstwo posiada unikalne atuty, np. innowacyjność, efektywność operacyjną czy silną markę. Model strategiczny VRIO pomaga ocenić, czy zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa dają jej trwałą przewagę konkurencyjną.



Rysunek 7.1. Model VRIO

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Education, Londyn 2018.

Na model VRIO składają się:

- ☑ V – wartość (*value*) – czy dany zasób lub kompetencja przynosi organizacji wartość, np. pozwala obniżyć koszty lub wyróżnić się na rynku?
- ☑ R – rzadkość (*rarity*) – czy jest czymś unikalnym lub trudno dostępnym dla konkurencji?
- ☑ I – trudność imitacji (*imitability*) – czy konkurenci mogą łatwo skopiować ten zasób lub kompetencję?
- ☑ O – możliwość organizacyjnego wykorzystania (*organization*) – czy przedsiębiorstwo jest w stanie skutecznie zarządzać i wykorzystywać ten zasób w strategii?

3. Kluczowe działania

Należy zidentyfikować te procesy, które bezpośrednio wpływają na wyniki przedsiębiorstwa, np. jakość produktów, sprawność logistyki czy skuteczność marketingu.

7.3. Tworzenie profilu konkurencyjnego

Przykład

Najważniejsze czynniki sukcesu różnią się w zależności od branży:

- ✓ dla startupu może to być dostęp do finansowania i skalowalność,
- ✓ dla firmy produkcyjnej – wydajność łańcucha dostaw i optymalizacja kosztów.

Opracowanie listy KCS dla sektora i ocena wybranych konkurentów na jej podstawie dają możliwość zastosowania innych metod analizy i prezentacji pozycji przedsiębiorstwa: analizy profili konkurencyjnych oraz benchmarkingu. Ta pierwsza polega na porównaniu za pomocą graficznej prezentacji mocnych i słabych stron badanego przedsiębiorstwa konkurentami jego wybranych konkurentów z sektora lub grupy strategicznej.

Teoria

Profil konkurencyjny to analiza przedsiębiorstw działających w tej samej branży, mających podobnych klientów i oferujących zbliżone produkty lub usługi. Jest to kluczowe narzędzie strategiczne, które pozwala organizacji zrozumieć swoją pozycję rynkową, dostrzegać mocne i słabe strony konkurencji oraz określać szanse i zagrożenia na rynku.

Stworzenie profilu konkurencyjnego ma na celu porównanie przedsiębiorstwa z jego głównym konkurentem. Umożliwia to pogłębioną analizę i sformułowanie schematów działania z myślą o skutecznej rywalizacji z innymi organizacjami¹⁰⁴.

¹⁰⁴ J. Wysocki, *op. cit.*, s. 211.

Profil konkurencyjny obrazuje również różnice pomiędzy analizowanymi przedsiębiorstwami¹⁰⁵. Na podstawie sporządzonych profili dana organizacja ma podstawy wnioskować, na których obszarach swojego funkcjonowania jest słabsza lub mocniejsza od swoich konkurentów.

Jak stworzyć profil konkurencyjny?

Profile konkurencyjne tworzy się na bazie dobranych czynników, z użyciem których analizuje się każde z badanych przedsiębiorstw. Profil zawiera najczęściej najważniejsze dane na temat przedsiębiorstwa, takie jak jego sytuacja ekonomiczna, pozycja rynkowa czy propozycja wartości (produkty i usługi). Opracowywanie konkurencyjnych profili w sposób graficzny oferuje szczegółową ocenę potencjału rynkowego konkurenta pod względem dobranych kryteriów. Zebrane dane ocenia się punktowo w celu zobrazowania rankingu przedsiębiorstw, osobno w każdym z dobranych czynników¹⁰⁶.

Tworzenie profilu konkurencyjnego to nie jednorazowe działanie, lecz proces, który pozwala dostosowywać strategię przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia rynkowego. Proces tworzenia profilu konkurencyjnego obejmuje kilka kluczowych etapów:

1. Identyfikacja konkurentów

- ☒ Wyszukaj konkurentów bezpośrednich i pośrednich (firmy oferujące podobne produkty/usługi oraz takie, które mogą zaspokajać te same potrzeby klientów w inny sposób).
- ☒ Możesz skorzystać z narzędzi analitycznych, tj. Google Trends, SimilarWeb, SEMrush czy analiz branżowych¹⁰⁷.

2. Zbieranie danych o konkurencji

- ☒ analiza oferty produktowej/usługowej (ceny, jakość, unikalne cechy),

¹⁰⁵ M. Klonowska-Matynia, I. Stasiukiewicz, *Analiza kluczowych czynników sukcesu jako metoda oceny pozycji spółki w sektorze*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2015, t. I, nr 19, s. 75.

¹⁰⁶ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „e-mentor” 2006, nr 3, s. 52–53.

¹⁰⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 213–214.

- ☑ modele biznesowe i strategia marketingowa konkurentów,
- ☑ opinie klientów (recenzje, *social media*, fora branżowe),
- ☑ wyniki finansowe (jeśli są dostępne, np. w raportach giełdowych).

3. *Analiza SWOT konkurencji*

- ☑ mocne strony (np. rozpoznawalność marki, duża baza klientów, innowacyjność),
- ☑ słabe strony (np. wysoka cena, niska jakość obsługi klienta),
- ☑ szanse (np. nowe rynki, rozwój technologii),
- ☑ zagrożenia (np. zmiany regulacji prawnych, rosnąca konkurencja).

4. *Porównanie konkurencji z własnym przedsiębiorstwem*

- ☑ Warto stworzyć macierz konkurencyjną, w obrębie której porównuje się kluczowe czynniki sukcesu (np. cena, jakość, innowacyjność, obsługa klienta).
- ☑ Analiza tego rodzaju pozwala określić, które aspekty warto poprawić albo jak wyróżnić się na rynku.

5. *Monitorowanie konkurencji i aktualizacja profilu*

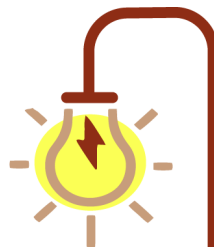
Rynki są dynamiczne, toteż profil konkurencyjny powinien być regularnie aktualizowany. Można wykorzystać narzędzia do automatycznego monitorowania, np. Google Alerts, Brand24 czy BuzzSumo.

Czy wiesz?

Istotnym elementem analizy strategicznej jest możliwość porównania badanej firmy z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

W ostatnich latach popularność zdobyła technika analizy zwana **benchmarkingiem**.

Polega ona na uczeniu się od najlepszych w procesie ciągłej oceny produktów, usług i praktyk w odniesieniu do wiodących konkurentów lub przedsiębiorstw uznawanych za liderów przemysłu.



Najczęściej wyróżniamy trzy rodzaje benchmarkingu:

- ☑ wewnętrzny – nastawiony na porównywanie oddziałów i przedsiębiorstw w ramach zdywersyfikowanej firmy; punktem odniesienia będzie najlepszy pod jakimś względem oddział przedsiębiorstwa,
- ☑ zorientowany na konkurencję – nastawiony na porównywanie się z liderem z tego samego sektora, wyróżniającym się pod względem wybranej umiejętności lub zasobów; przedmiotem porównania są charakterystyczne dla sektora czynniki sukcesu: cena, jakość, marketing, sieć dystrybucji itp.,
- ☑ funkcjonalny – polega na analizowaniu rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa o dużym doświadczeniu i mistrzostwie funkcjonalnym; organizacjami wzorcowymi będą tu najczęściej przedsiębiorstwa spoza sektora, np. jeżeli przedsiębiorstwo ma problemy z logistyką, to będzie szukało wzorca najlepszego pod tym właśnie względem, mając na uwadze towary analogiczne pod względem rozmiarów, wagi i formy; z wykorzystaniem *benchmarkingu* funkcjonalnego porównuje się wybrane funkcje przedsiębiorstwa, takie jak np. sposób organizowania łańcucha dostaw, logistykę, obsługę klientów, kulturę organizacyjną czy komunikację wewnętrzną¹⁰⁸.

ĆWICZENIA

Zadanie 7.1.

Wybierz firmę działającą w sektorze *e-commerce* (np. Allegro, Zalando, Amazon, eobuwie.pl, Empik itp.). Opisz jej główne obszary działalności, segment/y klientów i kluczowe produkty/usługi. Wskaż co najmniej trzech głównych konkurentów na rynku. Uzasadnij wybór, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak oferta produktowa, model biznesowy, wielkość rynku, innowacyjność.

1. Analiza konkurencji

- ☑ Oferta produktowa/usługowa (asortyment, unikalne cechy produktów, ceny).

¹⁰⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie Strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.

- ☑ Marketing i strategia sprzedaży (kanały promocji, działania w *social media*, reklama).
- ☑ Obsługa klienta (czas realizacji zamówień, dostępność wsparcia, opinie).
- ☑ Innowacyjność i technologie (np. wykorzystanie AI, personalizacja oferty).

2. *Analiza SWOT konkurencji*

Wskaż mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w kontekście konkurencji.

3. *Wnioski i rekomendacje*

Zadanie 7.2.

Przeanalizuj czynniki składające się na sukces firmy Tesla, wykorzystując narzędzie analizy strategicznej – pięć sił Portera – w celu oceny konkurencyjności branży motoryzacyjnej.

Zagrożenie substytutami	Zagrożenie nowych uczestników rynku
Siła przetargowa klientów	Siła przetargowa dostawców
Rywalizacja wśród obecnych konkurentów	

Oceń przewagi konkurencyjne Tesli w modelu **VRIO** (np. technologia baterii, marka, innowacyjność).

Wskaż trzy–pięć kluczowych elementów strategii Tesli (np. rozwój sieci ładowarek, autonomiczna jazda, *branding*).

Zadanie 7.3.

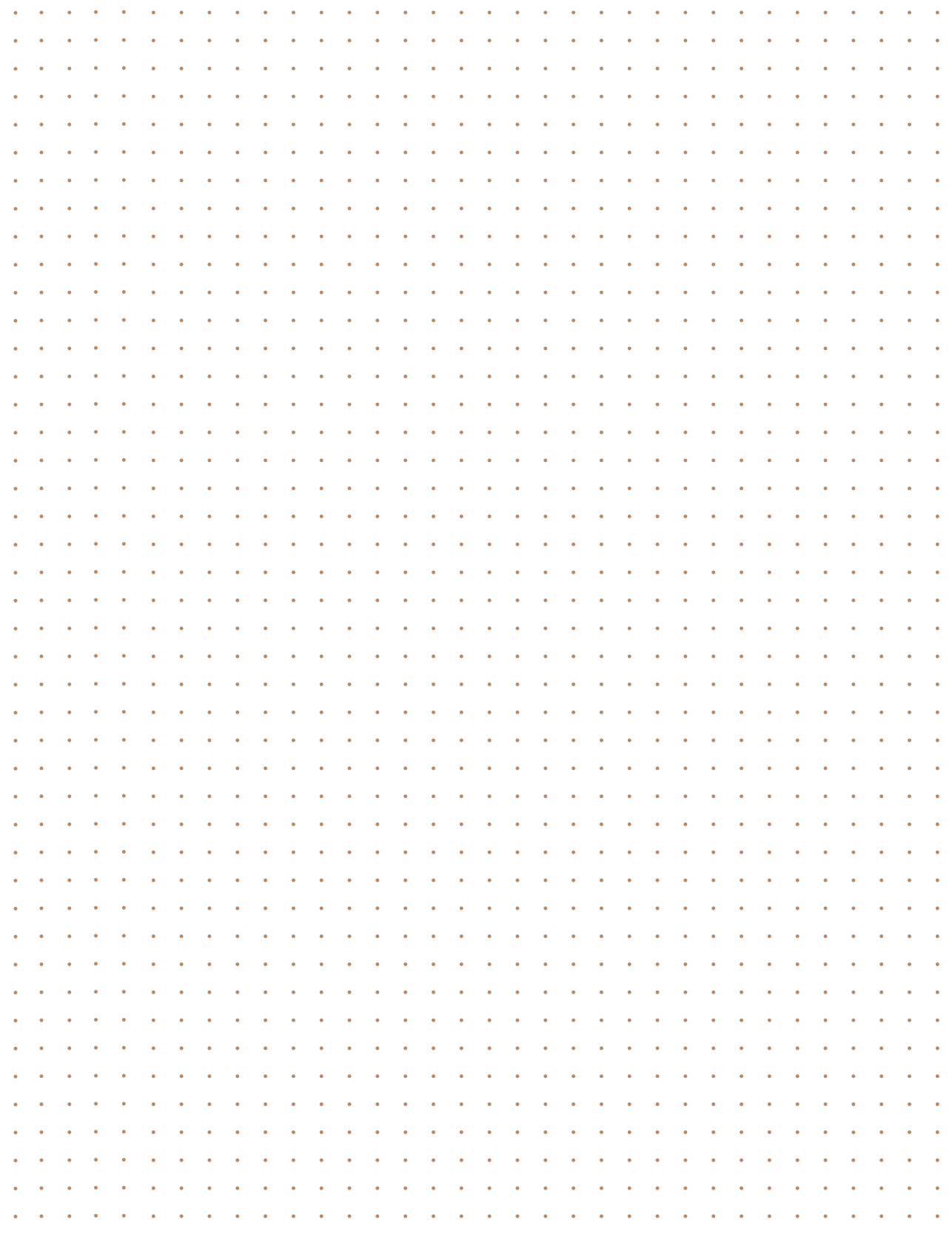
Przeprowadź analizę konkurencyjną dla trzech przedsiębiorstw z tej samej branży. Wybierz dowolne trzy przedsięwzięcia spełniające tę samą potrzebę klientów, a następnie zidentyfikuj specyficzne dla danej branży kluczowe czynniki sukcesu (KCS). Każdy z nich powinien mieć tak nadaną wagę, aby suma wag wyniosła 20. Następnie w skali 1–5 dokonaj oceny pozycji każdego przedsiębiorstwa względem wybranych cech (1 – przedsiębiorstwo w tym aspekcie jest dużo słabsze od konkurentów; 5 – przedsiębiorstwo w danym aspekcie zdecydowanie przewyższa konkurencję).

Na koniec wylicz średnią ważoną oraz sumę oceny ważonej dla trzech przedsiębiorstw w celu wskazania najsilniejszego z konkurentów.

Lp.	Kluczowy czynnik sukcesu	Waga (1–3)	Przedsiębiorstwo		Przedsiębiorstwo		Przedsiębiorstwo	
			Ocena (1–5)	Ocena ważona	Ocena (1–5)	Ocena ważona	Ocena (1–5)	Ocena ważona
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
SUMA		20	x		x		x	

W poniższej tabeli sporządź profile konkurencyjne analizowanych przedsiębiorstw. Należy tego dokonać poprzez odpowiednie oznaczenia. Na przykład jeżeli w danej firmie kluczowy czynnik sukcesu nr 1 został oceniony na 4, to w wierszu dotyczącym KCS nr 1 zaznaczamy kolumnę z oceną 4. Dokonujemy tego dla wszystkich czynników, a następnie łączymy oznaczenia jedną linią w kolorze wybranym dla danej organizacji. Wszystkie czynności powtarzamy dla dwóch kolejnych przedsiębiorstw.

Lp.	Kluczowy czynnik sukcesu	1	2	3	4	5
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						



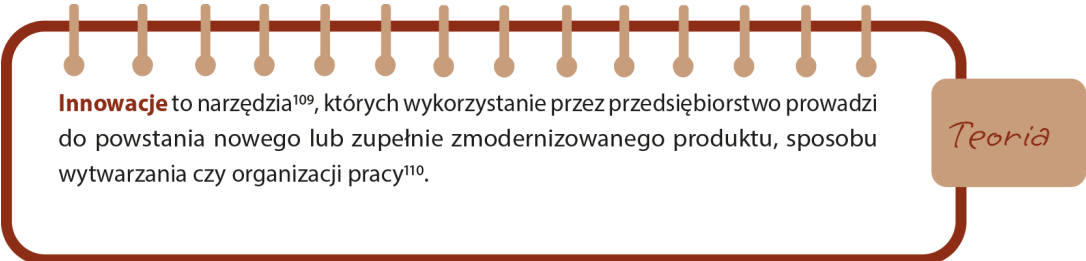


Rozdział 8.

*Kreacja innowacji
w przedsiębiorstwie*

8.1. Istota innowacyjności przedsiębiorstwa

Innowacyjność jest współcześnie bardzo modną, a zarazem pożądaną cechą w organizacjach. Rozpoczynając rozważania na ten temat, należy zwrócić uwagę na znaczące różnice pomiędzy pojęciem innowacji a innowacyjności.



Innowacje to narzędzia¹⁰⁹, których wykorzystanie przez przedsiębiorstwo prowadzi do powstania nowego lub zupełnie zmodernizowanego produktu, sposobu wytwarzania czy organizacji pracy¹¹⁰.

Teoria

Dzięki wykorzystaniu innowacji przedsiębiorstwo jest w stanie zaoferować klientowi nową wartość. Innowacje mogą dotyczyć wielu aspektów pracy przedsiębiorstwa. Główny podział innowacji ze względu na przedmiot, którego dotyczą, zaproponowała w swoim podręczniku Komisja Europejska:

- ☑ produktowe – nowy lub znacząco unowocześniony produkt został wprowadzony na rynek, wpływając na funkcjonalność czy też sferę techniczną wyboru;
- ☑ procesowe – wprowadzenie zmiany w zakresie działania procesów wewnątrz przedsiębiorstwa: unowocześnione lub zupełnie nowe metody pracy usprawniają starania zatrudnionych osób;
- ☑ organizacyjne – zmiany w zakresie organizacji pracy w przedsiębiorstwie skutkujące np. obniżeniem kosztów produkcji; mogą dotyczyć zarówno funkcjonowania całej organizacji, jak i konkretnych działów;
- ☑ marketingowe – nowe narzędzia i metody marketingowe wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w celu promocji swoich wyrobów¹¹¹.

¹⁰⁹ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 29.

¹¹⁰ E. Stawasz et al., *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 40.

¹¹¹ Główny Urząd Statystyczny, *Podręcznik Oslo 2018. Zasady dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej*, wydanie 4, przeł. Główny Urząd Statystyczny, OECD/Eurostat–Główny Urząd Statystyczny, Warszawa–Szczecin 2020, s. 50–54.

Innowacyjność natomiast to cecha organizacji oznaczająca umiejętność identyfikowania i tworzenia nowych rozwiązań w otoczeniu rynkowym, czego efektem jest wzrost przewagi konkurencyjnej i technologicznego zaawansowania przedsiębiorstwa¹¹².

Innowacyjna organizacja umiejętnie selekcjonuje zebrane dane w celu znalezienia luki będącej potencjalnym źródłem innowacji. Niezwykle ważna w tym procesie jest umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy o kilku aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany wprowadza się w różnych obszarach działania i na każdym z nich można zastosować rozwiązanie innowacyjne. Wyróżnia się jednak trzy główne obszary, w których może to skutkować nabyciem przez organizację cechy innowacyjności, a są to zmiany w:

- ☑ oferowanej klientom wartości,
- ☑ posiadanych zasobach,
- ☑ strukturze osiąganych zysków¹¹³.

Innowacyjność pełni szczególną rolę w rozwoju współczesnych organizacji. W początkowej fazie prowadzenia działalności kluczowe są innowacje produktowe. Unowocześnione lub innowacyjne produkty to dla odbiorcy przedsiębiorstwa dowód materialny, widoczny i namacalny, a to właśnie klienci i ich doświadczenia kreują pozycję rynkową. W kolejnych fazach funkcjonowania kreuje się innowacje na innych obszarach (procesowe, organizacyjne, marketingowe), które skutkują np. usprawnieniem pracy zatrudnionych osób¹¹⁴. Wprowadzanie innowacji niesie jednak ze sobą pewne ryzyko, poważne zwłaszcza w kontekście przedsiębiorstw z sektora MŚP. Umiejętność dostrzeżenia okazji rynkowych jest kluczowa w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa. Każde innowacyjne działania wiąza się z kosztami, które nie dają gwarancji zwrotu wkładu, pomimo tego innowacje rozstrzygają o rozwoju przedsiębiorstwa, mogą też stać się metodą pokonania zagrożeń lub wprowadzania zmian¹¹⁵. Innowacyjna działalność jest kluczem do sukcesu i skutecznego konkurowania na rynku.

¹¹² A. Rzepka, *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2018, s. 145.

¹¹³ A. Osterwalder et al., *Niezwyknięta firma. Jak nieustannie odkrywać swoją organizację na nowo i czerpać z najlepszych modeli biznesowych*, przeł. M. Malcherek, Onepress, Gliwice 2021, s. 142–211.

¹¹⁴ S. Lachiewicz, *Rola innowacji w osiąganiu sukcesów biznesowych przez małe przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2018, t. 16, nr 1, cz. 1, s. 54.

¹¹⁵ *Ibidem*, s. 57.

8.2. Orientacja przedsiębiorstwa na innowacyjność

Przedsiębiorstwa często orientują swoją działalność innowacyjną na konkretne obszary funkcjonowania. Alexander Osterwalder wyróżnił w swojej książce cztery możliwe orientacje przedsiębiorstwa ze względu na specyfikę tworzonych innowacji: na zasoby, ofertę, klienta i finanse.

Orientacja na zasoby

Innowacje zorientowane na zasoby mają swoje źródło w dotychczas posiadanej infrastrukturze przedsiębiorstwa lub infrastrukturze jego biznesowych partnerów. To nastawienie prowadzi do zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa. Źródłem innowacji mogą być partnerzy, natomiast wszelkie innowacje tworzą nowe strumienie przechodów i mogą tworzyć nowe segmenty klientów.

Kopalnia Makoszawy

Przykład

Kopalnia Makoszawy w Zabrzu zakończyła proces likwidacji z końcem 2022 roku.

Jej infrastruktura została jednak wykorzystana dla nowych celów – od 1 stycznia 2023 roku była kopalnia stała się stacjonarną przepompownią, która chroni sąsiadujące kopalnie przed zalaniem.



Orientacja na ofertę

Innowacje zorientowane na ofertę mają swoje źródło w tworzeniu nowej wartości dla klientów. Odbiorcy mogą nie być świadomi istnienia potrzeby dopóty, dopóki przedsiębiorstwo nie zaoferuje im nowego rozwiązania. Tego typu innowacje wpływają na elementy modelu biznesowego, na który składają się: segmentacja (nowa wartość oznacza nowych odbiorców), partnerzy (niezbędni w procesie tworzenia nowej wartości) i struktura kosztów (wprowadzenie nowych rozwiązań niesie ze sobą koszty).

Przykład



InPost

Rewolucją InPost było stworzenie paczkomatów – skrzynek pocztowych dostępnych całą dobę we wszystkie dni tygodnia.

W momencie powstawania paczkomatów prawdopodobnie nikt na świecie nie odczuwał potrzeby istnienia takiego narzędzia.

Dopiero gdy InPost zaoferował takie rozwiązanie, okazało się, że odbiorcy korzystający z usług kurierskich uważają paczkomaty za niezbędne w procesie odbierania przesyłek.

Orientacja na klienta

Innowacje tworzone w nastawieniu na klienta dotyczą jego potrzeb. Przedsiębiorstwo identyfikuje potrzeby odbiorców i ma na celu zaspokoić je swoim produktem lub usługą. W odróżnieniu od orientacji na ofertę to właśnie potrzeby klientów są źródłem tworzonych innowacji. Z tego względu w modelu biznesowym innowacje tworzą się w obszarze segmentów klientów i wpływają na kluczowe działania oraz zasoby organizacji.

Przykład



IKEA

Sieć sklepów IKEA, dzięki analizie potrzeb klientów związanych z samodzielnym transportem dużych mebli, dostosowała swoje produkty.

Firma zaczęła oferować meble w formie modułowej, zapakowane w płaskie opakowania. Dzięki temu klienci mogą łatwo samodzielnie przewieźć swoje zakupy i złożyć je w domu.

Takie rozwiązanie bezpośrednio odpowiada na potrzeby odbiorców, obniża koszty dostaw oraz zapewnia większą elastyczność w urządzeniu wnętrza.

Orientacja na finanse

Przedsiębiorstwo może też pracować nad innowacjami, priorytetyzując finanse. Polega to na rozszerzeniu możliwości osiągnięcia przychodów poprzez tworzenie nowych źródeł zarobku w wyniku wprowadzania innowacji na obszarze np. nowatorskiego korzystania z oferowanej wartości. Innowacje zorientowane na finanse mają swoje źródło w strukturze kosztów i przychodów – ich wprowadzenie wpływa na wiele elementów modelu, zwłaszcza na propozycje wartości oraz kanały dystrybucji.

Xerox

Przykład

Przedsiębiorstwo Xerox w 1958 roku wyprodukowało pierwszą na świecie kserokopiarkę.

Niestety, ze względu na nowatorstwo narzędzia i koszty związane z jego produkcją cena okazała się dla klientów zbyt wysoka. W tym celu Xerox utworzył nowy strumień przychodu polegający na dzierżawieniu kserokopiarek.

Od tego momentu klienci zaczęli korzystać z produktu przedsiębiorstwa.



8.3. Jak tworzyć innowacje?

Podstawowe źródła innowacji:

- ☒ zidentyfikowana potrzeba społeczna,
- ☒ nowe możliwości powstałe w wyniku badań naukowych,
- ☒ analiza działań konkurentów,
- ☒ zmiany w przepisach.

W tworzeniu innowacji zdecydowaną przewagę materialną posiadają duże przedsiębiorstwa ze względu na posiadane zasoby, głównie finansowe. Wprowadzanie innowacji niesie ze sobą duże ryzyko ze względu na wysokie koszty bez pewności zwrotu inwestycji. Sektor MŚP posiada jednak przewagę behawioralną w tworzeniu innowacji. Po pierwsze, w obszarze zarządzania, bowiem ze względu na niewielkie struktury posługują się także uproszczoną komunikacją,

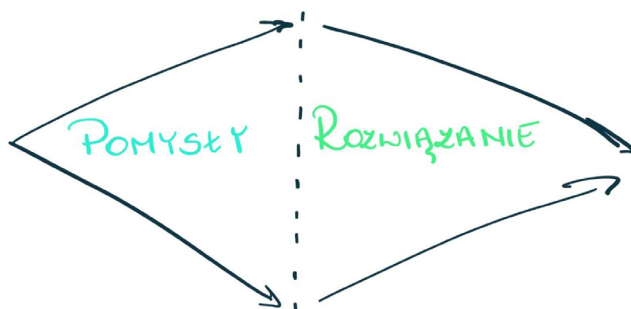
co sprzyja w dużej mierze wprowadzaniu innowacji. Po drugie, organizacje z sektora MŚP są zdecydowanie bardziej elastyczne, to zaś ułatwia im działalność innowacyjną, stwarzając środowisko o odpowiednich atrybutach (np. ograniczona biurokracja). Po trzecie, posiadanie mniejszego kapitału determinuje możliwość przeznaczenia niewielkich inwestycji na przeprowadzanie zmian. Im mniejsze koszty, tym mniejsza bariera inwestycyjna przedsiębiorcy. Pomimo większych zasobów posiadanych przez duże organizacje, to przedsiębiorstwa z sektora MŚP posiadają znacznie lepsze warunki do implementacji nowych rozwiązań.



Rysunek 8.1. Schemat tworzenia konstruktów innowacji

Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie innowacyjnych rozwiązań nie jest zadaniem łatwym – wymaga wielu cech, w tym choćby kreatywności czy myślenia krytycznego. Istnieją jednak pewne metody ułatwiające kreowanie innowacji. Podstawą do uznania zmiany czy nowego projektu za innowacyjny jest uzyskana w jego wyniku nowa wiedza, która objawia się w aspektach naukowych i technicznych proponowanego rozwiązania. Determinantem wykreowania nowej wiedzy jest istota samego pomysłu – idea, która powstała w efekcie prowadzenia rozważań czy analiz jest potencjalnym źródłem powstania innowacji. Wszystko zaczyna się od nowatorskiego pomysłu.



Rysunek 8.2. Proces syntezy pomysłów

Źródło: opracowanie własne.

Samych pomysłów w organizacji może być bardzo wiele. Najczęściej wykorzystywana metoda znalezienia potencjalnych rozwiązań to burza mózgów, która z zasady generuje wiele idei. W poszukiwaniu odpowiedniego projektu, który mógłby doprowadzić do powstania innowacji, należy syntezować wszelkie pomysły. Generowanie dużej ich liczby jest pierwszym krokiem, jednak do powstania najlepszego rozwiązania prowadzi odpowiednia synteza, np. łączenie kilku idei w jedną.

ĆWICZENIA

Zadanie 8.1.

Z zestawu dwóch zdań wybierz to, które najlepiej do ciebie pasuje. Następnie zaznacz swoje wybory w tabeli i zidentyfikuj swoje atrybuty w kontekście tworzenia innowacji.

1. Pomysły przychodzą mi do głowy zwykle wtedy, gdy trzeba znaleźć rozwiązanie konkretnego problemu.
2. Wpadam na pomysły spontanicznie. W każdej chwili może mi przyjść do głowy coś nowego.
3. Zazwyczaj działam krok po kroku, codziennie wykonując zadania udoskonalające.
4. Problemy rozwiązuję za jednym razem i większym wysiłkiem. Nie lubię do tego wracać.
5. Nieustannie poszukuję nowych możliwości, nawet gdy dany aspekt funkcjonuje naprawdę dobrze.
6. Jeśli coś działa, nie warto tego ruszać, ponieważ można to zepsuć.
7. Lepiej tworzę nowe rozwiązania.
8. Lepiej wdrażam nowe rozwiązania.
9. Naprawa lub udoskonalenia nie nastręczają mi problemu.
10. Bez trudu dostrzegam szanse w otoczeniu i biznesie.
11. Zdecydowanie lepiej pracuję, gdy moja kreatywność nie jest ograniczana przez narzucone z góry założenia.
12. Zdecydowanie lepiej i skuteczniej pracuję, gdy mam wyznaczony cel do osiągnięcia.
13. Kreatywność to wielkie idee i ogromne rewolucje.
14. Kreatywność to drobne codzienne zmiany.
15. Nie funkcjonuje mi się dobrze, gdy zmiany są częste i intensywne.
16. Nie lubię robić tego samego przez dłuższy czas.

17. Uwielbiam tworzyć i wpadać na nowe pomysły, mniej interesuje mnie ich wdrażanie.
18. Lubię, gdy dane rozwiązanie zostało odpowiednio wdrożone i funkcjonuje jak należy.
19. Idea nie musi dotyczyć praktycznego aspektu. Kreatywność jest w biznesie tak samo ważna jak w sztuce czy muzyce.
20. Jeśli na rozwiązaniu nikt nie skorzysta, to nie jest innowacja. Idea powinna dotyczyć danych produktów lub usługi.
21. Moją główną motywacją jest osiągnięcie najwyższej możliwej jakości oraz efektywna praca poprzez doskonalenie prowadzących do tego procesów.
22. Moją główną motywacją jest fakt, iż moje pomysły mogą rozwiązywać problemy i poprawiać życie społeczeństwa.
23. Zdecydowanie wolę radykalne zmiany od zajmowania się drobnostkami.
24. Zdecydowanie wolę zajmować się udoskonalaniem istniejących procesów niż wprowadzać nowe pomysły.
25. Jestem uważany za perfekcjonistę dbającego o szczegóły.
26. Jestem uważany za osobę, która nie zgłasza zbyt wielu nowych propozycji i idei.
27. Najlepiej mi idzie, gdy sam organizuję sobie pracę.
28. Najlepiej mi idzie w pracy dobrze zorganizowanej przez odpowiedniego przełożonego.
29. Dbam o szczegóły, o których inni nawet nie myślą.
30. Bardzo dobrze identyfikuję istniejące w otoczeniu szanse, które mogą prowadzić do innowacji.
31. Pomimo dużego ryzyka warto eksperymentować i tworzyć nowe rozwiązania.
32. W przypadku sprawnych oraz dobrze zorganizowanych procesów nie warto ryzykować i na siłę usprawniać działania.
33. Zdecydowanie wolę sytuację, w której nic nie jest w stanie mnie zaskoczyć.
34. Bardzo lubię prowadzić kreatywne dyskusje bez trwałych, fizycznych rezultatów.
35. Wprowadzenie niewielkich usprawnień wymaga zmiany nawyków pracowniczych, a poprawa jest tak naprawdę śladowa.
36. Nawet jeśli niewielkie zmiany z początku nie przynoszą znacznej poprawy, to warto je wprowadzać w celu długofalowego rozwoju.
37. Wolę pracować w stabilnych zespołach ze znanymi zadaniami.
38. Wolę pracować w zespołach, które stale wyznaczają sobie nowe zadania i czynności do wykonania.

39. Moim zdaniem powinno się inwestować w umocnienie pozycji rynkowej znanych już produktów.
40. Moim zdaniem powinno się inwestować w kreowanie przestrzeni rynkowej dla nowych produktów.
41. Stale myślę, analizuję i kreuję nowe koncepcje.
42. Czuje się lepiej w zadaniach praktycznych i finalizowaniu działań.
43. Uważam się za osobę praktyczną, która nie analizuje nadmiernie.
44. Każda wykonywana przeze mnie czynność wymaga wcześniejszej analizy, która przeważa nad zajęciami praktycznymi.
45. Jeżeli w zespole pojawiła się nowa innowacyjna idea z przyjemnością włączę się w proces jej realizacji.
46. Wolę pracować nad własnymi niewielkimi pomysłami niż nad nową dużą ideą kogoś innego.
47. Nie przeszkadza mi, gdy ktoś niedoświadczony wychodzi z propozycją usprawnień. Szanuję nowe pomysły i jestem ciekaw świeżej perspektywy.
48. Jestem powściągliwy wobec propozycji usprawnień wysuwanych przez niedoświadczone osoby.
49. Zamiast kreować nowe potrzeby, przedsiębiorstwa powinny skupić się na zaspokajaniu już istniejących.
50. Ważnym zadaniem dla istniejących organizacji jest stałe kreowanie nowych potrzeb w otoczeniu.
51. Stale zastanawiam się nad tym, w jaki sposób moglibyśmy jako firma zaskoczyć klientów oraz konkurencję.
52. Stale zastanawiam się nad tym, jak moglibyśmy zautomatyzować procesy oraz dostosować zadania tak, aby pracownikom pracowało się lepiej.
53. Każdy pomysł powinien być natychmiastowo przeanalizowany w kontekście potencjalnego zarobku.
54. Gdy pomysł pojawi się w mojej głowie, od razu kreuję długoterminowe plany i wizje.
55. Uważam, że posiadam odpowiednie umiejętności do tworzenia procesów pochłaniających jak najmniejsze koszty.
56. Uważam, że posiadam odpowiednie umiejętności do prowadzenia biznesu i osiągania jak największych zysków.
57. Zmiana branży nie stanowiłaby dla mnie problemu.
58. Nie chciałbym zmieniać branży, w której długo funkcjonuję.
59. Nowe wymagania rynku i klientów są dla mnie łatwe do zaadaptowania.
60. Łatwo adaptuję się do wyznaczonych przez kierownika nowych czynności.

Tabela wyników

W tabeli zaznacz liczby odpowiadające zdaniom, które zostały przez Ciebie zaznaczone w powyższym teście.

Rozwiązywanie problemów									Suma:
1	4	5	7	9	12	22	31	41	52
Tworzenie nowych pomysłów									Suma:
2	11	13	16	17	19	23	34	44	54
Optymalizowanie i doskonalenie									Suma:
3	14	21	24	25	27	29	36	46	55
Powstrzymywanie zmian									Suma:
6	15	32	33	35	37	39	48	49	58
Wdrażanie rozwiązań									Suma:
8	18	26	28	38	42	43	45	47	60
Dostrzeganie szans									Suma:
10	20	30	40	50	51	53	56	57	59

Rozwiązywanie problemów – umiejętność radzenia sobie z przeszkodami, opracowywania rozwiązań na wielu płaszczyznach poprzez dogłębną analizę sytuacji oraz inicjowania zmian w organizacji poprzez orientację w możliwościach oferowanych przez otoczenie.

Tworzenie nowych pomysłów – bezustanne wysuwanie idei niebranych wcześniej pod uwagę; wysoka kreatywność i zdolności twórcze, obciążone ryzykiem opracowywania rozwiązań odbiegających od rzeczywistości i trudnych w realizacji.

Optymalizacja i doskonalenie – wysoka zdolność do ulepszania zachodzących w organizacji procesów; umiejętność dostrzegania najdrobniejszych szczegółów, których zmiana może powodować wzrost efektywności

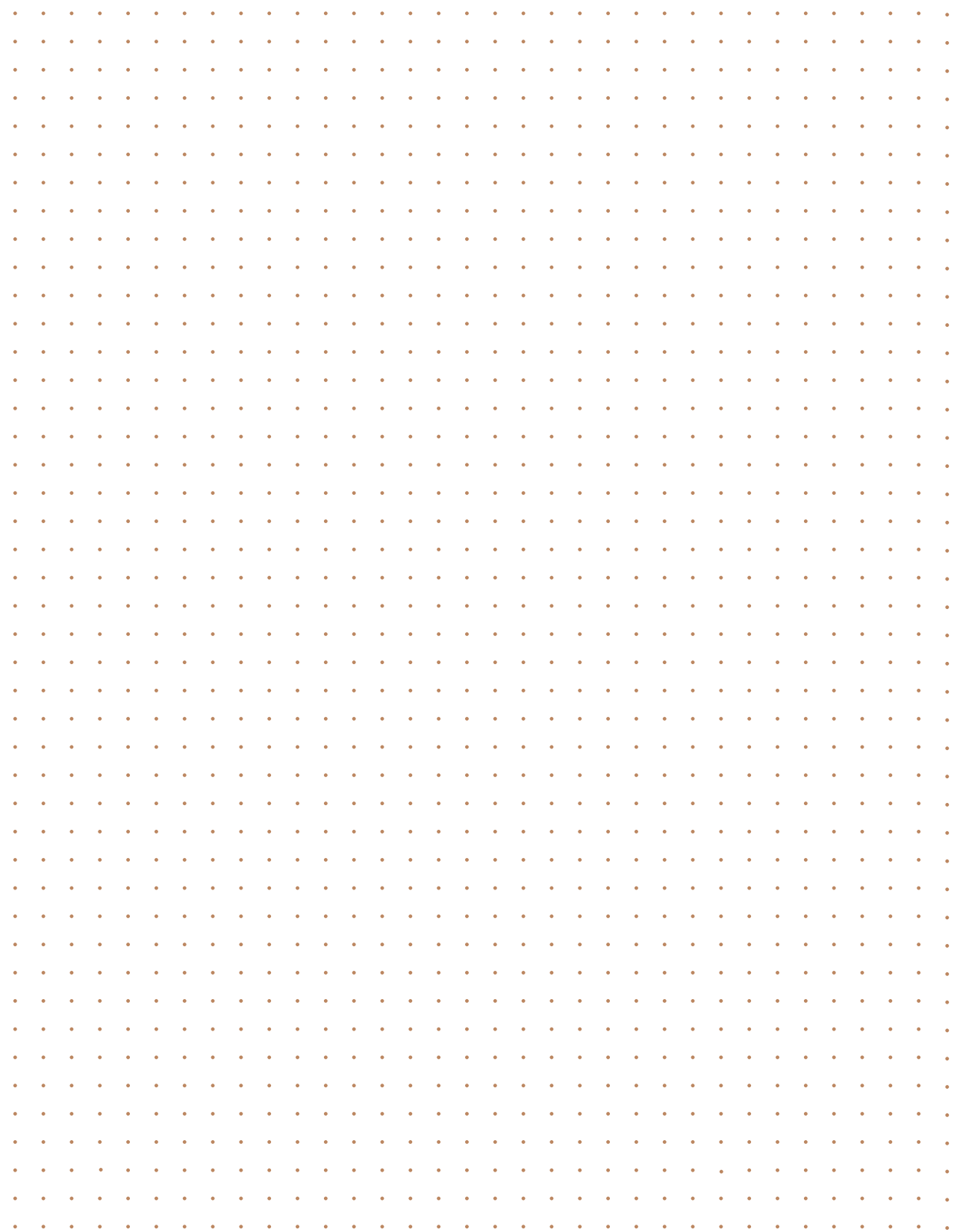
przedsiębiorstwa; chęć nieustannego rozwoju, a tym samym poprawy jakości oraz minimalizowania kosztów.

Hamowanie zmian – opór przeciwko innowacjom oznacza brak cech innowacyjnego funkcjonowania oraz niechęć do opuszczania strefy komfortu i wprowadzania zmian; zaletą jest jednak fakt, iż w procesie wdrażania zmian innowacje analizowane są przez takie osoby z innej, równie ważnej strony.

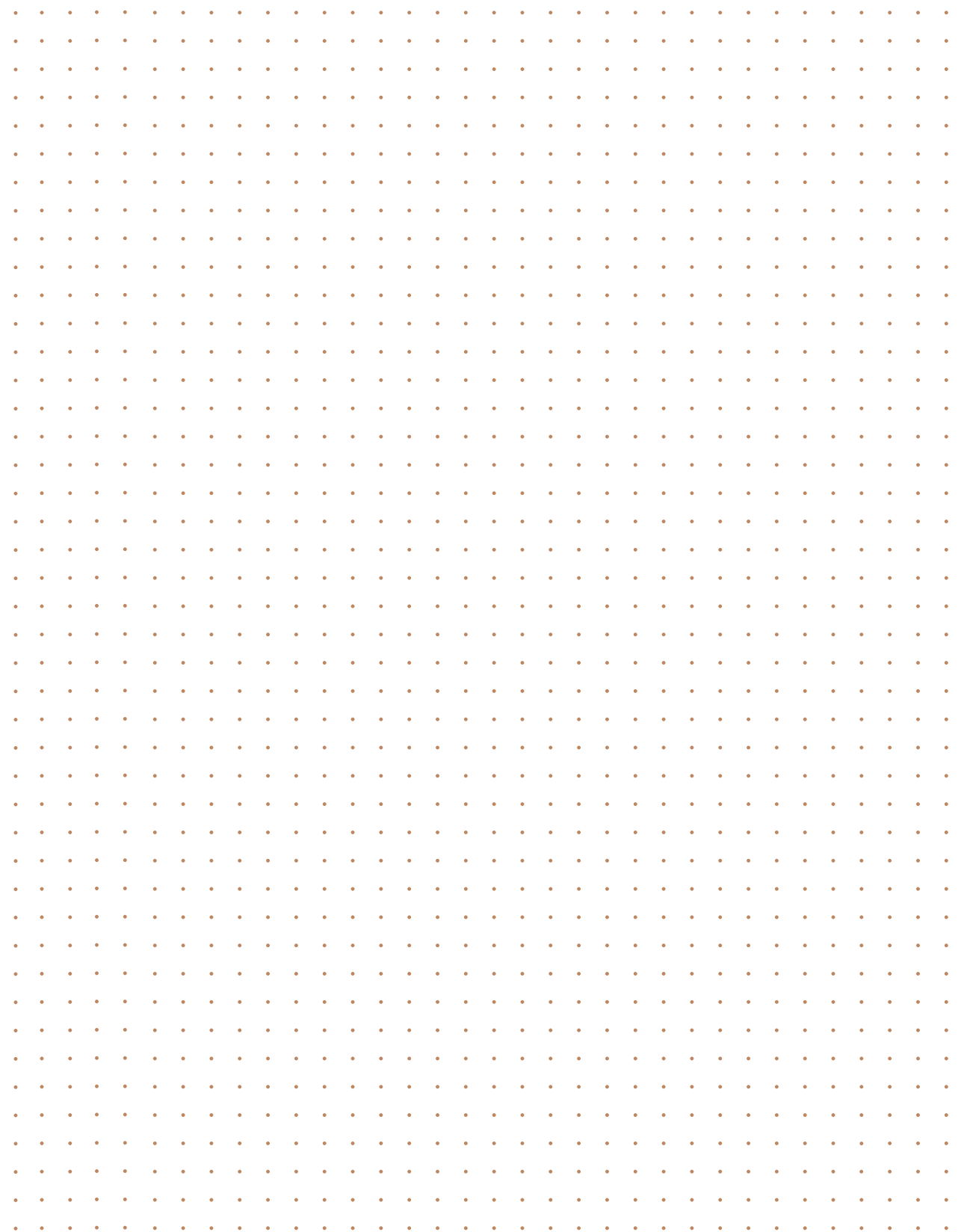
Wdrażanie rozwiązań – umiejętność skutecznego wprowadzania nowych rozwiązań do działalności przedsiębiorstwa; osoby doskonale radzące sobie z tworzeniem pomysłów potrzebują współpracowników potrafiących zaimplementować je do zachodzących w przedsiębiorstwie procesów.

Dostrzeganie szans – doskonała umiejętność analizy otoczenia i identyfikacji szans oraz zagrożeń; skutkuje dostrzeganiem szans biznesowych i rozwojowych, często niezauważanych przez innych.

NOTATKI



NOTATKI





Rozdział 9.

Istota kluczowych zasobów
w przedsiębiorstwie.

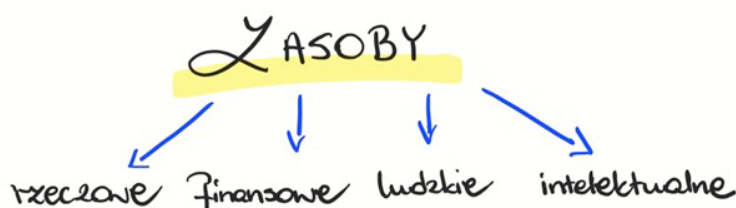
Czego potrzebujesz „na start”?

Końcowym zadaniem, z którym musi zmierzyć się powstające przedsiębiorstwo, jest określenie czego i w jakiej ilości potrzeba do rozpoczęcia działalności. Zasoby w organizacji przybierają różną formę – od materialnych (maszyny, nieruchomości) do niematerialnych (wiedza, informacje).

Działalność przedsiębiorstwa we współczesnym otoczeniu pełnym dynamicznych zmian nie jest możliwa bez odpowiedniego zarządzania zasobami¹¹⁶. Należy odpowiednio rozpoznać swoje potrzeby, a następnie zadbać o stały napływ zasobów niezbędnych do funkcjonowania; po prostu nie może ich zabraknąć, spowoduje to bowiem przestoje w tworzeniu wartości kierowanej do klienta. Same zasoby pełnią szereg funkcji plasujących przedsiębiorstwo na rynku i wśród konkurentów, powinny być zatem ciągle udoskonalane, by mogły tworzyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa¹¹⁷. Im bardziej będą innowacyjne, na zdobycie tym większej części branży może liczyć organizacja.

9.1. Charakterystyka zasobów w przedsiębiorstwie

Jak już wspomniano wcześniej, w przedsiębiorstwie wyróżnia się różne typy posiadanych zasobów. Podział zaproponowany przez Ricky'ego W. Griffina jest tym powszechnie stosowanym w literaturze dotyczącej zarządzania przedsiębiorstwami. Typologia zasobów została zaprezentowana na poniższym rysunku.



Rysunek 9.1. Typy zasobów w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. A. Jankowiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 6.

¹¹⁶ S. Narojczyk, B. Marcinkowski, *Wybrane klasyfikacje i metody analizy zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje i przedsiębiorczość w warunkach zmieniającej się dynamicznie gospodarki*, red. R. Tylżanowski, volumina.pl, Szczecin 2022, s. 107–108.

¹¹⁷ A. Skowronek-Mielczarek, *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 121, s. 132.

W obrębie organizacji występują zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie oraz intelektualne. Do zasobów materialnych zaliczymy pierwsze trzy wymienione rodzaje, natomiast zasoby intelektualne jako jedyne stanowią o sile bardzo ważnego elementu organizacji, czyli zasobu niematerialnego. Kształtuje on wiedzę i informacje, jakie posiada przedsiębiorstwo.

Zasoby rzeczowe

Zasoby rzeczowe wykorzystywane są w codziennej pracy organizacji. Należą do nich wszelkie zasoby materialne stosowane w działalności przedsiębiorstwa – infrastruktura, maszyny, surowce, szeroko pojęta technologia¹¹⁸. Kształtują one wygodę oraz jakość pracy zatrudnionych osób. To również zasoby, z którymi mogą mieć styczność potencjalni klienci poprzez sklepy stacjonarne lub punkty obsługi, jeżeli organizacja z takowych korzysta. Im wyższy standard zasobów rzeczowych, tym większe możliwości pracowników, a w rezultacie całe przedsiębiorstwo odnotowuje wzrost potencjału do kreowania głównej wartości dla klienta. W przedsiębiorstwach, w których zasoby ludzkie nie stanowią problemu (dostęp do wykwalifikowanych pracowników), zasoby rzeczowe są częstym determinantem rozwoju¹¹⁹.

Zasoby finansowe

Finanse również są elementem niezbędnym dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, wywierając w istocie największy wpływ na jego kondycję. Określają zakres możliwości organizacji ze względu na to, że wysokość zasobów pieniężnych określa możliwości zakupowe i inwestycyjne. Odpowiednie zarządzanie zasobami finansowymi ma również bardzo istotny wpływ na sposób funkcjonowania i możliwości rozwoju organizacji, determinują one bowiem stan posiadania innego typu zasobów¹²⁰. Przedsiębiorstwa posiadające duże zasoby finansowe mogą sobie pozwolić na podejmowanie bardziej ryzykownych i innowacyjnych przedsięwzięć¹²¹, zaś te z ograniczonymi stają często

¹¹⁸ S. Narojczyk, B. Marcinkowski, *op. cit.*, s. 98.

¹¹⁹ A. Skowronek-Mielczarek, *op. cit.*, s. 134.

¹²⁰ P. Kokot-Stępień, *Znaczenie zasobów finansowych w zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 9, s. 424.

¹²¹ P. Kokot-Stępień, *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej: Zarządzanie” 2016, t. I, nr 24, s. 26.

przed koniecznością pozyskiwania środków z zewnątrz¹²², czyli finansowania działalności kapitałem obcym. Nie jest to rozwiązanie najlepsze dla organizacji, tworzy bowiem zobowiązania, które muszą zostać uregulowane w ściśle określonym czasie.

Zasoby ludzkie

Zasoby ludzkie stanowią potencjalnie najważniejszy zasób współczesnych organizacji¹²³. Pod tym pojęciem ukrywają się osoby wpływające na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na skład zespołu znacząco wpływa ukształtowanie lokalnych czynników społeczno-kulturowych: struktura demograficzna czy poziom wykształcenia. Organizacje najczęściej zatrudniają pracowników z najbliższego otoczenia, dlatego też nie posiadają pełnego wpływu na to, jakimi zasobami ludzkimi operują, te zaś stanowią podstawę wykorzystania innych zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo – to ludzie dysponują wiedzą oraz umiejętnościami, które bezpośrednio wpływają na stan zasobów intelektualnych¹²⁴. Z uwagi na to tak istotna jest adekwatna dbałość o pracowników przedsiębiorstwa. Wszelkie działania motywacyjne, a także rozwojowe – np. szkolenia czy warsztaty – prowadzą do wzrostu organizacji. Rozwój przedsiębiorstwa zależy od inwestycji w zasoby ludzkie¹²⁵.

Zasoby intelektualne

Zasoby intelektualne określają strukturę posiadanych przez organizację zasobów niematerialnych, które zwłaszcza współcześnie stanowią kluczowy czynnik sukcesu w przedsiębiorstwach. Stwarzają podstawę do generowania przez organizację wartości, a tym samym jej potencjału¹²⁶, kształtując w ten sposób

¹²² P. Klimas, *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 1, s. 38.

¹²³ M. Michna, *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, nr 23, s. 131.

¹²⁴ C. Zając, *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 34: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, s. 90.

¹²⁵ Z. Ciekanowski, *Kapitał ludzki jest najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 101, s. 146.

¹²⁶ A. Zalewski, *Metodyka badania potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstw produkcyjnych w kontekście obowiązku raportowania niefinansowego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2023, nr 1, s. 119.

możliwą przewagę konkurencyjną na rynku. Zasoby intelektualne to „majątek powstający na bazie wiedzy”¹²⁷, tę zaś mogą posiadać i dalej rozpowszechniać osoby bezpośrednio zatrudnione w przedsiębiorstwie lub wspólnicy. Z tego też powodu zasoby ludzkie odgrywają tak istotną rolę w kształtowaniu zasobów intelektualnych¹²⁸. Osoby współpracujące przez dłuższy czas mogą kreować nową wiedzę, a tym samym pozyskiwać dla organizacji zasoby intelektualne¹²⁹. Zaliczają się do nich przede wszystkim:

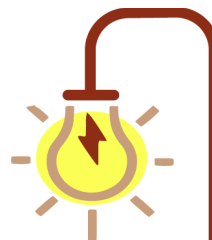
- ☑ wiedza,
- ☑ umiejętności,
- ☑ doświadczenie,
- ☑ technologia,
- ☑ relacje z odbiorcami¹³⁰.

Czy
wiesz?

Według raportu **Niedobór talentów 2025**, sporządzonego przez ManpowerGroup¹³¹, 59% polskich oraz 74% światowych firm doświadcza trudności w rekrutacji pracowników o odpowiednich kompetencjach.

Firmom najtrudniej jest pozyskać odpowiednich kandydatów w takich branżach jak:

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| ☑ inżynieria (24% wskazań), | ☑ produkcja (19%), |
| ☑ logistyka i operacje (24%), | ☑ HR (18%). |
| ☑ obsługa klienta (21%), | |



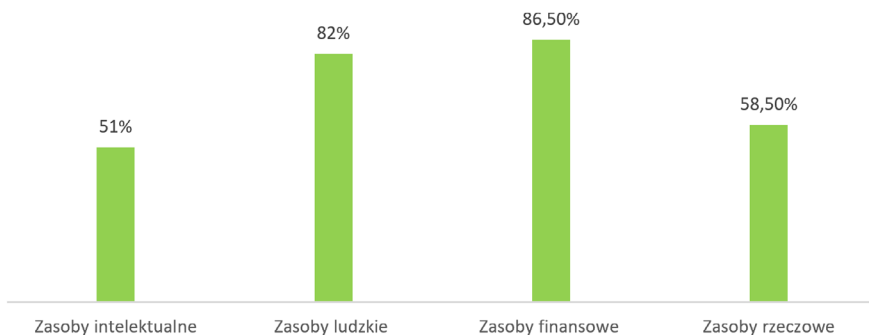
¹²⁷ E. Bombiak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach: Administracji i Zarządzanie” 2013, nr 96, s. 72.

¹²⁸ *Ibidem*, s. 73.

¹²⁹ J. Dziwulski, S. Skowron, *Struktura i pomiar kapitału intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020, s. 13.

¹³⁰ A. Pobrotyn, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A: Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne 1” 2012, nr 1, s. 121.

¹³¹ ManpowerGroup, *Niedobór talentów 2025*, <https://www.manpowergroup.pl/2025/01/28/raport-manpowergroup-niedobor-talentow-2025> (data dostępu: 20.02.2025).



Rysunek 9.2. Wpływ zasobów na rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2012.

9.2. Kanały dystrybucji – definicja i rodzaje

Dystrybucja to działalność, która ma na celu sprawny przepływ wyrobów (wartości) organizacji z miejsca ich produkcji do odbiorców¹³². Przedsiębiorstwo lokujące swój produkt lub usługę na rynku dokonuje wyboru jednego lub najczęściej kilku kanałów dystrybucji¹³³.

Teoria

Kanał własny			Kanał partnerski	
Kanał bezpośredni		Kanał pośredni		
sprzedawcy	sprzedaż internetowa	własny sklep	sklep partnerski	hurtownik

Kanał bezpośredni

Ich wykorzystanie prowadzi do bezpośredniego kontaktu na linii przedsiębiorstwo–klient. Towary są dostarczane klientom wprost z miejsca produkcji bez udziału pośredników¹³⁴.

¹³² K. Dohn, M. Matusek, M. Odlanicka-Poczobutt, *Ocena efektywności kanałów dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym – część I*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 99.

¹³³ *Ibidem*, s. 100.

¹³⁴ M. Kostrzewski, N. Chamier-Gliszczyński, T. Królikowski, *Funkcjonowanie łańcuchów dostaw w nowoczesnych kanałach dystrybucji na przykładzie handlu hurtowego towarami branży high-tech*, <https://www.researchgate.net/publication/342946158>, s. 18.

Sprzedawcy

Jednym z kanałów dystrybucji mogą być zatrudnieni sprzedawcy. Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników i szkoli ich z wiedzy o sprzedawanym produkcie oraz szeroko pojętym handlu. Wyszkoleni sprzedawcy stosują narzędzia sprzedaży bezpośredniej, często osobiście przedstawiając oferowany produkt potencjalnemu odbiorcy.

Sprzedaż internetowa

Jednym z rewolucyjnych momentów, który uprościł procesy dystrybucji w organizacjach, było wykorzystanie cyfryzacji, czyli sprzedaży internetowej¹³⁵. W dzisiejszych czasach zdecydowana większość sklepów oprócz punktów stacjonarnych prowadzi również sprzedaż internetową. Ma to znaczny wpływ na wzorec konsumpcji – klienci coraz częściej rezygnują z zakupów tradycyjnymi kanałami, decydując się na intuicyjny w obsłudze system cyfrowy¹³⁶.

Kanał pośredni

Wykorzystanie kanałów pośrednich polega na scedowaniu przez przedsiębiorstwo procesów dostawczych na pośrednika, co stanowi też najtrudniejsze zadanie z wykorzystaniem tej metody¹³⁷.

Własny sklep

Własny sklep jest zdecydowanie najprostszym i najbardziej popularnym ze sposobów dostarczania produktu do klientów. Przedsiębiorca otwiera punkt sprzedaży i z tego miejsca dostarcza produkt do swoich odbiorców. Ów sposób określa się mianem kanału pośredniego ze względu na fakt, iż do sklepu trafiają wyroby gotowe do sprzedaży, sam produkt wytwarzany jest gdzie indziej.

Sklep partnerski

¹³⁵ P. Wrzesiński, *Bariery prawne rozwoju cyfrowych kanałów dystrybucji w działalności zakładów ubezpieczeń w Polsce*, „Prawo Asekuracyjne” 2019, nr 2, s. 128.

¹³⁶ *Ibidem*, s. 138.

¹³⁷ M. Kostrzewski, N. Chamier-Gliszczyński, T. Królikowski, *op. cit.*, s. 20.

Często wykorzystywanym kanałem dystrybucji są również sklepy partnerskie. Polega to na poszukiwaniu przez producenta wyrobu sklepów, które wykupią dany produkt i będą go rozprowadzać swoim kanałami. W ten sposób przedsiębiorstwo produkcyjne powierza dystrybucję firmom zewnętrznym, skupiając się na wytwarzaniu towarów.

Hurtownik

Dystrybuowanie wyrobów poprzez hurtowników polega na sprzedaży produktów lub usług jednostkom, które następnie odsprzedają je według zasad komercyjnych. Hurtowa sprzedaż polega zazwyczaj na jednorazowym zbyciu dużej ilości produktu. To bardzo ważne źródło informacji – pomaga w określaniu cen promocyjnych, a nawet budowaniu marki¹³⁸.

9.3. Źródła finansowania przedsiębiorstwa

Bootstrapping – strategia finansowania, w której przedsiębiorca korzysta wyłącznie z własnych środków oraz przychodów generowanych przez przedsiębiorstwo bez sięgania po zewnętrzne źródła finansowania: kredyty, dotacje czy inwestorów. Jest to szczególnie popularna metoda wśród startupów oraz małych firm, które chcą uniknąć utraty kontroli nad biznesem i ograniczyć zadłużenie. Kluczowe cechy bootstrappingu to: brak zewnętrznego finansowania, maksymalna oszczędność, pełna kontrola nad firmą oraz ryzyko finansowe¹³⁹.

Franchising – zgodnie z Europejskim Kodeksem Etyki Franchisingu (European Code of Ethics for Franchising) to system sprzedażowy, który opiera się na ścisłej współpracy między niezależnymi prawnie i finansowo podmiotami. Innymi słowy *franchising* opiera się na długoterminowej umowie pomiędzy franczyzodawcą (właścicielem marki) a franczyzobiorcą (korzystającym).

¹³⁸ *Ibidem*, s. 8.

¹³⁹ P. Jarvis, *Company of One: Why Staying Small Is the Next Big Thing for Business*, Portfolio Penguin Books, Londyn 2019.

Crowdfunding – finansowanie przez społeczeństwo przedsięwzięć nie tylko z zakresu biznesowego, ale również sportowego, artystycznego czy kulturowego¹⁴⁰. Pomysły prezentowane są na specjalnie dedykowanych do tego platformach, dzięki którym projekty mogą zyskać rozgłos i w łatwy sposób zebrać niezbędne dla siebie fundusze.

Joint venture oznacza podmiot, który został stworzony wspólnie przez więcej niż jedno przedsiębiorstwo w celu stworzenia określonego zadania lub poprowadzenia konkretnej działalności gospodarczej. Wspólnicy w spółce *joint venture* dzielą między siebie zyski, koszty i straty związane z prowadzoną działalnością.

Kredyt bankowy – jedno z najczęściej wybieranych źródeł finansowania, które w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa dzieli się na różne formy.

Tabela 6. Rodzaje kredytu

Rodzaj kredytu	Opis	Przykład zastosowania
Kredyt inwestycyjny	Przeznaczony na rozwój firmy, zakup nieruchomości, maszyn, rozbudowę infrastruktury	Przedsiębiorstwo produkcyjne kupuje nową linię technologiczną
Kredyt obrotowy	Służy finansowaniu bieżącej działalności, np. zakupu materiałów, pokryciu kosztów operacyjnych	Sklep spożywczy finansuje zakup towarów na sezon świąteczny
Kredyt technologiczny	Wspiera inwestowanie w innowacje i nowe technologie	Przedsiębiorstwo IT wdraża AI do procesów produkcji
Kredyt pomostowy	Pomaga finansować projekty, w których przedsiębiorstwo oczekuje na zwrot z innych źródeł (np. dotacji)	Startup otrzymuje dofinansowanie z UE, ale potrzebuje środków jeszcze przed jego wypłatą

Źródło: opracowanie własne.

Leasing jest umową, na mocy której właściciel składnika aktywów (leasingodawca) przekazuje użytkownikowi (leasingobiorcy) prawo użytkowania składnika aktywów przez określony czas w zamian za opłatę lub serię opłat. Jest to swego rodzaju kredyt, z tą różnicą, że zamiast środków pieniężnych jego przedmiotem są określone aktywa (środki trwałe, wartości niematerialne i prawne).

¹⁴⁰ K. Koziół-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych pomysłów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 73, s. 672.

Podpisując umowę leasingu, korzystający otrzymuje w użytkowanie wybrany składnik aktywów, np. samochód.

Wyróżniamy leasing operacyjny oraz finansowy; różnice między nimi zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela. 7. Rodzaje leasingu

	Leasing operacyjny	Leasing finansowy
Rodzaj własności środka trwałego	Leasingodawca jest właścicielem do momentu wykupu	Przedmioty leasingowane można zaliczyć do rejestru środków trwałych
Minimalny czas trwania leasingu	Minimum dwa lata	Minimum sześć miesięcy
Sposób opłacania podatku	Podatek VAT (23%) doliczany do każdej miesięcznej raty	Podatek VAT opłacany „z góry”
Wykup środka trwałego	Nie ma obowiązku wykupu sprzętu	Po zakończeniu umowy środek trwały staje się własnością leasingobiorcy (bez dodatkowych kosztów)

Źródło: opracowanie własne.

Dotacje i granty

Zalety

- ☑ Środki są bezzwrotne, co ogranicza ryzyko finansowe.
- ☑ Wsparcie innowacyjnych i nowoczesnych rozwiązań.
- ☑ Możliwość finansowania projektów o wysokim ryzyku.

Wady

- ☑ Skomplikowane procedury aplikacyjne.
- ☑ Konieczność spełnienia określonych warunków i długotrwały proces oceny wniosku.
- ☑ Trudne procedury biurowe dotyczące prowadzenia księgowości, wypłaty wynagrodzeń oraz rozliczenia projektu.

Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG)

FENG to program unijny na lata 2021–2027, który wspiera przedsiębiorstwa w zakresie innowacji, badań i rozwoju, cyfryzacji oraz zrównoważonego rozwoju.

Tabela 8. Obszary wsparcia FENG

Obszar wsparcia	Zakres finansowania	Przykład zastosowania
Wsparcie startupów i MŚP	Dofinansowanie innowacyjnych projektów i rozwój technologii	Startup biotechnologiczny otrzymuje środki na badania nad nowym lekiem
Dotacje na badania i rozwój (B+R)	Finansowanie prac badawczo-rozwojowych i wdrażania ich wyników	Przedsiębiorstwo technologiczne rozwija nowy system zarządzania energią
Transformacja cyfrowa	Środki na cyfryzację procesów biznesowych, Przemysł 5.0	Przedsiębiorstwo produkcyjne wdraża automatyzację linii montażowej
Ekologia i zrównoważony rozwój	Inwestycje w zielone technologie, gospodarkę obiegu zamkniętego	Przedsiębiorstwo budowlane finansuje panele słoneczne dla nowych budynków
Internacjonalizacja	Wsparcie ekspansji na rynki zagraniczne	Polski producent mebli uzyskuje wsparcie na eksport towaru do Niemiec

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.nowoczesnagospodarka.gov.pl> (data dostępu: 1.03.2025).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)

Zakres dotacji. PARP oferuje wsparcie finansowe dla MŚP, które chcą się rozwijać, eksportować swoje produkty lub wdrażać innowacje. Przedsiębiorcy mogą korzystać z dotacji na badania i rozwój, wdrożenie nowych technologii oraz rozwój eksportu. PARP organizuje także konkursy na wsparcie działań związanych z cyfryzacją przedsiębiorstw, rozwojem *e-commerce* czy tworzeniem nowych produktów i usług.

Programy „Go to Brand”, „Innovation Voucher” czy „Mój Przedsiębiorca” stanowią doskonałą okazję do pozyskania wsparcia dla firm na różnych etapach ich rozwoju.

Programy regionalne

Finansowanie na poziomie województw. W każdym województwie dostępne są lokalne programy dotacyjne, które oferują wsparcie na płaszczyźnie regionalnej głównie MŚP. Celem tych programów jest wspieranie rozwoju lokalnych organizacji, zwiększanie konkurencyjności regionów oraz poprawa jakości życia mieszkańców.

Przykłady. Programy oferowane przez wojewódzkie urzędy pracy, lokalne fundusze rozwoju przedsiębiorczości, dotacje z budżetów samorządowych oraz programy wspierające przedsiębiorczość na terenach wiejskich, np. w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW).

Przeznaczenie. Dotacje te mogą obejmować różne działania – inwestycje w rozwój infrastruktury, modernizację parku maszynowego, innowacje technologiczne czy rozwój usług turystycznych.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR)

Wsparcie dla badań i rozwoju. NCBR oferuje dotacje i pożyczki na realizację projektów badawczo-rozwojowych, które mogą przyczynić się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw. Programy skierowane są do organizacji, które chcą prowadzić badania naukowe lub rozwijać nowe technologie i produkty.

Przykłady programów. Programy takie jak „Szybka ścieżka”, „InnoDoktorant”, „GameInno” oraz „Design dla Przemysłu” oferują finansowanie projektów w różnych branżach, od sektora IT po przemysł wytwórczy.

Cele. Celem jest zacieśnienie współpracy między nauką a biznesem, poprawa konkurencyjności polskich przedsiębiorstw oraz wzrost innowacyjności w gospodarce.

Fundusze strukturalne Unii Europejskiej

Wsparcie rozwoju gospodarczego. Fundusze strukturalne UE są przeznaczone na realizację projektów, które mają na celu poprawę konkurencyjności regionów, zwiększenie innowacyjności gospodarki, rozwój infrastruktury oraz wspieranie zatrudnienia. Skierowane są do różnych podmiotów: przedsiębiorstw,

organizacji pozarządowych, jednostek samorządu terytorialnego, a także instytucji publicznych.

Programy. Dotacje w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) są dostępne w różnych formach, w tym na rozwój infrastruktury, wprowadzanie innowacji w organizacjach, wspieranie rozwoju zielonych technologii czy tworzenie nowych miejsc pracy.

Cel. Celem funduszy jest zmniejszenie nierówności rozwojowych pomiędzy regionami UE, a także promowanie zbalansowanego rozwoju i innowacji.

Programy krajowe i międzynarodowe

Wsparcie krajowe. Programy krajowe obejmują dotacje i pożyczki dla przedsiębiorstw, które realizują projekty w takich dziedzinach jak innowacje, automatyzacja, cyfryzacja, rozwój eksportu czy wprowadzanie nowoczesnych technologii. Wsparcie udzielane jest głównie przez Ministerstwa Rozwoju, Funduszy i Polityki Regionalnej oraz inne agencje rządowe.

Programy międzynarodowe. W ramach współpracy międzynarodowej przedsiębiorcy mogą pozyskiwać dotacje w projektach współfinansowanych przez UE lub inne międzynarodowe instytucje. Przykładem może być Program Horyzont 2020 (Horizon Europe), który wspiera innowacje w badaniach naukowych na poziomie europejskim.

Przykłady programów. Programy takie jak „Horizon Europe”, „Erasmus dla MŚP”, „Program LIFE” czy „COST” oferują wsparcie dla przedsiębiorstw, które chcą realizować projekty badawcze, innowacyjne i środowiskowe.



Wyszukiwarka dotacji – aktualne programy dotacyjne dopasowane do profilu działalności znajdziesz na stronie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Narzędzie to pozwala na filtrowanie dostępnych programów według rodzaju beneficjenta, obszaru wsparcia oraz lokalizacji: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka>.

Aniołowie biznesu (*business angel, angel investor*) oraz *venture capital* to kolejne z możliwości finansowania przedsięwzięć biznesowych. Obie polegają na pozyskiwaniu funduszy od inwestorów zewnętrznych, występują jednak między nimi znaczące różnice, które determinują wybór w zależności od specyfiki konkretnych przedsięwzięć. Aniołowie biznesu to osoby prywatne, inwestujące często anonimowo oraz z pasji w poszukiwaniu kolejnych źródeł dochodu. *Venture capital* to natomiast spółka kapitałowa kilku udziałowców zakładana w celu wytypowania przedsięwzięcia, które przyniesie spółce największe zyski. *Venture capital* jest w stanie jednorazowo zainwestować w wybrany startup nawet powyżej miliona złotych, podczas gdy w przypadku aniołów wartość inwestycji rzadko przekracza sto tysięcy.

Cele, jakie stawiają sobie poszczególni inwestorzy, rozstrzygają o wystąpieniu kolejnych różnic. Ze względu na stosunkowo niewielkie inwestycje ponoszone z własnych środków aniołowie biznesu podejmują decyzje na podstawie prostych kalkulacji, często nawet intuicji, a przedsiębiorstw poszukują raczej na znanych sobie rynkach lokalnych. *Venture capital* inwestuje środki złożone przez kilku udziałowców, co powoduje konieczność dogłębnego przeanalizowania potencjału wybranych przedsiębiorstw. Poszukiwane są raczej duże organizacje, z perspektywami rozszerzenia działalności na skalę międzynarodową, tylko one bowiem są w stanie przynieść oczekiwany zwrot inwestycji.

ĆWICZENIA

Zadanie 9.1.

Dokonaj doboru kanałów dystrybucji dla wybranego przedsięwzięcia i opisz, w jaki sposób – z wykorzystaniem specyfiki danego kanału – produkt lub usługa zostaną dostarczone z przedsiębiorstwa do odbiorcy (klienta).

Zadanie 9.2.

Scharakteryzuj obszary funkcjonowania wybranego przedsiębiorstwa pod kątem wspomnianej typologii zasobów. Następnie podaj po trzy przykłady obiektów charakterystycznych dla danego typu zasobu.

Zasoby	Charakterystyka
Rzeczowe	
	Przykład:
Intelektualne	
	Przykład:
Ludzkie	
	Przykład:
Finansowe	
	Przykład:

Zadanie 9.3.

Zapoznaj się z przypadkiem firmy AI Tech Informatics, a następnie odpowiedz na pytania zamieszczone pod tekstem.

Przedsiębiorstwo AI Tech Informatics to młody startup technologiczny specjalizujący się w rozwoju sztucznej inteligencji dla *e-commerce*. Ich głównym produktem jest narzędzie AI Smart Sales, które wykorzystuje algorytmy uczenia maszynowego do analizy zachowań klientów i personalizacji oferty sklepów internetowych. Startup został założony przez trzech wspólników – programistę AI, specjalistę ds. marketingu i analityka biznesowego. Po roku prac nad MVP (*minimum viable product*) przedsiębiorstwo zdobyło pierwszych klientów, ale potrzebuje dalszego finansowania na rozwój, skalowanie sprzedaży i ekspansję na rynki zagraniczne.

AI Tech Informatics stoi przed kluczową decyzją – jakie źródła finansowania wybrać, aby zapewnić firmie dalszy rozwój?

Możliwości brane pod uwagę:

- ☒ *Bootstrapping* – finansowanie działalności z własnych środków założycieli oraz reinwestowanie zysków.
- ☒ Aniołowie biznesu – pozyskanie inwestora, który wniesie kapitał w zamian za udziały.
- ☒ *Venture capital* (VC) – współpraca z funduszem inwestycyjnym, który zainwestuje w zamian za część własności spółki.
- ☒ *Crowdfunding* – kampania finansowania społecznościowego na platformach typu Kickstarter czy Indiegogo.
- ☒ Dotacje i granty – aplikowanie o środki z programów unijnych (np. Horyzont Europa) lub krajowych (np. PARP).
- ☒ Kredyt bankowy – pozyskanie kapitału na rozwój w formie kredytu obrotowego lub inwestycyjnego.
- ☒ IPO (*Initial Public Offering*) – w przyszłości możliwość wejścia na giełdę.

Twoim zadaniem jako doradcy finansowego jest:

1. Przeanalizowanie dostępnych opcji finansowania – jakie są zalety i ryzyka każdej z metod?
2. Wybór optymalnego modelu finansowania – które źródła są najlepsze dla AI Tech Informatics i dlaczego?
3. Opracowanie strategii finansowej – jak powinno się wykorzystać uzyskane środki, aby zapewnić firmie skutecznie rozwój?

Zadanie 9.4.

Spośród istniejących na rynku firm dokonaj wyboru interesującej cię franczyzy. Scharakteryzuj, co jest potrzebne do jej otwarcia – czego wymaga od ciebie franczyzodawca, jaki potrzebny jest wkład minimalny. Skup się na charakterystycznych cechach wybranej franczyzy.

Zadanie 9.5.

Wyjaśnij istotę crowdfundingu. Następnie stwórz własny projekt dla dowolnego przedsięwzięcia. Wybierz odpowiedni model i uzasadnij. Wszelkie ustalenia powinny być dokonywane w oparciu o cechy charakterystyczne modelu. Skorzystaj z istniejących platform crowdfundingowych, znajdź i wykorzystaj rzeczywisty projekt finansowania jako kontekst dla własnego pomysłu.

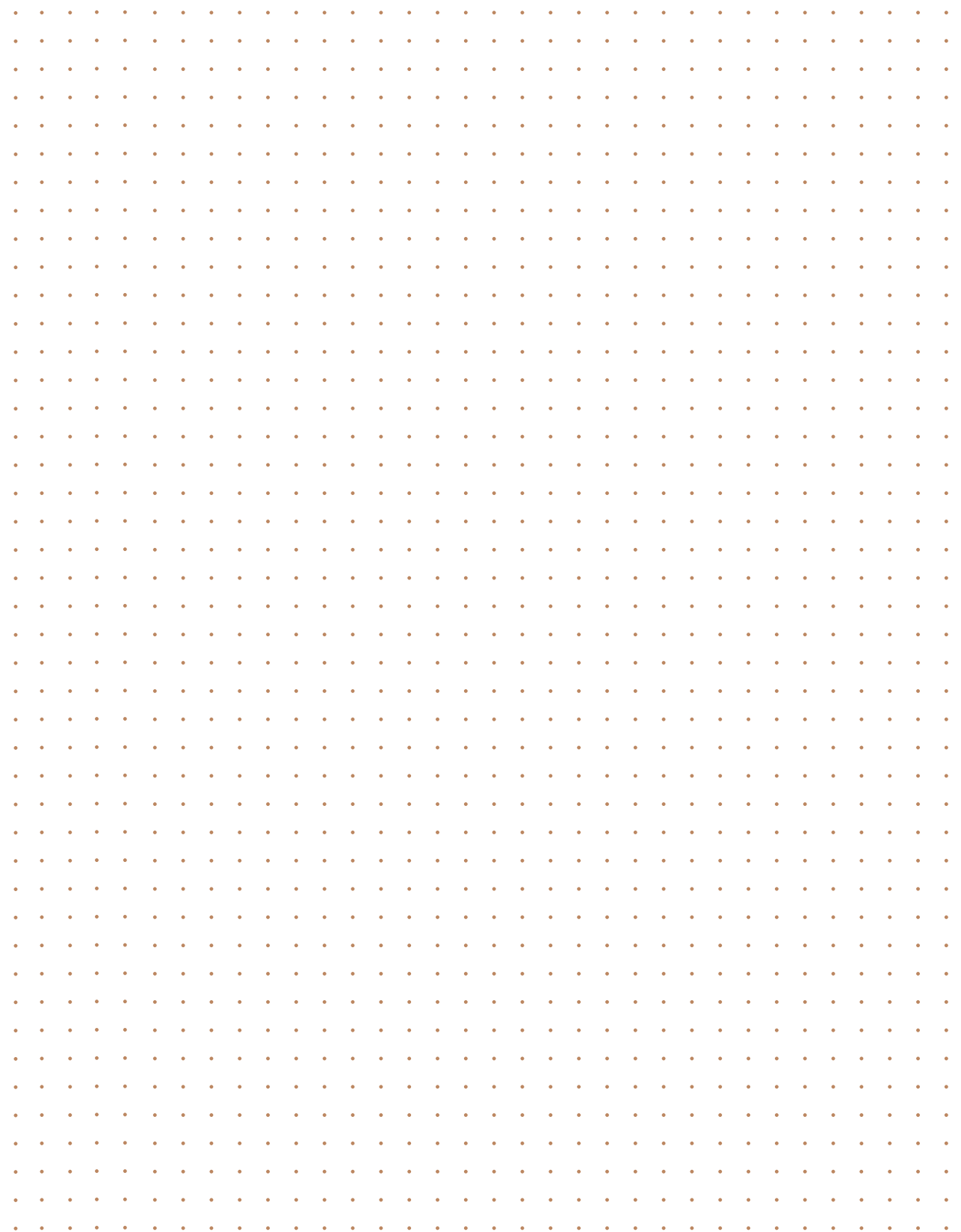
Zadanie 9.6.

Uzupełnij tabelę poniższym frazami:

duże firmy z zasięgiem zagranicznym; pogłębiona analiza potencjału; raczej anonimowe działanie; osoby prywatne; spółka kapitałowa; stale uzupełniane portfolio; prosta kalkulacja; raczej rynki lokalne i mniejsze firmy; liczy na ogromne zyski; do około stu tysięcy złotych; finansowanie z własnych środków; finansowanie ze wspólnego funduszu inwestorów; minimum milion złotych; często z pasji oraz chęci pomnożenia kapitału

	Aniołowie biznesu	Venture capital
Forma prawna		
Cel inwestycji		
Sposób działania		
Wartość inwestycji		
Proces podejmowania decyzji		
Źródło pochodzenia inwestowanych środków		
Preferowane rynki i przedsiębiorstwa		

NOTATKI





Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej w sektorze MŚP to wyzwanie, które wymaga nie tylko wiedzy, ale również elastyczności i talentów adaptacyjnych. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym przedsiębiorcy muszą podejmować przemyślane decyzje, bazując na analizie zasobów, otoczenia oraz potrzeb klientów.

Niniejszy podręcznik dostarcza praktycznej i uporządkowanej wiedzy, która ułatwia zrozumienie kluczowych obszarów funkcjonowania firmy – od wyboru formy prawnej, przez określenie misji i strategii, aż po zarządzanie zasobami oraz innowacjami. Poruszone zostały również zagadnienia istotne dla konkurencyjności i długofalowego rozwoju.

Jak wynika z treści podręcznika, funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w dobie dynamicznie zmieniającego się otoczenia jest coraz bardziej uzależnione od ich gotowości do wdrażania nowoczesnych technologii, głównie takich jak: sztuczna inteligencja, rozwiązania chmurowe czy automatyzacja. Z jednej strony technologie te pozwalają przedsiębiorstwom na zwiększenie efektywności czy redukcję kosztów, a z drugiej strony na personalizację czy lepszą konkurencyjność na rynku. Obecnie można stwierdzić, iż wdrażanie wszelkich nowych rozwiązań technologicznych jest kluczowe nie tylko dla przetrwania organizacji, ale przede wszystkim dla jej rozwoju, zwłaszcza w warunkach szybko zmieniających się realiów biznesowych. Przedsiębiorstwa korzystające np. ze sztucznej inteligencji czy automatyzacji mogą nie tylko szybciej reagować na potrzeby klientów i personalizować oferty, ale też optymalizować procesy, co przekłada się na wyższą efektywność i zrównoważony rozwój.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) charakteryzują się dużą elastycznością, co pozwala im szybciej niż dużym korporacjom dostosowywać się do zmieniających się wymogów rynkowych i prawnych. Wprowadzanie innowacji czy wszelkich ekologicznych rozwiązań technologicznych nie tylko zwiększa ich konkurencyjność, ale także wspiera rozwój zrównoważony, redukując negatywny wpływ na środowisko.

Jak pokazuje raport firmy Capgemini TechnoVision Top 5 Tech Trends to Watch in 2025, kierunki rozwoju przedsiębiorstw w 2025 roku są silnie związane ze zmianami ekonomiczno-gospodarczymi, w tym z postępującą cyfryzacją, zrównoważonym rozwojem oraz wzrostem znaczenia innowacji technologicznych.

Prowadzenie działalności gospodarczej w sektorze MŚP to wyzwanie, które wymaga nie tylko wiedzy, ale również elastyczności i talentów adaptacyjnych. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym przedsiębiorcy muszą podejmować przemyślane decyzje, bazując na analizie zasobów, otoczenia oraz potrzeb klientów.

Niniejszy podręcznik dostarcza praktycznej i uporządkowanej wiedzy, która ułatwia zrozumienie kluczowych obszarów funkcjonowania firmy – od wyboru formy prawnej, przez określenie misji i strategii, aż po zarządzanie zasobami oraz innowacjami. Poruszone zostały również zagadnienia istotne dla konkurencyjności i długofalowego rozwoju.

Jak wynika z treści podręcznika, funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w dobie dynamicznie zmieniającego się otoczenia jest coraz bardziej uzależnione od ich gotowości do wdrażania nowoczesnych technologii, głównie takich jak: sztuczna inteligencja, rozwiązania chmurowe czy automatyzacja. Z jednej strony technologie te pozwalają przedsiębiorstwom na zwiększenie efektywności czy redukcję kosztów, a z drugiej strony na personalizację czy lepszą konkurencyjność na rynku. Obecnie można stwierdzić, iż wdrażanie wszelkich nowych rozwiązań technologicznych jest kluczowe nie tylko dla przetrwania organizacji, ale przede wszystkim dla jej rozwoju, zwłaszcza w warunkach szybko zmieniających się realiów biznesowych. Przedsiębiorstwa korzystające np. ze sztucznej inteligencji czy automatyzacji mogą nie tylko szybciej reagować na potrzeby klientów i personalizować oferty, ale też optymalizować procesy, co przekłada się na wyższą efektywność i zrównoważony rozwój.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) charakteryzują się dużą elastycznością, co pozwala im szybciej niż dużym korporacjom dostosowywać się do zmieniających się wymogów rynkowych i prawnych. Wprowadzanie innowacji czy wszelkich ekologicznych rozwiązań technologicznych nie tylko zwiększa ich konkurencyjność, ale także wspiera rozwój zrównoważony, redukując negatywny wpływ na środowisko.

Jak pokazuje raport firmy Capgemini TechnoVision Top 5 Tech Trends to Watch in 2025, kierunki rozwoju przedsiębiorstw w 2025 roku są silnie związane ze zmianami ekonomiczno-gospodarczymi, w tym z postępującą cyfryzacją,

zrównoważonym rozwojem oraz wzrostem znaczenia innowacji technologicznych. Współczesne MŚP, aby rozwijać się i prosperować w dynamicznym otoczeniu, muszą inwestować w technologie, doskonalić kompetencje oraz podejmować innowacyjne działania. Nowoczesne technologie stają się kluczowym czynnikiem ich konkurencyjności i trwałej modernizacji. Wzrost znaczenia danych i ich analizy staje się kluczowym czynnikiem konkurencyjności.

Ważnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest wybór i zastosowanie właściwego modelu biznesowego. Taki model powinien być elastyczny, niskokosztowy oraz odpowiadać na podstawowe potrzeby klientów. Modele biznesowe to bowiem determinanty rozwoju przedsiębiorstwa. Właściwe dobrane określają sposób generowania wartości, budowania relacji z klientami oraz uzyskiwania zysków. W dobie dynamicznych zmian, elastyczne i innowacyjne modele pozwalają firmom szybko dostosować się do nowych potrzeb rynku i wyzwalać potencjał wzrostu.

Mamy nadzieję, że treści zawarte w publikacji staną się punktem wyjścia do dalszego pogłębiania wiedzy, świadomego planowania kariery zawodowej lub założenia własnego biznesu. Pomysł sam w sobie nie jest jedynym kluczem do sukcesu, liczy się przede wszystkim zdolność jego wdrożenia.



Bibliografia

- [1] Aguilar F.J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, Nowy Jork 1967.
- [2] Antonowicz P. et al., *Integracja metodyczna PEST i STOW w przeglądzie pakietu strategicznego na przykładzie spółki z sektora gazu ziemnego w Polsce – perspektywa strategiczna*, „Journal of Management and Finance” 2018, nr 4.
- [3] Appio F.P. et al., *Open innovation at the digital frontier: unraveling the paradoxes and roadmaps for SMEs’ successful digital transformation*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 9.
- [4] Azizi M. et al., *Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale*, „European Journal of Innovation Management” 2023, nr 7.
- [5] Barańska M., *Analiza SWOT jako narzędzie controllingu strategicznego w międzynarodowym przedsiębiorstwie budowlanym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 424.
- [6] Barba-Aragón M.I., Jimenez-Jimenez D., Valle-Mestre L., *Effects of open climate on innovation radicality in SMEs: relevance of hidden innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 1.
- [7] Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Education, Londyn 2018.
- [8] Batóg B. et al., *Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniem przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 442.
- [9] Berman T., Schallmo D., Kraus S., *Strategies for digital entrepreneurship success: the role of digital implementation and dynamic capabilities*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 9.
- [10] Bombiak E., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 96.
- [11] Brzeziński A., Ryśnik J., *Konkurenci jako istoty czynnik rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie klastrow*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas: Zarządzanie i Marketing” 2012, nr 1.
- [12] Ciekankowski Z., *Kapitał ludzki jest najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 101.
- [13] *Comiesięczny Raport Makroekonomiczny, Krajowa Izba Gospodarcza*, https://kig.pl/wp-content/uploads/2025/03/Miesiecznik_2025-02-28.pdf (data dostępu: 25.02.2025).
- [14] Dereń A.M., *Prawo gospodarcze. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie, Nysa 2005.
- [15] Do H.N. et al., *Unveiling the impact of technological innovation and SMEs resilience: the moderating role of firms’ social sustainability orientation*, „European Journal of Innovation Management” 2025, vol. 28, nr 8.
- [16] Dohn K., Matuszek M., Odlanicka-Poczobutt M., *Ocena efektywności kanałów dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym – część I*, „Logistyka” 2012, nr 4.
- [17] Domańska K., *Konkurencyjność produkcji mleka w Polsce w ujęciu regionalnym*, „Zeszyty Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2013, t. XV, z. 4.

- [18] Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- [19] Dudar G., *Spółka cywilna w podatku od nieruchomości w świetle definicji podatnika z art. 7 § 1 i 2 ordynacji podatkowej (na tle orzecznictwa sądów administracyjnych)*, w: *Ordynacja podatkowa. Stan obecny i kierunki zmian*, red. R. Dowgiera, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2015.
- [20] Dziwulski J., Skowron S., *Struktura i pomiar kapitału intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020.
- [21] Fred R.D., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education, Londyn 2011.
- [22] Gajdzik B., Jama B., *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- [23] Główny Urząd Statystyczny, *Podręcznik Oslo 2018. Zasady dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej*, przeł. Główny Urząd Statystyczny, OECD/Eurostat–Główny Urząd Statystyczny, Warszawa–Szczecin 2020.
- [24] Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl>.
- [25] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. A. Jankowiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [26] Grunert G.K., *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*, „MAPP Working Paper” 1992, nr 4.
- [27] Ingaldi M., *Wykorzystanie analizy SWOT do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa poligraficznego*, „Zeszyty Naukowe Quality. Production. Improvement” 2017, nr 2.
- [28] Jacyszyn J., *Spółka partnerska – czas na zmiany*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2015, nr 3644.
- [29] Janasz W., *Wizja strategiczna i misja w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 12.
- [30] Jankowska E., *Stan idealny, czyli sztuka zarządzania kapitałem klienta*, Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/13074/1/E_Jankowska_Stan_idealny.pdf.
- [31] Jarvis P., *Company of One: Why Staying Small Is the Next Big Thing for Business*, Portfolio Penguin Books, Londyn 2019.
- [32] Kamosiński S., *Misja i wartości jako instytucja wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2022, nr 2.
- [33] *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- [34] Khan K. U. et al., *Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China*, „European Journal of Innovation Management” 2021, nr 5.
- [35] Klimas P., *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 1.

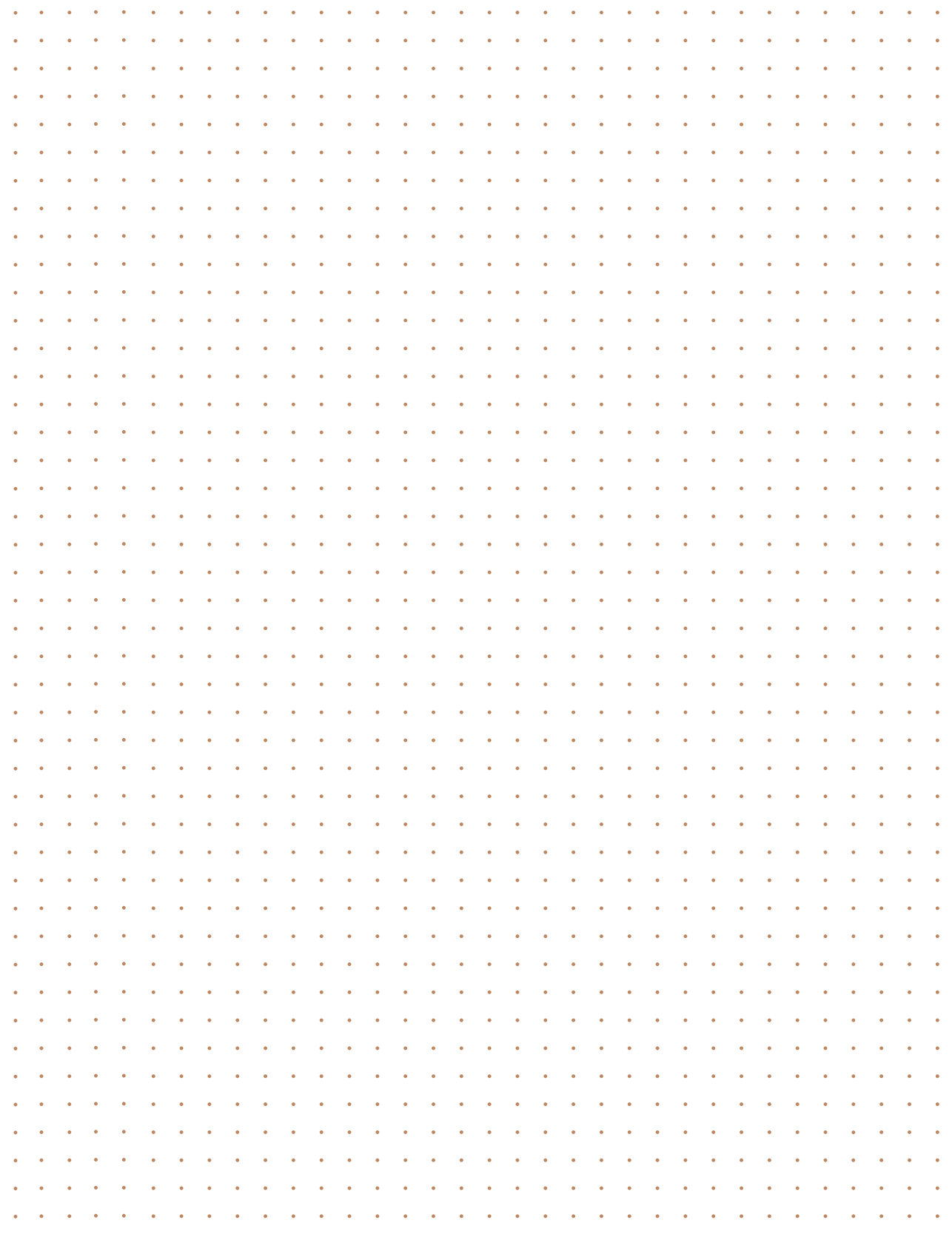
- [36] Klonowska-Matynia M., Stasiukiewicz I., *Analiza kluczowych czynników sukcesu jako metoda oceny pozycji spółki w sektorze*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2015, t. I, nr 19.
- [37] Kokot-Stępień P., *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, t. I, nr 24.
- [38] Kokot-Stępień P., *Znaczenie zasobów finansowych w zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 9.
- [39] Kostrzewski M., Chamier-Gliszczyński N., Królikowski T., *Funkcjonowanie łańcuchów dostaw w nowoczesnych kanałach dystrybucji na przykładzie handlu hurtowego towarami branży high-tech*, <https://www.researchgate.net/publication/342946158> (data dostępu: 30.10.2025).
- [40] Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson Education, Londyn 2018.
- [41] Kotler, P., Keller, K.L., *Marketing Management*, Pearson Education, Londyn 2016.
- [42] Kotowicz M., *Kapitał zakładowy w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością – skuteczny instrument ochrony wierzycieli?*, „Adam Mickiewicz University Law Review” 2014, t. III.
- [43] Kowalik A., *Przegląd głównych powodów działania, wizji oraz misji największych polskich firm prywatnych*, „Przegląd Organizacji” 2022, nr 3.
- [44] Kowalik K., *Analiza SWOT-TOWS jako narzędzie wyboru strategii funkcjonowania – case study*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej” 2020, t. V, nr 1.
- [45] Koziół-Nadolna K., *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych pomysłów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 73.
- [46] Kozłowska J., *Metodyka analizy strategicznej przedsiębiorstwa na potrzeby integracji produktowo-usługowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.
- [47] Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe Exante, Wrocław 2017.
- [48] Kubera P., *Prosta spółka akcyjna szansą dla innowacyjnych start-upów?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej: Organizacja i Zarządzanie” 2021, nr 83.
- [49] Kulińska E., Masłowski D., Dendera-Gruszka M., *Analiza PEST/PESTEL jako narzędzie wspomagające rozwój miast. Studium przypadku na podstawie miasta Opola*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2017, nr 4, t. I.
- [50] *Kwalifikator MŚP*, <https://kwalifikator.parp.gov.pl> (data dostępu: 3.03.2025).
- [51] Lachiewicz S., *Rola innowacji w osiąganiu sukcesów biznesowych przez małe przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2018, t. 16, nr 1, cz. 1, s. 54.
- [52] *Lista oczekiwań przedsiębiorców wobec rządu na 2025 rok*, <https://business-magazine.pl/artykul/lista-oczekiwan-przedsiębiorcow-wobec-rządu-na-2025-rok> (data dostępu: 2.03.2025).
- [53] Łuczak A., Wysocki F., *Kwantyfikowalna analiza SWOR obszarów wiejskich z wykorzystaniem analitycznego procesu hierarchicznego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Rolnictwa i Agrobiznesu” 2009, t. XI, z. 4.
- [54] Malarski M., *Wizerunek wewnętrzny a wizja przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 19.
- [55] Michna M., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, nr 23.

- [56] Miszewska E., Niedostatkiewicz M., *Dobór analizy strategicznej przedsięwzięć budowlanych w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, „Przegląd Budowlany” 2020, nr 6.
- [57] Miśkiewicz R., *Problemy oceny struktur organizacyjnych w kontekście ich podobieństwa*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 1.
- [58] Mroczo F., *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa, Jelenia Góra 2014.
- [59] Narojczyk S., Marcinkowski B., *Wybrane klasyfikacje i metody analizy zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje i przedsiębiorczość w warunkach zmieniającej się dynamicznie gospodarki*, red. R. Tyłżanowski, Volumina.pl, Szczecin 2022.
- [60] Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, przeł. P. Cap, Dom Wydawniczy Bellonna–Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2000.
- [61] Niemczyk J., Trzaska R., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa w układzie podejść do strategii*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 12.
- [62] Noworol-Luft E., Durasiewicz A., Mucha K., *Analiza SWOT subregionu radomskiego w okresie programowania 2004–2006*, w: *Zbadanie potencjału innowacyjnego subregionu radomskiego – raport z badań etap II – Analiza*, red. K. Głębicka, J. Kalotka, Instytut Technologii Eksploatacji–Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008.
- [63] Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- [64] Olszyńska P., Kozłowska J., Dragun Ł., *Kształcenie zdalne na Politechnice Białostockiej w ocenie studentów – zastosowanie narzędzie segmentacji rynku do analizy danych ankietowych*, „Akademia Zarządzania” 2021, nr 5.
- [65] Opalski A., *Prawo spółek. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2022.
- [66] Osterwalder A. et al., *Niezwykła firma. Jak nieustannie odkrywać swoją organizację na nowo i czerpać z najlepszych modeli biznesowych*, przeł. M. Malcherek, Onepress, Gliwice 2021.
- [67] Otręba M., Knop K., *Wykorzystanie zasady Pareto i zasady SMART do wyznaczania celów w zakresie doskonalenia jakości usług firmy z branży odzieżowej – studium przypadku*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej” 2019, t. IV, nr 1.
- [68] Plichta J., *Charakterystyka klientów hipermarketów w Krakowie na podstawie pomiaru użyteczności usługi handlowej metodą conjoint*, w: *Państwo i społeczeństwo w XXI wieku*, red. D. Surówka-Marszałek, W. Adamus, W. Krawczyk, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2004.
- [69] Pobrotyn A., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A: Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne 1” 2012, nr 1.
- [70] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [71] Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2004.
- [72] *Raport ManpowerGroup Niedobór talentów 2025*, <https://www.manpowergroup.pl/2025/01/28/raport-manpowergroup-niedobor-talentow-2025> (data dostępu: 20.02.2025)
- [73] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Skowrońska, A. Tarnawa, Warszawa 2024.

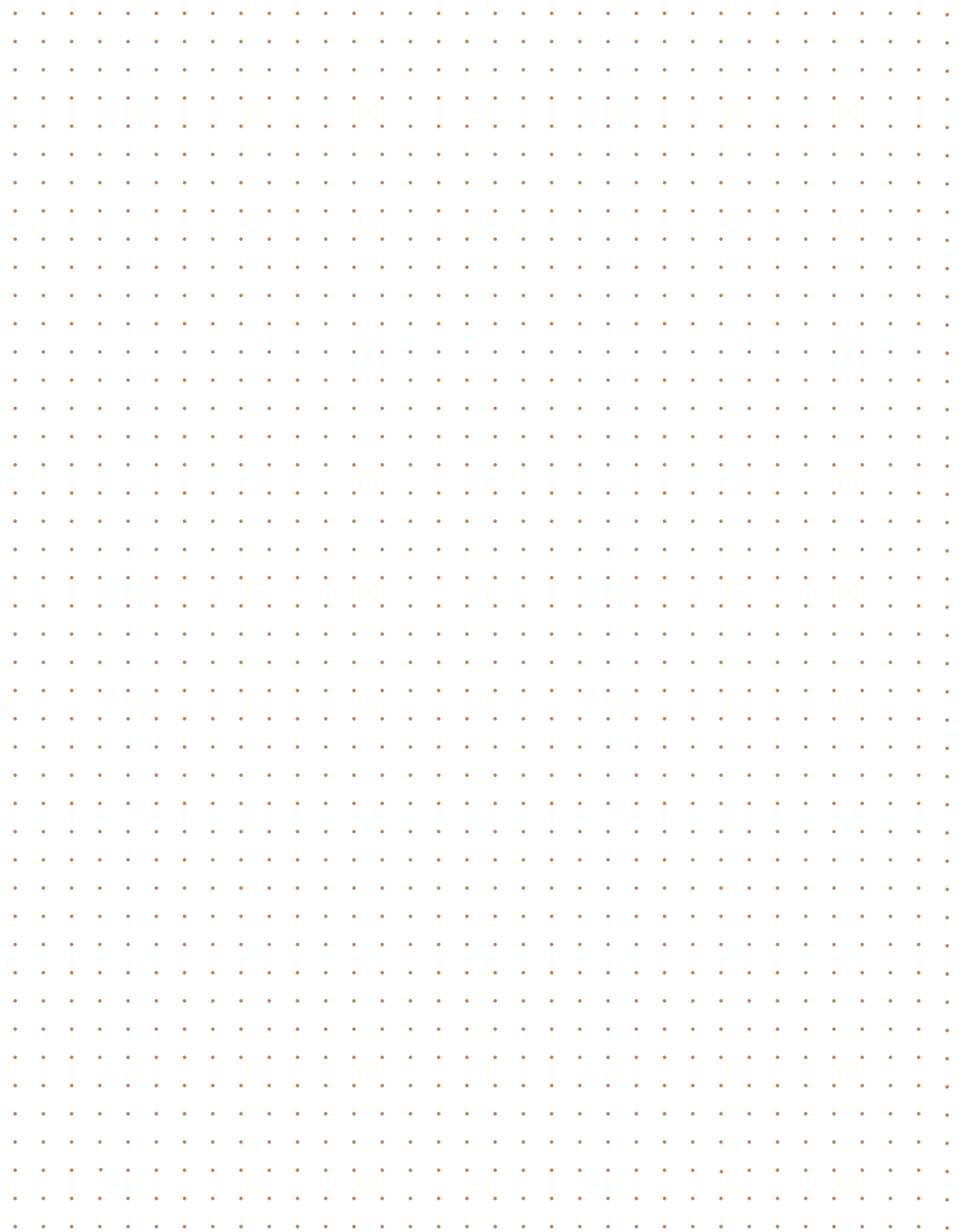
- [74] Reichheld F., Teal T.A., *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2001.
- [75] Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu. Dz.U. L 187 z 26.06.2014.
- [76] Runge A., Runge J., *Słownik pojęć z geografii społeczno-ekonomicznej*, Videograf SA, Mikołów 2008.
- [77] Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2018.
- [78] Setcki D., *Problem struktury majątkowej spółki z o.o. – de lege ferenda a sytuacja prawna wierzycieli*, „Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego” 2015, nr 1.
- [79] Skowronek-Mielczarek A., *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 121.
- [80] Sobiech A., Sobiech M., *Prosta spółka akcyjna – o potencjalnych atrybutach nowej spółki kapitałowej*, „Doradztwo Podatkowe – Biuletyn Instytutu Studiów Podatkowych” 2021, nr 4.
- [81] Socha D., Humeńczuk A., *Zarządzania strategiczne średnim przedsiębiorstwem na przykładzie firmy Select Comfort Sp. z o.o. studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2019, nr 2.
- [82] Sopińska A., Wachowiak P., *Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „e-mentor” 2006, nr 3.
- [83] Speth C., *Analiza SWOT. Kluczowe narzędzie rozwoju strategii biznesowej*, 50minutes.com, Polska 2023.
- [84] Stabryła A., *Zarządzanie Strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- [85] Stawasz E. et al., *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- [86] Steffens G., Kowalski K., *Kryteria SMART: Stań się bardziej skuteczny poprzez wyznaczanie lepszych celów*, 50minutes.com, Polska 2023.
- [87] Strategor, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [88] Suliński G., *Spółka jawna jako strona postępowanie administracyjnego – wybrane aspekty z zakresu reprezentacji spółki*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2018, nr 10.
- [89] *System prawa handlowego. Prawo spółek handlowych*, red. A. Szumański, S. Włodyka, t. 2A–B, C.H. Beck, Warszawa 2023.
- [90] Szmítka S., *Analiza SWOT jako narzędzie oceny innowacyjności przedsięwzięcia biznesowego*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne” 2015, nr 4.
- [91] Walaszek-Pyziół A., Pyziół W., *Kilka refleksji na temat problematyki wkładów do spółki jawnej*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2018, nr 3833.
- [92] Wielgus K., *Zarys konstrukcji spółki komandytowej, której komplementariuszem jest osoba prawna*, „Internetowy Przegląd Pracowniczy” 2018, nr 1.
- [93] Wierzbic K., *Transformacja cyfrowa sektora MŚP w latach 2024–2026. Inwestycje IT, chmura i nowe technologie*, Raport Polcom i Computerworld 2024.

- [94] Wrześniński P., *Bariery prawne rozwoju cyfrowych kanałów dystrybucji w działalności zakładów ubezpieczeń w Polsce*, „Prawo Asekuracyjne” 2019, nr 2.
- [95] Wu Z., Yang F., Wei F., *Exploration versus exploitation: how inter-organizational power dependence influences SME product innovation? An empirical study in China*, „European Journal of Innovation Management” 2024, nr 4.
- [96] Wysocki J., *Wykorzystanie analizy SWOT przy wyborze strategii na przykładzie firmy Vistula SA*, w: *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa: metody analizy, przykłady*, red. S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007.
- [97] *Wyzwania dla małego biznesu*, <https://www.rp.pl/analizy-rzeczpospolitej/art-41862221-wyzwania-dla-malego-biznesu> (data dostępu: 1.03.2025).
- [98] Yüksel İ., *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model: PESTEL Analysis as a Tool for the Strategic Analysis of Environmental and Legal Factors*, „International Journal of Business and Management” 2012, nr 24.
- [99] Zając C., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 34: „Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie”.
- [100] Zakrzewska-Bielawska A., *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [101] Zakrzewska-Bielawska A., *Typy struktur organizacyjnych*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [102] Zalewski A., *Metodyka badania potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstw produkcyjnych w kontekście obowiązku raportowania niefinansowego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2023, nr 1.
- [103] Zdanikowski P., *Prawo udziałowe w spółce z o.o.*, Difin, Warszawa 2011.
- [104] Żuchowski I., *Segmentacja rynku – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2007, nr 4.

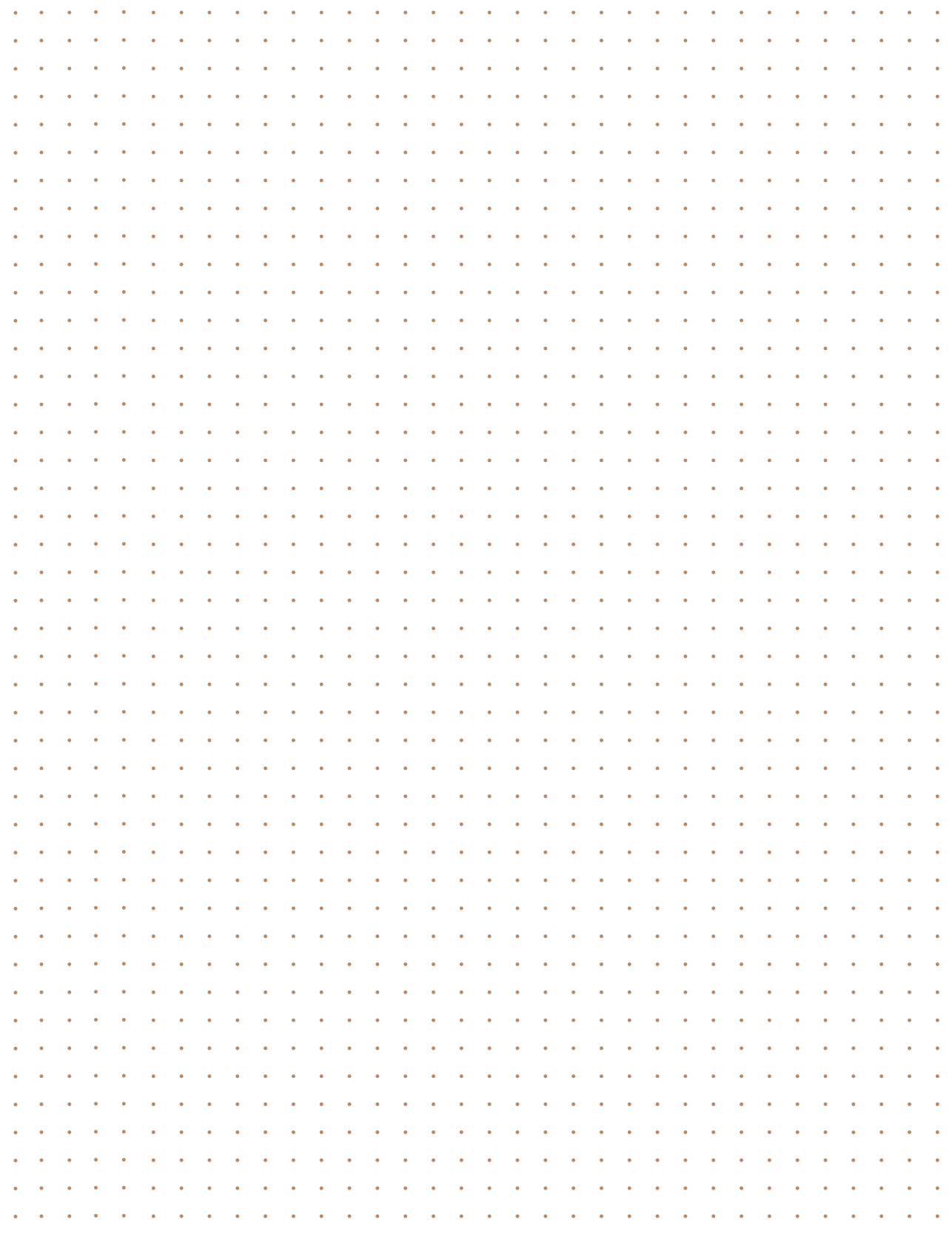
NOTATKI



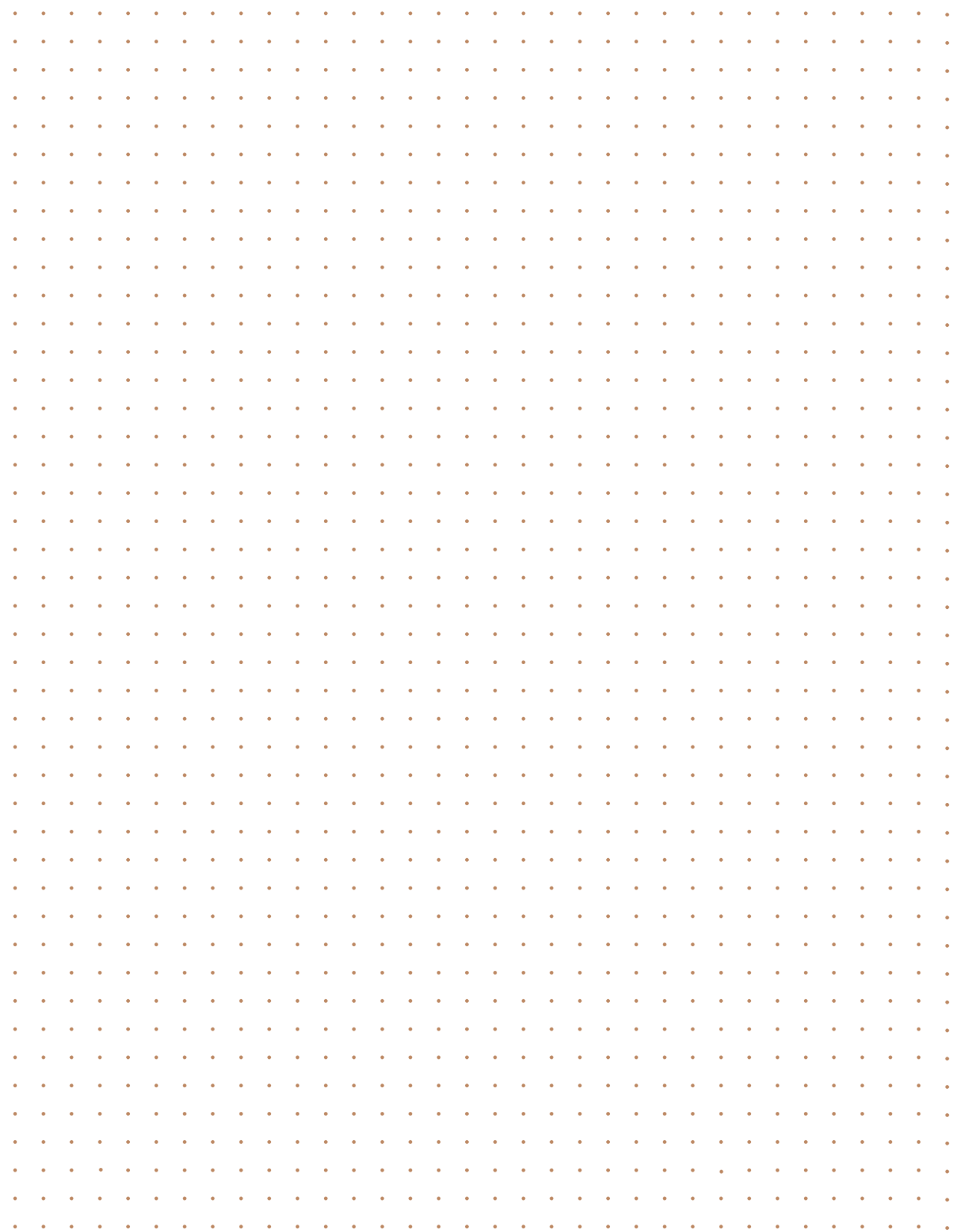
NOTATKI



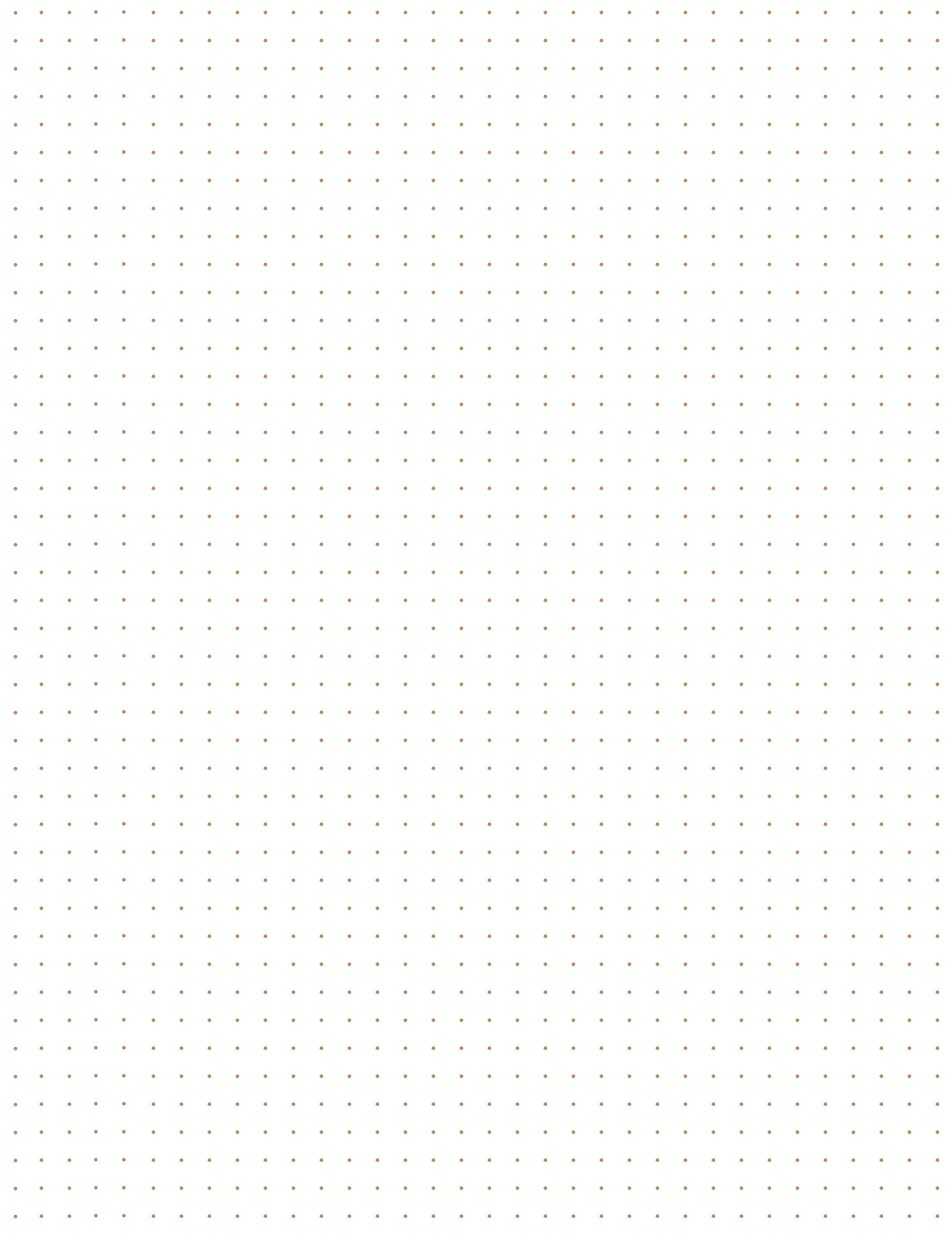
NOTATKI



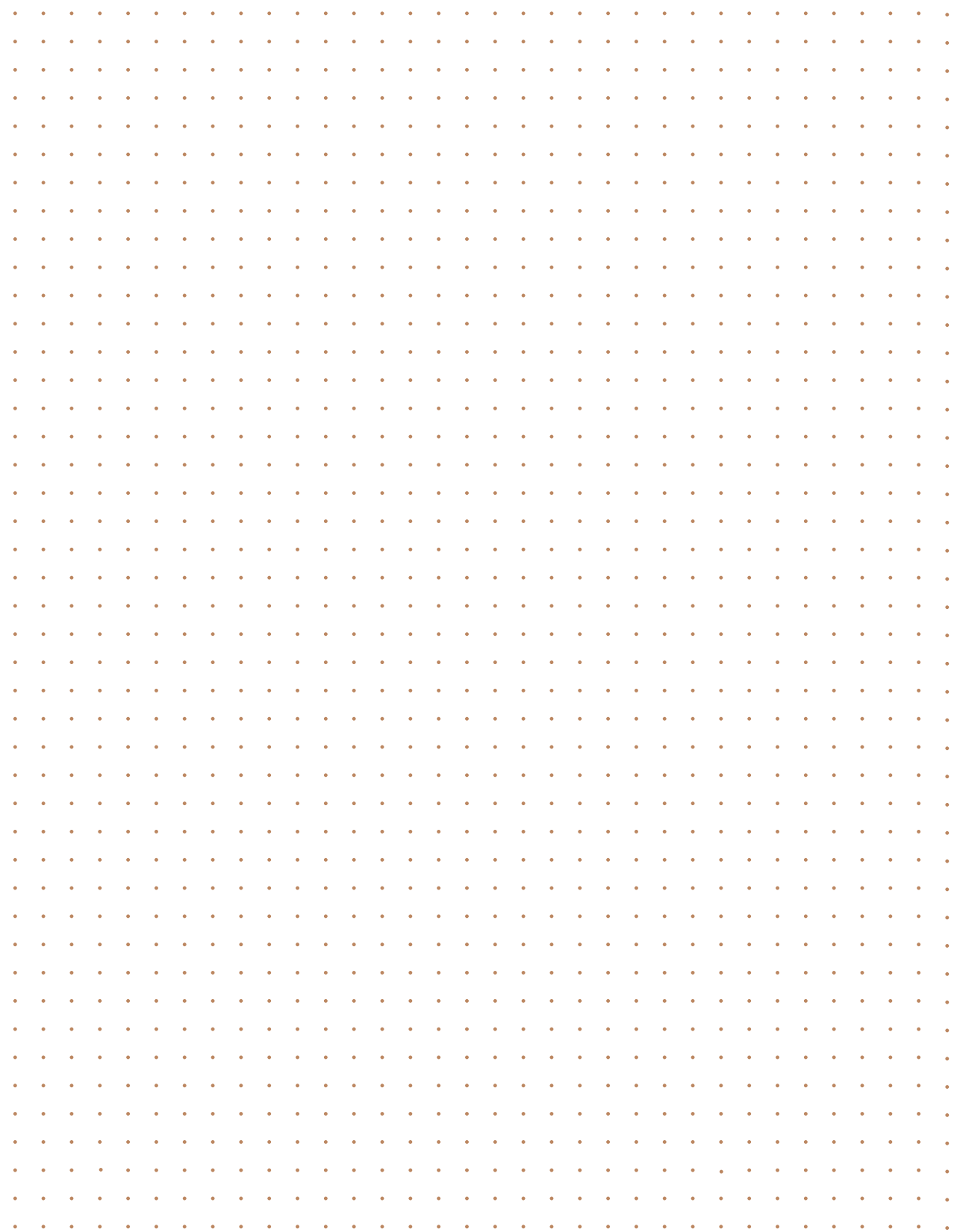
NOTATKI



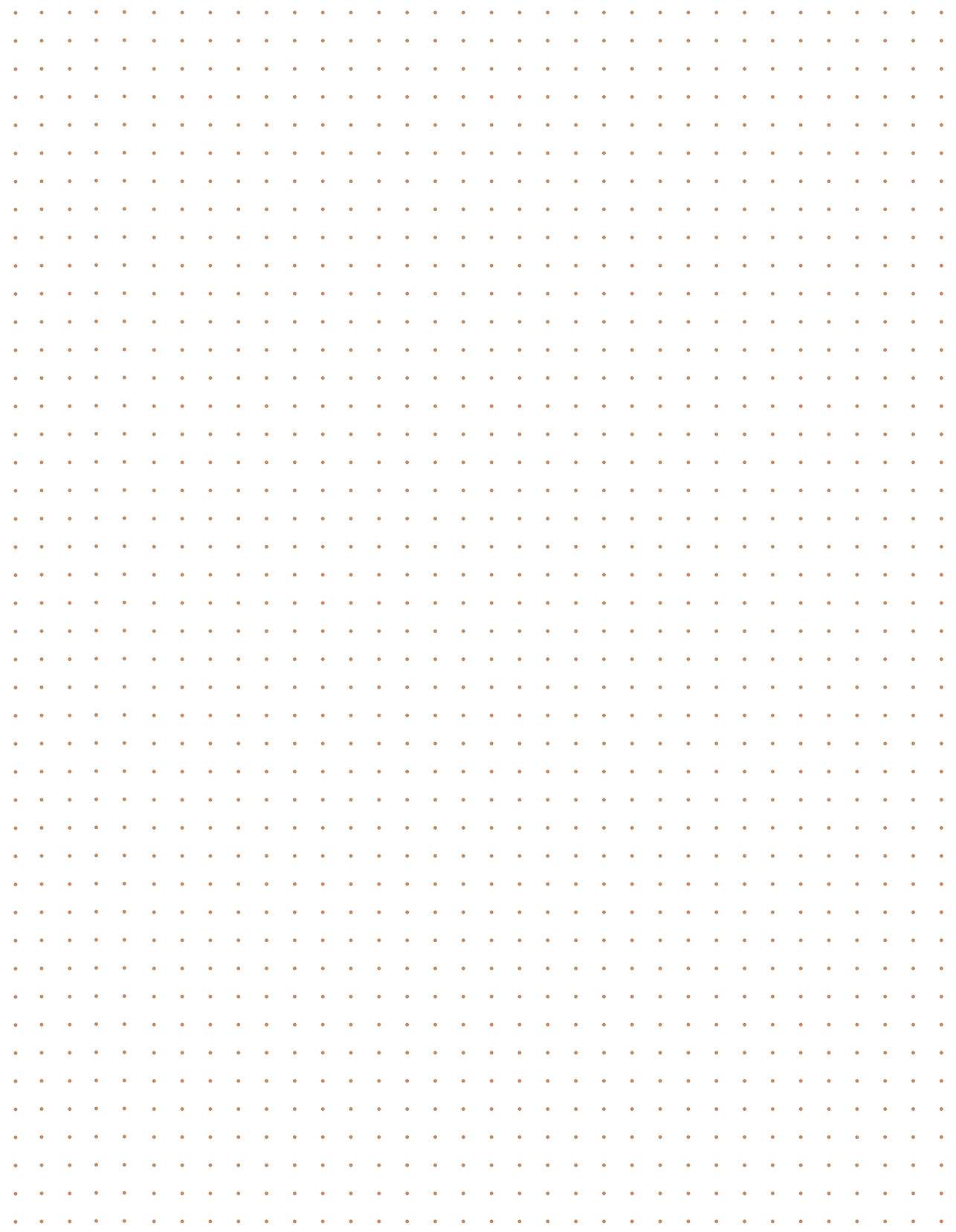
NOTATKI



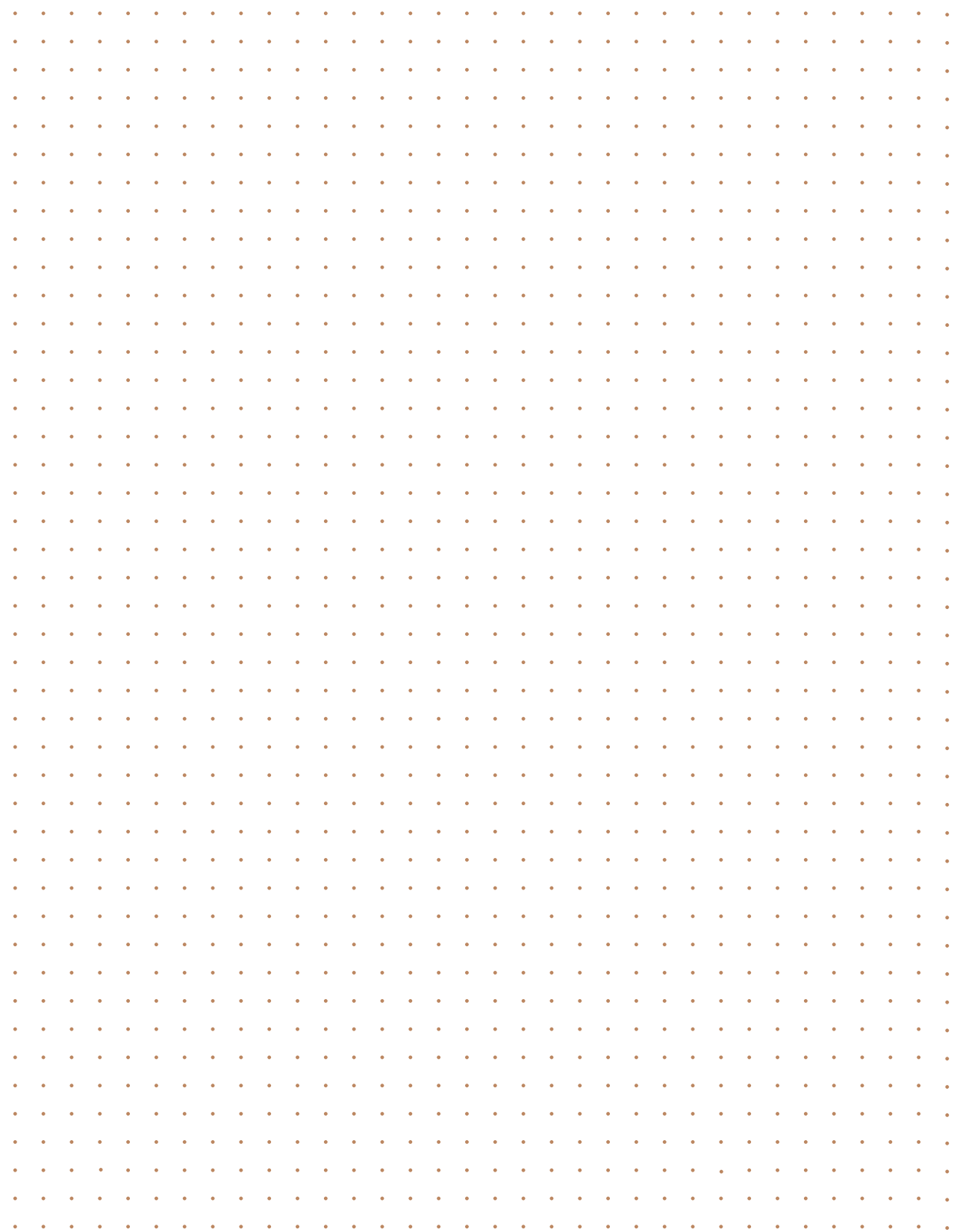
NOTATKI



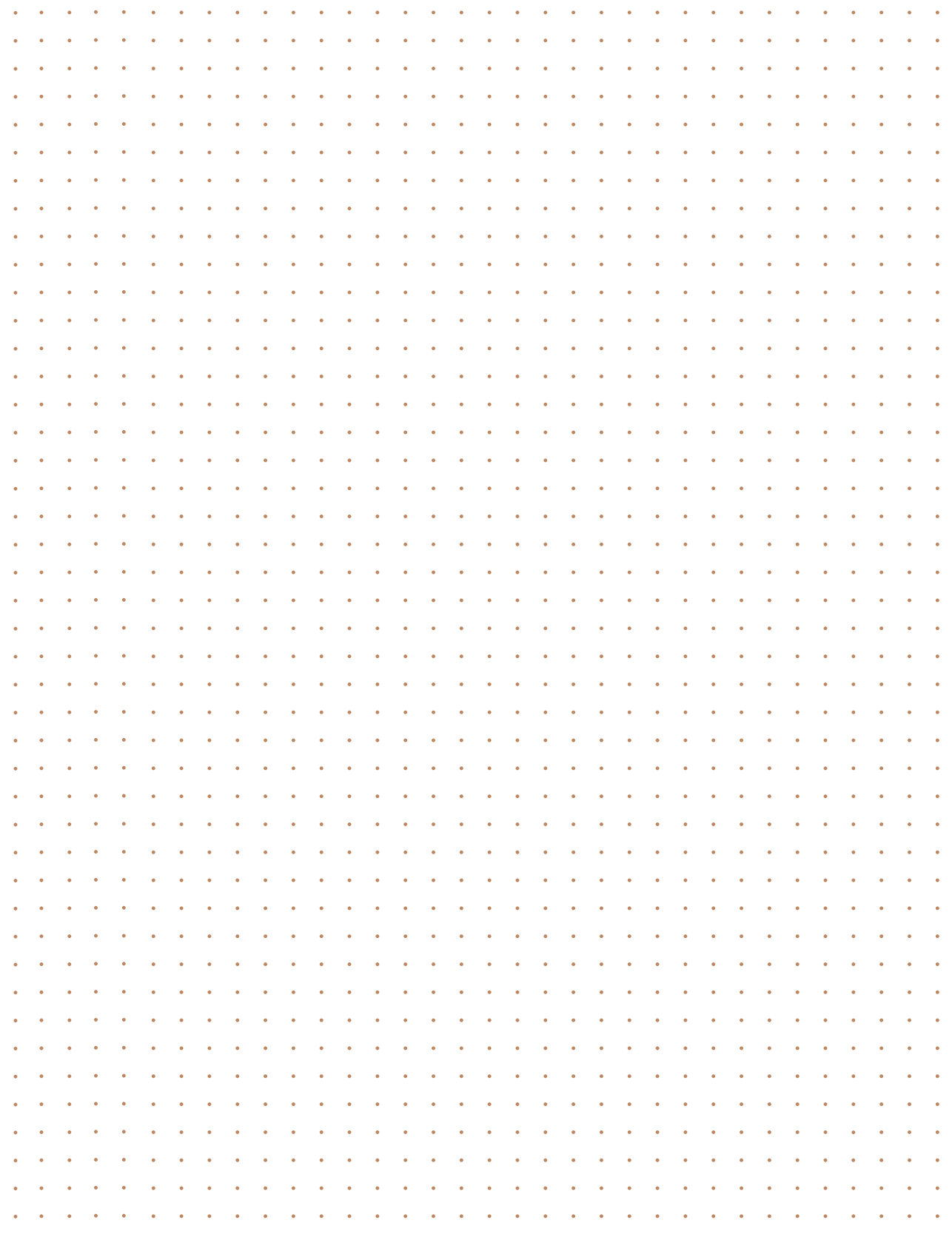
NOTATKI



NOTATKI



NOTATKI



NOTATKI

