

**POLI  
[TECH] >  
NIKA**

Politechnika  
Częstochowska

**Sylwia Gostkowska-Dźwig  
Ewa Kempa  
Magdalena Mrozik  
Ryszard Królik**

# **Wybrane aspekty prowadzenia działalności biznesowej**

**Skrypt**

Częstochowa 2022



Politechnika Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Ewa Kempa

Magdalena Mrozik

Ryszard Królik

# **Wybrane aspekty prowadzenia działalności biznesowej**

Skrypt



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2022

## **Recenzent**

dr hab. Helena Kościelniak, prof. PCz

## **Redakcja**

Paulina Rak

## **Redakcja techniczna**

Paweł Ujma

## **Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

e-ISBN 978-83-7193-896-2

- © Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022
- © Copyright by Sylwia Gostkowska-Dźwig, Ewa Kempa, Magdalena Mrozik, Ryszard Królik, Częstochowa 2022



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

## Spis treści

<b><u>Wstęp</u></b> .....	4
<b><u>Rozdział 1</u></b>	
<b>Magdalena Mroziak</b> Biznesplan .....	6
<b><u>Rozdział 2</u></b>	
<b>Sylwia Gostkowska-Dźwig</b> E-biznes jako forma prowadzenia działalności przez współczesne przedsiębiorstwa .....	24
<b><u>Rozdział 3</u></b>	
<b>Ryszard Królik</b> Otoczenie strategiczne organizacji .....	40
<b><u>Rozdział 4</u></b>	
<b>Ewa Kempa</b> Przedsiębiorczość w zarządzaniu biznesem .....	57

## **Wstęp**

Tematyka prowadzenia działalności biznesowej stanowi obszar rozważań praktyków i teoretyków. Problematyka ta odnosi się do istoty współczesnego prowadzenia działalności biznesowej w czasach występowania coraz to nowych sytuacji kryzysowych, wyzwań stawianych przed przedsiębiorstwami oraz dylematów dotyczących wykorzystania posiadanego doświadczenia przy modelowaniu nowych wzorców biznesowych.

Publikacja składa się z czterech rozdziałów, z których każdy ukazuje inny aspekt prowadzenia działalności biznesowej. Zawarty w niej zbiór opracowań stanowi przydatne źródło wiedzy dla studentów. Ponadto adresowany jest zarówno do praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Przedstawiony skrypt jest efektem prac kilku autorów i stanowi materiał wielowątkowy.

W rozdziale 1 poruszono kwestie związane ze sporządzeniem biznesplanu. Przytoczono kilka jego definicji, wskazano, jakimi cechami powinien się charakteryzować oraz jakiego rodzaju funkcje pełni biznesplan w przedsiębiorstwie. Szczegółowo opisano strukturę typowego biznesplanu, podkreślając jednocześnie, że nie istnieje jeden wzorcowy jego szablon.

Rozdział 2 dotyczy e-biznesu jako formy prowadzenia działalności przez współczesne przedsiębiorstwa. Przedstawiono w nim podstawowe pojęcia i koncepcje handlu w sieci. Dokonano przeglądu problematyki dotyczącej e-biznesu z punktu widzenia wielu autorów. Omówiono także ogólne zagadnienia, które łączą się z biznesem elektronicznym. Scharakteryzowano obszary wykorzystania e-biznesu wraz z ich zaletami i wadami.

W rozdziale 3 przedstawiono definicję otoczenia bliższego i dalszego organizacji oraz dokonano ich rozróżnienia ze względu na odmienne podejście do tematu otoczenia badaczy zajmujących się tym zagadnieniem. W dalszej części zaprezentowano klasyfikację otoczenia, przeprowadzając analizę dostępnej literatury dotyczącej tematyki niniejszego rozdziału. Następnie opisano dwie przykładowe metody analizy otoczenia bliższego oraz makrootoczenia wraz z interpretacją wyników.

W rozdziale 4 przybliżono kwestie związane z rolą i znaczeniem zarządzania oraz przedsiębiorczości w biznesie. Zwrócono uwagę na ważkość sprawności i skuteczności w procesach zarządzania organizacją oraz na ich wpływ na efektywność działań biznesowych. W rozdziale podkreślono również wagę pozycji konkurencyjnej osiągananej przez organizację w biznesie oraz omówiono elementy strategii konkurencji, które często stymulują potrzebne i istotne zmiany dla organizacji. W dalszej części zdefiniowano

przedsiębiorczość, wskazując na jej znaczenie biznesowe, szczególnie w sektorze MSP (małych i średnich przedsiębiorstw). Przedstawiono ponadto różne rodzaje przedsiębiorczości występujące w przestrzeni gospodarczej. Rozdział zawiera także opis przedsiębiorcy ze wskazaniem jego cech charakterystycznych oraz miejsca prowadzenia biznesu.

Skrypt służy jako materiał pomocniczy do ćwiczeń oraz pomoc w samodzielnym pogłębianiu wiedzy z zakresu działalności biznesowej. Na końcu rozdziałów znajdują się zagadnienia do samodzielnej pracy, sprawdzające i utrwalające zdobytą wiedzę.

## **Rozdział 1**

# **Biznesplan**

Magdalena Mrozik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

### **1.1. Pojęcie i charakterystyka biznesplanu**

Planując przedsięwzięcie gospodarcze, należy zastanowić się nad sporządzeniem biznesplanu, który pomoże zweryfikować dany pomysł na biznes. Każde przedsięwzięcie gospodarcze powinno zostać opracowane i sprawdzone w taki sposób, aby miało szansę na realizację w praktyce.

Określenie „biznesplan” wywodzi się z języka angielskiego i oznacza plan biznesu, plan biznesowy. Biznesplan tworzony jest w celach planistycznych zarówno na wewnętrzne, jak i zewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa, a do jego głównych zadań należy ocena opłacalności przyszłych przedsięwzięć gospodarczych.

W literaturze przedmiotu można spotkać mnogość definicji biznesplanu. Według jednej z nich biznesplan to swego rodzaju mapa lub przewodnik, który ułatwia dojście do zamierzonego celu i uatrakcyjnia wyprawę, informując, co warto zobaczyć i dlaczego, a co można sobie darować (Sudoł 1999, s. 156).

Biznesplan to dokument, w którym powinna zawierać się projekcja celów podmiotu gospodarczego oraz realizowanego przez niego przedsięwzięcia. Powinien także zawierać opis sposobów ich osiągnięcia oraz przewidywanych rezultatów podjętych działań. Podstawą jego sporządzania są założenia przyjęte w wyniku przeprowadzonych analiz – strategicznej i finansowej – danych historycznych oraz zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorcy (Skrzypek 2012, s. 15).

Definicje biznesplanu są również odbiciem sposobu spojrzenia pewnych grup zawodowych, według których biznesplan to (Tokarski i in. 2007, s. 20-21):

- dokument określający strategiczną wizję firmy,
- narzędzie projektowania i wdrażania przedsięwzięć rozwojowych,
- szczegółowy plan działania organizacji i jej przedsięwzięć gospodarczo-finansowych,
- dokument planistyczny o projekcie działania gospodarczego firmy (wg celów ilościowo-jakościowych),

- narzędzie pomiaru efektywności działalności i jej poprawy (za sprawą uruchomienia, przekształceń czy ekspansji),
- podstawa podejmowania rozsądnych decyzji, czyli koncepcji działania, oraz metod i sposobów osiągnięcia celów,
- sposób zapewnienia przetrwania przedsiębiorstwa, jego współdziałalców i partnerów,
- sposób na motywowanie pracowników,
- dokument, który pomaga uzyskać środki obrotowe i inwestycyjne, czyli zabezpieczyć źródła finansowania, wskazując m.in., od kogo, ile, kiedy, jak oraz na jakich warunkach pozyskamy środki,
- sposób nadzoru nad działalnością, czyli wzorzec do kontroli i wskazania zakresu odchyleń od zamierzeń,
- dokument umożliwiający na przykład bankom czy inwestorom poznanie kondycji organizacji.

Ostatecznie biznesplan można określić jako zbiór uporządkowanych celów i zadań, które z nich wynikają, oraz sposobów ich realizacji, ujętych w formie pisemnego dokumentu. Wskazuje, co jest do zrobienia, w jaki sposób będzie to wykonane, przy użyciu jakich zasobów oraz przy jakich kosztach. Biznesplan stanowi niejako drogowskaz, dzięki któremu przedsiębiorca może skutecznie realizować swoje cele. Należy więc zauważyć, że jego istotą jest prezentacja zamierzeń na bliższą i dalszą przyszłość organizacji.

Biznesplan powinien zakładać sukces przedsięwzięcia, co sprawi, że biznesplan stanie się wizytówką przedsiębiorstwa, wskazującą na jego atrakcyjność. Zatem powinien wyróżniać się pewnymi cechami, do których zaliczamy (<https://innowacyjnaradomka.pl>; Kowalczyk 2010, s. 32-33):

1. *Kompleksowość* – oznacza to ujęcie wszystkich najistotniejszych elementów przedsiębiorstwa, które mogą mieć wpływ na jego realizację (np. sprzedaż, odbiorcy i dostawcy, nakłady, koszty, źródła finansowania, struktura organizacyjna, zatrudnienie).
2. *Długofalowość* – pożądaną jest, aby biznesplan swoim zakresem obejmował kilka lat (od trzech do pięciu). Jednak ze względu na cel tworzenia biznesplanu może on dotyczyć także kilku lub kilkunastu miesięcy.
3. *Adekwatność* – oznacza, że biznesplan powinien być dostosowany pod względem formy i treści do celu, któremu służy, a także do wymagań oraz potrzeb jego odbiorcy.
4. *Czytelność* – biznesplan musi być klarowny oraz muszą z niego wynikać jasne wnioski. Dlatego też warto stosować tabele, rysunki, diagramy, wykresy, schematy, które w sposób obrazowy przedstawią omawiane



- kwesie. Bardzo istotne jest zachowanie odpowiedniej kolejności poruszanych zagadnień, ponieważ biznesplan, który nie będzie wykazywać takich cech, może zostać szybko odrzucony przez osoby go weryfikujące.
5. *Konkretność* – sformułowania i liczby znajdujące się w biznesplanie powinny być jednoznacznie określone.
  6. *Objętość biznesplanu* – profesjonalny biznesplan nie może być dokumentem ani zbyt krótkim, ani zbyt rozbudowanym, ponieważ nie będzie on posiadać walorów praktycznych. W przypadku małej firmy oraz prostego przedsięwzięcia inwestycyjnego można go ująć na kilku stronach. Natomiast w przypadku dużej firmy czy skomplikowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego jego objętość powinna wynosić co najmniej kilkadziesiąt stron.
  7. *Rzetelność założeń i wiarygodność danych* – to jedna z najważniejszych zasad tworzenia biznesplanu. Wszystkie dane i informacje powinny być prawdziwe oraz poparte odpowiednimi dowodami i faktycznymi analizami. Jeśli biznesplan będzie zawierał fałszywe i nierealne założenia czy informacje, może to spowodować, że cały biznesplan zostanie krytycznie oceniony przez jego odbiorcę.
  8. *Wariantowość* – to umieszczanie w biznesplanie kilku sposobów realizacji określonych w nim celów. W związku z tym, zalecane jest opracowanie i ujęcie w biznesplanie, oprócz wariantu podstawowego (sporządzonego na podstawie danych, które wystąpią w przyszłości z największym prawdopodobieństwem), również wariantów alternatywnych (mniej prawdopodobnych).
  9. *Elastyczność* – biznesplan powinien zostać przygotowany w taki sposób, aby możliwe było wprowadzanie do niego korekt w trakcie realizacji przedsięwzięcia.
  10. *Uczestnictwo kadry kierowniczej* – dotyczy biznesplanu przedsiębiorstwa już działającego na rynku. W takiej sytuacji niemożliwe jest całkowite jego wykonanie przez zewnętrznych konsultantów. Kadra kierownicza powinna określić cele oraz główne założenia.
  11. *Poufność* – każdy biznesplan zawiera tajemnice przedsiębiorstwa, dlatego nie powinien być szeroko udostępniany. Wtedy warto zabezpieczyć się poprzez spisanie odpowiedniej umowy o zachowaniu poufności przed przekazaniem biznesplanu odbiorcy.

Należy mieć również na uwadze, że biznesplan pełni w przedsiębiorstwie różnego rodzaju funkcje, które podzielono na:

1. Wewnętrzne i zewnętrzne.
2. Główne i wspomagające.

*Funkcja wewnętrzna* oznacza, że biznesplan jest wewnętrznym dokumentem planistycznym niezbędnym do zarządzania firmą, ponieważ umożliwia sprawne prowadzenie działalności gospodarczej ([www.istotabiznesplanu.blogspot.com](http://www.istotabiznesplanu.blogspot.com)). Daje on zarządowi możliwość odpowiedniego planowania rozwoju firmy i przewidywania zmian w przyszłości. Przygotowując biznesplan, warto w nim uwzględnić warunki, jakie są niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów, np.: zwiększenie efektywności zarządzania, rozwijanie rynku, zaangażowanie wykwalifikowanej siły roboczej, zmiana asortymentu produkcji czy pozyskanie środków finansowych. Ujęcie powyższych informacji prowadzi do: ustalenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, do określenia kierunków rozwoju firmy i nakładów finansujących te działania oraz do wskazania przewidywanych efektów (Skrzypek 2012, s. 17).

Opracowywanie biznesplanu przynosi wiele korzyści o charakterze wewnętrznym, wśród których można wymienić (Hermaniuk 2014, s. 55):

- uniknięcie błędów podczas prowadzenia działalności, którym można zapobiec poprzez zmianę taktyki działania czy pozyskanie dodatkowych środków finansowych,
- ocenę własnych predyspozycji do założenia lub prowadzenia firmy,
- nakreślenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa,
- zaplanowanie rozdysponowania środków finansowych, dzięki czemu redukuje się niepowodzenie związane z niedoborem kapitału podczas inwestowania,
- analizę dotychczasowych działań w przedsiębiorstwie,
- przygotowanie planu działań marketingowych i operacyjnych,
- ocenę możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych.

*Funkcja zewnętrzna* biznesplanu prowadzi do przeanalizowania możliwych szans i zagrożeń dla rozwoju jednostki, jak również służy do precyzyjnego określenia możliwych do osiągnięcia celów rynkowych. Istotą tej funkcji jest chęć pokazania inwestorom atrakcyjności działalności gospodarczej i pozyskania dzięki temu zewnętrznych środków potrzebnych do finansowania zaplanowanych przedsięwzięć (Skrzypek 2014, s. 15).

Przygotowanie biznesplanu jako dokumentu, który formuje rozwój danego przedsiębiorstwa, jest podstawą do sprawdzenia wszystkich możliwości związanych z rozpoczęciem działalności lub jej rozwojem oraz do określenia środków materialnych posiadanych przez firmę (Czermiński i in. 2000, s. 52).

Funkcje zewnętrzne wynikają głównie z powiązań przedsiębiorstwa z instytucjami i organizacjami oraz z otoczeniem. Taki plan służy zatem (Grzenkowicz 2010, s. 10):

- jako podstawowy dokument dla instytucji finansowych przy pozyskiwaniu środków (kapitałów) zewnętrznych na finansowanie przedsięwzięć,
- kontrahentom przedsiębiorstwa (dostawcom, kooperantom, odbiorcom, wykonawcom itd.) – do określenia obecnej i przewidywanej oceny kondycji ekonomiczno-finansowej firmy,
- instytucjom leasingowym – do oceny sytuacji finansowej firmy,
- przy wchodzeniu na giełdę i emisji papierów wartościowych przedsiębiorstwa – do oceny jego obecnej i przyszłej kondycji finansowej,
- do przyciągania inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych),
- do oceny firmy przez aktualnych i potencjalnych akcjonariuszy czy udziałowców,
- do oceny skutków prowadzonej działalności przez organizacje ekologiczne i środowiskowe,
- dla zarządów gmin i powiatów - jako informacja wykorzystywana przy tworzeniu budżetów,
- do ewentualnego sporządzania prognoz rozwoju poszczególnych branż i sektorów.

Wśród *funkcji głównych* biznesplanu można wymienić ([www.istotabiznesplanu.blogspot.com](http://www.istotabiznesplanu.blogspot.com)):

- funkcję decyzyjną, która przejawia się tym, że – przechodząc do kolejnych faz cyklu projektu – podejmowane są decyzje co do kierunków, środków i sposobów alokacji czynników produkcji,
- funkcję informacyjną, która wynika z tego, że plan zawiera szereg informacji dotyczących zarówno przeszłych, teraźniejszych, jak i przyszłych (planowanych) działań przedsiębiorstwa, w związku z tym są one podstawą do podjęcia odnośnych decyzji przez kierownictwo firmy, wykonawców i klientów, a także przez udziałowców, akcjonariuszy i inne podmioty zainteresowane współpracą,
- funkcję rachunku ekonomicznego, która pozwala na oszacowanie, analizę i wycenę niezbędnych nakładów projektu, wytworzonych produktów oraz przyszłych korzyści wyrażonych w kategoriach finansowych,
- funkcję kierowania, która wiąże się z realizacją biznesplanu, umożliwia kompleksowe wykonanie zadań oraz kontrolę stopnia osiągnięcia założonych celów,
- funkcję twórczą, inaczej nazywaną motoryczną, która pobudza do twórczego myślenia oraz poszukiwania najlepszych rozwiązań i innowacji.

Natomiast do *funkcji wspomagających* zaliczamy ([www.istotabiznesplanu.blogspot.com](http://www.istotabiznesplanu.blogspot.com)):

- funkcję organizacyjną, która pozwala na usystematyzowanie pracy, uporządkowanie dokumentacji i zaprowadzenie ogólnego ładu w przedsiębiorstwie,
- funkcję narzędziową, która polega na uruchomieniu różnych środków, metod i sposobów działania po to, aby osiągnąć założone cele,
- funkcję regulacyjną, której zadaniem jest regulacja przepływów finansowych. Dobry biznesplan powoduje sprawny przepływ pieniądza i kapitału, papierów wartościowych i obrotu bezgotówkowego na kontach bankowych, a więc pomaga uzyskać założone efekty finansowe.

Niewątpliwie biznesplan jest podstawowym dokumentem decyzyjnym, przydatnym zarówno w codziennej działalności przedsiębiorstwa, jak i w przełomowych okresach jego istnienia, wśród których można wymienić (Śliwa, Pawlicka 2012, s. 15):

- zakładanie nowego przedsiębiorstwa,
- łączenie przedsiębiorstw,
- uzdrawianie finansów,
- staranie się o zewnętrzne środki finansowe na rozwój lub na przedsięwzięcia rynkowe,
- zmiana formy własnościowej.

Biznesplan jest ważnym narzędziem wykorzystywanym w procesie zarządzania. Żeby jednak przyniósł oczekiwane rezultaty, musi być odpowiednio skonstruowany według ogólnie przyjętych norm i standardów bądź specyficznych wymagań jego odbiorców.

## 1.2. Elementy składowe biznesplanu

Struktura biznesplanu uzależniona jest od wielu czynników, wśród których można wymienić wielkość przedsiębiorstwa czy cel, w jakim jest tworzony. Trzeba mieć świadomość, że nie ma jednego, uniwersalnego wzorca oraz ściśle określonych reguł determinujących strukturę biznesplanu.

Pomimo występujących różnic prawidłowo sporządzony biznesplan powinien zawierać następujące części (Kupiec, Dębowski 2003, s. 44-45):

- tekstową, która jest opisem stanu istniejącego, uwarunkowań i wniosków wynikających z analizy, sformułowanych celów i zadań, przyznaných środków i spodziewanych efektów,
- tabelaryczną, która obejmuje wielkości liczbowe, zestawione najczęściej w formie tabel,
- graficzną, która za pomocą różnego rodzaju wykresów, rysunków, map, przedstawia wizualnie omawianą problematykę i ożywia zawartość biznesplanu.

Ostateczna jego wersja zależy od celu, dla którego jest przygotowywany. Można jednak wskazać kilka podstawowych elementów, które w biznesplanie należy uwzględnić:

1. Spis treści.
2. Streszczenie.
3. Historia przedsiębiorstwa i jego charakterystyka oraz podstawowe informacje o właścicielach (udziałowcach, akcjonariuszach).
4. Charakterystyka oferowanych produktów i usług.
5. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa.
6. Analiza SWOT.
7. Plan marketingowy.
8. Analiza finansowa.
9. Wnioski i analiza ryzyka.
10. Załączniki.

## **Spis treści**

To istotny element biznesplanu, dzięki któremu staje się on uporządkowany. Zarówno spis treści, jak i cały biznesplan powinien być czytelny dla odbiorcy.

## **Streszczenie**

Streszczenie ma za zadanie zapoznać potencjalnych inwestorów z zawartością biznesplanu i zachęcić do dalszej jego analizy. Powinno zawierać informacje o bieżącym stanie firmy oraz jej zamierzeniach na przyszłość. Należy pamiętać, że streszczenie formułowane jest po zakończeniu prac nad pozostałymi częściami biznesplanu. Ponadto powinno być zwięzłe oraz zajmować najwyżej 2 strony. W streszczeniu powinno się przede wszystkim określić:

- cel sporządzenia planu i opis spodziewanych korzyści,
- wysokość środków finansowych niezbędnych do realizacji tego celu,
- krótki opis produktu i rynku,
- zestawienie najważniejszych elementów planu finansowego,
- opis kadry menedżerskiej i jej doświadczenia w zarządzaniu, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw rozpoczynających działalność lub po powołaniu nowego kierownictwa.

## **Charakterystyka przedsiębiorstwa**

Charakterystykę przedsiębiorstwa warto przedstawić w sposób uporządkowany. W tym punkcie powinny również zostać zawarte wszystkie podstawowe informacje o firmie:

- nazwa przedsiębiorstwa wraz z adresem,
- data rozpoczęcia działalności,
- forma własności (indywidualna działalność gospodarcza, spółka cywilna, spółka akcyjna itd.),
- przedmiot i zakres działania (handel, usługi, produkcja),
- lokalizacja i obszar działania,
- najważniejsze dotychczasowe osiągnięcia firmy,
- misja, wizja i podstawowe cele działalności firmy.

Należy jednak pamiętać, że elementy te mogą różnić się w zależności od tego, czy dotyczą opisu nowej, dopiero co powstałej firmy, czy takiej, która działa już na rynku.

Jeżeli działalność prowadzona jest już od jakiegoś czasu, to można ją scharakteryzować w postaci krótkiej historii firmy. Wystarczy wskazać, czym zajmuje się przedsiębiorstwo, na jakim rynku oferuje swoje usługi lub produkty, a także w jakim stopniu wypracowana pozycja rynkowa daje szansę firmie wyróżnić się na tle konkurencji oraz jak ta pozycja może przyczynić się do powodzenia przedsięwzięcia. Natomiast w przypadku nowego przedsiębiorstwa, należy skupić się na osiągnięciach związanych z planowanym podjęciem działalności w postaci np. uzyskanego pozwolenia, wstępnego porozumienia z innymi przedsiębiorcami, zdobytego lokalu.

### **Charakterystyka oferowanych produktów (usług) oraz procesu produkcyjnego**

Charakterystyka produktu nazywana jest inaczej planem technicznym. Głównym jej celem jest wskazanie, że przedsiębiorstwo jest w stanie wyprodukować dany wyrób lub dostarczyć usługę na odpowiednio wysokim poziomie.

Opisując cechy znamienne produktów czy usług, należy przedstawić stopień ich rozwoju i wszystkie właściwości, które zapewniają im przewagę nad produktami (usługami) konkurencji. Informacje zawarte w tym punkcie powinny przybliżyć wyroby firmy osobom z zewnątrz, które nie znają specyfiki działalności przedsiębiorstwa.

Dokonując charakterystyki produktu, należy uwzględnić następujące informacje (Tokarski, Tokarski 2006, s. 45):

- rodzaj produktu,
- jego główne cechy i zalety,
- stwierdzenie, czy jest to produkt, który już istnieje, czy też może dopiero jest projektowany,
- wskazanie, czym produkt różni się od tych dostępnych na rynku i na czym polega jego wyjątkowość,
- szacowany koszt jednostkowy produktu,

- cena produktu,
- zysk jednostkowy,
- posiadane znaki towarowe,
- sposób zapewnienia oczekiwanej jakości produktu,
- stwierdzenie, czy wyrób stwarza możliwość jego modyfikacji lub ulepszeń przy stosunkowo niewielkich zmianach,
- planowana wielkość produkcji (miesięczna, kwartalna, roczna).

Przedstawione w biznesplanie zalety i wady produktu powinny wzbudzić zainteresowanie potencjalnych inwestorów. Muszą one przekonać ich, że jest to wyrób, który jakością, ceną i użytecznością jest w stanie pokonać produkty konkurentów i przyciągnąć do siebie klientów. Natomiast opis procesu produkcyjnego powinien obejmować nie tylko techniczne i produkcyjne aspekty, ale także plany dotyczące organizacji produkcji, kosztów, wydajności czy dostępności wykwalifikowanej siły roboczej. Wymienione kwestie można podzielić na kilka grup tematycznych (Siudak 2001, s. 109):

1. Lokalizacja i użytkowanie. Opisujemy tu budynki, infrastrukturę, przestrzeń firmy oraz wskazujemy, jaka część powierzchni jest wykorzystywana na cele administracyjno-biurowe, a jaka na potrzeby produkcyjne i magazyny.
2. Wyposażenie przedsiębiorstwa w produkcyjne środki trwałe, środki transportu itp. W tym punkcie, oprócz charakterystyki technicznej i ekonomicznej, powinny znaleźć się informacje dotyczące wieku maszyn oraz opis stanu ich zużycia.
3. Zdolność produkcyjna i stopień jej wykorzystania. Uwzględniamy tutaj aktualne i projektowane formy organizacji procesu produkcyjnego, co ma wpływ na bieżącą i planowaną zdolność produkcyjną.
4. Charakter produkcji, czyli informacja o stosowanych typach produkcji i rzeczywistej jej skali, odpadach poprodukcyjnych oraz metodach kontroli.
5. Opis koncepcji procesu technologicznego z uwzględnieniem analizy faz procesu produkcyjnego, procedur kontroli jakości produkcji, planowanych wydatków na zakup maszyn i urządzeń oraz źródeł finansowania.
6. Wielkość i struktura kosztów w zależności od rozmiarów produkcji w ujęciu wariantowym.

### **Analiza otoczenia przedsiębiorstwa**

W tej części należy skupić się na analizie otoczenia, w jakim będzie lub jest prowadzona działalność gospodarcza. Dotyczy to zarówno warunków zewnętrznych, jak i wewnętrznych firmy. W tym miejscu warto zamieścić

informacje o danej branży oraz zwrócić szczególną uwagę na zasady panujące na rynku. Analizując to otoczenie, należy zbadać:

- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie polityczno-prawne,
- otoczenie społeczno-kulturowe,
- otoczenie technologiczne,
- otoczenie międzynarodowe.

Dokonując charakterystyki otoczenia dalszego (pośredniego), trzeba zaznaczyć, że jest ono wspólne dla wszystkich organizacji działających w danym społeczeństwie.

Do lepszego zrozumienia makrootoczenia może posłużyć metoda scenariuszowa, która jest wykorzystywana w prognozowaniu zmian czynników, co do których nie można posłużyć się danymi historycznymi.

Pierwszym etapem metod scenariuszowych jest zidentyfikowanie kluczowych uwarunkowań makrootoczenia, których zmiana może w największym stopniu wpłynąć na funkcjonowanie całej organizacji. Kolejnym krokiem jest oszacowanie prawdopodobieństwa dla każdego potencjalnego kierunku zmian. Ostatnim krokiem fazy planowania jest opracowanie strategii działania dla każdego ze scenariuszy, tj. dla scenariusza najbardziej prawdopodobnego, najbardziej optymistycznego oraz dla najbardziej pesymistycznego. Zastosowanie podejścia scenariuszowego jest o tyle korzystne, że w zależności od charakteru zmian w kluczowych obszarach makrootoczenia przedsiębiorstwo będzie dysponowało gotowymi planami (strategiami) dostosowania organizacji do oddziaływania czynników zewnętrznych (Gierszewska, Romanowska 2009, s. 49–69).

Analiza mikrootoczenia określana jest inaczej jako analiza otoczenia konkurencyjnego, ponieważ głównym jej przedmiotem są firmy konkurencyjne, klienci oraz dostawcy. Analizując mikrootoczenie przedsiębiorstwa, można wykorzystać szereg metod analizy strategicznej, na przykład:

1. Analiza pięciu sił Portera. – W tym modelu badaniu poddaje się pięć czynników (Pierścionek 2015, s. 120):
  - siłę oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora (branży),
  - siłę oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
  - natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
  - ryzyko pojawiania się nowych producentów,
  - ryzyko pojawienia się substytutów.

W metodzie tej należy zbadać siłę wpływu danej zmiennej na sektor i przedsiębiorstwo, a w wyniku analizy przedsiębiorstwo może wyznaczyć swoje



mocne i słabe strony oraz skierować działania strategiczne w obszary, które najbardziej tego potrzebują. I to właśnie do obszarów o najsilniejszym wpływie będą kierowane działania strategiczne (Pierścionek 2011, s. 121).

## 2. Ocena punktowa atrakcyjności sektora.

Metoda ta pozwala przedsiębiorcy na ocenę opłacalności wejścia do danej branży (sektora). Dostarcza informacji o konkurencyjnych firmach, pozwala na określenie cech strukturalnych danego sektora oraz sił, które wpływają na jego zmiany. Metoda polega na porównywaniu danej branży z innymi. Najważniejszymi kryteriami uwzględnianymi przy ocenie są (www.wfirma.pl):

- kryteria finansowe (poziom cen, rentowność sprzedaży, niezbędny kapitał itp.),
- kryteria rynkowe (konkurencja, stabilność rynkowa itp.),
- kryteria organizacyjno-techniczne (np. jakość produktów, poziom technologiczny, system dostaw).

## Analiza SWOT

W analizie strategicznej do badania otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystuje się analizę SWOT<sup>1</sup>, która jest integralną częścią biznesplanu (Bogdanienko 2002, s. 248). Jej celem jest określenie mocnych i słabych stron firmy oraz rozpoznanie szans i zagrożeń występujących w otoczeniu (tab. 1.1). Konfrontacja mocnych i słabych stron z zagrożeniami i szansami daje możliwość opracowania strategii, która będzie wykorzystywana przez przedsiębiorstwo w przyszłości.

*Tabela 1.1. Klasyfikacja czynników w analizie SWOT*

	<i>Czynniki pozytywne</i>	<i>Czynniki negatywne</i>
<i>Czynniki zewnętrzne</i>	<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<i>Czynniki wewnętrzne</i>	<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>

Źródło: Gierszewska, Romanowska 2009, s. 210

Analiza SWOT jest metodą klasyfikacji czynników warunkujących strategię firmy, wśród których wyróżniamy (Multan i in. 2014, s. 123):

---

<sup>1</sup> Nazwa jest akronimem od angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy (*Strengths* – silne strony, *Weaknesses* – słabe strony, *Opportunities* – szanse, okazje i *Threats* – zagrożenia).

1. *Mocne strony* – czynniki wpływające na poprawę sytuacji firmy i zdobycie przewagi konkurencyjnej lub też traktowane jako „kontrolowane zasoby”, które wyróżniają przedsiębiorstwo w sposób pozytywny w otoczeniu (np. fachowa kadra, pozycja lidera na rynku, ekonomika skali, własna sieć sprzedaży).
2. *Słabe strony* – czynniki, które ograniczają sprawność i mogą blokować rozwój organizacji w przyszłości, czyli pomniejszają dystans między nią a konkurencją (np. słaba technologia, małe zasoby finansowe).
3. *Szanse* – atrakcyjne sytuacje, jakie stwarza firmie otoczenie, dzięki którym może zdobyć przewagę na rynku (np. wzrost popytu na produkt, zmiana wewnętrznego systemu wynagrodzeń, rozpoczęcie współpracy z zagranicznym kontrahentem, udana kampania reklamowa).
4. *Zagrożenia* – sytuacje powstające w otoczeniu, w wyniku których następuje pogorszenie się sytuacji w firmie. Generalnie powstają one bez udziału przedsiębiorstwa (np. zmiany systemu podatkowego, rosnąca konkurencja na rynku, produkty substytucyjne, polityka gospodarcza rządu).

## **Plan marketingowy**

Głównym celem tej części dokumentu jest opracowanie planu marketingowego i jego prezentacja na podstawie wnikliwej analizy sytuacji rynkowej oraz z uwzględnieniem zmian w krótkim i średnim okresie, a następnie – na podstawie uzyskanych danych – dobór odpowiedniej strategii marketingowej. W tej części powinny zostać zawarte następujące informacje:

- kształtowanie portfela produktowego,
- polityka cenowa,
- dobór kanałów dystrybucji,
- analiza działania konkurencji bliższej i dalszej,
- dobór narzędzi promocji,
- harmonogram kosztów działalności marketingowej.

Powyższe elementy są punktem wyjścia do budowy odpowiedniej strategii marketingowej i tutaj autorzy biznesplanu mogą zasugerować następujące podejścia (Pachowski 2010, s. 49-50):

1. *Strategię szybkiego „zbierania śmietanki”* – wysoka cena produktu podyktowana jest wysokimi nakładami na promocję. Produkt skierowany do niszowego odbiorcy, który nie ma pojęcia o istnieniu danego dobra i godzi się na jego wysoką cenę w zamian za nowość rynkową.
2. *Strategię powolnego „zbierania śmietanki”* – wysoka cena produktu przy wykorzystaniu niskich nakładów na promocję. Produkt skierowany jest

- do niszowego odbiorcy, który orientuje się w ofercie rynkowej i mimo to jest gotów zapłacić wysoką cenę za nowość.
3. *Strategię szybkiej penetracji* – to niska cena produktu przy wykorzystaniu dużych nakładów na promocję. Produkt kierowany jest do szerokiego rynku zbytu, gdzie klienci szczególnie zwracają uwagę na cenę.
  4. *Strategię wolnej penetracji* – wraz z niską ceną produktu idą w parze niskie nakłady na promocję. Produkt kierowany jest na szeroki rynek, mało wrażliwy na zabiegi promocyjne, lub gdy konkurencja jest na tyle słaba, że nie ma potrzeb tworzenia wyjątkowego wizerunku produktu.

## **Analiza finansowa**

Plan finansowy to zdecydowanie najważniejsza dla jego potencjalnego odbiorcy część biznesplanu, ponieważ przedstawia wszystkie wskaźniki, których interpretacja pozwala stwierdzić, czy inwestycja jest opłacalna, czy też nie. W tej części zawarte są zarówno analizy dotyczące bieżącej sytuacji finansowej, jak i takie, które obrazują to, co może w najbliższych latach stać się w przedsiębiorstwie pod względem finansowym.

Dlatego celem sporządzenia planu finansowego jest diagnoza aktualnej sytuacji finansowej organizacji, przygotowanie prognoz finansowych dla działalności przedsiębiorstwa oraz stworzenie podstaw do określenia oceny stopnia realizacji planowanych zamierzeń.

Analiza finansowa powinna zawierać poniższe elementy:

- *Plan przepływów pieniężnych* (ang. *cash flow*) – zestawienie wpływów i wydatków gotówkowych, czyli przepływów pieniężnych netto, w układzie miesięcznym na najbliższe lata. Jego celem jest wyjaśnienie źródeł zwiększenia lub zmniejszenia stanu środków zawartych w bilansie oraz stwierdzenie, ile pieniędzy i kiedy będzie firma potrzebowała.
- *Rachunek zysków i strat* - najważniejsze tutaj jest przedstawienie dynamiki zysku. Należy zaznaczyć, jak będzie kształtował się zysk w okresie prognozy. Powinien być też zamieszczony uproszczony rachunek zysków i strat.
- *Bilans* - zestawienie stanu posiadania firmy, a więc aktywów, czyli aktualnie posiadanych zasobów (środki pieniężne, maszyny i urządzenia, lokale itp.), i pasywów, czyli źródeł pozyskania pieniędzy (np. kredyty, pożyczki, kapitał własny). Powinien zostać przedstawiony uproszczony bilans przedsiębiorstwa i tylko jego główne pozycje.
- *Prognozy* na okres 3-5 lat, które wykraczają przynajmniej o jeden rok poza moment przekroczenia progu rentowności, czyli poza moment uzyskania dodatnich przepływów pieniężnych.

- *Szczegółowy plan finansowy* na pierwsze 2 lata (w ujęciu miesięcznym lub kwartalnym);

([www.6krokow.pl](http://www.6krokow.pl))

W tej części biznesplanu należy też dokonać oceny opłacalności przedsięwzięcia, która powinna bazować na niżej wymienionych wskaźnikach ([www.analizafinansowa.pl](http://www.analizafinansowa.pl)):

- *Prosty okres zwrotu* – w ciągu ilu lat nakłady na inwestycje zwrócą się z wygenerowanych przez firmę korzyści netto. Im dłuższy czas, tym większe ryzyko przedsięwzięcia, gdyż środki pieniężne zamrożone są na dłuższy okres, zaś korzyści netto w dłuższej perspektywie czasowej mogą okazać się mniej pewne.
- *Zdykontowany okres zwrotu* – interpretacja tego wskaźnika jest podobna do prostego okresu zwrotu.
- *Wartość bieżąca netto* (ang. *net present value*, NPV) – daje odpowiedź na pytanie, jaka jest nadwyżka zaktualizowanego zysku netto nad alternatywnym zyskiem z inwestycji o wewnętrznej stopie zwrotu równej przyjętej stopie dyskonta. Gdy NPV jest większa lub równa 0, istnieją przesłanki, aby decyzję dotyczącą inwestycji zaakceptować.
- *Wewnętrzna stopa wzrostu* (ang. *internal rate of return*, IRR) – pokazuje, jaka jest stopa zwrotu z kapitału zainwestowanego w dane przedsięwzięcie.

## Załączniki

Liczba załączników powinna być ograniczona do kilkunastu najważniejszych. Należy je ponumerować i w miarę możliwości uszeregować tematycznie.

Do podstawowych załączników zalicza się:

- graficzne lub opisowe przedstawienie struktury organizacyjnej oraz schematy organizacyjne,
- informacje o kadrze kierowniczej (zarząd, rada nadzorcza, dyrekcja/najwyższe kierownictwo) – życiorysy i najważniejsze osiągnięcia, wiedza i doświadczenie, odpisy dyplomów,
- listę akcjonariuszy/udziałowców i ich kapitały,
- badanie rynku i jego wrażliwość (w tym ankiety),
- dane techniczno-produkcyjne (ekonomiczne) firmy oraz wybranych produktów, w tym specyfikacje techniczne i patentowe, certyfikaty, wzory użytkowe,
- rekomendacje i referencje,
- plan szkolenia załogi pod nowy projekt,
- dołącza się tu również diagramy, wykresy, rysunki, zdjęcia, mapki itp.

Podsumowując, należy stwierdzić, że napisanie biznesplanu nie jest rzeczą łatwą, ponieważ wymaga wiedzy z wielu dziedzin nauk ekonomicznych, umiejętności analitycznych oraz wiedzy i intuicji dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości.

### **1.3. Zagadnienia do dyskusji i samodzielnej pracy**

1. Wymień, jakimi cechami powinien wyróżniać się prawidłowo skonstruowany biznesplan.
2. Określ, jakie istotne informacje powinny znaleźć się w streszczeniu biznesplanu.

### **1.4. Test sprawdzający wiedzę**

#### **1. Biznesplan to dokument wskazujący strategiczną wizję firmy:**

- a) Prawda
- b) Fałsz

#### **2. Funkcja biznesplanu, która prowadzi do wykrycia możliwych szans i zagrożeń rozwojowych oraz osiągnięcia zamierzonych celów pojawiających się na rynku, to:**

- a) Funkcja wewnętrzna
- b) Funkcja zewnętrzna
- c) Funkcja wspomagająca
- d) Funkcja zapobiegająca

#### **3. Do funkcji głównych biznesplanu zaliczamy:**

- a) Funkcję organizacyjną
- b) Funkcję regulacyjną
- c) Funkcję rachunku ekonomicznego
- d) Funkcję narzędziową

#### **4. Funkcja biznesplanu, która umożliwia kompleksowe wykonanie zadań oraz kontrolę stopnia osiągnięcia założonych celów, to:**

- a) Funkcja kierowania
- b) Funkcja decyzyjna
- c) Funkcja informacyjna
- d) Funkcja organizacyjna

- 5. Z ilu części powinien składać się prawidłowo sporządzony biznesplan:**
- a) 2
  - b) 3
  - c) 4
  - d) 5
- 6. Streszczenie pisane jest po zakończeniu prac nad pozostałymi częściami biznesplanu:**
- a) Prawda
  - b) Fałsz
- 7. Analiza, która pozwala przedsiębiorcy na ocenę opłacalności wejścia do danej branży (sektora), to:**
- a) Metoda scenariuszowa
  - b) Analiza pięciu sił Portera
  - c) Punktowa ocena atrakcyjności sektora
  - d) Analiza SWOT
- 8. Czynniki wewnętrzne, które ograniczają sprawność i mogą blokować rozwój organizacji w przyszłości, to:**
- a) Mocne strony
  - b) Słabe strony
  - c) Szanse
  - d) Zagrożenia
- 9. Strategia marketingowa, która mówi, że wysoka cena produktu podyktowana jest wysokimi nakładami na promocję, to:**
- a) Strategia szybkiego „zbierania śmietanki”
  - b) Strategia szybkiej penetracji
  - c) Strategia wolnej penetracji
  - d) Strategia powolnego „zbierania śmietanki”
- 10. Zestawienie stanu posiadania firmy, a więc aktywów i pasywów, to:**
- a) Plan przepływów pieniężnych
  - b) Plan finansowy
  - c) Bilans
  - d) Rachunek zysków i strat

## Odpowiedzi:

1 – a, 2 – b, 3 – c, 4 – a, 5 – b, 6 – a, 7 – c, 8 – b, 9 – a, 10 – c.

## Literatura

1. Bogdanienko J. (2002), *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń.
2. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2000), *Organizacja i kierowanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
3. Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Grzenkiewicz N. (2010), *Planowanie w przedsiębiorstwie*, [w:] Kowalczyk J. (red.) *Biznesplan*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 7-24.
5. Hermaniuk T. (2014), *Biznesplan. Pytania i odpowiedzi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
6. <http://istotabiznesplanu.blogspot.com/2011/04/podstawowe-funkcje-biznesplanu.html> (data dostępu: 29.03.2022).
7. *Jak napisać profesjonalny biznesplan? Poradnik dla przedsiębiorców*. <https://innowacyjnaradomka.pl/> (data dostępu: 25.03.2022).
8. Kowalczyk J. (2010), *Biznesplan w przedsiębiorstwie*, [w:] Kowalczyk J. (red.), *Biznesplan*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 28-36.
9. Kupiec L., Dębowski T. (2003), *Biznes plan jako instrument zarządzania firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok.
10. Multan E., Bombiak E., Chyłek M. (2014), *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.
11. Pachowski M. (2010), *Struktura i treść biznesplanu*, [w:] Kowalczyk J. (red.), *Biznesplan*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 42-55.
12. Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Pierścionek Z. (2015), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PAN 2 zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Siudak M. (2001), *Zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
15. Skrzypek J.T. (2012), *Biznesplan. Model najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
16. Skrzypek J.T. (2014), *Biznesplan w 10 krokach*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
17. Sudoł S. (1999), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń.
18. Śliwa J., Pawlicka G. (2012), *Finanse przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.

19. Tokarski A., Tokarski M. (2006), *Opis produktu lub usługi w biznesplanie*, Prawo Przedsiębiorcy, nr 24.
20. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. (2007), *Biznesplan w praktyce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa [www.6krokow.pl/jak-napisac-biznesplan/](http://www.6krokow.pl/jak-napisac-biznesplan/) (data dostępu: 2.04.2022).
21. [www.analizafinansowa.pl](http://www.analizafinansowa.pl) (data dostępu: 23.05.2022).
22. [www.istotabiznesplanu.blogspot.com](http://www.istotabiznesplanu.blogspot.com) (data dostępu: 2.04.2022).
23. [www.wfirma.pl](http://www.wfirma.pl) (data dostępu: 5.04.2022).



## **Rozdział 2**

# **E-biznes jako forma prowadzenia działalności przez współczesne przedsiębiorstwa**

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

### **2.1. Podstawowe pojęcia i koncepcja handlu w sieci**

Model biznesu elektronicznego e-biznesu, po raz pierwszy został wprowadzony w 1995 roku, a jego głównym inicjatorem okazała się spółka IBM, jedna z najstarszych firm informatycznych na świecie (Prońko 2012, s. 289). Jednak znacznie wcześniej zaczęły pojawiać się pierwsze elementy tego typu biznesu. Było to związane przede wszystkim z rozwojem narzędzi EDI (ang. *electronic data interchange*), a więc elektronicznej wymiany danych, który to rozwój ma początek w końcu lat czterdziestych XX w. Był on związany z intensyfikacją handlu międzynarodowego, do której doszło po zakończeniu II wojny światowej, i która wymuszała stopniową standaryzację handlu oraz poszczególnych operacji realizowanych w jego ramach (Bartczak 2016, s. 16).

Współczesne przedsiębiorstwa w dużej mierze wspierają się na dotychczasowym dorobku technologicznym. Nowoczesne organizacje oraz ich strategie wykorzystują przede wszystkim możliwości, jakie stwarza Internet.

Rozwój systemów i technologii informatycznych doprowadził do zatarcia tradycyjnej formy prowadzenia biznesu oraz sprawił, że wiele podmiotów gospodarczych przeniosło swą działalność do sieci (Ołpiński 2011, s. 85).

Proces komunikacji zaczął przebiegać w sposób płynny. Przyspieszone zostały procesy powstawania i wprowadzania nowych produktów na rynek, pojawiła się szansa na zdobycie nowych klientów. Przyczyniło się to do powstania nowych metod prowadzenia biznesu takich właśnie jak e-biznes w nowej gospodarce (Piecuch, Szajna 2012, s. 51).

W literaturze przedmiotu nie występuje jednolita, powszechnie przyjęta definicja nowej gospodarki. Z tego względu istnieje szereg określeń tej kategorii, takich jak gospodarka:

- sieciowa,
- postindustrialna,
- gospodarka napędzana wiedzą,
- oparta na wiedzy,
- trzecia fala,

- usługowa, digitalna,
- wirtualna,
- informatyczna.

Terminy: e-biznes, e-commerce i e-gospodarka używane są bardzo często zamiennie. Aczkolwiek należy zaznaczyć, iż zakres e-gospodarki jest nieco szerszy, ponieważ ułatwia współpracę między organizacjami i sprzyja nawiązywaniu relacji ponad granicami organizacyjnymi (Tiwana 2003, s. 23).

Według Wiganda i Picota e-biznes jest to dowolna forma wymiany zasobów między uczestnikami przedsięwzięcia, dokonywana przez łącza elektroniczne, oraz transfer informacji z wykorzystaniem mediów elektronicznych (Gregor, Stawiszynski 2002, s. 78).

E-biznes definiowany jest jako wirtualna arena, na której prowadzona jest działalność, przeprowadzane są transakcje, dochodzi do tworzenia i wymiany wartości, to także miejsce, gdzie rozwijają się bezpośrednie kontakty pomiędzy jej uczestnikami (Hartman i in. 2001, s. 18).

Taka interpretacja oznacza, że e-gospodarka jest polem, na którym wiele organizacji „uprawia” e-biznes. Istota e-biznesu dotyczy wszelkich rodzajów działalności gospodarczej, wszystkich działań związanych z transakcjami kupna i sprzedaży, realizowanych za pomocą uniwersalnych i powszechnych sieci komputerowych (Glinkowska 2011, s. 31; Jelassi, Enders 2005, s. 17; Norris, West 2001, s. 16). Przegląd definicji e-biznesu przedstawia tabela 2.1.

**Tabela 2.1. Przegląd definicji e-biznesu**

Źródło	Opis
IBM	E-biznes to forma prowadzenia działalności przy wykorzystaniu Internetu
Institute for Commerce, Carnegie Mellon University	E-biznes to działanie, robienie interesów dzięki wykorzystaniu metod elektronicznych zamiast tradycyjnych mediów
Pilch-Kowalczyk	E-biznes to sprzedaż produktów i usług poprzez Internet (e-handel) oraz ściśle, automatyczne połączenie tej sprzedaży z systemami zaplecza biznesowego (back-end) dla przetworzenia zamówień, fakturowania i realizacji dostaw
Norris, West	E-biznes to realizacja transakcji kupna sprzedaży oraz towarzyszących im przepływów pieniężnych i informacyjnych poprzez Internet

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Glinkowska 2011, s. 31

Mnogość i różnorodność definicji terminu „biznes elektroniczny/ e-biznes” zależy w dużej mierze od aspektu tego terminu, jaki będziemy brać pod uwagę, czy też od tego, z jakiego punktu widzenia będziemy wychodzić. Elektroniczny biznes zdaje się więc być pojęciem dość skomplikowanym, często wywołującym dużo nieporozumień.

Biznes elektroniczny kształtował się na przestrzeni lat. Można wyróżnić cztery fazy jego rozwoju w przedsiębiorstwie, takie jak (Nowakowski 2006, s. 35-36):

1. Faza pierwsza to obecność w sieci. Firma, działając do tej pory w formie tradycyjnej, postanawia zaistnieć w Internecie. W tym celu zakłada własną witrynę www, która ma być jej wizytówką prezentującą informacje marketingowe i reklamowe. Ponadto tworzy system poczty elektronicznej e-mail do kontaktu z klientami i innymi firmami.
2. Faza druga to biznes online. Oznacza wykorzystanie sieci do interaktywnych kontaktów z otoczeniem. Z jednej strony są to kontakty z klientami i partnerami biznesowymi, a z drugiej - to także zarządzanie własnymi pracownikami.
3. Faza trzecia to zintegrowany biznes online. Do nowych elementów na tym etapie można zaliczyć integrację systemów informatycznych w całościowym zarządzaniu, rozwój elektronicznego systemu pozyskiwania klientów i realizacji transakcji handlowych, elektroniczną optymalizację łańcucha dostaw, a także wprowadzenie systemu CRM, służącego do zarządzania relacjami z klientami.
4. Faza czwarta to transformacja w pełny e-biznes. To również dostosowanie wewnętrznego systemu informatycznego do działalności online oraz prowadzenie wielu działań poprzez sieć.

Z określeniem biznesu elektronicznego łączą się również ogólne zagadnienia, takie jak:

- handel elektroniczny (ang. *e-commerce*),
- elektroniczna gospodarka (ang. *e-economy*, EC),
- elektroniczne społeczeństwo (ang. *e-society*),
- elektroniczny rząd (ang. *e-government*),
- bankowość internetowa (ang. *e-banking*),
- nauczanie na odległość (ang. *e-learning*).

Handel elektroniczny (e-commerce), według OECD<sup>2</sup>, to sprzedaż albo zakup dóbr lub usług, które przeprowadzane są za pośrednictwem sieci komputerowych, przy użyciu metod wyspecyfikowanych i zaprojektowanych do celów odbierania i składania zamówień. Dobra lub usługi są dostarczone za pomocą tychże metod, natomiast płatność i dostawa nie muszą odbywać się online. Uczestnikami transakcji e-commerce mogą być przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe, osoby fizyczne, rządy państw, a także inne organizacje publiczne lub prywatne. Za transakcje e-commerce uznawane są zamówienia składane przez Internet, Extranet lub elektroniczne systemy wymiany danych. Typ transakcji definiowany jest przez metodę składania zamówienia. Za transakcje e-commerce nie są więc uznawane zamówienia składane przez telefon, faks lub przesyłane pocztą tradycyjną (Konopielko i in. 2016, s. 11).

Obecnie wiele sklepów prowadzi swoją działalność tylko w sieci. Inwestują one środki w zaprojektowanie profesjonalnej strony internetowej oraz fanpage. Niektóre sklepy płynnie łączą sprzedaż swoich produktów przez Internet z metodą tradycyjną, stacjonarną, która odbywa się w punktach sprzedaży. Historię e-commerce przedstawia tabela 2.2.

**Tabela 2.2. Przegląd historii e-commerce**

Rok 1979	W Wielkiej Brytanii dokonano pierwszych zakupów online. Listę dostępnych produktów przedstawiono w postaci telegazety, a zamówienie było zrealizowane telefonicznie
Rok 1992	W Stanach Zjednoczonych nastąpił przełom, ponieważ zniesiono zakaz korzystania z Internetu w celach komercyjnych
Rok 1997	Początki e-commerce w Polsce. Swoją działalność w Internecie rozpoczęła księgarnia Merlin.pl oraz Empik.pl
Rok 1999	Uruchomiono największą platformę transakcyjną online - Allegro.pl
Po 2000 roku	Powstała ogromna liczba różnego rodzaju sklepów internetowych, początkowo opartych na zamówieniach telefonicznych, potwierdzanych e-mailowo lub z wykorzystaniem faksu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [www.akademia.parp.gov.pl](http://www.akademia.parp.gov.pl)

<sup>2</sup> Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) – organizacja międzynarodowa o profilu ekonomicznym, skupiająca 38 wysoko rozwiniętych i demokratycznych państw. Utworzona na mocy Konwencji o Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, podpisanej 14 grudnia 1960 w Paryżu przez 20 państw.

Gospodarka elektroniczna (EC) jest narzędziem umożliwiającym przemiany i wspierającym je na globalną skalę. Pozwala przedsiębiorstwom na prowadzenie efektywniejszych i elastycznych operacji wewnętrznych oraz sprzyja bliższej współpracy z dostawcami. Dodatkowo opiera się na właściwym zaspakajaniu potrzeb i oczekiwań klientów, jak również ułatwia firmom wybór najlepszych dostawców bez względu na ich położenie geograficzne oraz umożliwia sprzedaż produktów na globalnym rynku. Warto również zaznaczyć, iż zagadnienie to dotyczy takich form transakcji gospodarczych, w których - zamiast tradycyjnej formy wymiany dokumentów czy osobistego kontaktu - strony współpracują za sobą za pośrednictwem platformy elektronicznej.

Swoim zakresem EC obejmuje następujące działalności gospodarcze:

- reklamę i promocję sprzedaży,
- finanse i ubezpieczenia,
- kontrakty handlowe, np. zamówienia, dostawy, płatności,
- naprawę lub konserwację produktów,
- ekspansję produktów pomocniczych,
- umowy firm z administracją publiczną (koncesje, zezwolenia, podatki, cło),
- transport i logistykę,
- zamówienia publiczne,
- zautomatyzowany handel produktami cyfrowymi,
- rachunkowość.

Warto również zauważyć, że rozwój gospodarki elektronicznej ma potężny wpływ na kształtowanie się nowego typu społeczeństwa: społeczeństwa informacyjnego (e-society). Pojęcie „społeczeństwo informacyjne” zrodziło się w latach siedemdziesiątych. Wprowadzili je Japończycy, Koyama i Masuda, oraz Amerykanie, Machlup i Porat. Jedna z definicji podaje, że społeczeństwo informacyjne to takie, w którym –z jednej strony siła robocza składa się w większości z pracowników informacyjnych (ang. *information workers*), a z drugiej - informacja jest najważniejsza (Juszczak 2000, s. 11).

Społeczeństwo informacyjne to nowy schemat społeczeństwa, tworzący się w krajach o wysokim postępie technologicznym. Zbiorowość tę buduje się od podstaw - od przemian świadomości jednostki co do roli wiedzy opartej na rzetelnych informacjach (Batko 2010, s. 16).

Do najważniejszych determinantów społeczeństwa informacyjnego i gospodarki informacyjnej należy zaliczyć (Unold 2009, s. 15):

- traktowanie informacji jako dobra ekonomicznego, podstawowego zasobu i podstawowej kategorii ekonomicznej,
- upowszechniony dostęp do technologii informacyjnej, tworzącej obecnie różne kanały dystrybucji,
- swobodną cyrkulację różnych kategorii informacji w społeczeństwie i nowe formy demokratyzacji - demokratyczny dostęp do informacji,
- ok. 50% zatrudnionych w sektorze informacyjnym,
- ok. 50% udziału sektora informacyjnego w PKB - jest to sektor dominujący w gospodarce,
- warunkowanie przez sektor informacyjny sprawnego funkcjonowania innych sektorów i działów gospodarki,
- specjalny status nauki i edukacji.

Techniki informatyczne coraz częściej wykorzystywane są przez państwo. Elektronizacja funkcjonowania organów administracyjnych obejmuje elektroniczne postępowanie. Tak zwany elektroniczny rząd (e-government), to model działania instytucji rządowych i samorządowych, który oparty jest na wykorzystaniu nowoczesnych technologii komputerowych, Internetu i najnowocześniejszych środków przekazu. Taki model może być realizowany poprzez relacje zewnętrzne, takie jak: urząd - obywatel, urząd - firma, urząd - dostawca, jak również relacje wewnętrzne, np. urząd - urząd czy urząd - pracownicy. Główne zadania nałożone na elektroniczną administrację to przede wszystkim (Ganczar 2009, s. 37):

- poprawa jakości usług świadczonych obywatelom,
- umożliwienie większego dostępu do informacji publicznych,
- dostosowanie systemu prawnego do zachodzących zmian,
- kooperacja między różnymi szczeblami administracji,
- poszerzanie udziału społeczeństwa w tym procesie,
- zwiększenie odpowiedzialności organów administracyjnych za podejmowane przez nie działania.

Bankowość internetowa (e-banking) jest to forma dostępu do produktów i usług bankowych za pośrednictwem Internetu (Wrycza 2010, s. 510). Polega ona na umożliwieniu klientowi dostępu do jego rachunku bankowego za pośrednictwem różnych urządzeń elektronicznych (np. komputera, bankomatu, telefonu, terminalu) i łącza telekomunikacyjnego (np. linii telefonicznej, sieci kablowej, sieci bezprzewodowej). Usługi bankowości elektronicznej charakteryzują się tym, że nie ma bezpośredniego kontaktu klienta z pracownikiem banku (Iwański 2014, s. 50). Zalety bankowości elektronicznej

dla klienta związane są między innymi: z ograniczeniem obiegu dokumentów w tradycyjnej formie papierowej, z szybkością przeprowadzania transakcji, z niższymi kosztami obsługi w porównaniu do kont tradycyjnych, z oszczędnością czasu, jak również z pełną kontrolą i dostępnością o każdej porze dnia i nocy.

E-learning jest nauczaniem na odległość. Jest sposobem dostarczania cyfrowego materiału edukacyjnego i informacyjnego oraz prowadzenia nauczania przy wykorzystaniu mediów elektronicznych, takich jak: Internet, intranet, Ekstranet, przekazy satelitarne, telewizja interaktywna, ale także za pomocą sprzętu komputerowego, urządzeń mobilnych i odnośnego oprogramowania (Wrycza 2010, s. 519). E-learning stanowi jeden z najnowszych sposobów realizacji procesów nauczania. Tego typu kursy i szkolenia skierowane są tylko do tych osób, które w procesie nauki wykorzystywać chcą komputer lub/i sieci komputerowe (Mikuła 2006, s. 182).

Największy wpływ na intensywny rozwój e-biznesu ma (Garrett, Parrott 2005, s. 35-41):

- ciągły wzrost prędkości Internetu, dzięki któremu przedsiębiorstwa w znacznie sprawniejszy sposób mogą prezentować swoją ofertę klientom, a także realizować procesy sprzedażowe czy marketingowe,
- wzrost mobilności stosowanych przez poszczególne firmy narzędzi, takich jak telefony komórkowe (smartfony),
- zwiększenie zainteresowania outsourcingiem (przekazywanie realizacji niektórych czynności i procesów innym, wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom) oraz partnerstwem z innymi firmami,
- orientacja na integrowanie wszystkich obszarów funkcjonowania firm, w tym na przykład systemu wejść i wyjść oraz księgowości,
- wzrost oczekiwań klientów, które dotyczą m.in. płynności w świadczeniu usług, przejrzystości realizowanych czynności czy pełnego zautomatyzowania procesu obsługi klientów, co z kolei prowadzi do tego, że poszczególne przedsiębiorstwa zostają wręcz zmuszone do tworzenia odpowiedniej infrastruktury i wdrażania procedur realizowanych za pośrednictwem Internetu.

Kwestie prawne dotyczące e-biznesu są regulowane w szeregu aktów zarówno tych, które wydano na forum krajowym, jak i tych, które mają charakter międzynarodowy czy wspólnotowy (unijny). Do najważniejszych zalicza się Ustawę z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/31/WE z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach

rynku wewnętrznego (dyrektywa o handlu elektronicznym), Kodeks cywilny oraz Ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Bartczak 2016, s. 25).

## 2.2. Obszary wykorzystania e-biznesu

Najbardziej znane formy e-biznesu to sklepy internetowe, portale aukcyjne, jak również serwisy ogłoszeniowe.

Handel ten polega na zawieraniu transakcji, które są związane z każdą działalnością gospodarczą, za pomocą Internetu przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych i informatycznych. Warto dodać, że za wszystkie towary, które są zamawiane w Internecie, płatność może być dokonywana za pośrednictwem sieci lub poza nią. Zobowiązania płatnicze są dokonywane zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami, organizacjami prywatnymi czy publicznymi, osobami indywidualnymi, jak i instytucjami rządowymi.

Można wskazać wiele zalet korzystania ze sklepów internetowych. Wymieńmy najważniejsze z nich:

- sklepy internetowe są one dostępne 24 h/7 przez cały rok,
- ich forma jest wygodna do korzystania w różnych miejscach przebywania,
- umożliwiają zapoznanie się z większą liczbą produktów w krótszym czasie przy wykorzystaniu odpowiedniego systemu filtrowania, zgodnego z oczekiwaniami klienta.

Poza tymi atutami e-commerce przynosi również dla samych przedsiębiorców wiele korzyści, wśród których można wymienić:

- wygodne zarządzanie,
- możliwość łatwiejszego dotarcia do klientów z całego świata, także tych niszowych,
- możliwość zaoferowania i prezentacji większej liczby produktów,
- niższe koszty prowadzenia sklepu,
- obniżenie kosztów poprzez likwidację pośrednictwa w dystrybucji produktów,
- opanowanie nowych rynków zbytu,
- zminimalizowanie kosztów reklamy,
- obniżenie kosztów dostawy produktów, które mogą być dostarczane drogą elektroniczną,
- obniżenie kosztów projektowania oraz wytwarzania,
- zoptymalizowanie planowania,
- zmodernizowanie sposobów dokonywania analizy rynku,
- zaangażowanie klientów w proces tworzenia produktów.



Niestety, wśród wielu zalet kryją się również pewne ograniczenia dotyczące handlu elektronicznego. To takich utrudnień należy zaliczyć przede wszystkim:

- niezwykle silną konkurencję,
- kradzież danych osobowych,
- brak bezpośredniego kontaktu z klientem,
- niemożność dotknięcia czy natychmiastowego wypróbowania towaru przez klienta,
- dla niektórych klientów barierę stanowi również brak kontaktu z obsługą sklepu; dlatego obecnie coraz częściej można zauważyć formę kontaktu w postaci infolinii czy LiveChatu,
- produkt nie jest dostępny od ręki, więc na jego dostawę czasem należy poczekać; w przypadku przesyłek zagranicznych czas oczekiwania może okazać się bardzo długi,
- mogą pojawić się wątpliwości dotyczące wiarygodności i uczciwości transakcji,
- niekiedy może być niewspółmiernie do kosztu produktu wysoki koszt dostawy (szczególnie w przypadku przesyłek zagranicznych).

Właściciele sklepów internetowych muszą również liczyć się z wieloma ograniczeniami oraz ryzykami. Dla przedsiębiorców są to przede wszystkim wysokie koszty dostarczenia towaru do klienta, zbyt skomplikowane wymagania prawne związane ze zwrotem towaru przez klienta oraz zwiększone ryzyko utraty płynności finansowej wynikające z nieodebrania przez klienta towaru wysłanego z opcją zapłaty za pobraniem.

Model sprzedaży w sieci, jak wszystko, ulega modzie. Warto zauważyć, że niektóre jego elementy są stałe i niezbędne. Koniecznymi detalami oferty handlowej powinny być: dane kontaktowe, historia firmy (na przykład w postaci atrakcyjnej prezentacji) oraz informacja o ofercie. Cały proces zakupu powinien być łatwy i intuicyjny.

Aby sprzedaż w Internecie była skuteczna, należy zwrócić uwagę na kilka parametrów. W pierwszej kolejności to marketing internetowy oraz analityka w sklepie.

Marketing internetowy to taki proces, którego celem jest promowanie firmy oraz jej produktów w Internecie. W tym celu wykorzystuje się wiele narzędzi, które pomagają zwiększyć liczbę potencjalnych klientów, a tym samym sprzedaż. Służą do tego różnorodne metody, taktyki i strategie marketingowe.

Dzięki monitoringowi i analityce można zdecydować, które zastosowane działania są warte kontynuacji oraz na jakim etapie dochodzi do błędów. Kluczowe wskaźniki efektywności, tak zwane KPI (ang. *key performance*

*indicators*), pozwalają na bieżąco weryfikować wyznaczone cele. Badanie tych wskaźników pozwala na szybkie wychwycenie nawet najmniejszych nieprawidłowości w funkcjonowaniu sklepu w sieci lub zmian zachowania czy zwyczajów klientów. Najbardziej znanym wskaźnikiem, pokazującym, na jakim etapie zakupów następuje utrata potencjalnych klientów i w jakiej liczbie, jest lejek sprzedażowy. W przypadku sklepu internetowego pokazuje on kluczowe momenty aktywności klienta w badanym procesie zakupu. Zatem aby działalność e-biznesu była jak najbardziej efektywna, należy kontrolować i oceniać osiągnięte wyniki.

Warto pamiętać, iż poza stosowaniem w tego rodzaju działalności licznych narzędzi i wskaźników należy również śledzić wszelkie trendy i nowości, jakie pojawiają się na rynku. Dzięki takiemu działaniu będzie można w odpowiednim czasie wdrożyć innowacje, które pozwolą wybić się na tle konkurencji. Szybkie reagowanie na potrzeby klientów przyniesie firmie korzyść w postaci zadowolającego ich grona.

Biznes elektroniczny jest wykorzystywany przez coraz więcej podmiotów. Do podstawowych relacji e-biznesowych należą: B2B, B2C, C2C, B2P, G2B, A2B.

B2B (ang. *business-to-business*) to relacja przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, która polega na realizacji procesów biznesowych pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami. Ponadto są to stosunki, jakie zachodzą pomiędzy firmami, dostawcami, pośrednikami, dystrybutorami, punktami sprzedaży i świadczenia usług oraz innymi partnerami biznesowymi. Model ten może pracować w systemie dostawca – odbiorca, producent – dystrybutor, dystrybutorzy – punkty sprzedaży itp. W praktyce można wyróżnić dwa rodzaje wymiany handlowej. Pierwszy to rynek pionowy (wertykalny) – jest to taka wymiana, która odbywa się w zakresie jednej branży (sektora). Drugi to rynek poziomy (horyzontalny), gdzie wszelkie transakcje odbywają się pomiędzy przedsiębiorstwami z różnych branż.

B2C (ang. *business-to-consumer* lub *business-to-client*) jest takim modelem transakcji handlowych, które zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami a indywidualnymi konsumentami. Podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa jest pozyskanie i utrzymanie klienta, dlatego przejawem współzależności B2C jest detaliczny handel elektroniczny. Istotną kwestią B2C jest stworzenie sieci sprzedaży w Internecie, opracowanie oferty, przygotowanie i potwierdzenie zamówień i płatności oraz realizacja transakcji, wsparcie posprzedażowe (gwarancje), marketing, jak również opracowanie sprawnego systemu ochrony danych osobowych klienta.

C2C (ang. *consumer-to-consumer*) jest to taka relacja biznesowa, która zachodzi pomiędzy końcowymi konsumentami. Są to wszelkie działania mające na celu wymianę handlową wśród zwykłych użytkowników Internetu.

B2P (ang. *business-to-public*) jest to taki obszar e-biznesu, który obejmuje relacje między przedsiębiorstwem a jego makrootoczeniem (głównie społecznym). Często model ten określany jest jako e-marketing, ponieważ do jego podstawowych zadań zalicza się budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, promocję oraz pogłębianie relacji i kontaktu z otoczeniem zewnętrznym.

G2P (ang. *government-to-business*) jest to relacja, jaka zachodzi pomiędzy instytucjami publicznymi a przedsiębiorstwem. To taki projekt informacyjny, który głównie dotyczy kontaktów między przedsiębiorstwami a jednostkami rządowymi i administracyjnymi. Powiązanie to obejmuje poziom krajowy, lokalny czy regionalny.

A2B (ang. *application-to-business*) jest to taki rodzaj prowadzenia działalności biznesowej, który polega na wynajmowaniu programów lub usług komputerowych przedsiębiorstwom za pośrednictwem Internetu. Wpisuje się tu dzierżawa sprzętu (np. serwerów).

Powyższe przykłady relacji biznesowych nie stanowią pełnej listy możliwych kontaktów podmiotów, jakie funkcjonują w Internecie. Rynek elektroniczny nieustannie stwarza coraz to nowe sieci powiązań pomiędzy jego uczestnikami.

E-biznes, jak każda forma prowadzenia działalności, posiada swoje zalety oraz wady. Decydując się na prowadzenie przedsiębiorstwa internetowego, należy rozstrzygnąć wszystkie za i przeciw. Zwracając uwagę na ewentualne korzyści czy zalety tej działalności, warto porównać biznes tradycyjny z e-biznesem. Tabela 2.3 przedstawia konfrontację obu tych działalności.

**Tabela 2.3. Porównanie działalności biznesowych**

<b>Biznes tradycyjny</b>	<b>E-biznes</b>
Dostępny dla konsumentów mieszkających na określonym terenie	Dostępny dla wszystkich
Planowanie długookresowe	Prowadzenie działań w czasie rzeczywistym
Formułowanie szczegółowych planów działań	Zarządzanie opejami
Względna przewidywalność przyszłości	Kształtowanie i adaptowanie się do przyszłości
Inicjowanie formalnych oraz strukturalnych aliansów	Tworzenie sieci nieformalnych powiązań
Słabe powiązania pomiędzy wynikami a korzyściami	Bezpośrednie powiązania pomiędzy ryzykiem a korzyściami
Stoła równowaga w prowadzeniu działań biznesowych	Ciągłe zmiany w realizowaniu założeń strategicznych

Ochrona produktów, rynków i kanałów dystrybucji	Kupowanie przez klientów tych wyrobów, które zastąpiły dotychczas oferowane lub które mają zbliżone cechy użytkowe do innych wyrobów
Zachęcanie do naśladownictwa	Zachęcanie do eksperymentowania i do kreowania nowych pomysłów
Korzyści skali i doświadczenia	Bezpośrednie stosunki między podmiotami rynkowymi

Źródło: Hartman i in. 2001, s. 15

E-biznes w szczególny sposób wpłynął i nadal wpływa na współczesną gospodarkę. Można zauważyć stały rozwój e-handlu, który jest możliwy dzięki następującym czynnikom (Chełstowski, Szewczyk 2012, s. 23):

- interaktywność – za pomocą Internetu można dostarczać konsumentom większą liczbę bodźców, co pozwala na lepsze zapamiętywanie i kojarzenie przez nich poszczególnych produktów i przedsiębiorstw je wytwarzających,
- szeroka dostępność różnego rodzaju usług wspomagających funkcjonowanie poszczególnych firm,
- możliwość ulepszenia oferowanych usług na przykład poprzez sporządzanie dokładnego opisu produktów czy oferowanie płatności online,
- stopniowa globalizacja i liberalizacja handlu na świecie (uruchamianie stref wolnego handlu, podpisywanie porozumień taryfowych itp.),
- indywidualizacja przekazu – treść tego przekazu można zmieniać, biorąc pod uwagę indywidualne potrzeby poszczególnych klientów,
- elastyczność – dotyczy ona na przykład olbrzymich możliwości w zakresie zmiany wyglądu portali i serwisów internetowych, co dodatkowo nie generuje zbyt wysokich kosztów,
- ciągły wzrost bezpieczeństwa e-handlu.

Możemy śmiało stwierdzić, że e-biznes posiada większe możliwości rozwojowe niż biznes tradycyjny. Prowadzi on także do osiągnięcia większych korzyści, generuje mniej wad oraz zagrożeń, a przede wszystkim przedsiębiorca ponosi znacznie mniejsze koszty utrzymania w porównaniu z tradycyjną sprzedażą. Znacząco mniejsze bądź niemal marginalne są również koszty magazynowania. Są one oczywiście uzależnione od specyfiki branży i oferowanych produktów, ale umiejętne zaopatrywanie sklepu internetowego poprzez płynne dostawy pozwala na efektywne zarządzanie zapasami (Kyciak, Przeliorz 2006, s. 19-25). Z tej przyczyny coraz większa liczba przedsiębiorstw podejmuje decyzję o prowadzeniu właśnie takiej formy działalności biznesowej.

### 2.3. Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że energiczny rozwój nowoczesnych technologii zmienił wygląd obecnego świata. Wszystkie już tradycyjne modele przedsiębiorstw uległy ogromnej przemianie, co spowodowane było wykorzystaniem technologii internetowych w działalności biznesowej. Dzięki temu organizacja pracy została usprawniona, co przyczyniło się do znacznego wzrostu efektywności wielu przedsiębiorstw.

Możliwości wynikające z prowadzenia e-biznesu są ogromne i zawierają one paletę środków, jakie współczesne przedsiębiorstwa mogą wykorzystać. Przestrzeń wirtualna stała się takim obszarem, który może przerodzić się w źródło sukcesu. Przedsiębiorstwa, które chcą być w czołówce, powinny działać również w tej przestrzeni. Takie działanie determinowane jest tym, że w Internecie istnieje nieprzebrana liczba potencjalnych klientów, dostawców, jak również odbiorców. Obecnie często można zetknąć się z opinią, która przekonuje, że ten, kto nie istnieje w sieci, nie istnieje wcale. Dotyczy to również życia zawodowego wielu ludzi.

Prognozuje się, że e-biznes całkowicie zdominuje tradycyjne formy handlu poprzez zmianę preferencji klienta w kwestii wyboru miejsca zakupu towarów na rzecz usług świadczonych drogą elektroniczną.

### 2.4. Zagadnienia do dyskusji i samodzielnej pracy

1. Zastanów się, jaki byłby Twój pomysł na biznes internetowy. Czego miałyby on dotyczyć? Pomysł nad oferowanym produktem. Czy miałyby to być konkretna usługa i wyrób? Kim mieliby być Twoi klienci? Czy skierowałbyś ofertę do osób indywidualnych, czy do konkretnych instytucji?
2. Zapisz swoje przemyślenia dzieląc je pod względem korzyści oraz ryzyka. Jakie dostrzegasz ryzyko Twojego pomysłu na biznes internetowy? Przemyśl, czy chcesz sprzedawać detalicznie produkty tak tanio, że właściwie tylko wysyłka będzie generować koszty w całym procesie? Jakie będą największe korzyści wynikające z Twojego pomysłu na biznes? Czy będzie to, przykładowo, wejście na nowe międzynarodowe rynki, możliwość dotarcia do niszowych klientów, niskie koszty prowadzenia sklepu, a może szeroki asortyment oferowanych produktów?
3. Wyobraź sobie, że odwiedzasz sklep internetowy, z którego nigdy nie korzystałeś. Czy dokonasz w nim zakupu, jeśli sklep ma pozytywne opinie od kupujących? Czy równie chętnie skorzystasz z zakupów, jeśli nie będzie można znaleźć żadnego komentarza na temat tego sklepu lub będą one negatywne?

4. Zastanów się, w jakich grupach tematycznych, forach lub blogach mógłbyś promować swój e-biznes.

## 2.5. Test sprawdzający wiedzę

### 1. E-biznes, czyli biznes elektroniczny, został wprowadzony w życie:

- a) W 1997 roku przez koncern Coca-Cola
- b) W 1995 roku przez koncern IBM
- c) W 2002 roku przez koncern PepsiCo
- d) Żadna z powyższych odpowiedzi nie jest poprawna

### 2. Zakładając własny e-biznes, nie musisz wynajmować powierzchni biurowej, swoją pracę możesz wykonywać zdalnie, z domu.

- a) Prawda
- b) Fałsz

### 3. Prowadząc e-biznes, można reklamować się poprzez e-maile, artykuły na blogu, własną stronę internetową oraz pozycjonowanie.

- a) Prawda
- b) Fałsz

### 4. Bankowość internetowa (e-banking) jest to:

- a) Sposób dostarczania cyfrowego materiału edukacyjnego i informacyjnego oraz prowadzenia nauczania przy wykorzystaniu mediów elektronicznych
- b) Model działania instytucji rządowych i samorządowych, który oparty jest na wykorzystaniu nowoczesnych technologii komputerowych
- c) Forma dostępu do produktów i usług bankowych za pośrednictwem Internetu
- d) Nowy schemat społeczeństwa tworzący się w krajach o wysokim postępie technologicznym

### 5. Najbardziej znane formy e biznesu to:

- a) Sklepy internetowe
- b) Portale aukcyjne
- c) Serwisy ogłoszeniowe
- d) Wszystkie odpowiedzi są poprawne

### 6. Kluczowe wskaźniki efektywności, które pozwalają na bieżącą weryfikację celów, to:

- a) KPW
- b) KPI
- c) KCE
- d) KCS

**7. Marketing internetowy to taki proces, którego celem jest:**

- a) Promowanie firmy oraz jej produktów w Internecie
- b) Zoptymalizowanie planowania oraz obniżenie kosztów projektowania oraz wytwarzania
- c) Zwiększenie liczby potencjalnych klientów oraz sprzedaży
- d) Odpowiedzi A i C są poprawne

**8. B2B to relacja, która:**

- a) Polega na realizacji procesów biznesowych pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami
- b) Zachodzi pomiędzy przedsiębiorstwami a indywidualnymi konsumentami
- c) Zachodzi pomiędzy końcowymi konsumentami
- d) Zachodzi pomiędzy instytucjami publicznymi a przedsiębiorstwem

**9. Zaznacz fałszywie stwierdzenie:**

- a) E-biznes posiada większe możliwości rozwojowe niż biznes tradycyjny
- b) G2P jest to taki rodzaj prowadzenia działalności biznesowej, który polega na wynajmowaniu programów lub usług komputerowych przedsiębiorstwom za pośrednictwem Internetu, np. dzierżawa sprzętu typu serwery
- c) Aby sprzedaż w Internecie była skuteczna, należy zwrócić uwagę na kilka parametrów. W pierwszej kolejności to marketing internetowy oraz analityka w sklepie
- d) E-biznes skupia się na wszelkich rodzajach działalności gospodarczej

**10. Poprawę jakości usług świadczonych obywatelom czy umożliwienie większego dostępu do informacji publicznych zaliczamy do zadań nałożonych na:**

- a) Elektroniczne społeczeństwo (e-society)
- b) Elektroniczny rząd (e-government)
- c) E-banking
- d) E-learning

**Odpowiedzi do testu:**

1 – b, 2 – a, 3 – a, 4 – c, 5 – d, 6 – b, 7 – d, 8 – a, 9 – b, 10 – b.

**Literatura**

- 1. Bartczak K. (2016), *Bariery rozwojowe handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.
- 2. Batko B. (2010), *Jakość usług organizacji sektora publicznego a rzetelność informacji publikowanych w Internecie*, [w:] Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków.

3. Chelstowski D., Szewczyk A. (2012), *Problemy rozwoju handlu elektronicznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 30.
4. Ganczar M. (2009), *Informatyzacja administracji publicznej*, CeDeWu.pl, Warszawa.
5. Garrett G.A., Parrott G.A. (2005), *E-Business – Understanding Key Trends and Applying Best Practices*, „Contract Management”, nr 7.
6. Glinkowska B. (2011), *Tendencje rozwojowe e-biznesu*, Ekonomiczne problemy usług nr 68, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 651.
7. Gregor B., Stawiszyński M. (2002), *E-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź.
8. Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2001), *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo Liber, Warszawa.
9. Iwański W. (2014), *Umowa rachunku bankowego objętego bankowością internetową z punktu widzenia nowej regulacji usług płatniczych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
10. Jelassi T., Enders A. (2005), *Strategies for e-Business*, Prentice Hall, New York.
11. Juszczak S. (2000), *Człowiek w świecie elektronicznych mediów-szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
12. Konopielko Ł., Wołoszyn M., Wytrębowski J. (2016), *Handel elektroniczny – ewolucja i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
13. Kyciak W., Przeliorz K. (2006), *Sklep internetowy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
14. Mikula B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
15. Norris M., West S. (2001), *E-biznes*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa.
16. Nowakowski M. (2006), *E-biznes w przedsiębiorstwie*, [w:] Szewczyk A. (red.), *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
17. Ołpiński K. (2011), *E-biznes – istota i zakres zastosowań*, [w:] Babis H., Czaplewski R. (red.), *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwojowe i ograniczenia*, t. II, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 83-89.
18. Piecuch T., Szajna A. (2012), *E-biznes jako forma prowadzenia działalności gospodarczej przez współczesne przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Marketing”, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, nr 285, s. 51-62
19. Prońko R. (2012), *E-biznes – najważniejsze elementy*, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Miscellanea Oeconomicae, Kielce.
20. Tiwana A. (2003), *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
21. Unold J. (2009), *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
22. Wrycza S. (2010), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
23. [www.akademia.parp.gov.pl](http://www.akademia.parp.gov.pl) (data dostępu: 16.05.2022)



## **Rozdział 3**

# **OTOCZENIE STRATEGICZNE ORGANIZACJI**

Ryszard Królik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

### **3.1. Elementy otoczenia przedsiębiorstwa**

Otoczenie zewnętrzne, gospodarcze, współczesnych przedsiębiorstw staje się obecnie przedmiotem szczególnej uwagi i licznych badań. Wynika to z faktu zachodzenia zmian, które były do tej pory opisywane w teorii nauki o zarządzaniu jako te, które uznawano za coś nieuniknionego. Mowa oczywiście o niestabilności i burzliwym charakterze otoczenia. Można postawić paradoksalną tezę, że jedyną stałą cechą współczesnego otoczenia jest jego zmienność oraz pozorna nieprzewidywalność. Takie podejście może u wewnętrznych obserwatorów wywołać wrażenie, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest niejako grą hazardową.

Współczesne otoczenie determinuje odmienny kształt organizacji wszystkich przedsiębiorstw danego sektora, wpływając w sposób ciągły na ich strukturę i zakres funkcjonowania poszczególnych elementów danej branży.

W znaczeniu ogólnym otoczenie organizacji - traktowane jako jeden obszar - zostało zdefiniowane przez Krzysztofa Obłoję jako środowisko dla funkcjonowania organizacji. Stwierdził on, że: „[...] środowisko to skomplikowany system wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działania firmy” (Obłój 2001, s. 103). Według niego firma nie ma wpływu na większość zdarzeń, ale może dobierać niektóre jego elementy dla swoich potrzeb. Mirosław Trzeciak (1985) zdefiniował otoczenie, dzieląc je na n.w. rodzaje (Filipczuk 2008, s. 18):

- *otoczenie pionowe*, np. wynikające z zależności typu jednostka nadrzędna - przedsiębiorstwo,
- *otoczenie poziome*, tj. związki między dostawcami i przedsiębiorstwem a odbiorcami, realizowane na tym samym szczeblu w hierarchii zarządzania gospodarczego,
- *środowisko naturalne*, czyli położenie geograficzne, zasoby surowców, klimat, świat roślinny i zwierzęcy, fizyczne właściwości naturalnych czynników otoczenia,
- *środowisko społeczne*, tj. społeczeństwo będące odbiorcą efektów produkcyjnych przedsiębiorstwa i jednocześnie dostawcą siły roboczej.

Ansoff zaproponował pełny podział na cztery rodzaje otoczenia, uwzględniający elementy stałe i dynamiczne, czyli podmioty gospodarcze, instytucje i relacje między nimi (1985, s. 10):

- *otoczenie spokojne – luźno współzależne*; jego najistotniejszą cechą jest stabilność i brak ścisłych związków między elementami je tworzącymi oraz statyczność przebiegu wielkich zmian,
- *otoczenie spokojne - zwarte*; charakteryzuje je z jednej strony statyczność powiązań, z drugiej zaś celowość powiązań pomiędzy specjalnie wyodrębnionymi elementami. Jest ono dość współzależne, przy czym niektóre powiązania są zorganizowane i mogą powodować poważne ograniczenia w działalności przedsiębiorstwa,
- *otoczenie niespokojne – reagujące*; cechuje je nie tylko dynamika zmian poszczególnych elementów i powiązań między nimi, ale także aktywność oddziaływania na przedsiębiorstwo, w ramach którego podejmowane są decyzje,
- *otoczenie burzliwe*; charakteryzuje się ono współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami, przy czym zmiany są nieprzewidywalne, często o charakterze kumulatywnym, gdzie nie ma możliwości kontrolowania przyszłych wydarzeń oraz przewidywania reakcji i współdziałania między przedsiębiorstwami. W tym środowisku inicjatywy przedsiębiorstwa znaczą niewiele wobec ogromnej konkurencji i dużej niepewności przyszłości. Kompleksowość i szybkość zmian utrudnia rozpoznanie tego środowiska i dostosowanie się do nowej sytuacji.

W kontekście dynamiki zmian w otoczeniu Webber podzielił otoczenie pod względem stabilności (1994, s. 380):

- *otoczenie stałe*, w którym jest niewielu nowych konkurentów i nowości technicznych, występują stabilne warunki polityczne i ekonomiczne, a wyroby i usługi się nie zmieniają,
- *otoczenie zmienne*, w którym oprócz obecności stałych konkurentów jest prawdopodobieństwo pojawienia się nowych, występują tu również nowości techniczne oraz zmiany wyrobów i usług, a także umiarkowana decentralizacja i wpływ tendencji zewnętrznych,
- *otoczenie burzliwe*, gdzie występują ciągłe zmiany wyrobów i usług, konkurencji, zmiany technologiczne, innowacje.

W literaturze przedmiotu, ze względu na różne podejścia do relacji przedsiębiorstwo - otoczenie, pojawiły się odmienne interpretacje (segmentacje) otoczenia przedsiębiorstwa. Istnieje także inna koncepcja dotycząca trzech poziomów otoczenia (Skonieczny 2005, s. 226), tj.:

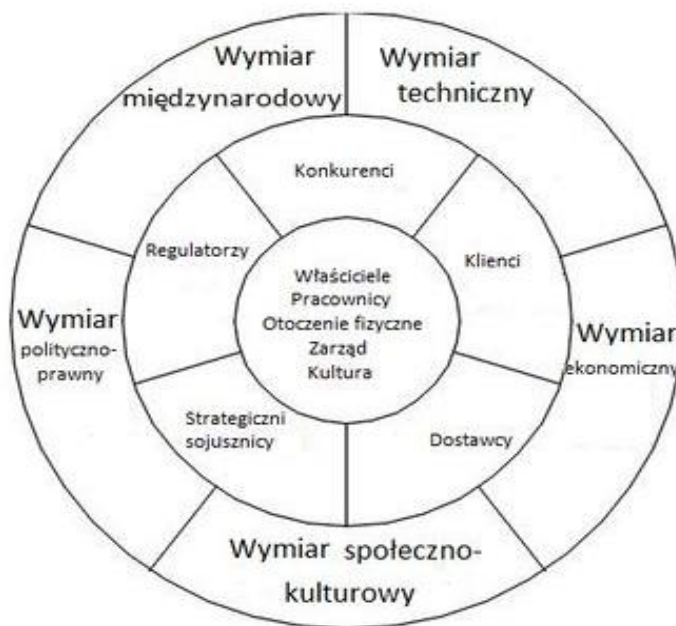
- otoczenie ogólne,
- otoczenie, z którym przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie związki,

- otoczenie pojedynczych jednostek przedsiębiorstwa, zwanych strategicznymi jednostkami biznesu lub domenami.

Dynamiczne podejście i inny sposób kodyfikacji otoczenia prezentuje Bolesta-Kukułka, dzieląc otoczenie na (Koźmiński, Piotrowski 2010, s. 78):

- „władzę” – tj. otoczenie, które zawiera w sobie instytucje państwowe, właścicieli,
- „naturę” – tj. otoczenie, które obejmuje globalne trendy rynkowe, przyrodę, procesy demograficzne, przemiany kulturowe i świadomościowe w skali masowej,
- „grę” – tj. otoczenie, w którym elementami są klienci, dostawcy, banki, firmy usługowe, doradcze, giełdy, firmy ubezpieczeniowe, pośrednicy, akcjonariusze,
- „walkę” – tj. otoczenie, które w swoim składzie zawiera konkurentów i przeciwników.

Interpretacja otoczenia każdego przedsiębiorstwa zdeterminowana jest złożonością jego struktury wewnętrznej oraz morfologią (ukształtowaniem) otoczenia. Występowanie istotnego składnika w którymś z tych dwóch systemów wywołuje odpowiedź drugiej strony w postaci rozbudowy własnego elementu i budowania granicy w tym wymiarze, łączącej jednorodne morfologicznie struktury (segmenty).



**Rysunek 3.1. Elementy otoczenia organizacji**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Griffin 2018, s. 77

Otoczenie organizacji w klasycznym rozumieniu tego zagadnienia, na czym bazują aktualnie używane metody jego analizy, podzielone jest na dwa obszary. Otoczenie bliższe, inaczej konkurencyjne czy mikrootoczenie, oraz otoczenie dalsze, zwane również makrootoczeniem (rys. 3.1).

Przez *otoczenie bliższe* należy rozumieć otoczenie, które bezpośrednio oddziałuje na funkcjonowanie organizacji, wywołując reakcje korygujące działania taktyczne i operacyjne, oraz które może powodować sprzężenie zwrotne i wywoływać działania organizacji wpływające na mikrootoczenie i jego składniki.

Otoczenie bliższe przez różnych autorów nazywane jest odmiennie. Griffin określa ten obszar zadaniowym, bowiem obejmuje on konkurentów, klientów, dostawców, partnerów strategicznych i regulatorów (rys. 3.1). Mimo złożoności otoczenie zadaniowe dostarcza więcej użytecznych informacji niż otoczenie ogólne, gdyż w nim można znaleźć szczególnie interesujące, a nawet kluczowe czynniki dla firmy, i w związku z tym nie musimy zajmować się bardziej abstrakcyjnymi wymiarami otoczenia dalszego (2018, s. 83). Według definicji Obłója otoczenie bliższe to strategiczni kibice (ang. *stakeholders*), czyli grupy, instytucje i organizacje, które są odpowiednio ważne dla funkcjonowania firmy w obszarze podejmowania decyzji i efektów działania oraz mają odpowiednio dużą siłę oddziaływania i wywierania presji na organizację (2001, s. 111). Otoczenie bliższe określane jest również jako konkurencyjne, ponieważ w jego skład wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne, czyli dostawcy, odbiorcy, oraz istniejący i potencjalni konkurenci. Oddziaływanie na siebie stron w otoczeniu konkurencyjnym zdefiniowane zostało jako sprzężenie zwrotne, które posiada charakter gry ekonomicznej i może być przedmiotem analizy, przewidywania i kształtowania, w zależności jaką pozycję na rynku (konkurencyjną) ma przedsiębiorstwo (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 35).

*Konkurenci* to inne podmioty i organizacje, które rywalizują w sektorze o zasoby, czyli o pieniądze klientów. Konkurenci nie wywodzą się tylko z tzw. grupy strategicznej, czyli podmiotów realizujących podobną strategię działania na rynku. Rywalizacja może się odbywać również na innych płaszczyznach. Może dotyczyć dóbr i elementów składowych potrzebnych w działalności przedsiębiorstwa, takich jak: grunty, nieruchomości, których jest ograniczona liczba na danym obszarze, oraz wykwalifikowanych pracowników magazynowych czy fachowców z dziedziny rachunkowości. Konkurencji podlegają również towary substytucyjne i automatycznie stają się nimi ich producenci, jeśli oczywiście jakość i cena towarów jest na podobnym poziomie (Griffin 2018, s. 84).

*Klienci* to wszyscy, którzy płacą za nabyte dobra czy usługi udostępniane na rynku przez podmioty gospodarcze. Klienci to nie tylko osoby fizyczne, czyli ostateczni konsumenci, ale to również pośrednicy, hurtownicy, detaliści oraz instytucje, takie jak agendy czy banki komercyjne.

*Dostawcy* to podmioty gospodarcze oraz instytucje, które dostarczają różnego rodzaju dobra (surowce, materiały, kapitał, zasoby ludzkie, informacje) innym organizacjom, by mogły one wykorzystać je w swojej działalności.

*Partnerzy strategiczni*, zwani także strategicznymi sojusznikami (aliancami), to organizacje współpracujące ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści przy realizacji przedsięwzięcia. W tę kategorię wpisują się również inne formy partnerstwa. Partnerstwo może dotyczyć wspólnych badań i projektów oraz dzielenia ryzyka tych działań, czyli rozłożenia ryzyka (np. finansowego) na większą grupę podmiotów. Później partnerzy dzielą się osiągniętymi zyskami. Alianse strategiczne mogą jednocześnie być wykorzystywane w walce konkurencyjnej za sprawą zwiększenia skali wspólnej działalności i wykorzystania siły przetargowej tej współpracy, na przykład przez kupowanie większej ilości surowca po niższej cenie, co w ogólnym rozrachunku przekłada się na niższy koszt jednostkowy (koszty logistyczne).

*Regulatory* to wszystkie elementy otoczenia zadaniowego, które mogą kontrolować lub regulować na drodze prawnej strategię i praktyki organizacji. Regulatory to inaczej organizacje z otoczenia zadaniowego podmiotów gospodarczych, będące instytucjami reprezentującymi otoczenie dalsze. Istnieją dwa rodzaje regulatorów. Pierwszy to agencje regulacyjne, reprezentujące prawo administracyjne i stojące na straży jego przestrzegania. Drugim typem regulatorów jest tzw. grupa interesu, czyli organizacje skupione w celu zabiegania o wpływ na działalność i strategię konkretnego przedsiębiorstwa (Griffin 2018, s. 87). Najczęściej są to organizacje reprezentujące społeczeństwo, które zajmują się ochroną życia i zdrowia ludzi oraz które dbają o środowisko naturalne.

*Otoczenie dalsze*. Makrootoczenie organizacji to zespół warunków jej funkcjonowania, wynikających z bezpośredniego i pośredniego oddziaływania określonej strefy klimatycznej, politycznych wpływów danego kraju i regionu (Haffer 2009, s. 47), czyli to zespół elementów, na które teoretycznie organizacja nie ma bezpośredniego wpływu na poziomie zarządzania, a jedynie w określonych sytuacjach wchodzi z tym makrootoczeniem w relacje oparte na wzajemności (Liebl, Schwarz 2010, s. 313-327). Inaczej mówiąc, otoczenie dalsze to zbiór warunków funkcjonowania organizacji, wynikających z tego, że działa ona w określonym kraju i regionie, w pewnej strefie geograficznej, w danym układzie politycznym, prawnym i systemowym, które kształtują jego sektor (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 62). Składowe

otoczenia stanowią również środowisko ogólne dla wszystkich organizacji, czyli zbiór sił i wymogów tworzących ogólny kontekst dla ich działań (Griffin 2018, s. 78).

W rzeczywistości otoczenie dla przedsiębiorstw jest na tyle niejednorodne i skomplikowane, na ile różnorodne i złożone są poszczególne jego składniki, występujące w konkretnym miejscu w przestrzeni gospodarczej oraz na określonym terytorium. Przedsiębiorstwo przez specyfikę swojej działalności samo wyznacza teoretyczne granice własnego systemu w odniesieniu do poszczególnych segmentów otoczenia - i rzadko są one stabilne.

Wielu autorów badających zagadnienie otoczenia dalszego organizacji przyjęło podobny schemat rozróżniający jego elementy składowe. Według Gierszewskiej i Romanowskiej przedsiębiorstwa mogą uznawać otoczenie dalsze za tło dla swojej działalności, wzięwszy pod uwagę sześć standardowych segmentów makrootoczenia (2003, s. 40), tj.:

- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie technologiczne,
- otoczenie społeczne,
- otoczenie demograficzne,
- otoczenie polityczne i prawne,
- otoczenie międzynarodowe.

Griffin określił otoczenie ogólne jako środowisko mogące na wiele różnych sposobów i wymiarów oddziaływać na organizacje. Wyróżnił on z tego obszaru składowe w podobny sposób co Gierszewska i Romanowska, jednak nazwał je wymiarami tego środowiska, łącząc dla odmiany sferę społeczną i demograficzną w wymiar społeczno-kulturowy (Griffin 2018, s. 78). W podobny sposób odnoszą się do tego zagadnienia inni badacze, również dzieląc makrootoczenie na sześć segmentów (Filipczuk 2008, s. 20; Hill 1989, s. 81-85; Obłój 2001, s. 109).

Siły oddziaływania i ich kierunki w wymienionych wcześniej segmentach (obszarach) mogą mieć krótkofalowe lub długofalowe skutki dla funkcjonowania organizacji. Niektóre z czynników poszczególnych segmentów są przewidywalne, a nawet wskazywane przez naukowców i analityków, jednakże nie są, z różnych przyczyn, brane pod uwagę przez podmioty gospodarcze. Czynniki te często pozostają uśpione aż do momentu zaistnienia odpowiednich okoliczności, w których się ujawniają. Trudno jest na przykład zdefiniować interesariuszy strategicznych, ponieważ wielu z nich to interesariusze amorficzni, nieokreśleni. Dopóki ktoś nie zorganizuje konsumentów (np. ekologów, inwalidów, kobiet) w ruch społeczny, to istnieją oni tylko jako potencjalne ryzyko. Z otoczenia dalszego napływa wiele słabych sygnałów,

które dopiero należy właściwie zinterpretować. Jako przykład możemy wskazać sytuację, w której nie wiadomo do końca, czy i kiedy niezadowolenie rodziców z poziomu lekcji i nieprofesjonalnego zachowania nauczycieli, wyrażane licznymi skargami, nagle przerodzi się w zbiorowy pozew sądowy (Obłój 2001, s. 112). Niewłaściwa interpretacja czy wręcz lekceważenie sygnałów z otoczenia dalszego może skutkować przeniesieniem problemu do otoczenia bliższego dla danej organizacji, gdzie tworzą się relacje bezpośrednie (sprzężenia zwrotne), które w efekcie zmuszą organizację do podjęcia szybkich i zwykle kłopotliwych decyzji.

Charakterystyka elementów makrootoczenia.

1. *Otoczenie* (wymiar, element) *ekonomiczne* jest kluczowym elementem otoczenia dalszego, obejmującym rynki dostawców, wytwórców, nabywców wytworzonych dóbr i usług, rynki kapitałowe, rynek pracy oraz wszelkie zjawiska i agregaty makroekonomiczne. Sfera ekonomiczna określana jest poprzez ogólną kondycję i żywotność systemu gospodarczego krajowego i światowego (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 63). Podstawowymi wymogami ogólnego stanu makrootoczenia są główne wskaźniki makroekonomiczne, takie jak poziom inflacji, stopy procentowe, bezrobocie, wzrost gospodarczy, zadłużenie państwa, kursy wymiany walut.
2. *Otoczenie technologiczne* odnosi się do wszystkich dostępnych w gospodarce metod, pozwalających przekształcić dobra materialne w produkty i usługi (dobra użyteczne) (Griffin 2018, s. 79). Sfera technologiczna skupia wiedzę i gromadzi informacje z zakresu stosowanych technik i technologii oraz ich ulepszania, poprawy wydajności technik informatycznych i systemów operacyjnych. Główny wpływ otoczenia technologicznego dotyczy pozyskiwania surowców, procesów wytwórczych oraz poziomu technicznego produktów. Czynniki te z różnym naciskiem oddziałują na poszczególne sektory i organizacje ze względu na pozycje, jakie zajmują w łańcuchu gospodarki, biorąc również pod uwagę poziom wykorzystania nowoczesnych (lub bazowych, tradycyjnych) technologii.
3. *Otoczenie społeczne* (społeczno-kulturowe) obejmuje obyczaje, nawyki, poglądy polityczne, prawne, religijne i ideologiczne oparte na przyjętych normach zachowania i ogólnie akceptowanych wartościach. Sfera ta ma istotny wpływ na budowanie strategii produktowej przedsiębiorstw, gdyż w niej kształtują się preferencje i gusty klientów i grup społecznych, również ich zwyczaje wpływające na style konsumpcji (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 64). Niektóre obszary otoczenia społecznego pozostają w uśpieniu do chwili, gdy jakieś niepokojące zjawisko lub incydent nie spowoduje ich aktywności. Może to być reakcja ruchu ekologicznego na działania konkretnego przedsiębiorstwa zanieczyszczającego środowisko

naturalne lub organizacji społecznej stojącej w obronie grupy obywateli, wobec których wywierany jest nacisk przez inną organizację, a nawet aparat państwowy.

4. *Otoczenie demograficzne* to istotny element makrootoczenia, ponieważ występuje pod postacią potencjału ludzkiego mającego wpływ na kształtowanie się procesów gospodarczych (Filipczuk 2008, s. 22). Jest to struktura społeczeństwa pozwalająca klasyfikować ludność pod względem wieku, płci, miejsca zamieszkania, wykształcenia i wykonywanego zawodu. Obserwacja trendów demograficznych pozwala dostosować strategię przedsiębiorstwa do aktualnych i prognozowanych zmian w strukturze społeczeństwa (Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 63).
5. *Otoczenie polityczne* odnosi się do sfery regulacji działalności gospodarczej i stosunków między gospodarką a państwem oraz stanowi źródło późniejszych zmian legislacyjnych w danym kraju. Sfera polityczna podlega silnemu wpływowi ustroju państwa (np. ustrój liberalny, socjaldemokratyczny), a we współczesnych czasach również organizacji międzynarodowych i lobby światowych koncernów, które mają coraz większy wpływ na politykę poszczególnych krajów. Państwo pełni wobec organizacji funkcję prawodawcy, ale może również być inwestorem oraz nabywcą jego dóbr i usług.
6. *Otoczenie prawne* (sfera regulacyjna) wyznacza organizacjom warunki brzegowe organizacyjno-prawnego funkcjonowania. System prawny jest łącznikiem i regulatorem stosunków państwo - organizacja, czyli jednostek administracyjnych i podmiotów gospodarczych oraz innych, na przykład organizacji non profit. Regulacje prawne zawarte są w ustawach, które uchwalane są m.in. pod postacią różnego rodzaju kodeksów (np. Kodeks karny, Kodeks pracy, Kodeks spółek handlowych) czy przepisów obejmujących zasady ewidencji środków trwałych, zasady rachunkowości, system podatkowy oraz zasady przyznawania zezwoleń i koncesji, a także rozporządzeń wykonawczych do tych ustaw. Wpisują się w to również dyrektywy unijne.
7. *Otoczenie międzynarodowe* to zakres, w jakim przedsiębiorstwa uczestniczą w działalności gospodarczej innych krajów lub zakres oddziaływania przedsiębiorstw międzynarodowych i globalnych na organizacje krajowe. Globalizacja sprawia, że każda organizacja na świecie jest pod silnym wpływem czynników międzynarodowych, m.in. poprzez konkurowanie z firmami o zasięgu globalnym czy korzystanie z materiałów i sprzętu pochodzącego z importu. Jako przyczyny intensywnie oddziałującego otoczenia międzynarodowego można wskazać również procesy umiędzynarodowienia gospodarek, pojawienie się międzypaństwowych



unii gospodarczych i zacieranie się granic między rynkami lokalnymi (Filipczuk 2008, s. 23).

### **3.2. Wybrane metody analizy otoczenia organizacji**

Otoczenie, szczególnie dynamiczne, stawia różnorodne wymagania i ograniczenia w swobodzie wyboru strategicznych działań. Współczesne przedsiębiorstwo w swoim funkcjonowaniu, chcąc się rozwijać, musi uwzględniać dynamikę, złożoność i wieloznaczność otoczenia (Nowodziński 2013, s. 22), a zatem współczesne przedsiębiorstwo, silnie powiązane z otoczeniem (uzależnione od otoczenia), musi postępować w specyficzny sposób, który jest oparty m.in. na budowaniu i wykorzystywaniu wzajemnych relacji (Grabowska 2014, s. 52).

Otoczenie nieprzewidywalne, odbiegające od zdefiniowanych modeli zachowania, trendów i cykli koniunkturalnych, czyli niezrozumiałe na początkowym etapie analizy, wymaga niekonwencjonalnego podejścia. Gwałtowne i nieproporcjonalne do przyczyn skutki powinny implikować szybkie reakcje w procesie decyzyjnym w ramach alternatywnych planów strategicznych, korygujące określone działania.

Przedsiębiorstwo, działające elastycznie i posiadające zdolności ekwifinalne, skuteczniej zrealizuje zamierzenia strategiczne, symultanicznie, na bieżąco określi swoje możliwości strategiczne wobec zmieniającego się potencjału otoczenia, co przełoży się również na to, że organizacja będzie potrafiła niezwłocznie korygować swoje cele strategiczne.

Mimo zmiennych warunków otoczenia, co jest cechą charakterystyczną aktualnego stanu środowiska gospodarczego (otoczenie turbulentne), podstawowym etapem zarządzania strategicznego nadal jest analiza strategiczna otoczenia. W sensie procesowym jest ona zestawem działań diagnostycznych, dotyczących organizacji, otoczenia konkurencyjnego i makrootoczenia, które umożliwiają skonstruowanie optymalnego planu strategicznego i jego skuteczną realizację. W sensie wykonawczym analiza strategiczna stanowi zestaw metod badawczych, pozwalających zbadać, ocenić i przewidzieć istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa przyszłe stany otoczenia (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 17). Do najbardziej popularnych analiz otoczenia organizacji można zaliczyć:

1. Metody analizy otoczenia dalszego:
  - b) analiza PEST wraz z licznymi odmianami
  - c) scenariusze otoczenia
  - d) analiza szans i zagrożeń
  - e) metoda delficka
  - f) prognozy

- g) analiza luki strategicznej
  - h) analiza ekstrapolacji trendów
3. Metody analizy otoczenia bliższego:
- a) profil ekonomiczny sektora
  - b) krzywa doświadczeń
  - c) wiek sektora
  - d) analiza interesariuszy
  - e) koncepcja pięciu sił Portera
  - f) koncepcja cyklu życia sektora
  - g) mapa grup strategicznych

Poniżej omówiono dwie wybrane metody analizy otoczenia.

#### *Analiza szans i zagrożeń*

Jedną z prostszych analiz otoczenia, w której mogą pojawić się czynniki zarówno z otoczenia zadaniowego, jak i z otoczenia dalszego, jest analiza szans i zagrożeń. Zadajemy w niej pytania do poszczególnych zdarzeń czy trendów w kategorii czynników zewnętrznych pozytywnych i negatywnych, jakie mogą potencjalnie tworzyć warunki rozwoju lub ograniczeń (tab. 3.1) (Filipczuk 2008, s. 119), m.in.:

- a) Które z nich i w jakim zakresie mogą mieć niekorzystny wpływ na naszą przyszłość?
- b) Które z nich i w jakim zakresie mogą mieć pozytywny wpływ na naszą organizację?

Trzeba wziąć pod uwagę fakt, że szanse rozpatrujemy w kategoriach potencjalnych do wykorzystania elementów czy okazji w otoczeniu. W danym momencie może ich być wiele, lecz nie musimy ich wszystkich wykorzystywać. Niewykorzystanie szansy nie ogranicza ani nie obniża aktualnego potencjału przedsiębiorstwa. Natomiast gdy w danym momencie są zdefiniowane zagrożenia, oznacza to, że istniały realne przesłanki ujawnienia się czynnika negatywnego. Zagrożenia wymagają więc odpowiedniej, neutralizującej reakcji ze strony przedsiębiorstwa. Unikanie zagrożeń lub zmierzanie się z nimi (czyli ich przewyciężanie) zawsze niesie ze sobą pewne koszty i prowadzi do obniżenia potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.

Patrząc z innej perspektywy, można stwierdzić, że z każdego zdarzenia czy trendu w otoczeniu, dotyczącego w jakiś sposób danego przedsiębiorstwa, wynikają elementy, które możemy rozpatrywać zarówno w kategoriach szans, jak i zagrożeń. Zależy tylko, które z tych elementów mają większą wagę. I to od elastyczności przedsiębiorstwa zależy, które z tych „elementów” będą miały na nie większy wpływ.

**Tabela 3.1. Przykład analizy szans i zagrożeń**

Typ szansy/zagrożenia	Źródło szansy/zagrożenia	Znaczenie (1-10)	Prawdopodobieństwo	Wartość oczekiwana
Rosnąc popyt na usługi i towary (szansa)	Demografia: wzrost dochodów ludności	7	0,7	7,9
Możliwości umiędzynarodowienia firmy (szansa)	Prawo międzynarodowe: możliwość inwestowania	8	0,8	6,4
Możliwość podpisania kontraktu rządowego (szansa)	Strategia państwa: udogodnienia dla firm krajowych	9	0,3	2,7
Wzrost walki konkurencyjnej (zagrożenie)	Strategie kosztowe: mała różnorodność towaru	8	0,8	6,4
Zmieniające się regulacje prawne (zagrożenie)	Niestabilność ekipy rządzącej	6	0,5	3
Rosnąca inflacja (zagrożenie)	Ekonomia: słaba polityka banku centralnego	6	0,6	3,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Oblój 2001, s. 122

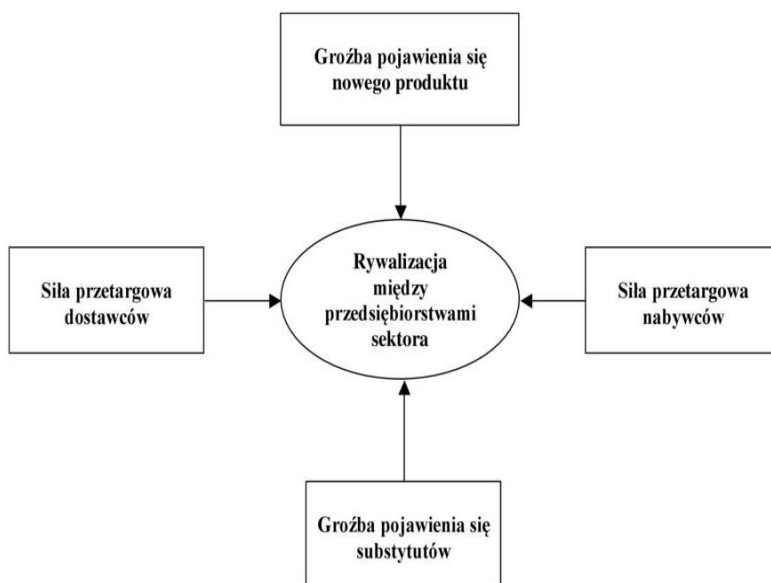
Podczas przeprowadzania każdej analizy występuje problem mnogości danych. Również podczas przeprowadzania analizy otoczenia – ze względu na wymiar czasowy i geograficzny – może wystąpić problem zbyt dużej ilości danych. Należy wtedy ustalić warunki brzegowe analizy pod kątem istotności czynników dla naszej działalności oraz wziąć pod uwagę tylko te, które można określić jako kluczowe czynniki sukcesu.

#### *Analiza pięciu sił Portera*

Według autora podstawową i uniwersalną metodą analizy otoczenia konkurencyjnego jest analiza pięciu sił Portera, określana również jako analiza atrakcyjności sektora. Atrakcyjność rozpatrywana jest z punktu widzenia uczestnika badanego sektora, jak również nowego, potencjalnego inwestora, który na przykład dywersyfikuje swoją działalność.

Analiza polega na zidentyfikowaniu pięciu obszarów w otoczeniu konkurencyjnym oraz na określeniu siły ich oddziaływania na przedsiębiorstwo (rys. 3.2) (Porter 1999, s. 22):

1. Siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora.
2. Siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora.
3. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.
4. Groźba pojawiania się nowych producentów.
5. Groźba pojawienia się substytutów.



**Rysunek 3.2. Analiza pięciu sił Portera. Czynniki oddziałujące wewnątrz sektora**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Porter 1999, s. 22

Ustalenie *siły oddziaływania dostawców* wymaga określenia następujących czynników:

1. Liczba dostawców i ich skoncentrowanie. Im większy jest stopień skoncentrowania sektora, tym większa ich siła oddziaływania na następne ogniwo w łańcuchu gospodarczym. Im „drobniejsi” i bardziej rozproszeni dostawcy, tym słabszą pozycję reprezentują.
2. Udział surowców dostawcy w kosztach produktu finalnego i wpływ jego jakości na jakość produktu końcowego. W sektorze, w którym o jakości produktu końcowego i sukcesie producenta decyduje jakość surowca, którego koszt pochłania znaczną część kosztów produkcji, dostawca posiada dużą siłę przetargową w negocjacjach warunków dostaw.
3. Zagrożenie integracją pionową w łańcuchu dostaw danego sektora. Jest to pośrednio związane z koncentracją dostawców. Jeśli dostawcy posiadają potencjalną siłę możliwości kupienia (integracja pionowa w przód)

swojego odbiorcy albo w łatwy sposób mogą z niego zrezygnować (niskie koszty zmiany), to mogą wręcz dyktować warunki współpracy.

4. Monopolistyczna pozycja dostawcy, wynikająca z jego dominacji sektorze bądź niepowtarzalności wyrobu w sensie unikalnej technologii, cech użytkowych lub estetycznych (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 101). Osiągnięta nieuczciwie pozycja monopolistyczna z założenia jest zwalczana przez prawo oraz inne podmioty w gospodarce rynkowej.
5. Koszt zmiany dostawcy. Im jest on wyższy, tym większa niechęć odbiorcy do zmiany dostawcy. Sprzedający surowiec czy usługę zwiększając swój potencjał negocjacyjny przez np. podpisywanie długoterminowych umów współpracy, które obwarowane są wysokimi kosztami ich zerwania, albo gdy współpraca wymaga wykorzystania kosztownej instalacji czy infrastruktury (np. przesył surowca rurociągiem).

Ustalenie *siły przetargowej odbiorców* wymaga określenia nw. czynników:

1. Poziom koncentracji odbiorców oraz ich liczba. Przy wyższym poziomie skupienia klientów, ich wielkość daje im przewagę negocjacyjną w transakcjach kupna sprzedaży (dotyczy podmiotów wewnątrz łańcucha dostaw). Klienci indywidualni ostatecznie z racji swojej liczby również silnie mogą oddziaływać na producentów poprzez wybór najbardziej konkurencyjnej firmy. W zasadzie jest to normalne zjawisko w gospodarce rynkowej, określane także jako rynek konsumenta, który charakteryzuje się nieznaczną presją ze strony nabywców. Fakt ten pozytywnie wpływa na rozwój gospodarki oraz elastyczność producentów.
2. Wolumen (skala zakupów) wynika pośrednio z poziomu koncentracji sektora. Większe zakupy pozwalają uzyskiwać rabaty, np. hurtowe ceny wprowadzane przez sklepy wielkopowierzchniowe.
3. Udział producentów w tworzeniu kosztów nabywców. Analogicznie do wcześniej opisanego czynnika, określającego siłę oddziaływania dostawców: jeżeli udział kosztów związanych z dostarczeniem produktów jest wysoki dla odbiorców, wywołuje to z ich strony presję na producentów.
4. Zagrożenie integracją pionową w tył. Groźba występuje wewnątrz łańcucha dostaw, gdy odbiorca posiada możliwości wykupienia firmy albo innego dostawcy, przez co przestanie być naszym klientem.
5. Poziom różnorodności produkcji. Jeśli portfele produkcji na rynku są podobne u wszystkich producentów, występuje presja wyboru tańszych wyrobów i walka cenowa między producentami. Większa różnica (różnorodność) między ofertami producentów zmniejsza presję cenową ze strony odbiorców.

*Struktura i poziom konkurencji* w sektorze wpływają na rozwój poszczególnych przedsiębiorstw i zależą od:

1. Ilości i stopnia koncentracji rywalizujących przedsiębiorstw. Im większa ilość przedsiębiorstw o podobnej wielkości i strategii, tym bardziej zacięta walka o klienta. Większy udział w rynku jednego producenta daje mu przewagę nad pozostałymi uczestnikami rynku i większe możliwości negocjacyjne (presja) jako dostawca i odbiorca (Filipczuk 2008, s. 49).
2. Poziom wzrostu sektora. Sektor w fazie wzrostu, czyli kumulujący w sobie coraz większy kapitał, wyrażony w coraz większej rocznej kwocie wydawanej przez klientów detalicznych, pozwala również na rozwój funkcjonujących w nim podmiotów bez konieczności intensywnej walki między nimi. Natężenie walki konkurencyjnej wzrasta odwrotnie proporcjonalnie do stopy wzrostu sektora.

*Pojawienie się nowych produktów lub nowych wejść zależy od:*

1. Cyklu życia sektora. Młody sektor w fazie wzrostu popytu, bez ustalonego wzornictwa wyrobów, sprzyja pojawianiu się nowych towarów wprowadzanych zarówno przez aktualnych, jak i nowych producentów.
2. Poziomu technologicznego, który wpływa na skracanie się cyklu życia produktów i pojawianie się nowych. Nowe stają się czasami towarem substytucyjnym (substytutem) dla starszych produktów, ale wciąż sprzedawanych, gdy są wykonane w nowej technologii.

*Przyczynami pojawiania się substytutów mogą być:*

1. Schyłkowa faza życia sektora, w którym pojawiają się wyroby w nowej technologii, tańsze i zaspokajające szerszy wachlarz potrzeb klientów.
2. Zbyt wysoka, nieakceptowalna przez część konsumentów cena wyrobów oryginalnych. Pojawiają się wtedy producenci zamienników, wypełniający niszę popytową dla mniej zamożnych klientów.

Każda analiza przedstawia wartość w momencie, gdy jej wyniki zostaną prawidłowo zinterpretowane, a na ich podstawie wyciągnięte właściwe wnioski. Ogólnie można stwierdzić, iż im większa siła oddziaływania, im większa presja ze strony dostawców i odbiorców oraz im ostrzejsza walka konkurencyjna wewnątrz sektora, tym mniejsza atrakcyjność sektora i więcej niekorzystnych czynników zniechęcających do działalności dla aktualnych i potencjalnych inwestorów.

Odmienny punkt widzenia można zaobserwować u aktualnych i potencjalnych inwestorów w aspekcie zagrożenia pojawienia się nowych produktów i substytutów. Nowe produkty świadczą o odpowiednim poziomie rozwoju rynku (wysoka stopa wzrostu rynku), co zachęca nowych przedsiębiorców do zagospodarowania i wykorzystania luki popytowej. Z perspektywy aktualnych inwestorów to nieuchronne ryzyko, że pojawią się nowi konkurenci, a producenci zmuszeni zostaną do agresywniejszej ekspansji na rynku. Substytuty natomiast, z jednej strony, świadczą o kurczącym się rynku, jed-

nak z drugiej - dają możliwość jego odmłodzenia przez wykorzystanie nowoczesnych technologii wprowadzanych z zewnątrz (nowi inwestorzy). Substytuty są potencjalnym zagrożeniem dla producentów oryginalnych wyrobów i zmuszają ich do zmiany technologii produkcji, zmniejszania kosztów produkcji i inwestowania w nowoczesne sposoby wytwarzania (bariera wyjścia).

Bariery wejścia i wyjścia z sektora również mogą stanowić poważne ograniczenia kosztowe, procesowe lub prawne, z którymi aktualni i przyszli inwestorzy muszą się liczyć (rys. 3.3).

**Bariery wyjścia**

		Niskie	Wysokie
<b>Bariery wejścia</b>	Niskie	Niskie stałe dochody	Niskie ryzykowne dochody
	Wysokie	Wysokie stałe dochody	Wysokie ryzykowne dochody

**Rysunek 3.3. Bariery i rentowności**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Porter 1999, s. 39

Do głównych barier mobilności międzysektorowej należą:

1. Bariera inwestycyjna, czyli koszty inwestycyjne konieczne do rozpoczęcia działalności oraz straty poniesione przy spieniężeniu majątku wykorzystywanego tylko w danym sektorze.
2. Bariery prawne, opisane wcześniej jako jeden z czynników makrootoczenia.
3. Dostęp do kanałów dystrybucyjnych. Nowe przedsiębiorstwo wchodzące na rynek ze swoim nowym produktem musi ponieść dodatkowe koszty w celu zachęcenia firm logistycznych, obsługujących dany kanał dystrybucji, do przejęcia nowych towarów. Konieczne może być zastosowanie różnego rodzaju zachęt typu upusty, rabaty, wspólna reklama, co wpływa jednocześnie na wypracowanie niższych niż możliwe do wygenerowania zysków nowego przedsiębiorstwa. Czasami wynika to z konieczności utworzenia nowego kanału dystrybucji, ale może to być również wywołane przez niechęć właściciela kanału dystrybucyjnego, „dopingowanego” przez obsługiwane dotąd przedsiębiorstwa (konkurentów nowego

producenta), albo też może być spowodowane przez zbyt małą przepustowość istniejących kanałów (Porter 1999, s. 28).

4. Polityka państwa. Państwo może skutecznie utrudniać, a nawet uniemożliwiać wejście do poszczególnych sektorów przedsiębiorstwom, najczęściej zagranicznym. Źródłem takiego stanu jest polityka państwa, czyli strategia wobec własnych zasobów typu bogactwa naturalne, strategiczne gałęzie gospodarki, a także wobec własnych przedsiębiorstw. Państwo może narzucać nowym podmiotom szczególne obowiązki, np. konieczność uzyskania przez nie licencji czy zezwoleń albo objąć nowe towary dodatkowymi daninami.

Aktualni inwestorzy mają już za sobą pokonanie bariery wejścia do sektora i realizują strategię obrony, starając się jak najlepiej i najdłużej wykorzystać swoją pozycję. Nowy inwestor musi uznać problemy wejścia do branży za początkowy koszt realizacji swojej strategii.

### **3.3. Zagadnienia do dyskusji i samodzielnej pracy**

1. Wymień główne elementy otoczenia konkurencyjnego.
2. Scharakteryzuj różne rodzaje (stany) otoczenia ze względu na ich dynamikę zmian.
3. Zdefiniuj pojęcie regulatorów jako składnika otoczenia zadaniowego.
4. Wymień wszystkie elementy otoczenia dalszego (makrootoczenia) organizacji.
5. Scharakteryzuj otoczenie społeczno-kulturowe i określ potencjalny wpływ tego elementu na organizację.
6. Scharakteryzuj otoczenie polityczne i określ potencjalny wpływ tego elementu makrootoczenia na organizację, sektor i gospodarkę kraju.
7. Wymień wszystkie znane ci metody analizy otoczenia konkurencyjnego i dalszego.
8. Wskaż, o czym świadczy wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów w sektorze.
9. Określ, jak zinterpretować łatwość pojawiania się nowych produktów w sektorze.

### **Literatura**

1. Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Filipczuk J. (2008), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew.
3. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



4. Grabowska M. (2014), *Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 76, s. 51-61.
5. Griffin R.W. (2018), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń.
7. Hill Ch.W.L., Jones G.R. (1989), *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston, s. 81-85.
8. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Liebl F., Schwarz J.O. (2010), *Normality of the Future: Trend Diagnosis for Strategic Foresight*, vol. 42 (4), s. 313-327.
10. Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Porter N.E. (1999), *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
13. Skonieczny J. (2005), *Analiza strategiczna*, [w:] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie Strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Trzeciak M. (1973), *Stosunki środowiskowe przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Webber R.A. (1994), *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2017), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
17. Zieleniewski J. (1976), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## **Rozdział 4**

# **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ZARZĄDZANIU BIZNESEM**

Ewa Kempa

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

### **4.1. Zarządzanie biznesem i jego wpływ na konkurencyjność**

Przedsiębiorczość jest nieodzownym elementem rozwoju każdej gospodarki, a zaangażowanie różnorodnych zasobów pozwala na tworzenie nowych dóbr potrzebnych w wielu dziedzinach życia. Jednak nie każda działalność gospodarcza jest uwieńczona sukcesem pozwalającym na realizację ustalonych wcześniej celów oraz osiągnięcie zysków. „Dochodowy biznes” to zwykle ten, który jest dobrze zarządzany.

Zdaniem Koźmińskiego: „*Zarządzanie jest [...] swojego rodzaju «wędrówką przez chaos», konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającym elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi*” (2013, s. 56).

Sudoł natomiast uważa, że w zarządzaniu najważniejsze jest spełnienie poniższych warunków (2019, s. 100-101):

- Zarządzanie jest działaniem kierowniczym, w którym źródłem władzy kierującego nad podwładnymi jest własność zasobów lub prawo do reprezentowania tej własności przez kierującego.
- Jest ono procesem dokonującym się w organizacji (niezależnie od jej formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności), która ma spajający ją wspólny cel.
- Zarządzana organizacja posiada niezbędne zasoby ludzkie, materialne i niematerialne, które są wykorzystywane do osiągnięcia celów organizacji.
- Organ zarządzający organizacją ma wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój przez realizację funkcji kierowniczych. Nie można mówić o zarządzaniu organizacją, gdy jej organ kierowniczy nie ma istotnego wpływu na bieżącą i przyszłą jej działalność.

Zarządzanie jest procesem złożonym, a jego wykorzystanie w biznesie jest bardzo ważne, gdyż wskazuje kierunek, w którym powinna podążać dana organizacja. Istotne jest, aby zarządzaniem zajmowały się odpowiednie osoby, które potrafią nie tylko wskazać drogę rozwoju, ale także podejmować

szybkie i skuteczne decyzje biznesowe. Szybkość w zarządzaniu przedsiębiorstwem zwykle dotyczy (Koźmiński 2013, s. 77-78):

- identyfikacji nowych potrzeb i technicznych możliwości ich zaspokojenia poprzez innowacje i ulepszone produkty,
- rozwoju organizacji i wdrażania do produkcji nowych wyrobów,
- budowania i unowocześniania kanałów dystrybucyjnych umożliwiających jednoczesną sprzedaż tych produktów na globalnym rynku,
- zmian struktury organizacji oraz przekształceń sieci jej sojuszy i współpracy z innymi podmiotami, bez których nie sposób byłoby tak szybko rozwijać działalności, produkować i dokonywać sprzedaży wyrobów gotowych.

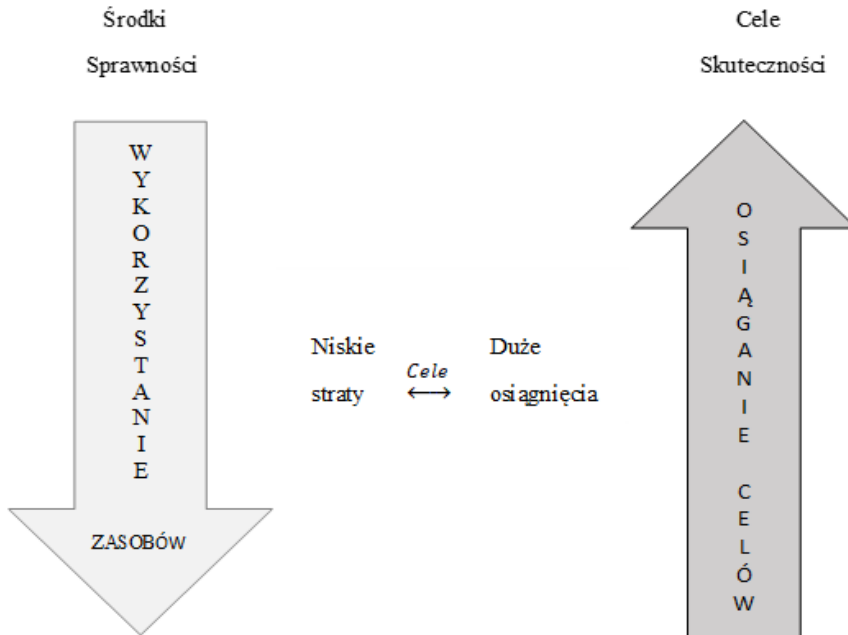
To właśnie wzajemna współpraca podmiotów powiązanych różnymi umowami sieciowymi pozwala przedsiębiorstwom na dostęp do nowoczesnych technologii i rozwiązań biznesowych, które ułatwiają i przyspieszają podejmowanie decyzji dotyczących przedsięwzięć handlowych, marketingowych czy produkcyjnych. Odbywa się to niemal na każdym stanowisku, ponieważ nawet szeregowy pracownik musi każdego dnia podejmować działania (decyzje) związane z wykonywaną przez siebie pracą.

Zarządzanie jest dziedziną, która ulega ciągłym zmianom spowodowanym zarówno uwarunkowaniami wewnętrznymi organizacji, jak i wpływem otoczenia zewnętrznego. Z pojęciem zarządzania nierozzerwalnie łączą się pojęcia „sprawność” i „skuteczność”, które odnoszą się do tego, co robimy i w jaki sposób to robimy. Zostało to pokazane na rysunku 4.1.

*Sprawność* wiąże się z poprawnym wykonaniem zadania w przedsiębiorstwie i odnosi się do stosunku poniesionych nakładów oraz uzyskanych dzięki nim wyników. Poprzez odpowiednie wykorzystanie zasobów organizacji można osiągnąć minimalizację kosztów.

*Skuteczność* przyczynia się do doprowadzenia działań do końca. Przemysł i wykonanie odpowiedniego zadania powinno dawać możliwość osiągnięcia celu organizacji (Robbins, DeCenzo 2002, s. 32). W skuteczności kładzie się szczególny nacisk na efekt końcowy działań, mniej istotne są natomiast zaangażowane zasoby, np. czas, pieniądze, zasoby ludzkie czy know-how.

Sprawność i skuteczność są ze sobą ściśle powiązane i wpływają na efektywność działania biznesowego. Skuteczność pomaga w „robieniu właściwych rzeczy” (umiejętność wyboru właściwych celów), natomiast dzięki sprawności wykonuje się je szybciej i w odpowiedni sposób.



**Rysunek 4.1. Sprawność i skuteczność**

Źródło: Robbins, DeCenzo 2002, s. 33

Współczesna działalność przedsiębiorstwa opiera się w dużym stopniu na jego konkurencyjności na rynku określonej branży. Odzwierciedla ona potencjał firmy - zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze (Walczak 2010). Na konkurencyjność wpływają czynniki związane zarówno z otoczeniem danej organizacji, jaki i szeroko rozumiane kompetencje ludzi świadczących dla niej pracę, którzy, posiadając określoną wiedzę, umiejętności, zdolności oraz motywację, mogą wpływać na stabilność przedsiębiorstwa i przyczyniać się do osiągnięcia przez nie wymiernych korzyści w prowadzonym biznesie.

W sferze gospodarczej podmiotami działań i zachowań konkurencyjnych oraz ich skutków są organizacje, których głównym celem jest osiągnięcie zysku. Zwykle funkcjonują one na określonym obszarze rynku wraz z innymi podmiotami, z którymi mogą tworzyć grupy kapitałowe, modele biznesowe itp. Konkurencyjność w sensie szczegółowym to zarówno (Ornarowicz 2014, s. 51-52):

1. *Konkurencyjność ex ante* oznacza konkurencyjność domniemaną, perspektywną, możliwość konkurowania i bycia konkurencyjnym, zdolność do konkurowania w przyszłości, inaczej: potencjał konkurencyjny. Na ten

potencjał składają się szeroko rozumiane zasoby, czyli wszystko, co jest używane do osiągnięcia wyznaczonego celu, wśród nich zasoby w węższym rozumieniu (ekonomicznym), które oznaczają tylko to, co występuje w przyrodzie, a człowiek znajduje zastosowanie i nadaje temu wartość ekonomiczną. Do tak definiowanych zasobów należą m.in.: surowce, materiały, maszyny, środki finansowe, ludzie o określonych kompetencjach, marka przedsiębiorstwa, zasoby użyteczności, relacje z klientami. Potencjał konkurencyjny poza zasobami obejmuje również zdolność do robienia z nich użytku (właściwe zarządzanie, stosowanie ich oraz pomnażanie).

2. *Konkurencyjność ex post* to z kolei konkurencyjność rzeczywista, faktycznie osiągnięta przez organizację. Oznacza bardziej skutki i efekty rywalizacji niż zdolność ich uzyskania i kwalifikowania po stronie tych skutków, które poddawane są ocenie jakościowej i ilościowej oraz przedstawiane w postaci różnych wskaźników, do jakich zaliczymy m.in. udział w rynku, rentowność sprzedaży czy poziom kosztów. Dzięki tym wskaźnikom można określić pozycję konkurencyjną organizacji na rynku, widzianą zwykle w kontekście efektów zachowań konkurencyjnych innych uczestników rynku.

Konkurencyjność *ex ante* kojarzy się z zasobową koncepcją konkurencyjności, zgodnie z którą to zasoby uznawane są za źródło przewagi konkurencyjnej i w związku z tym nazywane są potencjałem konkurencyjnym. Natomiast konkurencyjność *ex post* wiąże się z tzw. eklektyczną koncepcją konkurencyjności, będącą połączeniem obu koncepcji – zasobowej i pozycjonowania. Koncepcja pozycjonowania zakłada, że pozycja konkurencyjna w organizacji zależy od sytuacji panującej na rynku i w danym sektorze oraz jednocześnie od działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. W koncepcji eklektycznej na potencjał konkurencyjny składają się zarówno zasoby, jak i działania podejmowane przez przedsiębiorstwo (Ornarowicz 2014, s. 52-53). Na pozycję konkurencyjną wpływają również czynniki związane z makrootoczeniem oraz otoczeniem bliższym (konkurencyjnym).

Każde przedsiębiorstwo działa na rzecz otoczenia i równocześnie znajduje się pod jego wpływem. Organizacja z jednej strony czerpie zasoby z otoczenia, z drugiej natomiast zaopatruje to otoczenie w odpowiednie produkty bądź usługi będące odpowiedzią na występujące potrzeby rynkowe. W tym procesie duże znaczenie mają wewnętrzne czynniki konkurencyjności, do których zalicza się m.in.: atrakcyjność oferty, jakość oferowanych wyrobów, sposób zarządzania firmą, przedsiębiorczość i innowacyjność w zarządzaniu biznesem. Przedsiębiorstwo ma na te czynniki bezpośredni wpływ, dzięki czemu mogą one determinować jego rozwój (Assylbekova 2016, s. 161).

Zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne wpływają na możliwości budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Co więcej, makrootoczenie w konkretnym czasie jest zwykle takie samo dla wszystkich organizacji, a mimo to jedne osiągają sukces, a inne ponoszą porażkę. Przewagę konkurencyjną można zatem zdefiniować jako zbiór atutów rozpoznawalnych i cenionych przez klientów i rynek, które w sposób jednoznaczny odróżniają przedsiębiorstwo od firm z nim konkurujących oraz przynoszą wymierne korzyści w postaci dodatnich wyników finansowych.

Jednym z kryterium oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego pozycja na rynku i uznanie w oczach klienta, dlatego można założyć, że organizacja jest konkurencyjna, jeżeli podejmowane przez nią działania przyczyniają się do wzrostu jej wartości rynkowej. Konkurencyjność można również ocenić, uwzględniając wzrost liczby klientów i zyski generowane w krótkim okresie, co najczęściej związane jest ze skuteczną walką o konsumentów. Nie należy również zapominać, że w czasach powszechnego dostępu do Internetu i dynamicznego rozwoju coraz to nowych technologii teleinformatycznych klienci najczęściej są dobrze zorientowani w ofertach rynkowych i stają się coraz bardziej świadomymi nabywcami. Dlatego współczesne przedsiębiorstwa starają się wyróżnić swoją ofertę na tle konkurentów, wskazując na wymierne korzyści, jakie osiągną klienci, jeśli skorzystają z ich usług lub produktów. Wiąże się to z rywalizacją w sektorze, szczególnie w zakresie cen oraz jakości wyrobów i/lub usług.

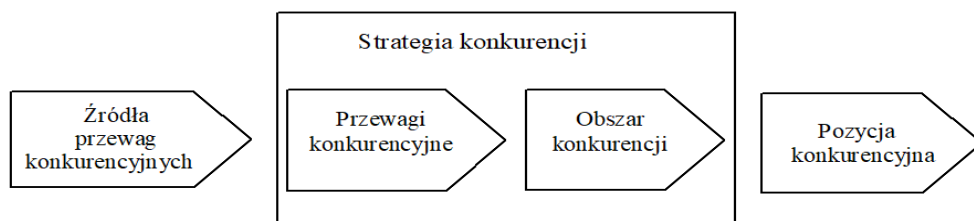
Zachowania podmiotów gospodarczych opierają się na konkurencyjności, rywalizacji i konfrontacji w przestrzeni biznesowej. Konkurencyjność utożsamiana jest z posiadaniem umiejętności rywalizowania, która pozwoli na konstruktywne działanie i przetrwanie w otoczeniu przeciwników biznesowych. Dlatego też informacje na temat konkurencji należy stale gromadzić, interpretować i przekazywać dalej (Kotler 2005, s. 274). Przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, jeżeli potrafi w dłuższej perspektywie przetrwać w warunkach turbulentnego otoczenia oraz jeśli posiada pod jakimś względem przewagę nad rywalami.

Ocena poziomu konkurencyjności podmiotu wymaga porównania z najważniejszymi bezpośrednimi konkurentami oraz określenia miejsca w sektorze. Przedsiębiorstwo w stosunku do swoich rywali może przyjąć jedną z nw. pozycji konkurencyjnych (Cybulski 2004, s. 64):

- *Dominującą*, gdy kontroluje zachowania konkurentów i posiada duże możliwości wyboru opcji strategicznych.
- *Silną*, która pozwala na samodzielne podejmowanie decyzji w dłuższym okresie bez względu na działania konkurencji.

- *Korzystną*, pozwalającą na dysponowanie siłą możliwą do wykorzystania w budowanych strategiach oraz dającą duże możliwości poprawienia swojej sytuacji rynkowej.
- *Przeciętną*, kiedy przedsiębiorstwo funkcjonuje wystarczająco sprawnie, aby utrzymać się na rynku, ale jest zależne od dominującego podmiotu. Ma mniej niż średnie możliwości poprawy swojej pozycji na rynku.
- *Słabą*, gdy działa na niezadawalającym poziomie. Do przetrwania na rynku potrzebne są skuteczne sposoby pozwalające na ograniczenie słabości przedsiębiorstwa.
- *Niekorzystną*, kiedy przedsiębiorstwo działa na niezadawalającym poziomie i nie ma możliwości poprawy swojej pozycji.

Zwykle zdobycie przewagi konkurencyjnej wiąże się z opracowaniem i wdrażaniem odpowiedniej strategii. Stosowana w biznesie strategia konkurencji to: „sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej” (Romanowska 2009, s. 202). Na rysunku 4.2 przedstawiono elementy strategii konkurencji pozwalające odróżnić składowe procesy budowania i realizacji tejże strategii.



**Rysunek 4.2. Elementy strategii konkurencji**

Źródło: Romanowska 2009, s. 203

*Przewaga konkurencyjna* – atuty przedsiębiorstwa, dzięki którym może ono w długim okresie utrzymywać i poprawiać efektywność pozwalającą na harmonijny rozwój. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej powinno być zjawiskiem widocznym, trwałym i trudnym do podważenia przez inne podmioty z danej branży.

*Źródła przewagi konkurencyjnej* – zasoby przedsiębiorstwa i umiejętności posługiwania się nimi w celu stworzenia własnej przewagi konkurencyjnej. Jej źródłem mogą być innowacje technologiczne, rynkowe i organizacyjne, duże zasoby kapitałowe pozwalające na inwestycje, cenne i trudne do odwzorowania zasoby ludzkie, umiejętność naśladowania dobrych wzorów rynkowych, ochrona ze strony państwa.

*Obszar konkurencji* – zakres rynku, na którym organizacja wykorzystuje swoje przewagi konkurencyjne. O konkurencji czołowej mówimy wtedy, gdy

obszar ten obejmuje cały sektor, a jeżeli tylko jego fragment, to mamy do czynienia z konkurencją w niszy. Wybór obszaru konkurencji zwykle związany jest ze strategią opracowaną dla danej organizacji.

*Pozycja konkurencyjna* – wynik zastosowania określonych przewag na rynku. Pozycja strategiczna jest zwykle określana w stosunku do konkurentów w sektorze lub grupie strategicznej (Romanowska 2009, s. 202-203).

Chęć znalezienia się w grupie dominującej w danej branży lub po prostu dążenie do poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej często jest związane z potrzebą dokonania zmian w przedsiębiorstwie. Można wyróżnić dwa rodzaje źródeł powodujących konieczność wprowadzania zmian w organizacjach (Kulawik-Dutkowska 2016, s. 197):

- *zewnętrzne*, np. zmiana wskaźników makroekonomicznych oraz kursów walut, kryzysy gospodarcze, nowe trendy rynkowe, nowe i/lub nowelizowane akty prawne, sytuacje kryzysowe w otoczeniu organizacji, rozwój technologiczny, pojawienie się nowych konkurentów;
- *wewnętrzne*, np. modyfikacja strategii organizacji, restrukturyzacja i reorganizacja, fuzje i przejęcia (obniżka kosztów i skali działania przedsiębiorstwa poprzez redukcję personelu), zmiany właścicielskie lub w zarządzie/najwyższym kierownictwie, wdrażanie nowych systemów IT i procesów zarządczych, np. w obszarze zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego lub zasad obiegu dokumentów.

Zmiany wprowadzane przez dany podmiot mają różny stopień przygotowania, co zależy przede wszystkim od okoliczności i potrzeby ich wprowadzania. Działania o charakterze strategicznym zwykle są wcześniej dokładnie przemyślane, zaplanowane i wdrażane w odpowiednim momencie. Nie zawsze jednak wszystko można przewidzieć i zaplanować konkretne działanie. Niektóre zmiany trzeba wprowadzić bez uprzedzenia i dokładnego rozplanowania, np. w reakcji na pojawienie się nierzadko zaskakujących okoliczności. Od szybkości podjęcia decyzji może zależeć sukces lub porażka danej organizacji w efekcie wprowadzonej zmiany.

## **4.2. Przedsiębiorczość i przedsiębiorca w biznesie**

Po transformacji systemowej końca lat 80. XX w. sytuacja gospodarcza w Polsce wymagała wprowadzenia radykalnych reform, jednakże w następstwie tych zmian ujawniło się wysokie, kilkunastoprocentowe bezrobocie. Z tego powodu wielu pracowników zaczęło szukać innych możliwości zarabiania na utrzymanie rodziny. Wykorzystując swoje umiejętności, zaczęli oni otwierać własne biznesy, które stały się dla nich okazją do uzyskania dochodów. Nie byłoby to możliwe, gdyby ludzie ci nie przyjmowali przedsiębiorczej postawy.



Zdaniem Duraja: „Przedsiębiorczość jest podstawą i sposobem działania, polegającym na gotowości podejmowania nowych, niekonwencjonalnych i ryzykownych przedsięwzięć oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu” (2000, s. 15-16).

Przedsiębiorczość może więc być kojarzona z rozwojem, ponieważ postawa przedsiębiorcza powinna być rozwijana od najmłodszych lat. Wiele przedsiębiorczych zachowań ujawniło się przypadkowo jako skutek przeżycia klęsk żywiołowych czy kataklizmów. W przedsiębiorczości ważny jest upór i świadomość, że rozwiązanie zawsze można znaleźć, a „krok w tył” nie oznacza, że należy się poddać. Wręcz przeciwnie - może być to motywacją do podjęcia „dwóch kroków w przód”. Przedsiębiorczość potrafi pobudzić gospodarkę, a niektórzy uważają nawet, że jest jej siłą napędową, ponieważ (Mieszajkina 2018, s. 48-49):

- pobudza konkurencję przez zwiększenie liczby przedsiębiorstw, co bezpośrednio przekłada się na wzrost gospodarczy,
- przyczynia się do powstawania nowych miejsc pracy, czyli zmniejszenia negatywnych skutków bezrobocia w wymiarze ekonomicznym i społecznym. W ostatnim czasie coraz więcej miejsc pracy oferują podmioty z sektora MSP (sektor małych i średnich przedsiębiorstw), co jednoznacznie wskazuje na chęć rozwoju zawodowego u Polaków;
- jest katalizatorem innowacji, gdyż to głównie w początkujących firmach high-tech, bazujących na zaawansowanych technologiach, powstają przełomowe odkrycia, nowe rozwiązania organizacyjne, technologiczne i informatyczne,
- ułatwia przenikanie wiedzy poprzez umiejętne przekazywanie jej z miejsca powstawania do innych osób lub organizacji,
- pobudza współpracę międzynarodową, a tym samym wspomaga uzyskanie korzyści z globalnego podziału pracy,
- generuje różnorodność i wielorakość przedsięwzięć, ponieważ każde przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku jest na swój sposób inne i unikalne, a to wpływa na wzrost gospodarczy,
- pomaga w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych poprzez wspieranie inicjatywy u kobiet, osób niepełnosprawnych czy rodzin, również tych wspieranych dotąd przez instytucje pomocy społecznej.

Przedsiębiorczość nie jest powiązana z konkretnym rodzajem działalności czy wielkością przedsiębiorstwa. Zwykle współczesne metody zarządzania są efektywniej wdrażane w dużych przedsiębiorstwach, które cechuje m.in. większa stabilność organizacyjna. Z przedsiębiorczością bywa jednak inaczej, gdyż w małych firmach to często sam właściciel podejmuje decyzję,

co znacznie skraca czas potrzebny na jej podjęcie. Wiele dużych przedsiębiorstw, zdając sobie sprawę, że małe podmioty potrafią lepiej i efektywniej organizować działalność gospodarczą, a tym samym skuteczniej konkurować na rynku, stara się wykorzystywać doświadczenia związane ze specyfiką przedsiębiorczości w małej organizacji.

Działania przedsiębiorcze podejmowane są niekiedy przez ludzi, którzy chcą osiągnąć zamierzony wcześniej cel, a nie dysponują odpowiednimi zasobami, więc instynktownie podejmują różne inicjatywy pozwalające im na zrealizowanie dotychczasowych lub uruchamianie nowych przedsięwzięć. W związku z tym można wymienić różne rodzaje przedsiębiorczości w zależności od celu, wymiaru, wartości i zakresu, jakiemu została przyporządkowana.

Rodzaje przedsiębiorczości widziane z perspektywy osób podejmujących działalność gospodarczą (Wiatrak 2003, s. 32-34):

1. Przedsiębiorczość indywidualna, prowadzona przez założyciela na własny rachunek. Sam kieruje swoją organizacją i ponosi za nią pełną odpowiedzialność.
2. Intraprzedsiębiorczość (przedsiębiorczość wewnętrzna, korporacyjna). Realizowanie procesu przedsiębiorczości w dużych korporacjach następuje poprzez aktywne, twórcze, innowacyjne działania pracowników podejmowane wewnątrz organizacji. Zwykle taki rodzaj przedsiębiorczości powinien być nagradzany awansem lub nagrodą finansową (podwyżką lub premią).
3. Przedsiębiorczość zespołowa grupuje indywidualnych przedsiębiorców, którzy działają wspólnie dla założonego celu (zespoły, grupy, spółdzielnie, koncerny, organizacje sieciowe).

Rodzaje przedsiębiorczości uwzględniające warunki wewnętrzne i zewnętrzne organizacji (Buczowski i in. 2008, s. 19-20):

1. Przedsiębiorczość żywiołowa występuje w okresach przełomu i związana jest z tworzeniem się w tym czasie ładu społeczno-ekonomicznego. Jako przykład można podać kształtowanie się stosunków towarowo-pieniężnych w XIX wieku jako konsekwencja pierwszej rewolucji przemysłowej albo okres transformacji gospodarczo-ustrojowej w byłych krajach socjalistycznych.
2. Przedsiębiorczość ewolucyjna wiąże się z karierą opierającą się na amerykańskim micie „od pucybuta do milionera”, co można osiągnąć dzięki ciągłemu profesjonalizmowi i wspinaniu się po kolejnych stopniach kariery.
3. Przedsiębiorczość etyczna wiąże się z aprobowanym systemem filozoficzno-religijnym w codziennym zachowaniu i działalności gospodarczej, co może sprzyjać rozwojowi kultury przedsiębiorczej.

4. Przedsiębiorczość systemowa wiąże się z rolą państwa jako inicjatora zachęcającego do działań przedsiębiorczych. Dzięki stosowanym ulgom, zachętom czy kredytom tworzone są warunki do rozwoju przedsiębiorczości w jak najszerzej skali. Można również zachęcać do niej poprzez sprzyjające przepisy prawa, ułatwiające prowadzenie działalności gospodarczej.

Rodzaje przedsiębiorczości uwzględniające jej użyteczność (Wiatrak 2003, s. 35):

1. Przedsiębiorczość społecznie obojętna – działania przedsiębiorcze osób czy przedsiębiorstw, które przyczyniają się wyłącznie do poprawy ich bytu.
2. Przedsiębiorczość społecznie użyteczna – podejmowane działania przedsiębiorcze przyczyniają się do poprawy poziomu życia nie tylko osób czy podmiotów podejmujących te działania, ale dlatego, że korzysta z nich również otoczenie zewnętrzne.
3. Przedsiębiorczość egoistyczna – działania przedsiębiorcze danej osoby, osób czy przedsiębiorstw przyczyniają się do poprawy ich bytu kosztem innych.
4. Przedsiębiorczość patologiczna – działania przedsiębiorcze osób czy przedsiębiorstw mają charakter patologiczny (np. powstrzymywanie sprzedaży potrzebnych społecznie produktów w celu podbicia ich ceny) i przyczyniają się do poprawienia ich bytu kosztem innych.

Rodzaje przedsiębiorczości uwzględniające jej specyficzne cechy (Mieszajkina 2018, s. 90-96):

1. Przedsiębiorczość spekulacyjna – opiera się na wykorzystaniu różnic cenowych produktów w danym okresie na różnych rynkach dla osiągnięcia korzyści. Cechą wyróżniającą przedsiębiorczość spekulacyjną jest wybór rodzaju działalności, która pozwoli w krótkim czasie przynieść zadawalające zyski.
2. Przedsiębiorczość rodzinna – aktywność podejmowana wspólnie przez co najmniej dwóch członków rodziny. Jej istotą jest realizacja przedsięwzięć, które przynoszą efekty ekonomiczne i/lub pozaekonomiczne rodzinie, organizacji oraz otoczeniu.
3. Przedsiębiorczość intelektualna – działania przedsiębiorcze wykonywane przez intelektualistów polegające na tworzeniu nowej i wykorzystywaniu istniejącej wiedzy, czego efektem może być na przykład innowacyjne rozwiązanie. Z tej przyczyny coraz częściej kładzie się nacisk na wzmocnienie rangi wiedzy jako strategicznego zasobu przedsiębiorstwa.
4. Przedsiębiorczość „garażowa” – cechuje ją to, że na etapie tworzenia opiera się na ograniczonych zasobach, a jednocześnie jest postrzegana

jako forma aktywności gospodarczej, którą wyróżnia swoboda kreacji, innowacyjność, ale także ciężka praca i podążanie za marzeniami. Na starcie przedsiębiorcy dysponują zwykle małymi zasobami finansowymi, dlatego w ramach oszczędności zaczynają prowadzić działalność w domu lub w jego pobliżu, np. w garażu.

5. Przedsiębiorczość akademicka – oznacza podejmowanie działalności gospodarczej przez ludzi ze środowiska akademickiego, zajmujących się pracą naukową, projektujących coraz to nowsze technologie oraz prowadzących specjalistyczne szkolenia dla biznesu. Dzięki temu rynek ma większy dostęp do nowatorskich rozwiązań, co pomaga rozwijać przedsiębiorczość i tworzyć nowe miejsca pracy.
6. Przedsiębiorczość ekologiczna – oparta na inicjowaniu i realizowaniu przedsięwzięć związanych z ochroną środowiska oraz z poszanowaniem walorów i rozpowszechnianiem „czystych technologii”. Dzięki temu powstają nowe rozwiązania dające nadzieję na zwiększenie inicjatywy organizacji, których szanse upatrywane są w funkcjonowaniu w różnych obszarach aktywności uwzględniających czynnik ekologiczny.
7. Przedsiębiorczość internetowa – kluczowe zadania związane z zarządzaniem, innowacjami czy obsługą klienta realizowane są z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi internetowych, które np. pomagają nie tylko w pozyskiwaniu nowych technologii, ale także w kontaktach z klientami.
8. Przedsiębiorczość kobiet – pozwala im na spełnianie się nie tylko w sferze prywatnej, ale także zawodowej, niejednokrotnie przynosząc ogromną satysfakcję związaną z możliwością realizacji własnych marzeń.

Przedsiębiorczość nie byłaby efektywna, a organizacja nie przynosiłaby zamierzonych korzyści, gdyby nie osoba przedsiębiorcy, który podejmuje i prowadzi działalność, stale uzupełnia swoją wiedzę, a dzięki ciężkiej pracy eliminuje własne wady i ograniczenia, jednocześnie wykorzystując pojawiające się i niedostrzeżone przez innych szanse rynkowe. Przedsiębiorcy, gotowi do podejmowania ryzyka, pełnią ważne funkcje w gospodarce: wprowadzają nowe wyroby na rynek i tworzą nowe rynki, wykorzystując nisze, odkrywają zasoby i rozwijają nowe technologie, reorganizują przedsiębiorstwa w nowatorski, twórczy sposób. To właśnie oni decydują o poziomie autonomicznych inwestycji (niezależnych od regulacji państwa), przesądzają o konkurencyjności danej gospodarki na rynku światowym, a przez to o poziomie bogactwa kraju (<https://encyklopedia.pwn.pl>). Dlatego przedsiębiorcę powinny cechować nw. atrybuty (Strużycki 2014, s. 219-220):

- potrzeba osiągnięć,
- innowacyjność i inicjatywa,
- ambicja i potrzeba niezależności,
- odpowiedzialność i pewność siebie,

- wewnętrzna sterowność,
- nastawienie na cele,
- umiarkowana skłonność do ryzyka,
- kreatywność,
- nastawienie na rozwój,
- realna ocena zasobów i posiadanych umiejętności,
- zdolność zauważania i wykorzystywania okazji,
- świadoma umiejętność określenia swojego miejsca na rynku i szans wśród konkurentów.

Przed podjęciem działalności początkujący przedsiębiorca powinien odpowiedzieć sobie na szereg pytań, umożliwiających z jednej strony dokonanie samooceny, a z drugiej – oceny planowanej przez siebie koncepcji biznesu. Pogłębiona analiza przedsięwzięcia powinna mieć jednocześnie charakter egzogeniczny, czyli zawierać informację o potencjalnym rynku i konkurencji, oraz endogeniczny, dotyczący różnych aspektów funkcjonowania organizacji, np. planu działania, lokalizacji, zarządzania finansami. Działanie przedsiębiorcy wymaga samokontroli i analizy przedsięwzięcia na każdym etapie jego realizacji. Taka analiza nie wyeliminuje, co prawda, ryzyka niepowodzenia, ale umożliwi funkcjonowanie specyficznego „systemu wczesnego ostrzegania”, pozwalającego na identyfikację ewentualnych zagrożeń (Matusiak, Mażewska 2005, s. 10).

Przedsiębiorcy, oprócz naturalnego dążenia do osiągnięcia zysku, kierują się takimi motywami, jak pragnienie niezależności, samorealizacji, urzeczywistnienia wizji. Nie każdy jednak potrafi dostrzec szansę biznesową i stworzyć własną markę, jasno sformułować cel organizacji oraz dążyć do jego osiągnięcia, samodzielnie podejmować decyzje i ponosić odpowiedzialność za te decyzje. Dlatego nie każdy człowiek może zostać przedsiębiorcą i sprawdzić skuteczność swojego działania w biznesie.

#### **4.3. Zagadnienia do dyskusji i samodzielnej pracy**

1. Oceń, czy przedsiębiorca powinien posiadać wiedzę z zakresu zarządzania, czy wystarczy znajomość branży, w której działa jego organizacja.
2. Podaj przykłady kreatywnego działania w zarządzaniu biznesem.

#### **4.4. Test sprawdzający wiedzę**

##### **1. Szybkość w zarządzaniu przedsiębiorstwem dotyczy:**

- a) Rozwoju organizacji i wdrażania do produkcji nowych wyrobów
- b) Zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

- c) Szukania nowych konkurentów
  - d) Planowania remontów z rocznym wyprzedzeniem
- 2. Wiąże się z poprawnym wykonaniem zadania w przedsiębiorstwie i odnosi się do stosunku poniesionych nakładów oraz uzyskanych dzięki nim wyników:**
- a) Zarządzanie
  - b) Sprawność
  - c) Skuteczność
  - d) Konkurencyjność
- 3. Konkurencyjność ex ante to konkurencyjność rzeczywista, faktycznie osiągnięta przez organizację.**
- a) Prawda
  - b) Fałsz
- 4. Elementy strategii konkurencji to:**
- a) Przewaga konkurencyjna, pozycja lidera,
  - b) Pozycja konkurencyjna, obszar konkurencji
  - c) Pozycja strategiczna, obszar dystrybucji
  - d) Źródła przewagi konkurencyjnej, przewaga biznesowa
- 5. „Przedsiębiorczość jest podstawą i sposobem działania polegającym na gotowości podejmowania nowych, niekonwencjonalnych i ryzykownych przedsięwzięć oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu”.**
- a) Prawda
  - b) Fałsz
- 6. Wskaż rodzaje przedsiębiorczości z perspektywy osoby podejmującej działalność gospodarczą:**
- a) Przedsiębiorczość indywidualna
  - b) Przedsiębiorczość zagraniczna
  - c) Przedsiębiorczość branżowa
  - d) Przedsiębiorczość zespołowa
- 7. Wskaż rodzaje przedsiębiorczości uwzględniające jej specyficzne cechy:**
- a) Przedsiębiorczość spekulacyjna
  - b) Przedsiębiorczość rodzinna
  - c) Przedsiębiorczość wdrożeniowa
  - d) Przedsiębiorczość miejska

## 8. Wskaż cechy, które powinien posiadać przedsiębiorca:

- a) Pewność siebie i lekceważenie innowacji
- b) Ambicja i potrzeba niezależności
- c) Kreatywność i nastawienie na cele
- d) Zdolność zauważania i wykorzystywania okazji

## Odpowiedzi:

1 – a, b. 2 – b. 3 – b. 4 – b. 5 – a, 6 – a, d. 7 – a, b. 8 – b, c, d.

## Literatura

1. Assylbekova N. (2016), *Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] Walińska E., Urbanek P. (red.), *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, „Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce”, tom. 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 153-167.
2. Buczkowski T., Marek S. Skoczylas S.W. (2008), *Teoretyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, [w:] Marek S. (red), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Economicus, Szczecin, s. 11-31.
3. Cybulski K. (2004), *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Duraj J. (2000), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
6. Koźmiński A.K. (2013), *Zarządzanie*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 45-83.
7. Kulawik-Dutkowska J. (2016), *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 195-205.
8. Matusiak K.B., Mażewska M. (2005), *Pierwsza praca – pierwszy biznes – vademecum przedsiębiorczości*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa. <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/180737/20050812143031.pdf/ed6fc3bb-e2d1-4620-b96f-241d29f1c30a?t=1403785954000> (data dostępu: 29.05.2022).
9. Mieszajkina E. (2018), *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
10. Ornarowicz U. (2014), *Organizacja w ujęciu teoretycznym i w praktyce*, [w:] Strużycki M. (red.), *Podstawy Zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 41-66.
11. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy Zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
13. Strużycki M. (2014), *Przedsiębiorczość i zarządzanie przedsiębiorczością*, [w:] Strużycki M. (red.) *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 215-234.
14. Sudół S. (2019), *Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny*, [w:] Gorynia M. (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Wydawnictwo PAN, s. 99-110; <https://publikacje.pan.pl/Content/114984/PDF/ENE%208-S.Sudol.pdf> (data dostępu: 1.06.2022).

15. Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *E-mentor*, nr 5 (37), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> (data dostępu: 28.05.2022).
16. Wiatrak A.P. (2003), *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo PWSZ, Tarnobrzeg, s. 26-38.
17. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/przedsiębiorczosc;3963281.html> (data dostępu: 1.06.2022).