PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W WARUNKACH GLOBALIZACJI

PODRĘCZNIK. STUDIA PRZYPADKÓW



SYLWIA SKRZYPEK-AHMED

Tom 14 Kompetencje, Wiedza, Innowacje – Zintegrowany Program Rozwoju WSEI w Lublinie – Etap II

14 TOM

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Część pierwsza
Podręcznik

Sylwia Skrzypek-Ahmed

Lublin 2021

WYŻSZA SZKOŁA EKONOMII I INNOWACJI W LUBLINIE
Seria wydawnicza:
Kompetencje, Wiedza, Innowacje – Zintegrowany Program Rozwoju WSEI w Lublinie – Etap II

Tom 14
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W WARUNKACH GLOBALIZACJI
Cz. I - Podręcznik Cz. II - Studia przypadków

Autor:
Sylwia Skrzypek-Ahmed
ORCID: 0000-0002-1211-0683

Recenzenci:
prof. Włodzimierz Martyniuk
prof. Agnieszka Kister

Korekta:
Eliza Orman

Skład, łamanie:
Marta Krysińska-Kudlak

Projekt okładki:
Patrycja Kaczmarek

Grafika na okładce:
starline/Freepik.com
rawpixel.com/Freepik.com

@Copyright by
Innovatio Press, Lublin 2021

Wszelkie prawa zastrzeżone. W sprawie kopiowania lub rozpowszechniania fragmentów albo całości niniejszej pracy należy kontaktować się z wydawcą.
Publikacja oraz recenzje zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.
Proces wydawniczy (korekta, skład) sfinansowano z dotacji na zadania związane z zapewnieniem osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia.

Printed in Poland
Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji
20-209 Lublin, ul. Projektowa 4
tel.: +48 81 749 17 77, fax: + 48 81 749 32 13
www.wsei.lublin.pl

ISBN – wersja elektroniczna: 978-83-66159-88-4

Spis treści

Wstęp 7

1. Uwarunkowania ekonomiczne przedsiębiorczości międzynarodowej – globalizacja i biznes globalny 10
1.1. Handel międzynarodowy – globalizacja a proces przedsiębiorczości 11
1.2. Istota i pojęcie biznesu międzynarodowego i przedsiębiorczości międzynarodowej 21
1.3. Przedsiębiorczość międzynarodowa 32
1.4. Globalizacja a proces internacjonalizacji biznesu 40
1.5. Globalizacja gospodarki a internacjonalizacja przedsiębiorstw 49
1.6. Modele przedsiębiorczości międzynarodowej w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw 54
1.7. Globalizacja a integracja ekonomiczno-społeczna na przykładzie Unii Europejskiej 69
1.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 94
Pytania testowe 94
Zagadnienia opisowe 99

2. Internacjonalizacja jako zmiana otoczenia firmy 100
2.2. Formy zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w działalność międzynarodową 107
2.3. Analiza strategii MŚP na rynku krajowym i globalnym 112
2.3.1. Metody analizy portfelowej 115
2.3.2. Przewaga konkurencyjna w kontekście łańcucha wartości 130
2.4. Otoczenie biznesu międzynarodowego 135
2.4.1. Makrootoczenie przedsiębiorstwa jako komponent biznesu międzynarodowego 142
2.4.2. Mikrootoczenie przedsiębiorstwa jako element biznesu międzynarodowego 151

2.5. Innowacyjność przedsiębiorczości w warunkach globalizacji 153
2.6. Marketing międzynarodowy – eksport a internacjonalizacja 157
2.6.1. Analiza nowych rynków eksportowych 163
2.6.2. Kanały dystrybucji produktów eksportowych 174
2.6.3. Strategie marketingowe w eksporcie – marketing mix 181
2.7. Podsumowanie 184
2.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 187
Pytania testowe 187
Zagadnienia opisowe 193

3. Innowacje w przedsiębiorczości a konkurencyjność biznesu ... 194
3.1. Innowacja jako czynnik konkurencyjności 195
3.2. Rodzaje innowacji 206
3.3. Działalność innowacyjna 221
3.4. Proces innowacyjny i jego modele 228
3.5. Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwie 239
3.6. Jak stymulować innowacyjność biznesu – wnioski 256
3.7. Podsumowanie 259
3.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 261
Pytania testowe 261
Zagadnienia opisowe 267

4. Wybrane problemy opodatkowania biznesu międzynarodowego – optymalizacja opodatkowania i zarządzania podatkami 268
4.1. Wpływ opodatkowania na przedsiębiorstwo (wybrane aspekty na przykładzie CIT) 269
4.2. Rynkowe reakcje podmiotów na podatek dochodowy, z uwzględnieniem opodatkowania dochodów kapitałowych 279
4.3. Podatki dochodowe a decyzje menedżerskie 288
4.4. Klin podatkowy a biznes międzynarodowy 305
4.5. Konkurencyjność a oszustwa podatkowe w obszarze podatków pośrednich i dochodowych 317
4.6. Agresywna optymalizacja jako czynnik wpływający na lukę podatkową 339

4.7. Optymalizacja podatkowa 349
4.8. Podsumowanie 356
4.9. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 359
Pytania testowe 359
Zagadnienia opisowe 364

5. Wybrane zagadnienia ekonomiczno-organizacyjne biznesu międzynarodowego: wyzwania teraźniejszości i przyszłości 365
5.1. Cyfryzacja a biznes 366
5.2. Marketing, promocja, standardy obsługi klienta 374
5.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – odpowiedzialna formuła zarządzania 381
5.4. Model społeczny współczesnej organizacji 386
5.5. Stymulowanie polskiego eksportu i przedsiębiorczości międzynarodowej 395
5.6. Eksport, rozwój i ekspansja 406
5.7. Rodzaje strategii wchodzenia na rynki zagraniczne 422
5.8. Prowadzenie działalności gospodarczej w wybranych krajach Unii Europejskiej 429
5.9. Podsumowanie 455
5.10. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 457
Pytania testowe 457
Zagadnienia opisowe 462

Wnioski końcowe 463
Bibliografia 466
Odpowiedzi do pytań testowych 488

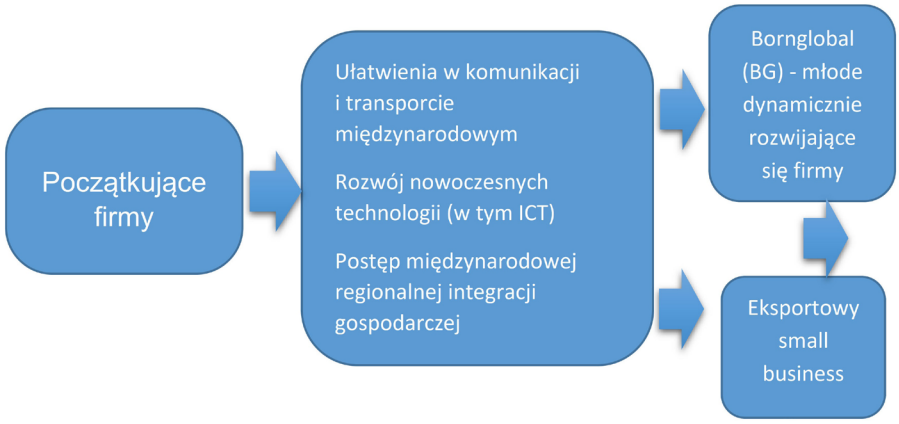
Wstęp

Przedsiębiorczość to określona cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych firmy. W praktyce pojęcie przedsiębiorczości należy rozumieć jako formę pracy lub jako dodatkowy czynnik produkcji. Główne cechy działania przedsiębiorczego to skłonność do ryzyka i umiejętność dostrzegania nisz rynkowych i zaspokajania popytu, a także zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji.

W tym kontekście przedsiębiorczość należy traktować w ujęciu innowacyjnym. Innowacje w przedsiębiorczości to istotny czynnik sukcesu rynkowego, szczególnie w warunkach globalizacji, internacjonalizacji procesów biznesowych. O przedsiębiorczości można mówić w wymiarze zarówno procesu działań ukierunkowanych na tworzenie czegoś nowego (modyfikowanie, zmiana itp.) poprzez podjęcie określonego ryzyka oraz zdolność do wykorzystywania pomysłów (okazji itp.), jak i pewnego zespołu cech osobowych (dynamika w działaniu, aktywność, innowacyjność, skłonność do ryzyka itp.).

Obecnie aktywność na rynkach międzynarodowych nie jest już domeną wielkich korporacji. Mniejsze firmy przez lata koncentrowały działalność na rynkach lokalnych. Jeśli już wychodziły na rynki zagraniczne, to robiły to w sposób bardzo ostrożny, głównie jako podwykonawcy lub kooperanci dużych korporacji. Tymczasem zmiany, jakie nastąpiły na przełomie XX i XXI w. w wyniku rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, okazały się bardzo przyjazne dla początkujących małych firm, także w sferze operacji międzynarodowych.

Nowym zjawiskiem jest pojawienie się grupy młodych, dynamicznych firm, które aktywnie wychodzą na rynki międzynarodowe, praktycznie od momentu rozpoczęcia działalności (born global). Przedstawia to poniższy schemat postępującej internacjonalizacji działalności początkujących firm.



Zatem mamy obecnie na rynku liczną grupę przedsiębiorczych wczesnych eksporterów, którzy sprzedają towary i usługi za granicę w sposób nieregularny i na niewielką skalę. Ten segment można określić jako eksportowy small business1. Jest to segment dynamicznie się rozwijający szczególnie w dobie zmian technologicznych oraz silnego nacisku na zarządzanie procesowe i projektowe w budowaniu i utrzymywaniu relacji biznesowych.

Przyszłość przedsiębiorczości, rozwój firm i ich ekspansja będą oparte w dużym stopniu na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach cyfrowych. Narzędzia online są coraz częściej używane w prowadzeniu biznesu – wskazuje się jednak na wciąż niewykorzystany przez polskich przedsiębiorców potencjał, szczególnie w przypadku MŚP. Obecność przedsiębiorstwa w sieci nie może się już ograniczać do posiadania strony WWW, skrzynki e-mail czy profilu w serwisie społecznościowym. W obliczu postępującej cyfryzacji i na progu tzw. Internetu Wszechrzeczy cyfrowa edukacja przedsiębiorstw staje się więc kluczową i najważniejszą potrzebą, skorelowaną z nowoczesnym zarządzaniem procesowo-projektowym, opartym na wysublimowanych narzędziach informatycznych. Nową tendencją w rozwoju biznesu i jego konkurencyjności jest marketing automation – to segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą. System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingowo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. Cyfrowa rewolucja

[1] J. Cieślik, Przedsiębiorczość, polityka, rozwój, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.

w istotny sposób będzie kształtować współczesny biznes, jego modele oraz sposób zarządzania firmą.

Zatem przedsiębiorczość międzynarodowa (international entrepreneurship) jest złożonym systemem wiedzy, który rozwija się na pograniczu teorii przedsiębiorczości i internacjonalizacji oraz biznesu międzynarodowego. Przedsiębiorczość jest pojęciem, którego znaczenie wykracza poza samo tradycyjne pojęcie przedsiębiorstwa. W związku z tym dla opisania procesów zachodzących w firmach właściwe jest odwołanie się do teorii przedsiębiorczości międzynarodowej, odpowiedzialnej za procesowe ujęcie działań związanych z przedsiębiorstwem.

W podręczniku wykorzystano typowe metody analityczno-badawcze stosowane w naukach społecznych, tj. badanie dokumentów (artykułów, monografii i aktów prawnych), metody porównawcze oraz przykłady i studia przypadków.

Jako główną metodę badawczą zastosowano indukcję. Polega ona na wyprowadzeniu ogólnych wniosków czy też ustaleniu prawidłowości na podstawie analizy empirycznie stwierdzonych zjawisk i procesów. Jest to typ wnioskowania na podstawie szczegółów o właściwościach ogólnych zjawiska czy przedmiotu. Wykorzystano także ogólne metody badawcze – analityczne i syntetyczne, charakteryzujące się szczególnym ujmowaniem badania rzeczywistości.

1 2 3 4 5

1. Uwarunkowania ekonomiczne przedsiębiorczości międzynarodowej – globalizacja i biznes globalny



1.1. Handel międzynarodowy – globalizacja a proces przedsiębiorczości

Problematyka **handlu międzynarodowego** jest bez wątpienia jednym z najważniejszych fundamentów współczesnych **procesów internacjonalizacji i globalizacji**. Zanim jednak się one pojawiły, musiały zaistnieć inne wydarzenia, których skumulowane efekty doprowadziły do ukształtowania dzisiejszej struktury gospodarki światowej rozumianej jako specyficzny układ powiązań głównych aktorów międzynarodowych stosunków gospodarczych, tj. organizacji międzynarodowych, państw oraz przedsiębiorstw / korporacji. Warto więc przed przystąpieniem do analizy bieżących problemów dokonać syntetycznego wskazania najważniejszych zagadnień z nowożytnej historii gospodarczej odnoszących się do problematyki handlu międzynarodowego.

Człowiek jako istota gospodarująca, motywowana do działania poprzez swoje potrzeby, nieustannie dąży do ich zaspokojenia. Zgodnie z fundamentalną dla mikroekonomii koncepcją *homo oeconomicus*, ludzie w sposób racjonalny dążą do maksymalizacji własnej satysfakcji (ujmowanej także w kategoriach użyteczności) i osiągają ją, stosując optymalne z punktu widzenia racjonalności rozwiązania. **Wymiana** (jakkolwiek by się odbywała – na zasadzie barteru lub za pośrednictwem pieniądza) dała możliwość uzyskania pożądanych dóbr. Stała się jednocześnie czynnikiem pobudzającym specjalizację, bez której z kolei nie byłby możliwy wzrost produkcji, a w konsekwencji także liczby zawieranych transakcji kupna-sprzedaży. Tym samym większa i bardziej zróżnicowana podaż nowych dóbr **wykreowała nowe potrzeby**, które przełożyły się na stabilnie rosnący popyt, pobudzający dalszy wzrost produkcji i samej wymiany[2].

[2] Por. m.in. P. Czubik, Wolny handel towarami. Podstawy międzynarodowoprawne regionalizmu handlowego, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002; A. Gwiazda, Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000; C. Jean, Geopolityka, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław 2003; J. Sołdaczuk, Historia handlu międzynarodowego. Zarys, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1995; J. Rymarczyk, M. Wróblewski (red.), Pozaeuropejskie ugrupowania integracyjne, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2006; W. Malendowski, Cz. Mojsiewicz (red.), Stosunki międzynarodowe, Wydawnictwo Atla 2, Wrocław 1998.

Żaden **kraj o gospodarce rynkowej** nie może prowadzić gospodarki zamkniętej **bez udziału w międzynarodowym podziale pracy** (bez międzynarodowej specjalizacji i kooperacji). Najistotniejszym **elementem międzynarodowego podziału pracy jest handel zagraniczny,** czyli międzynarodowa wymiana narodowa. Handel towarami i usługami pomiędzy państwami ma zasadniczy wpływ na stan światowej gospodarki. To właśnie sytuacja na globalnym rynku decyduje o bogactwie lub ubóstwie wielu milionów ludzi.



WAŻNE

Handel międzynarodowy to łączna wartość eksportu i importu do poszczególnych krajów.

Często pojęcie to jest używane zamiennie z terminem „handel zagraniczny".

Handel międzynarodowy jest ważnym czynnikiem dynamizującym ogólny rozwój gospodarczy, zapewnia stałe dostawy niezbędnych surowców, płodów rolnych, dóbr kooperacyjnych oraz technologii.

Podstawowymi formami współpracy z zagranicą jest obrót towarowy (import, eksport, reeksport) oraz tzw. obroty niewidzialne (turystyka, usługi transportowe, pocztowo -telekomunikacyjne, kredyty).

Zestawienie wartości eksportu i importu to bilans handlowy kraju.

Bilans wraz z obrotami niewidzialnymi to bilans płatniczy kraju.

Handel międzynarodowy, mimo postępującej globalizacji, jest nadal jednym z głównych powiązań gospodarek poszczególnych państw z gospodarką światową. Dlatego znajomość praw i reguł obowiązujących w tym handlu na przestrzeni wieków ma duże znaczenie dla zrozumienia mechanizmów wywołujących wzrost i stymulujących

rozwój gospodarczy współcześnie. Handel międzynarodowy **umożliwia wykorzystanie większej liczby czynników wytwórczych oraz większą produkcję i konsumpcję** dóbr i usług.

Dlaczego kraje z sobą handlują? Odpowiedź wydaje się oczywista! Kraje handlują po to, aby zdobyć produkty i czynniki produkcyjne, których same nie mają i nie mogą produkować. Ale ta odpowiedź odsłania zaledwie rąbek rzeczywistości! Oczywiście, niektóre dobra i czynniki produkcyjne są fizycznie nieosiągalne, np. w Polce nie mamy warunków do uprawy kawy czy herbaty. Jeśli chcemy to dobro mieć, musimy je importować.

Korzyści absolutne oznaczają, że dany kraj jest efektywniejszy w produkcji danego dobra od innego kraju. **Korzyści komparatywne** wskazują, że jeden kraj może produkować dane dobro po niższych kosztach alternatywnych niż inny kraj. Kraje handlujące ze sobą eksportują te dobra, w produkcji których mają korzyści komparatywne i dzięki temu osiągają korzyści. Każdy z krajów dokonuje zakupów po niższej cenie niż ta, jaką musiałby zapłacić, produkując dobro samodzielnie. Kraje mają więcej produktów dzięki wymianie międzynarodowej, niż gdyby produkowały obydwa dobra u siebie. Handel międzynarodowy przynosi więc korzyści obydwu stronom[3].

Handel zagraniczny czy – szerzej – biznes międzynarodowy był jeszcze do niedawna tradycyjnie postrzegany jako domena wielkich koncernów. To właśnie ekspansje międzynarodowe amerykańskich, europejskich czy japońskich gigantów doprowadziły do niebywałej koncentracji światowego potencjału ekonomicznego.

[3] Por. m.in.: D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C.N. Nardinelli, Ekonomia, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność", Gdańsk 1991, s. 853–876; D. Begg, S. Fischwer, R. Dornbusch, Ekonomia, t. 2, PWE, Warszawa 1992, s. 382–412; S. Duda, J. Kuśpit, H. Mamcarz, A. Pakauła, H. Żukowska, M. Żukowski, Zarys ekonomii, UMCS, Lublin 2003, s. 313–332; R. McConnel, Economics, McGraw -Hill Book Company, New York 2000, s. 831–893; P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, Economics, McGraw-Hill Book Company, New York 2000, s. 831–856; M. Rynarzewski, A. Zielińska-Głębocka, Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu zagranicznego, PWN, Warszawa 2006, s. 231–257.

WAŻNE

Przedsiębiorstwo globalne to takie, które sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacyjnej i technologii w przekroju światowym.

Współcześnie 800 największych niefinansowych firm świata tworzy ok. 50% światowego PKB. Przypada na nie 60% globalnej kapitalizacji giełdowej[4]. Przychody 500 największych firm wahają się w ostatnich latach (2017–2019) w okolicach 40% wartości produkcji całej globalnej gospodarki.

W tworzeniu globalnej potęgi pomógł koncernom **rozwój gospodarki wolnorynkowej, rynków kapitałowych oraz stopniowe znoszenie barier w handlu międzynarodowym**. Po upadku bloku radzieckiego, prorynkowej przemianie Chin oraz końcu wielu niedemokratycznych reżimów z Trzeciego Świata wolny rynek stał się podstawowym modelem funkcjonowania państw świata. Szukając pieniędzy na inwestycje, zarówno na przejęcia konkurentów, jak i innowacje, **firmy trafiały na giełdy**. Podstawowy cel działania przedsiębiorstwa, wypracowanie zysku, został w ten sposób zwielokrotniony – inwestorzy na rynkach kapitałowych oczekują bowiem stałej, długoterminowej poprawy kondycji firmy, w którą inwestują – przede wszystkim rosnących przychodów i stabilnych zysków. To skłoniło firmy do szukania m.in. sposobów na obniżanie kosztów, a wolny handel umożliwił im poszukiwanie ich w skali globalnej (przenoszenie produkcji, globalna logistyka, optymalizacje podatkowe itp.). Im większa zaś skala działania, tym większe szanse na utrzymywanie stabilnych zysków. **Międzynarodowe korporacje** nadal się dynamicznie

[4] https://www.rp.pl/Plus-Minus/303029949-Koncerny-silne-jak-panstwa-Kto-rzadzi-swiatem.html (dostęp: 12.01.2019).

rozwijają, stale przejmując mniejszych konkurentów. Liczba spółek notowanych na Wall Street od 20–30 lat maleje, natomiast średnia kapitalizacja giełdy rośnie, i to szybciej niż gospodarka.

Obserwuje się np. **konsolidację firm tej samej branży lub branż pokrewnych** (np. w przemyśle farmaceutycznym Ciba-Geigy i Sandoz, GlaxoWellcome i Smith Kline Beecham, spożywczym – Bestfoods i Unilever, telekomunikacji – Ameritech i SBC), ale coraz częstsze są również połączenia międzysektorowe mające na celu utworzenie globalnych firm multimedialnych (połączenie „klasycznych" mediów i Internetu, np. AmericaOnLine i Time Warner czy Vodafone AirTouch i Mannesmann). O sukcesie połączonych przedsiębiorstw decydują przede wszystkim kompetencje technologiczne, poziom innowacyjności oraz zarządzanie. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że współczesnym procesom internacjonalizacji i globalizacji gospodarki nadają kierunek największe korporacje.

UWAGA

Nie ulega zatem wątpliwości, iż globalizacja prowadzi do urzeczywistnienia, pierwszy raz w dziejach ludzkości, zasady liberalizmu gospodarczego, stanowiącej o tym, że wszystko może być wyprodukowane i sprzedane wszędzie na świecie, jak również o tym, że możliwe jest wykonanie każdego komponentu i każdej czynności w takim miejscu na kuli ziemskiej, gdzie można zrobić to najtaniej, a także sprzedać tam, gdzie ceny i zysk są największe.

Prowadzi to do postępującej **internacjonalizacji kapitału produkcji i usług oraz ekspansji ponadgranicznej przedsiębiorstw**, zwłaszcza transnarodowych korporacji. Proces ten zachodzi w warunkach ostrego współzawodnictwa o miejsce lokowania centrów zarządzania, kapitału i produkcji[5]. Brak jest także światowego ośrodka władzy, który mógłby regulować zarówno zarządzanie korporacjami, jak i aktywność

[5] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, Globalizacja. Strategia i Zarządzanie, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.

społeczną i gospodarczą państw i wpływać na nie. Stąd też wynika świadomość, że **korporacje powinny wziąć większą odpowiedzialność za społeczne i ekonomiczne efekty swoich działań**[6].

Jednocześnie **długotrwały proces regionalnej i globalnej integracji gospodarczej** jak również wymogi współczesnej konkurencji na rynkach międzynarodowych (globalnych) wymuszają nawiązywanie przez firmy różnorodnych form współpracy o zasięgu międzynarodowym, bazującej na wspólnych celach oraz tworzeniu międzynarodowych zespołów. Wspomniane procesy integracyjne występują najczęściej w poziomych i pionowych relacjach między przedsiębiorstwami, przy czym integracja pozioma przyczynia się do osiągnięcia korzyści skali siły rynkowej, a integracja pionowa zwiększa bezpieczeństwo zaopatrzenia w czynniki wytwórcze i zbyt produktów[7].

UWAGA

Zarządzanie państwem to we współczesnych czasach ciągła walka o zrównoważenie przychodów i wydatków.
Edukacja, służba zdrowia, policja, wojsko – wszystko słono kosztuje.
W zasadzie każdy kraj na świecie musi się co pewien czas mierzyć z deficytem budżetowym.

Dla większości państw jest to stan permanentny. Nawet w zamożnej Europie nadwyżka to rzadkość – w ubiegłym roku z grona krajów unijnych tylko Niemcy, Luksemburg i Estonia były na plusie. Nadwyżki tych dwóch ostatnich, małych krajów były jednak symboliczne. Uważane za krezusa Europy Niemcy przez ostatnie 20 lat były średnio pod kreską o 2,1% PKB[8]. Uznawany za krytyczny dla długoterminowej równowagi finansów publicznych państw próg deficytu

[6] C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki, Dziedzictwo Druckera, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
[7] A.K. Koźmiński, Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa 1999.
[8] World Investment Report, 2001-2018, UNCTAD, United Nations, New York and Geneva.

na poziomie 3% PKB, i zapisany w unijnych traktatach jako maksymalny, regularnie przekracza grupa 6–8 państw, w tym Polska. Jesteśmy w doborowym towarzystwie – bo z Francją, Wielką Brytanią i Hiszpanią. Innymi słowy, **państwa ciągle potrzebują pieniędzy na wypełnienie swoich zobowiązań wobec obywateli**.

Zupełnie inaczej wygląda to **w przypadku koncernów, które obowiązków społecznych nie maj**ą. Pięćset największych firm świata miało w 2015 r. 1,5 bln dol. zysku – to prawie 250 razy więcej niż miał Berlin nadwyżki budżetowej w ubiegłym roku. Ich przychody były prawie 20-krotnie wyższe niż wpływy do niemieckiej kasy państwa. Aby finansować deficyty, państwa się zadłużają. Z różnych szacunków wynika, że ok. 30–40% z 60 bln dol. długów wszystkich krajów świata jest w rękach prywatnych, głównie instytucji finansowych. W jakimś sensie państwa na stałe uzależniły się więc od pieniędzy korporacji.



UWAGA

Koncerny potrafią wykorzystywać swoją przewagę ekonomiczną w kontaktach z państwami.

Ich inwestycje oznaczają zwykle tysiące miejsc pracy. Politycy, którzy siadają z nimi do negocjacji, doskonale zdają sobie sprawę, że przyciągnięcie zamożnego inwestora będzie postrzegane jako ich sukces. W końcu rodziny tych, którzy pracę znaleźli, to potencjalni wyborcy. A polityk musi dbać o popularność. Korporacje dysponują miękkim szantażem. Wybudowanie fabryki w danym kraju uzależniają często od spełnienia jakichś warunków. Najdobitniej widać to w inwestycjach motoryzacyjnych.

Od kilkunastu lat trwa rywalizacja między Czechami, Polską, Słowacją i Węgrami o pieniądze inwestorów z tej branży. W każdym przypadku rządy poszczególnych krajów i władze lokalne ponosiły koszty budowy infrastruktury, wieloletnich ulg podatkowych, a nawet bezpośredniej pomocy publicznej. Spektakularnym przykładem z ostatnich lat jest choćby inwestycja Tata Motors, który buduje fa-

brykę na Słowacji. Jej wartość to ok. 7 mld zł. W trakcie negocjacji Polska oferowała podobno ok. 350 mln zł wsparcia. Okazało się to jednak zbyt mało i Hindusi wybrali słowacką Nitrę.

Szczytowym momentem pokazującym, jak świat korporacji może wpływać na państwo, był upadek rządu Berlusconiego we Włoszech. Powszechnie uważano, że nastąpił on z powodu wotum nieufności wyrażonego przez rynki finansowe.

Jedna z poważniejszych konfrontacji między korporacjami a państwami odbywa się właśnie na naszych oczach. Zapowiedzi nałożenia karnych ceł na towary amerykańskich firm produkowane poza granicami USA, wyjścia Waszyngtonu z podpisanych układów o wolnym handlu czy kontrowersyjny zakaz wjazdu do Stanów obywateli 7 państw wzbudzają za oceanem zaniepokojenie biznesu. Donald Trump wywierał bezpośredni nacisk na korporacje, zmuszając je do zmiany strategii biznesowych pod groźbą dość niejasnych konsekwencji. Pięć globalnych firm technologicznych – Google, Apple, Facebook, Twitter i Microsoft – wystosowały nawet do Trumpa list, w którym sugerowały znalezienie innego sposobu na rozwiązanie problemu napływu potencjalnych terrorystów niż zakazanie wjazdu do USA wszystkim obywatelom danych państw. Prezes Ubera Travis Kalanick, będący jednym z doradców Trumpa, odbył z nim nawet rozmowę na ten temat. Pomysł prezydenta skrytykowali jednak także prezesi Tesli, Amazona i Adobe. Wielu z nich podkreślało, że Ameryka to kraj zbudowany przez emigrantów, którymi byli też ich przodkowie.

Bez względu na to, kto ma rację w tym sporze, taki **zbiorowy protest koncernów przeciwko polityce imigracyjnej**, będącej przecież domeną państw, to rzadkość. Zwłaszcza, że najczęściej stosowaną przez nie formą nacisku jest różnego typu lobbing. W USA i Unii Europejskiej jest on zresztą usankcjonowany. W ubiegłym roku zarejestrowanych było w Waszyngtonie ponad 11 tys. lobbystów. W szczytowym 2007 r., zaraz przed wybuchem kryzysu finansowego, było ich 14,8 tys. Oficjalnie rejestrowane wydatki lobbingowe to ponad 3 mld dol. rocznie. W Brukseli szacuje się je na ok. 1 mld euro rocznie. Otwarty i ukryty lobbing możliwy jest dzięki coraz większemu przenikaniu się biznesu i polityki.

Pewien **poziom kompetencji dotyczących funkcjonowania gospodarki i świata finansów jest niemożliwy do osiągnięcia bez**

doświadczenia w biznesie. Tym bardziej, że oznacza ono rozbudowane kontakty, popularny obecnie *networking*, tak istotny w dzisiejszych, nastawionych na karierę czasach. Stanowiska ministrów ds. gospodarczych i finansowych w krajach rozwiniętych zwykle zajmują ludzie, którzy mają za sobą karierę w dużych korporacjach.

Najbardziej spektakularny przykład to **funkcja amerykańskiego sekretarza skarbu**, której od dekad nie pełnił nikt, kto nie miał za sobą pracy dla instytucji finansowych. W jej przypadku kuźnią kadr dla Białego Domu jest bank inwestycyjny Goldman Sachs. Bank ten walnie przyczynił się do ostatniego kryzysu finansowego w USA, czego dowodem jest choćby ubiegłoroczna ugoda z Departamentem Sprawiedliwości warta 5,6 mld dol. Paradoksalnie to pracujący przez 30 lat dla Goldmana były jego prezes Henry Paulson – jako sekretarz skarbu – musiał gasić pożar wywołany przez jego instytucję. A pożar gaszono głównie „drukowaniem dolarów", czyli niejako na koszt rządu federalnego. Nie przeszkodziło to jednak mianować Trumpowi na to stanowisko kolejnego byłego bankiera z Goldmana – Stevena Mnuchina. Widoczne są próby wprowadzenia przez korporacje do systemu demokratycznego swoich reprezentantów. To nie jest wcale trudne.

Coraz trudniej wyobrazić sobie kogoś, kto **przez całą karierę jest politykiem**. Sprawia to, m.in. dyktat pieniądza, przejawiający się w dominacji wielkich firm na rynku pracy.



UWAGA

To międzynarodowe koncerny wyciągają z uczelni najtęższe mózgi.

Od dawna nie są to już tylko ekonomiści i prawnicy. Skala działania korporacji, koszty, jakie są skłonne ponosić w imię przyszłych zysków, sprawiają, że mogą zagwarantować najlepszym wysokie zarobki i ścieżki kariery wiodące do życiowego dobrobytu. Na dłuższą metę państwa nie są w stanie z nimi konkurować. Koncerny mogą też

płacić gigantyczne pieniądze za nazwiska, często wyrobione na politycznej niwie. Przyjęło się twierdzenie, że politycy też gdzieś muszą pracować. Coraz trudniej więc ustalić, czyje interesy reprezentują. W najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajach świata polityka powoli staje się domeną fanów władzy, sławy, osób, które chcą wykorzystać kilkuletnią obecność w rządzie do znalezienia wysoko płatnej pracy, lub wciąż idealistów[9].



WAŻNE

Obecny status prawny koncernów nie odzwierciedla ani potrzeb społecznych, ani ich globalnego statusu.

Jedyną słuszną drogą wydaje się stworzenie statusu spółki uwzględniającego odpowiedzialność społeczną firm, jak i odpowiedzialność za wynalazki, które wprowadzają, ich efekty społeczne, a nawet politykę cenową.

Z powodu swojej pozycji rynkowej w wielu przypadkach oferują przecież dobra, które można nazwać dobrami publicznymi. Alternatywą pozostaje erozja korporacji.

Obecnie obowiązujący paradygmat prowadzenia biznesu już się kończy. Presja fiskalna na te przedsiębiorstwa ze strony państw jest obecnie duża. Bruksela od tego roku wymaga, by wielkie korporacje, mające swoje siedziby w Europie, ujawniały dokładnie strukturę ich biznesu[10].

[9] Szerzej: T. Kaczmarek, J. Królak-Wewińska, Handel międzynarodowy: Zarządzanie ryzykiem. Rozliczenia finansowe, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

[10] Por. m.in. P.H. Dębiński, Economic and Financial Globalization. What the Numbers Say, Observatoire de la Finance, Geneva 2003.

1.2. Istota i pojęcie biznesu międzynarodowego i przedsiębiorczości międzynarodowej

Pod koniec lat 80. naukowcy zwrócili uwagę na **przedsiębiorczość międzynarodową** oraz **małe i średnie przedsiębiorstwa konkurujące na rynku międzynarodowym**, a nawet globalnym.

Już na samym początku analizy literatury przedmiotu można stwierdzić **problem z jednoznaczną definicją przedsiębiorczości międzynarodowej**. W większości przypadków jest ona wyprowadzana z definicji samej przedsiębiorczości.

Następnie można określić następujące **kierunki podejmowanych badań naukowych**. Dlaczego, jak i poprzez jakie środki firmy przekraczają granice państwa? Jakie są cechy poszczególnych przedsiębiorstw? Jakie są schematy wejścia na obce rynki? Jak powiązania i sieci wpływają na wejście na rynek zagraniczny?[11] Wiele badań i publikacji naukowych zostało poświęconych nowym formom przedsiębiorczości międzynarodowej określanych w literaturze zagranicznej jako: *born globals*, *born internationals* czy *international new ventures*. Pomimo dokonanego postępu w pracach naukowych w dziedzinie przedsiębiorczości międzynarodowej wielu autorów stwierdza potrzebę prowadzenia dalszych badań[12].

[11] Za: M. Hofman-Kohlmeyer, Przedsiębiorczość międzynarodowa w świetle badań naukowych – przegląd literatury, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2018, nr 352.

[12] Por. takie prace jak: S. Andersson, International Entrepreneurship, Born Globals and the Theory of Effectuation, „Journal of Small Business and Enterprise Development" 2001, Vol. 18 (3), s. 627–643; M. Angelsberger, S. Kraus, A. Mas-Tur, N. Roig-Tierno, International Opportunity Recognition: An Overview, „Journal of Small Business Strategy" 2017, Vol. 27 (1), s. 19; A. Al-Aali, D.J. Teece, International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, Vol. 38 (1), s. 95–116; I. Allen, International Entrepreneurship Theory: Past, Present and Way Forward, „Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, Vol. 4 (4), s. 93; N. Daszkiewicz, Internationalisation of Firmsthrough Networks-Empirical Evidence from Poland, „International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries" 2001, Vol. 57, s. 70–81; N. Daszkiewicz, Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals, „Studia Ekonomiczne" 2016, nr 271, s. 7–16; E. Duliniec, Przedsiębiorstwa wcześnie umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój, „Gospodarka Narodowa" 2011, nr 5–6, s. 1–20; E. Duliniec, Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsię-

Pojęcie przedsiębiorczości nie ma jednej definicji, niemniej przy różnych próbach jej stworzenia najczęściej uwidaczniany jest wymiar ekonomiczny. Na przykład J.M. Dollinger definiuje przedsiębiorczość jako tworzenie innowacyjnych jednostek gospodarczych lub sieci organizacji, aby osiągnąć korzyści lub wzrost w warunkach ryzyka i niepewności. Z kolei F. Bławat pisze, że przedsiębiorczość jest jednym z czynników pozwalających bardziej efektywnie działać jednej jednostce ludzkiej lub przedsiębiorstwu.



UWAGA

Biznes międzynarodowy (BM) charakteryzuje się wielopłaszczyznowym podejściem do zjawisk empirycznych.

Podstawowymi płaszczyznami analizy są tu:

- działalność poszczególnych menedżerów,
- przedsiębiorstwa,
- sektor
- oraz całe środowisko.

biorstw, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 21 (1–2), s. 31–52; M. Gabrielsson, V. Sasi, J. Darling, Finance Strategies of Rapidly-Growing Finnish Smes: Born Internationals and Born Globals, „European Business Review" 2002, Vol. 16 (6), s. 590–604; G. Gołębiowski, Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor, „Studia BAS" 2014, nr 1, s. 9–25; M.V. Jones, N. Coviello, Y.K. Tang, International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis, „Journal of Business Venturing" 2014, Vol. 26 (6), s. 632–659; M. Ratajczak-Mrozek, Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw, „Marketing i Rynek" 2009, nr 3, s. 7–11; A. Salamzadeh, D.A. Kirby, New Venture Creation: How Start-upsGrow? „AD-minister" January–June 2017, No. 30, s. 9–29; K. Wach, Familiness and Born Globals: Rapid International is action among Polish Family Firms, „Journal of Intercultural Management" 2014, Vol. 6 (3), s. 177–186; S.A. Zahra, A Theory of International New Ventures: A Decade of Research, „Journal of International Business Studies" 2005, Vol. 36 (1), s. 20–28.

Każda z nich charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Marcin Nowakowski określa, iż biznes międzynarodowy obejmuje transakcje, które są projektowane i dokonywane ponad granicami narodowymi i kulturowymi w celu zaspokojenia potrzeb indywidualnych nabywców, przedsiębiorstw oraz organizacji[13].

Można go przedstawić jako pole, na którym zakreślono kilka dyscyplin częściowo nakładających się na siebie, a częściowo komplementarnych. Są to:

- zarządzanie międzynarodowe,
- marketing międzynarodowy,
- marketing globalny (jako subsystem marketingu międzynarodowego)
- oraz finanse międzynarodowe.



UWAGA

Natomiast O. Shenkar definiuje BM jako obszar, w którym wiedza ogólna dotycząca sposobu prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym łączy się z regionalnym *know-how*.

Oba komponenty tworzą swoistą „platformę wiedzy" opartą na podstawach teoretycznych oraz trudną do naśladowania. Wiedza ogólna odnosi się do takich fundamentalnych zagadnień jak instytucje międzynarodowe, umowy handlowe, organizacje regionalne itp. Jeśli chodzi zaś o regionalne *know-how*, to odnosi się ono do kulturowych, religijnych, politycznych oraz ekonomicznych uwarunkowań poszczególnych krajów, regionów.

[13] M. Nowakowski, Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji, SGH, Warszawa 2015, s. 19.

UWAGA

Biznes międzynarodowy pozwala tłumaczyć zachowanie przedsiębiorstw na rynkach lokalnych, uwzględniając właśnie wspomniane uwarunkowania – co jest niezwykle istotną zdolnością.

Autorzy R.W. Griffin i M.W. Pustay wskazują, iż **biznes międzynarodowy obejmuje transakcje gospodarcze zawierane pomiędzy podmiotami pochodzącymi z więcej niż jednego kraju**[14]. Jako przykłady można wymienić zakup materiałów i dostarczenie ich do zagranicznego odbiorcy w celu wykorzystania w procesach produkcyjnych, dostawę produktów gotowych z jednego kraju do drugiego w celu ich sprzedaży hurtowej, uruchomienie przedsiębiorstwa poza granicami kraju ze względu na niższe koszty siły roboczej itp. Podmiotami zaangażowanymi w tego typu transakcje mogą być osoby fizyczne, przedsiębiorstwa prywatne, grupy przedsiębiorstw czy agencje rządowe.

Badacze D. Ball i W.H. McCulloch zwracają uwagę na ważną okoliczność towarzyszącą prowadzeniu biznesu międzynarodowego[15]. Podkreślają, że firma działająca w poprzek granic musi sobie radzić i umieć się poruszać w trzech środowiskach – **w środowisku krajowym państwa pochodzenia, w środowisku zagranicznym kraju ekspansji i w środowisku międzynarodowym**.

[14] R.W. Griffin, M.W. Pustay, International Business. A Managerial Perspective, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 5.

[15] D. Ball, W.H. McCulloch, International Business – Introduction and Essentials, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1991, s. 13–14.

UWAGA

Marian Gorynia proponuje, aby pojęciem biznesu międzynarodowego w szerokim tego słowa znaczeniu określać wszystkie rodzaje aktywności gospodarczej przy spełnieniu warunku, że odbywają się one pomiędzy państwami niezależnie od tego, czy relacje dotyczą państw jako całości, branż, sektorów, regionów, konsumentów, przedsiębiorców, i niezależnie od tego, czy są to relacje o charakterze realnym czy regulacyjnym[16].

Bazując na przywołanej definicji, stwierdza, że wyróżnikiem biznesu międzynarodowego na tle całości działalności gospodarczej jest występowanie „pierwiastka międzynarodowego".

Definicja zaproponowana przez M. Gorynię wydaje się najszersza z przytoczonych powyżej. Jej zaletą jest zwrócenie uwagi zarówno na realny, jak i regulacyjny aspekt działalności tworzącej biznes międzynarodowy.

Należy pamiętać o **skali i przebiegu procesów globalizacyjnych oraz o płaszczyznach, na których te procesy przebiegają**. Pierwszą płaszczyzną jest **globalizacja**, a drugą silny, pełen napięć i zróżnicowany **rozwój procesów regionalnej integracji**.

Przywołane procesy stanowią jednocześnie zasadnicze wyzwania dla biznesu międzynarodowego, ponieważ podmioty działające w jego środowisku **muszą sprostać takim zjawiskom**, jak:

- bezustanny postęp techniczny i technologiczny,
- skracanie się cyklu życia produktu,
- wzrost znaczenia skali produkcji i zbytu,

[16] M. Gorynia, O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą, [w:] B. Skulska, M. Domiter (red.), Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej. Księga jubileuszowa Profesora Jana Rymarczyka, Warszawa 2012, s. 45.

- zaostrzanie się i pojawienie się nowych form konkurencji,
- ogromny wzrost znaczenia badań i rozwoju oraz innowacji,
- wirtualizacja wielu obszarów działalności przedsiębiorstw oraz komunikacji biznesowej[17].

Kolejną kwestią, jaką należy wyjaśnić w tym miejscu, jest **specyfika biznesu międzynarodowego na tle biznesu w ogóle i/lub biznesu krajowego**. W literaturze panuje zasadniczo zgodność, że mimo wielu oczywistych podobieństw działalność na rynku wewnętrznym (krajowym) różni się istotnie od aktywności na rynkach zagranicznych.

Na przykład O. Shenkar i Y. Luo **różnice pomiędzy biznesem krajowym i międzynarodowym** zaliczają do dwóch grup[18]:

- zróżnicowanie i dynamika środowiska biznesowego – sprawia, że działalność międzynarodowa jest obciążona wyższym ryzykiem;
- różnice o charakterze operacyjnym – co wymaga posiadania specyficznych kompetencji na poziomie zarówno operacyjnym, jak i zarządczym.

Z kolei R.W. Griffin i M.W. Pustay twierdzą, że podstawowa różnica pomiędzy biznesem krajowym i międzynarodowym polega na tym, że **transakcje gospodarcze realizowane w ramach BM przekraczają granice narodowe**, lecz istnieją jeszcze inne istotne różnice, wśród których warto wskazać zasadnicze[19]:

- Kraje zaangażowane w transakcje gospodarcze na rynkach międzynarodowych mogą wykorzystywać **różne waluty**, co wpływa na opłacalność i bezpieczeństwo realizowanych operacji.
- **Systemy prawne krajów** są odmienne, co zmusza podmioty zagraniczne do dostosowania działań do prawa lokalnego. Zdarza się, że zasady prawne obowiązujące w różnych krajach wykluczają się wzajemnie, stwarzając problemy menedżerom międzynarodowym.
- **Systemy kulturowe w państwach**, gdzie dokonuje się transakcji, są odmienne, co powoduje, iż lokalny partner oczekuje dosto-

[17] J. Rymarczyk, Biznes międzynarodowy, PWE, Warszawa 2012, s. 25.
[18] O. Shenkar, Y. Luo, International Business, John Wiley&Sons, INC, 2002, s. 10–11.
[19] R.W. Griffin, M.W. Pustay, International Business. A Managerial Perspective, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 5.

sowania naszych zachowań do miejscowych zwyczajów.

- **Wyposażenie krajów w zasoby** jest odmienne. Jedno państwo może posiadać surowce naturalne, lecz będzie miało słabo wykształconą siłę roboczą, inne zaś będzie zasobne w wydajną, dobrze wykształconą kadrę, lecz jego zasoby naturalne będą ubogie. To spowoduje, iż procesy produkcyjne i typy produkowanych wyrobów będą w tych krajach różne.



WAŻNE

Przytoczone definicje biznesu międzynarodowego wskazują, iż jest to obszar wiedzy, w którym głównym przedmiotem zainteresowania są transakcje gospodarcze realizowane na rynku międzynarodowym, rozpatrywane przez pryzmat indywidualnych nabywców, przedsiębiorstw czy organizacji.

Z kolei menedżerowie działający na tym rynku powinni w sposób profesjonalny wykorzystywać warunki, które oferuje środowisko krajowe, środowisko zagraniczne (w kraju / krajach, w których firma prowadzi działalność) oraz środowisko międzynarodowe, w celu kreowania wartości i potencjału firm lub maksymalizacji ich zysków, a jednocześnie w swoich kalkulacjach uwzględniać wyższe ryzyko działalności w BM[20].

Globalizacja przedsiębiorstwa jest zjawiskiem wielowątkowym i złożonym, dlatego też istnieje wiele definicji tego pojęcia.

Większość autorów używa go w odniesieniu do trzech elementów, jak:

- ogólnoświatowy zasięg – znaczenie geograficzne, oznacza przedsiębiorstwo obejmujące swoją działalnością cały świat,

[20] B. Drelich-Skulska, Ewolucja biznesu międzynarodowego w dobie globalizacji gospodarki, „Ekonomia XXI wieku" 2017, nr 4 (16), s. 4–10.

w odróżnieniu od przedsiębiorstw o zasięgu lokalnym (krajowym) lub regionalnym (kilka krajów);
- ogólnoświatowa jednorodność – zanikanie międzynarodowej różnorodności, oznacza przedsiębiorstwo sprzedające ten sam produkt na wszystkich obsługiwanych rynkach geograficznych, w odróżnieniu od produktu dopasowanego do lokalnej specyfiki;
- ogólnoświatowa integracja – kategoria zależności i zacieśniania powiązań międzynarodowych, oznacza przedsiębiorstwo, które odczuwa wyraźnie skutki zdarzeń zachodzących w innych krajach, w odróżnieniu od rynku lokalnego, gdzie sytuacja zagraniczna ma znikomy wpływ na poziom cen, dynamikę konkurencji, popyt i obowiązujące mody[21].

Umiędzynarodowienie i globalizacja wymagają od przedsiębiorstw zastosowania **różnych strategii**, które zależą od struktury przedsiębiorstwa, formy prowadzonej działalności, struktury geograficznej. Wydaje się jednak, że procesy te zachęcają przedsiębiorstwa **do wyboru strategii działania opartej częściej na fuzjach, akwizycjach i budowaniu aliansów strategicznych z konkurentami**, czyli wyboru zewnętrznej drogi wzrostu i rozwoju. Różne ujęcia strategii najczęściej stosowane przez międzynarodowe i globalne przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1[22].

Tabela 1. Specyfikacja wybranych orientacji strategicznych przedsiębiorstw międzynarodowych

Nazwa strategii	Charakterystyka
Orientacja strategiczna – strategie działania na rynkach międzynarodowych	
międzynarodowa	Polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym. Charakteryzuje się ograniczonym udziałem w rynku światowym, ograniczonym zakresem geograficznym działania oraz wysokim stopniem centralizacji decyzji operacyjnych oraz strategicznych. Stosują ją przedsiębiorstwa o niskim stopniu umiędzynarodowienia działalności

[21] B. De Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 311.
[22] A. Zakrzewska-Bielawska, Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw, [w:] Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 339–348.

wielonarodowa	Polega na dostosowaniu swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa jest oparta na samodzielnym wykorzystaniu przez nie kluczowych kompetencji, zdolności i zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: lokalne dostosowanie do gustów i pragnień odbiorców, metody sprzedaży i dystrybucji, lojalność wobec kraju pochodzenia przedsiębiorstwa oraz czas reakcji na zmiany popytu
globalna	Polega na dostarczaniu jednakowego produktu na wszystkie rynki, traktowane jako jeden identyczny rynek. Opiera się ona na dążeniu do minimalizacji kosztów produkcji dzięki uzyskaniu efektów skali. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: cena, nowoczesność i jakość produktu, intensywność i jakość promocji, skala obecności na rynku, marka produktu i renoma firmy
transnarodowa	Polega na próbie jednoczesnego osiągania korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo dużą część decyzji i działań delokalizuje na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana. Udział w rynku ma wymiar światowy, a rozkład udziałów w rynkach poszczególnych krajów jest w miarę równomierny
Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	
rynkowa	Polega na uzyskaniu korzyści skali poprzez zdobycie nowych rynków zagranicznych
finansowa	Polega na zdobyciu finansów na działanie firmy poprzez zagraniczne rynki kapitałowe przez emisję obligacji na zagranicznych rynkach finansowych oraz przez zaciąganie kredytów w zagranicznych bankach
koalicyjna	Polega na ciągłej współpracy z zagranicznym partnerem, na koordynacji działań i realizacji wspólnych celów. Może mieć różną postać, np. wspólny marketing i sprzedaż wspólnych produktów, wspólne badania i rozwój itp.
własnościowa	Może mieć wieloraki charakter w zależności od celu przedsiębiorstwa. Przykładowo duże firmy państwowe szukają zagranicznych inwestorów w celu restrukturyzacji i modernizacji; zagraniczne koncerny poszukują firm, które mają na lokalnym rynku znane marki i rokują wysoką rentowność, natomiast same nie są w stanie dokonać inwestycji, które pozwoliłyby im osiągnąć międzynarodową konkurencyjność; firmy poszukują zagranicznych inwestorów w celu poprawienia i dokapitalizowania ich działalności; firmy także często inwestują za granicą w poszukiwaniu dostępu do atrakcyjnych rynków, zasobów naturalnych, taniej siły roboczej, wykwalifikowanej kadry i nowoczesnych technologii

Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa	
wzrostu i ekspansji	Ma na celu osiągnięcie przywództwa rynkowego, stosowana dla produktów i rynków krajów o prognozowanej wysokiej i średniej atrakcyjności rynkowej
konsolidacji i zabezpieczenia pozycji	Ma na celu wypracowanie nadwyżki środków na finansowanie strategii wzrostu i tworzenia pozycji rynkowej, korzystna dla przedsiębiorstw o pozycji przywódcy rynkowego
tworzenia pozycji rynkowej	Ma na celu poprawę pozycji i zwiększenie udziału w rynku, stosowana przez przedsiębiorstwa nowe na danym rynku lub wprowadzające nowy produkt
wycofywania się i redukcji procesów inwestycyjnych	Oznacza wycofanie się z rynku lub wycofanie produktu, dotyczy produktów lub rynków krajów generujących stałe lub okresowe straty oraz negatywny *cash flow*
Strategie globalne	
globalne przywództwo kosztowe	Polega na różnicach w nakładach w poszczególnych krajach oraz efektach skali
koncentracja w skali globalnej	Bazuje na rynkach wybranych krajów, segmentach, niszach rynku
globalna dywersyfikacja	Stanowi połączenie dywersyfikacji geograficznej oraz dywersyfikacji produkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw, [w:] A. Potocki (red.), Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji, Difin, Warszawa 2009; J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004; A.K. Koźmiński, Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa 1999; B. Liberska (red.), Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania, PWE, Warszawa 2002; M. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, PWE, Warszawa 2005; Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Należy zaznaczyć, że **strategia wielonarodowa i globalna** stanowią modele działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych o wyrazistych, skrajnych cechach. Natomiast strategie międzynarodowe i transnarodowe charakteryzują pewne cechy właściwe dla strategii globalnej oraz wielonarodowej, co wynika z ich uwarunkowań.

Strategia transnarodowa wynika z silnej presji na koszty i lokalne uwarunkowania, zaś międzynarodowa – z niewielkiej presji na oba te czynniki. W przypadku **strategii umiędzynarodowienia** przedsiębiorstw wyróżnione rodzaje strategii występują często łącznie lub powstają ich hybrydy. Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa klasyfikowane są na podstawie oceny produktów oraz rynków, a dywersyfikacja globalna, za pomocą której realizowane jest umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, związana jest z różnicowaniem rynków zbytu.



UWAGA

Przedsiębiorstwa działające na skalę międzynarodową mają do wyboru wiele opcji strategicznych, jednak podstawowym celem tych firm pozostaje poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku światowym oraz powiększanie osiąganych z działalności gospodarczej zysków.

Polskie przedsiębiorstwa stoją przed dużym wyzwaniem, jakim jest umiędzynarodowienie i globalizacja ich działalności. Niewątpliwie podjęcie działań w tym zakresie daje firmom duże korzyści, jak: ograniczenie kosztów, zwłaszcza produkcyjnych wynikających z korzyści skali, poprawa jakości produktów, pozyskanie zaufania i wzmocnienie przywiązania klientów do oferowanych im produktów poprzez zapewnienie możliwie największej (globalnej) dostępności oraz poprawę wiarygodności konkurencyjnej.

Oznacza to także **powiększenie potencjalnych rynków zbytu**, ale również **konieczność konkurowania z przedsiębiorstwami** z niemal całego świata. Wobec tego przedsiębiorstwa zmuszone są do opracowywania i wdrażania odpowiedniej strategii działalności międzynarodowej czy globalnej.

1.3. Przedsiębiorczość międzynarodowa

Przedsiębiorczość międzynarodowa (*international entrepreneurship*) jest zagadnieniem, które zostało zaprezentowane po raz pierwszy przez J.F. Morrowa w 1988 r.[23] Od tego czasu wielu badaczy pracowało nad tym zagadnieniem, próbując je **zdefiniować** w jednoznaczny sposób.

Na przykład W.B. Gartner opisywał przedsiębiorczość międzynarodową jako składową innowacyjności oraz kreacji organizacji analizowanych w ujęciu procesowym[24].

Z kolei I.M. Kirzner zwrócił uwagę na wykorzystywanie szans, które pojawiają się w otoczeniu, z czym zgodzili się inni badacze tego zagadnienia[25], dodając do tego skłonność do podejmowania ryzyka, wolność i autonomię. Część badaczy koncentrowała się na proaktywności oraz innowacyjności[26].

Autorzy D. Miller wraz z G.T. Lumpkinem oraz G.G. Dessem wskazali na **duże znaczenie agresywnej konkurencyjności w kształtowaniu przedsiębiorczości międzynarodowej**[27]. Natomiast P.P. McDougall oraz B.M. Oviatt zdefiniowali przedsiębiorczość międzynarodową jako kombinację innowacyjności, proaktywności oraz poszukiwania ryzyka, które przekraczają krajowe granice i są nastawione na tworzenie wartości w organizacjach[28].

Ci sami badacze zaprezentowali inną **definicję przedsiębiorczości międzynarodowej**, eksponującą dodatkowo możliwość budowania nowej organizacji.

---

[23] Za: J.F. Morrow, International entrepreneurship. A new growth opportunity, „New Management" 1998, Vol. 3.

[24] W.B. Gartner, „Who is an entrepreneur" is the wron gquestion, „American Small Business Journal" 1988, Vol. 12, Iss. 4.

[25] H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11.

[26] L.F. Pitt, P.R. Berthon, M.H. Morris, Entrepreneurial pricing: The Cinderella of marketing strategy, „Management Decision" 1997, Vol. 35, No. 5.

[27] Y.H. Li, J.W. Huang, M.T. Tsai, Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, „Industrial Marketing Management" 2008, No. 38, s. 441.

[28] P.P. McDougall, B.M. Oviatt, International entrepreneurship: The intersection of two research paths, „Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43, No. 5.

I tak, B.M. Oviatt wraz z P.P. McDougall uznali, że przedsiębiorczość międzynarodowa powinna się koncentrować na poszukiwaniu, rozwijaniu oraz eksploatacji pojawiających się szans w postaci przyszłych dóbr oraz usług[29]. Uwzględniając wszelkie zalety oraz wady definicji przedsiębiorczości międzynarodowej, zaprezentowanej przez B.M. Oviatta oraz P.P. McDougall, za obowiązującą przyjmuje ją cały szereg badaczy, np.: H.H. Frederick, J. Thompson i P.J. Mellalieu, N.E. Coviello i M.V. Jones, J. Wiklund i D. Shepherd, L. Zhou, S.K. Huang i Y.L. Wang, G. Tayauova czy też M.V. Jones, N.E. Coviello i Y.K. Tang[30].

W literaturze przedmiotu określeniem stosowanym zamiennie z nazwą „**przedsiębiorczość międzynarodowa**" jest „**orientacja przedsiębiorcza**". Badacze, opisując przedsiębiorstwa i omawiając orientację przedsiębiorczą, przypisują firmie te same cechy co w przypadku przedsiębiorczości międzynarodowej, czyli innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka[31].

UWAGA

Firmy, które mają zamiar przyjąć orientację przedsiębiorczą, powinny rozpocząć ten proces od wdrożenia przedsiębiorczości wewnętrznej.
Poprzez stworzenie warunków sprzyjających przedsiębiorczym inicjatywom wewnątrz struktur przedsiębiorstwa łatwiejsze staje się przyjęcie przez firmę przedsiębiorczości międzynarodowej z wszystkimi jej cechami.

[29] B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, Vol. 29, Iss. 5.

[30] P. Nowacki, Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska, UAM, Poznań 2017, s. 22–26.

[31] F. Kropp, N.J. Lindsay, A. Shoham, Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, „International Marketing Review" 2006, Vol. 23, No. 5.

Zestawienie cech przypisywanych przez różnych autorów przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej zostało zebrane w tabeli 2.

Tabela 2. Klasyfikacja przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej według cech przypisywanych im przez różnych badaczy

Cechy przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej	Autorzy
innowacyjność i proaktywność	L.F. Pitt, P.R. Berthon, M.H. Morris, 1997; P.L. Yeoh, I. Jeong, 1995
innowacyjność, podejmowanie ryzyka i agresywność	S.F. Slater, J.C. Narver, 2000; A. Caruana, M.T. Ewing, B. Ramaseshan, 2002
innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka	D. Miller, P.H. Friesen, 1983; J.G. Covin, D.P. Slevin, 1986; P.P. McDougall, 1989; J.G. Covin, J.E. Prescott, D.P. Slevin, 1990; S.A. Zahra, 1991; J.L. Naman, D.P. Slevin, 1993; J.G. Covin et al., 1994; H. Barret, A. Weinstein, 1998; S.A. Zahra, D.O. Neubaum, 1998; K. Chadwick, S. Dwyer, T. Barnett, 1999; P.P. McDougall, B.M. Oviatt, 2000; S.A. Zahra, D.M. Garvis, 2000; C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings, 2001; S.-Y. Yoo, 2001; B.H. Kemelgor, 2002; P. Kreiser, L. Marino, K.M. Weaver, 2002; L. Marino et al., 2002; F.W. Swierczek, T.T. Ha, 2003; J. Wiklund, D. Shepherd, 2003; N.E. Coviello, M.V. Jones, 2004; P. Dimitratos, P. Lioukas, S. Carter, 2004; H.H. Frederick, J. Thompson; P.J. Mellalieu, 2004; O.C. Richard et al., 2004; J.B. Arbaugh, L.W. Cox, S.M. Camp, 2005; S.N. Bhuian, B. Menguc, S.J. Bell, 2005; D. De Clercq, H.J. Sapienza, H. Crijns, 2005; B.M. Oviatt, P.P. McDougall, 2005a; A. Jantunen et al., 2005; J. Wiklund, D. Shepherd, 2005; J.G. Covin et al., 2006; J.M.L. Poon, R.A. Ainuddin, S. Junit, 2006;

	A. Rauch et al., 2006; W. Stam, T. Elfring, 2006; L. Zhou, 2007; A. Rauch, M. Frese, 2009; V.K. Gupta, D. Dutta, 2010; S.K. Huang, Y.L. Wang, 2011; G. Tayauova, 2011; M.V. Jones, N.E. Coviello, Y.K. Tang, 2011; B.A. George, L. Marino, 2011; A. Brunst, M. Brettel, 2014; H. Etemad, 2015
innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka i agresywność	K. Atuahene-Gima, A. Ko, 2001; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, 2001
innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka i autonomia	D.F. Kuratko, R.M. Hodgetts, 2001; E. Monsen, 2005
innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, agresywność i autonomia	G. George, D.R. Wood Jr., R. Khan, 2001; J. Frishammar, S.A. Horte, 2007; W.E. Baker, J.M. Sinkula, 2009; A. Gaweł, 2012a
proaktywność, podejmowanie ryzyka i orientacja na przyszłość	P.E. Stetz, 2000
proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomia i wolność	H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, 1990
proaktywność, podejmowanie ryzyka, agresywność i orientacja na przyszłość, zachowawczość	N. Venkatraman, 1989

Źródło: P. Nowacki, Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska, UAM, Poznań 2017, s. 25–26.

Przyjmując wymienione aspekty przedsiębiorczości międzynarodowej, należy je dokładnie scharakteryzować.

Badacze zastanawiali się nad **znaczeniem innowacyjności** dla **przedsiębiorczości międzynarodowej**. Ostatecznie potwierdzili istotność innowacyjności w teorii przedsiębiorczości międzynarodowej oraz jej pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Innowacyjność stanowi niewątpliwie jeden z najistotniejszych czynników przedsiębiorczości międzynarodowej.



WAŻNE

Konsekwencją wysokiego poziomu innowacyjności jest większa skłonność przedsiębiorstwa do przyjęcia proaktywnej postawy oraz podejmowania ryzyka.

Dlatego też przedsiębiorstwa wykazujące się wyższym od firm konkurencyjnych poziomem innowacyjności stanowią dla nich punkt odniesienia.

Można również potwierdzić, iż przedsiębiorczość i innowacyjność są zagadnieniami nierozłącznymi, które wspólnie mogą stanowić źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa[32].

Drugą uniwersalną cechą uznawaną za przesłankę przedsiębiorczości międzynarodowej jest **proaktywność**, czyli poszukiwanie przez przedsiębiorstwo różnych możliwości rozwoju w najbliższej przyszłości lub też samodzielne kreowanie okazji.

Warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, są wysoce konkurencyjne, co powoduje znaczną trudność w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu należy raczej mówić o **krótkookresowych przewagach** opartych na ciągłej innowacyjności i wprowadzaniu nowych produktów lub też usług. Wiele aspektów, takich jak umiędzynarodowienie działalności, zwiększona swoboda przepływu towarów i usług oraz standaryzacja prowadzonych działań na rynkach zagranicznych (przy jednoczesnej konieczności adaptacji niektórych elementów), doprowadziło do sytuacji, w której przedsiębiorstwa, aby wyróżnić się na rynku, poszukują **nowych, konkurencyjnych rozwiązań**. Nabywcy wymagają rozwiązań, które będą spełniały ich oczekiwania. Ponieważ wbrew zakładanym teoriom o standaryzacji potrzeb nabywców są one coraz bardziej zindywidualizowane, firmy muszą rozważyć możliwości wykorzystania opinii nabywców przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów lub

[32] A. Gaweł, The influence of knowledge-based innovation on entrepreneurial outcomes, „International Journal of Transitions and Innovation Systems" 2012, Vol. 2, No. 1.

usług. Dodatkowo zauważalny jest rozwój **nowoczesnych urządzeń z mobilnym dostępem do Internetu,** zmieniających sposób prowadzenia **komunikacji** pomiędzy podmiotami na rynkach B2B i B2C.



WAŻNE

Wyróżnić można trzy główne przesłanki, które prowadzą do zmian w warunkach, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa[33]:

- **tworzenie powiązań sieciowych,**
- **rozwój nowoczesnych technologii,**
- **ewolucja postaw nabywców na rynkach B2B i B2C.**

Pierwszą przesłanką prowadzącą do zmiany koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej niezależnie od rynku (czy to B2B, czy też B2C), na którym działa przedsiębiorstwo, jest tworzenie powiązań sieciowych. **Podejście sieciowe** jest koncepcją, która koncentruje się na całokształcie powiązań, jakie przedsiębiorstwo ma ze swoim otoczeniem, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. W tym podejściu przedsiębiorstwa są wzajemnie powiązane – firmy osadzone w jednych sieciach biznesowych są połączone z przedsiębiorstwami z innych sieci, z którymi pozornie nie mają nic wspólnego, poza niezależną relacją z innym podmiotem rynkowym.

Zakłada się, że **sieć powstaje w sposób nieplanowany i spontaniczny**, stanowiąc efekt współdziałania różnych podmiotów, dlatego też samo pojęcie rozumiane jest bardzo szeroko. Można również wyróżnić strategiczny nurt w ramach podejścia sieciowego, określany jako **strategiczna sieć biznesowa**. Zgodnie z tym nurtem sieć rozwijana jest celowo przez dominujący podmiot tej sieci (*focal company*), pozyskujący niezbędne zasoby od innych przedsiębiorstw[34]. Należy przy tym zaznaczyć, że oba nurty są w stosunku do siebie komplementarne. Różnica między nimi

[33] P. Nowacki, op. cit., s. 25–36.

[34] Por. Ł. Małys, Tworzenie, rozwój i komercjalizacja produktów na współczesnym rynku międzynarodowym, [w:] K. Fonfara (red.), Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka, PWN, Warszawa 2015.

polega na sposobie doboru partnerów, który w przypadku podejścia tradycyjnego jest niezaplanowany, a w sieci strategicznej ma charakter celowy.



WAŻNE

Uwzględniając oba nurty, można wyróżnić dwie grupy firm występujące w sieciach biznesowych:

- **grupę firm aktywnych, która kształtuje sieć swoich powiązań w sposób świadomy, w celu osiągnięcia założonych korzyści**
- **oraz grupę firm pasywnych, która kształtuje sieć powiązań w sposób niezaplanowany, odnosząc w efekcie korzyści nie z własnych działań, lecz z tych podejmowanych przez aktywne podmioty.**

Zatem **powiązania sieciowe** mogą stanowić istotny element koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, pozwalając na pozyskanie z zewnątrz brakujących zasobów. Zmianą w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw jest możliwość nawiązywania przez nie współpracy dzięki osadzeniu w ramach sieci, w efekcie czego szybciej reagują one na szanse pojawiające się w ich otoczeniu. Sieci współpracy zorganizowane są wokół innowacyjnych pomysłów i pozwalają zaangażowanym, aktywnym podmiotom na rozwój nowych produktów oraz technologii.

W kontekście **modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej** na wartości zyskuje znaczenie sieci społecznych, stanowiących w węższym wymiarze znaczeniowym element sieci biznesowych.

Innowacyjność oraz relacje mogą pochodzić od współpracujących podmiotów, bazujących na swoich wcześniejszych doświadczeniach. Przedsiębiorstwo poprzez przejmowanie istniejących już relacji może przyspieszyć proces przemian, mających na celu implementację cech przypisywanych przedsiębiorczości międzynarodowej. Jeżeli firma charakteryzuje się proaktywnością oraz skłonnością do podejmowania ryzyka, w dalszej kolejności może wdrożyć wewnątrz organizacji innowacyjność od innych podmiotów z sieci.

Drugą przesłanką modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej jest **rozwój nowoczesnych technologii**, który znacząco wpłynął na ewolucję postaw nabywców. Początkowo na rynku zarówno instytucjonalnym, jak i konsumenckim dominowało podejście transakcyjne, w którym istotne było nie nawiązanie długotrwałej relacji i współpracy, ale podpisanie jednorazowej umowy. Dlatego nabywcy byli pasywnymi podmiotami, które nie wykazywały aktywności i znajdowały się „obok" zachodzących procesów. Określane były jako Klienci 1.0 i funkcjonowali w warunkach, w których nie stanowili centrum zainteresowań innych przedsiębiorstw. Ewolucja technologii doprowadziła jednak do pewnych zmian.

Dzięki technologiom określanym jako Web 1.0 nabywcy zyskali źródło szybkiego pozyskiwania informacji w postaci Internetu[35]. Dotyczy to nie tylko nabywców z rynku konsumenckiego, którzy dzięki nowym technologiom pozyskali dostęp do wiedzy, weryfikacji uzyskiwanych od drugiej strony informacji czy też możliwość wyboru.

Również nabywcy z rynku instytucjonalnego otrzymali możliwość uniezależnienia się od dostawców lokalnych, poprzez możliwość poszukiwania alternatyw. W prosty sposób przedsiębiorstwa mogą sprawdzić jakość, ceny, serwis oraz dostępność u innych kontrahentów.



UWAGA

W konsekwencji szeroko rozumiany nabywca stał się bardziej wymagający, ponieważ miał coraz większy zakres dóbr i usług do wyboru, jego ranga zaczęła wzrastać (na skutek zmiany orientacji przedsiębiorstw z orientacji produkcyjnej i produktowej na orientację na nabywcę), a przedsiębiorstwa zaczęły się skupiać na zapewnieniu jego satysfakcji.

[35] A. Sznajder, Wpływ mobilnej technologii informacyjnej na działalność marketingową przedsiębiorstw, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 7–8, s. 40.

Pojawił się również **marketing partnerski** (*relationship marketing*), koncentrujący się na nawiązaniu pomiędzy podmiotami długotrwałych relacji, które należało utrzymać. Technologie podlegały dalszemu rozwojowi, czego efektem było pojawienie się technologii nowej fali, określanej jako **Web 2.0**. W przypadku rynku instytucjonalnego przedsiębiorstwa przestały być ściśle powiązane z miejscem swojej lokalizacji. Dzięki **Internetowi oraz rozwojowi handlu e-commerce** zyskały one dostęp do nowych grup dostawców oraz nabywców. Istnieją przy tym portale skierowane zarówno do nabywców ostatecznych – konsumentów (jak choćby Groupon), obu rynków (Allegro, Ebay), jak i wyłącznie nabywców instytucjonalnych (Aleo). W szybkim tempie rozwijały się media społecznościowe, na czym w szczególności skorzystali nabywcy z rynku B2C.

Trzecią przesłanką modyfikacji koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej jest **ewolucja postaw nabywców na rynku B2B i B2C**, którą można zaobserwować w przypadku rynku konsumenckiego, gdzie w procesie ewolucji pojawiło się wiele aspektów zarezerwowanych dotychczas dla rynku instytucjonalnego – to zaangażowanie wprowadzenia dialogu z przedsiębiorstwem, otrzymywanie produktu o indywidualnych cechach, utrzymywanie kontaktu po dokonaniu transakcji. Obecnie nabywcy z rynku B2B oraz B2C poświęcają mniej czasu na zgłębianie informacji (co wynika z ich nadmiaru) i zmieniają dotychczasowe formy komunikacji. Jest to konsekwencją rozwoju Internetu oraz ilości informacji przekazywanych różnymi kanałami komunikacji.

1.4. Globalizacja a proces internacjonalizacji biznesu

Globalizacja to cecha współczesnego etapu rozwoju gospodarki światowej, która w coraz mniejszym stopniu przypomina gospodarkę tradycyjną, opartą na sumie gospodarek narodowych. Jest zupełnie nową jakością.



WAŻNE

Globalizacja gospodarki światowej oznacza nie tylko złożony i wielowymiarowy proces, lecz także bardzo złożoną i zmienną strukturę, w wyniku istnienia której dochodzi do powstania „jednolitego" – w wymiarze przestrzennym i ekonomicznym − rynku światowego, scalającego wiele państw, a może nawet wszystkie kraje i regiony.

Globalizacja jest **procesem sekwencyjnym o różnorodnych formach**, które można rozpatrywać w określonych skalach, zależnych przede wszystkim od zasięgu terytorialnego. W skali makro – wyraża perspektywę i wymiar ogólnoświatowy, ale także odnosi się do kontynentów oraz krajów i regionów, w skali mezo – dotyczy gałęzi gospodarki i branż, natomiast w skali mikro – przedsiębiorstw[36].

Proces globalizacji niemal we wszystkich dziedzinach życia – w ekonomii, prawie, edukacji, nauce, polityce, kulturze, turystyce czy wzorcach konsumpcji – uczynił **gospodarki narodowe bardziej niż dotychczas współzależnymi**. Prowadzi do jakościowo nowych powiązań gospodarczych między poszczególnymi kontynentami, krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami oraz rynkami i przedsiębiorstwami. Globalizacja jest jednym z najbardziej znamiennych zjawisk i procesów naszych czasów, tworzących nowe szanse, ale i zagrożenia. Wynika to z jej bardzo szerokiego zakresu przedmiotowego oraz wielowątkowości, wielowymiarowości i złożoności zjawisk ekonomicznych, technicznych, społecznych, kulturowych i politycznych, objętych tym terminem[37].

[36] J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, s. 6–7.

[37] J. Walas-Trębacz, Globalizacja − przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych, [w:] J.W. Wiktor (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 11.

Zwiększająca się **rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wzrost przeprowadzanych operacji o zasięgu międzynarodowym, a także zmiana perspektywy procesów zarządzania w kierunku ich umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) spowodowały rozwinięcie zainteresowania zarządzaniem międzynarodowym**.

Przedsiębiorstwo działające na rynkach międzynarodowych w sposób nieustanny **weryfikuje efektywność zarządzania** w konfrontacji z systemami lokalnymi, regionalnymi na odległych rynkach odbiegających od systemów panujących na rynku rodzimym. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ma swój początek decyzyjny oparty na strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Istnieje niewielka liczba przedsiębiorstw w stosunku do ogółu, które **są usytuowane międzynarodowo od chwili powstania** – przedsiębiorstwa „*born global*". Organizacje zaangażowane w biznes międzynarodowy prowadzą działalność w wielu lokalizacjach na świecie, z których pozyskują zasoby, sprzedając produkty, w związku z czym w swojej działalności stykają się z wieloma kulturami. Należy podkreślić, że biznes międzynarodowy w przeważającej części realizowany jest przez duże korporacje, ale także przez małe przedsiębiorstwa typu „*born global*".

Przeważająca część przedsiębiorstw **rozpoczyna działalność na rynku lokalnym (lub wewnętrznym) i w zależności od powodzenia działalności, pozycji konkurencyjnej aspiruje do umiędzynarodowienia prowadzonej działalności**. Przedsiębiorcy w znacznej mierze muszą odpowiadać na wyzwania, jakie niosą za sobą procesy globalizacji. Coraz silniej powiązane gospodarki stwarzają szansę dla funkcjonowania przedsiębiorstw wykorzystujących uwarunkowania kulturowe. Integracja ekonomiczna w tym zakresie sprzyja rozprzestrzenianiu się biznesu międzynarodowego i poszerza działanie przedsiębiorstw typu ,,*born global*". Należy zaznaczyć, że procesy globalne to także źródła pojawiających się problemów, a brak jakiejkolwiek reakcji ze strony menedżerów na szanse i zagrożenia z całą pewnością osłabi potencjał konkurencyjny organizacji na arenie międzynarodowej[38].

[38] K. Szmulik, Uwarunkowania kulturowe zarządzania przedsiębiorstwem typu „born global", „Acta Universita Nicolai Copernici" 2013, z. 413, s. 97–98.

Globalizacja we współczesnej postaci jest dynamicznym procesem wielowymiarowym, złożonym oraz zróżnicowanym, na który oddziałują siły ekonomiczne, w tym finansowe, społeczne, polityczne, techniczne i kulturowe. Proces globalizacji wpływa na kształtowanie się gospodarki światowej jak i poszczególnych państw, na tworzenie się nowego ładu społecznego i moralnego, a nawet na porządek polityczny świata.

Globalizacja jest taką **jakościową zmianą**, która na tyle przeobraża obecne uwarunkowania rozwoju, że zasadniczo zmienia podstawowe czynniki wpływające na pomyślność ludzi, przedsiębiorstw i krajów. Złożony charakter omawianego procesu powoduje, że w różnych przekrojach działalności globalnej, zwłaszcza ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych, występuje wiele istotnych jej wyznaczników i cech charakterystycznych.

Globalizacja określana jest jako **przekraczanie wszelkich granic fizycznych**, takich jak czasoprzestrzeń, granic państwowych – administracyjnych, granic gospodarczych – gałęzi, branż, sektorów, czy granic kulturowych. Oznacza występowanie takich **interakcji społecznych w skali światowej**, że zdarzenia występujące w jednej części naszego globu w coraz większym stopniu oddziałują na stan innych jego odległych przestrzennie części. Prowadzi to do ilościowego i jakościowego wzrostu współzależności stosunków społecznych i ekonomicznych oraz związków między wzajemnie zachodzącymi na siebie aktywnościami biznesową i społeczną w skali światowej.

Globalizacja jest **efektem ponadpaństwowych, ponadnarodowych, ponadregionalnych procesów wolnorynkowych** (podaży, popytu, transferu technologii, handlu, alokacji zasobów, przepływów kapitałowych) osiągających skalę globalną. Jest to zintegrowany wielopłaszczyznowy proces przemian, który jest tworzony przez zjawiska i działania społeczne i gospodarcze w wymiarze ogólnoświatowym, w wyniku których ludzkość przekształca się w jedno globalne społeczeństwo, a gospodarka światowa staje się bardzo powiązana i wewnętrznie wzajemnie zależna[39].

[39] K. Kuciejewski, O istocie i konsekwencjach globalizacji. Nowy światowy ład czy ponadnarodowy chaos, Studia Europejskie, Wyższa Szkoła Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych, Gdynia 2003; W. Szymański, Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia, Difin, Warszawa 2001.

Cechą współczesnych uwarunkowań prowadzenia biznesu w warunkach globalnych i funkcjonowania przedsiębiorstw ponadnarodowych jest **stałe geograficzne, gospodarcze i społeczne poszerzanie ich działania**. Stanowi to inspirację do tworzenia nowych strategicznych form działania przedsiębiorstw w środowisku globalnym i budowania nowych modeli organizacji biznesowych ułatwiających szybką współpracę, koordynację i nawiązywanie relacji ponad granicami organizacyjnymi.

Wyrazem tych procesów jest **powstawanie różnych sieci organizacji o dużej współzależności i wewnętrznych – solidnych, ale jednocześnie otwartych i elastycznych – powiązaniach**. Chodzi tu o stworzenie potencjału umożliwiającego maksymalizację wartości dla nabywcy polegającej na budowaniu sieci zdolności, umiejętności i zasobów. Funkcjonowanie takich sieci umożliwia łączenie się w ramach wspólnych inicjatyw i aktywności innowacyjnej, wykorzystanie różnych unikatowych umiejętności jak i tworzenie specjalistycznych konfiguracji i kompetencji rozmieszczonych w wielu organizacjach sieciowych. Sieć stwarza więcej możliwości rozwoju nowatorskich działań oraz innowacyjnej aktywności wiążących sferę gospodarczą z logistyczną[40].

Organizacje sieciowe, budując równowagę między różnorodnością i współzależnością, tworzą jakościowo globalne środowisko, złożone z dużej liczby powiązanych zadań i ścieżek działania przy udziale wielu uczestników realizujących ściśle określony cel. Fundamentami budowy i rozwoju biznesowej organizacji sieciowej, zwłaszcza przedsiębiorstwa ponadnarodowego, jest **zarządzanie oparte na wiedzy oraz rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych** zapewniających efektywną współpracę i zarządzanie złożonymi strukturami przestrzenno-organizacyjnymi. Efektywne wykorzystanie zarządzania wiedzą, jako najbardziej niepowtarzalnym z zasobów, zapewnia największe szanse wytworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarcze udzielające się w ramach międzynarodowych sieci organizacyjnych.

[40] A. Tubielewicz, op. cit.



WAŻNE

Podkreślić należy, że organizacja oparta na wiedzy powinna[41]:
- **być zorientowana procesowo, potrafić uczyć się, w szczególności od swoich interesariuszy,**
- **mieć kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie wiedzą oraz**
- **efektywnie wdrażać rezultaty uczenia się, a więc sprawnie zarządzać wiedzą.**

Efektywne wykorzystanie wiedzy przez podmioty gospodarcze działające w ramach międzynarodowych sieci organizacyjnych wpływa także na **zwiększanie ich konkurencyjności** w zdobywaniu przodownictwa produktowego, doskonałości operacyjnej związanej z wykonywaniem podstawowych operacji takich jak:
- zaopatrzenie,
- produkcja,
- sprzedaż,
- dystrybucja,
- serwis[42].

Dzięki transferowi wiedzy współtworzone są także wyjątkowe kompetencje i umiejętności korporacyjne. Wielkość korzyści sieciowych zależna jest również od ich konfiguracji geograficznego zakresu działalności i kształtu, jaki przyjmuje sieć podczas realizacji wspólnych celów i zadań, jak i od mechanizmów łączących i integrujących. Wśród czynników kształtujących sieć tworzoną przez przed-

[41] P. Banasik, Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa, „E-mentor" 2014, nr 5 (57); J. Brudlak, Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

[42] P. Sadza, Wpływ technologii informatycznych na strategie konkurencyjne przedsiębiorstw, [w:] Trans'01 – Wspólna Europa, przedsiębiorstwo wobec globalizacji, PWE, Warszawa 2001.

siębiorstwa ponadnarodowe można wymienić rozproszone, współzależne wewnętrznie i zewnętrznie struktury zintegrowane globalnie wraz z efektywnymi procedurami współpracy.

Istotę stanowią w tym zakresie działania w formie *outsourcingu* czy *offshoringu*, szerokie nawiązywanie różnych form współpracy między firmami, takie jak porozumienia partnerskie typu joint venture i alianse strategiczne. **Aktywność biznesu w zakresie połączeń i przejęć oraz innych różnych form współpracy** z dostawcami, przewoźnikami, klientami, konkurentami, organizacjami finansowymi stanowi w gospodarce globalnej mechanizmy przyczyniające się do budowania zintegrowanych, międzynarodowych, organizacyjnych, produkcyjnych, dystrybucyjnych, komunikacyjnych sieci współpracy z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Cechą tych sieci jest **duża gęstość występujących w nich różnorodnych połączeń oraz złożoność powstających konfiguracji** wiążących lokalną, krajową i międzynarodową skoordynowaną działalność przedsiębiorstw ponadnarodowych. Działalność ta obejmuje zwłaszcza produkcję oraz przepływ materiałów i wyrobów w obrębie określonych sieci globalnych. Współpraca w ramach sieci, przełamując bariery funkcjonalne, nastawiona jest na wspólny cel, procesy, pozyskiwanie unikatowych zasobów, technologii i informacji, wspólne rozwiązywanie problemów, na otoczenie zewnętrzne i kreowanie nowej wartości dla klientów[43].

[43] K. Lysons, Zakupy zaopatrzeniowe, PWE, Warszawa 2004.



WAŻNE

Sieci tworzone przez przedsiębiorstwo ponadnarodowe mają najczęściej charakter sieci zdominowanych.

Sieć taka zbudowana jest z węzłów (firm w sieci) oraz połączeń między nimi.

Ważny jest także sposób ustanowienia połączeń pomiędzy różnymi elementami korporacyjnej sieci organizacyjnej.

Silnym spoiwem wewnętrznej interakcji tej sieci jest globalna metafora kulturowa. Wskazuje ona na sposób organizowania z wykorzystaniem wspólnych norm, wartości i idei, a więc wspólnych wizji i kierunków przyszłego rozwoju[44].

W ramach sieci korporacja ponadnarodowa może rozwijać swoją aktywność biznesową po całym świecie lub też może rozproszyć niektóre działania i skumulować inne w miejscach, które oferują określone korzyści i pozwalają uzyskać dostęp do zasobów i klientów w różnych krajach. Wytwarzanie produktów przeznaczonych na więcej niż jeden rynek wymaga dostępu do różnych międzynarodowych kanałów dystrybucji. Naciski globalnego rynku i konkurencji stawiają korporacyjnej organizacji sieciowej specjalne wymogi co do obniżania kosztów, lepszej jakości, większej elastyczności, szybkich dostaw i tzw. zwinnej dystrybucji oraz bezzwłocznego wprowadzenia wyrobów na rynek.

Sieciowy międzynarodowy, międzyorganizacyjny oraz międzyfunkcjonalny wymiar globalny zmienia koncepcje zarządzania oraz techniki i metody stosowane w kierowaniu badaniami i rozwojem, operacjami, produkcją, logistyką oraz dystrybucją i usługami na rzecz klienta. Integracja pionowa i pozioma, konfiguracja, kooperacja i koordynacja ponadnarodowych przedsiębiorstw sieciowych wymagają wprowadzenia zarządzania międzyfunkcjonalnego w skali globalnej, które polega na uzgadnianiu i koordynacji zlokalizowanych w różnych krajach zasobów i działań służących wypełnianiu funkcji badań

[44] G. Morgan, Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 2005.

i rozwoju, wytwarzaniu produktów, marketingu i logistyki. Jednocześnie wymaga zarządzania międzykulturowego koncentrującego się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych i na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury[45].

Globalne zarządzanie międzyfunkcyjne koncentruje się m.in. na takich zagadnieniach jak:

- podtrzymywanie znaczenia i roli organizacji ponad granicami kulturowymi i państwowymi oraz dążenia do stworzenia optymalnego poziomu wartości całkowitej;
- zarządzanie złożonymi i powiązanymi ze sobą relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- uzależnienie się od transferu i rozprzestrzeniania się zaawansowanych technologii;
- zdolność do umiejętnego wprowadzenia na globalne i lokalne (kluczowe) rynki produktów zgodnych z popytem;
- wybór dla globalnej sieci korporacyjnej strategii działania na rynku międzynarodowym;
- kreowanie dla biznesu dynamicznego środowiska innowacyjnego m.in. poprzez wzmocnienie międzynarodowej współpracy w takich obszarach jak badania naukowe, transfer wiedzy i zaawansowanych technologii, edukacji, innowacyjnych usług itp.;
- integrowanie i koordynowanie działań rozproszonych geograficznie (powiązanie i scalanie, uporządkowanie i zharmonizowanie współdziałania), wielu działań realizowanych w różnych jednostkach organizacyjnych rozprzestrzenionych w skali globalnej, w tym koordynacja łańcucha wartości przedsiębiorstw międzynarodowych;
- rozwijanie globalnych personalnych kompetencji zawodowych dotyczących kluczowych powiazań w zakresie produkcji, logistyki, marketingu jak i kultur organizacyjnych;
- rozwijanie obustronnie korzystnych relacji z klientami, dostawcami, pracownikami i społeczeństwami;
- budowanie na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych i całej sieci efektywnego systemu organizacyjnego oraz kanałów komunikacyjnych;
- umiejętności identyfikacji najważniejszych związków międzyfunkcjonalnych i międzyorganizacyjnych;

[45] A.K. Koźmiński, Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa 1999.

- określanie optymalnego stopnia centralizacji i decentralizacji decyzji strategicznych i operacyjnych (na poziomie globalnym i lokalnym) i mechanizmów efektywnego ich wdrażania w ramach powiazań sieciowych;
- tworzenie międzynarodowych zespołów, umiejętność dostosowywania do zmian kulturowych;
- sterowanie w skali międzynarodowej przepływami materialnymi, zarówno przepływającymi w granicach sieci, jak i pochodzącymi z zewnątrz;
- umiejętność rozpoznawania ryzyka w skali makro i mikro (sytuacji ryzykogennych) i konsekwencji dla prowadzonego biznesu międzynarodowego;
- świadomość, że korporacje powinny ponosić większą odpowiedzialność wobec społeczeństwa za swoje działania.

1.5. Globalizacja gospodarki a internacjonalizacja przedsiębiorstw

W dobie globalizacji wszelkich dziedzin życia firmy stają przed **koniecznością zwrócenia uwagi na rynki zagraniczne**. Rosnąca zależność społeczeństw od produktów importowanych spowodowała internacjonalizację działań rynkowych przez wiele podmiotów gospodarczych – zarówno drobnych przedsiębiorców, jak i wielkich korporacji czy koncernów. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych muszą rozszerzyć spektrum działań poza ramy krajowe, nawet jeżeli ich rynki macierzyste cechuje dostateczna chłonność. Wiele gałęzi produkcji, handlu i usług przeistoczyło się w **sektory o charakterze globalnym**, natomiast podmioty uczestniczące w wymianie na rynkach międzynarodowych mogą dzięki globalizacji działań zredukować koszty i zarazem zwiększyć świadomość marki.

Wśród **czynników** wpływających na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw wskazać należy ich coraz większą **koncentrację na działaniach marketingowych**, których adresatami są konsumenci na całym świecie. **Operacje marketingowe** prowadzone na rynkach zagranicznych tworzą układ wzajemnie zależnych, zróżnicowanych i przekształcalnych elementów, stanowiących tzw. **kompozycję mar-**

ketingową (*marketing mix*), co odnosi się do ustalania określonych własności produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Z perspektywy firmy komponenty te są zmiennymi **kontrolowanymi,** uwarunkowanymi m.in. środkami będącymi w jej dyspozycji, strategią marketingową czy metodami zarządzania spółką.

Punktem wyjścia dla działań marketingowych organizacji (będących częścią jej strategii rynkowej) jest **strategia wejścia na rynek zagraniczny**, determinowana przez założenia kierownictwa i stosowną alokację zasobów. Strategie ekspansji na rynki międzynarodowe są zdywersyfikowane co do: umiejscowienia placówek produkcyjnych, zakresu nadzoru nad operacjami marketingowymi, skali zaangażowania zasobów i poszczególnych ich rodzajów, a także stopnia podejmowanego ryzyka, elastyczności (w tym możliwości wycofania się z rynku) oraz horyzontu czasowego rozpatrywanego przez przedsiębiorstwo.

Strategię **ogólną** podmiotu gospodarczego oraz jego strategię **marketingową** wiąże szereg wspólnych aspektów, choćby koncentracja zarówno misji, celów, jak i operacji marketingowych na wymaganiach odbiorców docelowych oraz możliwościach ich spełnienia. Większość zagadnień związanych ze sporządzeniem planu strategicznego dotyczy zmiennych marketingowych, przeto oddzielenie planowania marketingowego od strategicznego nastręczać może pewnych trudności.



WAŻNE

Rola marketingu w tworzeniu strategii polega na zapewnieniu filozofii przewodniej, wedle której funkcjonowanie firmy winno opierać się na:

- **zaspokajaniu potrzeb konsumentów,**
- **dostarczeniu danych wejściowych, pozwalających rozpoznać szanse rynkowe i wskazać możliwości ich wykorzystania,**
- **na opracowaniu sposobów realizacji zadań stawianych przed poszczególnymi działami bądź filiami.**

Poszukiwanie przez przedsiębiorstwa możliwości zbytu wśród nabywców zagranicznych z reguły wiąże się z jednoczesną **internacjonalizacją marketingu**. Globalizacja działań nie zawsze równoznaczna jest ze zwiększeniem skali **eksportu** własnej produkcji, często bowiem oznacza podejmowanie międzynarodowych działań marketingowych, angażujących w większym zakresie środki firmy, niż ma to miejsce w przypadku prostej strategii eksportu (pośredniego czy nawet bezpośredniego). Działania te obejmują m.in.: wzmożony **nadzór** nad zagranicznymi przedsięwzięciami marketingowymi, dłuższą **perspektywę planowania**, **intensyfikację operacji** międzynarodowych firmy w kontekście strategii jej rozwoju. Rozważając kwestię internacjonalizacji, warto uwzględnić elementy umiędzynarodowienia, opierające się na działaniach przedsiębiorstwa w zakresie **importu surowców czy technologii**, jak również pozostałe rodzaje zaspokajania potrzeb produkcyjnych i handlowych na rynkach zewnętrznych oraz międzynarodowej **kooperacji** w zakresie produkcji tudzież marketingu.

Stopniowy **rozwój firmy** w kierunku jej umiędzynarodowienia ma swój **początek** w chwili uzmysłowienia sobie przez kierownictwo perspektyw, jakie otwierają się przed przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku globalnym. **Dalszym krokiem** w stronę internacjonalizacji jest analiza zdolności wykorzystania przez zarząd tychże perspektyw, a w kolejnej fazie oszacowanie możliwości konkurowania w środowisku międzynarodowym, związanych z asortymentem tudzież potencjałem produkcyjnym firmy, jak również w zakresie działań marketingowych. Należy także rozważyć, czy przedsiębiorstwo **dysponuje wystarczającymi zasobami** kapitału finansowego, ludzkiego i wiedzy, by móc skutecznie rywalizować z zagranicznymi konkurentami. Tak przebiegający proces wiedzie ostatecznie do podjęcia **decyzji** o rozpoczęciu internacjonalizacji.

Umiędzynarodowienie marketingu oraz internacjonalizacja całokształtu działalności firmy są rezultatem wpływu różnorodnych **czynników** związanych z planowanymi lub uzyskiwanymi w konsekwencji tego procesu korzyściami. **Korzyści** płynące z obecności na rynkach zewnętrznych i łączące się z profitami wynikającymi z prowadzenia operacji marketingowych na tychże rynkach określone są przez dwie grupy przyczyn. Do pierwszej z nich należą **motywy rynkowe**, tj. istniejące oraz prognozowane rozbieżności w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa w kraju i za granicą – wówczas, gdy wspomniane różnice wskazują na większą zyskowność prowadzenia

działalności na rynku zagranicznym. Drugi rodzaj determinantów to **motywy kosztowe**, oznaczające m.in. możliwość uzyskania korzyści skali, gdy firma obecna jest równolegle na rynku wewnętrznym i zagranicznym. Korzyści mogą odnosić się do kwestii związanych z produkcją, marketingiem lub zaopatrzeniem i powinny pokrywać koszty dodatkowe, ponoszone z tytułu ceł, transportu, ubezpieczenia itd., a związane z rozszerzeniem działalności poza krajowy rynek. Nadto obserwuje się istnienie tzw. efektu krzywej doświadczenia.

Składniki wyżej omówionych kategorii motywów obecne są też w innej grupie czynników internacjonalizacji, zwanych **importowymi** (zaopatrzeniowymi). Motorem procesu internacjonalizacji firmy mogą być również **narzędzia polityki gospodarczej rządu kraju** macierzystego, np. środki stymulujące eksport: kontrakty handlowe zawierane na szczeblu międzyrządowym, ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw produkujących na eksport (niestanowiące jego subsydiowania w świetle przepisów Unii Europejskiej), gwarancje kredytów eksportowych, promowanie wizerunku państwa za granicą tudzież upowszechnianie wyników analiz rynkowych. Nadto przyczyny umiędzynarodowienia leżeć mogą w instrumentach polityki ekonomicznej obcych krajów i wiązać się ze zwiększeniem atrakcyjności ich rynków dla zagranicznych inwestorów. Przedstawione narzędzia, związane z działaniami władz poszczególnych państw, określa się mianem **motywów politycznych**.

Wśród **powodów**, jakimi kierują się przedsiębiorstwa, angażując się w działalność międzynarodową, **najsilniejszy wpływ** zdają się mieć **czynniki rynkowe**. Nierzadko firmy rozpoczynają eksplorację rynków zewnętrznych wówczas, gdy rynek lokalny jest nasycony lub popada w stagnację, zaś w otoczeniu międzynarodowym zwiększa się popyt na określony towar czy usługę. Modyfikacja realiów rynku w danym państwie implikuje konieczność redefinicji strategii marketingowej firmy, stosowanej tamże, bądź potrzebę szukania alternatywnych rozwiązań w zakresie nowych możliwości sprzedaży.

Inny **podział determinantów** umiędzynarodowienia przedsiębiorstw polega na rozróżnieniu ich na **proaktywne** oraz **reaktywne**, definiowane również jako czynniki typu *push* (pchania) i *pull* (ciągnięcia). Klasyfikacja owa bazuje na zależności pomiędzy uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi firmy. **Proaktywne** czynniki

umiędzynarodowienia stanowią motywy, których podłożem są: wiedza zarządu, jego inwencja oraz zrozumienie środowiska rynkowego i jego dynamiki, a zatem znajomość rynku zewnętrznego lub charakterystyki odbiorców docelowych, przekonanie o unikatowości własnej oferty, zorientowanie na profity płynące z udziału w rynku międzynarodowym, korzyści skali i podatkowe, dysponowanie atutami technologicznymi. Oczekiwaniem zarządu jest zazwyczaj uzyskanie większych dochodów ze sprzedaży zagranicznej niż krajowej.

Reaktywne czynniki internacjonalizacji mają natomiast źródło w uwarunkowaniach oraz modyfikacjach lokalnego i zagranicznego otoczenia firmy, dotycząc jednocześnie działań zarządu, będących odpowiedzią na bodźce zewnętrzne.

Wśród tej grupy przyczyn wskazać należy:

- nadwyżki produkcyjne, osiągnięcie stanu nasycenia przez krajowy rynek,
- działania konkurencji (np. jej umiędzynarodowienie),
- bliskie sąsiedztwo rynków zewnętrznych,
- istotny spadek wyników sprzedaży na rynku macierzystym,
- internacjonalizację lokalnych kooperantów.

Badania marketingowe pozwalają stwierdzić, iż przedsiębiorstwa przeprowadzające proces internacjonalizacji z powodu przyczyn proaktywnych uzyskują **większe korzyści** aniżeli kierujące się czynnikami reaktywnymi, są bowiem wyraźniej ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb nabywców zewnętrznych i opracowują długoterminowe strategie marketingowe na zagranicznych rynkach. Natomiast przedsiębiorstwa, na których działanie kluczowy wpływ wywierają czynniki reaktywne, angażują się silniej w bieżącą działalność operacyjną i przedsięwzięcia ad hoc, będąc zarazem mniej zorientowane na tworzenie długofalowych planów.

Internacjonalizacja marketingu łączy się z **ryzykiem i zagrożeniami**, znacznie większymi i bardziej różnorodnymi niż w przypadku funkcjonowania na rynku macierzystym. Intensyfikacja zaangażowania zasobów firmy za granicą wiąże się zwykle ze zwiększeniem wynikającego z tegoż faktu stopnia niepewności, niemniej skala ryzyka jest w znacznym stopniu uzależniona od specyfiki rynku docelowego. **Dywersyfikacja** owego ryzyka staje się dla przedsiębiorstw dopeł-

niającym czynnikiem internacjonalizacji, ponieważ przyczynia się do inicjowania aktywności na nowych rynkach, tym samym stanowiąc motyw przechodzenia na kolejny etap umiędzynarodowienia.

1.6. Modele przedsiębiorczości międzynarodowej w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw

W przeszłości **internacjonalizacja** dotyczyła przede wszystkim dużych firm, natomiast współcześnie coraz więcej małych i średnich przedsiębiorstw dokonuje ekspansji na zagraniczne rynki. Fenomen ten, nazwany międzynarodową przedsiębiorczością, wzbudził duże zainteresowanie badaczy. Oczywiście, nie jest to zjawisko zupełnie nowe, jednak nigdy wcześniej nie pojawiło się tak wiele publikacji na ten temat. Bogaty dorobek naukowy z tego zakresu powoduje, że można ją uznać za odrębny nurt, który wykształcił się w ramach teorii internacjonalizacji.

Koncepcja międzynarodowej przedsiębiorczości powstała z połączenia elementów teorii biznesu międzynarodowego i teorii przedsiębiorczości[46].

[46] B.M. Oviatt, Explaining the Formation of International New Ventures, „Journal of Business Venturing" 1994, Vol. 9, Iss. 6, s. 184; B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Toward a Theory of International New Ventures, „Journal of International Business Studies" 1994, Vol. 25, Iss. 1, s. 182; B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage, „Academy of Management Executive" 1995, Vol. 9, Iss. 2; B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Challenges for Internationalization Process Theory: The Cause of International New Ventures, „Management International Review" 1997, Vol. 37, Iss. 2; B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, Vol. 29, Iss. 5; P.P. McDougall, International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure, „Journal of Business Venturing" 1989, Vol. 4, No. 6; P.P. McDougall, B.M. Oviatt, International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, „Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43, Iss. 5; P.P. McDougall, B.M. Oviat, R.C. Schrader, A Comparison of International and Domestic New Ventures, „Journal of International Entrepreneurship" 2003, Vol. 1, Iss. 1; M.M. Keupp, O. Gassmann, The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field, „Journal of Management" 2009, Vol. 35, Iss. 3.

Tabela 3. Przegląd wybranych definicji międzynarodowej przedsiębiorczości (MP)

Autor	Definicja
Shrader, Oviatt i McDougall (2000)[47]	MP objawia się przyspieszoną internacjonalizacją firm, które angażują się w międzynarodowy biznes we wczesnym cyklu życia swojej organizacji
Knight (2000)	MP uwidacznia się w poszukiwaniu szans, podejmowaniu ryzyka i decyzji, przyspieszanych przez silnego lidera firmy lub przez organizację
Shane i Venkataraman (2000)[48]	MP jako działalność firm na zagranicznych rynkach, która obejmuje identyfikowanie: w jaki sposób, z kim i co wpływa na możliwości, które są odkrywane, oceniane i wykorzystywane do tworzenia przyszłych dóbr i usług.
Zahra i George (2002)[49]	MP to proces twórczego odkrywania i wykorzystania możliwości rozwoju na rynkach zagranicznych w dążeniu do osiągnięcia na nich przewagi konkurencyjnej
Kuemmerle (2002)[50]	MP to rozwój nowych międzynarodowych przedsięwzięć lub firmy start-up, które od początku istnienia nie zwiększają zaangażowania na krajowym rynku, ale rozwijają szybko działalność na rynkach zagranicznych
Coviello (2006)[51]	Międzynarodowa organizacja nie jest przedsiębiorcza tylko z powodu faktu, że jest nowo powstałą firmą, lecz dlatego, że może się ona wykazać możliwościami przedsiębiorczymi na międzynarodowym rynku

[47] R.C. Shrader, B.M. Oviatt, P.P. McDougall, How New Ventures Exploit Tradeoffs Among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century, „Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43, No. 6.

[48] S. Shane, A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus, Edward Elgar, Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA, 2003.

[49] S.A. Zahra, G. George, Absorptive Capacity: A Review, Reconcepualisation, and Extension, „Academy of Management Review" 2002, Vol. 27, Iss. 2.

[50] W. Kuemmerle, Home Base and Knowledge Management in International New Ventures, „Journal of Business Venturing" 2002, Vol. 17, Iss. 2.

[51] N.E. Coviello, The Network Dynamics of International New Ventures, „Journal of International Business Studies" 2006, Vol. 37, Iss. 5.

Mtigwe (2006)[52]	MP to proces odważnego, menedżerskiego kreowania wartości, w którym jednostki (osoby) podejmują innowacyjne zachowania proaktywne, ze skalkulowanym ryzykiem, ukierunkowane na poszukiwanie okazji na rynkach zagranicznych
Karra, Phillips i Tracey (2009)[53]	MP polega na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez kompleksowy rozwój konfiguracji międzynarodowych zasobów

Źródło: K. Przybylska, Born global, nowa generacja małych przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018, s. 74–75.

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka alternatywnych modeli międzynarodowej przedsiębiorczości. Do najbardziej znanych zaliczyć można modele autorstwa: S.A. Zahra i G. George, M.V. Jones i N.E. Coviello oraz A. Zucchella i P. Scabini[54].

W pierwszym modelu badacze identyfikują trzy główne **czynniki wpływające na międzynarodową przedsiębiorczość:**

- strategiczne,
- organizacyjne
- środowiskowe.

Strategiczne czynniki obejmują:

- kompetencje,
- bliskość rynków,
- zróżnicowanie produktów,
- strategie ogólne,
- strategie funkcjonalne i formy wejścia na zagraniczne rynki, a więc są związane z zarządzaniem strategicznym firmy.

[52] B. Mtigwe, Theoretical miled tones In international business, The journey to international entrepreneurship theory, „Journal of International Entrepreneurship" 2006, No. 4 (1), p. 5–25.

[53] N. Karra, N. Phillips, P. Tracey, Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success, „Long Range Planning" 2008, Vol. 41.

[54] A. Zucchella, P. Scabini, International entrepreneurship. Theoretical Foundations and Practices, Palgrave Macmillan UK, London 2007.

Natomiast **czynniki organizacyjne to**:
- główni menedżerowie,
- zasoby materialne i niematerialne firmy
- oraz cechy przedsiębiorstwa (wiek, wielkość, siła finansowa, lokalizacja).

Wreszcie **czynniki środowiskowe obejmują**:
- stopień konkurencji,
- możliwości rozwoju,
- środowisko regulacyjne,
- rentowność branży
- otoczenie instytucjonalne.

Te trzy grupy czynników determinują następujące wymiary przedsiębiorczości międzynarodowej:
- zasięg,
- zakres,
- szybkość.



WAŻNE

Zasięg pokazuje rozpiętość geograficzną internacjonalizacji.

Zakres określa stopień uzależnienia firmy od zagranicznych przychodów.

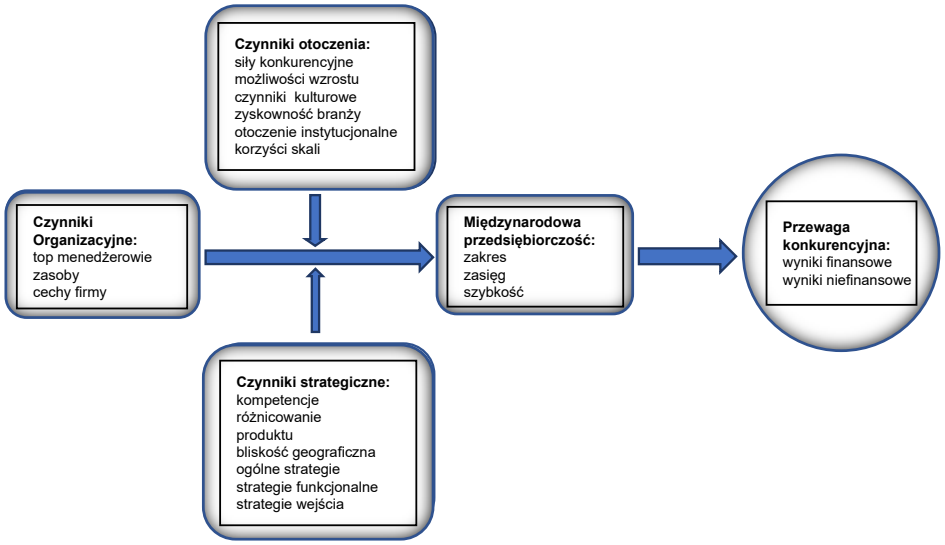
Szybkość – okres, jaki upływa od powstania firmy do wejścia na zagraniczne rynki.

W efekcie oddziaływania tych czynników międzynarodowa przedsiębiorczość przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy, najczęściej na globalnych rynkach niszowych[55].

Przewaga ta wpływa na wyniki:
- **finansowe firmy (zyski, przychody),**
- **pozafinansowe (udział w rynku, wiedza o operacjach zagranicznych, wiedza technologiczna).**

[55] K. Przybylska, Born global, nowa generacja małych przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018, s. 76–79.

Rysunek 1. Zintegrowany model międzynarodowej przedsiębiorczości według S.A. Zahry i G. George'a

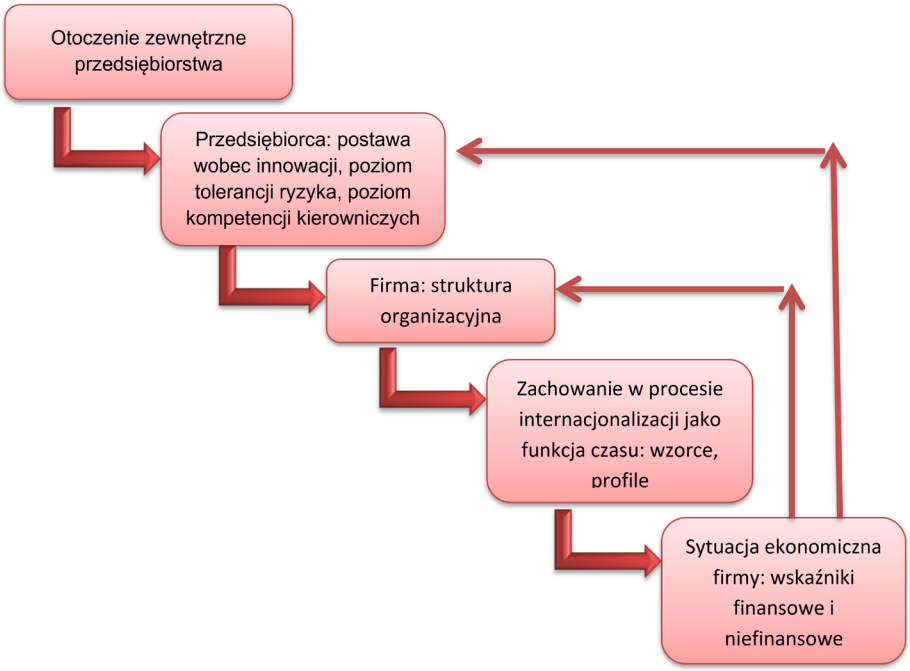


Źródło: S.A. Zahra, G. George, International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and FutureResearch Agenda, [w:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell Publishers, Oxford 2002.

Drugi model międzynarodowej przedsiębiorczości, autorstwa M.V. Jonesa i N.E. Coviella[56], przedstawia internacjonalizację jako **przedsiębiorcze zachowania firmy**. W modelu tym czynniki wpływające na umiędzynarodowienie analizowane są w kontekście czasu, przy założeniu powtarzającego się zachowania przedsiębiorcy i firmy. **Czas jest ważnym komponentem modelu**, ponieważ stopień internacjonalizacji jest funkcją czasu, który nadaje dynamiczny charakter temu procesowi.

[56] M.V. Jones, N.E. Coviello, Internationalisation: Conceptualisingan Entrepreneurial Process of Behaviour in Time, „Journal of International Business Studies" 2005, Vol. 36, Iss. 3, s. 292.

Rysunek 2. Model międzynarodowej przedsiębiorczości według M.V. Jonesa i N.E. Coviella



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.V. Jones, N.E. Coviello, Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time, „Journal of International Business Studies" 2005, Vol. 36, Iss. 3.

Analizowany model obejmuje **cztery elementy: przedsiębiorcę, firmę i jej sytuację ekonomiczną, otoczenie, w którym działa ta firma, oraz relacje między tymi elementami**. Badacze M.V. Jones i N.E. Coviello[57] podkreślają, że przedsiębiorca jest kluczem do zrozumienia zachowania firmy szybko wchodzącej na zagraniczne rynki, a wiedzę o rynkach zagranicznych należy rozpatrywać na poziomie przedsiębiorcy, a nie na szczeblu organizacji.

Każdego **przedsiębiorcę charakteryzuje określona „postawa wobec innowacji", „poziom tolerancji ryzyka" i „poziom kompetencji kierowniczych"**. Natomiast firmę należy postrzegać jako „strukturę organizacyjną". Z kolei zachowanie przedsiębiorcy i firmy

[57] Ibidem, s. 294.

związane z internacjonalizacją opiera się na tzw. wzorcach i profilach. Wprowadzenie w tym modelu pojęcia **wzorca zachowań** sugeruje, że przedsiębiorca i firma (menedżerowie) mają tendencję do powtarzania sposobu reagowania w obliczu podobnych sytuacji na zagranicznych rynkach, co określa przebieg ścieżki umiędzynarodowienia działalności firmy.

Z kolei **„profil międzynarodowego zachowania"** oznacza proaktywne podejście przedsiębiorcy i firmy do internacjonalizacji, gdyż traktują oni umiędzynarodowienie jako szansę na rozwój przedsiębiorstwa i poprawę jego kondycji ekonomicznej. Efekty internacjonalizacji widoczne są w finansowych wynikach firmy (zysk, przychody z eksportu, korzyści skali produkcji) oraz niefinansowych, takich jak: organizacyjne uczenie się, doświadczenie międzynarodowe[58].

Twórcy tego modelu twierdzą, że **innowacje w zakresie operacji transgranicznych** prowadzą do zmian w praktycznie wszystkich działaniach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej na arenie międzynarodowej. Zmiany te manifestują się w **strukturze organizacyjnej firmy**, która rozrasta się ponad granicami macierzystego kraju firmy w taki sposób, aby doprowadzić do przyspieszonej i skutecznej internacjonalizacji.

Autorzy modelu sugerują także, że zachowania w procesie internacjonalizacji krystalizują się we wzorcach, jak również profilach firmy, co powoduje wybór różnych form wejścia na zagraniczne rynki. Ponadto twierdzą, że organizacyjne uczenie się firmy, którego skutki są widoczne w finansowych i niefinansowych efektach internacjonalizacji, wpływa na zachowanie przedsiębiorcy w obszarach innowacyjności, tolerancji ryzyka i kompetencji menedżerskich.

W podobnym duchu M.V. Jones i N.E. Coviello przedstawiają kolejny związek w ich modelu, twierdząc, że wspomniane **finansowe, jak i niefinansowe efekty internacjonalizacji wpływają z kolei na strukturę organizacyjną firmy**. Wreszcie autorzy stawiają hipotezę, że przedsiębiorca i jego postawa wobec innowacji i ryzyka także znacząco wpływają na strukturę organizacyjną firmy.

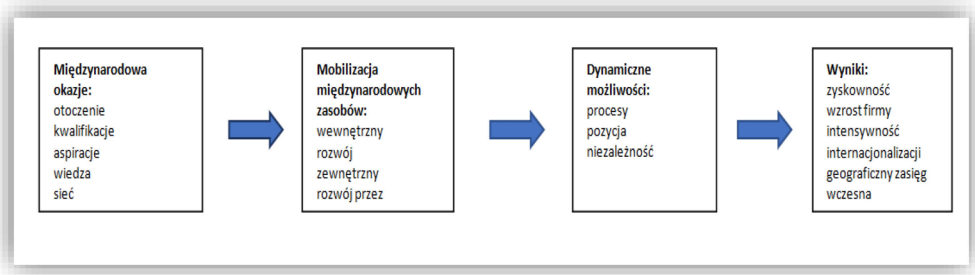
Trzeci model międzynarodowej przedsiębiorczości oparty jest na **teorii zasobowej**. W tym modelu A. Zucchella i P. Scabini[59]

[58] K. Przybylska, op. cit., s. 78–79.

[59] A. Zucchella, P. Scabini, op. cit.

określili dynamiczne ramy **zdolności firmy do międzynarodowej przedsiębiorczości**. To podejście jest przydatne do uzasadnienia tworzenia i ulepszania działań przedsiębiorczych oraz konfiguracji możliwości ich wykorzystania. Autorzy modelu argumentują, że „**innowacje, rekonfiguracja / transformacja, nauka i sposób osiągnięcia lepszych wyników na rynku**" są wspólne dla koncepcji międzynarodowej przedsiębiorczości i koncepcji dynamicznych możliwości firmy. Jak widać na rysunku 3, zaproponowali oni **procesowe ujęcie internacjonalizacji**. Na początku przedsiębiorca i menedżerowie poszukują międzynarodowych okazji rozwoju firmy i oceniają je. Potem mobilizują i konfigurują zewnętrzne i wewnętrzne zasoby do rozwoju jej potencjału. Przedsiębiorcze firmy osiągają przewagę konkurencyjną na rynku, wyprzedzając innych konkurentów w zakresie innowacyjności, braku awersji do podejmowania ryzyka i proaktywności. W końcu **dynamiczne możliwości firmy wpływają na kondycję firmy mierzoną rentownością, wzrostem i intensywnością eksportu, geograficznym zasięgiem i formami internacjonalizacji**.

Rysunek 3. Model międzynarodowej przedsiębiorczości
według A. Zucchelli i P. Scabiniego



Źródło: A. Zucchella, P. Scabini, International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices, Palgrave MacMillan, Hampshire, UK, 2007.

WAŻNE

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że w ramach przedsiębiorczości międzynarodowej wyróżnić można następujące nurty badawcze[60]:
- **przedsiębiorczość międzynarodową – *international entrepreneurship*,**
- **międzynarodowe nowe przedsięwzięcia – *international new ventures*,**
- **przyśpieszoną internacjonalizację – *accelerated internationalization*,**
- **urodzonych globalistów – *born global*.**

Firmy *born global*. W literaturze przedmiotu firmy *born global* określane są np. także mianem[61]: *international new ventures (INV)*, *global start-ups*, *born international*, *technology start-ups*, *instant international* i *virtual instant global entrepreneurship*.

Cechy internacjonalizacji firm typu *born global* to m.in.[62]:
- wchodzenie na rynki zagraniczne w niedługim czasie od powstania bądź równolegle z nim;
- możliwość prowadzenia działalności międzynarodowej równocześnie na wielu rynkach;
- możliwość rozpoczęcia internacjonalizacji od innej formy niż eksport, np.: sprzedaży licencji, franczyzy, spółki joint venture czy bezpośredniej inwestycji zagranicznej;

60 N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013.

61 Z.C. Senik, Models, processes and factors influencing internationalization. The case of Malaysian SMSes. Australia. Perth: Murdoch University 2010; S. Tanev, Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector, „Management Review" 2012, No. 3, p. 5–8.

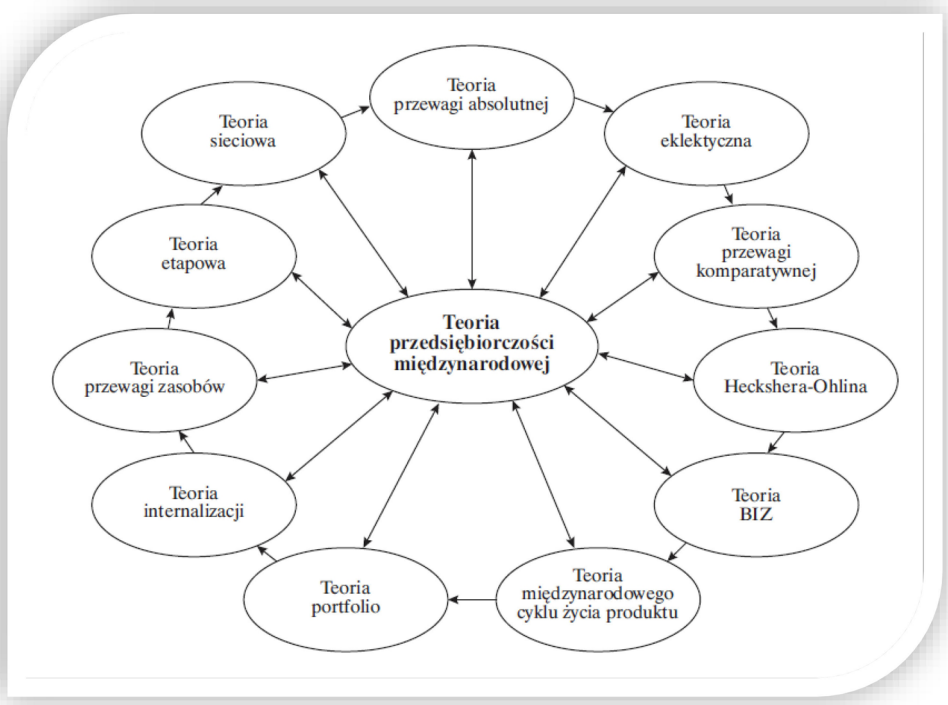
62 K. Przybylska, op. cit., s. 70–71.

- możliwość pozyskiwania nowych klientów i czerpania wiedzy o nowych rynkach dzięki rozwojowi nowych, innowacyjnych technologii informatycznych, komunikacyjnych i transportowych;
- przedsiębiorczość w działaniach i brak niechęci do podejmowania ryzyka związanego z wchodzeniem na nowe rynki zagraniczne.

Proces **krystalizacji przedsiębiorczości międzynarodowej** nadal trwa. Jednak biorąc pod uwagę bogaty dorobek teoretyczny i badawczy w tej dziedzinie, uznaje się ją za odrębny, samodzielny obszar badawczy powstały wskutek nałożenia się na siebie dwóch domen: **przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego**. Liczba prowadzonych badań nad przedsiębiorczością międzynarodową, także w polskiej literaturze przedmiotu, systematycznie rośnie. Wciąż jednak brak jednolitych, spójnych ram teoretycznych. W konsekwencji mamy do czynienia z operowaniem przez badaczy bardzo zróżnicowaną terminologią i przyjmowaniem przez nich odmiennych perspektyw, co utrudnia np. porównywanie badań, tworzenie jednolitych, spójnych teorii z tego zakresu[63].

[63] T. Piecuch, J. Wójcik, Przedsiębiorczość międzynarodowa – teoria i badania, oblicza przedsiębiorczości, [w:] A. Posuła, B . Glinka, J. Piaseczny, Oblicza przedsiębiorczości, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2017, s. 83–84.

Rysunek 4. Przedsiębiorczość międzynarodowa jako wypadkowa modeli internacjonalizacji i biznesu międzynarodowego



Źródło: B. Mtigwe, Theoretical miled tones in international business. The journey to international entrepreneurship theory, „Journal of International Entrepreneurship" 2006, No. 4 (1), p. 5–25, [za:] N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013.

Przedsiębiorczość międzynarodowa jest m.in. efektem postępującej globalizacji i internacjonalizacji, czyli umiędzynarodowienia gospodarki. Przedsiębiorca będzie skłonny zaangażować się w działalność na rynkach zagranicznych, jeżeli zauważy, że ma takie możliwości, iż może dzięki temu osiągnąć **większe korzyści** lub że koszty prowadzenia działalności na globalnych rynkach, przy uwzględnieniu krajowych zdolności wytwórczych, są niższe (lub porównywalne, biorąc pod uwagę wyższe spodziewane zyski).

Ma to miejsce wówczas, gdy przedsiębiorca:

- osiąga przewagę konkurencyjną na rynku krajowym, jego firma ma określone atuty stanowiące źródła przewagi w danym sektorze (np. innowacyjną technologię);
- dostrzega pewne walory swojej firmy, oferowanych produktów, które mogłyby znaleźć odbiorców także na arenie międzynarodowej, stając się źródłem dodatkowych dochodów;
- posiadane przez niego zasoby (kapitałowe, ludzkie i inne) powodują, że będzie on w stanie (bez szkody dla dotychczas prowadzonej działalności) rozpocząć działalność na innym rynku (np. rozpocząć lub zintensyfikować aktywność eksportową czy założyć filię, oddział swojej firmy).

O zlokalizowaniu firmy w danym kraju decyduje zestaw przewag lokalizacyjnych, który ma postać „wiązki walorów" (atutów) o różnorodnym charakterze, m.in.: ekonomicznym, geograficznym, społeczno-kulturowym, politycznym. Chodzi o specyficzne, strukturalne warunki i cechy poszczególnych gospodarek krajowych wyróżniających się atrakcyjnością na tle innych z punktu widzenia interesów danego przedsiębiorstwa.

UWAGA

Do zasadniczych walorów lokalizacyjnych tradycyjnie zalicza się następujące cechy gospodarek i warunki przez nie spełniane[64]:

- **posiadanie i przestrzenne rozmieszczenie zasobów i zdolności wytwórczych,**
- **wielkość oraz chłonność rynków zbytu,**
- **ceny, jakość i wydajność nakładów produkcyjnych,**
- **mniejsze koszty transportu i łączności,**
- **infrastrukturę gospodarczą, instytucjonalną i społeczną,**
- **liberalną politykę handlową i politykę promującą napływ firm zagranicznych na obszar danego kraju,**
- **istnienie wyspecjalizowanych skupisk branżowych (np. klastrów),**
- **możliwość uczestnictwa w organizacjach gospodarczych.**

Istotną rolę w **procesie rozwoju przedsiębiorczości międzynarodowej** odgrywa **internacjonalizacja**, która zawsze była możliwa, ale w warunkach globalizacji stała się bardziej dostępna dla większego grona (także małych i średnich) przedsiębiorców. Wiąże się to m.in. z łatwością komunikacji, większymi możliwościami przemieszczania się różnego rodzaju zasobów, z niższymi kosztami transportu. Ważne jest także to, że **postępująca globalizacja wywarła ogromny wpływ na rozwój i intensyfikację powiązań sieciowych**, ponieważ to one uznawane są za czynnik przedsiębiorczości międzynarodowej; kwestią sporną pozostaje to, czy o przedsiębiorczości można mówić już w momencie obecności przedsiębiorstwa w jakiejś sieci, czy raczej dopiero w momencie wykazania aktywności do zawiązania nowych powiązań w skali międzynarodowej[65].

[64] Ibidem, s. 91–92.

[65] F. Nowacki, Implikacje globalizacji i regionalizacji dla przedsiębiorczości międzynarodowej, „Przegląd Organizacji" 2013, nr 5, s. 4–9.

Rozszerzające działalność przedsiębiorstwa od zawsze brały pod uwagę rynki zagraniczne – jeżeli miały takie możliwości, dysponowały koniecznymi do tego środkami. W przeszłości najczęściej działalność eksportowa (będąca najczęstszym przejawem międzynarodowego profilu firmy) była jednak konsekwencją rozrastania się przedsiębiorstwa. Strategia taka pojawiała się, kiedy zdobyło ono już odpowiednią pozycję na krajowym rynku – była niejako domeną ogromnych koncernów. Współcześnie wiele dynamicznych (innowacyjnych, przedsiębiorczych) przedsiębiorstw (także małych i średnich) już w początkowym okresie swojej działalności priorytetowo traktuje działalność eksportową i otwarcie na rynki międzynarodowe. W efekcie w wielu przypadkach krótko po uruchomieniu działalności wpływy z eksportu mają znaczący udział w całkowitych obrotach.

Mamy zatem do czynienia z **odwróceniem podstawowych tendencji biznesu międzynarodowego**. W przeszłości firma najpierw budowała swoją pozycję na rynku narodowym i dysponując znaczącym potencjałem organizacyjnym, kadrowym i finansowym, przystępowała do podboju rynków międzynarodowych. Współcześnie bardzo często brak tego typu prawidłowości lub nie ma to tak dużego znaczenia.

Zdaniem J. Cieślika **na proces internacjonalizacji wpływają następujące czynniki**[66]:

- orientacja międzynarodowa kierownictwa firmy – może to wynikać z wykształcenia, znajomości języków obcych, a także wcześniejszych doświadczeń zawodowych; w sposób naturalny skłania ich do poszukiwania szans biznesowych na obcych rynkach;
- umiejętność przyswajania informacji i – szerzej – specyficznego uczenia się rynków międzynarodowych;
- umiejętność nawiązywania współpracy, tworzenia związków partnerskich, aliansów strategicznych itp., by w ten sposób uzupełnić brakujące zasoby.

Firmy funkcjonujące na rynkach międzynarodowych powinny zwrócić szczególną uwagę na otoczenie, w jakim funkcjonują. Jeśli decydują się na wyjście ze swoją działalnością poza granice kraju macierzystego – waga znaczenia otoczenia ulega zwielokrotnieniu.

[66] J. Cieślik, Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes, WAIP, Warszawa 2010.

Przedsiębiorstwo takie jest bowiem poddane już nie tylko wpływowi **otoczenia krajowego**, ale także miejsca, w którym zamierza prowadzić działalność i konkurować. Istnieje także specyficzny rodzaj otoczenia wpływającego na przedsiębiorstwo już w momencie rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych – chodzi np. o **wpływ instytucji i organizacji międzynarodowych, takich jak Unia Europejska czy WTO (Światowa Organizacja Handlu)**, określających warunki handlu międzynarodowego, które dana firma powinna (musi) respektować.



WAŻNE

Prowadzenie biznesu w globalnym środowisku konkurencyjnym i przejście do strategii globalnej wymaga poważnych zmian w kierowaniu firmą.

Dotyczy to zwłaszcza zmian w zakresie produkcji i jej lokalizacji, stylu kierowania, nadzoru, rozwoju, innowacji, finansów, marketingu, dystrybucji i podejścia do obsługi klienta.

W tym kontekście **prowadzenie biznesu globalnego wymaga** m.in.[67]:

- umiejętności elastycznego dostosowania prowadzonego biznesu do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia gospodarczego, społecznego, prawnego i ekologicznego;
- uniwersalizacji biznesu, celów, strategii, korzyści i wzorców ich realizacji w środowisku globalnym;
- budowania kluczowych kompetencji w globalnych zintegrowanych wewnętrznie, zależnych wzajemnie, oddziaływujących na siebie, ale jednocześnie zapewniających swobodny przepływ surowców, produktów, usług i kapitału;

[67] P.F. Drucker, Classic Drucker, Złota Kolekcja, Klasyka Zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2010; P.F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, Złota Kolekcja, Klasyka Zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2009; A.K. Koźmiński, Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa 1999.

- budowania globalnej konfiguracji działań (dokonywanie wyboru pomiędzy koncentracją i rozproszeniem działań w wielu miejscach) i efektywnej integracji, koordynacji i kooperacji, rozbudowy sieci współpracy na bazie porozumień partnerskich i aliansów strategicznych w celu zwiększenia konkurencyjności i udziałów w rynku globalnym;
- dążenia do ustabilizowania szerokiego i znaczącego uczestnictwa w globalnych rynkach;
- efektywnego zarządzania relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi w ramach międzynarodowych zintegrowanych łańcuchów produkcji, wartości i dostaw;
- umiejętności zarządzania finansami w warunkach dynamicznego, zróżnicowanego i konkurencyjnego globalnego rynku;
- wspierania kultury kładącej nacisk na perfekcyjność, jakość i obsługę klientów;
- uwzględnienia znaczenia kontekstu kulturowego i społecznego w biznesie globalnym;
- wspierania procesów ustawicznego uczenia się, zwiększania umiejętności oraz kreatywności i przedsiębiorczości;
- elastycznej reakcji na potrzeby lokalne (tam, gdzie to jest wymagane) poprzez uwzględnianie specyfiki otoczenia;
- wspierania zrównoważonego rozwoju organizacji globalnej;
- pełnego wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych we wszystkich obszarach biznesu.

Prowadzenie biznesu w globalnym środowisku **wymaga podejmowania decyzji zapewniających przetrwanie i jednoczesne osiąganie sukcesu**. Niezwykle istotne w tym procesie jest zidentyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Jak twierdzi P. Drucker, **najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza**, a sukces przedsiębiorstw zależy od wyników pracowników wiedzy, gdzie najważniejszą kwestią jest produktywność tego kapitału.

1.7. Globalizacja a integracja ekonomiczno-społeczna na przykładzie Unii Europejskiej

Globalizacja nie jest nowym zjawiskiem, ale jej charakter gwałtownie się zmienia. Globalne interakcje istnieją od setek lat i odzwierciedlają naturalny instynkt, nakazujący szukać nowych możliwości,

poznawać nowych ludzi, odkrywać nowe miejsca, wymieniać się pomysłami i handlować towarami.

W przeszłości głównymi **czynnikami napędzającymi globalizację były przepływy finansowe oraz handel towarami**. Obecnie na jej dynamikę mają wpływ **szybkie zmiany technologiczne**, powodujące, że opiera się ona w coraz większym stopniu na wiedzy. Przełomowe wydarzenia, takie jak **powstanie Internetu** oraz **rozwój gospodarek wschodzących**, dodatkowo przyspieszyły zmiany zachodzące na świecie i zmieniły ich charakter.

Obecnie **większości produktów nie wytwarza się już w tylko jednym kraju**. Są to raczej wyroby, które należałoby opatrzyć etykietą „wyprodukowano na świecie". W ich skład wchodzą surowce, komponenty, technologie i usługi pochodzące z różnych krajów i kontynentów. Smartfony i wyroby medyczne mogą być np. zaprojektowane w Europie lub w Stanach Zjednoczonych, a zmontowane w Azji lub Europie Wschodniej – z części wyprodukowanych jeszcze gdzie indziej.

Łańcuchy dostaw zaczęły mieć charakter globalny. Na początku lat 70. ubiegłego wieku handel odpowiadał za niespełna 20% światowego PKB, obecnie odpowiada za blisko połowę. Nawet jeśli przyjąć, że tradycyjny handel towarami zasadniczo się stabilizuje, istnieją inne formy wymiany, takie jak przepływy danych, które nadal rosną w postępie geometrycznym. Szacunki pokazują, że przy odpowiednich ramach regulacyjnych do 2020 r. wartość gospodarki opartej na danych wzrośnie niemal dwukrotnie, osiągając poziom 739 mld euro, co stanowi 4% ogólnego unijnego PKB.

Jednocześnie świat stoi w obliczu coraz liczniejszych **wyzwań**, które coraz częściej mają charakter ponadnarodowy, takich jak **bezprecedensowe przepływy migracyjne, zagrożenie terrorystyczne, kryzysy finansowe, pandemie czy zmiana klimatu**. Nawet największe i najzamożniejsze kraje nie są w stanie samodzielnie uporać się z tego typu problemami.

Globalne powiązania stworzyły nowe możliwości. Ludzie podróżują, pracują, uczą się i mieszkają w różnych krajach. Komunikują się ze sobą za pomocą Internetu, wymieniają poglądy, dzielą się swoją kulturą i doświadczeniami. Studenci mają dostęp do kursów

online oferowanych przez najbardziej prestiżowe uczelnie na całym świecie. Dzięki specjalizacji i skoncentrowaniu się na tym, co robią najlepiej, jak również dzięki korzyściom skali osiąganym na rynkach światowych, państwa mogą zwiększać swoją produkcję przy jednoczesnym obniżaniu kosztów.



WAŻNE

Międzynarodowa konkurencja, globalne działania w dziedzinie klimatu, współpraca naukowa oraz wymiana idei stymulują kreatywność i przyspieszają innowacje. Firmy działające na międzynarodowych rynkach pozostają konkurencyjne, ponieważ szybciej się uczą i dostosowują do zmieniającej sytuacji.

Europa zwiększa swój wywóz, ponieważ odbiorcy na całym świecie chcą kupować **dobrej jakości towary i usługi**, które oferuje. Europejskie samoloty, wysokiej klasy samochody, maszyny przemysłowe, kosmetyki i produkty zdrowotne, ekskluzywna odzież i bardzo dobrej jakości produkty spożywcze mają wielu nabywców. Wraz z usługami w zakresie doradztwa, inżynierii i transportu, jakie świadczą europejskie przedsiębiorstwa, towary te przyczyniają się do wysokiej wartości unijnego wywozu, która w 2016 r. wyniosła 1746 mld euro, oraz wspierają utrzymanie dobrze płatnego zatrudnienia. Każdy miliard euro eksportu przekłada się na 14 tys. miejsc pracy. Korzystają na tym nie tylko duże korporacje – ponad 80% europejskich eksporterów to MŚP.

PRZYKŁAD

Jedna z włoskich firm segmentu MŚP sprzedaje maszyny do precyzyjnego czyszczenia na potrzeby branży lotniczej i kosmicznej, medycznej i towarów luksusowych klientom w Europie, Izraelu, Chinach czy Indiach.
Zatrudnia wielu pracowników w swoim regionie oraz wzmacnia lokalną gospodarkę dzięki swoim łańcuchom dostaw i odprowadzanym podatkom.
Tańsze środki produkcji i nowe technologie z importu zwiększają również konkurencyjność europejskich przedsiębiorstw, a tym samym umożliwiają utrzymanie miejsc pracy na terenie UE.

Osiemdziesiąt procent **unijnego przywozu stanowią surowce**, dobra kapitałowe oraz komponenty potrzebne europejskiej gospodarce do prawidłowego działania. Import zapewnia również europejskim konsumentom większy wybór towarów i usług oraz niższe ceny.

To z kolei pomaga podnieść poziom życia i zwiększyć siłę nabywczą, szczególnie w przypadku gospodarstw domowych o niższych dochodach, które przeznaczają większą część swojego budżetu na zakup towarów i usług[68]. Większość Europejczyków ma obecnie dostęp do przystępnych cenowo smartfonów, komputerów, odzieży, żywności, usług medycznych i transportu, które nie były dostępne poprzednim pokoleniom.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią istotne źródło kapitału i transferu technologii. Wielu osobom pochodzącym z państw trzecich udało się zintegrować z lokalnymi społecznościami. Wypełniły one krytyczne luki na rynku pracy, znajdując zatrudnienie w takich sektorach, jak opieka nad osobami starszymi, rolnictwo, specjalistyczne badania naukowe czy innowacja produktowa.

Rosnące ceny i niedobór zasobów naturalnych, wzrost liczby ludności oraz zanieczyszczenie środowiska spowodowały, że gospodarki wschodzące zaczęły szybko odchodzić od paliw kopalnych

[68] Komisja Europejska, 2015 r., EU exports to the world: effects on employment and income, Komisja Europejska, Bruksela 2015.

i rozwijać bardziej zasobooszczędne technologie oparte w większym stopniu na czystych źródłach energii, czego skutkiem jest podniesienie norm środowiskowych.

UWAGA

Otwarta wymiana handlowa na całym świecie pobudziła wzrost gospodarczy w UE, podniosła poziom dobrobytu i pomogła Europie być konkurencyjną.

Unijny udział w światowym eksporcie towarów utrzymał się na poziomie 15% i zmniejszył jedynie nieznacznie od początku nowego stulecia, kiedy to Chiny przystąpiły do Światowej Organizacja Handlu, aby stać się eksportową potęgą. Niektóre państwa członkowskie UE, najbardziej zintegrowane ze światowymi łańcuchami dostaw, osiągnęły zarówno wyższe dochody, jak i niższy poziom nierówności.

Sukcesy na polu gospodarczym pozwoliły zapewnić środki na **wsparcie europejskiego modelu społecznego i ochrony środowiska naturalnego**. Globalizacja ma podobne pozytywne skutki na całym świecie. Setkom tysięcy ludzi pomogła wydobyć się z ubóstwa, a uboższym krajom – nadrobić zaległości rozwojowe. Odegrała znaczącą rolę w **zwiększaniu stabilności, demokracji i pokoju**.

Cele **zrównoważonego rozwoju** ONZ zapewniły globalne ramy umożliwiające zaradzenie problemowi ubóstwa i podniesienie poziomu życia w krajach rozwijających się, a w efekcie końcowym – również stworzenie rynków eksportowych na przyszłość. Zapewnienie ludziom perspektyw **zrównoważonej i dostatniej przyszłości** we własnym kraju może pomóc również w ograniczeniu nieregularnej migracji do Europy oraz zarządzaniu tym zjawiskiem[69].

[69] WTO (2017), Making Trade an Engine of Growth for All. The Case for Trade and for Policies to Facilitate adjustments. Na stronie Komisji Europejskiej.

UWAGA

Jednocześnie globalizacja przynosi wyzwania.

Płynące z niej korzyści rozkładają się nierównomiernie między poszczególne osoby i regiony i zależą od indywidualnych umiejętności dostosowania się do zmian i konkurencji.

W ostatnich dekadach wiele krajów – w tym krajów, gdzie niższe są płace, normy środowiskowe lub podatki – w coraz większym stopniu konkuruje z Europą w segmentach branżowych o niskiej wartości dodanej niewymagających wysokich kwalifikacji.

Fakt, że inne kraje nie mają takich samych standardów życia, standardów socjalnych, norm środowiskowych i wymogów podatkowych jak Europa, oznacza, że **przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać istniejące różnice, aby zyskać przewagę konkurencyjną.** Prowadzi to do zamykania fabryk, utraty miejsc pracy i wywiera presję na obniżanie płac i pogarszanie warunków zatrudnienia pracowników. Upadają przedsiębiorstwa, które nie są w stanie konkurować z wydajniejszymi lub tańszymi konkurentami z zagranicy, co ma trwały wpływ nie tylko na życie zwalnianych pracowników i ich rodzin, lecz również na sytuację w całym regionie.

Niektóre zagraniczne przedsiębiorstwa i rządy stosują nieuczciwe praktyki handlowe. Europejski przemysł, m.in. stalowy czy stoczniowy, ucierpiał na skutek przywozu towarów po cenach dumpingowych, będących rezultatem dotacji publicznych i nadwyżki zdolności produkcyjnych w niektórych państwach trzecich.



WAŻNE

Niektóre kraje czerpią korzyści z międzynarodowej otwartej wymiany handlowej, zwiększając swój wywóz. Jednocześnie jednak zamykają gospodarkę krajową dla zagranicznych przedsiębiorstw. Co więcej, duże przedsiębiorstwa i instytucje finansowe mogą wykorzystywać luki w międzynarodowych zasadach i przenosić zyski do krajów o niskich stawkach podatkowych zamiast płacić podatki w miejscu, gdzie wytwarzają i sprzedają swoje towary.

Takie strategie **pozbawiają unijne rządy przychodów z podatków**, przyczyniają się do niesprawiedliwości oraz pogłębiają przekonanie, że globalna integracja sprzyja jedynie dużym przedsiębiorstwom i zamożnym obywatelom. W wyniku globalizacji i zmian technologicznych zwiększył się popyt na wysoko wykwalifikowanych pracowników, zmniejszyła natomiast liczba miejsc pracy dla osób o niższych kwalifikacjach, w szczególności w sektorze produkcji. Zwolnieni pracownicy mają trudności ze znalezieniem nowego zatrudnienia, szczególnie jeśli wiąże się to z nabyciem nowych umiejętności.

Legalna migracja zasadniczo przyczyniła się do poprawy wyników gospodarczych krajów przyjmujących. Może także zapewnić dopływ do UE umiejętności potrzebnych do przezwyciężenia niedoborów panujących na rynku pracy. Jeśli jednak rozwój lokalnej infrastruktury i wysiłki na rzecz integracji nie dotrzymują kroku rosnącej skali migracji, może to prowadzić do napięć społecznych. W szczególności w krajach i regionach, gdzie **poziom bezrobocia i wykluczenia społecznego jest wysoki, koszty gospodarcze i społeczne mogą być wysokie, a marginalizacja może w niektórych przypadkach prowadzić do radykalizacji poglądów**. Jeśli nie będziemy dalej aktywnie przeciwdziałać takiej sytuacji, istnieje ryzyko, że globalizacja nasili łączne efekty zmian technologicznych i niedawnego kryzysu gospodarczego i przyczyni się do dalszego pogłębiania się nierówności i polaryzacji społeczeństwa.

W ostatnim 10-leciu realne dochody gospodarstw domowych klasy średniej w UE i w innych zaawansowanych gospodarkach utrzymywały się w większości na tym samym poziomie – mimo ogólnego wzrostu gospodarczego. **Nierówności społeczne w Europie** są znacznie mniejsze niż w innych częściach świata, najzamożniejszy 1% społeczeństwa nadal ma jednak 27% ogółu bogactwa[70].

Do 2025 r. proces globalizacji znacznie się zmieni. Nadal jesteśmy w początkowej fazie transformacji, w trakcie której **cyfryzacja, roboty, sztuczna inteligencja, Internet Rzeczy i drukowanie przestrzenne** zrewolucjonizują sposób, w jaki produkujemy, pracujemy, przemieszczamy się i konsumujemy dobra.

Zmiany nastąpią praktycznie we wszystkich sektorach, m. in. w sektorze:

- **transportu,** na który wpływ będą miały bezzałogowe i podłączone do Internetu samochody, bezzałogowe statki powietrzne czy wspólne korzystanie z samochodów;
- **przemysłu energetycznego** – np. w związku z inteligentnymi sieciami energetycznymi, wykorzystaniem energii ze źródeł odnawialnych oraz wytwarzaniem rozproszonym;
- **przemysłu rolno-spożywczego** – np. w związku z rozwojem przyjaznych dla klimatu form gospodarki rolnej czy aplikacji pozwalających ograniczyć ilość odpadów spożywczych;
- **telekomunikacji** – np. za sprawą potężniejszych sieci, rzeczywistości wirtualnej czy wirtualnej przestrzeni roboczej;
- **sektora dystrybucji** – w związku z coraz większą rolą handlu elektronicznego;
- **usług finansowych**, na które wpływ będą miały np. wirtualne banki i ubezpieczenia, jak również finansowanie społecznościowe;
- **produkcji fabrycznej**, która będzie coraz bardziej zautomatyzowana;
- **opieki zdrowotnej**, np. w związku z możliwościami diagnozowania pacjentów online oraz zwiększoną mobilnością transgraniczną pracowników służby zdrowia.

[70] J. Bear, Wealth Report: Europe, Komisja Europejska, Bruksela 2014.

UWAGA

Automatyzacja powoduje, że koszty pracy tracą na znaczeniu przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji zakładu produkcyjnego.

Jak wskazuje European Reshoring Monitor, to właśnie może spowodować ponowne przeniesienie produkcji do Europy. W 2016 r. znany niemiecki producent obuwia sportowego przeniósł produkcję jednego ze swoich modeli butów z powrotem do Niemiec, do **fabryki obsługiwanej całkowicie przez roboty**. Firma planuje otworzyć w przyszłości kolejne takie w pełni zautomatyzowane fabryki w Europie lub w Stanach Zjednoczonych[71].

Tabela 4. Globalizacja – wyzwania dla biznesu międzynarodowego

Globalizacja dotychczas	Trendy zmieniające globalizację
rzeczywiste przepływy materialnych towarów	niematerialne przepływy usług i danych
popyt na większą ilość coraz bardziej zróżnicowanych wyrobów i usług	zwiększony popyt na towary pochodzące ze sprawiedliwego handlu oraz zrównoważone i lokalne produkty
globalne łańcuchy dostaw	globalne łańcuchy wartości
przepływy handlowe głównie między gospodarkami rozwiniętymi	większy udział gospodarek wschodzących i megamiast
przepływy handlowe napędzane przez państwa i duże korporacje wielonarodowe	rosnąca rola małych przedsiębiorstw, podmiotów niepublicznych i osób fizycznych
transakcje, które łatwo spieniężyć	pojawienie się otwartego oprogramowania i udostępnianie treści
transfer technologii z krajów rozwiniętych do gospodarek wschodzących	transfer technologii w obu kierunkach

Źródło: Komisja Europejska, McKinsey Global Institute, OECD 2017.

[71] Zob. więcej: https://reshoring.eurofound.europa.eu/.

UWAGA

Należy jednak mieć na uwadze, że prosta i powtarzalna praca, którą można zautomatyzować, zniknie. Miejsca pracy, które powstaną lub zostaną przeniesione z powrotem do Europy, będą inne od tych, które zostały przeniesione do innych krajów wiele lat temu.

Obecnie wyzwaniem dla Europy będzie zapewnienie innowacji i strategicznych technologii oraz wsparcie pracowników w procesie nabywania odpowiednich umiejętności, tak aby nie dopuścić do powiększania się niedoboru wykwalifikowanej siły roboczej na rynku pracy. Technologie cyfrowe oraz handel elektroniczny będą w dalszym ciągu zwiększać możliwości działania na skalę międzynarodową dla nawet najmniejszych firm.

Wiele przedsiębiorstw od początku nastawia się na działalność w skali globalnej i dociera dzięki Internetowi do klientów na całym świecie. Niektóre duże **platformy internetowe coraz bardziej dominują na rynku** ze względu na możliwości śledzenia i przechowywania danych osobowych.

Zwiększą się **wyzwania związane z ochroną prywatności i danych osobowych, bezpieczeństwem cybernetycznym**, jak również **przeciwdziałaniem nadużywaniu władzy rynkowej**. Kraje rozwinięte są liderami w zakresie wielu nowych technologii. Można jednak oczekiwać rosnącej konkurencji ze strony gospodarek wschodzących, które szybko przesuwają się w górę łańcucha wartości.



WAŻNE

Podział na regiony bardziej rozwinięte technologicznie i te mniej zaawansowane może się pogłębić.

Aby tego uniknąć, rządy muszą inwestować w edukację, umożliwiać swoim obywatelom zdobywanie odpowiednich umiejętności, zachęcać do innowacji, zapewniać uczciwą konkurencję i wprowadzać inteligentne regulacje.

W 2025 r. 61% z 8 mld ludzi na świecie będzie żyć w Azji, przede wszystkim w Chinach i Indiach. Udział ludności Europy w ludności świata zmniejszy się, a obywatele UE-27 będą stanowić zaledwie 5,5% globalnej populacji. Może to prowadzić do **wielobiegunowego porządku na świecie, charakteryzującego się obecnością różnych potęg politycznych, technologicznych, gospodarczych i militarnych**. Taki stan rzeczy oznacza jednak również nowe duże rynki zbytu dla europejskich przedsiębiorstw.

Mobilność na świecie niemal na pewno wzrośnie. Obecnie mniej niż 4% ludności świata mieszka poza swoim krajem urodzenia. W przypadku Europejczyków ten odsetek jest jeszcze niższy. Do 2025 r. coraz więcej osób będzie się przemieszczać. Gwałtowny przyrost liczby młodych ludzi w Afryce, brak stabilności w regionach sąsiadujących z Europą i w innych regionach oraz narastająca presja migracyjna wywołana zmianą klimatu będą nadal powodować, że poszczególne osoby i całe rodziny będą szukać bezpieczeństwa i lepszych możliwości za granicą.

Konieczne są zatem inwestycje zdolne zapewnić w krajach pochodzenia perspektywy życia w pokoju i dobrobycie. Dzięki nowym technologiom ludzie wiedzą teraz więcej o możliwościach na całym świecie. **Rozwój technologiczny** ułatwił również pracę na odległość, nawet z innego kraju czy kontynentu. Udział w globalnym rynku pracy zależeć będzie nie tyle od miejsca zamieszkania, ile

od szybkości i jakości połączenia internetowego. **Silniej połączony świat przyniesie nowe możliwości, ale i zagrożenia. Przestępcy i terroryści** będą nadal próbowali wykorzystać otwartość globalnego systemu i nowe technologie, aby **prowadzić nielegalny handel**.

Jednak **coraz więcej podmiotów** – obywateli, grup społeczeństwa obywatelskiego, przedsiębiorstw czy jednostek samorządowych – **może nawiązać współpracę z partnerami w dowolnym miejscu** na świecie i wspólnie rozwiązywać powszechne problemy. Sieci miast współpracują, aby uczyć się od siebie nawzajem, jak zwalczać zmiany klimatu lub pomagać nowo przybyłym uchodźcom w integracji; regiony nawiązują partnerską współpracę z przedsiębiorstwami, aby opracować perspektywiczne plany rozwoju; obywatele mobilizują w Internecie, aby pokazać solidarność z globalnymi ruchami.

Zmiany związane z globalizacją mogą **prowadzić do wezwań o izolowanie krajów i odgradzanie ich od świata zewnętrznego**. Takie zjawisko jest szczególnie widoczne w regionach, które nie nadążają za tempem przemian. Niektóre z nich chcą wprowadzić bariery i zamknąć granice. Inni natomiast reprezentują zgoła odmienne poglądy. Uważają, że **należy pozwolić na swobodny postęp globalizacji**, wierząc, że samoregulacja rynków przyniesie najskuteczniejsze rozwiązania. W związku z kryzysem gospodarczym i wzrostem nastrojów antyglobalizacyjnych dały się zauważyć przesunięcia opinii publicznej w stronę izolacjonizmu.

UWAGA

W ostatniej dekadzie negocjacje wielostronne mające na celu zniesienie barier w handlu utknęły w dużej części w martwym punkcie, powróciły natomiast tendencje protekcjonistyczne.
Nawet państwa, które tradycyjnie wspierały otwarty model gospodarczy, szukają obecnie sposobów na ograniczenie przywozu i imigracji oraz promowanie produkcji krajowej.
Zmiany te przyczyniły się do niedawnego wyraźnego spowolnienia wzrostu handlu światowego.
Większość obywateli Unii przyznaje jednak, że protekcjonizm nie chroni. Może zapewnić doraźną poprawę, historia pokazuje jednak, że nigdy nie prowadził do długoterminowych sukcesów, często natomiast miał katastrofalne skutki.

Alarmującym przykładem jest wielki kryzys lat 30. ubiegłego wieku, którego skutki zostały spotęgowane przez retorsje i protekcjonizm i który ostatecznie przyczynił się do wojny. Jeżeli zamkniemy nasze granice, inni zrobią to samo. Przegramy wszyscy. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku Europy ze względu na wysoki stopień jej integracji z globalnymi łańcuchami wartości. **Protekcjonizm powodowałby zakłócenie procesów produkcji oraz wzrost kosztów i cen dla konsumentów**. Europejski eksport stałby się mniej konkurencyjny, co osłabiłoby jeszcze bardziej sytuację na rynku pracy. Szacuje się, że zwiększenie o 10% ograniczeń w handlu prowadziłoby do spadku dochodu narodowego o 4%. Utracilibyśmy dostęp do nowych produktów, usług, technologii i koncepcji. Dotykając najdotkliwiej najuboższych, protekcjonizm prowadzący do podwyżek cen wywołałby skutek odwrotny od zamierzonego[72].

[72] W sprawozdaniu WTO, OECD i UNCTAD wskazano, że od 2008 r. w gospodarkach G-20 wprowadzono ponad 1500 nowych ograniczeń w handlu. Do maja 2016 r. wycofano zaledwie jedną czwartą tych ograniczeń. Por. A. Iñaki, J.M. Rueda-Cantuche, A.F. Amores, E. Dietzenbacher, N. Sousa, L. Montinari, A. Markandya, EU Exports to the World: Effects on employment and income, Komisja Europejska, 2015.



WAŻNE

Globalizację i integrację uważa się obecnie za jedne z najważniejszych czynników rozwoju, pomimo iż pojęcia te swe korzenie naukowe mają w relatywnie niedalekiej przeszłości.

W badaniach nad czynnikami kształtującymi procesy rozwoju nadaje się tym zjawiskom rangę równą, a niejednokrotnie wyższą niż takim czynnikom jak wzrost gospodarczy, zmiany w kapitale społecznym i informacyjnym oraz pierwotne uwarunkowania geopolityczne. Autorka stawia sobie pytanie o słuszność tak wysokiej oceny wpływu integracji i globalizacji na równoważenie rozwoju oraz podejmuje refleksję nad brakiem jednoznaczności w stosowaniu tych pojęć.

We współczesnej literaturze naukowej znaleźć można liczne sformułowania niejasno odnoszące się do omawianych w artykule pojęć: globalna integracja, globalny rozwój, rozwój w warunkach integracji. Często są one pozostawiane do wyjaśnienia subiektywnym odczuciom czytelników, przez co zwykle niewiele treści wnoszą do badanego tematu[73].

We współczesnym ujęciu termin **globalizacja** opisuje zaskakująco dużą liczbę często sprzecznych ze sobą zjawisk, (których niepełną, lecz dobrze ukazującą **rozpiętość tematów i postaw** listę autorka pozwala sobie przytoczyć)[74]:

[73] K. Trojanowska, Globalizacja a integracja. O różnicach w interpretacji i pomiarze zjawisk ekonomiczno-społecznych, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 2011, nr 4, s. 113–132.

[74] M. Czerny, Globalizacja a rozwój, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; L. Czerwonka, E. Pankau, Zastosowanie wskaźników koncentracji rynku do oceny koncentracji kapitału w gospodarce światowej, [w:] D. Kopycińska (red.), Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2005, s. 291–298; A. Dreher, N. Gaston, P. Martens, Measuring Globalisation – Gaugingits Consequences,

- liberalizacja *versus* regulacja przepływów kapitałowych, migracji i handlu międzynarodowego;
- międzynarodowe i krajowe skutki niedoskonałości rynku, które wzrastają wraz z integracją rynków dóbr, rynków kapitałowych, rozszerzaniem praw własności intelektualnej i kryzysami ekonomicznymi;
- ocena skuteczności działań Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego, szczególnie ich uzdrawiających planów względem rozwijających się gospodarek Europy Środkowej i Wschodniej, Afryki i Ameryki Południowej;
- wpływ swobodniejszego handlu i przepływu kapitałów na pracowników w bogatych i w biednych krajach: *outsourcing*, *sweatshops*;
- skrajna nierówność podziału dochodu na świecie i ubóstwo;
- kapitalizm kontra alternatywne systemy społeczno-ekonomiczne;
- amerykanizacja kontra kultura lokalna;
- nierówny podział siły politycznej pomiędzy Zachodem (zachodnie rządy i korporacje) a resztą świata;
- wpływ wzrostu gospodarczego na środowisko;
- zachodni imperializm i interwencje zbrojne w różnych częściach świata[75].

To, co nazywamy integracją lub jej skutkiem w dziedzinie ekonomii, polityce czy też naukach społecznych, często nie pasuje do słownikowej definicji tego pojęcia. **Integracja to wytwarzanie całości z drobnych części, tworzenie systemów skomplikowanych z prostszych podsystemów, dopełnianie, składanie w jedną całość**. W praktyce integracja coraz rzadziej oznacza dopełnianie się systemów, a przy tym niewątpliwie wzrasta skomplikowanie tworzących się systemów.

Aby lepiej **poznać różnice w interpretacji pojęć integracji i globalizacji**, w tabeli 5 porównano cechy, sposoby opisu, możliwości interpretacji oraz postulaty wysuwane wobec tych zjawisk. Jak

New York Springer, New York 2008; S.N. Durlauf, L.E. Blume (ed.), The new palgrave dictionary of economics, Vol. 3, Palgrave Macmillan, New York 2008, p. 381–395; W. Szymański, Kryzys Globalny, Difin, Warszawa 2009, s. 13–108; K. Trojanowska, Różne oblicza globalizacji ze względu na współzależności, dysproporcje i dylematy procesu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, maszynopis pracy magisterskiej, Poznań 2010.

[75] S.N. Durlauf, L.E. Blume (ed.), op. cit., p. 381–395.

wynika z tabeli, pojęcia integracji i globalizacji są względem siebie komplementarne w opisie współczesnych przemian.

Tabela 5. Globalizacja a integracja – różnice i zbieżności

Czynnik / element	Integracja	Globalizacja
Rodzaj powiązań	dotyczy głównie intensyfikacji powiązań w obrębie poszczególnych dziedzin, np. integracja ekonomiczna to wzrost powiązań różnych obiektów w płaszczyźnie ekonomicznej; powiązania w jednej dziedzinie mogą występować i zmieniać się niezależnie od pozostałych dziedzin	wzrost współzależności interdyscyplinarnej; wysoka integracja w jednej z dziedzin zaczyna wpływać na zmiany w pozostałych płaszczyznach, np. integracja ekonomiczna może przyśpieszać lub spowalniać integrację społeczną, skutki integracji ekonomicznej ujawniają się na płaszczyźnie społeczeństwa, kultury, środowiska; wzmacnianie i wygaszanie procesów integracji
Wyrazy bliskoznaczne	scalanie, łączenie, spójność	upowszechnienie
Najczęściej wymieniane cechy	• wzrost zależności obiektów w danej dziedzinie, • prędkość przemian, • głębokość zmian, • indywidualna ocena rezultatów integracji w poszczególnych dziedzinach	• wzrost zależności dziedzin pomiędzy sobą, • ednoczesność przemian, • współzależność zmian, • ujawniania konieczność zwalczania skutków nieprzewidzianych powiązań integracji różnych sfer, np. częstsze kryzysy gospodarcze, wzrost dysproporcji rozwojowych oraz wzrost świadomości tych skutków, • porównywanie zmian i skutków procesów integracji w różnych dziedzinach

Charakterystyka najczęściej stawianych postulatów	• cele dotyczące poszczególnych dziedzin, • wzrost korzyści, np. ekonomicznych • internalizacja efektów integracji, • krótko- i średnio-terminowość, • sprzyjanie wzrostowi dochodów	• cele odnoszące się do wielu dziedzin, • długoterminowość, • postulaty dotyczące szans i ryzyka w związku z równoważeniem światowego rozwoju, podziału korzyści, odpowiedzialności za jego przebieg, • ułatwienie realizacji założeń rozwoju zrównoważonego
Różnice w interpretacji	integracja ekonomiczna – może odnosić się do procesów integracji pionowej i poziomej gałęzi gospodarki jak i wzrostu powiązania państw i regionów świata na płaszczyźnie stosunków ekonomicznych, np. powstawanie spółdzielni i koncernów, szybka transmisja kryzysów gospodarczych pomiędzy państwami	globalizacja sfery ekonomicznej – zwiększenie możliwości oddziaływania zintegrowanych elementów sfery ekonomicznej na jakość i intensywność przemian w innych sferach, np. silna koncentracja kapitału utrudnia jego równy podział w światowym społeczeństwie i zwiększa dysproporcje warunków życia, istnienie ponadnarodowych organizacji finansowych umożliwia sterowanie polityką krajów rozwijających się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Trojanowska, Różne oblicza globalizacji ze względu na współzależności, dysproporcje i dylematy procesu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, maszynopis pracy magisterskiej, Poznań 2010; M. Czerny, Globalizacja a rozwój, PWN, Warszawa 2005; L. Czerwonka, E. Pankau, Zastosowanie wskaźników koncentracji rynku do oceny koncentracji kapitału w gospodarce światowej, [w:] D. Kopycińska (red.), Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2005, s. 291–298; A. Dreher, N. Gaston, P. Martens, Measuring Globalisation – Gaugingits Consequences, New York Springer, New York 2008; S.N. Durlauf, L.E. Blume, The new palgrave dictionary of economics, Vol. 3, Palgrave Macmillan, New York 2008, s. 381–395.

W przypadku **integracji** niezbędny jest udział instytucji integracyjnych, które poprzez różne rozwiązania prawne i administracyjne ingerują w rynek i struktury społeczne.

Procesy globalizacyjne mają charakter żywiołowy, natomiast integracja nie wiąże się z rynkową żywiołowością – nie ma instytucji globalizacyjnej, która mogłaby kontrolować, nadzorować procesy. W globalizacji podkreśla się swobodę ruchu towarów, usług, kapitałów. Brakuje swobody przepływu siły roboczej, występuje on natomiast w integracji.

W procesach globalizacyjnych nie ma solidaryzmu społeczno-ekonomicznego – wygrywa lepszy i silniejszy; w procesach integracyjnych próbuje się wyrównać solidaryzm poprzez redystrybucję – dofinansowanie z kasy wspólnej; to szansa dla krajów słabszych.

Procesy globalizacyjne prowadzą do deficytu w demokracji – przesuwanie rzeczywistej władzy z ośrodków publicznych do ośrodków prywatnych (koncernów, ogromnych firm międzynarodowych) na szczeble instytucji światowych (Bank Światowy). W integracji także władza przechodzi w ręce prywatne, ale jest to kontrolowane, są instytucje, które nawołują do władzy demokratycznej.

Globalizacja to nie jest integracja. Wynikiem globalizacji jest gospodarka oparta na wiedzy (efektach rewolucji informatycznej) potrafiąca korzystać z sektora informatycznego, to jest coś, co będzie w przyszłości decydowało o pozycji państwa na arenie międzynarodowej.

Globalizacja musi stać się skuteczna. Handel pomaga zwiększyć wydajność krajów dzięki specjalizacji, jednak prawdziwa skuteczność oznacza również ograniczenie do minimum kosztów zewnętrznych i oddzielenie wzrostu gospodarczego od zużywania zasobów.

Zanieczyszczenie środowiska w wyniku transportu i pakowania, zagęszczenia ruchu i niszczenia cennych zasobów naturalnych to główne przykłady takich efektów zewnętrznych. **Porozumienie paryskie w sprawie zmian klimatu** służy zwalczaniu zmian klimatu i stymulowaniu przejścia na czystą energię, stwarza także nowe możliwości biznesowe dla przedsiębiorstw UE, zwłaszcza w dziedzinie czystych technologii energetycznych. Daje przewagę konkurencyjną tym sektorom, które już ograniczyły emisję CO_2.



WAŻNE

Obecnie priorytetem jest ukończenie tworzenia systemu przepisów dotyczących jego wdrażania, aby zagwarantować, że wszystkie kraje przyczyniają się do ograniczenia emisji CO_2.

Dyplomacja kulturalna jest integralną częścią naszej wspólnej polityki zagranicznej i gospodarczej. Kultura europejska jest jednym z głównych źródeł zatrudnienia i wzrostu, a wymiana kulturalna i międzyludzka może wpływać na kształt procesu globalizacji i propagować nasze wartości i tożsamość. Jako największy na świecie jednolity rynek, największy uczestnik światowego handlu i inwestor, największy darczyńca w zakresie pomocy rozwojowej – **Europa może kształtować globalny zbiór przepisów**.

Aby utrzymać ten wpływ w obliczu zmian demograficznych, gospodarczych i politycznych, trzeba będzie w coraz większym stopniu współdziałać i zajmować jednolite stanowisko. Do 2050 r. żadne państwo europejskie nie będzie znajdować się wśród 8 największych gospodarek. Aby zbiorowe działania międzynarodowe były skuteczne, **potrzebne są terminowe, przejrzyste i pluralistyczne procedury decyzyjne**.

Unia musi być w stanie nie tylko negocjować zakrojone na szeroką skalę porozumienia ukierunkowane na rozwiązywanie licznych kwestii globalnych, lecz również zapewniać, aby umowy te były ratyfikowane i wdrażane. Pozostaje pytanie, czy struktura instytucjonalna UE jest w pełni dostosowana do tego wyzwania. Kwestię tę trzeba będzie poruszyć w odpowiedzi na spodziewaną opinię Trybunału Sprawiedliwości w sprawie **kompetencji w zakresie umów handlowych**.

Unia Europejska powinna też podjąć działania w celu przywrócenia równych warunków działania. Opowiada się za otwartością i współpracą, co nie oznacza, że może być naiwna w swoim

podejściu do globalizacji. W niektórych sytuacjach istniejące przepisy nie są przestrzegane. Uzupełnienie światowego systemu o brakujące dotąd przepisy i podniesienie standardów może potrwać.

W międzyczasie UE musi dysponować instrumentami, aby przywrócić równe warunki działania i podejmować zdecydowane działania przeciwko państwom i przedsiębiorstwom stosującym nieuczciwe praktyki. Należy przy tym zacząć od lepszego egzekwowania istniejących umów i przepisów w takich dziedzinach, jak handel, standardy pracy, ochrona środowiska i przeciwdziałanie zmianie klimatu.

Światowa Organizacji Handlu **posiada wiążący system rozstrzygania sporów**, który UE powinna nadal w razie potrzeby stosować. Powinniśmy także zapewnić, aby partnerzy w ramach dwustronnych umów handlowych i inwestycyjnych przestrzegali swoich zobowiązań. Unia będzie również zapewniać skuteczne karanie wszystkich przedsiębiorstw obecnych lub działających w UE, które łamią przepisy. Działania te należy prowadzić we współpracy z władzami państw członkowskich.

Dalsze inwestycje konieczne są też w dziedzinie **unijnego zarządzania ryzykiem celnym**, aby ułatwić i przyspieszyć legalny handel w UE, przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony i bezpieczeństwa obywateli poprzez zatrzymanie procederu polegającego na przenikaniu towarów niebezpiecznych lub podrabianych przez granice UE. Unia Europejska będzie również kontynuować wysiłki **na rzecz ustanowienia uczciwych zasad ochrony inwestycji międzynarodowych**, umożliwiając przy tym rządom realizację ich słusznych celów polityki. Decyzje w przypadku sporów nie powinny być już podejmowane przez sędziów polubownych w ramach systemu rozstrzygania sporów między inwestorem a państwem (ISDS)[76].

[76] Zob. komunikat Komisji „W kierunku solidnej polityki handlowej dla UE na rzecz wzrostu gospodarczego i miejsc pracy", październik 2016 r., oraz wnioski Komisji COM(2013) 191 i COM(2016) 721 w sprawie rozporządzeń zmieniających rozporządzenie (UE) 2016/1036 w sprawie ochrony przed przywozem produktów po cenach dumpingowych z krajów niebędących członkami Unii Europejskiej oraz rozporządzenie (UE) 2016/1037 w sprawie ochrony przed przywozem towarów subsydiowanych z krajów niebędących członkami Unii Europejskiej. Zob. wniosek Komisji COM(2016) 34 z dnia 29 stycznia 2016 r.

UWAGA

Należy również podjąć znaczne wysiłki, aby uczynić z Europy konkurencyjną i innowacyjną gospodarkę. Polityki oparte na redystrybucji, które zapewniają korzyści dla wszystkich, wymagają znacznych inwestycji publicznych, które z kolei mogą być finansowane wyłącznie poprzez dobrze prosperującą i konkurencyjną gospodarkę.

Polityka musi pomagać przedsiębiorstwom w nieustannym wprowadzaniu innowacji.

Tylko dzięki tworzeniu produktów i usług odpowiadających zmieniającemu się zapotrzebowaniu konsumentów przedsiębiorstwa mogą prosperować na rynkach światowych, tworząc dobrobyt i miejsca pracy.

Potrzebna jest do tego przyszłościowa wizja, w jaki sposób zmodernizować gospodarkę, otwierając ją na cyfryzację, innowacje technologiczne i społeczne, obniżenie emisyjności oraz gospodarkę o obiegu zamkniętym.

Nawet jeśli nasze gospodarki coraz bardziej opierają się na usługach, **przemysł pozostaje ważnym filarem**. Zajmując środkowy segment rynku pracy, jest on także ważnym źródłem miejsc pracy, dzięki czemu pomaga w zapobieganiu polaryzacji społecznej.

Musimy zatem modernizować gospodarkę, podejmując konkretne działania na szczeblu UE, państw członkowskich, regionalnym i lokalnym. Nie chodzi tu o sztuczne podtrzymywanie upadających sektorów przemysłu; powinniśmy raczej więcej inwestować w sektory i pracowników przyszłości, skupiając się na nowych technologiach produkcyjnych i powiązanych usługach przemysłowych (zwłaszcza tych dotyczących danych).



WAŻNE

Europejski jednolity rynek cyfrowy i strategie innowacyjne powinny pomóc przedsiębiorstwom europejskim stać się podmiotami o znaczeniu globalnym, które potrafią szybko podchwytywać nowe tendencje w dziedzinie technologii.

Zasadniczymi elementami są innowacje, a państwa członkowskie i ich regiony powinny przesuwać się w górę łańcucha wartości i wykorzystywać swoją przewagę komparatywną.

Należy doprowadzić do podjęcia przez przedsiębiorstwa innowacyjne i typu start-up w poszczególnych regionach UE współpracy z czołowymi podmiotami, aby umożliwić im włączenie się w globalny łańcuch wartości. Korzyści płynące z wydajności innowacyjnych technologii powinny przełożyć się także na inne kategorie gospodarki. Liderzy technologiczni są pięć razy wydajniejsi niż inne przedsiębiorstwa, podczas gdy mniej niż 20% MŚP w sektorze produkcji korzysta z zaawansowanych technologii. Należy więc dołożyć starań w celu przyspieszenia rozpowszechnienia tych technologii[77].



WAŻNE

Inwestycje – zapewnienie innowacyjnym przedsiębiorstwom dostępu do finansowania, stworzenie ram regulacyjnych sprzyjających inwestycjom oraz rozwijanie infrastruktury krytycznej, w tym infrastruktury cyfrowej, energetycznej i transportowej. Instytucje sektora prywatnego mogą współpracować z Europejskim Funduszem na rzecz Inwestycji Strategicznych, a unia rynków kapitałowych może pomóc zwiększyć źródła finansowania dla innowacyjnych przedsiębiorców i przedsiębiorstw.

[77] Zob. Strategia jednolitego rynku cyfrowego dla Europy, COM(2015) 192 final.

Polityka sektorowa – kluczowym priorytetem jest dalsze wspieranie przechodzenia na niskoemisyjną europejską gospodarkę cyfrową o bardziej zamkniętym obiegu, pełne włączenie celów zrównoważonego rozwoju w politykę europejską oraz zdecydowane pogłębienie jednolitego rynku cyfrowego w celu określenia wspólnych unijnych przepisów i norm zachęcających do inwestowania w technologie przyszłości.

Regulacje i opodatkowanie – nowe modele biznesowe powinny wspierać przedsiębiorczość, gwarantując jednocześnie równe warunki działania. Na wszystkich szczeblach kształtowania polityki należy dopilnować, aby otoczenie regulacyjne było proste i zapewniało wsparcie dla przedsiębiorców, w szczególności MŚP. Reguła ta nie oznacza deregulacji czy równania w dół – chodzi o inteligentne regulacje.

UWAGA

Jednocześnie rządy muszą zagwarantować, aby polityka podatkowa pozostała adekwatna w obliczu cyfryzacji i nowych modeli biznesowych oraz aby przedsiębiorstwa płaciły podatki tam, gdzie rzeczywiście generowane są zyski.

Właściwa realizacja **wszystkich tych polityk** na rynku wewnętrznym UE, który jest największy na świecie, będzie dla europejskich przedsiębiorstw punktem wyjścia do rozwijania działalności gospodarczej na skalę światową. Wzmocnienie jednolitego rynku wiąże się z podjęciem działań zarówno w zakresie polityki, jak i egzekwowania prawa na poziomie unijnym i na poziomie krajowym, a także z powstrzymaniem się od wprowadzania nowych barier, np. w sektorze

detalicznym. W celu zapewnienia sprzyjającego otoczenia biznesowego oraz wzmocnienia gospodarek państw członkowskich należy w dalszym ciągu wykorzystywać europejski semestr jako mechanizm koordynacji polityki w UE.

Tabela 6. Wykorzystanie możliwości płynących z globalizacji – wspólne zadanie

Szczebel unijny	• umowy handlowe w celu otwarcia rynków i zapewnienia równych warunków działania, • środki mające zapewnić globalną sprawiedliwość i przejrzystość podatkową, • wspieranie wyższych globalnych standardów regulacyjnych, • mechanizmy ochrony handlu, • budżet UE (m.in. EFIS, europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne, Europejski Fundusz Dostosowania do Globalizacji, program „Horyzont"), • europejski plan inwestycji zewnętrznych, • pomoc rozwojowa, • bezpieczeństwo produktów i bezpieczeństwo żywności
Szczebel krajowy	• zapewnienie kształcenia i szkolenia, • aktywne polityki w zakresie rynku pracy i instrumenty wspierania pracowników, • sprawiedliwość społeczna gwarantowana przez system podatkowy, • pomoc rozwojowa, • krajowe plany inwestycyjne, • wydatki na infrastrukturę, • badania i rozwój
Szczebel regionalny	• zapewnienie nowoczesnej infrastruktury, • polityka klastrowa i inteligentna specjalizacja, • lądowe i morskie sieci logistyczne, • skuteczne wykorzystanie funduszy regionalnych (np. EFIS), • zapewnienie kształcenia i szkolenia
Szczebel lokalny	• rozwiązania dla inteligentnych miast, • integracja migrantów, • ośrodki innowacji i inkubatory przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Ściślejsza **współpraca gospodarcza** na świecie oraz postęp technologiczny stwarzają szanse i wyzwania, a jednocześnie budzą nadzieje i obawy. Chociaż fakty wskazują na to, że gospodarka euro-

pejska, a także obywatele i przedsiębiorstwa z Europy wciąż czerpią ogromne korzyści z globalizacji, to nie są one uzyskiwane automatycznie ani równomiernie rozłożone wśród regionów w Europie oraz jej obywateli. Obawy są równie realne i w niektórych przypadkach uzasadnione. Globalizacja i powiązane z nią zmiany technologiczne przekształcą nasze życie w bezprecedensowym tempie. Proces ten nie będzie przebiegał harmonijnie, ale nie da się go zatrzymać ani odwrócić. W tej chwili nasuwa się pytanie, czy Europa może wypracować porozumienie w sprawie dalszych działań, tak aby skutecznie kierować tą przemianą[78].

[78] Dokument otwierający debatę w sprawie wykorzystania możliwości płynących z globalizacji, Komisja Europejska COM(2017) 240 z dnia 10 maja 2017.



1.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe

Pytania testowe:

1. Konkurencja to:

a) określenie konkretnej grupy klientów, do których adresowany będzie dany produkt
b) przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów
c) określenie konkretnej grupy sprzedawców, do których adresowany będzie dany produkt
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

2. Zachowanie polegające na nawiązaniu i podtrzymaniu pozytywnych kontaktów i współpracy przez jednostkę lub grupę, organizację z innymi grupami i organizacjami to:

a) filiacja
b) defoliacja
c) prywatność
d) afiliacja

3. Zdolność technologiczna gospodarki odnosi się do:

a) wszystkich wynalazków opatentowanych na danej gospodarce
b) barier wejścia do danej branży
c) możliwości kreacji i adaptacji technologii w gospodarce
d) zaawansowania technologicznego przemysłu

4. Do czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do innowacji należą:

a) presja konkurentów
b) możliwość kooperacji w innowacjach
c) zmiany popytu
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

5. Podstawowymi instrumentami marketingowymi są:

a) produkcja, dystrybucja, reklama, cena
b) reklama, publicity, akwizycja
c) zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż
d) produkt, dystrybucja, cena, promocja
e) zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, promocja

6. Z marketingowego punktu widzenia produktem jest:

a) wyłącznie rzecz fizyczna
b) rzecz fizyczna i usługa
c) rzecz fizyczna, usługa, miejsce, organizacja i aktywność
d) wszystko, co może zaspokajać potrzeby nabywców i jest im oferowane na zasadzie transakcji wymiennych

7. Promocja jest to komplet środków, za pomocą których przedsiębiorstwo:

a) przekazuje informacje do odpowiednich segmentów rynku
b) informuje nabywców o cechach produktu, miejscach jego nabycia i cenie
c) kształtuje postawy i zachowania nabywców
d) wszystko jest prawdą

8. Public relations to:

a) zespół działań zapewniających firmie systematyczne komunikowanie się z otoczeniem
b) zespół działań zapewniających firmie systematyczne kontrolowanie mikrootoczenia
c) zespół działań zwanych zamiennie publicity
d) działania dotyczące wzajemnych stosunków między klientem i firmą

9. Chcesz zwiększyć swój udział w rynku, być bardziej widoczny i czuć się bezpieczniej, wykorzystując do tego celu cenę jako instrument, a więc obniżasz cenę, gdy:

a) klienci nie przywiązują dużej wagi do poziomu cen
b) Twój produkt jest unikatowy, zaś konkurencja na rynku słaba
c) masz niewykorzystane zdolności produkcyjne lub nadmiar personelu

10. Ostra rywalizacja pomiędzy uczestnikami w sektorze:

a) zwiększa atrakcyjność sektora
b) zmniejsza atrakcyjność sektora
c) nie wpływa na atrakcyjność sektora
d) zachęca przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów inwestycyjnych

11. Model biznesowy opisuje:

a) mechanizmy tworzenia efektywnych struktur organizacyjnych
b) założenia i zasady zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza zarządzanie talentami
c) sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy wartość i czerpie zyski z wytworzonej wartości
d) model przywództwa strategicznego i efektywnego kierowania ludźmi

12. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa polega na tym, że:

a) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do realizacji celów właścicieli
b) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do maksymalizacji wartości rynkowej
c) w przedsiębiorstwie obok celów ekonomicznych realizowane są cele społeczne
d) przedsiębiorstwo unika współpracy z konkurentami

13. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to:

a) liczba aktualnych konkurentów
b) liczba aktualnych i potencjalnych konkurentów
c) zdolność do wygrywania z konkurentami
d) poziom konkurencji w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo



14. Cykl życia produktu obrazuje zjawisko stopniowego nabywania i utraty zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb konsumenta. Maksymalne przychody ze sprzedaży produktu osiągane są w fazie:

a) wprowadzania produktu
b) wzrostu
c) dojrzałości
d) schyłku

15. Które stwierdzenie jest prawdziwe:

a) Kosztem działalności gospodarczej w przypadku leasingu operacyjnego są wszelkie opłaty leasingowe
b) Kosztem działalności gospodarczej w przypadku kredytu są odsetki
c) Działanie jest ekonomiczne, jeśli relacja wyniku użytecznego do kosztów jest większa niż 1
d) wszystkie odpowiedzi są prawidłowe

16. Największa groźba pojawienia się nowych producentów występuje:

a) w sektorach młodych
b) w sektorach dojrzałych
c) w sektorach o wysokich barierach wejścia
d) w sektorach o niskiej rentowności

17. Kluczową cechą przedsiębiorcy jest:

a) sformalizowanie jego działań
b) innowacyjność
c) umiejętność negocjowania
d) głęboka wiedza techniczna

18. Niepewność jest to sytuacja decyzyjna:

a) o nieznanych prawdopodobieństwach pojawienia się możliwych skutków
b) o znanych prawdopodobieństwach pojawienia się konkretnych skutków
c) w której jesteśmy pewni wystąpienia znanych nam skutków
d) w której powinniśmy stosować algorytm decyzyjny



19. Wskaż zdanie nieprawdziwe:

a) Wiedza „ukryta” nie może być skodyfikowana.
b) Wiedza „na temat” zawiera fakty, teorie, zestawy instrukcji.
c) Wiedza jawna jest podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej.
d) Kluczowym wyzwaniem dla firm jest ułatwienie odtwarzania wiedzy wewnątrz firmy, przy jednoczesnym utrudnieniu jej kopiowania na zewnątrz.

20. W nowoczesnym zarządzaniu finansami cel działania firmy w gospodarce rynkowej to:

a) maksymalizacja przychodów ze sprzedaży
b) maksymalizacja udziału w rynku
c) maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa w długim okresie

21. Miarą skuteczności (działania) jest:

a) sprawność
b) nadwyżka wyniku użytecznego nad kosztami
c) korzystność działania
d) stopień osiągnięcia celu
e) dynamiczność działania

Zagadnienia opisowe



1. Określ wady i zalety analizy otoczenia metodą macierzy BCG.

……
……
……
……

2. Wymień i omów czynniki otoczenia mikro i makro wpływające na funkcjonowanie współczesnej firmy.

……
……
……
……

3. Na czym polega i jakie efekty przynosi analiza metodą macierzy ADL?

……
……
……
……

4. Jak jednocześnie wykorzystać analizę SWOT i analizę PEST celem uzyskania efektu synergii w ocenie pozycji rynkowej firm?

……
……
……
……

5. Na czym polega i jakie ma wady i zalety macierz McKinseya?

……
……
……
……
……



2. Internacjonalizacja jako zmiana otoczenia firmy

2.1. Proces internacjonalizacji biznesu

Decyzja o podjęciu działalności na rynkach zagranicznych oznacza przejście do konkurowania w zupełnie nowych warunkach. Odpowiednia **analiza otoczenia**, w którym firma będzie musiała konkurować, jest koniecznym **warunkiem podejmowania decyzji o internacjonalizacji działalności**.



UWAGA

Na otoczenie firmy składają się niewchodzące w skład przedsiębiorstwa, ale z nim bezpośrednio lub pośrednio powiązane:
- **zjawiska,**
- **procesy,**
- **podmioty.**

Podział na **rynek krajowy i rynki zagraniczne** stanowi bardzo duże uproszczenie. Ze względu na różnice międzyregionalne, dotyczące np. zamożności mieszkańców, liczby firm, dostępności do zasobów i sieci kooperacji itp., rynek krajowy może zostać podzielony na szereg typów regionalnych, subregionalnych czy nawet lokalnych. Z podobnych względów podjęcie decyzji o kierunkach ekspansji firmy na rynki zagraniczne wymaga przeanalizowania **dużej liczby czynników**.

Olbrzymiej liczbie czynników, które na otoczenie firmy się składają, towarzyszy **duża dynamika ich zmian**, co dodatkowo utrudnia dokonywanie stosownych analiz. Tym niemniej analizy te muszą być traktowane jako absolutny obowiązek, a ich poprawność i kompletność determinują skalę ryzyka podejmowanych przedsięwzięć. Profesjonalizm, a także obiektywizm dokonanej analizy otoczenia pozwala **zidentyfikować najważniejsze szanse i zagrożenia**. Specyfika otoczenia małego przedsiębiorstwa polega na tym, że jego działania są bardzo silnie związane z rynkiem, a można wręcz powiedzieć, że jego przetrwanie jest od tego rynku całkowicie uzależnione.

Wchodząc na nowy rynek, w szczególności rynek zagraniczny, firma musi uporać się z **wieloma barierami**.

Przede wszystkim szczególną uwagę należy zwrócić na zasygnalizowane poniżej kwestie:

1. **Konieczność uzyskania dostępu do kanałów dystrybucji** – wchodząc na nowy rynek, firma musi zapewnić sobie dostęp do klientów poprzez odpowiednie kanały dystrybucji. W sytuacji, gdy kanały te są ograniczone lub też konkurenci opanowali je w dużym stopniu, konieczne jest zaproponowanie firmom dystrybucyjnym lepszych warunków rozprowadzania wyrobów niż te, które są oferowane przez firmy dotychczas funkcjonujące w sektorze. W przypadku ograniczonego dostępu do kanałów dystrybucji istnieje co prawda możliwość stworzenia własnego, niezależnego kanału dotarcia do klienta, ale dla firm małych jest to najczęściej rozwiązanie zbyt kosztowne. Zarówno wejście do istniejących kanałów dystrybucji, jak i próba samodzielnego dotarcia do odbiorców wymaga poniesienia dodatkowych nakładów.

2. **Oczekiwane działania odwetowe** – firmy nowo wchodzące do sektora powinny oszacować, jak silna może być reakcja konkurentów dążących do obrony własnych interesów. Co prawda, reakcja na wejście na rynek firm małych jest stosunkowo niewielka – ze względu na marginalny wpływ wprowadzanych produktów na całość sektora – to jednak warto, w celu zminimalizowania ryzyka, przeanalizować pewne czynniki świadczące o tej sile. W tym kontekście wskazane jest przeanalizowanie:
   - zachowań w przeszłości stosowanych wobec nowych konkurentów;
   - poziomu konsolidacji firm funkcjonujących dotychczas na rynku, podejmowania przez nie solidarnych działań względem nowych konkurentów;
   - zasobów istniejących firm pozwalających na wprowadzenie działań odwetowych;
   - poziomu zaangażowania firm w działalność w sektorze (firmy wyspecjalizowane podejmują bardziej zdecydowane działania odwetowe niż firmy działające na wielu różnych rynkach);
   - płynności zasobów zainwestowanych przez firmy dotychczas

funkcjonujące na rynku – jeżeli zasoby tych firm nie mogą być wykorzystywane w innych rodzajach działalności, to można spodziewać się z ich strony radykalnych działań odwetowych;
- tempa wzrostu sektora – w sektorach, w których popyt jest zerowy lub bardzo ograniczony, pojawienie się kolejnego konkurenta spotyka się z solidarną reakcją dotychczas działających firm, które nie godzą się na utratę popytu na rzecz nowej firmy. Pewne znaczenie może też mieć tutaj istniejąca sieć kooperacji, siła związków między dostawcami i odbiorcami, co może zablokować dostęp nowych firm do kanałów dystrybucji i źródeł zaopatrzenia.

3. **Skala potrzeb kapitałowych** – wejście do sektora wymaga zwykle poniesienia pewnych nakładów kapitałowych związanych z wydatkami na cele produkcyjne, reklamę, badania i rozwój, kredyty dla odbiorców, zapasy, pokrycie ewentualnych strat; firmy wchodzące są w tym przypadku w sytuacji znacznie trudniejszej niż firmy funkcjonujące w sektorze. Ponadto w przypadku działalności na rynkach zagranicznych pojawia się konieczność ponoszenia nadzwyczajnych wydatków na:
   - transport produktów,
   - delegacje,
   - łączność,
   - tłumaczenia,
   - analizy prawne i inne,
   - utrzymywanie przedstawicielstwa.

4. **Polityka państwa** – państwo może stwarzać bariery wejścia poprzez wymagania dotyczące uzyskania licencji na prowadzenie działalności czy koncesji na eksploatację surowców. W łagodniejszy sposób będą oddziaływać standardowe instrumenty polityki gospodarczej (m.in. normy ekologiczne, przepisy bezpieczeństwa).

Przedstawione **bariery wejścia nie mają charakteru stałego**. Zmieniają się one w czasie zarówno na skutek warunków zewnętrznych (zmiany w polityce państwa, wygaśnięcie patentów itp.), jak i wewnętrznych (prowadzenie przez przedsiębiorstwo energicznej polityki promocyjnej, ponoszenie dużych nakładów na badania i rozwój).



WAŻNE

Dla każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza jednak dla przedsiębiorstwa małego, ważne jest precyzyjne określenie filarów, na których będzie opierała się przyszłość firmy. Wskazać można trzy główne źródła pozycji strategicznej firmy, które opierają się na:

- **ściśle określonych produktach lub usługach,**
- **precyzyjnie zdefiniowanych oczekiwaniach klientów,**
- **ustalonych sposobach dotarcia do klientów.**

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z **wyborem pozycji opartym na różnorodności produktów**. Przedsiębiorstwo ogranicza swoją produkcję do określonego podzbioru produktów lub usług związanych z pewnym sektorem rynku. Firma musi budować swoje kompetencje w taki sposób, aby należeć do grona liderów pod względem wytwarzania określonych produktów lub usług. Ta **pozycja lidera może być rozumiana jako zdolność do nadawania produktom wyjątkowych cech** (w kontekście jakości, innowacyjności bądź też w kontekście dostępności i kosztów). Firma, która stosuje taką strategię, koncentruje swoją uwagę na doskonaleniu technologii, sposobu wytwarzania produktu, innowacyjności.

Druga sytuacja to **wybór pozycji oparty na potrzebach odbiorców**. Punktem wyjścia do realizacji takiej strategii jest określenie typu klientów, na rzecz których firma chce działać. W dalszej kolejności należy ustalić, jakie produkty / usługi firma jest w stanie wytwarzać, aby obsługiwać potrzeby zidentyfikowanego segmentu klientów. Korzystnym rozwiązaniem jest ustalenie takiego **zbioru produktów, które są względem siebie komplementarne**, a więc uzupełniają swoją wartość użytkową – zakup przez klienta jednego produktu pociąga za sobą **pojawienie się popytu na produkt komplementarny.**

Firma mała nie może oczywiście produkować wielu różnych, złożonych produktów, ale może określić przynajmniej pewien ograni-

czony wachlarz asortymentowy. Z punktu widzenia wejścia na rynki zagraniczne **wadą tej strategii jest konieczność plasowania na rynku większej liczby produktów**, a co za tym idzie konkurowania z większą liczbą podmiotów, zaś **zaletą – wyraźna koncentracja działań marketingowych i ich zogniskowanie na ściśle określonej grupie nabywców**, ich gustach i oczekiwaniach.

Trzeci przypadek to wybór pozycji oparty na dostępie. Dla małych firm taka strategia może być trudna do realizacji, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, ponieważ wymaga stworzenia własnego systemu dystrybucji, co niewątpliwie wiąże się z dodatkowymi kosztami i złożonymi zabiegami organizacyjnymi. Podejmując decyzję o internacjonalizacji działalności, należy odpowiedzieć sobie na pytanie: na ile wejście na nowe rynki i funkcjonowanie w nowych warunkach są kontynuacją dotychczasowej strategii, a na ile stanowią przełom.

Próba funkcjonowania na różnych rynkach z różnymi strategiami może doprowadzić w krótkim czasie do głębokich problemów przedsiębiorstwa. Krótko mówiąc, **wejście na rynki zagraniczne powinno stanowić logiczną konsekwencję posiadanych kompetencji i doświadczeń, nie powinno zaś prowadzić do radykalnych odstępstw od dotychczasowej linii rozwojowej firmy**. Wejście na nowe rynki ma ścisły związek z wyborem strategicznego profilu firmy odnoszącego się do szerokości asortymentu oraz pewnego klucza, który służy do wyboru wachlarza produktów / usług.

Wyróżnić można trzy profile, do których należą:

1. specjalizacja, czyli konkurowanie w jednym sektorze lub w jednym rodzaju działalności,
2. konkurowanie w kilku powiązanych sektorach lub działalnościach,
3. konkurowanie w kilku niepowiązanych sektorach lub działalnościach.

Ten podział ma fundamentalne znaczenie dla małych firm, które stoją w obliczu podjęcia działalności na nowych rynkach. Kolejne z wymienionych profili niosą za sobą różne konsekwencje, częściowo pozytywne, częściowo zaś negatywne. Widać też wyraźnie, że rozszerzanie przestrzenne zasięgu działania firmy odnosi się wprost do przedstawionych profili.

W tabeli 7 zaprezentowano ich zalety i wady. Z punktu widzenia rozwoju małych firm oraz ich **planów dotyczących internacjonalizacji można sformułować następujące rekomendacje**:

- **małe firmy powinny preferować pierwszy z profili związany ze specjalizacją**; ograniczone potencjały nie predestynują tych firm do rozszerzania asortymentu czy prowadzenia szerokich kampanii marketingowych; wszelkie decyzje związane z wprowadzaniem nowych produktów, na inne rynki, dla innych odbiorców mogą doprowadzić do wszechstronnego osłabienia firmy, rozproszenia ich zasobów i atutów; naturalnym wnioskiem jest więc ekspansja na rynki zagraniczne z wykorzystaniem produktów, usług i kompetencji o wyspecjalizowanym charakterze; co więcej, stosunkowo wysokie bariery wejścia na rynki zagraniczne sugerować mogą nawet w pewnych sytuacjach ograniczenie asortymentu i koncentrację na jednym produkcie czy jednym typie klientów;

- **nie należy dokonywać bezpośredniego przejścia od profilu specjalizacji do konkurowania w niepowiązanych sektorach lub działalnościach, nawet jeżeli szanse rynkowe wydają się bardzo atrakcyjne;** z reguły takie rozwiązanie nie jest możliwe ze względu na ograniczone zasoby i kompetencje firmy; dla ograniczenia ryzyka należy zachować właściwą sekwencję rozwoju i – jeżeli zachodzi taka uzasadniona potrzeba – przechodzić od specjalizacji do konkurowania w kilku powiązanych sektorach i działalnościach; przed wejściem na rynki zagraniczne, warto najpierw pomyśleć o zmianie profilu firmy w skali krajowej, a w przypadku małych przedsiębiorstw – nawet w skali regionalnej czy lokalnej;

- **podejmując decyzję zarówno o zmianie profilu, jak i o wejściu na rynki konkretnych państw należy przeanalizować koniunkturę w skali makroekonomicznej**; generalnie, słaba koniunktura powinna stanowić sygnał ostrzegawczy dla podejmowania decyzji o rozszerzaniu działalności; recesja to raczej czas konsolidacji firmy niż jej rynkowego, czy produktowego rozwijania; może natomiast słabsza koniunktura w kraju, przy równocześnie lepszej koniunkturze za granicą, skłaniać do podjęcia decyzji o internacjonalizacji.

Tabela 7. Wady i zalety internacjonalizacji biznesu z uwagi na profil firmy

Profil firmy	Zalety	Wady
konkurowanie w jednym sektorze lub w jednym rodzaju działalności	korzyści ze specjalizacji i koncentracji działań na konkretnym polu; stosowna wiedza o cechach produktu preferowanych przez nabywców	negatywne konsekwencje związane z istnieniem cykli koniunkturalnych
konkurowanie w kilku powiązanych sektorach lub działalnościach	możliwość transferu zasobów, umiejętności kompetencji itp. z jednej działalności do drugiej	uzależnienie od wahań występujących na rynku (spadek popytu w jednym z sektorów może się odbijać na sektorze, który jest z nim powiązany)
konkurowanie w kilku niepowiązanych sektorach lub działalnościach	uniezależnienie się korporacji od wahań rynkowych i sytuacji w poszczególnych sektorach	rozproszenie środków; konieczność konkurowania w odmiennych warunkach; skomplikowany proces zarządczy; konkurowanie w wielu sektorach z firmami wyspecjalizowanymi

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Formy zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w działalność międzynarodową

Dla małych firm bardzo ważną kwestią jest rozstrzygnięcie **formy, w jakiej będzie prowadzona działalność na rynkach zagranicznych**. Ich ograniczone potencjały wymagają precyzyjnego dookreślenia zakresu działalności.

W podstawowym zakresie małe firmy, decydując się na nawiązanie kontaktów na nowych rynkach zagranicznych, funkcjonują jako:

- eksporterzy produktów,
- podwykonawcy,
- importerzy produktów.

Można powiedzieć, że **podwykonawstwo na rzecz przedsiębiorstw zagranicznych** jest również formą eksportu, ale ze względu na pewną specyfikę strategiczną proponuje się je traktować jako odrębny typ działań.

Aby ocenić **możliwości małych firm** w zakresie realizacji powyższych aktywności na rynkach zagranicznych, warto spojrzeć, jak wygląda pełny łańcuch wartości dodanej; składa się on z działalności przedstawionych na rysunku 5.

Rysunek 5. Łańcuch wartości dodanej



Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście, kompetencje małych firm w różnych działalnościach są różne, ale wejście na rynki zagraniczne wymaga realizacji pewnej ich kombinacji. Eksporterzy, jeżeli chcą zająć na zglobalizowanym rynku trwałą pozycję konkurencyjną, muszą zwracać uwagę przede wszystkim na jakość oferowanych produktów.

Strategia niskich kosztów jest dla małych firm bardzo trudna do stosowania ze względu na:

- bardzo silną presję cenową, zwłaszcza krajów Dalekiego Wschodu, które są coraz silniej obecne na rynkach międzynarodowych;
- brak możliwości korzystania przez małe firmy z ekonomii skali, czyli obniżania kosztów stałych przypadających na jednostkę produktu poprzez zwiększanie skali produkcji;
- ograniczenie znaczenia niskiej ceny na rynkach państw rozwiniętych, gdzie zaczyna się nadawać priorytet produktom unikatowym.

Nadawanie produktom dobrej jakości jest procesem wielowymiarowym i obejmuje:

- wartość użytkową produktu,
- trwałość produktu,
- wzornictwo,
- materiały, z których produkt jest wykonany,
- prestiż związany z używaniem produktu,
- dotrzymywanie wymagań odpowiedzialności społecznej (np. przestrzeganie w trakcie wytwarzania norm środowiskowych czy prawa pracy),
- gwarancję i jej warunki,
- charakter dystrybucji,
- obsługę w trakcie sprzedaży,
- obsługę posprzedażową.



UWAGA

Spełnienie tych wymagań jakościowych pociąga za sobą konieczność właściwej organizacji każdej z działalności, jakie zostały zaprezentowane w łańcuchu wartości dodanej.
Należy raz jeszcze podkreślić, że na rynkach krajów rozwiniętych, w tym na rynkach unijnych, znaczenie jakości rośnie. Tylko produkty o wysokim wkładzie intelektualnym nie mogą być łatwo powielone.
Fakt ten pociąga za sobą konieczność zwrócenia szczególnie dużej uwagi na sferę badań i rozwoju oraz marketing. Małe przedsiębiorstwa mają tutaj szanse zaistnienia tylko w przypadku daleko idącej koncentracji własnych działań.

W strategii podwykonawstwa od podwykonawców oczekuje się przede wszystkim obniżania kosztów oraz dotrzymania pewnych reżimów technologicznych, przy czym sama technologia, a nawet wyposażenie, są często dostarczane przez firmę nabywającą usługę. Małe firmy mogą w tej strategii znakomicie funkcjonować na rynkach międzynarodowych. Ich pozycja mogłaby zostać wzmocniona, gdyby

oferta była tworzona przez większą liczbę firm i gdyby występowały one na rynku zagranicznym jako pewna sieć podwykonawcza. Także w tym przypadku należy zalecać stosowanie specjalizacji.

Importerzy produktów muszą skupić uwagę na marketingu produktów i dotarciu do kanałów dystrybucji. Konieczne kompetencje firmy są stosunkowo niewielkie, ale aktualna i potencjalna konkurencja – praktycznie nieograniczona. Warto jeszcze wspomnieć o rozwiązaniach partnerskich, które pozwalają małym firmom działać na rynkach zglobalizowanych:

- tworzenie sieci współpracy rodzimych firm na rzecz wspólnej ekspansji na rynki zagraniczne,
- stosowanie strategii joint ventures dla opracowywania wspólnych projektów technologicznych lub marketingowych,
- stosowanie strategii outsourcingu (podwykonawstwa) na rzecz partnerów zagranicznych czy lokowanie działalności na terenach, gdzie są zlokalizowane klastry (skupienia firm z określonej branży), a więc na terenach, gdzie relatywnie łatwiej można znaleźć partnerów do rozwijania współpracy.

Zmiany organizacyjne. Należy się liczyć z tym, że wraz z rozwijaniem działalności na rynkach zagranicznych mała firma będzie zmuszona do podjęcia decyzji o rozbudowie własnej struktury organizacyjnej. Internacjonalizacja wiąże się bowiem z kilkoma zasadniczymi zmianami w funkcjonowaniu, które dotyczyć mogą takich kwestii jak:

- powiększenie zasięgu przestrzennego działalności firmy,
- rozszerzenie asortymentu,
- zwiększenie wolumenu produkcji,
- doskonalenie produktów i ich profilowanie w zgodzie z wymaganiami różnych rynków.



WAŻNE

W ślad za tymi zmianami konieczne staje się dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych wyzwań i wymagań. Firma musi rozwiązać problemy związane z:

- **komunikacją,**
- **przepływem informacji, wykonywaniem koniecznych analiz dla różnych rynków,**
- **prowadzeniem działalności badawczo-rozwojowej i opracowywaniem nowych produktów,**

tworzeniem nowej sieci relacji z partnerami, kształtowaniem wizerunku firmy w nowym środowisku czy ilościowymi i jakościowymi zmianami w zatrudnieniu.

Oczywiście, nie wszystkie z tych zjawisk muszą występować równocześnie. Wszystko zależy od tego, jaki jest rodzaj zaangażowania firmy na rynku zagranicznym i na ile decyzja o internacjonalizacji wpływa na zmiany dotychczasowej strategii.

Mówiąc o zmianach organizacyjnych, można wskazać pewne **fazy ewolucji struktury organizacyjnej małej firmy**.

Po pierwsze, przedsiębiorca wykonuje wszystkie istotne czynności, nie dystansując się od żadnych funkcji; często jest bezpośrednio zaangażowany w proces produkcji lub świadczenia usługi; rozwiązuje codzienne problemy dla utrzymania elastyczności organizacji. Ze względu na niewielki potencjał firmy oraz szczupłość kadr (funkcje menedżerskie całkowicie skupione w rękach właściciela) dominuje myślenie krótkookresowe. Powodzenie zależy od cech osobowych, kompetencji, zdolności i postaw właściciela.

Po drugie, jeżeli przedsiębiorstwu udaje się przetrwać pierwszą fazę funkcjonowania i pojawi się korzystny układ szans w otoczeniu, następuje rozwój zasobów, działalności, a przede wszystkim możliwości rozwoju, które stoją przed firmą. Taką sytuacją może być inter-

nacjonalizacja firmy. Kluczowe dla powodzenia w tej fazie rozwoju jest podjęcie przez przedsiębiorcę decyzji o przekazaniu części kompetencji innym osobom. Właściciel zostaje więc „kapitanem drużyny", oddając część obowiązków profesjonalistom (specjaliści w dziedzinie produkcji, marketingu itp.). Brak decyzji o przekazaniu uprawnień skutkuje coraz większymi trudnościami właściciela w zapanowaniu nad wszystkimi problemami rozwoju. Jeżeli weźmiemy pod uwagę poziom komplikacji w firmie związany z internacjonalizacją, to działania polegające na delegowaniu uprawnień jawią się jako absolutna konieczność.

Po trzecie, wraz ze wzrostem asortymentu i różnorodności rynków, w szczególności zaś w związku z wejściem firmy na rynki zagraniczne, konieczne może okazać się wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej firmy komórek, wydziałów, a nawet całych pionów odpowiedzialnych za sukces firmy na pewnym rynku geograficznym. O strukturze organizacyjnej nie decydują już tylko kwestie produktowe, finansowe czy marketingowe, ale coraz ważniejsze są zagadnienia związane z przestrzenią. Zmiany organizacyjne opisane powyżej powinny być wprowadzane ze szczególną ostrożnością. Zbyt wczesne działania rozbudowujące strukturę organizacyjną prowadzą do ponoszenia przez przedsiębiorstwo nadmiernych kosztów. Wprowadzenie zmian zbyt późno lub wprowadzenie zmian niewłaściwych prowadzić będzie do obniżania efektywności funkcjonowania firmy. Nie ma jednak wątpliwości, że internacjonalizacja działania firmy pociąga za sobą konieczność jeżeli nie rozbudowy struktury organizacyjnej, to przynajmniej powierzenia określonych obowiązków i ustalenia odpowiedzialności pewnych pracowników za funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

2.3. Analiza strategii MŚP na rynku krajowym i globalnym

Pozycja konkurencyjna dotyczy usytuowania danej firmy, jej produktów lub usług na szeroko rozumianym rynku. Określa ona szanse i zagrożenia, jakie z niej wynikają. Firma ma duży wpływ na swoją pozycję rynkową. Realizowane przez nią strategie, sposoby osiągania założonych celów i stosowanie **marketingu mix** (4P) ustala jej

pozycję konkurencyjną na rynku. Mają na nią wpływ reputacja, wyniki finansowe, różnorodność produktów itd. Pozycja konkurencyjna spółki możne być inaczej zwana rolą firmy. Nazwa ta jest związana z rozumieniem **procesu konkurencyjnego oddziaływania firmy na środowisko** jako gry w teatralnym przedstawieniu, w której każdy z uczestników ma jasno określoną rolę. Zatem rola przedstawia pozycję zajmowaną przez firmę w kontaktach ze konkurentami. Ta pozycja jest tą samą rolą odgrywaną w stosunku do innych podmiotów gospodarczych.

Wybrana pozycja nie jest niezmienna czy stała w systemie konkurencyjnej komunikacji przedsiębiorstwa. Może się ona zmieniać i w tym przypadku rola też ulega zmianie.



UWAGA

Obiektywnie firma wybiera rolę poprzez[79]:

- **dane analityczne dotyczące poziomu konkurencyjności i skali potencjału konkurencyjnego firmy w branży,**
- **analitykę firm konkurencyjnych na poziomie konkurencyjności i stopnia ich potencjału konkurencyjnego,**
- **wyznaczenie części rynkowej, kontrolowanej przez tę firmę i firmy konkurencyjne,**
- **dane analityczne dotyczące zakresu perspektywy wschodzących nisz rynkowych,**
- **dane analityczne w zakresie celowości i możliwości dywersyfikacji działalności firmy i jej konkurentów.**

[79] M. Grzebyk, Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009; M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2010; G. Śmigielska, Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy, Difin, Warszawa 2013; J. Brodowska-Szewczuk, Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, [w:] Istota konkurencyjności, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2009.

Subiektywną przesłanką do wyboru roli jest poziom kompetencji i umiejętności zawodowych kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, obecność w arsenale spółki produktywnych pomysłów biznesowych, jak również zdolności zarządzających do przyciągnięcia takich pomysłów. **Pod wpływem wybranej roli firma rozpoczyna realizację swoich strategicznych celów, metod, rodzajów i form zachowań konkurencyjnych**. Wpływ ten z reguły jest stały w ramach jednej roli, którą zdecydowało się stosować kierownictwo firmy. Zarząd firmy nie powinien szybko zmieniać strategii, metod, form i rodzajów zachowań konkurencyjnych pod wpływem rozważań krótkoterminowych, jeśli do tego czasu już wybrano jakąś szczególną rolę na rynku lokalnym, regionalnym lub krajowym.



WAŻNE

Zgodnie z pozycją (rolą) konkurencyjną firmy można podzielić według klasyfikacji zaproponowanej przez amerykańskiego specjalistę marketingu F. Kotlera na następujące rodzaje:

- **liderzy rynku, kontrolują 40% albo większą część rynku;**
- **pretendenci na liderów – firmy, które dominują na 30% rynku;**
- **błoto – tzw. zależni uczestnicy rynku, w tym firmy stabilnie utrzymujące część rynku (zakorzenione w niszach rynkowych) – 20% rynku;**
- **początkujące działalności – zajęte poszukiwaniem niszy rynkowej. Firmy, które nie osiągnęły 10% udziału w rynku.**

Aby firma mogła utrzymywać swoją pozycję konkurencyjną, musi ją ciągle analizować.

2.3.1. Metody analizy portfelowej

Macierz BCG jest to najstarsza, najbardziej znana, a zarazem najprostsza i w dalszym ciągu bardzo użyteczna **metoda** prezentacji portfela produkcji oraz instrument controllingu strategicznego. Nazwa metody pochodzi od amerykańskiej firmy consultingowej **Boston Consulting Group**, która jako pierwsza zastosowała to narzędzie w 1969 r. Metoda pozwala na **ocenę możliwości rozwojowych firmy i określenie jej pozycji strategicznej**. Dzięki zastosowaniu tej metody przedsiębiorstwo może ustalić, które towary (domeny) powinny zostać wycofane z asortymentu, a które powinny przynieść większy zysk w przyszłości. Zakłada się bowiem, że produkt, który ma przeważający udział w rynku, generuje nadwyżkę finansową. Jest to spowodowane tym, że większy udział w rynku powoduje dodatkowe korzyści, takie jak korzyści skali, większa siła przetargowa.



UWAGA

Za pomocą macierzy BCG można przedstawić w sposób graficzny rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych przez firmę i niekontrolowanych.

Kontrolowane znajdują się na osi odciętych i stanowią relatywny udział w rynku, czyli stosunek udziału w rynku badanej jednostki do udziału w rynku najważniejszego konkurenta; czynniki niekontrolowane zaś mieszczą się na osi rzędnych i określają tempo wzrostu rynku danej jednostki organizacyjnej.

Relatywny udział w rynku można alternatywnie określić jako:

- stosunek sprzedaży danej firmy do sprzedaży całego rynku analizowanych produktów;
- porównanie sprzedaży trzech największych konkurentów do sprzedaży przedsiębiorstwa, które jest analizowane;

- stosunek sprzedaży największego konkurenta do sprzedaży danej firmy;
- stosunek trzech największych konkurentów do sumy znormalizowanego udziału w rynku i znormalizowanego jego relatywnego udziału w rynku.

Natomiast aby określić drugi czynnik, jakim jest **dynamika wzrostu rynku**, można wykorzystać jeden z podanych **wskaźników**:

- przeciętny roczny przyrost sprzedaży w cenach stałych;
- przeciętna roczna zwyżka sprzedaży w cenach bieżących;
- prognoza przewidywanego średniego wzrostu sprzedaży w ciągu 4 lat;
- prognoza średniego zwiększenia sprzedaży na kolejne 10 lat, wychodząc od punktu wyjścia.



UWAGA

Aby skonstruować macierz BCG, potrzebne są następujące informacje:

- **Jaki jest cykl życia produktu danej firmy?**
- **Jaki obrót finansowy tworzy każdy produkt?**
- **Jaki jest udział w rynku danego wyrobu w stosunku do największego konkurenta?**

Dzięki zebraniu powyższych informacji **każdy produkt można umieścić na jednym z czterech pól znajdujących się na macierzy BCG,** którymi są:

1. **Gwiazdy** – inaczej nazywane „przebojami”. Są to produkty, które wymagają tak dużego finansowania, że nie generują nadwyżki. Nie oznacza to jednak, że nie uzyskuje się z nich przychodów. Inwestowanie w gwiazdę jest bardzo opłacalne, ponieważ tempo wzrostu rynku jest wysokie, a sam produkt jest konkurencyjny i rozwojowy. Gwiazdy z biegiem czasu mogą przekształcić się w dojne krowy.

Możemy wyróżnić tu:
- *młode gwiazdy* – produkty i usługi, które wymagają dużych nakładów finansowych, ponieważ znajdują się w trakcie powiększania udziału w rynku;
- *stare gwiazdy* – produkty i usługi w dużej mierze samofinansujące się.

2. **Dojne krowy** – produkty będące żywicielami jednostki organizacyjnej. Wzrost rynku jest wolny, ale dzięki dużemu udziałowi w rynku mają mocną i stabilną pozycję. Są to wyroby, które generują przedsiębiorstwu nadwyżkę netto i mogą finansować pozostałe wyroby, inwestycje lub być wsparciem dla rozwijających się gwiazd.

3. **Znaki zapytania** – inaczej dylematy, są to produkty deficytowe, których możliwości trudno określić. Charakteryzują się niskim udziałem w szybko rozwijającym się rynku. Przynoszą przedsiębiorstwu niskie dochody, jednak w dłuższej perspektywie, jeżeli zostaną doinwestowane, mogą stać się gwiazdami.

4. **Psy** – inaczej kule u nogi, są to produkty nieprzynoszące znaczącej nadwyżki i niemające perspektyw rozwoju. Wzrost rynku jest niski i taki też jest ich udział w nim. Są one rezultatem przegranej walki konkurencyjnej na rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem usług. Należy więc rozważyć możliwość wycofania się z danego sektora rynku, gdyż produkty te pochłaniają zbyt dużo środków finansowych, przynosząc w zamian znikome dochody.

Wzrost rynku	wysoki	**„Gwiazda”** • wysoka rentowność • duże potrzeby finansowe	**„Dylemat” (Zagadki)** • niska rentowność • duże potrzeby finansowe
	niski	**„Dojna krowa”** • wysoka rentowność • małe potrzeby finansowe	**„Psy”** • niska rentowność • małe potrzeby finansowe
		wysoki	niski
	Względy udział w rynku		

Poniżej zaprezentowano wszystkie grupy produktów i możliwie najlepsze działania związane z ich rozwojem, stabilizacją lub usunięciem.

Tabela 8. Główne koncepcje strategiczne według BCG

Rynkowa pozycja produktu	Orientacja rynkowa	Zyskowność	Niezbędne inwestycje	*Cash flow*
Gwiazdy	utrzymaj lub zwiększaj udział w rynku	duża	znaczące	zerowe / ujemne
Dojne krowy	utrzymaj udział w rynku	duża	znaczące	zdecydowanie dodatnie
Znaki zapytania	zwiększaj udział w rynku lub wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	zerowa / ujemna lub niska / ujemna	znaczące lub niewielkie / zerowe	zdecydowanie ujemne lub dodatnie
Psy	wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	niewielka	niewielka/ zerowa	dodatnie

Źródło: K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWN, Warszawa 1993, s. 77.

Jak wskazują B. Nogalski, J. Rybicki i J. Gacek-Bielec:

(…) idealny program asortymentowy przedsiębiorstwa powinien się charakteryzować odpowiednio dużym udziałem produktów ustabilizowanych na rynku – dojnych krów, finansujących obecnie rozwój innych wyrobów, oraz produktów rozwojowych – gwiazd, które w przyszłości przekształcą się w dojne krowy. Systematycznie prowadzona analiza BCG pozwala również ocenić rozwój produktu w czasie. Pożądany schemat tego rozwoju zakłada przekształcenie się produktów kolejno ze znaków zapytania w gwiazdy, a następnie w dojne krowy[80].

[80] B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996.

UWAGA

Wzorcowy program asortymentowy przedsiębiorstwo osiągnie wtedy, gdy:
- **dylematy będą przynosić 10% dochodów,**
- **gwiazdy zagwarantują 30% dochodów,**
- **dojne krowy będą stanowić o 40–50% dochodów,**
- **psy zaś będą przynosić ok. 10–20% dochodów.**

Aby poprawić wyniki analizy portfelowej przeprowadzonej za pomocą macierzy BCG, należy:
- nadwyżkę gotówki uzyskaną dzięki dojnym krowom przeznaczyć na rozwój znaków zapytania i dofinansowanie gwiazd, celem jest umocnienie pozycji gwiazd i ze znaków zapytania wykreowanie nowych gwiazd;
- wyeliminować znaki zapytania z niepewnymi perspektywami, aby nie musieć w nie inwestować;
- wyeliminować z rynku psy i nie inwestować w nie;
- dbać o „dojne krowy", aby przynosiły dochód jak najdłużej.

Na przełomie kilku ostatnich lat daje się zauważyć wzrost zastosowania tej metody, zwłaszcza przez firmy doradcze. **Macierz BCG ma zarówno zalety, jak i wady**. Zaletą jest prostota jej zastosowania, natomiast wady wynikają ze zbytniego uproszczenia rzeczywistości poprzez uwzględnienie tylko dwóch wymiarów[81].

[81] Por. m.in.: A. Zielińska-Chmielewska, Analiza strategiczna PKM DUDA SA na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG, „Journal of Agrobusiness and Rural Development" 2012, nr 23; S. Antczak, Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2010, nr 87; B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, op. cit.; G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997; B. Gajdzik, B. Jama, Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010; K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWN, Warszawa 1993.

Macierz ADL inaczej jest określana jako **macierz dojrzałości sektora**. Jest techniką **analizy portfelowej**, która powstała w latach 70. XX w. w firmie doradczej Artura D. Little'a. Idea modelu ADL zakłada, że możliwości produktu do generowania zysku wynikają z pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz dojrzałości sektora. Oznacza to, że im mocniejsza pozycja konkurencyjna produktu, tym większe są jego szanse na osiągnięcie nadwyżki. Warto także zaznaczyć, że istotna jest tutaj **koncepcja fazy cyklu życia produktu**.

Jak twierdzili twórcy macierzy ADL, sukces rynkowy firmy ma swoje źródło w innowacjach produktowych. **Innowacje** te dają możliwość rozwoju wszystkich komórek przedsiębiorstwa, wzmacniają jego pozycję wśród konkurentów oraz stanowią przesłankę dominacji na rynku. Sukces mogą umożliwić także produkty należące do sektorów dojrzałych czy schyłkowych, jeśli ich pozycja konkurencyjna jest silna.



WAŻNE

Przeprowadzenie analiz portfelowych obejmuje cztery główne czynności:

1. **Wyróżnienie dziedzin, w których działa przedsiębiorstwo (niezależnych segmentów strategicznych).**
2. **Ocena segmentów strategicznych na podstawie dwóch grup kryteriów: czynnika zewnętrznego oraz wewnętrznego.**
3. **Umieszczenie segmentów na dwuwymiarowych tabelach, czyli macierzach.**
4. **Analiza struktury portfela, która ma na celu ustalenie optymalnej strategii.**

Należy zauważyć, że macierz ADL używana jest w takich samych celach jak macierz BCG i macierz McKinseya. Również reguły budowy tych modeli są jednakowe. Macierz ADL konstruowana jest z użyciem dwóch zmiennych: pozycji konkurencyjnej firmy oraz stopnia dojrzałości sektora (ujmowanej w wartościach jakościowych).

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w danym sektorze.



UWAGA

Dotyczy analizy firmy, jest wypadkową kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Składa się z pięciu pozycji:

- **dominującej – umożliwia kontrolowanie zachowań konkurentów,**
- **silnej – możemy prowadzić politykę dotyczącą podjętego wyboru, jednocześnie nie narażając się na utratę pozycji w dłuższym okresie,**
- **korzystnej – duże prawdopodobieństwo wykonania strategii oraz zachowania pozycji w dłuższym czasie,**
- **niekorzystnej – wyjaśnia kontynuację działalności, co jest skutkiem wystarczająco dobrych wyników, daje możliwość korzystania z ogólnej tolerancji najsilniejszych konkurentów,**
- **marginalnej – mimo niezadowalających efektów umożliwia poprawę sytuacji, która musi mieć znaczący charakter.**

Stopień dojrzałości przemysłu (rynku)

Składa się z czterech faz cyklu życia produktu:

- rozruchu – etap, w którym produkt jest wprowadzany na rynek,
- wzrostu,
- dojrzałości,
- schyłku.

Rysunek 6. Macierz ADL

dojrzałość sektora / konkurencja	rozruch	wzrost	dojrzałość	schyłek
dominująca				
silna				
korzystna				
niekorzystna				
marginalna				

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997.

Macierz ADL zawiera **od 20 do 30 pól** (liczba ta uzależniona jest od ilości uwzględnionych faz). W tych polach występują **koła, które odzwierciedlają produkty lub jednorodne grupy asortymentowe.** Wielkość koła ukazuje rozmiar sektora, a zakreślone wycinki kół świadczą o udziale badanej jednostki w całym sektorze. **Macierz ADL umożliwia dokonanie właściwej alokacji zasobów oraz sterowanie strategiami produktowymi organizacji**. Dzięki wykorzystaniu tej macierzy portfel produkcji może być odpowiednio ukształtowany. Oznacza to, że przedsiębiorstwo oferuje produkty przyszłościowe, mające stabilną pozycję na rynku, mogące sfinansować innowacje produktowe oraz koszty wprowadzenia ich na rynek.

WAŻNE

Wyodrębniamy następujące strategie rozwoju przedsiębiorstwa:

- **rozwoju naturalnego – adresowana do firm, które działają w sektorach będących w początkowej fazie cyklu życia oraz o relatywnie silnej pozycji konkurencyjnej. Rozwój opiera się na angażowaniu zasobów w dziedziny przedsiębiorstwa, które mają dobrą pozycję konkurencyjną;**
- **selekcji – skupiamy się na słabych segmentach (staramy się doprowadzić do ich konkurencyjności), ostrożne inwestycje – istotna jest decyzja, czy powinniśmy skoncentrować się na wszystkich sektorach. czy na tych bardziej obiecujących;**
- **likwidacji – ograniczenie lub porzucenie działalności w dziedzinach o słabej pozycji.**

Użycie macierzy ADL umożliwia określenie trajektorii strategicznych, które określają drogę rozwoju **przedsiębiorstwa** w danych sektorach na podstawie scenariusza sukcesu i porażki. Najczęstsza **trajektoria sukcesu** to linia obrazująca rozwój sektora od momentu wejścia w fazie rozruchu o pozycji marginalnej do momentu osiągnięcia w sektorze schyłkowym pozycji dominującej. Rzadziej utrzymywana jest pozycja dominująca czy silna we wszelkich fazach życia sektora. Natomiast trajektoria porażki jest skutkiem nieodpowiednich decyzji dotyczących polityki produktowej i inwestycyjnej, czego konsekwencją jest marginalna pozycja firmy[82].

[82] H. Bieniok, Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2010; G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, Zarządzanie strategiczne dla inżynierów, PWE, Warszawa 2013; G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2013; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2017; A. Zielińska-Chmielewska, Analiza strategiczna działalności PAMAPOL SA z wykorzystaniem macierzy ADL, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju

Macierz McKinseya – inaczej jest określana jako macierz atrakcyjności produktu lub atrakcyjności sektora, a także macierz GE.

UWAGA

Konstrukcja macierzy McKinseya bazuje na dwóch założeniach:

1. **Należy działać w sektorach, które cechują się największą atrakcyjnością, z mniej atrakcyjnych sektorów produkty usuwamy.**
2. **Powinniśmy inwestować w produkty mające mocną pozycję konkurencyjną, jednocześnie wycofując się z tych produktów, u których jest ona słaba.**

Użycie **macierzy atrakcyjności sektora umożliwia nam określenie kierunku rozwoju firmy** prowadzącej zdywersyfikowaną działalność. Oznacza to, że dzięki rozkładowi produktów w macierzy potrafimy określić, w stosunku do których produktów zastosować strategie wzrostowe, do których strategie podtrzymywania wraz z dofinansowaniem, a które wyeliminować, korzystając z strategii schodzenia z rynku.

Strategiczne jednostki organizacyjne – SBU (inaczej strategiczne jednostki biznesu – SJB). Są to wydzielone części organizacji, które mają zidentyfikowanych zarówno dostawców, jak i konkurentów, działają na wyodrębnionych rynkach i mają swoje strategie konkurencji. Dzięki SBU mamy możliwość w jednej strukturze połączyć tak wiele różnych form działalności, ile potrzebujemy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Obszarów Wiejskich, 2012, s. 33.

Strategiczne jednostki biznesu charakteryzuje[83]:

- przedmiot działalności, który ma być jednoznacznie określony według triady produkt – technologia – segmenty odbiorców (swoistość zadań rynkowych),
- względna samodzielność podczas decyzji w sprawie rozwoju i działań rynkowych.

Jest to **9-polowa macierz** zbudowana z użyciem dwóch zmiennych: **atrakcyjności sektora** – tego, w którym funkcjonuje ta jednostka strategiczna (atrakcyjność sektora możemy określić na trzech różnych poziomach: wysoka, przeciętna oraz niska) i **pozycji konkurencyjnej** tej jednostki w sektorze (oceniamy jako mocną, przeciętną i słabą). Do skonstruowania macierzy McKinseya konieczne jest ustalenie zestawu kryteriów do oceny atrakcyjności sektora oraz oceny pozycji konkurencyjnej danej jednostki.

Etapy oceny atrakcyjności przemysłu:

1. Identyfikacja kryteriów, które determinują atrakcyjność przemysłu.
2. Ważenie ocen (suma wag ocenionych kryteriów = 1).
3. Ocena atrakcyjności każdego z przemysłów z perspektywy danych kryteriów (skala ocen: 1–5, 1 – nieatrakcyjny, 5 – bardzo atrakcyjny).
4. Ustalenie wyniku wartościowania kryteriów (zsumowanie ocen ważonych).

Etapy umożliwiające ocenę pozycji konkurencyjnej firmy są zbliżone.

1. Ustalenie czynników sukcesu dla badanego przedsiębiorstwa.
2. Przypisanie wag danym czynnikom sukcesu.
3. Ustalenie stopnia konkurencyjności (skala: 1–5, 1 – słaba pozycja konkurencyjna, 5 – mocna).
4. Suma ocen ważonych.

[83] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, op. cit., s. 189.

Rysunek 7. Etapy przygotowywania oceny

Kryterium oceny	Waga [0–1]	Ocena [1–5]	Wartość [waga × ocena]
_ _ _			
_ _ _			
_ _ _			
RAZEM	1,00	XXX	_ _ _

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli mamy powyższe informacje, możemy rozpocząć konstrukcję **macierzy McKinseya**. Na osi rzędnych (określającej poziom atrakcyjności sektora) umieszczamy wyniki z pomiaru atrakcyjności każdego przemysłu, czyli SBU (SJB). Natomiast na osi odciętych, opierając się na badaniu czynników sukcesu dla poszczególnych przemysłów, ustalamy pozycję strategiczną, którą zajmuje w nim firma. W miejscu skrzyżowania tych dwóch wymiarów występuje punkt – to środek koła ilustrujący dany **sektor działalności analizowanego przez nas przedsiębiorstwa**. Wielkość koła powinna mówić o rozmiarze tego sektora, a zakreślone wycinki kół świadczą o wielkości udziału produkcji badanej firmy w całym sektorze.

Najwyżej oceniamy sektory atrakcyjne, gdzie przedsiębiorstwo równocześnie ma mocną pozycję konkurencyjną, natomiast najniżej nieatrakcyjne sektory o słabej pozycji konkurencyjnej. Stosując macierz McKinseya, możemy wyróżnić silne strony portfela produktów. Także jest wytyczną, która pomaga w planowaniu strategii rozwojowej firmy[84].

[84] A. Ehrlich, Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010; G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2017; J. Starczewski, Satysfakcja klienta a pozycja konkurencyjna firmy, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2013, nr 1 (16); M. Strużycki (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2017; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.

Rysunek 8. Interpretacja pozycji przedsiębiorstwa w macierzy

A	A	B
A	B	C
B	C	C

Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębniamy trzy obszary:
A – strategia ekspansji oraz wzrostu, intensywnych inwestycji,
B – strategia selektywnego rozwoju – podtrzymywania,
C – strategia eksploatacji pozycji rynkowej, wycofania się.

Współczesną gospodarkę cechuje hiperkonkurencja określana jako stan, w którym zmienność zasad konkurowania w grze rynkowej jest tak duża, że przetrwają w niej tylko te firmy, które będą miały największe umiejętności dostosowywania się, szybkość działania oraz tzw. zwinność[85]. Współcześni klienci chcą być obsłużeni szybciej, taniej i w taki sposób, jaki jest dla nich – a nie dla firmy – najbardziej odpowiedni. To sprawia, że firmy zmuszone są do dokonania radykalnych zmian organizacyjnych.

W modelu pięciu sił Portera pokazano, w jaki sposób siły zewnętrzne oddziałują na przedsiębiorstwo. Zgodnie z tym modelem w celu stworzenia strategii kierownictwo firmy musi rozumieć i umieć właściwie reagować na wskazane siły zewnętrzne, gdyż to one determinują poziom konkurencyjności firmy. Słabością tego modelu jest to, iż skupia się przede wszystkim na zewnętrznych siłach oddziałujących na przedsiębiorstwa. Model łańcucha wartości opracowany przez M.E. Portera przedstawia **działalność organizacji jako usystematyzowany ciąg działań zmierzających do dostarczenia użytkownikowi finalnemu produktu, którego oczekuje, oraz towarzyszących im działań zarządczych i doradczych**. Podział ten ma na

[85] J. Trout, S. Rivkin, Wyróżniaj się lub zgiń: jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?, IFC Press, Kraków 2000.

celu umożliwienie analizy, która pozwala zidentyfikować źródła kosztów, zysków oraz potencjalnych przewag konkurencyjnych.



WAŻNE

M.E. Porter wyodrębnił z działalności organizacji funkcje podstawowe, funkcje pomocnicze oraz wynikający z ich zintegrowania osiągnięty zysk (marżę)[86].

Działalność podstawowa składa się z funkcji przedprodukcyjnej, produkcyjnej oraz sprzedaży. Każda z nich dzieli się z kolei na podfunkcje:

- **Funkcja przedprodukcyjna** to badania i rozwój, projektowanie wyrobów, zakupy surowców, materiałów, podzespołów, energii i ciepła oraz urządzeń i technologii, transport, magazynowanie, kontrola zapasów oraz planowanie dostaw.
- **Funkcja produkcyjna** to produkcja wyrobów, ich magazynowanie, montaż, transport wewnętrzny, obróbka wykończeniowa, pakowanie, testowanie i utrzymanie sprawności urządzeń oraz maszyn.
- **Funkcja sprzedaży** to dystrybucja i transport do odbiorców, działania promocyjne, naprawy, pomoc techniczna, konserwacja oraz podtrzymywanie kontaktów z klientem.

Działalność pomocnicza składa się z procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Ze względu na różnorodne branże działalności działalność pomocnicza w każdym przedsiębiorstwie będzie się skupiała na innych elementach.

[86] Z. Leszczyński, Analiza procesowa i analiza wartości procesów jako narzędzia projektowania łańcucha wartości obszaru produkcji w przedsiębiorstwie, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2014, nr 1; I. Penc-Pietrzak, Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie, PWE, Warszawa 2010, s. 172–173 i 222–223.

Można podzielić ją na dwa obszary:

- obszar zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (formułowanie misji, wizji oraz strategii rozwoju czy też konkurencji);
- obszar strategii funkcjonalnych, który wspiera realizację strategii sformułowanych w ramach zarządzania strategicznego oraz umożliwia efektywne pełnienie funkcji podstawowych[87].

UWAGA

Obecnie zaczyna dominować spojrzenie na strategię biznesu bazujące na koncepcji renty ekonomicznej oraz traktowanie przedsiębiorstwa jako zbioru umiejętności.
Takie podejście do strategii biznesu spełnia łączącą i integrującą funkcję i umiejscawia ją daleko przed innymi mechanizmami podejmowania decyzji strategicznych[88].
Podkreśla ono potrzebę dostosowania wewnętrznych umiejętności firmy do rynku zewnętrznego, na którym ona działa.

Wewnętrzne środowisko firmy, w kontekście jego zasobów i umiejętności, jest ważniejsze dla zdefiniowania działań strategicznych niż środowisko zewnętrzne. Zamiast skupiać się na gromadzeniu zasobów koniecznych do realizacji strategii zdeterminowanej warunkami i ograniczeniami środowiska zewnętrznego (model Wejście/Wyjście), **zasobowe podejście wskazuje na unikatowe zasoby i umiejętności jako podstawę strategii firmy**.

Wybrana strategia powinna pozwolić firmie jak najlepiej wykorzystać jej kluczowe kompetencje w odniesieniu do istniejących w zewnętrznym otoczeniu szans[89]. Powinna ona pozwolić przedsię-

[87] Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2017, s. 134, 137, 139; M. Kardas, K. Klincewicz (red.), Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, PWE, Warszawa 2017, s. 277.

[88] J. Kay, Strategy and the Delusion of Grand Designs, 2003.

[89] M.A. Hint, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, M.A. Hint, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, Strategic management – Competitiveness and Globalization, 2001.

biorstwu na osiągnięcie **trwałej przewagi konkurencyjnej** poprzez ciągły rozwój istniejących i tworzenie nowych zasobów i umiejętności w odpowiedzi na szybko zmieniające się warunki rynkowe.

2.3.2. Przewaga konkurencyjna w kontekście łańcucha wartości



WAŻNE

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest uwarunkowane posiadanymi kluczowymi umiejętnościami wyróżniającymi oraz umiejętnościami reprodukowalnymi, a także ich unikatową kombinacją tworzoną w firmie i przynoszącą jej efekt synergii.

Umiejętności wyróżniające to takie umiejętności posiadane przez firmę, które nie mogą być skopiowane przez konkurencję lub mogą być skopiowane, ale z wielką trudnością. Do nich należą m.in.:

- patenty,
- licencje na wyłączność,
- silna marka,
- efektywne przywództwo,
- umiejętność pracy zespołowej,
- kultura organizacyjna
- oraz wiedza niejawna.

Umiejętności reprodukowalne to te, które mogą być łatwo nabyte lub wytworzone przez konkurencję i dlatego one same nie mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

Współczesne przedsiębiorstwo chcące odnosić sukcesy rynkowe powinno być **zorientowane na konkurencję**. Jego strategia winna zakładać, że będzie ono unikać zagrożeń ze strony konkurentów, wynajdywać ich słabe strony, a następnie uderzać w nie.



UWAGA

Przedsiębiorstwo nie powinno dążyć do osiągnięcia doskonałości we wszystkich obszarach funkcjonowania. Celem jest osiągnięcie prawdziwej doskonałości w kilku wybranych obszarach, a silnej pozycji w pozostałych.

Tym, co często w nowych sposobach konkurencji można wykorzystać, jest fakt, że zachowania konsumentów to nie tylko sprawa ludzi i przychodów, ale także poziom nieusatysfakcjonowania konsumentów z obecnie istniejących alternatywnych ofert.

W obecnych warunkach rynkowych szczególnej wagi nabierają **koncepcje wyjątkowości oraz wyróżniania się**. Współczesny konsument jest zalewany olbrzymią ilością docierających do niego ze wszystkich stron informacji o produktach i usługach. To sprawia, że większość z nich ma zasadniczy kłopot z podjęciem decyzji związanych z zakupami. Podstawą podjęcia decyzji (dokonania właściwego wyboru) o zakupie produktu lub skorzystaniu z usługi zawsze jest ich różnicowanie. Dlatego też słuszne wydaje się wskazanie na wyróżnianie się jako najważniejsze – tak strategiczne, jak i taktyczne – działanie, jakie przedsiębiorstwo powinno stale realizować. **Wyróżnianie może być uznane za kluczowy czynnik sukcesu w walce konkurencyjnej**.

Aby jakakolwiek inicjatywa zmieniająca model biznesowy przedsiębiorstwa mogła być uznana za strategię innowacyjną przynoszącą sukces, przede wszystkim musi ona przynieść przedsiębiorstwu dochód. **Strategia innowacyjna** zawsze dotyczy rozwiązywania problemów **klientów** w taki sposób, aby to oni, a nie firma, **czuli się wyróżnieni lub wyjątkowi** ze względu na ich obecny sposób traktowania.

Strategie innowacyjne mogą dotyczyć dowolnego obszaru działalności przedsiębiorstwa (obsługi klienta, marketingu, reklamy, metod sprzedaży czy sposobu dystrybucji). Ale niezależnie od tego, gdzie

są one realizowane, strategie innowacyjne (te odnoszące sukces) mają jedną wspólną cechę: **ich sukces jest efektem odkrywania nowych sposobów tworzenia wartości dla klienta.**



UWAGA

Strategia innowacyjna jest efektem twórczej działalności wyobraźni człowieka – zdolnością do spostrzeżenia, czy coś w przedsiębiorstwie może pracować lepiej z punktu widzenia klienta i w sposób, który firmie pozwoli osiągnąć zysk.

Według Tuckera jest sześć podstawowych obszarów, w których można poszukiwać **nowych strategii biznesowych**:

1. Poszukuj szans w pozycjonowaniu na rynku.
2. Poszukuj szans w outsourcingu klientów.
3. Poszukuj szans w tym, jak potrzeby klientów są obecnie rozumiane.
4. Poszukuj szans na przeformułowanie swojego modelu biznesowego.
5. Poszukuj szans na przedefiniowanie wartości dodanej.
6. Przemyśl, jak Twój produkt lub usługa dociera do rąk klientów.

Szybkość – obok efektywności – jest szczególnie ważna w obszarze innowacyjności, adaptacyjności oraz działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. W zakresie innowacyjności produktu (usługi) czas jest szczególnie ważny w przypadku rynków, na których cykl życia produktu jest bardzo krótki, nie ma istotnych barier wejścia dla konkurencji, a nowe produkty wprowadzone na rynek mogą być stosunkowo łatwo skopiowane. W takiej sytuacji do odniesienia sukcesu konieczne jest **szybkie dokonanie innowacji w celu udoskonalenia produktu lub szybkie zauważenie niszy rynkowej i wprowadzenie do niej nowego produktu**. W odniesieniu do kwestii adaptacji firmy czas również odgrywa ważną rolę. Innowacja pozwala przedsiębiorstwu na „wyprzedzenie" konkurencji.

Natomiast **adaptacja pozwala na dostosowywanie się do nieprzewidzianych zdarzeń**, które mogą zagrażać istnieniu firmy. Takimi zdarzeniami są np. nagłe pogorszenie koniunktury, pojawienie się nowego konkurenta, niekorzystne zmiany w relacjach z kooperantami, dostawcami, a także klientami. Ważna w tym przypadku dla istnienia firmy jest nie tylko zdolność adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania, ale także szybkość, z jaką realizowane są procesy adaptacyjne. Szybkość jest także ważnym czynnikiem wpływającym na efekty bieżącej działalności operacyjnej, poczynając od obsługi operacji finansowych, poprzez logistykę, skracanie cyklu biznesowego, aż po obsługę klienta.

Współczesna działalność gospodarcza bardzo często może być utożsamiana z zarządzaniem informacją – marketingową, finansową, produkcyjną. W wielu branżach, takich jak finanse czy telekomunikacja, powyższe twierdzenie ma jak najbardziej sens, gdyż mamy tam do czynienia z „produktem informacyjnym" (cyfrowym), niematerialnym. Skracanie się cykli biznesowych dotyczy nie tylko wszystkich branż konkurencyjnych, ale także różnorodnych cykli – poczynając od działań operacyjnych, a na decyzjach strategicznych kończąc.

UWAGA

Duża zmienność otoczenia firmy oraz silna konkurencja stały się motorem napędowym dla opracowania modelu „przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego" (Real Time Enterprise, RTE) przez firmę Gartner Group. Przedsiębiorstwo czasu rzeczywistego może być także uznane za firmę adaptacyjną.

Jedną z najważniejszych cech przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego jest **organizowanie działalności operacyjnej w postaci sieci wartości**. Było to możliwe dzięki dokonaniu **podziału przedsiębiorstwa na oddzielne centra** świadczące sobie nawzajem i dla oto-

czenia zewnętrznego dobrze zdefiniowane, wzajemnie powiązane usługi. Punktem wyjścia do zbudowania sieci jest portfel produktów i usług, które przedsiębiorstwo realizuje na rzecz swojego otoczenia – klientów i partnerów biznesowych. Wyodrębnione **centra stanowią węzły sieci wartości przedsiębiorstwa**. Węzły te mają własne, wydzielone zasoby oraz są suwerennie zarządzane przez centra. Drugą ważną cechą przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego jest **umiejętność zarządzania zmianami umożliwiającymi innowacyjność i adaptacyjność przedsiębiorstwa i ich organizacja w postaci portfela projektów zarządzanych na poziomie firmy**.

Wdrożenie adaptacyjnych metod zarządzania przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego sięga podstaw jego strategii i kultury organizacyjnej. Zaplanowanie struktury sieci wartości przedsiębiorstwa wymaga określenia modułów ją tworzących, zdefiniowania portfela usług świadczonych przez sieć oraz kanałów, poprzez które usługi te będą świadczone. **Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego wymaga stosowania odpowiedniej struktury informacyjnej**. Jej budowę można oprzeć na stworzeniu mapy pokazującej zależność pomiędzy komponentami środowiska informatycznego a elementami sieci wartości firmy, stanowiącej podstawę wdrożenia platformy integracyjnej, której zadaniem będzie udostępnianie funkcji i danych przedsiębiorstwa w formie jednolitych, spójnych usług informacyjnych.

Dzięki takiej platformie rozwój przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do adaptacji i innowacji w dużej mierze stają się niezależne od wchodzących w jej skład systemów i aplikacji. Tworzą ją budowane na bazie platformy integracyjnej usługi dla klientów, usługi dla partnerów biznesowych i wreszcie jednolite środowisko dostępu do wiedzy i procesów firmy dla jej pracowników – również tych, którzy realizują projekty innowacyjne i adaptacyjne. W rzeczywistości jest coraz więcej firm, dla których funkcjonowanie w sieciach wartości wykorzystujących elektroniczne kanały komunikacji zaczyna stanowić dominujący aspekt biznesu. Według analityków rynku rozwój w kierunku sieci wartości będzie stanowił dominujący trend w globalnej gospodarce najbliższych lat.

2.4. Otoczenie biznesu międzynarodowego

Zewnętrzne determinanty konkurencyjności to takie, na które przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu bądź jest on w pewnym stopniu ograniczony. Odnoszą się one do **szeroko rozumianego otoczenia, w jakim funkcjonuje dany podmiot gospodarczy**.



WAŻNE

Otoczenie przedsiębiorstwa ma charakter dwupłaszczyznowy; z jednej strony dostarcza mu środki do prowadzenia działalności, z drugiej natomiast pełni funkcję odbiorcy produkowanych dóbr i świadczonych usług.

Wszelkiego rodzaju **uprawnienia wynikające z norm**, wobec których przedsiębiorstwo jest zobligowane podczas prowadzenia swojej działalności, określają zewnętrzne czynniki konkurencyjności. Przykładowo H.A. Adamkiewicz-Drwiłło wyróżnia trzy główne grupy norm stanowiących zewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstwa[90]. Są to **normy techniczne, ekologiczne i prawne**.

Normy narzucane są przez władze publiczne, co sprawia, że tworzą one ograniczniki samodzielności przedsiębiorstwa.

[90] Por. m.in.: H. Adamkiewicz-Driwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2002; H. Adamkiewicz-Drwiłło, Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2010.



UWAGA

Techniczne uwarunkowania związane są z działalnością produkcyjną, w której przedsiębiorcy muszą dokonać wyboru stosowanej technologii i stopnia zaawansowania technicznego wytwarzanych produktów.

Wiąże się to z koniecznością dostosowania się do obowiązujących na danym rynku **norm jakościowych oraz standardów**, które warunkują możliwość rozpoczęcia na nim działalności. Normy techniczne, które napotyka przedsiębiorca, dotyczą **normowania czasu pracy, normowania materiałów – ich zużycia, ubytków materiałowych i zapasów magazynowych, oraz normowania środków produkcji**. Szczególnymi rodzajami normalizacji są unifikacja i związana z nią typizacja.



UWAGA

Unifikacja to proces polegający na sprowadzaniu grup wyrobów przemysłowych do wspólnej postaci, uzyskuje się w ten sposób ograniczoną liczbę gatunków.

Typizacja wiąże się z działaniami prowadzącymi do ograniczenia liczby podstawowych typów wyrobów konsumpcyjnych i środków produkcji.

Pomimo że normalizacja i standaryzacja oznaczają dostosowywanie produktów do spełnienia często bardzo wysokich wymagań jakościowych, przedsiębiorcy upatrują w nich szansę na zwiększenie swojej konkurencyjności.

Do podstawowych korzyści będących następstwem przyjęcia globalnej standaryzacji zalicza się[91]**:**

1. obniżenie kosztów wytwarzania i magazynowania, wynikające z ograniczenia ilości wytwarzanych produktów i jednoczesny wzrost wolumenu produkcji każdego z nich;
2. koncentrację produkcji, efektem czego są zwielokrotnione korzyści skali, a co za tym idzie – możliwość inwestycji w lepsze wyposażenie i produkcję dóbr lepszej jakości po niższych kosztach;
3. lepszą jakość produktów;
4. wzrost zainteresowania produktem przez klientów.



WAŻNE

Obniżenie kosztów wytwarzania i koncentracja na mniejszej ilości produkowanych dóbr, ale globalnie znormalizowanych, umożliwia ekspansję przedsiębiorstwa poprzez oferowanie większej ilości wyrobów o lepszej jakości.

Towarzyszy temu umocnienie pozycji na rynku oraz zintensyfikowanie sprzedaży, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Według W.E. Deminga **konkurencyjność przedsiębiorstwa jest uzależniona od satysfakcji klienta**, którego podstawowym wymogiem jest **dobra jakość produktów i usług** oferowanych przez przedsiębiorstwo[92]. Posiadanie przez przedsiębiorstwo certyfikatów przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności. Ma ono większe możliwości zarówno wejścia na rynek, jak i utrzymania się na nim. **Przedsiębiorstwa posiadające certyfikaty** jakości cieszą się łatwiejszymi kontaktami z odbiorcami i kontrahentami, poprawą reputacji oraz wzrostem prestiżu na rynku i wśród pracowników. Na pod-

[91] O. Flak, G. Głod, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

[92] Por. M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008; M. Gorynia, E. Łaźniewska, Kompendium wiedzy o konkurencyjności, PWN, Warszawa 2009.

stawie powyższych rozważań można stwierdzić, że jakość, będąca wypadkową uwarunkowań technicznych, jest ważnym, a zdarza się, że nawet głównym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Drugą grupą zewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa są **uwarunkowania ekologiczne**.



UWAGA

Ekologiczne uwarunkowania są związane zarówno z ochroną środowiska naturalnego, jak i z racjonalnym wykorzystywaniem jego zasobów naturalnych, ludzkich oraz kapitałowych.

Wzrost znaczenia **ochrony środowiska naturalnego** oraz rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa sprawiają, że coraz częściej to właśnie działalność proekologiczna jest uznawana za jeden z głównych czynników wpływających na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Marta Krawczyk podkreśla coraz większe znaczenie **certyfikacji** w zakresie ekologicznej produkcji przy podejmowaniu przez nabywców decyzji konsumenckich[93]. Wymagania stawiane podmiotom gospodarczym dotyczące **proekologicznej działalności** stanowią pewnego rodzaju barierę wzrostu gospodarczego. Wiąże się to z przymusem dostosowania się do określonych przepisów dotyczących ochrony środowiska naturalnego, koniecznością opracowania proekologicznej strategii rozwoju, a co za tym idzie – wzrostem ponoszonych kosztów. Jednak należy zwrócić uwagę, że zachodzące zmiany w myśleniu o ochronie środowiska niejako wymuszają na przedsiębiorcach odejście od postrzegania jej jako kosztów na rzecz dostrzegania w niej potencjału promocji i poprawy wizerunku.

[93] M. Krawczyk, Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych, WNWiZ, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2010, nr 25.

Optymalizacja produkcji, czyli minimalizacja nakładów względem oczekiwanych efektów oraz związana z nią odpowiednia **alokacja zasobów** jest jednym z aspektów proekologicznej działalności przedsiębiorstwa, który niewątpliwie przyczynia się do poszukiwania nowych technologii. Śmiało można zatem stwierdzić, że omawiane uwarunkowania mają istotny wpływ na rozwój oraz poziom konkurencyjności firmy.



UWAGA

Normy prawne regulują oraz określają zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty gospodarcze, które muszą je uwzględniać i stosować.

Przepisy prawne są czynnikami niezależnymi od przedsiębiorstwa, **są one narzucane z góry przez instytucje państwowe.** Są to przede wszystkim przepisy regulujące rozpoczęcie działalności gospodarczej, stawki podatkowe (w tym cło), składki na ubezpieczenia społeczne (mające wpływ na koszty pracy) oraz stawki amortyzacyjne (warunkujące możliwość odtworzenia majątku). To także: subwencje, a więc bezzwrotne wsparcie finansowe udzielane przedsiębiorstwu przez państwo; polityka kredytowa banków, a także dostęp do różnych źródeł finansowania.

Pośrednio na stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa wpływa **prowadzona przez państwo polityka protekcjonizmu oraz liberalizacji handlu zagranicznego**. Polityka protekcjonizmu opierająca się na ochronie rynku krajowego poprzez wprowadzanie utrudnień dla funkcjonowania zagranicznej konkurencji w dłuższym okresie przyczynia się do spadku konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w handlu międzynarodowym. Natomiast pomiędzy liberalizacją wymiany handlowej a poziomem konkurencyjności podmiotu gospodarczego występuje wprost proporcjonalna zależność, ponieważ jego konkurencyjność jest tym większa, im wyższy jest stopień stosowania środków ułatwiających wymianę handlową.

Wewnętrzne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw są bezpośrednio powiązane z decyzjami podejmowanymi w przedsiębiorstwie, takimi jak: wybór systemu zarządzania, systemu organizacji, wybór strategii marketingowej, technologii produkcji, kooperantów czy też określenie oferty asortymentowej.



WAŻNE

Do zależnych od przedsiębiorstwa determinant konkurencyjności należy głównie zaliczyć:

- **charakter własności przedsiębiorstwa,**
- **system organizacji i zarządzania,**
- **stopień zaangażowania w działania z zakresu public relations,**
- **poziom kwalifikacji pracowników**
- **wielkość i koszty produkcji,**
- **system kontroli,**
- **przepływ informacji.**

Zaczynając od **charakteru własności**, należy wspomnieć, że wyznacza on poziom samodzielności i samofinansowania przedsiębiorstwa, a także jego przedsiębiorczości oraz możliwości finansowych.

Od charakteru własności zależy także to, **do jakich przepisów prawa musi stosować się dane przedsiębiorstwo**. Organizacja i zarządzanie to istotne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw tworzące ład korporacyjny. Prawidłowo działające struktura organizacyjna i system zarządzania decydują o sprawności działań i realizacji wyznaczonych celów przedsiębiorstwa. Istotną cechą, jaką powinny charakteryzować się te czynniki – by przyczynić się do wzrostu konkurencyjności – jest szybkość reakcji i adaptacji wobec pojawiających się zmian na rynku.

Kolejny element to **public relations**, którego zadaniem jest organizowanie oraz tworzenie kontaktów z otoczeniem. Public relations

odgrywa ważną rolę w przedsiębiorstwie, gdyż **wpływa na jego wizerunek i dobrą opinię, głównie wśród nabywców**, co przekłada się na wzrost ich zaufania i chęć zakupu, a tym samym wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Ostatnim elementem wewnętrznych czynników mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw są **decyzje dotyczące wielkości i kosztów produkcji**. Podstawowym celem działalności większości przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku jest kreowanie takich możliwości, które zapewnią im utrzymywanie się na rynku oraz pozyskiwanie nowych, docelowych rynków zbytu. Na osiągnięcie zamierzonego celu mają wpływ wszelkie decyzje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, m.in. takie jak wybór technologii wytwarzania, decyzje o rodzaju wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług, określenie wielkości zasobów zużywanych w procesie wytwarzania oraz szacowanie wielkości poniesionych kosztów produkcji. **Właściwe decyzje warunkują osiąganie zysku**, który z kolei jest konieczny, aby móc dokonywać dalszego inwestowania, a tym samym umacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Podobne spojrzenie na uwarunkowania konkurencyjności ma M. Krawczyk, dzieląc **przesłanki warunkujące konkurencyjność przedsiębiorstw również na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne**.

Do zewnętrznych czynników zalicza otoczenie:
- biznesowe,
- polityczne,
- społeczne,
- ekonomiczne,
- technologiczne,
- międzynarodowe.

Ujmuje następujące **uwarunkowania wewnętrzne**:
- innowacyjność i zaawansowanie technologiczne,
- sieć dystrybucji,
- ceny produktów i usług oraz ich jakość,
- pracownicy,
- kultura przedsiębiorstwa,
- inwestycje własne,

- możliwości pozyskania kapitału,
- sposób finansowania działalności.

Klasyfikacja ta jest bardzo zbliżona do przytoczonego poprzednio podziału uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa.

2.4.1. Makrootoczenie przedsiębiorstwa jako komponent biznesu międzynarodowego

Szczególnie duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń w makroskali ma **przynależność do branży**. Polityka rządu, zwłaszcza w okresie restrukturyzacji gospodarki i zmian systemowych silnie różnicuje działania przedsiębiorstw zależnie od tego, czy należą do oferowanych, czy przeznaczonych do likwidacji. **Branże priorytetowe dla gospodarki** mogą liczyć na preferencyjne kredyty, także rządowe, cła ochronne i inne udogodnienia systemowe oraz finansowe. To samo makrootoczenie jest odczytywane zupełnie inaczej przez szefa nowoczesnej, prywatnej firmy handlującej sprzętem komputerowym, inaczej zaś przez dyrektora upadającej firmy budowlanej.

Rodzaj działalności i wielkość przedsiębiorstwa również mają wpływ na **analizę makrootoczenia**. Dla firmy działającej na terenie Polski ważne są elementy makrootoczenia związane z lokalnym prawem, infrastrukturą, czynnikami kształtującymi krajowy popyt, krajową polityką i zmianami społecznymi. Tymczasem firma o zasięgu międzynarodowym, realizująca strategię globalną, musi analizować światowe tendencje dotyczące wydobycia surowców i ich cen, rozwoju technologii, stosunków międzynarodowych, sytuacji demograficznej. Niezależnie od globalnej analizy makrootoczenia musi prowadzić analizy w wymiarze regionalnym i lokalnym na potrzeby swoich filii zlokalizowanych na różnych kontynentach i w różnych krajach.



WAŻNE

Otoczenie ekonomiczne przedsiębiorstwa jest wyznaczane przez kondycję gospodarki.

Najważniejszymi jej wskaźnikami są:

- **stopa wzrostu ekonomicznego i zwrotu kapitału,**
- **stopa procentowa,**
- **kursy wymiany walut,**
- **poziom inflacji,**
- **stopa spożycia,**
- **poziom bezrobocia,**
- **zadłużenie.**

Stopa wzrostu ekonomicznego ma bezpośredni wpływ na wielkość oraz rodzaj szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Wzrost ekonomiczny w całej gospodarce niesie ze sobą wzrost wydatków konsumentów, co stwarza szansę rozwoju organizacji oraz osłabia walkę konkurencyjną w obrębie poszczególnych branż. **Recesja w gospodarce** przynosi skutki przeciwne: spadek popytu, wzrost walki konkurencyjnej, często bankructwa najsłabszych firm. Recesja prowadzi również do wojen cenowych w gałęziach przemysłu znajdujących się w fazie dojrzałości, dlatego badanie trendów wzrostu gospodarczego jest niezbędne do budowania strategii przedsiębiorstwa.

Wysokość wskaźnika **stopy procentowej w gospodarce** determinuje poziom popytu na produkty przedsiębiorstwa. W gospodarce rynkowej typowym **zachowaniem konsumenta jest pożyczanie pieniędzy na zakup towarów**. Zagrożeniem dla rozwojowych, ekspansywnych strategii organizacyjnych jest wzrost stopy procentowej, szansą natomiast – jej obniżenie.

Wahania kursów walut w stosunku do dolara kształtują konkurencyjność na rynkach światowych. Jeśli wartość dolara jest porównywalnie niska w stosunku do innych walut światowych, to produkt

wytworzony w Stanach Zjednoczonych jest relatywnie tani (w stosunku do wyprodukowanego w innych krajach) i konkurencyjny na rynkach światowych, nawet jeśli został wyprodukowany po relatywnie wyższych kosztach.

Równie ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego jest **stopa inflacji**. Inflacja może destabilizować gospodarkę, ograniczać tempo wzrostu ekonomicznego, powodując wzrost stopy procentowej i wahania kursów wymiany walut. Jeśli inflacja jest wysoka, to inwestowanie staje się hazardem. Prognozy dotyczące wzrostu ekonomicznego są zawodne i dominuje niepewność w budowaniu strategii. Innymi elementami wyznaczanymi przez otoczenie ekonomiczne (rzadziej analizowanymi w podręcznikach dotyczących zarządzania strategicznego) są np. **sposoby funkcjonowania rynku, organizacja rynku kapitałowego, obrót papierami wartościowymi czy struktura gospodarki**.

W wysoko rozwiniętych nowoczesnych społeczeństwach **gospodarkę charakteryzuje otwartość, dominacja międzynarodowych korporacji, wchodzenie w alianse strategiczne przedsiębiorstw krajowych z kapitałem światowym**. Podział pracy ma w nich charakter złożony i ograniczony. Istnieje specjalizacja gospodarki, której podstawą są cechy wyróżniające nie pojedynczych przedsiębiorstw, lecz całych sektorów czy gałęzi przemysłu.

Dynamika wzrostu gospodarczego przekłada się zatem bezpośrednio na szanse i zagrożenia wobec firmy. Dynamiczny wzrost PKB wiąże się ze wzrostem inwestycji i wydatków konsumentów, a przez to znacznie osłabia **walkę konkurencyjną** oraz umożliwia wzrost całej organizacji. **Recesja** wiąże się z przeciwnymi skutkami, czyli spada popyt, a przez to zaostrza się walka konkurencyjna, co prowadzi do eliminacji najsłabszych firm. Recesja jest również powodem wojen cenowych w branżach, które znajdują się w fazie dojrzałości.

Stopy procentowe określają poziom inwestycji w spółce oraz wpływają na wydatki konsumentów. **Wzrost stóp procentowych jest zagrożeniem dla rozwojowych, ekspansywnych strategii biznesowych** (wzrost kosztów finansowych, spadek popytu), z kolei szansą jest obniżenie stóp procentowych. Ze stopami procentowymi nieodłącznie wiąże się inflacja.

Kursy walutowe wpływają na konkurencyjność gospodarki i firm na rynku światowym. Osłabiająca się waluta danego kraju może powodować, że produkty wytworzone w tym kraju są konkurencyjne na rynkach światowych, chociaż zostały wytworzone po relatywnie wyższych kosztach. Jednocześnie kurs walutowy może wpływać na poziom inflacji.

Poziom bezrobocia z jednej strony wpływa na popyt, przy spadającym bezrobociu wzrasta fundusz płac (suma wszystkich płac), co zazwyczaj przekłada się na wzrost wydatków konsumpcyjnych. Z drugiej strony przy niskim bezrobociu pojawiają się żądania podwyżek wynagrodzeń, co dodatkowo zwiększa fundusz płac i może prowadzić do wzrostu inflacji (jeżeli nie towarzyszy temu procesowi wzrost wydajności).

Dodatkowo wzrost wynagrodzeń może prowadzić do zmniejszenia zysków przedsiębiorstw. Wysoko rozwinięte gospodarki charakteryzują się dominacją międzynarodowych korporacji, zawieraniem przez firmy **aliansów strategicznych** oraz podziałem (specjalizacją) nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale również całych sektorów i gałęzi gospodarki[94].



WAŻNE

Otoczenie technologiczne przedsiębiorstwa.
Zmiany technologiczne mogą spowodować bardzo szybki upadek jednych gałęzi przemysłu i powstanie nowych, mogą więc oznaczać szansę dla jednych przedsiębiorstw, a zagrożenie dla innych.

O sile wpływu zmian technologicznych na gospodarkę i zarządzanie świadczy **rozwój technologii internetowych** w ostatnich latach. W ciągu kilku lat na podstawie technologii internetowych rozwinęła

[94] G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 40–42.

się tzw. nowa gospodarka (*new economy*), oparta na powiązaniach informacyjnych, sprzęcie i technologiach cyfrowych, generująca zyski z usług informacyjnych. Powstał nowy rodzaj działalności, **e-biznes**, w którym dzięki Internetowi wyeliminowano tradycyjne kanały dystrybucji i stworzono nowe formy komunikacji między uczestnikami gospodarki. Zjawiskiem towarzyszącym szybkiemu postępowi technologicznemu jest dezindustrializacja. **Dezindustrializacja** nie oznacza zaniku przemysłu, tylko jego modernizację, znaczne zmniejszenie zatrudnienia oraz kurczenie się tradycyjnych gałęzi produkcji.



WAŻNE

Otoczenie społeczne przedsiębiorstwa.
W otoczeniu społecznym przedsiębiorstw obserwujemy zupełnie nowe zjawiska:

- **rosnąca rola akcjonariuszy w procesach zarządzania,**
- **odchodzenie od państwa opiekuńczego, w tym**
  - **obniżanie wydatków na opiekę społeczną,**
  - **prywatyzacja dziedzin dotychczas dotowanych przez państwo,**
  - **zmniejszanie się roli związków zawodowych,**
  - **likwidacja wydatków na tzw. wyrównywanie szans,**
  - **zachęty podatkowe mające na celu promowanie inwestycji prywatnych,**
- **coraz większa wrażliwość na ochronę środowiska.**

Jednym z nich **jest rosnąca rola akcjonariuszy w procesach zarządzania**. Na porządku dziennym są zwolnienia prezesów wielkich korporacji wymuszane przez walne zgromadzenia, które zdymisjonowanym zarzucają błędy lub niedostateczną energię w zwalczaniu zjawisk kryzysowych. **Akcjonariusze wywierają wpływ na definiowanie celów, strategię i sposób zarządzania przedsiębiorstwem, domagając się programów obniżania kosztów, dezinwestycji, obniżania wynagrodzeń dla członków zarządu, poprawy informacji dla akcjonariuszy**. Naciski i presje na firmy wywierane

są głównie przez **fundusze inwestycyjne i emerytalne**, które dysponują dużymi pakietami akcji lub udziałów przedsiębiorstw.

Zjawiskiem społecznym, mającym ogromny wpływ na działania przedsiębiorstw, jest **odchodzenie od państwa opiekuńczego**. Przez wiele lat funkcjonowanie gospodarki rynkowej opierało się na kontrakcie społecznym gwarantującym i promującym zbiorowe oraz indywidualne bezpieczeństwo społeczne, dążenie do dobrobytu, równość szans, rozwój kultury narodowej itd. W latach 90. nastąpił odwrót od idei państwa opiekuńczego.

Programy **obniżania wydatków na opiekę społeczną**, **prywatyzacja** dziedzin dotychczas dotowanych przez państwo, **zmniejszanie się roli związków zawodowych**, likwidacja wydatków na tzw. wyrównywanie szans, **zachęty podatkowe mające na celu promowanie inwestycji prywatnych** – są faktami społecznymi, których nie można pomijać przy analizie wpływu otoczenia społecznego na przedsiębiorstwo. Społeczeństwa stają się coraz bardziej wrażliwe na **ochronę środowiska**, a wiele przedsiębiorstw znalazło w tym źródło dobrych interesów. Firmy z dumą pakują swoje wyroby w obskurne opakowania, informując, że zostały wykonane z odpadów w systemie recyklingu.



WAŻNE

Otoczenie demograficzne.
Zmiany w populacji danego społeczeństwa powodują określone konsekwencje w budowaniu strategii ogólnogospodarczej oraz w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa.

Powojenny *baby boom* w Stanach Zjednoczonych nie tylko wykreował nowe dziedziny wytwórczości, przyspieszył wprowadzenie innowacji technicznych do produkcji masowej (np. nowe generacje pralek automatycznych), lecz także przyniósł w latach 60. następstwa strategiczne w postaci rozwoju przemysłu produkującego wyroby na potrzeby nastolatków.

Głębokie i ważne dla procesów gospodarczych i społecznych zmiany demograficzne zachodzą na całym świecie. **Zmniejszający się wskaźnik urodzeń w Europie Zachodniej** prowadzi do szybkiego starzenia się społeczeństwa. Zmienia to zasadniczo strukturę popytu na rynku europejskim, ogranicza rozwój przemysłów produkujących dla dzieci i ludzi młodych, **tworzy zapotrzebowanie na dobra i usługi przeznaczone dla ludzi starszych**. Dowodem rosnącego znaczenia ludzi starszych na rynkach krajów rozwiniętych jest silne zainteresowanie koncernów farmaceutycznych lekami geriatrycznymi, rozwój turystyki pod kątem ludzi starszych, specjalizacja w tym kierunku usług bankowych czy medycznych.

Zasadniczo **zmienia się status kobiet** w Europie i w Ameryce Północnej – z roku na rok wzrasta liczba miejsc pracy zajmowanych przez kobiety zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Proces ten jest uwarunkowany nie tylko zmianami społecznymi, lecz także demograficznymi.

Demografowie przewidzieli, że ok. 2000 r. zacznie się **ujemny przyrost zasobów na rynku pracy** w Unii Europejskiej. Takie kraje jak Niemcy czy Belgia są zmuszone **korzystać z pracy cudzoziemców** i tworzyć bardziej liberalne przepisy imigracyjne. Jest to jeden z czynników, obok wzrostu kosztów pracy, skłaniający firmy europejskie do szybkiej globalizacji i przenoszenia produkcji do krajów mniej rozwiniętych.



WAŻNE

Otoczenie polityczne i prawne mają duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa.

Jedną ze znaczących tendencji obserwowanych na świecie jest trend deregulacji, znoszenia zakazów, restrykcji, barier prawnych, celnych itd.

Dzięki tym tendencjom zmieniają się warunki konkurencji na rynkach światowych.

Niewątpliwie świat gospodarczy i świat polityczny są coraz bardziej ze sobą powiązane, ale nie zawsze te więzi są korzystne dla przedsiębiorstw. W każdym kraju polityka zagraniczna może stwarzać zachęty do handlu z określonymi krajami, a polityka pieniężna określa warunki opłacalności handlu zagranicznego. **Decyzja rządu o przystąpieniu do konkretnych organizacji międzynarodowych czy układów** może w znaczącym stopniu zmienić warunki działania przedsiębiorstw. Przykładem może być proces **przystępowania Polski do Unii Europejskiej**. Na wiele lat przed oczekiwaną datą wejścia do UE polskie przedsiębiorstwa musiały konkurować z przedsiębiorstwami europejskimi. Wynikało to ze stopniowego obniżania ceł, dostosowywania norm jakości do standardów europejskich oraz z innych zmian legislacyjnych związanych z procesem integracji.

Zmiany dokonywane w prawie regulującym działalność przedsiębiorstw, szczególnie w przepisach podatkowych i dotyczących zatrudnienia, tworzą nowe warunki ich funkcjonowania. Zmiany legislacyjne, ich rola i wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw są bardzo widoczne w gospodarkach dawnych krajów komunistycznych, nowe regulacje systemowo-prawne doprowadzają do **restrukturyzacji całych sektorów i gałęzi wytwórczości**. Przy omawianiu problemów z zakresu otoczenia politycznego i prawnego nie można pominąć bardzo ważnego zagadnienia nowej roli państwa wobec postępującej globalizacji.

Przedsiębiorstwa oczekują, że **państwo z jednej strony będzie chroniło rynki dla ich produktów, a z drugiej – pomagało im rozwijać nowe wyroby i technologie**. W związku z tymi nowymi oczekiwaniami większość państw przyjmuje bardzo zbliżone strategie. Mianowicie za pomocą narodowych programów badawczych i udziału w międzynarodowych projektach publicznych, przez umiejętne sterowanie rynkiem wewnętrznym (ulgi podatkowe, zamówienia publiczne, regulacje handlowe itp.) **państwo dokonuje na dużą skalę transferu publicznych zasobów do prywatnych przedsiębiorstw**. W Europie proces integracji w obrębie Unii Europejskiej doprowadza do unifikacji norm prawnych i standardów rynkowych państw członkowskich oraz pretendujących do członkostwa, a także przyspiesza proces globalizacji.



WAŻNE

Otoczenie międzynarodowe to określony i dynamiczny układ współdziałania między czynnikami występującymi w otoczeniu krajowym i zagranicznym a czynnikami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym dla danego kraju.

Zmiany w otoczeniu międzynarodowym mogą kreować zarówno szansę dla ekspansji rynkowej, jak i zagrożenia dla przedsiębiorstw działających tylko na rynkach wewnętrznych, narodowych.

Istotnymi czynnikiem jest tu **poziom rozwoju przemysłu w różnych krajach**. Państwa rozwijające się, takie jak Brazylia, Korea Południowa, Tajwan i Chiny, stwarzają niektórym przedsiębiorstwom z krajów wysoko rozwiniętych szansę sprzedaży nowoczesnych technologii czy urządzeń. Jednocześnie dla innych przedsiębiorstw z tych krajów stanowią zagrożenie konkurencją tańszych towarów. Ustalenia podejmowane przez organizacje międzynarodowe, takie jak NATO czy Unia Europejska, eliminują ze względów politycznych niektóre kraje z aktywnego handlu międzynarodowego (Irak, Kuba), a innym tworzą warunki do przyspieszonego rozwoju (Jugosławia).



UWAGA

Międzynarodowa konkurencja staje się coraz bardziej zacięta i przybiera coraz to nowe formy.
Restrykcje, sankcje i inne formy dyskryminacji stosowane wobec niektórych krajów mogą czasowo ograniczać szanse rozwojowe przedsiębiorstw, zmieniać nasilenie konkurencji i zakres kooperacji międzynarodowej.

2.4.2. Mikrootoczenie przedsiębiorstwa jako element biznesu międzynarodowego



WAŻNE

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa, które określane jest również m.in. jako otoczenie bezpośrednie bądź otoczenie konkurencyjne, to czynniki funkcjonowania firmy na danym rynku i w danej branży, które wpływają na jego rozwój i funkcjonowanie.

W jego zakres wchodzą podmioty, które związane są z firmą i jej działalnością:

- **klienci,**
- **dostawcy,**
- **konkurencja.**

Dokładna **analiza makrootoczenia zarysowuje zagrożenia i szanse oraz poziom atrakcyjności przedsiębiorstwa**. Są to zewnętrzne elementy – grupy bądź organizacje, które mogą przyczynić się do działania firmy i mogą bezpośrednio wpływać na jej działanie. Mikrootoczenie przedsiębiorstwa jednak nie jest identyczne dla wszystkich firm.

Do segmentów mikrootoczenia można zaliczyć następujące poniższe grupy.

Odbiorcy. Jest to najczęściej najliczniejsza grupa, która wchodzi w skład mikrootoczenia. Odbiorcami określane są osoby, które nabywają od firmy jej produkty bądź usługi. Podczas analizy ogrywają istotną rolę z uwagi na siłę negocjacji, ponieważ znacznie wpływają na końcowy wyrób danego przedsiębiorstwa. Mogą mieć również wpływ na rozwój pracowników danej firmy, gdyż dzięki ich wymaganiom co do jakości towaru będzie istniała większa konieczność doszkolenia pracowników i unowocześnienia metod produkcji.

Dostawcy. Są to grupy, których rolą jest dostarczanie zasobów, takich jak np. energia czy środki produkcji. Przetargowa siła dostawców zależy m.in. od liczby dostawców w danym sektorze, od jakości wyrobu itp. Prawidłowa analiza dostawców może pozwolić na ograniczenie kosztów dostawy, nawiązanie dłuższej współpracy. Nie należy polegać na jednym dostawcy, gdyż może odbić się to negatywnie na funkcjonowaniu firmy w przypadku powstania problemów z dostawcą.

Pośrednicy. Są to podmioty na rynku, które odpowiedzialne są za dystrybucję produktów danej firmy do odbiorców. Najczęściej mają oni prawo własności do rozprowadzanego produktu na drodze od przedsiębiorstwa do nabywcy. Należy przeanalizować, czy firma wymaga pomocy przy rozprowadzaniu swoich towarów oraz czy wpłynie to na obniżenie kosztów przeciętnych dystrybucji.

Konkurencja. Są to podmioty, które stają się konkurencją dla innych przedsiębiorstw poprzez rywalizację o wszelkiego rodzaju zasoby, od klientów poczynając, poprzez dostawców, na sile roboczej kończąc. Najczęściej konkurentami są podmioty, które działają w tym samym sektorze i zatrudniają pracowników z podobnymi kwalifikacjami, dlatego istotne jest, aby podnosić ich kwalifikacje i organizować dla nich szkolenia.

Producenci substytutów. Są to przedsiębiorstwa, które zajmują się produkcją wyrobów zastępczych, które spełniają podobne funkcje, ale są inne pod względem technologicznym.

Społeczność lokalna. Ludzie, media, związki, grupy, które znajdują się w najbliższej okolicy przedsiębiorstwa. Są oni odpowiedzialni za kształtowanie opinii na temat danej firmy oraz jej produktów.

Administracja lokalna. Są to jednostki samorządowej i państwowej administracji, które odpowiedzialne są za takie czynności, jak wydanie zezwolenia na prowadzenie działalności, ochrona środowiska czy wydawanie decyzji odnośnie do inwestycyjno-rozwojowych przedsięwzięć.

Instytucje finansowe. Są to wszelkie banki oraz pośrednicy finansowi, a także ubezpieczyciele. Wpływają oni na kształtowanie się

kosztów przedsiębiorstwa. Koszty kredytowe mają istotny wpływ na postęp w firmie oraz na zainwestowanie w jej rozwój.

UWAGA

Analiza mikrootoczenia opiera się na dokładnym zbadaniu sektora działalności firmy. Umożliwia tym samym ocenę zarówno jego atrakcyjności, jak i stwarzanych dla organizacji szans i zagrożeń.

2.5. Innowacyjność przedsiębiorczości w warunkach globalizacji

O tym, jak bardzo **cele biznesowe mogą szkodzić innowacjom**, pisał E. Bendyk, wskazując za C. Christensenem, że:

(…) stosowane miary korporacyjnej sprawności premiują decyzje zapewniające szybkie zwroty i jak najwyższą rentowność kapitału w krótkim terminie. To zniechęca do inwestowania w rozwiązania, które muszą dojrzewać wiele lat i mogą być podstawą innowacji przełomowych (…)[95].

Przykładem polskiej firmy, która na poziomie strategii realizuje opisywaną perspektywę, jest Grupa Kapitałowa PGE, która w ten sposób określa ramy swojej najnowszej strategii:

(…) W dobie bardzo szybko zmieniającego się otoczenia rynkowego i technologicznego wiodącym przedsiębiorstwom na całym świecie trudno jest utrzymać swoją dotychczasową pozycję. Dlatego aby uczynić z GK PGE organizację będącą w stanie dostosowywać się do zachodzących zmian i wykorzystywać pojawiające się szanse

[95] E. Bendyk, Innowacje w kryzysie. Paradoksy rozwoju, [w:] P. Zadura-Lichota (red.), Świt innowacyjnego społeczeństwa, PARP, 2013, s. 99.

rynkowe i technologiczne, uznaliśmy innowacyjność za centralny element naszej nowej strategii (…)[96].

UWAGA

Przed wieloma firmami stoi wyzwanie jeszcze poprzedzające integrację strategii biznesowej i innowacyjnej, mianowicie w ogóle zainicjowanie w jakimkolwiek wymiarze procesu innowacyjnego w firmie.

Co takiego dzieje się w polskich firmach, że innowacyjność, dziś jednoznacznie kojarzona z utrzymaniem konkurencyjności, dość trudno przebija się do świadomości zarządzających i działalności przedsiębiorstw? Jest to też o tyle intrygujące, że 23% firm radzi sobie coraz lepiej, wydaje coraz więcej środków na działalność innowacyjną i B+R, wprowadza coraz więcej nowych produktów na rynek, szybko dogania średnią unijną, pokazując swoimi wynikami, że innowacyjność się opłaca. Dlaczego w takim razie innowacyjność w działaniu pozostaje dla większości firm ideą, której nie przyjmują do swojej praktyki biznesowej?

Współpraca. Te rozważania prowadzą nas do kwestii współpracy, gęstości i jakości **relacji w świecie biznesu i jego otoczeniu** i w końcu zaufania. Tematyka współpracy stała się ostatnio ważnym elementem dyskusji na temat innowacyjności, a to za sprawą tego, że wiele krajów, w szczególności tych najbardziej innowacyjnych, zaobserwowało, że **coraz więcej innowacji powstaje na styku branż**, że sukces produktu jest zależny od tego, jak przyjmie go konsument, który ma wiele opcji wyboru, oraz że wiedza się bardzo szybko rozprzestrzenia. Chowanie się zatem z własną wiedzą i mozolne dochodzenie do samodzielnych rozwiązań nie uchroni przed tym, że inni w tym czasie nie zaczną robić czegoś podobnego szybciej i efektywniej – bo np. współpracują z różnymi podmiotami i to właśnie ich wynalazek znajdzie się na rynku jako pierwszy.

[96] http://www.gkpge.pl/innowacje.

Ale też współpraca nie zawsze jest w równym stopniu ważna – to wszystko zależy od poziomu gospodarczego kraju. Badania prowadzone przez PARP m.in. w ramach międzynarodowego projektu Global Entrepreneurship Monitor (GEM)[97] wskazują, że wraz z rozwojem gospodarczym **rośnie skłonność firm do współpracy**, a więc wysoki poziom współpracy świadczy o dojrzałości gospodarki. Szczególnie wyraźnie widać to, jeśli chodzi o **współpracę w zakresie produkcji**. W ramach trzech typów krajów wyodrębnianych przez GEM – w krajach najsłabszych, definiowanych jako te nastawione na czynniki produkcji, współpracuje ze sobą tylko 20% firm (głównie Afryka). W krajach zorientowanych na efektywność (Ameryka Łacińska, część krajów europejskich) udział współpracujących przedsiębiorców podwaja się do 38%, natomiast w krajach nastawionych na innowacje (Ameryka Północna, większość krajów UE) współpracuje połowa firm.

Planowanie strategiczne. Podmioty sektora małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej identyfikują sens i cel istnienia firmy z zapewnieniem przychodów ze sprzedaży oraz zysków. Elementy te (tzw. krótkookresowe) w rankingu wskazywanych celów firmy zdecydowanie dominują nad elementami długofalowymi, jak np. budowa trwałych relacji z klientami, partnerami czy też pracownikami. Plany strategiczne, o ile istnieją, mają zazwyczaj charakter ogólny i nie są oparte na solidnej analizie słabych i mocnych stron firmy. **Za strategię jest uważane określenie raczej samej wizji działania niż mierzalnych celów**[98].

Wiele przeprowadzonych badań potwierdza intuicyjne przekonanie, że im mniejszy przedsiębiorca, tym rzadziej jest on skłonny do funkcjonowania w strategicznym reżimie. Nie oznacza to bynajmniej, że wiedzy w tym obszarze należy szukać przede wszystkim na przykładach większych firm. Podjęcie takiej próby wymaga szerokiej wiedzy i zróżnicowanych kompetencji po stronie właścicieli i menedżerów, np. w zakresie międzynarodowej ochrony własności intelektualnej, procedur patentowych za granicą, kwestii tworzenia

[97] Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012-2018, PARP 2013–2019.

[98] P. Raźniewski, Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw. Raport z badań, PARP, Warszawa 2010.

oddziałów i filii zagranicznych. **Na granicy wiedzy i kompetencji zderzają się kwestie umiejętności negocjacji umów z partnerami zagranicznymi czy przełamywanie barier kulturowych**. Ten krótki opis już pokazuje, że jest to obszar działalności, w którym bardzo trudno osiągnąć sukces, działając samemu, nie mówiąc o potrzebie posiadania precyzyjnego planu, w tym planów alternatywnych[99].

Motywowanie. Zarządzanie jest sztuką osiągania zamierzonych rezultatów przez innych ludzi. **Menedżerowie** osiągają bowiem cele organizacji poprzez **organizowanie pracy innych**, a nie przez wykonywanie zadań osobiście, dlatego kolejnym etapem w procesie zarządzania jest przekonanie pracowników do realizacji przyjętego planu. Niezbędne jest zatem wprowadzenie i realizacja **systemu motywacji w firmie**.



WAŻNE

Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te z sektora MSP, jako pierwsze odczuwają negatywne skutki pogorszenia koniunktury, dlatego skutecznym rozwiązaniem, które może wpłynąć na pogarszające się wyniki firm, jest opracowanie planu określającego sposoby oraz metody postępowania, jakie musi podjąć przedsiębiorca, aby zapobiec procesowi recesji i powrócić na ścieżkę rozwoju[100].

[99] J. Cieślik, Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm, PARP, Warszawa 2011; oraz J. Cieślik, K. Nikk, Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu, PARP 2011.

[100] Wspieramy dobre zarządzanie, PARP, Warszawa 2012, s. 13–16.

2.6. Marketing międzynarodowy – eksport a internacjonalizacja

Cele wyznaczone **w strategii marketingowej eksportu** muszą dotyczyć ekspansji na ściśle określony rynek zagraniczny.



WAŻNE

Występuje pięć podstawowych celów strategicznych w eksporcie, które mogą być główne dla pozostałych celów:

1. **Zysk – wyznaczenie celu w postaci zysku z eksportu może być wyrażone kwotowo lub procentowo.**
2. **Udział w rynku – procentowo wyrażony udział eksportu określonego produktu w całkowitej sprzedaży na danym rynku.**
3. **Wielkość (wolumen) sprzedaży – może być ujęty wartościowo lub ilościowo, traktowany jako cel i zarazem miernik kontroli realizacji przyjętej strategii marketingowej (pozwala ustalić wielkość zysku oraz udział eksportera w rynku).**
4. **Wzrost – może dotyczyć różnych aspektów działań eksportowych takich jak zysk, sprzedaż, zatrudnienie itp. (cel może być zdefiniowany jako np. wzrost zysku z eksportu, wzrost zatrudnienia itp.).**
5. **Wykreowanie produktu eksportowego – cel o charakterze jakościowym, trudny do przełożenia na wartość liczbową. Kreując produkt eksportowy, dążymy do tego, aby produkty konkurencyjne nie były postrzegane jako substytuty mogące satysfakcjonować klienta.**

Stopień doprecyzowania celów w eksporcie zależy od poziomu dokumentu strategicznego, którym jest **strategia marketingowa eksportu**. Im firma jest większa, tym cele są mniej precyzyjne i obejmują większy obszar oraz szersze grupy docelowe.

UWAGA

Poprawnie zidentyfikowane cele w eksporcie powinny spełniać kryterium określane akronimem SMART:
- ***Specific* – powinny być konkretne;**
- ***Measurable* – powinny być mierzalne;**
- ***Acceptable / ambitious* – powinny być akceptowalne, osiągalne, ambitne;**
- ***Relevant / realistic* – powinny być realne, możliwe do osiągnięcia;**
- ***Time-bound* – powinny być osiągalne w określonym przedziale czasowym.**

Poradniki dla eksportera rekomendowane przez organizacje międzynarodowe, takie jak OECD czy Bank Światowy[101], zalecają **doprecyzowanie celów na podstawie analizy odpowiedzi na następujące pytania**:
- **Co oferujemy, dla kogo, dla jakiej grupy** (kryterium wiekowe, zamożności itp.)?
- **Gdzie, w jakim obszarze, na jakim terenie** (kraj, region, subregion)?
- **Ile, jaka będzie wartość eksportu** (sprzedaż kwartalna, roczna)?
- **Od i do kiedy** (czas rozpoczęcia sprzedaży eksportowej, zakładany okres prowadzenia działalności eksportowej na danym rynku)?

[101] J.Z. Kusek, R.C. Rist, Ten Steps to a Results-Based Monitoring an Evaluation System. A Handbook for Development Practitioners, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2004.



WAŻNE

Przyjęcie celów w eksporcie powinno zostać poprzedzone analizą możliwości ich osiągnięcia przy będących w dyspozycji zasobach ludzkich, finansowych, produkcyjnych oraz określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych.

Spełnienie tego warunku wymaga wykorzystania doświadczenia i wiedzy planujących eksport w zakresie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podejmowanymi działaniami proeksportowymi a realizacją założonych celów.

Chodzi o tzw. **teorię zmiany**, którą można opisać następująco: „jeśli wykorzystamy dostępne nakłady, realizując konkretne działania, to osiągniemy określone produkty i dzięki temu wystąpi pożądana zmiana”[102]. Po prawidłowym zidentyfikowaniu celów w eksporcie można przejść do kolejnego etapu – wyboru wskaźników.

Wskaźniki na poziomie celów powinny być **wskaźnikami rezultatu**, czyli powinny odzwierciedlać bezpośrednie efekty realizacji strategii rozwoju eksportu polegające na **wzroście wolumenu eksportu, wartości wymiany handlowej, zmianie postaw klientów wobec oferowanych towarów i usług** itp. W dokumencie strategii rozwoju eksportu, oprócz wskaźników rezultatu, można także zaprezentować wskaźniki produktu, które zwykle odnoszą się do ilości wyprodukowanych i sprzedanych towarów i usług[103].

Tak jak w przypadku zasad konstruowania celów, tak i dla wskaźników kryteria oceny są często określane akronimami (np. SMART). Wartości docelowe **wskaźników rezultatu i produktu (*targets*)** to ujęte ilościowo cele eksportowe, oczekiwane w określonych ramach czasowych przy wykorzystaniu istniejących zasobów. Ich ustanowie-

[102] T. Kot, A. Weremiuk, Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym, MRR, Warszawa 2012.

[103] Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza, PARP, Warszawa 2007.

nie umożliwia nie tylko monitorowanie terminowości osiągania celów, ale także motywuje do działania oraz zapewnia kontrolę odpowiedzialności i transparentność działań.

Rzetelne wyznaczanie **wartości docelowych w eksporcie** jest jednym z trudniejszych zadań w procesie tworzenia logiki systemu monitorowania osiągania celów. Fakt ten jest spowodowany zarówno kwestiami obiektywnymi, związanymi z niedoskonałością metod naukowych, jak i subiektywnymi. Czasem dla uzyskania doraźnych profitów w procesie szacowania wartości docelowych istnieje pokusa ustalania łatwych do osiągnięcia celów lub wymyślania wartości nierealistycznych. Istnieje cała gama zmiennych o różnym charakterze wpływających na ustalanie wartości docelowych w eksporcie. Uświadomienie tego faktu oraz ich rzetelna analiza są podstawowymi warunkami poprawnego szacowania.

Do czynników wpływających na ustalanie **planowanych wartości docelowych** w eksporcie należą w szczególności:

- precyzyjne określenie celu;
- trendy rynkowe (wskaźniki oddziaływania);
- stabilność kosztów jednostkowych (wpływ na wskaźnik produktu);
- poziom i struktura nakładów finansowych, w tym koszt zasobów materialnych i osobowych (realny koszt interwencji);
- typ wskaźnika (wskaźniki produktu są łatwiejsze do oszacowania od wskaźników rezultatu);
- czas trwania działania – im krótszy, tym łatwiej dokonywać oszacowań, mniejsze ryzyko wpływu nieprzewidzianych czynników;
- rodzaj, wielkość i stopień złożoności działania – łatwiej np. oszacować produkty i rezultaty prostej interwencji polegającej na wzroście wolumenu eksportu niż interwencji skierowanej na poprawę pozycji firmy / produktu na danym rynku;
- oczekiwania konsumentów, oczekiwania społeczne;
- czynniki zewnętrzne mogące wywrzeć wpływ na podejmowane działania, np. nieprzewidziane zawirowania gospodarcze na świecie.

W praktyce **ustalenie planowanych wartości docelowych w eksporcie wykorzystuje się do**:

- wskaźników rezultatu i oddziaływania – na poziomie strategicznym i programowym metodę ekstrapolacji trendów rynkowych skorygowaną o wpływ interwencji szacowany na podstawie *benchmarkingu* oraz ocen eksperckich wynikających z badania rynku;
- wskaźników produktu – oprócz ocen eksperckich oraz wyników uzyskiwanych przez podobne firmy (*benchmarking*) pomocne bywa obliczenie tzw. kosztów jednostkowych produktu, czyli średniego kosztu wytworzenia danego produktu.


UWAGA

Praktyka dowodzi, że koszty te często znacznie się różnią, zaleca się więc dokonywanie ich pogłębionej weryfikacji, z uwzględnieniem wszystkich uwarunkowań (np. kosztów pracy, kosztów surowców, kosztów transportu i cła, kosztów reklamy, kosztów adaptacji do warunków i oczekiwań klientów na danym rynku itp.).

Kryteria związane z poprawnością metodologiczną wymagają, aby wskaźniki:

- ograniczały możliwość prezentowania pozornych efektów;
- ograniczały możliwość zniekształcania;
- umożliwiały jednoznaczną i intuicyjną interpretację skali i kierunku zmian;
- były metodologicznie poprawne i wiarygodne statystycznie.

Przykładem **pokazywania pozornych efektów** może być przedstawianie wyłącznie wskaźnika produktu bez uwzględnienia wskaźnika rezultatu w postaci wartości wyeksportowanych towarów. Natomiast przykładem wskaźnika, który trudno zinterpretować, jest procent wykorzystania wyprodukowanych wyrobów w eksporcie. Duży udział eksportu w ogólnej wartości produkcji może równie dobrze świadczyć o wysokim poziomie eksportu, jak i o niskim wolumenie produkcji to-

warów. Natomiast niski poziom eksportu może świadczyć o przeinwestowaniu w produkcję towarów nieeksportowych.



UWAGA

Przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu eksportu przedsiębiorca powinien odpowiedzieć na pytanie, czy firma jest przygotowana do rozpoczęcia tego typu działalności i czy ma dostateczną wiedzę, umiejętności i kadry niezbędne do jej prowadzenia.

Potencjalny eksporter musi zatem uzyskać potwierdzenie, że:

- ma mocną pozycję na rynku krajowym – jest ona dobrym miernikiem cech przedsiębiorstwa, np. skuteczności zarządzania;
- ma kompetencje w zakresie eksportu (zatrudnia osoby wykształcone w zakresie handlu zagranicznego, dysponujące doświadczeniem we współpracy z firmami zagranicznymi oraz znające języki obce);
- klienci są zadowoleni z oferowanych przez niego produktów;
- klienci są obsługiwani szybko i kompetentnie, co świadczy o adekwatnej do zadań strukturze firmy i właściwym doborze personelu;
- klienci polecają jego produkty znajomym, co może świadczyć o dobrym PR i skutecznej reklamie;
- jego firma respektuje zobowiązania – odpowiedzialne traktowanie klientów i partnerów biznesowych jest kluczem do uzyskiwania dobrych kontraktów za granicą;
- jego firma dysponuje nadwyżką mocy produkcyjnych, co oznacza możliwość sprostania zapotrzebowaniu nowego rynku i często decyduje o nawiązaniu współpracy z partnerem zagranicznym;
- jego firma ma dostęp do surowców oraz wolne środki finansowe;
- rentowność innego rynku jest wyższa niż na rynku podstawowym;
- zna rynki, gdzie produkt jest atrakcyjny (cenowo, jakościowo, technologicznie);
- dostrzegł szansę na rynku, który będzie lub jest w fazie dynamicznego wzrostu w danej branży;

- siła oddziaływania konkurencji bezpośredniej na docelowym rynku zagranicznym jest niezbyt duża i nie uniemożliwia realizowania eksportu;
- zwiększenie skali produkcji znacząco poprawi efektywność przedsiębiorstwa, np. spadnie koszt jednostkowy wytworzenia;
- eksport zwiększy prestiż firmy na obecnych rynkach;
- wejście na nowe rynki zwiększy stabilność sprzedaży;
- zostanie przedłużony cykl życia wyrobów firmy, które na rynku podstawowym są w fazie schyłkowej.

2.6.1. Analiza nowych rynków eksportowych

Analiza nowych rynków eksportowych (PEST). Analiza PEST jest narzędziem wykorzystywanym do przeprowadzenia wstępnej analizy makrootoczenia, narzędziem planowania na bazie wyników analizy czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych na danym rynku.



UWAGA

Nazwa pochodzi od skrótu poszczególnych części, na które dzielimy otoczenie, aby łatwiej je zbadać.
• P (*Political*) – polityczno-prawne;
• E (*Economic*) – ekonomiczne / gospodarcze;
• S (*Social*) – społeczne, socjokulturowe;
• T (*Technological*) – technologiczne.

Analiza PEST powinna być pierwszym krokiem przy przeprowadzaniu szeregu analiz, w tym przede wszystkim Analizy Pięciu Sił Portera i Analizy SWOT.

Analizę PEST przeprowadza się w trzech etapach.

1. **Wyróżnienie istotnych czynników dotyczących poszczególnych segmentów otoczenia.** W praktyce oznacza to wypisanie takich czynników danego segmentu (polityczno-prawny, ekonomiczny, socjologiczny, technologiczny), które znacząco wpływają lub mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

2. **Ustalenie wpływu każdego z czynników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.** Na tym etapie wyróżniamy, które czynniki makrootoczenia szczególnie mocno wpływają na przedsiębiorstwo, a które będą wpływały w przyszłości. Dzielimy je ze względu na siłę oddziaływania oraz czas (czy już mamy z nimi do czynienia, czy będziemy mieli w przyszłości).

3. **Określenie relacji między przedsiębiorstwem a makrootoczeniem.** Oznacza to zestawienie danego czynnika z tym, jak wpływa lub może wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa na danym rynku. Najczęstszymi błędami podczas przeprowadzania analizy okazuje się nieprawidłowe dzielenie czynników i ich klasyfikowanie do wymienionych kategorii.

Poniżej przykłady przyporządkowania poszczególnych czynników:

- **Czynniki polityczno-prawne:** prawo pracy, polityka podatkowa, polityka socjalna danego państwa, ustawodawstwo antymonopolowe, stabilność władzy, regulacje prawne związane z przedsiębiorczością, ochrona rynku krajowego (np. cła, kontyngenty), możliwość dofinansowania przedsięwzięć eksportowych i inwestycyjnych itd.
- **Czynniki ekonomiczne:** inflacja, wskaźnik bezrobocia, kursy walut, faza cyklu koniunkturalnego, stopy procentowe i dostępność kredytów, dochody gospodarstw domowych, płynność finansowa przedsiębiorstw w branży (ich rentowność), dostępność oraz koszt energii, łączności, transportu itp., ceny surowców i innych czynników produkcji wykorzystywanych w branży.

- **Czynniki społeczne:** mobilność społeczeństwa, poziom wykształcenia, stopień społecznych dysproporcji, świadomość praw obywatelskich, pozycja organizacji pozarządowych, przywiązywanie uwagi do jakości życia i standardu społecznego, postęp cywilizacyjny itp.
- **Czynniki technologiczne:** wydatki danego państwa na badania i rozwój innowacyjności, priorytety władz i branży względem rozwoju technologicznego, poziom innowacyjności gospodarki, poziom rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i transportowej, standardy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, szybkość transferu nowoczesnych technologii i wiele innych.

Liczne **korzyści wynikające z przeprowadzenia analizy PEST** w odniesieniu do potencjalnych rynków eksportowych potwierdzają, że jest ona nie tylko opłacalna, ale również zapobiega wielu rozczarowaniom i finansowym porażkom. Użyteczność tego narzędzia marketingowego w procesie planowania eksportu polega na tym, że przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę obszary funkcjonowania, które, operując na rynku krajowym, często się pomija. A to właśnie one odpowiadają za sukces lub porażkę w eksporcie.

UWAGA

Za pomocą analizy PEST łatwiej jest przewidzieć potencjalne zagrożenia oraz wyeliminować rynki o zbyt wysokim poziomie ryzyka.
Warto również zaznaczyć, że przeprowadzenie analizy PEST jest relatywnie łatwe, może być realizowane przez większość pracowników firm z sektora MSP.

Segmentacja rynków, wybór docelowego rynku eksportowego. Współczesne rynki eksportowe charakteryzuje duża dynamika. Jej siłami sprawczymi są:

- zmiany społeczno-gospodarcze,
- zmiany siły nabywczej ludności,

- wzrost liczby konsumentów,
- tzw. fundusze swobodnej decyzji
- oraz ewolucja gustów i przyzwyczajeń.

Producenci, eksporterzy i dystrybutorzy coraz powszechniej uważają za niecelowe działanie według zasad marketingu masowego, gdyż **rynki masowe rozpadają się na dziesiątki i setki mikrorynków**. Klienci prowadzący różne style życia nabywają produkty o zróżnicowanych cechach, korzystają z odmiennych kanałów dystrybucji, reagują na zróżnicowane bodźce i komunikaty docierające do nich za pośrednictwem różnych kanałów przekazu informacyjnego.

Eksporterzy coraz częściej stosują więc strategię marketingu docelowego, bezpośredniego (*direct marketing*). Zamiast adresowania działań marketingowych do słabo rozpoznanej dużej grupy potencjalnych nabywców, koncentrują się na tych klientach, których potrzeby i motywacje zakupu dokładnie rozpoznano.



WAŻNE

Jednym z warunków dostosowania oferty przedsiębiorcy do dywersyfikacji popytu produktów i usług jest przeprowadzenie badań mających na celu segmentację rynku eksportowego[104].

Jest to podział potencjalnych nabywców na grupy, które mają podobne potrzeby i prawdopodobnie w zbliżony sposób zareagują na działania marketingowe.

Wyodrębnione grupy stanowią segmenty rynkowe, czyli homogeniczne zbiorowości potencjalnych nabywców[105].

Segmentacja rynku eksportowego stanowi kompromis między marketingiem masowym, którego istotą jest traktowanie każdego na-

[104] J. Altkorn, Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1993.
[105] K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kervin, W. Rudelius, Marketing, pierwsza polska edycja, Dom Wydawniczy ABC, 1998.

bywcy w ten sam sposób, a założeniem, że każdy nabywca wymaga indywidualnej obsługi marketingowej[106]. **Segmentacja polega na agregacji potencjalnych nabywców w grupy charakteryzujące się podobnymi potrzebami i oczekiwaniami**. Efektywność segmentacji polega na wyodrębnieniu fragmentów rynku, które są znaczące pod względem wielkości, dostępne, dające się odróżnić i do których jest możliwe dotarcie z przekazami informacyjno-promocyjnymi. Grupowanie konsumentów na podstawie ściśle określonych kryteriów stanowi o istocie procesu segmentacji rynku.

Proces ten jest uwarunkowany następującymi faktami[107]:

- klienci różnią się upodobaniami, oczekiwaniami, możliwościami finansowymi itp.;
- z dużej grupy potencjalnych nabywców określonego produktu można wyodrębnić podgrupy / segmenty klientów o podobnych zachowaniach, systemach wartości, oczekiwaniach itp.,
- łatwiejsze, tańsze i skuteczniejsze jest działanie adresowane do mniejszej podgrupy / segmentu podobnych klientów niż do dużych, zróżnicowanych wewnętrznie grup.

[106] R. Kłeczek, Marketing. Jak to się robi, Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.

[107] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996.

WAŻNE

Aby strategia segmentacji rynku przyniosła oczekiwane korzyści, muszą zostać spełnione określone warunki, w przeciwnym wypadku firma poniesie niepotrzebne koszty marketingowe.

Poprawnie wyodrębniony segment rynku powinien się odznaczać czterema następującymi cechami[108], czyli być:

- **mierzalny, czyli dać się policzyć (liczba potencjalnych nabywców wyodrębniona pod względem wieku, płci, wykształcenia, pozycji społecznej itp.);**
- **osiągalny, czyli znajdujący się w granicach możliwości technicznych i finansowych dotarcia z przekazami informacyjno-promocyjnymi;**
- **opłacalny, czyli mieć zdolność finansową zakupu odpowiedniej ilości oferowanych towarów i usług;**
- **homogeniczny, czyli w miarę jednorodny, jeśli chodzi o oczekiwania i możliwości nabycia oferowanych towarów i usług.**

Przy wyborze segmentu rynku należy ocenić otoczenie konkurencyjne oraz otoczenie technologiczne dotyczące produktu. Segmentacja rynku eksportowego, odgrywająca główną rolę w **wyborze rynku docelowego, jest szczególnie użyteczna w**[109]:

- dostosowaniu produktów do potrzeb nabywców, co przyczynia się do zwiększenia sprzedaży i konkurencyjności danych towarów na rynku;
- dotarciu do konsumentów, których preferencje są uwzględniane przy kształtowaniu produktu;
- efektywniejszym wydatkowaniu środków finansowych przeznaczonych na aktywizację sprzedaży przez odpowiedni dobór

[108] M.D. Hutt, T.W. Speh, Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, PWN, Warszawa 1997.

[109] B. Żurawik, W. Żurawik, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.

form promocji i akwizycji w stosunku do określonych i znanych adresatów;
- szybkim zauważaniu zmian na rynku dzięki ciągłemu monitoringowi jego określonych segmentów;
- wcześniejszym przygotowaniu się do ewentualnych zmian;
- dokładnym określeniu czasu nasilania się aktywizacji sprzedaży spowodowanej działaniami informacyjno-promocyjnymi.

Ze względu na liczbę obsługiwanych segmentów wyróżniamy **trzy typy działań marketingowych w eksporcie:**
- strategia działań niezróżnicowanych, rynek traktowany jest jako całość;
- strategia działań zróżnicowanych polegająca na podziale rynku eksportowego na segmenty, do których adresujemy odmienne produkty i usługi oraz odmienne przekazy informacyjno-promocyjne;
- strategia działań skoncentrowanych (jednosegmentowa), polegająca na wyborze tylko jednego z wielu segmentów danego rynku.



UWAGA

Dla małych i średnich firm optymalnym wyborem jest strategia jednosegmentowa.
Eksporter wybiera segment rynku najbardziej dla niego korzystny, na nim koncentruje wszystkie działania marketingowe, do niego dostosowuje ofertę.

Zaletą tej techniki jest relatywnie niski koszt oraz łatwość implementacji strategii marketingowej; wadą dosyć duże ryzyko związane z zależnością od jednego segmentu. **Znajomość metod i technik segmentacji rynku** jest podstawowym, ale nie jedynym elementem wiedzy umożliwiającym ich przeprowadzenie.



WAŻNE

Do najważniejszych procedur zalicza się:

1. **Procedurę tradycyjnej segmentacji a priori.**
2. **Procedurę bazującą na tzw. skupianiu.**
3. **Procedurę segmentacji elastycznej.**

Procedura tradycyjnej segmentacji a priori polega na przyjęciu kryteriów podziału rynku i identyfikacji na tej postawie jego głównych segmentów. **Kryteria segmentacji rynku odnoszące się do konsumenta** można zakwalifikować do sześciu grup:

1. **Kryteria społeczno-ekonomiczne:**
   - miejsce zamieszkania,
   - wykształcenie,
   - dochód,
   - zawód.

2. **Kryteria demograficzne:**
   - wiek,
   - płeć,
   - wielkość rodziny,
   - status rodzinny,
   - narodowość.

3. **Kryteria psychograficzne:**
   - styl życia,
   - aktywność,
   - zainteresowania,
   - opinie o oferowanym produkcie lub usłudze.

4. **Kryteria związane z wzorcami konsumpcji:**
   - częstotliwość użytkowania,
   - posiadanie innych, podobnych produktów,
   - lojalność wobec marki i produktu.

5. **Kryteria dotyczące warunków zakupu:**
   - rodzaj sklepu (wielkość punktu sprzedaży, lokalizacja, wystrój, preferowany typ obsługi),
   - czas zakupu (pora roku, miesiąc, pora dnia),
   - impuls,
   - okazje (sezonowe obniżki cen, promocje),
   - wielkość jednorazowego zakupu,
   - częstotliwość zakupu.

6. **Kryteria uwypuklające oferowane przez produkt korzyści:**
   - wiedza konsumenta o produkcie,
   - postrzegane korzyści,
   - predyspozycje konsumentów.

Kryteria społeczno-ekonomiczne i demograficzne obejmują relatywnie łatwe do identyfikacji cechy konsumentów bądź sytuacji, w której się oni znajdują (wielkość kraju, regionu, liczba ludności, uprzemysłowienie, gęstość zaludnienia, dochody, zawód, wykształcenie, przynależność do określonej grupy społecznej, wiek, płeć, wielkość rodziny, aktywność zawodowa, sposoby spędzania wolnego czasu, moda, religia i jej wpływ na styl życia, uwarunkowania społeczno-polityczne i gospodarcze, wzorce konsumpcji, lojalność konsumentów wobec produktu, rodzaj preferowanych kanałów dystrybucji towarów, wielkość i częstotliwość zakupów itp.).

Procedura bazująca na skupianiu polega na przeprowadzeniu szczegółowych badań rynku i na podstawie ich wyników – grupowaniu klientów w **jednorodne grupy o wspólnych cechach**. Segmentacja prowadzi do wyodrębnienia grup nabywców jednorodnych pod względem wiedzy o produkcie, sposobie użytkowania itp.

Metoda ta różni się od poprzednio omówionej tym, że kryteria segmentacji są wybierane dopiero po przeprowadzeniu badań konsumentów. Najczęściej wykorzystywanymi **kryteriami segmentacji są potrzeby, postawy, styl życia, kryteria psychograficzne lub**

też postrzegane przez konsumentów korzyści z użytkowania produktu.

Procedura segmentacji elastycznej jest procedurą pozwalającą na **wyodrębnienie i ocenę kilku alternatywnych segmentów lub podgrup klientów o zbliżonych oczekiwaniach**. Jeśli punktem wyjścia jest produkt, to segmentację przeprowadza się, grupując konsumentów ze względu na ich reakcje na dany produkt, jego cechy charakterystyczne bądź sytuację, w której jest dokonywany zakup[110].

W odniesieniu do wielu produktów segment rynku można wyodrębnić, wykorzystując kryteria ogólne i kryteria dodatkowe – specyficzne. Do **kryteriów ogólnych** zaliczamy łatwe do identyfikacji konsumentów takie jak: kryteria demograficzne, geograficzne, społeczno-ekonomiczne, styl życia, osobowość. **Kryteriami specyficznymi** są cechy odnoszące się do specyficznych sytuacji związanych z zakupem lub użytkowaniem produktu, np. częstotliwość zakupu, przywiązanie do produktu, marka, punkt sprzedaży, innowacyjność, ekologia, preferencje.

Po zidentyfikowaniu potrzeb rynkowych i przeprowadzeniu segmentacji dokonuje się **wyboru segmentów docelowych**:

- agregacja potencjalnych nabywców w segmenty rynkowe;
- ocena wielkości i wybór segmentów docelowych;
- wybór produktów przeznaczonych do sprzedaży w danym segmencie;
- podjęcie działań marketingowych w celu dotarcia do wybranych segmentów docelowych.

Szansą dla eksportera mogą być grupy konsumentów, których potrzeby są niezaspokajane lub zaspokajane niezadowalająco. Ustalenie, czy grupy te mogą stać się opłacalnym rynkiem zbytu oraz decyzje o nakierowaniu aktywności marketingowej na określony segment rynku, nazywamy **selekcją docelowych segmentów rynku**.

[110] P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002; K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kervin, W. Rudelius, Marketing, pierwsza polska edycja, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2009.



WAŻNE

Dokonując wyboru rynku docelowego, warto w miarę możliwości przestrzegać następujących zasad:

- **koncentrować działalność na takim obszarze, który daje możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej;**
- **wybierać obszar rynku, który został przez nas zbadany;**
- **wybierać taki segment rynku, który jest zgodny z naszymi długofalowymi planami eksportowymi;**
- **koncentrować się na segmentach o odpowiedniej wielkości oraz rosnącym potencjale;**
- **unikać segmentów, na których trwa lub niebawem rozpocznie się ostra walka konkurencyjna;**
- **starannie oceniać bariery wejścia na rynek (polityczne, społeczne, kulturowe, technologiczne, prawne);**
- **upewniać się, czy działania marketingowe adresowane do wybranego segmentu rynku eksportowego zapewnią osiąganie zysku.**

Dokonując wyboru rynku docelowego, warto w miarę możliwości przestrzegać następujących zasad:
- koncentrować działalność na takim obszarze, który daje możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- wybierać obszar rynku, który został przez nas zbadany;
- wybierać taki segment rynku, który jest zgodny z naszymi długofalowymi planami eksportowymi;
- koncentrować się na segmentach o odpowiedniej wielkości oraz rosnącym potencjale;
- unikać segmentów, na których trwa lub niebawem rozpocznie się ostra walka konkurencyjna;
- starannie oceniać bariery wejścia na rynek (polityczne, społeczne, kulturowe, technologiczne, prawne);
- upewniać się, czy działania marketingowe adresowane do wybranego segmentu rynku eksportowego zapewnią osiąganie zysku.

2.6.2. Kanały dystrybucji produktów eksportowych

Dystrybucja to rozprowadzanie produktów od producenta do ostatecznych nabywców.



UWAGA

Organizowanie dystrybucji polega na:
- **wyborze i motywowaniu pośredników handlowych,**
- **utrzymywaniu zapasów,**
- **organizowaniu transportu,**
- **przechowywaniu produktów.**

Kanał dystrybucji to grupa wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, instytucji i agencji, które kierują przepływem produktów od producentów do nabywców. Kanały dystrybucji produktów przemysłowych są z reguły krótsze od kanałów dystrybucji produktów konsumpcyjnych, a zatem mniej kosztochłonne. Proces tworzenia kanału dystrybucji polega na wyborze pośredników oraz określeniu zakresu ich uprawnień i odpowiedzialności. Tworzenie kanału dystrybucji towarów i usług wiąże się z rozważeniem dwóch kwestii: wyboru miejsca lokalizacji pośrednika i wyboru formy oraz zakresu świadczenia usług.

Kanały dystrybucji dzielą się na dwa podstawowe rodzaje:
1) kanały bezpośrednie,
2) kanały pośrednie.



WAŻNE

Kanał bezpośredni składa się z dwóch szczebli – producenta i finalnych nabywców.

W kanale takim nie występują podmioty pośredniczące, producent na własny koszt i własne ryzyko dociera z towarami do nabywców finalnych, nawiązuje z nimi kontakty handlowe bezpośrednio (np. poprzez sieć sklepów własnych, sprzedaż internetową).

Organizacja bezpośredniego kanału dystrybucji wymaga od producenta inwestowania w drugi, odmienny rodzaj działalności. W praktyce może ona polegać na **rozwoju własnej sieci handlowej** lub **integracji kapitałowej producenta** z przedsiębiorstwami działającymi w **sferze handlu przez ich zakup, fuzję, zawiązanie spółki** itp.

Kanały bezpośrednie dominują na rynku dóbr inwestycyjnych i surowców. Maszyny, urządzenia, narzędzia, często niestandardowe i dostosowywane do indywidualnych potrzeb, są używane przez długi okres, mają wysokie ceny. Niekiedy brak lub niechęć pośredników do przejmowania ryzyka związanego z wprowadzeniem na rynek i sprzedażą dóbr przemysłowych zmusza ich producentów do stosowania kanałów bezpośredniej dystrybucji, zwłaszcza gdy dobra te mają cechy innowacji.

Bezpośrednie kanały dystrybucji występują również na rynku produktów konsumpcyjnych, przykładem są firmowe sklepy producentów samochodów („Toyota”, „Škoda”, „Volvo”), markowego obuwia („Venezia”, „Nike”, „Puma”, „Adidas”), luksusowej odzieży („Boss”, „Armani”, „Ralph Lauren”), mebli („Kler”, „Natuzzi”, „Alberto Nieri”), wyrobów cukierniczych renomowanych producentów („Wedel”, „Kopernik”, „Wawel”) itp. Bezpośrednie kanały dystrybucji tworzą producenci.

Zaletami tych kanałów jest to, że zapewniają:

- pełną kontrolę producenta nad zbytem wytworzonych produktów, cenami, poziomem usług świadczonych nabywcom finalnym;
- szybki, bezpośredni, dwukierunkowy przepływ informacji rynkowych między producentem a klientami;
- możliwość szybkiego dostosowania oferty do zmian popytu w obsługiwanym segmencie rynku;
- możliwość skrócenia czasu przepływu produktów od wytwórców do nabywców finalnych;
- relatywnie szybszy przepływ płatności za zakupione produkty;
- możliwość osiągnięcia przez producenta wyższego zysku z tytułu bezpośredniej sprzedaży produktów;
- możliwość nawiązywania bezpośrednich i trwałych więzi z klientami, budowania grupy lojalnych nabywców;
- większe możliwości kreowania marki, testowania nowych produktów.

Do wad związanych ze stosowaniem bezpośrednich kanałów przez producentów możemy zaliczyć:

- konieczność ponoszenia kosztów dystrybucji i ryzyka sprzedaży;
- ograniczenie zakresu penetracji rynku do przepustowości własnej sieci dystrybucji (akwizytorów, placówek);
- konieczność rozbudowy struktur przedsiębiorstwa produkcyjnego o segment handlowy;
- odroczone w czasie efekty budowy kosztochłonnych i czasochłonnych więzi z klientami (koszty dzierżawy lub nabycia powierzchni handlowych, koszty osobowe sprzedawców, szkoleń, delegacji, telefonów, prowizji, reklamy, przechowywania zapasów itp.).

Z oceny bezpośrednich kanałów dystrybucji wynika, że nie zawsze są one tańszym rozwiązaniem, ponieważ integracja produkcji i dystrybucji w jednym przedsiębiorstwie generuje dodatkowe koszty.



WAŻNE

Kanał pośredni składa się z producenta, pośredników i finalnych nabywców.

Pośrednikiem w kanale dystrybucji jest osoba fizyczna lub prawna pomagająca w przeniesieniu prawa własności produktu na finalnego nabywcę.

Pośredników, zgodnie z kryterium ich uczestnictwa w przepływie prawa własności, dzieli się na:

- pośredników-kupców, którzy przejmują prawo własności do produktów (importerzy, hurtownicy, detaliści);
- pośredników-agentów, którzy nie kupują produktów, lecz starają się wiązać transakcje kupna-sprzedaży (agenci, brokerzy).

Udział poszczególnych pośredników w dystrybucji produktów eksportowych uzależniamy od sumy korzyści, jakich dostarczają dostawcom i odbiorcom.

Pośrednicy w kanale dystrybucji realizują funkcje:

- transakcyjne – zajmują się negocjowaniem warunków umów eksportowych, zawieraniem transakcji kupna-sprzedaży, przenoszeniem tytułu własności;
- logistyczne – zajmują się zamawianiem produktów, organizacją dostaw, przechowywaniem, sortowaniem, transportowaniem, odprawami celnymi;
- pomocnicze – zbierają informacje rynkowe, badają popyt, rozliczają i kredytują transakcje eksportowe.

Pośrednie kanały dystrybucji dominują na rynkach produktów konsumpcyjnych, zwłaszcza na rynku produktów żywnościowych.

Do zadań pośredników w tych kanałach należy:

- przekształcanie asortymentu produkcyjnego w asortyment handlowy,
- zapewnienie nabywcom ciągłości sprzedaży i swobody wyboru towarów,
- oferowanie im produktów w placówkach o dogodnej lokalizacji.

Kanały pośrednie występują również **na rynku usług**. Przesądza o tym ich niematerialny charakter, brak konieczności magazynowania i transportu, słaba podatność na standaryzację oraz osobisty charakter ich świadczenia. W mniejszym stopniu pośrednie kanały występują na rynku produktów przemysłowych. Pośrednikami są przede wszystkim **agenci oraz hurtownicy zwani dystrybutorami**. Zalety pośrednich kanałów dystrybucji można zidentyfikować poprzez ustalenie korzyści, jakie daje eksporterowi zaangażowanie pośredników.

Korzystanie z pośredników w eksporcie:

- zwiększa możliwość penetracji rynku i potencjalną sprzedaż produktu;
- ułatwia ekspansję eksportera na nowe, dotychczas nieobsługiwane rynki;
- redukuje liczbę transakcji z nabywcami finalnymi, co obniża koszty dystrybucji;
- pozwala odnosić korzyści związane ze specjalizacją pośrednika;
- uwalnia eksportera od ponoszenia kosztów związanych ze znajdowaniem nabywców, budową własnej sieci sprzedaży, zatrudnieniem personelu sprzedażowego, utrzymywaniem zapasów;
- zmniejsza ryzyko eksportera o część zobowiązań przeniesionych na pośrednika;
- zwalnia eksportera od wykonywania czynności mających na celu dostosowanie produktów do potrzeb nabywcy finalnego (np. konfekcjonowania).

Do wad pośrednich kanałów dystrybucji w eksporcie zalicza się:

- częściową lub całkowitą utratę bezpośredniej kontroli nad wyborem nabywców finalnych, cenami, promocją, serwisem posprzedażowym, jakością obsługi klienta;
- wydłużony okres płatności, co oznacza kredytowanie pośrednika;

- większą możliwość powstawania konfliktów;
- negatywne konsekwencje wynikające z niewywiązywania się pośrednika z przyjętych zobowiązań, ignorowania oczekiwań eksportera, niskich kwalifikacji sprzedawców itp.



WAŻNE

Koszt *versus* cena w eksporcie.
Strategia cenowa determinuje skuteczność wejścia na nowe rynki zagraniczne.

Ustalenie ceny dla produktu nowego na danym rynku jest o tyle istotne, że wywołuje „efekt zakotwiczenia", do którego będą odnoszone przyszłe zmiany w cenie, jakości produktu, serwisie posprzedażowym, okresie gwarancji itp.

Ustalając ceny, powinniśmy brać pod uwagę nasze cele: penetrujemy rynek, walczymy o zdobycie trwałej pozycji na danym rynku, a może chcemy wyeksportować chwilowe nadwyżki produkcji? Odmienne strategie cenowe stosujemy w odniesieniu do dojrzałych rynków eksportowych, inne w odniesieniu do krajów rozwijających się.



UWAGA

Ustalając strategię cenową w eksporcie, należy pamiętać o kosztach dodatkowych związanych z koniecznością modyfikacji produktu, opakowań, z kosztami transportu i ubezpieczenia, kosztami promocji itp.
Nie wolno zapominać o konieczności wzięcia pod uwagę strategii cenowej konkurencji.

Wyróżniamy kilka podstawowych strategii cenowych:

- strategia statycznych cen – ta sama cena dla wszystkich klientów;
- strategia elastycznych cen – dostosowujemy cenę do danego klienta / grupy klientów;
- strategia cen oparta na kosztach – cena produktu pokrywa koszty stałe i zmienne oferowanych towarów eksportowych;
- strategia cenowa oparta na kosztach marginalnych, uśrednionych – cena wynika z kosztów zmiennych związanych z dodatkową produkcją eksportową;
- strategia penetracji cenowej – oferowanie produktów po zaniżonych cenach celem zdobycia klientów i osłabienia konkurencji;
- strategia „spijania śmietanki" – strategia zawyżonych cen celem zapewnienia optymalnych zysków w sytuacji niskiego poziomu konkurencji[111].

[111] Por. A. Dejnaka, Analiza działań marketingowych i handlowych w Internecie – wyniki badań bezpośrednich, Badanie internetowe, http://www.e-marketing.pl/; A. Silk (red.), Czym jest marketing?, Harvard Business Press, Rebis, 2008; R. McClean, 4 C's versus 4 P's of Marketing, http://www.customfitfocus.com/marketing-1.htm 10 (dostęp: 10.04.2919); M. Tesławski, Nowy marketing mix – 4C, http://teslawski.wordpress.com/2011/11/28/nowy-marketingmix-4c/ (dostęp: 18.03.2019); P. Kotler, Marketing od A do Z, PWE, Warszawa 2004; M. Bąk, D. Croix, Skuteczny marketing, promocja i handel na rynku Ukrainy i Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Warszawa 2014; S. Wydymas, E. Bombińska, B. Pera, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność eksportu Polski, CeDeWu, Warszawa 2012; J. Hagemejer, Czynniki wpływające na decyzję przedsiębiorstw o eksporcie, Mikroekonomia, Warszawa 2006; P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002; B. Żurawik, W. Żurawik, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996; W. Wrzosek (red.), Efektywność marketingu, PWE, Warszawa 2005; D. Tworzydło, Pomiar efektywności działań public relations. [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red. nauk.), Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; R. Kozielski, Wskaźniki marketingowe, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 43; L. Lake, Explore the benefits of marketing online, http://marketing.about.com/od/internetmarketingstrategy/a/marketingonline.htm (dostęp: 18.03.2019).

2.6.3. Strategie marketingowe w eksporcie – *marketing mix*

Na poziomie przedsiębiorstwa **strategie marketingowe w eksporcie** najczęściej są opisywane jako **formy wejścia na rynek zagraniczny w kontekście marketingowym, warunkujące długofalową aktywność firmy na danym rynku**. Strategie marketingowe w eksporcie są definiowane również jako „sposoby wypełniania zamierzeń rynkowych firmy na rynku docelowym, które powinny gwarantować efektywną alokację zasobów oraz realizację spójnych działań marketingowych, by możliwe było osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jako całości na danym rynku albo w kontekście określonego produktu".



WAŻNE

Obrana strategia marketingowa w eksporcie określa metody oraz możliwości kontroli firmy nad operacjami marketingowymi prowadzonymi poza granicami kraju.

W praktyce strategię marketingową w eksporcie rozumiemy jako starannie dobrany zestaw działań, za pomocą których firma chce osiągnąć wyznaczone strategiczne cele na nowych rynkach.

Cele mogą dotyczyć wprowadzenia na nie towarów lub usług, zwiększenia udziału firmy w danym rynku, powiększenia zysków lub/i zbudowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

UWAGA

Mając na uwadze atrakcyjność rynku i swoją pozycję konkurencyjną, firmy przyjmują jedną z trzech strategii marketingowych w eksporcie:
- **ekspansji,**
- **selektywnego rozwoju,**
- **eksploatacji i wycofania.**

Od wyboru właściwej strategii eksportu zależeć będzie sukces rynkowy oraz perspektywy długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Kluczowym zagadnieniem nie jest to, czy przedsiębiorstwo powinno wejść na rynki zagraniczne, ale jak i kiedy zrobić pierwszy krok. Jak mówi chińskie przysłowie: nawet najdłuższa podróż zaczyna się od pierwszego kroku[112].

[112] Por. M. Bartosik-Purgat, J. Schroeder, Organizacja badań rynków zagranicznych w świetle wyzwań współczesnego rynku światowego – wyniki badania polskich eksporterów. Wyzwania gospodarki globalnej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2012, nr 31 (1), s. 445–460; Biuro Wsparcia Eksportu Województwa Łódzkiego (2017), Struktura towarowa eksportu, http://bwe.lodzkie.pl/struktura-towarowa-eksportu/ (dostęp: 15.09.2019); K. Fonfara (red.), Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka, PWN, Warszawa 2014; W. Grzegorczyk, Marketing na rynku międzynarodowym, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013; W. Grzegorczyk, W. Krawiec, Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019; U. Janeczek, Strategie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na zagranicznych rynkach, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2013, nr 2, s. 22–41; P. Mieczan, Polski eksport regionalny w 2016 roku, https://www.eksport.pl/2018/03/06-polski-eksport-regionalny-2016/ (dostęp: 12.02.2018); J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2005; M. Skóra, Handel zagraniczny w Polsce i w Małopolsce w 2017 roku, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2018, http://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/sites/4/2019/01/Handel-zagraniczny-w-Polsce-i-Malopolsce-2017.pdf (dostęp: 02.01.2019); M. Szymura-Tyc (red.), International Marketing in Europe, University of Economics in Katowice Publ., Katowice 2012; J.W. Wiktor, P. Chlipała, Strategie marketingowe polskich przedsię-

Kontekst marketingowy (ang. *context marketing*) – dostarczanie treści dopasowanych do oczekiwań potencjalnych nabywców we właściwym czasie, poprzez odpowiedni kanał przekazu. Strategia marketingowa w eksporcie – proces określenia długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do osiągnięcia tych celów.

Strategia marketingowa eksportu powinna być elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa opisującym cele, pozycję i możliwości firmy na rynku krajowym i rynkach zagranicznych, każdy z celów firmy jest związany z uzyskaniem przewagi nad konkurencją. Im więcej przewag, tym większa szansa na realizację strategii i sukces eksportowy.

Strategia marketingowa w eksporcie jest katalogiem działań warunkujących i uprawdopodobniających powodzenie w eksporcie, opisuje proces uzyskiwania przewag nad konkurencją polegający na oferowaniu kontrahentom korzystniejszych warunków nabycia towarów i usług. Przewagi nad konkurencją dotyczą przede wszystkim ceny, jakości, terminów i warunków dostaw, gwarancji, serwisu itd. Strategia marketingowa w eksporcie jest również **zestawem profesjonalnie dobranych narzędzi i metod uzyskiwania przewagi konkurencyjnej** w danym okresie, z uwzględnieniem posiadanego potencjału oraz zjawisk rynkowych; ułatwia optymalizację i monitorowanie decyzji menedżerskich; umożliwia monitorowanie i ewaluację procesów związanych z realizacją eksportu.

biorstw na rynkach międzynarodowych, PWE, Warszawa 2012; J. Zentes, B. Swoboda, H. Schramm-Klein, Internationales Marketing, Verlag Vahlen, München 2006; A. Żbikowska, Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich przedsiębiorstw, „Marketing i Rynek" 2013, nr 2, s. 24–30.

UWAGA

Strategie marketingowe w eksporcie oparte na kontraktach nie wymagają dużego zaangażowania zasobów kapitałowych, gdyż bazują na długookresowych umowach z partnerami zagranicznymi, obejmujących zróżnicowane formy współpracy.
Warto pamiętać, że strategie kontraktowe uwzględniają także możliwość sprzedaży licencji oraz kontrakty menedżerskie.

Do strategii marketingowych w eksporcie wymagających zaangażowania kapitałowego zaliczamy:
- organizację własnej sieci sprzedaży na rynku zagranicznym;
- łączenie się przedsiębiorstw w spółki mieszane (joint venture) z zamiarem prowadzenia wspólnych działań;
- bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ).

2.7. Podsumowanie

Otoczenie międzynarodowe to określony i dynamiczny układ współdziałania między czynnikami występującymi w otoczeniu krajowym i zagranicznym a czynnikami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym dla danego kraju. Zmiany w otoczeniu międzynarodowym mogą kreować zarówno **szansę dla ekspansji rynkowej**, jak i **zagrożenia dla przedsiębiorstw** działających tylko na rynkach wewnętrznych, narodowych.

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa, które określane jest jako otoczenie bezpośrednie bądź otoczenie konkurencyjne, to czynniki funkcjonowania firmy na danym rynku i w danej branży, które wpływają na jego rozwój i funkcjonowanie. W jego zakres wchodzą podmioty, które związane są z firmą i jej działalnością – klienci, dostawcy, konkurencja. Dokładna **analiza makrootocze-**

nia zarysowuje zagrożenia i szanse oraz poziom atrakcyjności przedsiębiorstwa.



WAŻNE

Istotnym elementem nowego podejścia do zarządzania biznesem w warunkach globalizacji i internacjonalizacji biznesu jest nowe podejście do budowania i realizowania strategii firmy.

Menedżerowie zakładają, że w kolejnych latach strategie biznesowe firm będą musiały iść w parze ze strategiami innowacyjnymi, a *de facto* zostaną dostosowane do tych drugich.

Jest to spora zmiana w myśleniu zarządzających, ponieważ takie spojrzenie na strategię otwiera biznes na szukanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, jak i ułatwia drogę do rozwoju innowacji, które przestają być ograniczane celami biznesowymi. To nowe podejście do strategii firmy pokazuje, że **innowacyjne, globalne firmy** zauważają, że łączenie celów biznesowych z celami innowacyjnymi będzie miało pozytywny efekt dla rozwoju firmy jako całości.



UWAGA

Można to podsumować stwierdzeniem, że te firmy już wiedzą, że rozwój jest innowacją, choć na razie tylko w części z nich to podejście jest realizowane (wśród tzw. poszukiwaczy potrzeb), a pozostali mają to w planach.

Podmioty sektora małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej identyfikują sens i cel istnienia firmy z zapewnieniem przychodów ze sprzedaży oraz zysków. Elementy te (tzw. krótkookresowe) – w rankingu wskazywanych celów firmy – zdecydowanie dominują nad elementami długofalowymi, jak np. budowa trwałych relacji z klientami, partnerami czy też pracownikami. Plany strategiczne, o ile istnieją, mają zazwyczaj charakter ogólny i nie są oparte na solidnej analizie słabych i mocnych stron firmy. Za strategię jest uważane określenie raczej samej wizji działania niż mierzalnych celów.

2.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



Pytania testowe

1. Analiza pięciu sił Portera pozwala określić:

a) 5 najbardziej dochodowych produktów przedsiębiorstwa
b) rentowność przedsiębiorstwa
c) atrakcyjność sektora, w którym działa przedsiębiorstwo
d) próg rentowności przedsiębiorstwa

2. Respektowanie praw innych w takim samym stopniu jak własnych i wyrażanie własnych poglądów bez poczucia winy to przykład zachowania:

a) agresywnego
b) uległego
c) manipulacyjnego
d) asertywnego

3. Zdolność utożsamiania się z inną osobą, rozumienia jej uczuć to:

a) asertywność
b) empatia
c) sympatia
d) psychomanipulacja

4. Proces podejmowania decyzji składa się z następujących faz:

a) rozpoznanie > projektowanie > wybór
b) analiza > planowanie > wdrożenie
c) diagnoza > wybór > realizacja > kontrola odchyleń
d) identyfikacja problemu > eliminacja barier decyzyjnych > formułowanie rozwiązań



5. Analiza SWOT to:

a) zestawienie szans i zagrożeń w otoczeniu firmy oraz jej mocnych i słabych stron
b) zestawienie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa
c) zestawienie czynników makrootoczenia w 4 segmentach: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne
d) zestawienie głównych rodzajów ryzyka działalności przedsiębiorstwa

6. Podstawowymi instrumentami marketingowymi są:

a) produkcja, dystrybucja, reklama, cena
b) reklama, publicity, akwizycja
c) zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż
d) produkt, dystrybucja, cena, promocja
e) zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, promocja

7. Najważniejszym elementem kompozycji marketingowej jest:

a) produkt
b) cena
c) dystrybucja
d) promocja
e) wszystkie wyżej wymienione są równoważne

8. Z marketingowego punktu widzenia produktem jest:

a) wyłącznie rzecz fizyczna
b) rzecz fizyczna i usługa
c) rzecz fizyczna, usługa, miejsce, organizacja i aktywność
d) wszystko, co może zaspokajać potrzeby nabywców i jest im oferowane na zasadzie transakcji wymiennych

9. Promocja jest to komplet środków, za pomocą których przedsiębiorstwo:

a) przekazuje informacje do odpowiednich segmentów rynku
b) informuje nabywców o cechach produktu, miejscach jego nabycia i cenie
c) kształtuje postawy i zachowania nabywców
d) wszystko jest prawdą

10. Public relations to:

a) zespół działań zapewniających firmie systematyczne komunikowanie się z otoczeniem
b) zespół działań zapewniających firmie systematyczne kontrolowanie mikrootoczenia
c) zespół działań zwanych zamiennie publicity
d) działania dotyczące wzajemnych stosunków między klientem i firmą

11. Do klasycznych składników analizy PEST nie zalicza się otoczenia:

a) społeczno-kulturowego
b) **środowiskowego**
c) technologicznego
d) ekonomicznego

12. W analizie SWOT dobra opinia o przedsiębiorstwie wśród klientów znajdzie się w polu:

a) szanse
b) zagrożenia
c) mocne strony
d) słabe strony

13. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa polega na tym, że:

a) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do realizacji celów właścicieli
b) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do maksymalizacji wartości rynkowej
c) w przedsiębiorstwie obok celów ekonomicznych realizowane są cele społeczne
d) przedsiębiorstwo unika współpracy z konkurentami

14. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to:

a) liczba aktualnych konkurentów
b) liczba aktualnych i potencjalnych konkurentów
c) zdolność do wygrywania z konkurentami
d) pozom konkurencji w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo

15. Największa groźba pojawienia się nowych producentów występuje:

a) w sektorach młodych
b) w sektorach dojrzałych
c) w sektorach o wysokich barierach wejścia
d) w sektorach o niskiej rentowności

16. Czego to definicja: „To dostarczanie właściwego produktu, po właściwej cenie, we właściwym czasie i miejscu i przy użyciu właściwych środków promocji”?

a) otoczenia rynkowe przedsiębiorstwa
b) marketingu partnerskiego
c) orientacji biznesowej
d) marketingu

17. O kim mowa? Wspierają przedsiębiorstwo w procesie dystrybucji oraz świadczą na jego rzecz usługi.

a) nabywcy
b) dostawcy
c) pośrednicy
d) konkurenci

18. O jakiej orientacji biznesowej mowa? Koncentruje uwagę na badaniach popytu i dostosowuje produkt do potrzeb nabywców.

a) orientacja sprzedażowa
b) orientacja marketingowa
c) orientacja prospołeczna
d) orientacja produktowa

19. Posiadanie bardzo dużego asortymentu, który zaspokaja indywidualne potrzeby wielu pojedynczych konsumentów, to przykład działania w modelu:

a) długiego ogona
b) koncentracji
c) spijania śmietanki
d) nasycania rynku

20. W grupie elementów klasycznego *marketingu mix* nie ma:

a) ceny
b) produktu
c) promocji
d) ludzi

21. Chcesz zwiększyć swój udział w rynku, być bardziej widoczny i czuć się bezpieczniej, wykorzystując do tego celu cenę jako instrument, a więc obniżasz cenę, gdy:

a) klienci nie przywiązują dużej wagi do poziomu cen
b) Twój produkt jest unikatowy, zaś konkurencja na rynku słaba
c) masz niewykorzystane zdolności produkcyjne lub nadmiar personelu

22. Decyzja, która została podjęta w dobrej wierze, zgodnie z przyjętymi zasadami i przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych informacji, ale która nie doprowadziła do osiągnięcia założonego celu, to decyzja:

a) racjonalna rzeczowo
b) racjonalna metodologicznie
c) której podjęcie utrudniała bariera informacyjna
d) której podjęcie utrudniała bariera zasobowa

23. Ostra rywalizacja pomiędzy uczestnikami w sektorze:

a) zwiększa atrakcyjność sektora
b) zmniejsza atrakcyjność sektora
c) nie wpływa na atrakcyjność sektora
d) zachęca przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów inwestycyjnych

24. Model biznesowy opisuje:

a) mechanizmy tworzenia efektywnych struktur organizacyjnych
b) założenia i zasady zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza zarządzanie talentami
c) sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy wartość i czerpie zyski z wytworzonej wartości;
d) model przywództwa strategicznego i efektywnego kierowania ludźmi

25. Zgodnie z zasadą Pareto ok. 20% najlepszych klientów:

a) będzie generowało ok. 20% marży netto
b) będzie generowało ok. 50% kosztów obsługi wszystkich klientów
c) będzie generowało ok. 80% przychodów ze sprzedaży
d) będzie generowało tyle samo zysku netto co 80% pozostałych klientów

Zagadnienia opisowe



1. Zidentyfikuj podstawowe czynniki konkurencyjności eksportu.

……
……
……
……

2. Przedstaw podstawowe założenia analizy portfelowej.

……
……
……
……

3. Wskaż wady i zalety macierzy BCG, macierzy McKinseya oraz macierzy ADL.

……
……
……
……

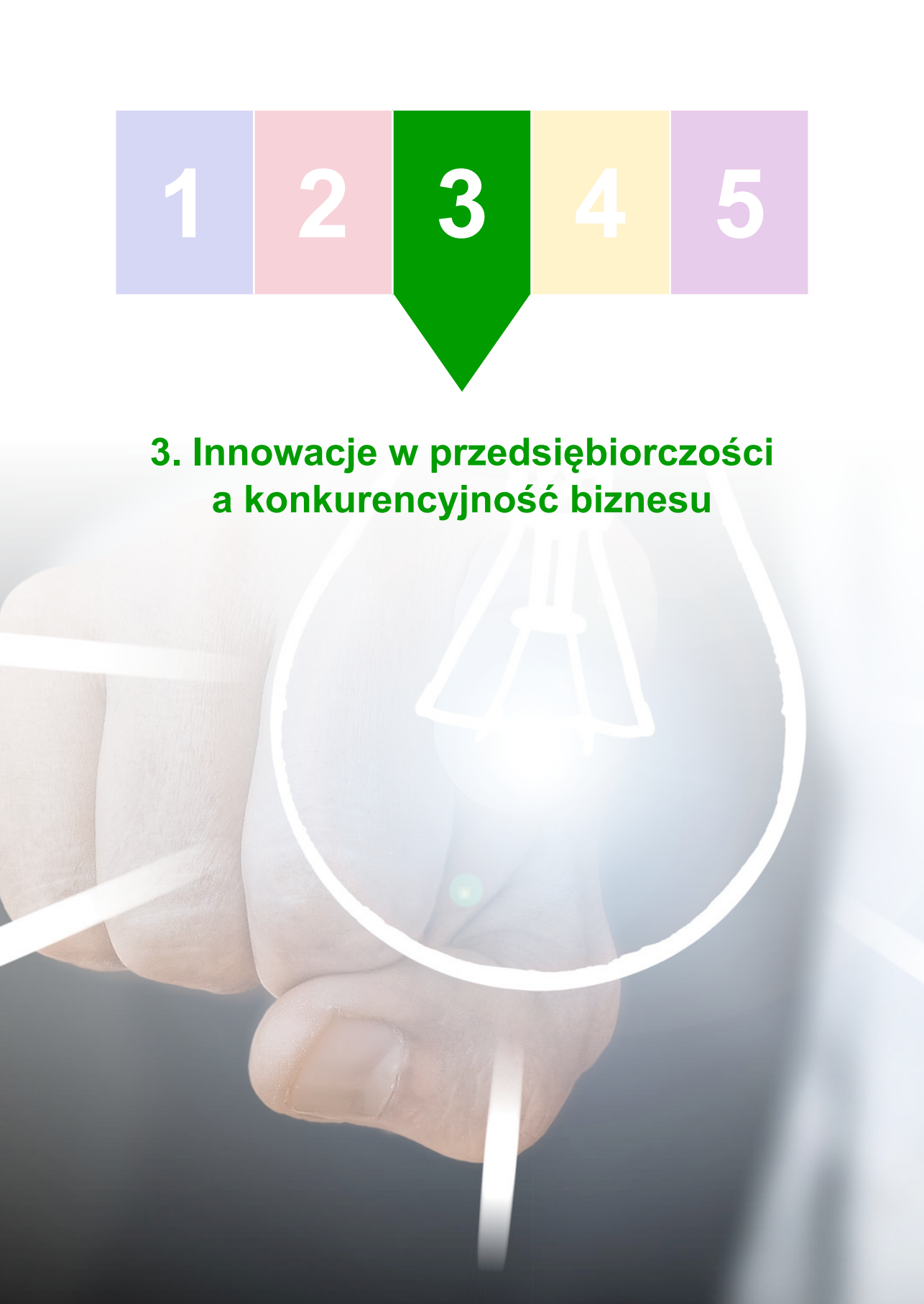
4. Wymień elementy mikrootoczenia przedsiębiorstwa istotne z perspektywy prowadzenia biznesu międzynarodowego.

……
……
……
……

5. Omów rodzaje otoczenia biznesu międzynarodowego.

……
……
……
……

3. Innowacje w przedsiębiorczości a konkurencyjność biznesu



3.1. Innowacja jako czynnik konkurencyjności



WAŻNE

Innowacje to istotny czynnik stymulujący wzrost gospodarki i jej konkurencyjność międzynarodową.

Pojawia się pytanie, jak zatem stymulować innowacyjność, w jakich sektorach oraz jakimi instrumentami (metodami). Innowacje to opracowywanie i wdrażanie nowych koncepcji i technologii, które poprawiają jakość produktów i usług lub zwiększają wydajność produkcji.

Przykładem może być **technologia informacyjna**, która zmieniła sposób produkcji i sprzedaży towarów oraz świadczenia usług, a jednocześnie stworzyła nowe rynki i modele biznesowe. Jednym z najważniejszych efektów innowacji jest ich wpływ na wzrost gospodarczy. W dużym uproszczeniu mogą one prowadzić **do zwiększania wydajności**, czyli osiągania większej produkcji przy takich samych nakładach. Liczne innowacje zostały zapoczątkowane właśnie w Europie i nadal jest ona innowacyjnym regionem, bez wątpienia dysponujemy potencjałem do dalszego wzmacniania naszej innowacyjności. W pierwszej dziesiątce krajów świata według opracowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne *Globalnego raportu konkurencyjności* znajdują się zaledwie trzy kraje strefy euro.



UWAGA

Od pewnego czasu utrzymuje się różnica w wysokości środków przeznaczanych na prace badawczo-rozwojowe przez strefę euro i inne najważniejsze gospodarki rozwinięte.

Do tego dyfuzja innowacji w strefie euro wydaje się powolna. Najnowsze badania przeprowadzone przez EBC wykazały istnienie dużej różnicy w wydajności między przedsiębiorstwami o najwyższych i najniższych wynikach w tym zakresie. Oznacza to, że o ile dobrze działające, pionierskie firmy są bardzo innowacyjne, o tyle tzw. maruderzy czerpią z innowacji tylko niewielkie korzyści.



WAŻNE

Środki strukturalne wspomagające innowacyjność to m.in. zwiększenie wydatków na prace badawczo-rozwojowe i inwestowanie w edukację, a także ułatwienie przedsiębiorcom zakładania nowych firm i szybszego wycofywania z rynku tych podmiotów, które ogłosiły upadłość. Innowacyjność mogą wspierać także same przedsiębiorstwa przez inwestowanie w swoich pracowników i prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych.

Bez względu na rozmiar prowadzonej działalności **efektywne zarządzanie procesami innowacyjnymi** stanowi główny element konkurencyjności przedsiębiorstwa. O przewadze konkurencyjnej decyduje bowiem podatność na wdrażanie wszelkich **zmian produktowych i technologicznych, zmian w systemie zarządzania czy w komunikacji z potencjalnym użytkownikiem produktu**.

Mimo wielu czynników ograniczających wdrażanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach rolno-spożywczych ich realizacja jest niezbędna, pozwala bowiem na dalszy rozwój tych firm (często rodzinnych) oraz efektywniejsze dostosowanie do zmian zachodzących w jej otoczeniu, zdobywanie nowych rynków, a tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Konieczność sprostania coraz to większym wymaganiom odbiorców i rosnącej konkurencji motywuje małe i średnie przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w różnych obszarach ich funkcjonowania.



UWAGA

Jeśli przedsiębiorstwo chce się rozwijać i odnosić sukcesy na rynku, musi doskonalić oferowane wyroby czy świadczone usługi, usprawniać procesy technologiczne oraz polepszać organizację produkcji, a zatem powinno stale poszukiwać i wdrażać rozwiązania innowacyjne.

Dla właściwego rozwoju przedsiębiorstwa bardzo ważne jest **opracowanie strategii promowania innowacji**, ponieważ ich brak staje się najczęstszą przyczyną spadku konkurencyjności. Zdolność tworzenia i właściwego wykorzystania innowacji stanowi ważny element określający sprawność funkcjonowania jednostki gospodarczej oraz możliwość jej dalszego rozwoju na konkurencyjnym rynku. Celem zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa powinno być kształtowanie postępu techniczno-organizacyjnego oraz ekonomicznego, a **innowacje organizacyjne odnoszące się do sfery zarządzania wraz z innowacjami produktowymi n**ależą do najważniejszych czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw, w tym małych i średnich jednostek gospodarczych[113].

[113] Cyt. za: P. Kokot-Stępień, Zarządzanie innowacjami jako źródło konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, „Organizacja i Zarządzanie" 2017, z. 114, s. 222 i 227.



WAŻNE

Innowacyjność firmy można zdefiniować na kilka sposobów.

Podstawowa definicja innowacyjnej firmy mówi, że jest to firma, która wdrożyła przynajmniej jedną innowację.

Natomiast firma innowacyjna w sferze produktów lub procesów (*product or proces innovator*) została zdefiniowana jako firma, która wdrożyła innowację w obrębie produktu lub innowację w obrębie procesu.

Wszelkie działania związane z opracowaniem lub wdrożeniem innowacji, w tym wdrożenia zaplanowane na przyszłość, są zaliczane do działalności innowacyjnej.

Działalność innowacyjna prowadzona w danym okresie może mieć trojaki charakter:

- działalność **zakończona sukcesem,** czyli pomyślnym wdrożeniem innowacji (aczkolwiek nie ma wymogu, aby był to również sukces komercyjny);
- działalność **trwająca**, czyli działania w trakcie realizacji, które nie doprowadziły jeszcze do wdrożenia innowacji,
- działalność **zaniechana** przed wdrożeniem innowacji.

Można powiedzieć, iż:

- innowacje pozwalają na wprowadzanie produktów i technologii dotychczas nieobecnych na rynku, dają więc gwarancję uzyskania przez firmę rentowności,
- innowacje ułatwiają stworzenie dla firmy niszy produktowej, technologicznej bądź rynkowej,
- pozycja lidera nawet w wąskim obszarze zapewnia konkurencyjne dochody,
- innowacyjność tworzy silną pozycję przetargową w negocjacjach z odbiorcami,
- na wysokiej innowacyjności można budować prestiż firmy w środowisku regionalnym i krajowym.



UWAGA

Dla sektora MSP jako całości obecność firm wprowadzających innowacje oznacza lepsze wyniki ekonomiczne oraz wzrost konkurencyjności w skali gospodarki krajowej i w skali międzynarodowej.

Innowacje – definicje i rodzaje

W tradycyjnym ujęciu **innowacje (zmiany)** stanowią efekt procesu, który rozpoczyna wygenerowanie pewnej idei (pomysłu) nowego rozwiązania w dziedzinie produktu, technologii wytwarzania czy nowych systemów w dziedzinie zarządzania, ale także kultury i ekologii.

W dziedzinie techniki i technologii innowacja ucieleśnia się w formie wynalazku, który ma określoną postać materialną bądź niematerialną dającą się opisać przy pomocy zbioru cech i właściwości. Jeżeli wynalazek odznacza się także cechą użyteczności i stosowalności o określonej wartości dla użytkownika, to można go nazwać innowacją[114].

[114] Komercjalizacja wyników badań naukowych, Praktyczny Poradnik dla naukowców, red. S. Łobejko, A. Sosnowska, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Departament Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich, Wydział Innowacyjności, Warszawa 2013, s. 10.



WAŻNE

Innowacja określona została w „Podręczniku Oslo”[115].

Innowacja (*innovation*) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Ta szeroka definicja obejmuje szeroki zakres możliwych innowacji. Innowacje można w węższym ujęciu skategoryzować jako wdrożenie jednego lub kilku typów innowacji, np. innowacji w obrębie produktu i procesu. **Węższą definicję innowacji** w obrębie produktów i procesów można odnieść do definicji **innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów (TPP)** zastosowanej w drugim wydaniu „Podręcznika Oslo”.

Przyjęto, że **minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy.** Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.

[115] Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005, wydanie trzecie w polskiej wersji: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008.

UWAGA

Główny Urząd Statystyczny posługuje się definicją, w której przez innowacyjność rozumie się zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczną umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych.
Innowacje oznaczają zmiany pozytywne.

Wiążą się z koniecznością wychodzenia naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom zmieniającego się otoczenia, lecz trzeba pamiętać, że często kolejność bywa odwrotna: to innowacja zmienia otoczenie – innowator swoim rozwiązaniem wprowadza nową jakość do życia ludzi[116].

Tabela 9. Czym jest innowacja?

Innowacja to zakończone sukcesem wykorzystanie nowego pomysłu. W sektorze usług innowacje pojawiają się we wszystkich aspektach organizacji firmy usługowej. Z tego powodu trudno jest odróżnić „prawdziwe" innowacje od zwykłego kunsztu w zarządzaniu, „gospodarskiego podejścia" itp.
Przedsiębiorcy – praktycy zarządzania mogą mieć problem z zakwalifikowaniem swoich codziennych działań: czy nowy kwestionariusz oceny okresowej pracowników w sieci hoteli to już „innowacja w biznesie hotelarskim" czy jedynie „drobne usprawnienie rozwijające codzienne prace działu HR w hotelu"?
Poniżej przedstawiono kilka definicji innowacji:
Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań. (*Innovation Vital Signs Project 2007*)

[116] J. Fazlagić, Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP, PARP, Warszawa 2012, s. 19.

Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości.
(*Council of Competitiveness 2005*)

Innowacja dotyczy szerokiego zakresu działań służących poprawie wydajności w firmach, włączając w to implementację nowych lub znacząco udoskonalonych produktów, usług, procesów dystrybucji, produkcji, marketingu oraz organizacji.
(*Komisja Europejska 2004*)

Innowacja – połączenie inwencji, wglądu i przedsiębiorczości, które powoduje powstawanie nowych branż, tworzy nową wartości i tworzy nowe wartościowe miejsca pracy.
(*Business Council of New York State 2006*)

Projekt, wynalazek, rozwój oraz implementacja nowych lub zmienionych produktów, usług, procesów, systemów, metod organizacji w celu stworzenia nowej wartości dla klientów i zwrotu z inwestycji dla firmy.
(*Komitet Doradczy ws. Pomiaru Innowacyjności w XXI wieku, Departament Handlu USA*)

Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco usprawnionego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej lub relacji zewnętrznych. Działania innowacyjne mają charakter naukowy, technologiczny, organizacyjny, finansowy lub handlowy i mają prowadzić bądź prowadzą do wdrożenia innowacji.
(*OECD 2005*)

Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową wiedzę i technologię do nowych przynoszących zyski produktów i usług na rynkach krajowych i międzynarodowych. Szybkie tempo innowacji prowadzi do tworzenia nowych rynków, wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy, bogactwa i wyższych standardów życia.
(*Innovation Vital Signs Project 2007*)

Innowacja: to wdrożona idea tworząca nową* wartość lub nowy rynek. (* nowe dla danej firmy, kraju lub w skali globalnej)
(*Raport o polskiej innowacyjności Go Global!, Uczelnia VISTULA 2011*)

Źródło: przegląd definicji innowacyjności w: A.M. Aizorbe, C.E. Moylan, C.A. Robbins, Toward Better Measurement of Innovation and Intangibles, „Survey of Current Business" 2009, No. 1, s. 14; Go Global! Raport o polskiej innowacyjności Go Global!, Uczelnia VISTULA, Warszawa 2011, [za:] J. Fazlagić, Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP, PARP, Warszawa 2012, s. 20.

Tabela 10. Definicje innowacyjności

Autor	Definicja
J. Schumpeter[117]	Komercyjne lub przemysłowe zastosowanie czegoś nowego: produktu, procesu, metody produkcji; nowego rynku lub źródeł dostaw; nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej
E. Mansfield[118]	Innowacją jest pierwsze zastosowanie wynalazku
M.E. Porter[119]	Do pojęcia innowacji M.E. Porter włącza ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonania danej rzeczy. Może się to ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji
R. Simonetti[120]	Innowacja to twórczy i interakcyjny proces wplątujący rynek i instytucje pozarynkowe. Innowacja składa się z twórczego użytku różnych form wiedzy, który odpowiada rynkowemu popytowi i wymaganiom wyznaczanym przez społeczeństwo innowacyjne
P. Drucker[121]	Szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa
P. Kotler[122]	P. Kotler innowacje odniósł do dobra, usługi i pomysłu, które są postrzegane przez kogoś jako nowe. Pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowi innowacje dla osoby, która go postrzega jako nowy.
R.W. Griffin[123]	Za innowacje uważa się kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług

117 J. Schumpeter, Teoria rozwoju gospodarczego, 1911.
118 E. Mansfield, The Economics of Technological Change, W.W. Norton and Co, New York 1968.
119 M.E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980, wydanie polskie: M.E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992.
120 R. Simonetti, D. Archibugi, R. Ewangelista, Product and proces inovations: how they defined? How are they quantified, „Scientometrics" 1995, nr 32.
121 P. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992.
122 Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
123 R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.

D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush[124]	Innowacje to zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji
Council of Competitiveness 2005[125]	Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości
OECD 2005[126]	Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco usprawnionego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej lub relacji zewnętrznych. Działania innowacyjne mają charakter naukowy, technologiczny, organizacyjny, finansowy lub handlowy i mają prowadzić bądź prowadzą do wdrożenia innowacji
Business Council of New York State 2006[127]	Innowacja to połączenie inwencji, wglądu i przedsiębiorczości, który powoduje powstawanie nowych branż, tworzy nową wartość i tworzy nowe wartościowe miejsca pracy
Innovation Vital Signs Project 2007[128]	Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań. Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową wiedzę i technologie do nowych przynoszących zyski produktów i usług na rynkach krajowych i międzynarodowych. Szybkie tempo innowacji prowadzi do tworzenia nowych rynków, wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy, bogactwa i wyższych standardów życia
Ross A. Webber[129]	Innowacją są wszelkie procesy badań i rozwoju, których podstawowym celem jest zastosowanie i użytkowanie ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji
A. Pomykalski[130]	Innowacja jest procesem obejmującym wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku oraz jego wdrożeniem w postaci produktu lub procesu

Źródło: opracowanie własne.

[124] Podręcznik Oslo, op. cit.
[125] Business Council of New York State, http://www.bcnys.org/.
[126] B. Kalweit, E. Milbergs, R.S. Boege, Innovation Vital Signs Project, Technology Administration US Departament of Commerce, ASTRA, 2007.
[127] R.A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
[128] A. Pomykalski, Innowacje, Politechnika Łódzka, Łódź 2001
[129] D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, Makroekonomia, PWE, Warszawa 1997.
[130] Catalyzing Cross-BorderInnovation: The Mexican Life SciencesInitiative. Phase I Report, Council of Cmpetetiveness, December 2005.

Podstawowe różnice definicyjne przedstawione w tabeli 12 polegają przede wszystkim na **dwóch odmiennych podejściach do innowacji:**

- pierwsze traktuje innowację jako pionierskie zastosowanie produktu lub procesu,
- drugie uznaje za innowację każde ich kolejne zastosowanie.

Innym czynnikiem różnicującym definiowanie innowacji jest ich postrzeganie. Warto zauważyć, że do połowy lat 90. innowacja była rozumiana jako wdrożenie lub zastosowanie wynalazku, produktu lub procesu. Dopiero R. Simonetti w 1995 r. podkreślił, że **innowacja to twórczy i interakcyjny proces**. Zauważył on, że **wdrożenie innowacji wymaga różnorodnych działań nie tylko od strony podmiotu adaptującego, ale również rynku i instytucji pozarynkowych.** To sformułowanie miało istotny wpływ na dalsze kształtowanie pojęcia innowacji[131].

WAŻNE

Innowacje należą do podstawowych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, a w otoczeniu silnie konkurencyjnym wręcz stają się postawą dominującą.

W takiej sytuacji przedsiębiorstwo, aby móc się rozwijać, potrzebuje innowacji: nowych produktów, procesów, usług, organizacji czy metod zarządzania lub marketingu. Prowadzą one z jednej strony do redukcji kosztów, z drugiej strony dają szansę na zdobycie / utrzymanie rynku poprzez tworzenie wartości dla klienta.

[131] M. Baraniak, Finansowanie działalności innowacyjnej indywidualnych gospodarstw rolnych województwa łódzkiego, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki 2019, s. 32–34.

Proces ciągłego powstawania nowych rodzajów produktów i usług jest obrazem intensywności zmian strukturalnych we współczesnej gospodarce.

Innowacje są rozumiane jako rezultat i jako proces.

3.2. Rodzaje innowacji

Wyróżnia się zasadniczo cztery typy (główne) innowacji: **innowacje w obrębie produktów, innowacje w obrębie procesów, innowacje marketingowe oraz innowacje organizacyjne**.



WAŻNE

Innowacja produktowa (*product innovation*)[132] to wprowadzenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego towaru lub usługi lub znaczące ulepszenie oferowanych uprzednio towarów i usług w odniesieniu do ich charakterystyk lub przeznaczenia.

Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem:
- **specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów,**
- **wbudowanego oprogramowania,**
- **łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych.**

Innowacje produktowe (w obrębie produktów) mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologie bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii. Termin „produkt" jest stosowany na oznaczenie zarówno **wyrobów, jak i usług**.

[132] Podręcznik Oslo, op. cit, s. 50.

Do innowacji produktowych zalicza się zarówno wprowadzenie nowych wyrobów i usług, jak i znaczące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych.

Nowe produkty to wyroby lub usługi, które różnią się znacząco swoimi cechami lub przeznaczeniem od produktów dotychczas wytwarzanych przez firmę. Opracowanie nowego zastosowania dla produktu przy jedynie niewielkich zmianach w jego specyfikacji technicznej to **innowacja w obrębie produktu** (przykładem jest wprowadzenie nowego detergentu przy zastosowaniu znanego składu chemicznego wykorzystywanego poprzednio jedynie jako półprodukt do wytwarzania powłok).

Znaczące udoskonalenia (*significant improvements*) istniejących produktów polegać mogą na zmianach materiałów, komponentów oraz innych cech zapewniających lepsze działanie tych produktów.

Innowacje produktowe w sektorze usług mogą polegać na wprowadzeniu znaczących udoskonaleń w **sposobie świadczenia usług** (np. na zwiększeniu sprawności czy szybkości ich świadczenia), na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług.

Jako przykład można podać znaczące udoskonalenia w bankowości internetowej, takie jak znaczna poprawa szybkości i łatwości korzystania z tych usług. Innym przykładem jest wprowadzenie przez firmy prowadzące wynajem pojazdów możliwości odbioru i zwrotu pojazdu we własnym domu, co usprawnia dostęp klientów do tych usług. Stworzenie punktów kontaktowych dla kierownictwa na miejscu, a nie w oddalonej lokalizacji to z kolei przykład poprawy jakości w przypadku outsourcingu usług. Prace projektowo-konstrukcyjne (design) są integralną częścią procesu tworzenia i wdrażania innowacji produktowych. Innowacją produktową nie są jednak zmiany, które nie pociągają za sobą znaczącej zmiany cech funkcjonalnych lub zastosowań produktu.

Zmiany takie mogą jednak zostać uznane za innowacje marketingowe, o czym mowa dalej. Rutynowe aktualizacje / modernizacje ani regularne zmiany sezonowe również nie stanowią innowacji w obrębie produktu.



WAŻNE

Innowacja procesowa (*proces innovation*)[133] oznacza wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostawy.

Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń i/lub oprogramowania.

Innowacje w obrębie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, poprawę jakości, produkcji bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów.

Metody produkcji to techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane do produkcji wyrobów lub usług. Przykładem nowych metod produkcji jest wdrożenie nowych urządzeń automatyzujących proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej czy wdrożenie wspomagania komputerowego na potrzeby opracowywania i rozwoju produktów.

Metody dostawy dotyczą logistyki firmy i obejmują urządzenia, oprogramowanie i techniki wykorzystywane do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach firmy lub dostarczania produktów końcowych. Przykładem nowej metody dostarczania jest wprowadzenie systemu kontroli przepływu towarów opartego na kodach kreskowych czy technologii RFID (radiowej identyfikacji towarów).

[133] Ibidem, s. 51.



WAŻNE

Do innowacji w obrębie procesów zalicza się nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług.

Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania stosowanego w firmach usługowych lub na zmianach w zakresie procedur lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług.

Za przykład może posłużyć wprowadzenie bazujących na systemie GPS urządzeń lokalizacyjnych w usługach transportowych, wdrożenie nowego systemu rezerwacji w biurze podróży oraz opracowanie nowych technik zarządzania projektami w firmie doradczej.

Innowacje w obrębie projektów obejmują także nowe lub znacząco udoskonalone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne. Wdrożenie nowych lub znacząco udoskonalonych technologii teleinformatycznych stanowi innowację w obrębie procesów, jeżeli jego celem jest zwiększenie efektywności i/lub jakości działalności pomocniczej.



WAŻNE

Innowacja marketingowa (*marketing innovation*)[134] to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w:

- **projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu,**
- **dystrybucji,**
- **promocji**
- **lub strategii cenowej.**

Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży. Cechą wyróżniającą innowacje marketingowe wśród innych zmian w zakresie instrumentarium marketingowego firmy jest to, że polegają one na **wdrożeniu metody marketingowej niestosowanej dotychczas przez daną firmę**. Musi być ona elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas.

Nowa metoda marketingowa może być opracowana przez innowacyjną firmę we własnym zakresie lub przyswojona od innych firm lub podmiotów. Nowe metody marketingowe mogą być wdrażane zarówno na potrzeby nowych, jak i już istniejących produktów. Do innowacji marketingowych zalicza się znaczące zmiany w *projekcie / konstrukcji produktów* (*product design*) stanowiące element nowej koncepcji marketingowej. Wspomniane tu zmiany w projekcie / konstrukcji produktów polegają na zmianie formy i wyglądu produktów nieprowadzącej do zmiany ich cech funkcjonalnych ani użytkowych. Do tej grupy zalicza się także zmiany w opakowaniu takich produktów jak artykuły żywnościowe, napoje i środki czystości, gdzie opakowanie jest głównym wyznacznikiem wyglądu produktu.

[134] Ibidem, s. 52.

Przykładem innowacji marketingowej w zakresie projektu / konstrukcji produktu jest znacząca zmiana projektu serii mebli mająca nadać im nowy wygląd i większą atrakcyjność. Do innowacji w zakresie projektu / konstrukcji produktów można również zaliczyć wprowadzenie znaczących zmian w formie, wyglądzie lub smaku żywności lub napojów, jak np. wprowadzenie nowych smaków artykułu spożywczego dla zdobycia nowego segmentu klientów.

Przykładem innowacji marketingowej w zakresie opakowania jest wykorzystanie całkowicie nowej butelki soku, która ma sprawić, że produkt będzie się wyróżniał wizualnie i będzie atrakcyjny z punktu widzenia nowego segmentu rynku.

Nowe metody marketingowe w zakresie dystrybucji produktów (*product placement*) polegają przede wszystkim na wprowadzeniu nowych kanałów sprzedaży. Kanały sprzedaży oznaczają tu metody stosowane w celu sprzedawania wyrobów i usług klientom, lecz nie metody logistyczne (transport, magazynowanie i przeładunek produktów), gdyż te ostatnie wiążą się przede wszystkim ze zwiększaniem efektywności.

Przykłady innowacji marketingowych w zakresie dystrybucji produktów to wprowadzenie po raz pierwszy systemu *franchisingu*, sprzedaży bezpośredniej lub ekskluzywnej sprzedaży detalicznej oraz wprowadzenie licencjonowania produktów. Do innowacji w zakresie dystrybucji produktów można także zaliczyć stosowanie nowych koncepcji ekspozycji produktów.

Nowe metody marketingowe w zakresie promocji produktów (*product promotion*) polegają na stosowaniu nowych koncepcji promowania wyrobów i usług firmy.

Za innowacje **nie są uznawane nowe metody kształtowania cen**, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców. Zmiany sezonowe, regularne lub inne rutynowe zmiany w zakresie narzędzi marketingowych generalnie nie są uznawane za innowacje marketingowe. Aby mogły one zostać zaliczone do tej kategorii, powinny dotyczyć metod marketingowych niestosowanych dotychczas przez firmę.

Przykładowo znacząca zmiana konstrukcji produktu lub opakowania oparta na koncepcji marketingowej już wcześniej wykorzystywanej przez daną firmę dla innych produktów nie stanowi innowacji marketingowej, podobnie jak nie jest innowacją wykorzystanie istniejących metod marketingowych w celu dotarcia do nowego rynku geograficznego lub do nowego segmentu klientów (np. do grupy nabywców mającej określone cechy społeczno-demograficzne).



WAŻNE

Innowacja organizacyjna (*organisational innovation*)[42] **to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.**

Celem innowacji organizacyjnych może być:

- osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych,
- podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy),
- uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna),
- obniżenie kosztów dostaw.

Wyróżnikiem innowacji organizacyjnej w zestawieniu z innymi zmianami organizacyjnymi w firmie jest zastosowanie takiej metody organizacyjnej (w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem), która **nie była dotychczas stosowana w danej firmie i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo**. Innowacje organizacyjne w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania (*business practices*) polegają na wdrażaniu nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę firmy. Zalicza

135 Ibidem, s. 53.

się tu np. wdrożenie nowych praktycznych zasad służących poprawie procesu uczenia się i udostępniania wiedzy w ramach firmy.

Za przykład może posłużyć pierwsze **wdrożenie praktycznych zasad kodyfikowania wiedzy**, np. utworzenie bazy najlepszych praktyk, wyciągniętych wniosków oraz innej wiedzy w sposób zapewniający innym osobom możliwie łatwy dostęp do tej bazy.

Innym przykładem jest pierwsze **wdrożenie praktycznych zasad służących rozwojowi pracowników i poprawie wskaźnika retencji (utrzymania) personelu**, np. systemów kształcenia i szkolenia. Jeszcze innym przykładem będzie pierwsze wprowadzenie systemów zarządzania produkcją lub dostawami, np. systemów zarządzania łańcuchem dostaw, a także gruntowne przekształcanie procesów w przedsiębiorstwie (*business reengineering*) czy systemy „odchudzonej" produkcji (*lean production*) i systemy zarządzania jakością.

Innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy (*workplace organisation*) polegają na wdrożeniu **nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników**, aby dokonać podziału pracy w ramach pionów oraz pomiędzy pionami (i jednostkami organizacyjnymi).

Innowacją taką jest także **wdrożenie nowych koncepcji strukturyzacji działań**, jak np. integracja różnych rodzajów działalności firmy.

Przykładem innowacji organizacyjnej w zakresie organizacji miejsca pracy jest pierwsze wdrożenie modelu organizacyjnego, który **zapewnia pracownikom firmy większą autonomię w podejmowaniu decyzji i zachęca ich do przekazywania swoich pomysłów**. Można to osiągnąć poprzez decentralizację działalności grupy i kontroli zarządczej lub powołanie formalnych lub nieformalnych zespołów roboczych, w ramach których obowiązki służbowe poszczególnych pracowników będą określone bardziej elastycznie. Innowacje organizacyjne mogą również polegać na centralizacji działalności i zwiększeniu odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Innowacjami organizacyjnymi nie są takie zmiany w zakresie przyjętych zasad działania, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, które **opierają się na metodach organizacyjnych stosowanych przez firmę już wcześniej**. Innowacją nie jest

też samo tylko sformułowanie strategii zarządzania. Jednak zmiany organizacyjne wdrożone w odpowiedzi na nową strategię zarządczą stanowią innowację, jeśli jest to pierwsze wdrożenie nowej metody organizacyjnej w zakresie zasad działania, organizacji miejsca pracy czy stosunków z otoczeniem.

Przykładowo wprowadzenie pisemnego dokumentu strategicznego mającego służyć poprawie efektywności wykorzystywania w wiedzy w firmie samo w sobie nie jest innowacją. Innowacja ma natomiast miejsce wtedy, gdy strategia ta zostaje wdrożona dzięki zastosowaniu nowego oprogramowania oraz zasad dokumentowania informacji w celu stymulowania wymiany wiedzy między różnymi oddziałami firmy. Fuzje z innymi firmami oraz przejęcia innych firm nie są uważane za innowacje organizacyjne, nawet jeśli firma dokonuje fuzji lub przejęcia po raz pierwszy. Fuzje i przejęcia mogą się jednak wiązać z innowacjami organizacyjnymi, jeśli w tym procesie firma opracowuje lub wprowadza nowe metody organizacyjne[136].

PRZYKŁAD:
Doskonałym przykładem innowacji organizacyjnej w rolnictwie są krótkie łańcuchy dostaw żywności (ang. Short Food Supply Chain, SFSC), które skracają odległość pomiędzy producentem i konsumentem oraz minimalizują liczbę pośredników. Rozwiązanie wspiera zrozumienie i komunikację pomiędzy producentem i konsumentem, co sprzyja lojalności i zwiększa wartość produktów rolnych.
Niektóre z podziałów mają zastosowanie wyłącznie w określonych warunkach. Zatem konkurencyjność produktów żywnościowych zależy m.in. od sprawności zarządzania łańcuchem dostaw. Wymaga to od przedsiębiorstwa zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania, które wprowadzają filozofię partnerstwa w łańcuchach dostaw i decyzji podejmowanych przez uczestników procesów rynkowych.
Oznaczają one takie działania innowacyjne, jak: szybka rotacja w łańcuchu, efektywna obsługa klienta (ECR), koncepcja QR lub model referencyjny łańcucha dostaw (SCOR).

[136] Ibidem, s. 49–55.

Innowacje organizacyjne dotyczą przede wszystkim ludzi i organizacji pracy. Przykładami tego typu innowacji mogą być:

- wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez podmiot zasadach działania,
- wdrażanie nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę (np. poprawa procesu udostępniania wiedzy / transferu wiedzy w ramach organizacji – firmy).

Celem innowacji organizacyjnych jest osiągnięcie lepszych wyników przez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów, niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna).

Wśród wielu typów innowacyjności wyróżnia się również pojęcie **innowacyjności bezwzględnej**, która sprowadza się do umiejętności stworzenia, a następnie wdrożenia bezwzględnej nowości (organizacyjnej, technologicznej, produktowej itp.). Innowacyjność tego typu jest powiązana z dużą niepewnością i ryzykiem, niemniej w przypadku sukcesu zapewnia podmiotowi wdrażającemu „premię za pierwszeństwo”[137].

Innym typem innowacyjności jest **innowacyjność relacyjna**, polegająca na umiejętności wdrożenia określonych rozwiązań, które są nowe tylko w ustalonym kontekście, miejscu i czasie. Przykładem tego typu innowacyjności jest np. wdrożenie w organizacji procedur lub technologii, które są nowe dla tejże organizacji (np. ideologia Kaizen lub normy serii ISO). Innowacyjność relacyjna ściśle wiąże się z modernizacją imitacyjną.

Kolejnym typem innowacji są **innowacje przełomowe**, inaczej określane radykalnymi. Ich cechą charakterystyczną jest fakt, że pojawiają się bardzo rzadko, ale gdy już się to stanie, całkowicie odmieniają sytuację rynkową. Są to produkty / usługi zupełnie nowe, jakich dotychczas nie było na rynku, lub podobne do istniejących, ale opar-

[137] R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki, PARP, Warszawa 2010.

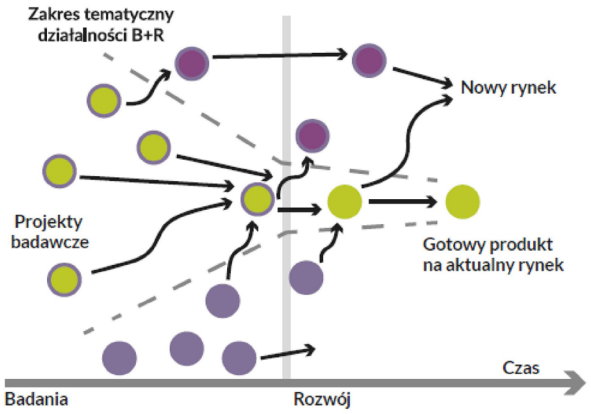
te na zupełnie nowej technologii, pozwalające na nowe możliwości funkcjonowania.

Przykładami takich innowacji są np. telefony komórkowe lub aparaty usg 2D. Innowacja przełomowa, która zostanie „podchwycona" przez rynek, jest następnie udoskonalana w formie kolejnych innowacji przyrostowych. Innowacje przyrostowe (inkrementalne) są rezultatem systematycznego modyfikowania, udoskonalania istniejącego produktu / usługi, tak aby w coraz większym i lepszym stopniu zaspokajał on potrzeby potencjalnych klientów (np. aparaty usg 3D i 4D). Tego typu innowacje pojawiają się znacznie częściej niż innowacje przełomowe, wymagają niższych nakładów finansowych, krótszego czasu realizacji i stanowią źródło przewagi konkurencyjnej na wiele lat.

Odmiennym typem innowacji są **innowacje otwarte,** których istotą jest **korzystanie z wartościowych zasobów wiedzy czy technologii wytworzonych poza organizacją**. Ten rodzaj innowacji pozwala na połączenie wysiłków klientów, konsumentów, badaczy i innych podmiotów w jednym procesie tworzenia innowacji. Stwarza on możliwość większego otwarcia się zainteresowanych podmiotów na nowe, innowacyjne pomysły, ułatwia dostęp do komplementarnych zasobów i korzystania z efektu synergii, ale również zmniejsza ryzyko podejmowanych działań / inwestycji[138].

[138] Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010, http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16ab7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf (dostęp: 05.01.2015).

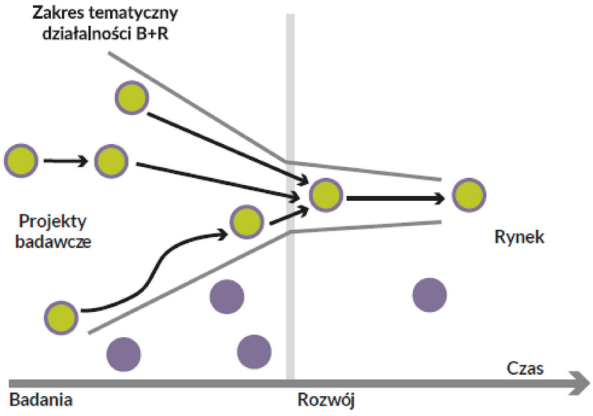
Rysunek 9. Proces tworzenia innowacji otwartych



Źródło: S. Saari, H. Haapasalo, Process in Product development –Theoretical Analysis in Small Technology Parks, „Technology and Investment" 2012, No. 3, p. 36–47; http://dx.doi.org/10.4236/ ti.2012.31006 Published Online February 2012, http://www.Scirp.org/journal/ti.

Przeciwieństwem innowacji otwartych są **innowacje zamknięte**, tworzone przez określony podmiot, na wskazany rynek lub adresowane do określonej grupy odbiorców (np. e-usługi).

Rysunek 10. Proces tworzenia innowacji zamkniętych



Źródło: S. Saari, H. Haapasalo, Process in Product development –Theoretical Analysis in Small Technology Parks, „Technology and Investment" 2012, No. 3, p. 36–47; http://dx.doi.org/10.4236/ ti.2012.31006 Published Online February 2012, http://www.Scirp.org/journal/ti.

Innowacje typu mix są alternatywą **wobec innowacji otwartych**. Są one wykorzystywane do zręcznego połączenia możliwości opracowania innowacji w ramach organizacji przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości współpracy z innymi podmiotami zewnętrznymi; są one wykorzystywane w ramach innowacji otwartej.



UWAGA

Organizacja, która zamierza wdrożyć innowacje, może to zrobić na dwa sposoby:
- **podjąć działania o charakterze twórczym i opracować innowacje we własnym zakresie (samodzielnie lub z zewnętrznymi partnerami),**
- **zaadaptować do własnych uwarunkowań innowacje wytworzone przez inne firmy lub instytucje.**

Pierwszy ze sposobów koncentruje się na prowadzeniu przez organizację działań w zakresie badawczo-rozwojowym.

Może ona prowadzić badania w celu:
- zdobycia nowej wiedzy,
- ukierunkowania na konkretne wynalazki,
- mające na celu modyfikację istniejących technik.

Drugi ze sposobów, określany jako pozostała działalność innowacyjna, skupia się na prowadzeniu działalności mającej na celu m.in.:
- uzyskanie nowej koncepcji produktów / usług przez działania marketingowe podmiotu i relacje z użytkownikami,
- uzyskanie nowej koncepcji produktów / usług przez zdolności podmiotów do prowadzenia prac projektowo-rozwojowych,
- uzyskanie nowej koncepcji produktów przez monitorowanie konkurencji,
- zakup *know-how*,

- zakup innych usług doradczych, szkolenia wewnętrzne i/lub zewnętrzne pracowników, których efektem może być wygenerowanie innowacji,
- reorganizacja sposobów funkcjonowania (systemów zarządzania) firmy w celu wytworzenia innowacji, wypracowanie nowych metod marketingu i/lub sprzedaży swoich wyrobów / usług.

Działalność innowacyjna może prowadzić zarówno do wytworzenia, jak i do wdrożenia innowacji w krótkim okresie oraz do zwiększenia zdolności innowacyjnej danego podmiotu. Tworząc i wdrażając innowacje, jednostka uczy się, zyskuje cenne wiadomości płynące z kontaktów i działań marketingowych, a także zwiększa swoją zdolność innowacyjną dzięki zmianom organizacyjnym[139].

Innowacje przyrostowe – obecnie nabierają coraz większego znaczenia (obok innowacji radykalnych). Przez niektórych autorów nazywane są one również technologiami kontynuacyjnymi oraz technologiami przerywającymi tok rozwoju jakiejś branży[140]. Innowacja radykalna (*radical innovation*) lub innowacja przełomowa (*disruptive innovation*) jest innowacją, która znacząco wpływa na rynek i działające na nim przedsiębiorstwa. Podkreślany jest więc w tym przypadku nie tyle aspekt nowości, ile skutki wprowadzenia takiej innowacji[141].

Innowacje w zakresie kształtowania cen (*pricing*) polegają na zastosowaniu nowych strategii cenowych dla sprzedaży wyrobów lub usług firmy na rynku. Przykładem może być pierwsze zastosowanie nowej metody korekty ceny wyrobu lub usługi w zależności od popytu (np. kiedy popyt jest niski, cena również jest niska) lub wprowadzenie nowej metody pozwalającej klientom na wybranie pożądanych cech produktu na witrynie internetowej firmy, a następnie sprawdzenie ceny wybranej kombinacji cech. Za innowacje nie są uznawane nowe

[139] Za: Przewodnik budowania lokalnej strategii innowacji opracowany w ramach projektu „Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych", Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2015, s. 21–23.

[140] C. Christensen, The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press, 1997.

[141] B. Dobiegała-Korona, Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2006.

metody kształtowania cen, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców.

Innowacje instytucjonalne pociągają za sobą zmiany polityk, standardów, regulacji, procesów, porozumień, modeli, sposobów organizacji, praktyk instytucjonalnych lub relacji z innymi organizacjami, aby stworzyć dynamiczne środowisko, zachęcające do poprawy wydajności instytucji, by uczynić ją bardziej interaktywną i konkurencyjną.

Wyróżnia się dwa podejścia do innowacji instytucjonalnych:
- odgórne (ang. *top-down*),
- oddolne (ang. *bottom-up*)[142].

Odgórne podejście oznacza wprowadzenie reformy na poziomie rządowym i pociąga za sobą zmiany wynikające z zasad konstytucyjnych. **Podejście oddolne** wspiera natomiast zmiany na poziomie organizacji macierzystych, mające miejsce w przypadku braku istotnych zmian w ustawodawstwie.

Innowacje technologiczne są zastosowaniem nowych pomysłów, wiedzy naukowej lub praktyk technologicznych do opracowania, produkcji i wprowadzania na rynek nowych lub znacząco ulepszonych towarów lub usług, reorganizacji lub poprawy procesu produkcyjnego i technologicznego. Jedną ze współczesnych koncepcji, która łączy w sobie większość innowacji technologicznych sektora rolnego, jest system rolnictwa precyzyjnego, który wykorzystuje wysoko rozwinięte technologie nawigacyjne i informatyczne (Global Positioning System, GPS) oraz metody pozyskiwania i przetwarzania danych o charakterze przestrzennym (Geographic Information System, GIS).

Innowacje społeczne oznaczają rozwój lub znaczne ulepszenie strategii, koncepcji, pomysłów, organizacji, towarów lub usług w celu dostarczenia pozytywnych zmian w odpowiedzi na potrzeby społeczne. Innowacje społeczne są budowane wspólnie przez kilku interesariuszy i mogą generować m.in. zatrudnienie i konsumpcję. Obecnie jedną z najnowocześniejszych koncepcji innowacji społecznych

[142] S. Parrado, Failed Policies but Institutional Innovation Through „Layering" and „Diffusion" in Spanish Central Administration, „International Journal of Public Sector Management" 2008, Vol. 21, No. 2, s. 233.

w rolnictwie jest idea inteligentnych wiosek (*smart villages*), w których tradycyjne i nowe sieci oraz usługi są wzmacniane przez zastosowanie technologii cyfrowych, telekomunikacyjnych i innowacji, przy jednoczesnym lepszym zastosowaniu wiedzy[143].

Ekoinnowacje stanowią nowe lub ulepszone produkty i procesy, które dostarczają konsumentom i przedsiębiorcom pewnej wartości przy równocześnie istotnym zmniejszeniu oddziaływania na środowisko naturalne. Niektórzy nazywają je innowacjami środowiskowymi. Wypracowano również sposoby i mierniki oceny **ekoefektywności**[144].

3.3. Działalność innowacyjna

UWAGA

Innowacyjność powinna być rozpatrywana szeroko, ponieważ jest to proces o dużym stopniu niepewności i złożoności. Jest on również mało uporządkowany i podlega wielu różnym zmianom, co przejawia się w trudności jej mierzenia.

Według S. Kline'a i N. Rosenberga[145] innowacyjność musi być uznawana za sekwencję zmian w systemie produkcyjnym, rynkowym i społecznym.

143 ENRD (European Network for Rural Development), https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitiverural-areas/smart-villages_en.

144 Za: A.H. Jasiński, Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 12.

145 S. Kline, N. Rosenberg, Anoverview on Innovation, [w:] R. Landau, N. Rosenberg, The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington 1986, s. 275–306.

Podstawowy problem, który związany jest z innowacyjnością, dotyczy jej przyjęcia w środowisku, w którym funkcjonujemy. Powinna ona bowiem zostać **zaakceptowana przez kulturę i społeczeństwo**, w którym żyjemy. Należy tutaj również brać pod uwagę zdolności i motywację do ciągłego poszukiwania i wdrażania nowych idei i pomysłów, co z kolei prowadzi do wykazania na poziomie makroekonomicznym tzw. luki technologicznej[146], określającej różnice w zamożności poszczególnych krajów.

Zagadnienie innowacyjności można rozważać – podobnie jak przedsiębiorczość – **w skali mikro**, czyli na poziomie przedsiębiorstwa, oraz **w skali makro** – w odniesieniu do całej gospodarki, kraju lub regionu.



WAŻNE

Innowacyjność gospodarki definiowana jest jako zdolność i motywacja przedsiębiorców do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych idei, pomysłów, wynalazków oraz wyników badań i prac naukowo-badawczych[147].

Przesłanką innowacyjności gospodarki jest funkcjonowanie w niej jak największej liczby innowacyjnych przedsiębiorstw. Innowacyjność jest procesem kreowania i wdrażania innowacji w takich warunkach, które pozwalają na realizowanie strategii innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Może ona być interpretowana jako powiększenie lub udoskonalenie posiadanego przez przedsiębiorstwa

146 J. Bogdanienko, Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej, [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, Innowacyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 7–62.

147 W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewska, Strategie innowacyjne przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 299.

asortymentu oraz jako stworzenie nowych metod w zarządzaniu, produkcji lub innych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa.

Z kolei innowacyjność na poziomie mikroekonomicznym oznacza wyróżnienie i sprecyzowanie określonej, połączonej sprzężeniami zwrotnymi aktywności, która jest wynikiem intelektualnego procesu sieciowego oraz ewoluujących w czasie powiązań podmiotowych i instytucjonalnych[148].

W literaturze przedmiotu **interpretacja pojęcia innowacyjności opiera się na czterech podejściach** nastawionych na[149]:

- **jednostkę i jej cechy wpływające na tworzenie innowacji** (wykształcenie, kreatywność, płeć itp.), strukturę, gdzie główny akcent kładzie się na związek pomiędzy strukturą organizacyjną i innowacyjnością oraz pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem;
- **powiązania interakcyjne**, odpowiadające na pytanie: jak wyznaczone działanie wpływa na proces innowacyjny i odwrotnie, systemowe tworzenie innowacji, którego celem jest rozstrzygnięcie jak krajowe i regionalne systemy innowacji mogą wpływać na działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

[148] K. Janasz, Kapitał a decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwie, „Przegląd Organizacji" 2009, nr 10, s. 35.

[149] J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 93 i n.

WAŻNE

Definicja innowacyjności bardzo często odnoszona jest do:

- **zmian technologicznych, gdzie innowacyjność definiowana jest jako predyspozycje do przyswajania nowych zmian technologicznych[150], możliwości rozwijania nowych technologii czy też jako zdolność do podejmowania działań wychodzących poza obecny stan wiedzy;**
- **zmian behawioralnych, gdzie innowacyjność utożsamiana jest z szybkością adaptacji do zmian oraz z możliwością tworzenia nowych pomysłów i otwartości na zmiany;**
- **skłonności do zmian w obszarze produkcji i tworzenia wyrobów lub świadczenia usług[151].**

Innowacyjność definiowana jest również jako zjawisko wielowymiarowe. Oznacza ona predyspozycje i pozytywne nastawienie do kreowania i zastosowania w praktyce zmian w każdej dziedzinie życia społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw oraz zdolności przedsiębiorstwa do angażowania się w nowe pomysły, idee czy wynalazki, których wynikiem są nowe produkty i usługi[152].

Dotyczy ona wszystkich podmiotów gospodarczych, które mają możliwość prowadzenia badań rozwojowych, skutecznie opracowują nowe idee wytwarzania / udoskonalania procesów, produktów lub usług oraz są zdolne zastosować te idee w praktyce. Aby przedsiębiorstwa mogły efektywnie wprowadzać i komercjalizować innowacje na rynkach krajowych i zagranicznych, muszą stosować w swojej dzia-

150 S. Kitchell, Corporate Culture Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative / Quantitative Approach, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, Vol. 23 (3), s. 195 i n.

151 Za: G. Foxal, CorporateInnovation: Marketing and Strategy, St. Martin's Press, New York 1984, s. 35

152 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, Clarifying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking It to Perfermance, „Academy of Management Rewiev" 1996, Vol. 21 (1), s. 135 i n.

łalności zasadę celowej innowacji oraz zarządzanie i strategie przedsiębiorcze, ponieważ innowacja jest narzędziem przedsiębiorczości[153].

Innowacyjność musi być cechą każdego przedsiębiorstwa, bo na rynku konkurencyjne są te podmioty gospodarcze, które mają znaczny udział w działalności innowacyjnej oraz wykorzystują wszystkie mechanizmy rynkowe.



WAŻNE

Może być także postrzegana na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i makroekonomicznym[154].

- **Na poziomie jednostkowym innowacyjność jest określana przez kompetencję innowacyjną, która określa właściwości jednostki, warunkujące jej postawę w procesie zmiany.**
- **Innowacyjność organizacji rozpatrywana jest przez pryzmat jej potencjału innowacyjnego, przez który rozumie się zdolność podmiotu gospodarczego do opracowywania projektów, wdrażania oraz rozpowszechniania innowacji.**
- **Natomiast innowacyjność gospodarki / regionów charakteryzowana jest jako zdolność i chęć podmiotów tej gospodarki / regionów do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej (usługi), wprowadzania nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy.**

[153] Cyt. za: L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka, Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 11.

[154] K.B Matusiak (red.), Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, wyd. 1, Warszawa 2005, s. 74–77.

Najbardziej dynamiczne, nastawione na konkurencję przedsiębiorstwa tworzą nowe produkty, wzorce postępowania, technologie i wreszcie usługi.

UWAGA

Należy pamiętać, że procesy te bardzo rzadko przebiegają w jednym, największym nawet przedsiębiorstwie[155].

Zwykle przebiegają w specyficznych układach kooperacyjnych, które obejmują przedsiębiorstwa i ich sieci, instytucje naukowo-badawcze, samorząd, administrację publiczną i rząd oraz organizacje pozarządowe i inicjatywy obywatelskie.

W gospodarce opartej na wiedzy odpowiedzialność za stymulowanie dynamiki wzrostu poprzez mechanizmy wsparcia, np. finansowe, coraz częściej spada na regiony.

Współzależność uzyskiwanych efektów w postaci tempa rozwoju regionu i polityk regionalnych jest coraz bardziej widoczna[156].

Firmom (organizacjom / instytucjom), które nie wprowadzają innowacji, grożą stagnacja i eliminacja z rynku. Oczywiście procesy innowacyjne biegną z różnym nasileniem w różnych branżach i w różnych regionach, co w skrócie odzwierciedla rozmiar i charakter presji konkurencyjnej[157].

[155] Mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem innowacji zamkniętej.

[156] A. Brzęska-Mikoda, Innowacje w firmie – szanse dla kreatywnych, Chorzów 2009.

[157] Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005, wydanie trzecie w polskiej wersji: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008, s. 17.

Rozróżnienie to nie jest tylko zabiegiem formalnym, lecz ma istotne konsekwencje merytoryczne.

- **W pierwszym znaczeniu innowacja** jest traktowana jako rezultat, wynik zastosowania postępu wiedzy, wynalazku.
- **W drugim znaczeniu zjawiska innowacyjne** obejmują nie tylko końcowy rezultat realizacji określonego rozwiązania technicznego, lecz także działania poprzedzające jego powstanie. Innowacja w tym ujęciu jest procesem, który obejmuje w najszerszym rozumieniu powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, produkcję i upowszechnianie.

Traktowanie innowacji jako procesu jest konsekwencją obserwowanych w praktyce zmian w związkach i zależnościach między nauką, techniką oraz produkcją, jakie mają miejsce we współczesnej gospodarce, a których wyrazem jest zbliżanie się tych rodzajów działalności.

Według „Podręcznika Oslo" działalność innowacyjna to wszelkie działania (przedsięwzięcia) o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia innowacji.

Działalność innowacyjna może być prowadzona przez samo przedsiębiorstwo na jego własnym terenie (**wewnątrz firmy – *in house***) lub może polegać na nabyciu dóbr i usług, w tym wiedzy bądź usług konsultingowych, ze źródeł zewnętrznych. Bywa to określane jako nabycie technologii zewnętrznej w postaci materialnej (***embodied***) bądź niematerialnej (***disembodied***).

Działalność innowacyjna to działalność obarczona dużym ryzykiem i nie wszystkie projekty innowacyjne kończą się sukcesem, czyli wdrożeniem innowacji, ale sam fakt podejmowania takiej działalności przez przedsiębiorstwo ma duże znaczenie praktyczne, przyczyniając się do zwiększenia jego wiedzy i umiejętności, co może zaowocować wdrożeniem innowacji w przyszłości.



WAŻNE

„Podręcznik Oslo" wyróżnia trzy rodzaje (*kinds*) działalności innowacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwo w danym, konkretnym okresie:

- **działalność innowacyjna zakończona sukcesem (*successful innovation activity*), czyli wdrożeniem innowacji (niezależnie od tego, czy wdrożona innowacja odniosła sukces komercyjny, czy nie);**
- **działalność niezakończoną jeszcze wdrożeniem innowacji, czyli działalność kontynuowaną, będącą cały czas w danym okresie w trakcie realizacji (*ongoing innovation activity*);**
- **działalność innowacyjną z jakichś powodów przerwaną lub w ogóle zaniechaną przed wdrożeniem innowacji (*abandoned innovation activity*).**

3.4. Proces innowacyjny i jego modele

Proces innowacyjny jest wewnętrznie zróżnicowany i wielofazowy. Natura procesu innowacyjnego nie jest w pełni wyjaśniona.



WAŻNE

Przez pojęcie procesu innowacyjnego należy rozumieć działanie kreatywne polegające na tworzeniu, projektowaniu i realizacji innowacji.

Mówiąc inaczej:

Proces innowacyjny można określić jako całokształt czynności niezbędnych do powstania i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań technicznych, które obejmują swoim zakresem nowe lub zmodyfikowane wyroby, procesy wytwórcze oraz zmiany organizacyjne.

Analogiczną treść przypisuje się pojęciu działalności innowacyjnej. Jeżeli chodzi natomiast o konkretne rozwiązanie techniczne i jego zastosowanie w gospodarce, można mówić o przedsięwzięciu innowacyjnym.

Linearne modele innowacji (*linear model of innovation* – „od badań do produkcji") to wczesne modele procesu innowacyjnego. Według współczesnych teorii, choć działalność B+R jest bardzo ważnym i niekwestionowanym źródłem innowacji, innowacje i innowacyjność to jednak pojęcia i zjawiska bardziej skomplikowane i znacznie szersze niż sama tylko działalność B+R, z którą do niedawna były utożsamiane, co opisują linearne modele innowacji. Modele te dominowały do połowy lat 70. Kładziono w nich nacisk na przyczynową rolę osiągnięć naukowo-technicznych (odkryć, wynalazków).

Można wymienić tutaj modele określane jako:

- prosty liniowy model „innowacji pchanej przez naukę" (technology-push),
- model innowacji „ciągnionej przez rynek" (need-pull).

Zgodnie z **pierwszym modelem osiągnięcia w sferze badań podstawowych** poprzez badania stosowane prowadzą do rozwoju nowej techniki przemysłowej (nowe produkty i procesy technologiczne), po których następują różne fazy produkcji i wreszcie działania

rynkowe. Ostatnia faza, czyli dyfuzja, oznacza proces przenikania (absorpcji) innowacji do kolejnych przedsiębiorstw, a także przenikanie innowacji w skali pojedynczego przedsiębiorstwa.

Przykładem ilustrującym innowacje rzeczywiście przebiegające w sposób liniowy są programy rozwoju określonego produktu, grupy produktów lub technologii.

W drugim przypadku **proces innowacyjny jest również wielofazowy** i obejmuje z reguły:

1. **identyfikację możliwości i szans rynkowych,**
2. **projektowanie i testowanie nowego wyrobu,**
3. **wdrożenie,**
4. **wprowadzenie nowego wyrobu na rynek.**

Zgodnie z tym modelem **innowacje techniczne** są rezultatem dostrzeżenia potrzeb rynkowych lub społecznych. Rynek jest postrzegany jako źródło pomysłów, inspiracji dla B+R. Sukces przedsiębiorstwa zależy zatem od śledzenia głównie krótkookresowych potrzeb rynkowych, szukania szans rynkowych dla stworzenia zestawu zmodyfikowanych produktów.

W modelach liniowych mamy do czynienia z mniej lub bardziej pasywną rolą użytkownika innowacji i rynku, będących po prostu biernymi odbiorcami rezultatów postępu naukowo-technicznego bądź bieżących sygnałów z rynku.

Polityka w zakresie innowacji bazująca na takich modelach główny nacisk kładzie na **czynniki podażowe (możliwości naukowo-techniczne) bądź na czynniki popytowe (potrzeby rynkowe i społeczne)**. Większość innowacji nie przebiega jednak zgodnie z liniowymi modelami. Ich stosowanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstw było jedną z przyczyn wielu niepowodzeń przedsięwzięć innowacyjnych, głównie ze względu na długi okres realizacji oraz liczne bariery organizacyjne.

Dynamiczne modele interakcyjne procesu innowacyjnego już pod koniec lat 70. zastępowały modele liniowe. Są one bardziej skomplikowane i zawierają liczne interakcje i sprzężenia zwrotne w okresie powstawania i dyfuzji innowacji. Objaśniają one innowacje zarówno jako wynik sprzężenia zwrotnego między możliwościami technicznymi (generowanymi przez naukę i technikę) i potrzebami (generowanymi przez rynek lub produkcję), jak i bogaty zbiór interakcji między nauką, techniką a działaniami wdrożeniowymi wewnątrz firmy.

Ich cechą charakterystyczną jest przyjęcie założenia, iż **procesy innowacyjne mogą przebiegać wewnątrz firmy, bez odwoływania się do badań i do fachowej porady innych specjalistów na zewnątrz organizacji. Natomiast w każdym momencie procesu innowacyjnego można dotrzeć w miarę potrzeb do zakumulowanej wiedzy, którą tworzy nauka.**



UWAGA

Współcześnie innowacja staje się coraz wyraźniej procesem sieciowym i systemowym, w którym innowacje są rezultatem licznych złożonych interakcji między jednostkami, organizacjami i środowiskiem.

Świadczy o tym szybko rosnąca liczba zarówno różnego rodzaju porozumień poziomych w postaci aliansów strategicznych, związków kooperacyjnych w dziedzinie B+R i rozwoju nowego produktu, jak i pionowych więzi między przedsiębiorstwami. Szczególnie wzrosła rola i znaczenie więzi z dostawcami w strategii rozwoju produktów i technologii wielu przedsiębiorstw. W tych szybko rosnących i coraz bardziej złożonych powiązaniach zewnętrznych rośnie udział małych firm innowacyjnych.

Proces innowacyjny odznacza się specyficznymi cechami, które pozwalają na odróżnienie go od regularnej produkcji przemysłowej. Jest to proces szczególnie złożony, skomplikowany i trudny. Wynika

to przede wszystkim z faktu, że innowacje, spinając ze sobą niczym klamry cztery sfery: naukę, technikę, produkcję i rynek, koncentrują w sobie tym samym cechy wszystkich tych sfer.



WAŻNE

Podstawowe cechy nowocześnie rozumianego procesu innowacyjnego są następujące[158]:

1. **Innowacja jest procesem interakcyjnym i multidyscyplinarnym.**
2. **Innowacja tylko w wyjątkowych przypadkach zależy wyłącznie od technologicznego *know-how*. W większości przypadków obok prac B+R źródłem innowacji są także nabyte specyficzne doświadczenia i wiedza, w tym menedżerska i ogólny poziom wykształcenia, kontakty z użytkownikami i dostawcami, konkurentami itp.**
3. **Procesy innowacyjne są zlokalizowane. Oznacza to, że powstawanie i dyfuzja innowacji odbywa się w konkretnej przestrzeni, co wiąże się z występowaniem dobrej jakości zagospodarowania i innych czynników lokalizacyjnych wynikających z procesów aglomeracji i urbanizacji.**

[158] Za: Green Paper on Innovation, European Commision ECSC-EC-EAEC, Brussels/Luxembourg 1996; S. Kwiatkowski, Społeczeństwo innowacyjne, PWN, Warszawa 2000; S.J. Kline, N. Rosenberg, An Overview of Innovation, [w:] R. Landau, N. Rosenberg (ed.), The Positive Sum Strategy, National Academy Press, Washington, D.C. 1986; Technology and Economy. The Key Relationships, OECD, Paris 1992; M. Dodgson, R. Rothwell (ed.), The Handbook of Industrial Innovation, Edward Elgar Publishing Ltd, Aldershot-Brookfield, 1994; J. Guinet, National Systems for Financing Innovation, OECD, Paris 1995; Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005, [za:] K.B. Matusiak (red.), Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2011, s. 52–56.

4. **Innowacja jest procesem integracji. To oznacza, iż sprawna i efektywna realizacja innowacji wymaga dużych umiejętności w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczy to integracji celów, zadań i funkcji obejmujących marketing, badania i rozwój, projektowanie, zaopatrzenie i produkcję.**
5. **Innowacja jest procesem uczenia się. Oznacza to, że innowacja jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznej dla działalności przedsiębiorstwa. Jest to proces interaktywny wykorzystujący źródła wewnętrzne i zewnętrzne.**
6. **Relatywnie długi i trudny do określenia *a priori* cykl rozwojowy innowacji (badawczo-wdrożeniowy).**
7. **Innowacje są kosztowne i ryzykowne. Nakłady na innowacje cechuje przede wszystkim: niepowtarzalność wynikająca z istoty samego procesu innowacyjnego, relatywnie długi okres zamrożenia, nierównomierność.**

Model sprzężeniowy jest jednym z najczęściej stosowanych obecnie w państwach rozwiniętych gospodarczo **modeli procesu innowacyjnego**. Z punktu widzenia tego modelu **innowacja stanowi logicznie cykliczny, aczkolwiek nie zawsze ustawiczny proces, który może się składać z ciągu funkcjonalnie osobnych, ale sprzężonych i uzależnionych od siebie faz.** Nie ma większego znaczenia, w której z faz modelu sprzężeniowego pojawi się pomysł na określone przedsięwzięcie innowacyjne. Ważne jest natomiast to, że przedsiębiorstwo sprzęga potencjał technologiczny z potrzebami rynku w możliwie wczesnej fazie procesu innowacyjnego. Polska gospodarka charakteryzuje się tym, iż procesy innowacyjne toczą się w niej obecnie według modelu innowacji „pchanej" przez naukę oraz „ciągnionej" przez rynek. Najczęściej występuje jednak model pierwszy. W sytuacji gdy polska gospodarka osiągnie status w pełni rynkowej, wówczas najczęściej wybierany będzie model **sprzężeniowy procesu innowacyjnego**.

Model „I" tworzenia innowacji w XXI w.

Innowacje w XXI w. **będą tworzone w ramach modelu „I":**, tzn.[159]:

1. **Innowacje będą tworzone przez pojedyncze osoby (*individuals*), a także małe przedsiębiorstwa**. Wynika to z prostego faktu, że w tworzeniu wiedzy nie mamy do czynienia z korzyściami skali. Na przykład mała firma biotechnologiczna zatrudniająca 50 badaczy jest w stanie tworzyć więcej innowacji niż międzynarodowy koncern farmaceutyczny. Wynika to z faktu, że kreatywność zespołów nie rośnie potęgowo w miarę zwiększania liczebności zespołów kreatywnych.
2. **Zintegrowane rozwiązania (*integrated solutions*)** – innowacje powinny dostarczać wartość całemu społeczeństwu, a nie tylko wybranym grupom konsumentów. Klasycznym przykładem tego typu innowacji są innowacje związane z ekologią, bezpieczeństwem na drogach czy służbą zdrowia.
3. **Innowacje dające rzeczywiste korzyści (*impactful innovations*)** – wartościowa innowacja powinna rozwiązywać problem, a nie tylko dawać zyski producentowi. Na przykład sklep oferujący dzwonki do telefonów komórkowych może być bardzo zyskowny, lecz jednocześnie niewiele wnosi do rzeczywistej poprawy jakości życia społeczeństwa.
4. **Innowacje powinny być tworzone w sieciach partnerstwa (*incorporating partnership*)**. Współpraca niewielkich firm innowacyjnych da lepsze wyniki niż tworzenie innowacji w ramach wielkich korporacji.



WAŻNE

Firma innowacyjna (*innovative firm*) to firma, która wdrożyła innowację w rozpatrywanym okresie.

[159] GE Global Innovation Barometer 2011. An Overview on Messaging, Data and Amplification, General Electric, 2011, s. 20.

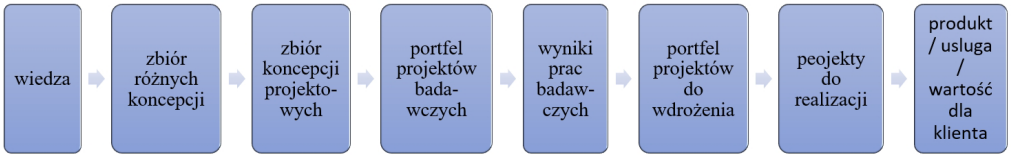
Tak szeroka definicja firmy innowacyjnej nie zawsze będzie odpowiadać potrzebom polityki publicznej czy działalności badawczej. W wielu przypadkach użyteczna może być węższa definicja, szczególnie przydatna przy dokonywaniu porównań innowacji dla różnych sektorów, kategorii wielkości firm lub dla różnych krajów. Przykładem węższej definicji jest ta, która odnosi się do firm dokonujących innowacji w obrębie produktów lub procesów.

WAŻNE

Firma dokonująca innowacji w obrębie produktów / procesów (*product / process innovative firm*) to firma, która w rozpatrywanym okresie wdrożyła nowy lub znacząco udoskonalony produkt lub proces.

Ta definicja, obejmująca wszystkie firmy, które wdrożyły innowację w obrębie produktu lub procesu, jest podobna do definicji „firmy dokonującej innowacji TPP" (***TPP innovative firm***)[160]. Drogę od zasobu wiedzy do produktu rynkowego oraz wartości dla firmy i klienta pokazuje prosty schemat.

Rysunek 11. Droga od wiedzy do produktu i wartości dla firmy i klienta



Źródło: opracowanie własne.

[160] Ibidem, s. 48–49.

Na rysunku 11 w sposób uproszczony przedstawiono pełny przebieg procesu tworzenia i realizacji innowacji, który w warunkach gospodarki rynkowej powinien kończyć się sukcesem – dla wszystkich uczestników procesu – w postaci wartości dla firmy i klienta. **Tak więc procesowi komercjalizacji wyników badań naukowych towarzyszy łańcuch tworzenia wartości dla klienta w uczelni i przedsiębiorstwie.**

UWAGA

Współczesne przedsiębiorstwo powinno być innowacyjne, otwarte na nowości, zdolne do wyszukiwania sygnałów z rynku i gotowe do wprowadzania zmian innowacyjnych.

Wiąże się to nierozerwalnie z rozwijaniem swojej innowacyjności poprzez profesjonalne i kompetentne zarządzanie oraz tworzenie takich warunków pracy, które będą dla ludzi interesujące i atrakcyjne.

Wraz z pojawieniem się innowacyjności **rośnie konkurencyjność przedsiębiorstwa**, można więc uznać, iż jest ona jedną z jego cech, charakteryzującą się: poszukiwaniem, kreowaniem i wdrażaniem różnego rodzaju innowacji, umiejętnością podejmowania decyzji w sytuacji ryzyka lub niepewności, zdolnością ciągłej obserwacji rynku, wychwytywania z niego sygnałów i szybkiej reakcji na pojawiające się na rynku potrzeby, umiejętnością obserwowania i przewidywania działań konkurencji czy też przełamywaniem inercji innowacyjnej.

Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które potrafi tworzyć, pozyskiwać i absorbować innowacje oraz zdobywać informacje o rozwiązaniach innowacyjnych. Innowacyjność przedsiębiorstwa to wprowadzenie przez niego nowego rozwiązania w dziedzinie organizacji i zarządzania, technologii lub marketingu. Można tutaj również

określić innowacyjność przedsiębiorstwa jako udoskonalanie i rozwijanie technologii eksploatacyjnych i produkcyjnych, dotyczących usług, sfery organizacji i zarządzania oraz zbieranie, przetwarzanie i udostępnianie informacji[161].



WAŻNE

Przedsiębiorstwo innowacyjne według metodologii OECD to taki podmiot gospodarczy, który wdrożył przynajmniej jedną innowację (produktową lub procesową) w określonym, najczęściej 3-letnim okresie, pod warunkiem że jest to dla niego nowość.

Przedsiębiorstwo innowacyjne jest definiowane jako inteligentna organizacja, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne dla wytworzenia produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności. Można powiedzieć, że pojęcie innowacyjności określa wyniki aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa w danym czasie i w danym miejscu.

[161] S. Gopalakrishnan, Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance, „The Journal of High Technology Management Research" 2000, Vol. 11 (1), s. 137–153.

UWAGA

Firma aktywna innowacyjnie to taka firma, która prowadziła działalność innowacyjną w rozpatrywanym okresie, przy czym zalicza się tu także działalność trwającą i zaniechaną.

Innymi słowy, firmami aktywnymi innowacyjnie są firmy, które realizowały działalność innowacyjną w rozpatrywanym okresie, niezależnie od tego, czy ich działalność doprowadziła do wdrożenia innowacji, czy też nie.

W okresie objętym badaniem statystycznym mogą powstawać nowe firmy, czy to tworzone całkowicie od podstaw, czy też wskutek fuzji, podziałów lub reorganizacji innego typu. Innowacyjność tych firm (firma innowacyjna czy firma aktywna innowacyjnie) określa się w taki sam sposób jak dla wszystkich pozostałych firm.

Należy jednak zauważyć, że innowacje niekoniecznie muszą być tworzone przez firmę we własnym zakresie, lecz firmy mogą nabyć innowacje od innych firm lub instytucji w procesie dyfuzji. Dyfuzja oznacza sposób, w jaki innowacje podlegają rozpowszechnieniu, poprzez kanały rynkowe i nierynkowe, od pierwszego wdrożenia do kontaktu z różnymi konsumentami, do obecności w różnych krajach, regionach, sektorach, rynkach i firmach. **Bez dyfuzji innowacje nie miałyby znaczenia ekonomicznego.**

Dyfuzję można uchwycić, uwzględniając w badaniach innowacje, które stanowią nowość dla danej firmy. Należy zaznaczyć, że podręcznik nie mówi o dyfuzji nowej technologii do innych oddziałów czy części tej samej firmy po jej pierwotnym wprowadzeniu lub komercjalizacji. Przykładowo pierwsze wdrożenie nowej technologii produkcyjnej w jednej z pięciu fabryk należących do tej samej firmy jest traktowane jako innowacja, ale wdrożenie tej samej technologii w pozostałych czterech fabrykach już nią nie jest[162].

[162] OECD 2005, Oslo Manual, op. cit.

3.5. Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwie

Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwie zależy po części od zróżnicowania i struktury jego powiązań ze źródłami informacji, wiedzy, technologii, praktyk działania oraz zasobów ludzkich i finansowych.



WAŻNE

Powiązania pełnią funkcję źródeł wiedzy i technologii dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, a ich forma bywa różna: od pasywnych źródeł informacji dla dostawców wiedzy i technologii materialnej i niematerialnej, po partnerstwa bazujące na współpracy.

Powiązania mogą dotyczyć każdego z czterech typów innowacji (tj. w obrębie produktów, procesów, metod marketingowych i organizacyjnych).

Każde powiązanie (*linkage*) łączy innowacyjne przedsiębiorstwo z innymi aktorami systemu innowacji:

- laboratoriami państwowymi,
- szkołami wyższymi,
- departamentami odpowiedzialnymi za kształtowanie polityki publicznej,
- organami nadzoru,
- konkurentami,
- dostawcami
- klientami.

W badaniach statystycznych na temat innowacji można uzyskiwać informacje o powszechności i znaczeniu różnych typów powiązań oraz o czynnikach wpływających na wykorzystanie określonych powiązań. Jeśli wskażemy na istnienie powiązań w działalności innowacyjnej, uzyskujemy tym samym dowód na jej złożoność, ale nie uzyskamy tą drogą informacji niezbędnych do stworzenia modelu dynamicznego, obejmującego dodatnie i ujemne pętle sprzężenia zwrotnego (*feedback loops*) oraz nieliniowe efekty wynikające ze zmian. Informacje takie jednakże mogą być wartościową drogą ku lepszemu zrozumieniu systemów innowacyjnych i przyczynić się do zbadania efektów programów publicznych ukierunkowanych na wspieranie wymiany informacji i dyfuzji technologii.

Z punktu widzenia **sterowania procesami innowacyjnymi** w organizacji za początek procesu innowacyjnego należałoby przyjąć tworzenie i gromadzenie inwencji bez względu na miejsce ich powstania. Kolejne etapy obejmują wybór tych, które mają szanse powodzenia, podjęcie decyzji o sposobie ich realizacji i wdrożenie, a więc konkretne czynności praktyczne umożliwiające wprowadzenie innowacji do rzeczywistości organizacyjnej. Zmiany twórcze, czyli właśnie innowacje, również tym różnią się od zmian nietwórczych, że przebiegają w dwóch podstawowych fazach – koncepcyjnej (kreatywnej) i aplikacyjnej[163].

Efektem końcowym fazy kreatywnej jest nowy, twórczy i odpowiednio uszczegółowiony pomysł, nazywany ogólnie inwencją albo rozwiązaniem, zaś w fazie aplikacyjnej (wdrożeniowej) następuje zużytkowanie inwencji w konkretnych celach praktycznych (produkcyjnych), czyli przekształcenie jej w innowację.

[163] Za: A. Francik, Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 4.

UWAGA

Efektem tej dwufazowości jest konieczność rozróżnienia dwóch pojęć:
1. **innowacja, czyli inwencja zastosowana w praktyce;**
2. **inwencja – to nowy w danym systemie, odpowiednio uszczegółowiony pomysł (zespół pomysłów) o dowolnym charakterze, niewynikający w sposób bezpośredni z istniejącego stanu rzeczy i nadający się do stosowania.**

Taki podział zaproponował m.in. **K. Wandelt**, opierając się na schumpeterowskiej koncepcji innowacji, określając ją jako **zużytkowanie w konkretnych celach produkcyjnych odkrycia i wynalazku będących wyrazem inwencji**.

Inwencja z kolei to poszukiwanie i badanie ukierunkowane na rozwój i zweryfikowanie poznania[164]. Jest ona zatem świadomym, zaplanowanym wysiłkiem skierowanym na rozwiązywanie problemów techniczno-organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych. Innowacje jako zasadniczy czynnik warunkujący zarówno rozwój przedsiębiorstw jak i gospodarki spełniały w różnych okresach odmienne funkcje. Można wyróżnić sześć generacji rozwoju systemów innowacji.

Europa 2020 wymaga wzmocnienia **poziomu innowacyjności** zarówno sektora produkcji, jak i usług. Z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych wynika, że **istotnym elementem ich dotychczasowego sukcesu są zmiany strukturalne gospodarki oraz przeobrażenia obserwowane w ramach sektora usług.** Szczególny wkład w przyspieszenie rozwoju gospodarczego wnoszą usługi związane z kreowaniem i wdrażaniem innowacji, a także z generowaniem i rozprzestrzenianiem informacji oraz innych aktywów wiedzy. Wzrost znaczenia usług stał się prawidłowością ekonomiczną i wymogiem

[164] Za: S. Marciniak, Innowacje i rozwój gospodarczy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 31.

postępu cywilizacyjnego we wszystkich krajach bez względu na poziom ich rozwoju. Cechą specyficzną sektora usług jest to, że jego znaczenie wzrasta wraz z rozwojem gospodarczym[165].

Różnice pomiędzy procesami innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych prezentuje tabela 11.

Tabela 11. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych

Innowacja przemysłowa	Innowacja usługowa
– tworzenie nowych lub udoskonalonych produktów, – wprowadzenie nowej lub udoskonalonej technologii produkcji, – zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu, – otwarcie nowego rynku sprzedaży produktów, – zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, – wprowadzenie zmian w organizacji produkcji	– tworzenie nowych lub udoskonalonych usług, – wprowadzenie nowych lub udoskonalonych metod świadczenia usług, – zastosowanie nowego sposobu interakcji z klientami i dostawcami, – otwarcie nowego rynku świadczenia usług, – zastosowanie nowych materiałów lub narzędzi, – wprowadzenie zmian w organizacji procesu świadczenia usługi

Źródło: P. Niedzielski, Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych, [w:] B. Filipiak, A. Panasiak (red.), Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie, PWN, Warszawa 2008, s. 232.



WAŻNE

Źródłami innowacji w przypadku innowacji usługowych są głównie pracownicy, ich kreatywność, przedsiębiorczość oraz poziom wiedzy, w tym kwalifikacje i kompetencje.

[165] Cyt. za: J. Wiśniewska, Aktywność innowacyjna sektora usług w Polsce, [w:] W. Janosz (red.), Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji, Difin, Warszawa 2011, s. 179.

Dlatego też w działalności usługowej w sektorze rolno-spożywczym większy nacisk kładzie się na szkolenia pracowników oraz pozyskiwanie nowej wiedzy.

Sfera badań i rozwoju (B+R) w Polsce – podobnie jak inne obszary życia społeczno-gospodarczego jest oceniana w zestawieniach międzynarodowych. Nie istnieje jeden zbiorczy ranking czy publikacja, która podawałaby ocenę wyłącznie tej dziedziny.

Zazwyczaj **wskaźniki dotyczące działalności B+R** są składowymi złożonego wskaźnika syntetycznego wykorzystywanego w międzynarodowych rankingach i tabelach wynikowych (*scoreboard)* innowacyjności, a także – ale w mniejszym stopniu – konkurencyjności państw. Główne (i najczęściej wykorzystywane) rankingi międzynarodowe to *Innovation Union Scoreboard* (do 2009 r. znany jako *European Innovation Scoreboard) i Global Innovation Index. Źródłem wielu cennych danych dotyczących innowacyjności jest Science, Technology and Industry Scoreboard* wydawany przez OECD. Choć informacje w nim nie są ujęte w formie rankingu, to sposób ich prezentacji pozwala na dokonywanie porównań między krajami.

Bloomberg Innovation Index – ranking innowacyjności krajów – jest jednym z najmłodszych rankingów, publikowany jest tylko w wersji elektronicznej. Zawiera on też wskaźniki dotyczące sfery B+R. Pozostałe rankingi innowacyjności mają charakter regionalny lub nie zawierają szczegółowych informacji o B+R, natomiast stanowią także element oceny w rankingach konkurencyjności państw. Przykładem jest ranking *Global Competitiveness Report* wydawany przez Światowe Forum Ekonomiczne[166].

Sfera B+R w Polsce ulegała w latach 2007–2018 dużym przeobrażeniom, co znalazło swoje odbicie we wskaźnikach publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Wśród najważniejszych wskaźników, których wzrost był znaczący, można wymienić udział nakładów na B+R w PKB; jego wzrost zaczął przyspieszać od 2007 r. (z 0,57% PKB w 2007 r. do 1,04 PKB w 2018 r.).

[166] W odróżnieniu od niego niemiecki Innovations indikator zawiera tylko wskaźniki syntetyczne niepozwalające na wyodrębnienie sfery B+R. Z tego powodu nie uwzględniono jej w zestawieniu. Innovations indikator jest głównie skierowany na rynek niemiecki, ale jest dostępny także w tłumaczeniu na język angielski.

Wzrósł też znacznie udział sektora prywatnego w wydatkach na B+R (z 24,5% w 2007 r. do 47% w 2018 r., a mierzony w udziale w PKB z 0,17% do 0,64% PKB). Duża dynamika charakteryzowała także inne kraje znajdujące się na podobnym poziomie rozwoju. Przykładowo nakłady na B+R w latach 2007–2014 na Słowacji wzrosły o 98%.

W 2019 r. Polska zajęła 22. miejsce w rankingu najbardziej innowacyjnych krajów świata (*Bloomberg Innovation Index*). To spadek o jedno miejsce w porównaniu z rokiem ubiegłym. Liderem zestawienia pozostała Korea Południowa.



WAŻNE

Ranking Bloomberga uwzględnia kilka czynników, m.in.:

- **procentowy udział wydatków na badania i rozwój w Produkcie Krajowym Brutto,**
- **wydajność pracy w przeliczeniu na pracownika,**
- **procentowy udział spółek z branż wysoko zaawansowanych technologicznie w całości rodzimych firm,**
- **zasięg szkolnictwa wyższego,**
- **odsetek osób zaangażowanych w prace badawczo-rozwojowe w całości populacji,**
- **lokalną aktywność patentową.**

Najbardziej innowacyjnym krajem według *Bloomberg Innovation Index* jest Korea Południowa. Drugie miejsce zajęły z kolei Niemcy – Bloomberg wskazuje, że postępy w Niemczech w zakresie badań i rozwoju spowodowały, iż oba państwa otrzymały niemal równe wyniki (odpowiednio 87,38 i 87,30 na 100 pkt).

W ocenie ekspertów Niemcy zawdzięczają swoje wyniki działalności takim firm, jak Volkswagen AG, Robert Bosch GmbH i Daimler AG.

Na 3. miejscu znalazła się, awansując o 4 miejsca, Finlandia. Z podium rankingu w ciągu roku wypadła natomiast Szwecja. Kraj spadł z 2. na 7. miejsce. Do pierwszej dziesiątki rankingu, zajmując

8. miejsce, powróciły Stany Zjednoczone. W ubiegłym roku kraj zajął 11. miejsce. Widoczny awans zaliczył także Izrael – z 10. na 5. miejsce. Według Bloomberga największymi przegranymi zestawienia okazały się Tunezja i Ukraina. Oba państwa wypadły z pięćdziesiątki *Bloomberg Innovation Index*.

Rysunek 12. Indeks innowacyjności Bloomberga za 2019 r.

Bloomberg 2019 Innovation Index

2019 Rank	2018 Rank	YoY Change	Economy	Total Score	R&D Intensity	Manufacturing Value-added	Productivity	High-tech Density	Tertiary Efficiency	Researcher Concentration	Patent Activity
1	1	0	S. Korea	87.38	2	2	18	4	7	7	20
2	4	+2	Germany	87.30	7	3	24	3	14	11	7
3	7	+4	Finland	85.57	9	16	5	13	9	8	5
4	5	+1	Switzerland	85.49	3	4	7	8	13	3	27
5	10	+5	Israel	84.78	1	33	8	5	36	2	4
6	3	-3	Singapore	84.49	13	5	11	17	1	13	14
7	2	-5	Sweden	84.15	4	15	9	6	20	5	25
8	11	+3	U.S.	83.21	10	25	6	1	43	28	1
9	6	-3	Japan	81.96	5	7	22	10	39	18	10
10	9	-1	France	81.67	12	41	13	2	11	20	15
11	8	-3	Denmark	81.66	8	21	15	12	19	1	28
12	12	0	Austria	80.98	6	11	12	24	8	9	18
13	14	+1	Belgium	80.43	11	26	10	9	41	16	9
14	13	-1	Ireland	80.08	32	1	1	16	15	14	38
15	16	+1	Netherlands	79.54	16	29	21	7	42	12	12
16	19	+3	China	78.35	14	13	47	11	6	39	2
17	15	-2	Norway	77.79	17	49	23	15	17	10	11
18	17	-1	U.K.	75.87	20	45	26	14	5	21	19
19	18	-1	Australia	75.38	19	56	17	20	18	15	6
20	22	+2	Canada	73.65	22	39	27	22	31	19	8
21	20	-1	Italy	72.85	24	22	20	19	29	29	26
22	21	-1	Poland	69.10	36	20	40	18	16	38	37

Źródło: Bloomberg Innovation Index.

UWAGA

Mimo stosowania różnej metodologii i opierania się na różnych wskaźnikach cząstkowych warto zauważyć zbieżność wyników wszystkich rankingów, w tym także rankingu konkurencyjności oraz Scoreboardu OECD (w mniejszym stopniu niż pozostałych, co wynika z większego zróżnicowania danych i odmiennej konstrukcji).

WNIOSKI

W przypadku uwzględnionych w zestawieniu wskaźników można zauważyć, że **mierniki dotyczące sfery B+R** stanowią tylko niewielką część tych, które składają się na zbiorcze wskaźniki innowacyjności albo konkurencyjności (16% w *Innovation Union Scoreboard*, 5% w *Global Innovation Index*, 2% w *Global Competitiveness Index*) i w zestawieniach zbiorczych (8,5% w OECD STI Scoreboard).

Ponadto większość wskaźników B+R to **wskaźniki nakładowe** (*input indicators*), w niewielkiej tylko części są to **wskaźniki wynikowe** (*output indicators*), a także jakościowe (mierzące np. ocenę jakości współpracy między nauką a przemysłem). Te dwa ostatnie rodzaje wskaźników to wyniki badań ankietowych (*Executive Opinion Survey*) i dane pochodzące z innych źródeł (np. z bazy *Thomson Reuters* odnośnie do umów VC). Podstawowymi źródłami danych są krajowe (pośrednio) lub międzynarodowe (bezpośrednio) organy lub bazy statystyczne (OECD, UNESCO, Eurostat).

Przy tej okazji warto zwrócić uwagę, że najczęściej wykorzystywane wskaźniki z zakresu B+R to *BERD i GERD*. Pod względem metodologicznym najlepiej teoretycznie przekładają się na poziom innowacyjności.

Niezrozumiałe jest natomiast, dlaczego w tak niewielkim stopniu jest wykorzystywana statystyka HRDT, czyli dotycząca osób zatrudnionych w nauce i technice (częściowo jest wykorzystywana tylko w *OECD STI Scoreboard i Bloomberg Innovation Index*).

W poszczególnych zestawieniach są uwzględniane dane z różnych lat. Zazwyczaj są to dane pochodzące sprzed 2 lat w stosunku do daty publikacji raportu (w przypadku danych ankietowych i pochodzących z innych źródeł niż urzędy statystyczne różnica ta zazwyczaj wynosi rok).

WAŻNE

W przypadku Polski wskaźniki dotyczące sfery B+R lokują nasz kraj wyżej od miejsca zajmowanego w rankingu (wskaźniku sumarycznym)[167].

Ma to miejsce w *Union Innovation Scoreboard* (z wyjątkiem wskaźnika dotyczącego innowacji produktowych i procesowych) i w *Global Innovation Index* (z wyjątkiem wskaźnika dotyczącego współpracy między uniwersytetami a przemysłem).

W *Global Competitiveness Report* Polska zajmuje we wskaźnikach z zakresu B+R niższe miejsca niż w rankingu sumarycznym.

Co więcej, w pozostałych rankingach analogiczne wskaźniki plasują Polskę na wyższych miejscach.

We wszystkich zestawieniach zdecydowana większość wskaźników **z zakresu B+R pokazuje stopniową poprawę sytuacji** w porównaniu z innymi krajami w publikacjach z lat 2007–2017. Warto też zwrócić uwagę na to, że wyższa pozycja Polski w przypadku wskaźników związanych z nakładami (a takimi jest większość stosowanych wskaźników dotyczących B+R) niż wskaźników wynikowych albo syntetycznych może świadczyć o niskiej absorpcji środków B+R i słabym ich przełożeniu na gospodarkę i jej innowacyjność[168].

[167] Cyt. za: M. Baranowski (red.), Badania, rozwój, innowacje. Wybrane zagadnienia, NCBR, Warszawa 2017, s. 11.

[168] Za: European Innovation Scoreboard (EIS) 2009-2018, Komisja Europejska, Luxembourg 2010–2018; European Innovation Scoreboard 2008-2018: Comparative Analysis of Innovation Performance, Komisja Europejska, Luxembourg 2009–2018; H. Hollanders, N. Janz, Scoreboards and Indicator Reports, [w:] F. Gault (ed.), Handbook of Innovation Indicators and Measurement, Cheltenham, Northampton 2013; Innovation Union Scoreboard (IUS) 2010-2018, Komisja Europejska, Bruxelles. Innovation Union Scoreboard 2011-2018, Komisja Europejska, Bruxelles; Innovation Union Scoreboard 2012, Komisja Europejska, Bruxelles. Innovation Union Scoreboard 2014, Komisja Europejska, Bruxelles; Innovation Union Scoreboard 2015, Komisja Europejska, Bruxelles; OECD Science Technology and Industry Scoreboard 2007-2018, OECD,

UWAGA

W Polsce na poziomie krajowym w latach 2002–2017 zaszły duże pozytywne zmiany w sferze badań i rozwoju.

Nakłady wewnętrzne na badania i rozwój wzrosły z 0,58% PKB w 2002 r. do 1,3% PKB w 2017 r.
Nominalnie nakłady wzrosły z 4,5 mld zł do 30,2 mld zł w 2017 r., co oznacza, że na głowę jednego mieszkańca podniosły się ze 118 zł do 810 zł.
Jednocześnie znacząco zwiększyła się liczba jednostek aktywnych badawczo: z 838 w 2002 r. do 3659 w 2017 r.

Za ten wzrost odpowiada przede wszystkim zwiększenie się liczby przedsiębiorstw, w których są prowadzone działania B+R: w 2002 r. stanowiły one 51% wszystkich jednostek (428), w 2017 r. już 89% (2913). Dużo wolniej w latach 2002–2014 rosło zatrudnienie, zarówno to mierzone ekwiwalentami pełnego czasu pracy (EPC): z 76 tys. EPC do 104 tys. EPC, jak i to mierzone liczbą osób: ze 123 tys. osób do 153 tys. osób. Jednocześnie we wspomnianym okresie wzrosła zamożność kraju. Mierzona PKB na głowę mieszkańca zwiększyła się z 21 tys. zł do 43 tys. zł.

Dynamika wzrostu w sferze B+R była znacznie wyższa niż dynamika wzrostu PKB. Warto też zwrócić uwagę, że wyróżnia ona Polskę także na tle europejskim. **Dynamika zjawisk B+R we wspomnianym okresie nie rozkładała się równomiernie – na poziomie regionalnym procesy te przebiegały w zróżnicowany sposób.** Kwestiom zróżnicowania w rozwoju regionalnym poświęcona jest stosunkowo obszerna literatura, na której dokładne omówienie nie ma tutaj miejsca. Wśród podstawowych podejść ekonomicznych do kwestii przyczyn zróżnicowania regionalnego można wskazać zarówno teorię neoklasyczną, jak i nową geografię ekonomiczną. Pierwsze

Paris 2007–2018; The Global Competetiveness Report 2009–2018, K. Schwab (red.), World Economic Forum, Geneva 2009–2018.

ujęcia podejmujące próbę wyjaśnienia przyczyn powstawania regionalnych różnic rozwojowych w zasadzie w ograniczonej mierze poruszały kwestie związane z badaniami i rozwojem.



WAŻNE

Wnioski opublikowane w *Raporcie The Global Innovation 1000 Study 2017(2018)* wskazują, że światowi liderzy innowacji coraz mocniej kierują się w stronę nacjonalizmu ekonomicznego, czyli sytuacji, w której państwo próbuje chronić swoją gospodarkę, redukując wielkość importu oraz inwestycji zagranicznych, a firmy reorganizują biznes wokół siedziby głównej, w tym przenoszą główne centra i laboratoria badawczo-rozwojowe z zagranicy.

- Przeprowadzone przez PwC badania[169] pokazują, że polscy przedsiębiorcy chętnie korzystają z **inicjatyw systemowych wspierających ich działalność w obszarze badawczo-rozwojowym.**
- Ponad 50% przedsiębiorstw realizowało w 2016 r. projekty badawczo-rozwojowe objęte dotacjami dystrybuowanymi na szczeblu europejskim lub krajowym.
- W styczniu 2016 r. weszła w życie ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem innowacyjności, która przewiduje możliwość odliczenia przez przedsiębiorców wydatków poniesionych na działalność badawczo-rozwojową – tzw. ulga na badania i rozwój.
- O ile **uruchamiane przez instytucje publiczne programy dotacyjne** ukierunkowane są na projekty charakteryzujące się znaczącą innowacyjnością, o tyle wprowadzona ulga B+R pozwala przedsiębiorcom osiągnąć realne korzyści finansowe z prowadzonej działalności badawczej, bez względu na branżę, w której funkcjonują, specyfikę projektów czy poziom innowacyjności.

[169] Raport: Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju, PwC, Warszawa 2017.

- Tylko 28% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało skorzystanie z odpisu w podatku dochodowym za 2016 r. z tytułu ulgi podatkowej na B+R, jednak widoczna jest tendencja wzrostowa spowodowana m.in. atrakcyjnymi zmianami w zakresie ulgi B+R wprowadzonymi od 2017 r.
- Odzwierciedla to deklaracja 57% ankietowanych przedsiębiorstw o zamiarze skorzystania z ulgi B+R w 2017 r. Ulga B+R wyrasta na jeden z głównych instrumentów wsparcia działalności badawczo-rozwojowej polskich przedsiębiorstw[170].
- Wynika to z planowanych na 2018 r. zmian, które sprawią, że ulga B+R stanie się jeszcze bardziej atrakcyjna dla przedsiębiorców. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zaproponowało m.in. następujące zmiany: wzrost limitów odpisów, możliwość odliczenia kosztów umów o dzieło i zleceń, możliwość skorzystania z ulgi B+R przez podmioty działające w specjalnych strefach ekonomicznych na podstawie zezwoleń (pod pewnymi warunkami) czy zastąpienie dotychczas funkcjonujących funduszy innowacyjności przez wyższe odpisy podatkowe w przypadku centrów badawczo-rozwojowych (CBR). Z uwagi na powyższe w przyszłości należy się spodziewać większej liczby firm, które będą korzystać z odpisu w podatku dochodowym z tytułu ulgi podatkowej na B+R[171].

O dużym dystansie dzielącym Polskę od najbardziej innowacyjnych krajów świata świadczą też zestawienia i rankingi międzynarodowe publikowane przez r*óżnego typu czasopisma fachowe i firmy konsultingowe*. Według opublikowanego w 2014 r. rankingu Bloomberga *Most innovative in the World: Countries* Polska znalazła się na 24. miejscu na 50 krajów zbadanych pod względem innowacyjności. Jednocześnie raport *The Global Innovation Index 2014: Human factor in Innovation* sklasyfikował nasz kraj jako 45. pod względem innowacyjności wśród 143 przebadanych państw (co jest jedynie nieznaczną poprawą względem 2012 r., kiedy to Polska znajdowała się na miejscu 49. na 142 państwa uwzględnione w zestawieniu).

O ile *The Global Innovation Index 2014* stosunkowo wysoko ocenia Polskę w kategoriach takich jak stabilność polityczna czy otoczenie instytucjonalne (m.in. 27. miejsce w zakresie kryterium „środo-

[170] Por. KMPG, Raport: Wsparcie dla działalności innowacyjnej – narzędzia podatkowe. Jak przedsiębiorstwa prowadzą działalność B+R, marzec 2019, KPMG.pl.

[171] Raport: Kierunek innowacje!, op. cit.

wisko polityczne"), o tyle już zdecydowanie gorzej wypadają oceny w zakresie zaawansowania rynku czy współpracy przy prowadzeniu badań B+R (m.in. 70. miejsce w kryterium „współpraca badawcza na linii przemysł – nauka" czy aż 99. miejsce w zakresie kryterium „stopień rozwoju klastrów").

UWAGA

Warto jednak zauważyć, że rankingi z natury swej rzeczy bazują na danych sprzed kilku lat, dlatego nie do końca odwzorowują bieżącą rzeczywistość.

Europejski Ranking Innowacyjności 2019 – najważniejsze wyniki:

- Na podstawie uzyskanych wyników państwa UE dzielą się na cztery grupy: liderzy innowacji, silni innowatorzy, umiarkowani innowatorzy i słabi innowatorzy. Unijnym **liderem innowacji** w 2019 r. jest **Szwecja**, a kolejne miejsca zajmują Finlandia, Dania i Holandia. Zjednoczone Królestwo i Luksemburg spadły z najwyższej rangi lidera innowacji do grupy silnych innowatorów, a Estonia po raz pierwszy znalazła się w grupie silnych innowatorów.
- Od 2011 r. **wyniki UE pod względem innowacyjności wzrosły średnio o 8,8%.** Od 2011 r. wyniki w zakresie innowacji poprawiły się w 25 państwach członkowskich UE. Największy wzrost odnotowano na Litwie, w Grecji, na Łotwie, Malcie, w Zjednoczonym Królestwie, Estonii i Holandii, a największy spadek nastąpił w Rumunii i Słowenii.
- **W skali światowej UE wyprzedziła Stany Zjednoczone.** Przewaga UE nad Brazylią, Indiami, Rosją i RPA jest wciąż znaczna. Tempo rozwoju w tej dziedzinie w Chinach jest jednak trzy razy większe niż tempo wzrostu innowacyjności w UE. Unia ustępuje również Japonii i Korei Południowej.
- W wybranych obszarach innowacji najlepsze wyniki w UE uzyskują:
  - **Dania** – zasoby ludzkie i otoczenie sprzyjające innowacjom;
  - **Luksemburg** – atrakcyjne systemy badań naukowych;

- **Francja** – finansowanie i wsparcie;
- **Niemcy** – inwestycje przedsiębiorstw;
- **Portugalia** – innowacyjne MŚP;
- **Austria** – powiązania;
- **Malta** – aktywa intelektualne;
- **Irlandia** – wpływ na poziom zatrudnienia i wielkość sprzedaży.

UWAGA

Rankingowi za 2019 r. towarzyszy ranking innowacyjności regionów.
Najbardziej innowacyjne regiony w UE to: Helsinki-Uusimaa (Finlandia), a następnie Sztokholm (Szwecja) i Hovedstaden (Dania).
W 159 regionach wydajność wzrosła w 9-letnim okresie obserwacji.
Tegoroczny ranking innowacyjności regionów wskazuje na silną zbieżność pod względem wyników regionalnych i zmniejszenie różnic między poszczególnymi regionami.

W badaniu przeprowadzonym przez PwC[172] wzięło udział ponad 300 respondentów, z czego 74% stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa. Większość z respondentów to beneficjenci różnego rodzaju programów dotacyjnych, bardzo aktywni w ramach działalności badawczej. Widoczna jest przewaga dużych przedsiębiorstw w wydatkach na prace badawczo-rozwojowe. W sumie duże przedsiębiorstwa poniosły 63% wszystkich kosztów B+R zadeklarowanych przez respondentów. Dodatkowo duży przedsiębiorca wydaje na B+R średnio na rok niemal 2,5 razy więcej niż średni przedsiębiorca i 8 razy więcej niż mikrofirma i mały przedsiębiorca.

[172] Ibidem.



WAŻNE

W strukturze wydatków na B+R przedsiębiorstw dominują koszty wewnętrzne, które stanowiły w 2014 r. 58% wszystkich wydatków na B+R.

Koszty wewnętrzne w wydatkach na B+R stanowiły ponad 50% wydatków przez cały badany okres, czyli od 2008 r.

Oznacza to, że przedsiębiorcy aktywnie, bezpośrednio uczestniczą w projektach badawczych.

Wydatki na B+R rosły w okresie lat 2010–2013 i wykazały mały (4-proc.) spadek w 2014 r., co może wynikać ze wstrzymania części projektów przez przedsiębiorców w oczekiwaniu na nowe rozdanie dotacji. Aż 80% przedsiębiorców zakłada zwiększenie wydatków na B+R w krótkim i w średnim okresie, 48% respondentów zakłada wzrost wydatków w przedziale do 25% w okresie 1 roku do 2 lat.



UWAGA

Przychody z działalności B+R najszybciej rosły w grupie małych i średnich przedsiębiorstw i od 2008 r. wzrosły o 50%.

Pierwsze zyski z działalności B+R pojawiają się średnio po 2,57 roku od wdrożenia wyników, przy czym większość respondentów wskazała, że maksymalny czas, jaki są w stanie zaakceptować na zwrot z inwestycji w B+R, to 3 lata. Jednocześnie co do oczekiwanej, minimalnej stopy zwrotu z inwestycji w B+R większość wskazała 10%. Spośród nowych produktów wprowadzonych na rynek

w 2014 r. 41% było wynikiem prac B+R – to znaczący wzrost wobec 2013 r., gdy współczynnik ten wynosił 30%. Wśród sektorów najwięcej na prace badawczo-rozwojowe wydał sektor IT (30% wszystkich wydatków w 2014 r.), następnie uplasowała się produkcja pojazdów i maszyn (26% wydatków).

UWAGA

Największy odsetek przychodów z B+R w przychodach operacyjnych osiągnęły w 2014 r. sektory:
- **chemiczny i farmaceutyczny (47%),**
- **producenci pojazdów i maszyn (45%),**
- **producenci z sektora elektrycznego i elektronicznego (33%),**
- **sektor IT (25%).**

Najwięcej produktów będących wynikiem własnych prac B+R wśród nowych produktów wprowadzanych na rynek wykazuje sektor IT (70% wszystkich produktów), następnie producenci pojazdów i maszyn (66%) i sektor chemiczny i farmaceutyczny (53%), a na czwartym miejscu uplasował się sektor rolny, leśny i spożywczy (52,94%).

Przedsiębiorcy dość aktywnie realizują projekty B+R w partnerstwie. W ciągu ostatnich 3 lat 43% projektów realizowanych przez duże przedsiębiorstwa było prowadzonych w partnerstwie, zaś w małych i średnich przedsiębiorstwach – 16% projektów. Przedsiębiorcy współpracują głównie z uczelniami i innymi przedsiębiorcami i właśnie z tymi partnerami współpracę cenią sobie najbardziej (33% wskazań dotyczy uczelni, zaś 24% – innych przedsiębiorców).

WAŻNE

Największe motywatory do rozwoju działalności B+R dla przedsiębiorców to:
- **możliwość pozyskania dotacji (28% odpowiedzi),**
- **ulgi podatkowe z tytułu prowadzenia prac B+R (21%),**
- **większa elastyczność i dynamika działania jednostek naukowych i badawczych (16,9%).**

W przypadku oczekiwanych zmian w prawie wskazano przede wszystkim prawo podatkowe (33%) i rachunkowe (18%), co jest także związane z ulgami podatkowymi na B+R. Przedsiębiorcy, decydując o realizacji projektu B+R, biorą pod uwagę przede wszystkim prawdopodobieństwo sukcesu (14%) i koszty projektu (13%).

Z badań firmy doradczej Deloitte[173] w 2016 r. wynika, iż odsetek firm deklarujących przeznaczanie na działalność badawczo-rozwojową (B+R) ponad 3% swoich obrotów znacząco spadł (z 48 do 33%) i to pomimo zwiększenia z 13 do 17% liczby firm, które wydały na ten cel powyżej 10% swoich przychodów. Liczba polskich przedsiębiorstw przeznaczających na B+R powyżej 3% obrotów jest istotnie niższa od średniej dla krajów Europy Środkowej (46%). Ponad połowa firm przeznacza na B+R kwotę mniejszą niż 5% wydatków inwestycyjnych ogółem. Powyższe dane oznaczają, że badania i rozwój nadal nie są istotnym obszarem rozwojowym z punktu widzenia przedsiębiorstw.

[173] Raport firmy Deloitte, Polska Badania i rozwój w przedsiębiorstwach 2016, Warszawa 2017, s. 7.

3.6. Jak stymulować innowacyjność biznesu – wnioski

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest pojęciem bardzo szerokim i odnosi się do działań o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, z kolei inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji. Zjawisko określane mianem innowacji nieustannie się przeobraża i ewoluuje.



WAŻNE

Klasyczny podział innowacji rozróżnia cztery ich typy:

- **Innowacje w obrębie produktów – wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacja produktowa może być wynikiem zastosowania nowej wiedzy lub technologii bądź nowych zastosowań lub kombinacji istniejącej wiedzy i technologii.**

- **Innowacje w obrębie procesów – wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług. Do innowacji procesowych zalicza się nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług.**

Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania wykorzystywanego do działalności usługowej lub na zmianach w zakresie procedur i technik wykorzystywanych do świadczenia usług. Innowacje procesowe obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna.

- **Innowacje marketingowe – wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w danym przedsiębiorstwie.**

- **Innowacje organizacyjne – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą), w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w danym przedsiębiorstwie.**



UWAGA

Wśród głównych celów działalności innowacyjnej wskazywanych przez polskie przedsiębiorstwa jest poprawa jakości wyrobów lub usług oraz zwiększenie asortymentu wyrobów czy usług. Na trzecim miejscu znalazł się cel związany z ekspansją firm – wejście na nowe rynki lub zwiększenie udziału w rynku.

Dla części polskich przedsiębiorców jednym z najważniejszych celów działalności innowacyjnej jest **poprawa zdrowia lub bezpieczeństwa pracowników**, jak również **ograniczenie szkodliwości dla środowiska**.

Średni udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i z sektora usług w 2017 r. w Polsce wyniósł 14,5%.

Dla przedsiębiorstw innowacyjnych **największe znaczenie wśród wskazywanych źródeł informacji dla innowacji** ma samo przedsiębiorstwo.

Dla 47% przedsiębiorstw w Polsce ww. źródło informacji jest oceniane jako dobre i jest to wynik nieco poniżej średniej dla krajów UE (49%). Na drugim miejscu wskazywani są dostawcy i jest to wynik poniżej średniej dla krajów UE, który wyniósł 27%. W Polsce na trzecim miejscu, według częstości wskazań, jako znacząco dobre źródło informacji dla innowacji wskazywani są klienci lub konsumenci.

Czerpanie wiedzy od aktualnych bądź potencjalnych nabywców produktów jest bardzo istotne z punktu widzenia strategii sprzedaży innowacyjnych produktów. Na kolejnym miejscu jako potencjalne źródło informacji dla innowacji wskazywanym przez polskie firmy znalazła się działalność przedsiębiorstw konkurencyjnych, a następnie informacje pochodzące z instytucji naukowych (szkół wyższych i placówek naukowych).



UWAGA

Wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwach ma szczególne znaczenie zwłaszcza w okresie silnych turbulencji gospodarczych, mających miejsce w Europie czy na świecie.

Istotną rolę w wyprowadzaniu gospodarek z recesji oraz poszukiwaniu nowych, zrównoważonych źródeł wzrostu gospodarczego odgrywają przedsiębiorstwa dynamicznie się rozwijające poprzez wprowadzanie innowacji: nowych produktów, usług, technologii, nowych rozwiązań organizacyjnych czy marketingowych.

Udział innowacyjnych przedsiębiorstw (aktywnych innowacyjnie w zakresie produktów lub usług oraz innowacyjnych w zakresie innowacji marketingowych i organizacyjnych) stanowi jeden z podstawowych wymiarów działalności innowacyjnej i **określa poziom innowacyjności przedsiębiorstw w danym kraju**. Poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych jest wynikiem m.in. celów przyjmowanych przez przedsiębiorstwa, obszarów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną, jak również jest wynikiem dostępności wsparcia publicznego na działalność o charakterze innowacyjnym.

3.7. Podsumowanie

Wnioski opublikowane w Raporcie *The Global Innovation 1000 Study 2017(2018)* wskazują, że światowi liderzy innowacji coraz mocniej kierują się w stronę nacjonalizmu ekonomicznego, czyli sytuacji, w której państwo próbuje chronić swoją gospodarkę, redukując wielkość importu oraz inwestycji zagranicznych, a firmy reorganizują biznes wokół siedziby głównej, w tym również przenoszą główne centra i laboratoria badawczo-rozwojowe z zagranicy.

Przeprowadzone przez PwC badania[174] pokazują, że **polscy przedsiębiorcy chętnie korzystają z inicjatyw systemowych wspierających ich działalność w obszarze badawczo-rozwojowym**. Ponad 50% przedsiębiorstw realizowało w 2016 r. projekty badawczo-rozwojowe objęte dotacjami dystrybuowanymi na szczeblu europejskim lub krajowym. **Uruchamiane przez instytucje publiczne programy dotacyjne** ukierunkowane są na projekty charakteryzujące się znaczącą innowacyjnością, a wprowadzona ulga B+R pozwala przedsiębiorcom osiągnąć realne korzyści finansowe z prowadzonej działalności badawczej, bez względu na branżę, w której funkcjonują, specyfikę projektów czy poziom innowacyjności.

O dużym dystansie dzielącym Polskę od najbardziej innowacyjnych krajów świata świadczą zestawienia i rankingi międzynarodowe publikowane przez r*óżnego typu czasopisma fachowe i firmy konsultingowe*. Według opublikowanego w 2014 r. rankingu Bloomberg'a *Most innovative in the World: Countries* Polska znalazła się

[174] Raport: Kierunek innowacje!, op. cit.

na 24. miejscu na 50 krajów zbadanych pod względem innowacyjności. Jednocześnie raport *The Global Innovation Index 2014: Human factor in Innovation* sklasyfikował nasz kraj jako 45. pod względem innowacyjności wśród 143 przebadanych państw (co jest jedynie nieznaczną poprawą względem 2012 r., kiedy to Polska znajdowała się na miejscu 49. na 142 państwa uwzględnione w zestawieniu). O ile *The Global Innovation Index 2014* stosunkowo wysoko ocenia Polskę w kategoriach takich jak stabilność polityczna czy otoczenie instytucjonalne (np. 27. miejsce w zakresie kryterium „środowisko polityczne"), o tyle już zdecydowanie gorzej wypadają oceny w zakresie zaawansowania rynku czy współpracy przy prowadzeniu badań B+R (np. 70. miejsce w kryterium „współpraca badawcza na linii przemysł – nauka" czy aż 99. miejsce w zakresie kryterium „stopień rozwoju klastrów"). Warto jednak zauważyć, że rankingi z natury swej rzeczy bazują na danych sprzed kilku lat, dlatego nie do końca odwzorowują one bieżącą rzeczywistość.

3.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



Pytania testowe

1. Jakie są zasady w procesie kreatywnym?

a) Nie oceniaj pomysłów na etapie generowania, czyli oddziel etap generowania od etapu oceny
b) Doceń i zapisz każdy pomysł, czyli wszystko, bez wyjątków, co Ci wpadnie do głowy w temacie sesji, zapisz
c) Generuj dużo pomysłów, czyli nie ograniczaj się konkretną liczbą, tzw. sky is the limit
d) Kombinuj, rozwijaj, ulepszaj pomysły, czyli dodawaj szczegóły do swoich pomysłów i/lub rozwijaj pomysły innych
e) Humor jest katalizatorem kreatywności, czyli zadbaj do dobrą atmosferę

2. O ekonomicznym charakterze innowacji decyduje to, iż powoduje ona:

a) zwiększenie zysku
b) zwiększenie zatrudnienia
c) przesunięcie w obrębie funkcji popytu i funkcji produkcji
d) wszystkie odpowiedzi są fałszywe

3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to:

a) liczba aktualnych konkurentów
b) liczba aktualnych i potencjalnych konkurentów
c) zdolność do wygrywania z konkurentami
d) pozom konkurencji w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo

4. Przedsiębiorstwo, które uzyskuje przewagę konkurencyjną poprzez inwestycje w poprawę jakości swoich produktów, stosuje przewagę:

a) naturalną
b) różnicowania
c) barier wejścia
d) systemu obsługi



5. W nowoczesnym zarządzaniu finansami cel działania firmy w gospodarce rynkowej to:

a) maksymalizacja przychodów ze sprzedaży
b) maksymalizacja udziału w rynku
c) maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa w długim okresie

6. Miarą skuteczności (działania) jest:

a) sprawność
b) nadwyżka wyniku użytecznego nad kosztami
c) korzystność działania
d) stopień osiągnięcia celu
e) dynamiczność działania

7. Każdy proces kierowania rozpoczyna się od funkcji:

a) motywowania
b) wydawania poleceń
c) inwigilowania
d) antycypacji
e) planowania

8. Czego to definicja: „To dostarczanie właściwego produktu, po właściwej cenie, we właściwym czasie i miejscu i przy użyciu właściwych środków promocji”?

a) otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa
b) marketingu partnerskiego
c) orientacji biznesowej
d) marketingu

9. O kim mowa? Wspierają przedsiębiorstwo w procesie dystrybucji oraz świadczą na jego rzecz usługi.

a) nabywcy
b) dostawcy
c) pośrednicy
d) konkurenci

10. Innowacyjna firma to firma w sferze produktów lub procesów, to firma, która:

a) wdrożyła przynajmniej jedną innowację
b) wdrożyła innowację w obrębie produktu lub innowację w obrębie procesu
c) wdrożyła innowację organizacyjną
d) wszystkie odpowiedzi są błędne

11. W tradycyjnym ujęciu innowacje (zmiany) stanowią efekt procesu, który:

a) rozpoczyna wygenerowanie pewnej idei (pomysłu) nowego rozwiązania w dziedzinie produktu, technologii wytwarzania czy nowych systemów w dziedzinie zarządzania, ale także kultury i ekologii
b) w dziedzinie techniki i technologii innowacja ucieleśnia się w formie wynalazku, który ma określoną postać materialną bądź niematerialną, dającą się opisać przy pomocy zbioru cech i właściwości
c) odznacza się także cechą użyteczności i stosowalności o określonej wartości dla użytkownika
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

12. Innowacja produktowa (product innovation) to:

a) wprowadzenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego towaru lub usługi lub znaczące ulepszenie oferowanych uprzednio towarów i usług w odniesieniu do ich charakterystyk lub przeznaczenia
b) znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych
c) odpowiedzi a i b są poprawne
d) wszystkie odpowiedzi są błędne

13. Innowacje procesowe:

a) oznaczają wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostawy
b) mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy mogą mieć za cel poprawę jakości bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów
c) mogą polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania stosowanego w firmach usługowych lub na zmianach w zakresie procedur lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług
d) odpowiedzi a i c są poprawne
e) wszystkie odpowiedzi są poprawne

14. Innowacja marketingowa:

a) to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie / konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej
b) to lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży
c) to wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas
d) odpowiedzi a i c są poprawne
e) odpowiedź c jest poprawna
f) wszystkie odpowiedzi są poprawne

15. Innowacja organizacyjna:

a) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem
b) to osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna) czy obniżenie kosztów dostaw



c) zastosowanie takiej metody organizacyjnej (w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem), która nie była dotychczas stosowana w danej firmie i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo
d) odpowiedź c jest poprawna
e) odpowiedź a i b jest poprawna
f) wszystkie odpowiedzi są poprawne

16. Innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy:

a) polegają na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, aby dokonać podziału pracy w ramach pionów oraz pomiędzy pionami (i jednostkami organizacyjnymi)
b) polegają na wdrożeniu nowych koncepcji strukturyzacji działań, jak np. integracja różnych rodzajów działalności firmy
c) mogą również polegać na centralizacji działalności i zwiększeniu odpowiedzialności za podejmowane decyzje
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne
e) wszystkie odpowiedzi są błędne

17. Do czynników ograniczających decyzje korporacji międzynarodowych o lokowaniu działalności badawczej, rozwojowej i innowacyjnej (BRI) w regionach poza granicami kraju (tzw. siły dośrodkowe – centripetal forces) należy:

a) ryzyko utraty kontroli nad wynikami prac B+R
b) potrzeba adaptacji produktów do specyfiki lokalnego popytu
c) możliwość nawiązania współpracy z nowymi partnerami biznesowymi lub naukowymi
d) większy stopień kodyfikacji i standaryzacji prac B+R oraz rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT)

18. Termin „innowacja otwarta" (open innovation) odnosi się do sytuacji, gdy:

a) przedsiębiorstwo korzysta z zewnętrznych źródeł wiedzy w procesach innowacyjnych
b) dana innowacja będzie dalej realizowana po uzyskaniu dodatkowego finansowania



c) projekt innowacji został czasowo zawieszony z powodu trudności technicznych
d) do końca roku finansowego dana innowacja nie została zakończona

19. Uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej w wyniku wprowadzania innowacji sprzyja:

a) inwestowanie w rozwój technologii o bardzo wąskim zastosowaniu
b) inwestowanie w rozwój tych technologii, które mogą mieć zastosowanie w różnych produktach
c) inwestowanie w rozwój alternatywnych rozwiązań (gdy istnieją dominujące na rynku rozwiązania rywali, by się odróżnić od konkurentów
d) podejmowanie prób doścignięcia konkurentów przez wprowadzanie z opóźnieniem własnych rozwiązań w branżach, w których cykle życia generacji produktów są krótkie

20. Do czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do innowacji nie należą:

a) zmiany popytu
b) dostępność zewnętrznych źródeł finansowania projektów innowacyjnych
c) zaostrzenie norm ekologicznych dotyczących procesu technologicznego
d) presja konkurencji

21. Do czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do innowacji należą:

a) możliwość kooperacji w innowacjach
b) wszystkie odpowiedzi są poprawne
c) zmiany popytu
d) presja konkurentów

22. W selekcji idei nowego produktu nie powinni uczestniczyć:

a) żadna odpowiedź nie jest poprawna
b) konsumenci
c) analitycy finansowi
d) pracownicy działu zakupów

Zagadnienia opisowe



1. W jaki sposób innowacje mogą zapewnić przewagę konkurencyjną firmie?

.....
.....
.....
.....

2. Dokonaj klasyfikacji typów i rodzajów innowacji według znanych Ci kryteriów.

.....
.....
.....
.....

3. Na czym polega dyfuzja innowacji z perspektywy konkurencyjności firmy?

.....
.....
.....
.....

4. Jak zarządzać procesem innowacyjnym w firmie?

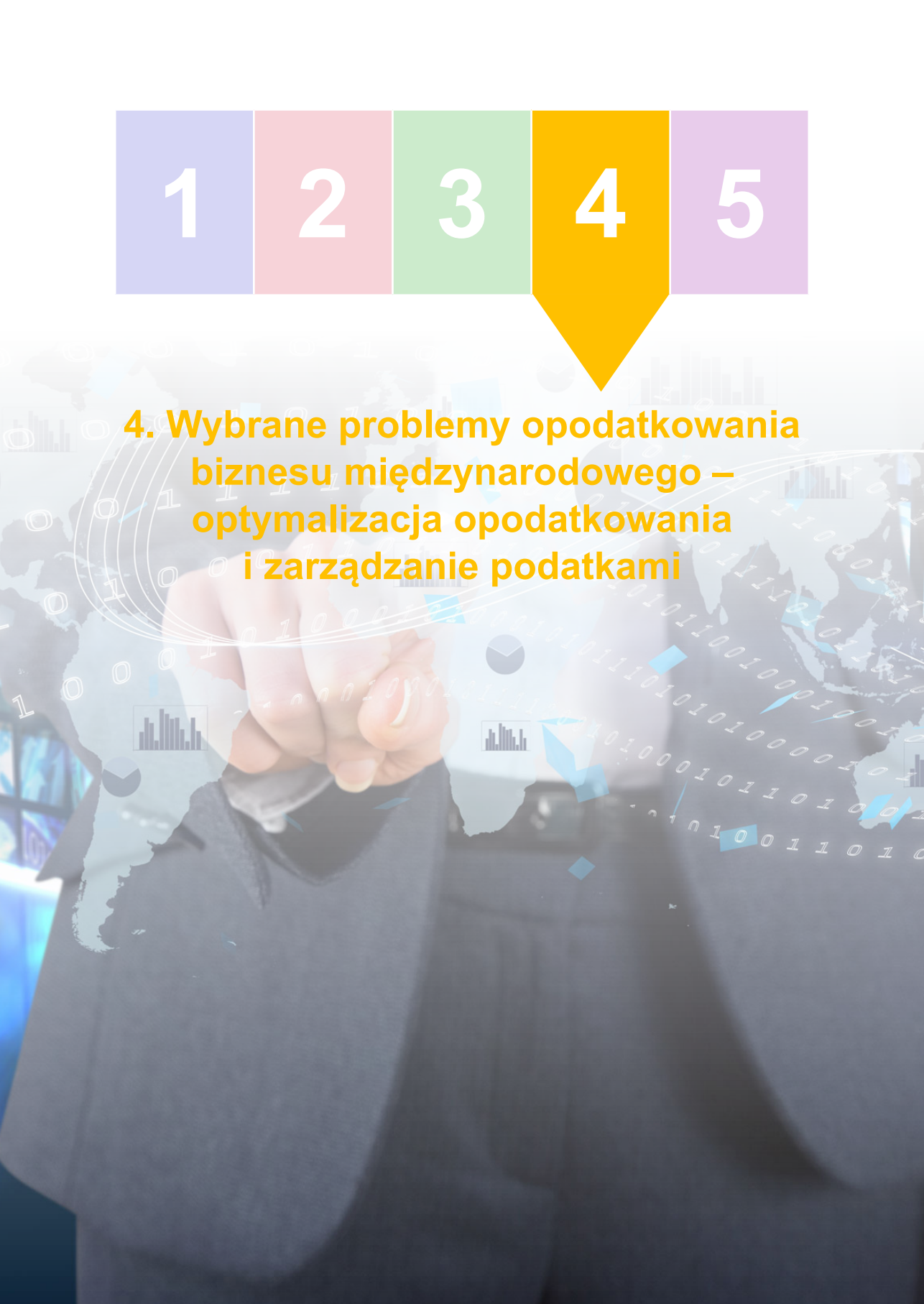
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Jakie czynniki zwiększają zdolność firmy do innowacji?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

1 2 3 4 5

4. Wybrane problemy opodatkowania biznesu międzynarodowego – optymalizacja opodatkowania i zarządzanie podatkami



4.1. Wpływ opodatkowania na przedsiębiorstwo (wybrane aspekty na przykładzie CIT)



WAŻNE

Podatki traktowane są przez przedsiębiorcę jako parametry ekonomiczne, elementy otoczenia ekonomicznego firmy.

Ich oddziaływanie zależy jednak od indywidualnej sytuacji podatnika, wyznaczonej zakresem oddziaływania otoczenia podatkowego.

Cztery płaszczyzny otoczenia podatkowego:

Normatywna – otoczenie podatkowe jest tu rozumiane jako system prawa podatkowego. Dla przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie ma odrębność prawa podatkowego od rzeczywistości gospodarczej. Wyraża się to stosowaniem pojęć właściwych tylko dla podatków, które odbiegają od „niepodatkowych" definicji tych samych przedmiotów lub zdarzeń. Takie działania ustawodawcy skutkują dodatkowym ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej, ponieważ prowadzą one do wprowadzenia skomplikowanych, niespójnych, nieprzemyślanych i sprzecznych przepisów podatkowych w sytuacji, gdy możliwe jest ich uniknięcie przy zachowaniu odpowiedniej staranności.

Organizacyjna – można tu zaliczyć instytucje, które zajmują się rozstrzyganiem sporów wynikających z niemożności precyzyjnego określenia obowiązku podatkowego. Sposób funkcjonowania tych instytucji stwarza określone warunki i efekty dla działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Kształt i rodzaj działań w ramach zarządzania podatkami zależą w znacznym stopniu od przewidywalności i terminowości zachowań ustawodawcy, organów podatkowych oraz sądownictwa.

Ekonomiczna – dotyczy skali pobrania z majątku podatnika. Wielkość ciężaru podatkowego wyznaczona jest przez wydatki podatkowe, które obejmują nie tylko płatności poszczególnych podatków, ale również wydatki związane z ponoszeniem kosztów ewidencji i rozliczeń oraz ograniczania ryzyka podatkowego.

Psychologiczna – oznacza specyficzne oddziaływanie podatków na podatników. Częste zachowania nieracjonalne wobec systemu podatkowego, dążenie za wszelką cenę do zmniejszenia płatności podatkowych może prowadzić do nieuzasadnionego wzrostu ryzyka działalności oraz odbywa się kosztem innych celów przedsiębiorstwa, co powoduję, że te działania stają się nieopłacalne[175].

UWAGA

Podatek dochodowy – jako podatek „miarowy" – dopasowany do sytuacji ekonomiczno-społecznej podatnika, jest ze swej istoty skomplikowaną konstrukcją prawną, jeśli chodzi o prawo materialne, jak i jego wymiar i pobór.
Jest to bowiem podatek „rzeczywisty", uzależniony od wyników działalności gospodarczej podatnika – przebiegu jego przyszłych działań gospodarczych.

Ważną przesłanką realizacji przez podatek dochodowy nałożonych na niego przez prawodawcę celów jest więc ustalenie w wyniku postępowania podatkowego rzeczywistego przebiegu zdarzeń i działań gospodarczych kształtujących dochody podatkowe, zwłaszcza ustalenie „rzeczywistego dochodu" i „rzeczywistego kosztu"[176].

[175] M. Poszwa, Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie, C.H. Beck, Warszawa 2007; E. Nowak, Strategiczna rachunkowość zarządcza, PWE, Warszawa 2008.

[176] Należy pamiętać, iż w obecnej konstrukcji podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) podstawę opodatkowania stanowi różnica między przychodem firmy a kosztami uzyskania. Im większe koszty, tym mniejszy podatek – to wywołuje nieracjonalne zachowania podatników. Jeżeli przyjąć, iż dodatkowe koszty

Przeprowadzane na świecie zmiany w podatkach dochodowych od osób prawnych idące w kierunku obniżenia realnej stopy opodatkowania (zarówno poprzez redukcję poziomu stawki podatkowej, jak i ulgi i zwolnienia podatkowe, głównie o charakterze inwestycyjnym[177]) oraz uproszczenia konstrukcji prawnej są zgodne z dorobkiem teorii opodatkowania i stanowią wynik analizy różnorodnych przypadków państw stosujących dane rozwiązania[178]. Niewątpliwie

(nieefektywne) to 1% całości kosztów, to uzyskujemy kwotę 13 mld zł. W 2010 r. polskie firmy uzyskały przychód 1370,2 mld zł, a podatek CIT wyniósł 15,6 mld zł. Podatek obrotowy na poziome ok. 1% wszystkich przychodów jest „mniejszym złem". Obciąża wszystkie podmioty i nie można go uniknąć „machlojkami" księgowymi i ucieczką w straty. Moim zdaniem jest to podatek efektywny, uwzględniający zasadę równości podatkowej oraz poszerzający bazę podatkową. Takie rozwiązanie generuje wyższą efektywność systemu podatkowego. Oczywiście jest to podatek niejednorodny i przez opodatkowanie kosztów może podnieść obciążenia fiskalne firmom przetwórczym (w ich przypadku wartość zużytych materiałów opodatkowana jest wielokrotnie), a preferuje firmy o charakterze surowcowym. Sądzę, iż przy niskiej stopie podatkowej na poziomie np. 1% i wskaźniku kosztów materiałowych (na poziomie połowy przychodów) skala niesprawiedliwości wyrażałaby się zróżnicowaniem w przedziale 0,5–1,5%. Rozwiązanie to upraszcza system, gdyż podatek będzie pobierany w chwili powstania przychodu, zatem kontrola sprowadzać się będzie jedynie do ustalenia, czy firma nie sprzedaje towarów bez np. faktury. Pozwoli to na „odchudzenie" aparatu skarbowego, zmniejszenie *compliance costs*, uprości rozliczenia podatników z fiskusem i wyeliminuje niebezpieczeństwo kontroli. Poza tym podatek CIT w aktualnej formie nie jest efektywny fiskalnie – stanowi jedynie ok. 5% dochodów publicznych, a jest bardzo kosztowny w poborze.

177 Nominalne stopy opodatkowania podatkiem CIT zależą od: stosownych w danym kraju systemu rachunkowości i standardów rachunkowych, metod liczenia amortyzacji, liczby i rodzaju ulg i zwolnień podatkowych, sposobów opodatkowania dywidend i zysków przekazywanych między spółkami powiązanymi, rodzaju kosztów uzyskania przychodu.

178 Por. m.in. Revenue Statistics of OECD Member Countries 1965 – 2009, OECD, Paris 2010; Structure of European Union Taxation Systems 1995 – 2010, European Commission Taxation and Customs Union, EUROSTAT, Luxembourg 2012; Structures of Taxation Systems in the European Union 1995 – 2011, Brussels, 2012; R. de Mooij, G. Nicodem, Corporate Tax Policy, Enterpreneurship and incorporation in the UE, „Economic papers", no 260 and CESifo „Working Paper" no 1883; Structures of the taxation systems in the European Union 1995 – 2010, European Commision, Luxembourg 2011; European Tax Handbooks 1995 – 2012, ed. J. Kesti, Internationa Bureau of Fiscal Documentaion, Amsterdam 1995 – 2013; J. Djurovic-Todorowic, Corporate income tax in EU countries comparative analyses, „Facta Universitatis" 2002, Vol. 1, No. 10; S. Cnossen, Tax Policy in tne European Union: A review of Issues and Options, OCFEB Studies in Economic Policy, Erasmus Univerity Rotterdam, 2001.

obniżanie stawki podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) uzasadnione jest ekonomicznie, z powodu postępujących procesów globalizacji i konkurencji podatkowej między krajami o bezpośrednie inwestycje zagraniczne[179].

Należy pamiętać, że[180]:

1. **kapitał jako czynnik produkcji jest bardzo mobilny**, zatem wysokie opodatkowanie mobilnych czynników produkcji nie jest efektywne z punktu widzenia podatkowych dochodów budżetowych;
2. **w skali międzynarodowej państwa konkurują o inwestycje bezpośrednie** (*greenfield investment*, FDI), zatem w warunkach mobilności kapitału niskie efektywne stopy podatku dochodowego mogą stanowić zachętę dla potencjalnych inwestorów[181];
3. **w gospodarce zamkniętej wyższe realne stopy opodatkowania redukują wielkość oszczędności oraz poziom inwestycji**, w gospodarce otwartej, w której oprócz oszczędności krajowych gospodarkę mogą zasilać oszczędności zagraniczne, wyższe stawki podatku CIT w porównaniu z innymi krajami zniechęcają (*ceteris paribus*) do inwestowania w takim kraju;
4. **w wielu krajach firmy mają utrudniony dostęp do rynku kapitałowego**, co wynika z tzw. asymetrycznej informacji, która przekłada się na duże wymagania banków wobec kredytobiorców oraz relatywnie wysokie koszty pozyskania kapitału (stopy procentowe);

---

179 Szerzej na temat procesów konkurencji podatkowej obserwowanej na przestrzeni lat 1965–2005 m.in. S. Davidson, Tax Competition. Much To Do About Very Little, The Center For Independent Studies, „CIS Policy Monograph" 2007, No. 78.

180 Por. m.in. J. Neneman, R. Piwowarski, Jaki system podatkowy?, CASE, Warszawa 2004; S. Bond, L. Channels, Corporate Income Taxes and Investment: A comparative Study, „The Institute for Fiscal Studies" 2000, No. 2, London; H.H. Zee, J.G. Stotsky, E. Ley, Tax Incentives for Business Inwestment: A Primer for Policy Makers in Developing Countries, „World Development" 2002, Vol. 30, No. 9; A.J. Auerbach, Who Bears The Corporate Tax? A Review of What We Know, NBER „Working Paper" 2005, No. 11686; S. Martin, Feldstein, Effects of taxes on economic behavior, NBER „Working Papers" 2008, No. 13745; S. Djankov, T. Ganser, C. Mc Liesh, R. Ramalho, A. Shleifer, The effect of corporate taxes on investment and entrepreneurship, NBER „Working Papers" 2008, nr 13756.

181 Por m.in. N. Jensen, Fiscal Policy and the Firm: Do Low Corporate Tax Rates Attract Multinational Corporations?, Department of Political Science, Washington University in St. Louis, St. Louis 2007.

5. **zarówno teoria podatkowa, jak i praktyka potwierdzają, że przedsiębiorcy, głównie poprzez koszty uzyskania przychodów, skutecznie redukują wysokość wykazywanego przychodu lub dochodu**;
6. **w sytuacji stosowania ulg, jak i obniżonych stawek dla inwestorów zagranicznych** podmioty krajowe również powinny korzystać z tych samych preferencji (równe traktowanie podmiotów krajowych i zagranicznych), aby móc się rozwijać i skutecznie z nimi konkurować.



WAŻNE

Wpływ podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) na oszczędności, inwestycje i wzrost gospodarczy zależy również (oprócz poziomu obciążeń) od wyboru jednej z trzech metod finansowania inwestycji:

- **finansowanie kapitałem własnym (*equity*),**
- **finansowanie długiem**
- **finansowanie z zysków reinwestowanych**[182]**.**

Firmy finansują inwestycje z kapitałów własnych lub emisji nowych akcji. W klasycznym systemie finansowania (dywidendy opodatkowane są podwójnie – zarówno na poziomie firmy, jak i podatnika indywidualnego) pojawiają się rosnące koszty kapitałowe finansowania, akcjonariusze mniej płacą za akcje i domagają się wyższych kwot dywidend. Może to oznaczać, iż krańcowy koszt projektu inwestycyjnego będzie wyższy od rynkowej stopy procentowej.

[182] Szczegółowo problemy te analizują m.in. takie opracowania jak: A.J. Auerbach, WhoBears The CorporateTax? A Review of What We Know, NBER „Working Paper" 2005, No. 11686; S. Djankov, T. Ganser, C. Mc Liesh, R. Ramalho, A. Shleifer, The effect of corporate taxes on investment and entrepreneurship, NBER „Working Papers" 2008, No. 13756; R. Gordon, M. Dietz, Dividends and Taxes, NBER „Working Paper" 2006, No. 12292; A. Auerbach, K. Hasset, Dividend Taxes and Firm Valuation: New Evidence, NBER „Working Paper" 2006, No. 11959.

Zatem wysoka stawka podatku CIT nie sprzyja inwestycjom realizowanym z kapitałów własnych.

Przy zewnętrznych źródła finansowania podatek CIT nie obniża nakładów inwestycyjnych, zwłaszcza w sytuacji wyższej stawki CIT niż PIT oraz funkcjonowania w systemie podatkowym klasycznego modelu opodatkowania dywidend. Wysoki CIT sprzyja inwestycjom finansowanych długiem, zachęcając firmy do wykorzystywania tarczy podatkowej w finansowaniu projektów inwestycyjnych.



UWAGA

W sytuacji gdy realny poziom obciążeń podatkiem CIT i od zysków kapitałowych jest niższy od poziomu opodatkowania dochodów z oprocentowania, to zachęca to firmy do finansowania zyskiem nakładów inwestycyjnych.
Niskie (łącznie ze stawką zerową) stawki podatku CIT zachęcają do reinwestowania zysków.
Należy jednak pamiętać, że nawet w sytuacji, gdy łączny podatek od zysków zatrzymanych jest wyższy od opodatkowania inwestycji finansowanych długiem, firmy mogą stosować zasadę finansowania inwestycji z zysków zatrzymanych, przyszłe dywidendy mogą być bowiem konwertowane w niżej opodatkowane zyski kapitałowe z akcji.
Oznacza to, iż może dochodzić do niekorzystnej alokacji kapitału poprzez preferencyjne opodatkowanie reinwestowanych zysków.

Można przyjąć, iż w warunkach **międzynarodowej konkurencji podatkowej** atrakcyjność danego systemu podatkowego, a w konsekwencji **lokalizacja inwestycji** zależy m.in. od wysokości stawki podatku dochodowego od osób prawnych. Alternatywą **obniżenia stawki** jest nieopodatkowanie zysków pozostających w firmie (reinwestowanych), gdzie **opodatkowane są jedynie dochody o charakterze konsumpcyjnym** („wychodzące” z przedsiębiorstwa).

Innym ciekawym rozwiązaniem może być **system ulg i zwolnień o charakterze inwestycyjnym**. Oprócz samego poziomu efektywnej stawki podatku istotnym czynnikiem jest także spójność przepisów podatkowych oraz ich zgodność z przepisami o rachunkowości (**spójność prawa podatkowego i bilansowego**).

Międzynarodowe i polskie doświadczenia w stosowaniu ulg o charakterze inwestycyjnym pozwalają postawić tezę o **relatywnie niskiej ich skuteczności ekonomicznej**. Koszty mierzone utraconymi wpływami budżetowymi są duże, efekty umiarkowane, a największymi beneficjantami tego rozwiązania są doradcy podatkowi. Reformy podatkowe, będące efektem oceny skuteczności stosowanych dotychczas rozwiązań, jak i konkurencji podatkowej o kapitał, zmierzają w kierunku **obniżania stawki z jednoczesną likwidacją ulg**. W wyniku takich zmian następuje poszerzenie bazy podatkowej (zmniejszanie się szarej strefy), co stabilizuje podatkowe dochody budżetowe, a niekiedy (w dłuższym okresie) powoduje ich wzrost.



UWAGA

Oprócz niekorzystnego wpływu ulg i zwolnień na podatkowe dochody budżetowe można zidentyfikować kilka innych argumentów na rzecz eliminacji różnorodnych preferencji inwestycyjnych z systemu podatku dochodowego od osób prawnych. Przykładowo różnicowanie stawek podatkowych opiera się na przesłankach związanych z tworzeniem bodźców do inwestowania.
Mimo wszystko takie działanie komplikuje system i nie musi przynieść zakładanego efektu w postaci pobudzenia popytu inwestycyjnego, a jednocześnie może generować różnorodne rodzaje nieefektywności.

W literaturze wyróżnia się i poddaje ocenie efektywności działania następujące narzędzia stosowane w ramach podatku dochodowego od osób prawnych (CIT).

Tabela 12. Instrumenty (preferencje) stosowane w konstrukcji podatku dochodowego od osób prawnych

Rodzaj instrumentu / preferencji[183]	**Wady**	**Zalety**
obniżona stawka	– duże kwoty z tytułu oszczędności podatkowych trafiają do firm, które nawet gdyby nie było niższej stawki, i tak weszłyby na dany rynek; obniżona stawka umożliwia im zrealizowanie nadzwyczajnych zysków; – umożliwia stosowanie cen transferowych w ramach transakcji między przedsiębiorstwami o niskiej stawce i wysokiej, zarówno wewnątrz kraju, jak i między państwami	– prosta w administrowaniu; – możliwy przejrzysty szacunek kosztów dla budżetu
wakacje podatkowe (*tax holidays*)	– mogą przyciągać krótkoterminowe inwestycje; – istnieje skłonność do przedłużenia czasu korzystania z wakacji podatkowych przez „kreatywne" przedstawianie istniejących inwestycji jako nowych; – kreują nieuczciwą konkurencję między nowymi i starymi firmami; – koszty dla budżetu są mniej przejrzyste (trudniejsze do oszacowania) niż w przypadku niższej stawki podatku dochodowego	– prosta w administrowaniu; – ograniczają kontakty z administracją podatkową (skarbową)

[183] Przykładowo w latach 90. w krajach Europy Środkowo-Wschodniej stosowano następujące rodzaje i liczby instrumentów wspierających inwestycje zagraniczne: wakacje podatkowe – 19, zwolnienia z cła – 13, cofnięcie cła – 12, przyśpieszona amortyzacja majątku trwałego – 6, wyłączenie inwestycji z opodatkowania – 3. Por. W. Leibfritz, Taxation and Economic Perfomence, „Economics Departament Working Papers", OECD, Paris 1997, s. 24

ulgi inwestycyjne i kredyt podatkowy (*investmentallowances and tax credits)*	– faworyzuje dobra kapitałowe (inwestycyjne) o krótkim okresie życia, jeśli ulgi przyznawane są na dane dobro; – mogą powodować nadużycia związane z kupnem i sprzedażą tych samych dóbr w celu wielokrotnego korzystania z przywilejów podatkowych; – duże koszty administracyjne związane ze zastosowaniem i kontrolą przyznanych preferencji; – dyskryminacja inwestycji o długim okresie zwrotu	– dają możliwość ukierunkowania bodźców inwestycyjnych na dany typ działalności; – możliwy przejrzysty szacunek kosztów dla budżetu
przyspieszona amortyzacja[184] (*accelerated depreciation*)	– spore koszty administracyjne	– powoduje „przekwalifikowanie" podatku dochodowego na pewnego rodzaju podatek konsumpcyjny; – nie powoduje dyskryminacji między dobrami kapitałowymi długo- i krótkookresowymi; – zawiera w swej istocie wszystkie zalety ulg inwestycyjnych i kredytu podatkowego
tzw. premie stabilności (*stability premiums*)	– trudne do wprowadzenia (zmienność uwarunkowań politycznych); – koszty administracyjne	– gwarantuje wyłączenie danego inwestora lub inwestycji z potencjalnych przyszłych zmian w systemie podatkowym

Źródło: opracowanie własne.

[184] Szczegółowe informacje na temat definicji, stosowanych systemów i metod amortyzacji w krajach OECD: Tax Profit in a Global Economy, OECD, Paris 1991; także: J. Kesti (ed.), European Tax Handbooks [z lat] 1995 – 2006, International Bureau of Fiscal Documentation, IBDF, Amsterdam 1996 – 2007 [różne lata]



WAŻNE

Należy dość ostrożnie podchodzić do stosowania narzędzi pobudzania inwestycji.

Przede wszystkim stosowanie narzędzi o ogólnym działaniu, choć jest prostym i tanim rozwiązaniem, nie musi prowadzić do zamierzonego efektu.

Natomiast szczegółowe narzędzia są kosztowne, mogą prowadzić do nadużyć i powodować różnego rodzaju nieefektywność.

Teoria ekonomii wskazuje, iż większość ulg bardzo często stymuluje nieracjonalne z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia zachowania podatników (inwestycje), poprzez sprzyjanie kreacji tzw. tarcz podatkowych.

Jeżeli nie da się uniknąć wprowadzenia bodźców do systemu, to – jak się wydaje – najlepszym rozwiązaniem jest **sterowanie wielkością deprecjacji (amortyzacji)**. Wielkość odpisu amortyzacyjnego jest tą częścią zysku przedsiębiorstwa, co do której inwestor czy akcjonariusze nie mogą mieć roszczeń. Im większa część zysku może zostać przeznaczona na odtworzenie oraz przyszłe inwestycje, tym lepiej dla ewentualnego rozwoju firmy. Czynnik ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku wysokiej inflacji i wysokich kosztów pozyskania kapitału na finansowanie inwestycji.

W praktyce istnieje wiele możliwości wykorzystania zasad **kształtowania amortyzacji**, a przez to oddziaływanie na poziom kosztów i wysokość zysku oraz obciążeń podatkowych. Służą temu:

- metody liczenia amortyzacji,
- okres umorzenia środków trwałych,
- potrącenia inwestycyjne korzystne z punktu widzenia kształtowania się kosztów,
- określenie podstawy wyceny majątku podlegającego amortyzacji i metody jego szacowania,
- negocjacyjne metody odpisów amortyzacyjnych.

UWAGA

Istotnym problemem, który pojawia się w systemie podatków dochodowych, jest relacja wysokości stawki podatku dochodowego od osób prawnych do stawki (stawek) podatku dochodowego od osób fizycznych, z punktu widzenia zachowań podatników i wpływu na efektywność gospodarowania przedsiębiorców.
Uważa się, że różne stawki w obu podatkach dochodowych mogą powodować przenoszenie się podmiotów między różnymi prawnymi formami działalności przedsiębiorstwa[185].
Z tego punktu widzenia jednakowe stawki dla powyższych rodzajów podatku są dobrym rozwiązaniem.

Do odmiennej konkluzji można dojść w modelowych rozważaniach **rynku kapitałowego**, na którym mamy do czynienia z asymetryczną informacją pomiędzy inwestorami i firmami. Stosowanie w tym wypadku **niższej stawki podatku dochodowego od osób prawnych od stawki opodatkowania dochodów osobistych jest efektywne i optymalne**.

4.2. Rynkowe reakcje podmiotów na podatek dochodowy, z uwzględnieniem opodatkowania dochodów kapitałowych

Wpływ podatków dochodowych na popyt i podaż. W ujęciu mikroekonomicznym podatki dochodowe wpływają na kształtowanie się popytu, podaży, równowagi na rynku danego dobra oraz na decyzje producentów, konsumentów i inwestorów. Nałożenie lub zwiększenie podatku na dane dobro wywoła spadek wpływów z jego sprzedaży w efekcie spadku popytu na nie i spadku jego ceny netto.

[185] Przy tym nie uważa się za złe rozwiązanie istnienie prostych (uproszczonych) form opodatkowania i przenoszenia się między nimi a podatkiem dochodowym od osób fizycznych podmiotów gospodarczych.

Podwyższona cena brutto zostaje pokryta w części przez sprzedającego, a w części przez kupującego. Proporcje ich udziału w pokryciu podwyższonej ceny zależą od takich czynników ekonomicznych, jak elastyczność cenowa popytu i podaży, możliwość wpływania przez sprzedawcę (producenta) na poziom i strukturę kosztów własnych.

W warunkach sztywnej elastyczności popytu całość ciężaru nałożenia (zwiększenia) podatku dochodowego poniesie nabywca. Jeżeli elastyczność podaży będzie sztywna, to nałożenie lub zwiększenie opodatkowania w tych warunkach nie wywoła zmiany ceny brutto danego dobra, zmniejszy się natomiast jego cena netto o wielkość nałożonego (zwiększonego) podatku. Cały ciężar podatkowy poniesie w takim wypadku sprzedawca.

Jeżeli **popyt na dane dobro byłby nieskończenie elastyczny**, to konsekwencją nałożenia lub zwiększenia podatku byłoby ograniczenie tej podaży przy wzroście ceny brutto, do momentu osiągnięcia ceny równowagi wyznaczonej przez skłonność nabywców do płacenia wyższej ceny. Zatem im mniej elastyczne są popyt i podaż, tym mniejszy jest wpływ podatku dochodowego na dany rodzaj aktywności gospodarczej, ponieważ nałożenie (zwiększenie) opodatkowania nie wywołuje większych zmian w alokacji zasobów. Im większa jest ta elastyczność, tym wpływ na alokację zasobów jest większy[186].

Podatek dochodowy wpływa na cenę opodatkowanego dobra, a wzrost ceny wpływa na sytuację na rynku. Zwiększenie stawek podatkowych może spowodować sytuację, w której dochód brutto podatnika do opodatkowania pozostaje niezmieniony – wówczas zmniejsza się jego dochód netto po opodatkowaniu lub podatnikowi udaje się zwiększyć dochód brutto, dzięki czemu jego dochód netto po opodatkowaniu nie zmniejsza się.

W pierwszym przypadku zwiększenie opodatkowania może przełożyć się albo na zmniejszenie konsumpcji bezpośredniej, albo na spadek oszczędności. Zmniejszenie konsumpcji przekłada się na zmniejszenie wpływów z opodatkowania pośredniego, chyba że zwiększaniu stawek podatków dochodowych towarzyszy wzrost stawek podatków pośrednich. To może jednak powodować albo dalszy spadek konsumpcji, albo spadek oszczędności i podaży kapitału.

[186] S. Owsiak, Finanse publiczne. Teoria a praktyka, PWN, Warszawa 1997, s. 155–158, 172–175.

Wpływ podatków dochodowych na oszczędności i inwestycje. W gospodarce rynkowej decyzje alokacyjne związane są mniej lub bardziej widocznie z oszczędnościami pieniężnymi podmiotów. Skłonność podmiotów do oszczędzania uzależniona jest zarówno od stopy oprocentowania depozytów i inflacji, jak i od stopy opodatkowania dochodów z kapitału (oszczędności pieniężnych). Również skłonność do inwestowania przez podmioty gospodarcze jest uzależniona od dochodów z zainwestowanego kapitału.

Wysokie obciążenia dochodów z kapitału mogą ograniczać jego krańcową wydajność, powodując, iż inwestycje są alokowane w sektorach opodatkowanych na zasadach preferencyjnych, ale o niższej wydajności, co prowadzi jednocześnie do zniekształcania decyzji inwestycyjnych[187].

Niewątpliwie **wysokie (progresywne) opodatkowanie dochodu ogranicza inwestycje prywatne**, poprzez redukcję części dochodu potencjalnie przeznaczonego na inwestycje, pozostawiając podatnikom jedynie środki wystarczające na konsumpcję.

Niektórzy badacze[188] są innego zdania, dowodząc, że **dochodowy podatek progresywny wcale nie zmniejsza atrakcyjności ryzykownych inwestycji** w porównaniu z inwestycjami pozbawionymi ryzyka z dwóch zasadniczych powodów.

Po pierwsze, **opodatkowanie redukuje ogólny poziom dochodu podatnika**, przez co może się zmienić jego nastawienie do ryzyka. Efekt ten występuje niezależnie od formy i sposobu opodatkowania dochodu, a zależy jedynie od wielkości podatku, czyli skali zmniejszenia dochodu po opodatkowaniu. To, czy podatek dochodowy zmniejsza, czy zwiększa podejmowanie ryzyka, zależy od kształtu funkcji użyteczności.

Po drugie – jak twierdzi H.P. Young – **wysokie efektywne opodatkowanie dochodu zmniejsza zakres oczekiwanego dochodu po opodatkowaniu**, co skłania podmioty do podejmowania ryzyka. Oczy-

[187] B. Hall, R&D Policy During 1980s: Success or Failure, [w:] Tax Policy and the Economy, MIT Press, 1993; K. Judd, The Welfare Cost of Factor Taxation in a Perfect-Foresight Model, „Journal of Political Economy" 1987, Vol. 95 (4), s. 675–709.

[188] H.P. Young, Eguity. In Theory and Practice, Pronceton 1994, s. 112; H.P. Young, Progressive Taxation and Equal Sacrifice, „The American Economic Review", Vol. 80, s. 255.

wiście założenia H.P. Younga mogą wydać się nieco kontrowersyjne, bo wysokie efektywne stawki opodatkowania dochodu, poprzez redukcję dochodu podatnika, niekoniecznie muszą go skłaniać do zwiększania ryzyka. Ponadto H.P. Young przyjmuje upraszczające założenie, iż podatnicy nie różnią się stopniem awersji do ryzyka, przez co stwierdza, iż nieujemna skala podatkowa jest obojętna dla ryzyka wtedy i tylko wtedy, gdy wyrównuje albo bezwzględną, albo proporcjonalną ofiarę.

UWAGA

Jeśli U(x) prezentuje użyteczność dla dochodu x przy braku opodatkowania, a t = f(x) jest skalą podatkową, wówczas V(x) = U(x – t) jest użytecznością podatnika dla dochodu po opodatkowaniu.
Skala podatkowa jest obojętna dla ryzyka, jeżeli podatnik dokonuje tych samych wyborów przy opodatkowaniu, jak i przy braku opodatkowania.
W związku z tym, iż użyteczność von Neumanna–Morgensterna jest określona do dodatniego przekształcenia liniowego, to jest to tożsame ze stwierdzeniem, iż V(x) = U(x – t) = AU(x) – B dla A > 0.

Jeśli A = 1, to U(x) – U(x – t) = B, to oznacza, że t wyrównuje ofiarę bezwzględną.

W sytuacji gdy A ≠ 1, oraz b = B(1 – A), to [U(x – t) + b] / [U(x) + b] = A.
Z założenia t ≥ 0, a U jest rosnące, więc A < 1.

Zatem podatek wyrównuje stawkę ofiary przy stawce 1 – A.

Należy zwrócić uwagę na to, iż powyższy wywód ma pewne słabości. Po pierwsze funkcji użyteczności nie można oszacować indywidualnie dla każdego podatnika, a zatem **nie powinno się „uśredniać" indywidualnych decyzji podatników**. Po drugie **stopień awersji do ryzyka jest różny**, a to istotnie wpływa na podział ról

społecznych i społeczny podział pracy oraz decyzje konsumpcyjne i inwestycyjne podejmowane przez podatników.

Efekt substytucyjny i dochodowy – realna stopa zwrotu z oszczędności po opodatkowaniu a podaż oszczędności.

W świetle klastycznej teorii ekonomii na wielkość oszczędności gospodarstw domowych wpływa stopa zwrotu z oszczędności, stanowiących „nieskonsumowany" dochód. **Oszczędności są efektem wyboru w czasie określonej struktury konsumpcji przez gospodarstwa domowe** poprzez porównanie subiektywnej wartości konsumpcji bieżącej względem konsumpcji przyszłej (stopa dyskontowa) z rynkową stopą procentową, określającą stopień zwiększenia konsumpcji przyszłej w efekcie rezygnacji z konsumpcji bieżącej (stopa procentowa). **Opodatkowanie dochodów kapitałowych** (odsetki od depozytów bankowych, obligacji, jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, dywidend od udziałów w spółkach) zmniejsza efektywną stopę zwrotu, przez co obniża wynagrodzenie oszczędności. W konsekwencji należałoby oczekiwać spadku poziomu oszczędności (efekt substytucyjny). Ale również pojawia się także efekt dochodowy – spadek efektywnej stopy zwrotu z oszczędności przekłada się na obniżenie poziomu zamożności gospodarstw domowych. Może to powodować ograniczenie konsumpcji bieżącej, jak i przyszłej. Ograniczenie bieżącej konsumpcji może skutkować wzrostem poziomu oszczędności.

Efekt spadku realnej stopy netto w wyniku opodatkowania dochodów z oszczędności nie jest jednoznacznie określony z powodu występowania efektów substytucyjnego i dochodowego. Badania ekonomiczne pokazują, iż w długim okresie efekt substytucyjny jest silniejszy od efektu dochodowego i spadek stopy zwrotu netto współgra ze spadkiem podaży oszczędności[189].

[189] Wyniki estymacji elastyczności oszczędności przeprowadzane z na podstawie danych krajów OECD nie potwierdzają silnej korelacji pomiędzy realną stopą procentową a podażą oszczędności, na co niewątpliwie może mieć wpływ liberalizacja rynków finansowych i skala międzynarodowych przepływów kapitałowych. Badania panelowe przeprowadzone na 21 krajach OECD pokazały, iż opodatkowanie dochodów z kapitału powoduje niewielki, ale statystycznie istotny spadek oszczędności (likwidacja podatku od dochodów kapitałowych o średniej stawce 40% przekłada się na wzrost oszczędności o ok. 0,5% PKB). Por. V. Tanzi, H.H. Zee, Taxation and the Household Saving Rate: evidence from OECD countries, IMF Working Paper, March 1998.

Analiza statystyczna przeprowadzona na grupie 20 państw OECD za okres lat 1970–1994 potwierdza ujemną zależność stopy oszczędności gospodarstw domowych nie tylko od wysokości deficytu budżetowego, stopy bezrobocia, deficytu na rachunkach bieżących, struktury demograficznej, ale także od wysokości podatku dochodowego od osób fizycznych[190].

UWAGA

Równania ekonometryczne mają postać:

x = 1,13 r – 0,44 a65 – 0,17 db + 0,74 ob oraz
x = –0,32 PIT – 0,19 ur

gdzie:

x – stopa oszczędności gospodarstwa domowych [%]
r – stopa wzrostu PKB
a65 – udział osób w wieku ponad 64 lata w łącznej liczbie ludności kraju
db – udział deficytu budżetowego w PKB
ob – udział nadwyżki bilansu bieżącego obrotów z zagranicą w PKB
ur – stopa bezrobocia

Wszystkie współczynniki zmiennych są statystycznie istotne na zwykłym poziomie.

Negatywny wpływ wysokich podatków dochodowych od osób fizycznych na poziom (stopę) oszczędności gospodarstw domowych potwierdziły również badania M. Feldsteina, który wykazał, iż krańcowa skłonność do konsumpcji z zatrzymanych dochodów firm wynosi ok. 2/3 krańcowej skłonności do konsumpcji z dochodów

[190] Por. V. Tanzi, H.H. Zee, Taxation and the Household of Saving rate: evidence from OECD countries, IMF, Washington 1998.

osobistych. Oznacza to, iż osoby prawne generują wyższe oszczędności niż gospodarstwa domowe[191].

Dochody do dyspozycji a wielkość oszczędności. Jeśli w długim czasie obniżka opodatkowania dochodów z pracy i oszczędności prowadzi do wzrostu deficytu budżetowego, to gospodarstwa domowe (podatnicy) oczekują wzrostu podatków dochodowych w okresach przyszłych. Podatnicy zaoszczędzą część dodatkowego dochodu do dyspozycji, uzyskanego w efekcie obniżki podatku dochodowego, dążąc do wyrównania rozkładu wydatków konsumpcyjnych w czasie.

Zakładając altruizm międzypokoleniowy, uzyskujemy ten sam efekt bez względu na to, czy podatki dochodowe wzrosną jeszcze za życia gospodarstwa domowego, czy też wzrost podatków dotknie jego potomków. Mamy zatem do czynienia z substytucją między oszczędnościami sektora publicznego i prywatnego, przy czym badania gospodarek krajów UE i gospodarki amerykańskiej nie potwierdziły pełnej substytucji oszczędności publicznych oszczędnościami prywatnymi.

Opodatkowanie dochodów a system zabezpieczeń społecznych i podaż oszczędności. Progresywne opodatkowanie dochodów może prowadzić do spadku oszczędności. Hipoteza cyklu życiowego zakłada, iż gospodarstwa domowe, dążąc do wyrównania poziomu wydatków w ciągu życia, w początkowych okresach zwiększają swoje zadłużenie w celu zwiększenia bieżącej konsumpcji, oczekując wyższych dochodów w przyszłości, pozwalających spłacić zadłużenie zaciągnięte w przeszłości.

Gospodarstwa domowe oczekują również spadku swoich dochodów w końcowym cyklu życia, co powoduje, iż oszczędzają część swoich dochodów, aby skonsumować je dopiero po przejściu na eme-

[191] W warunkach gospodarek otwartych relatywnie niska i malejąca skłonność do oszczędzania nie musi być czynnikiem ograniczającym wielkość inwestycji i tempo wzrostu gospodarczego, z uwagi na postępujący proces eksportu i importu kapitału między różnymi systemami społeczno-gospodarczymi. Zatem podatek od dochodów osobistych (w warunkach dużej otwartości gospodarek i swobodnego przepływu kapitału) nie musi stymulować skłonności do oszczędzania i inwestowania (chyba że ustawodawca stosuje różnorodne ulgi i zwolnienia podatkowe). Być może, nie opodatkowanie dochodów osób fizycznych, tylko tzw. hipoteza behawioralna, kładąca nacisk na ograniczoną racjonalność i dyscyplinę indywidualną (*self-control*) pożyczkobiorców może po części tłumaczyć spadającą tendencję do oszczędzania w większości krajów OECD.

ryturę. Zatem można zauważyć, iż najniższą skłonnością do oszczędzania cechują się gospodarstwa domowe nieaktywne zawodowo (emeryci), nieco wyższą – gospodarstwa w początkowej fazie cyklu życia, zaś najwyższą – gospodarstwa najbardziej zamożne, będące w dojrzałym cyklu życia.

Progresywne opodatkowanie dochodów najsilniej obciąża dochody gospodarstw domowych o największej krańcowej skłonności do oszczędzania. Jednocześnie gospodarstwa te transferują część swoich dochodów do gospodarstw domowych będących w początkowej i końcowej fazie cyklu życia (wsparcie dzieci i rodziców transferami). Rodzi to konflikt pomiędzy egalitarną polityką podatkową a rozwiązaniami służącymi stymulowaniu poziomu oszczędności gospodarstw domowych.

Ważną rolę w analizie tego procesu odgrywa gwarantowanie przez państwo świadczeń społecznych i emerytalnych (finansowanych przez quasi-podatki dochodowe – składki obciążające pracę), ponieważ istnienie takiego systemu gwarancji likwiduje niepewność związaną ze skutkami niekorzystnych dla gospodarstwa domowego zdarzeń i ogranicza w jakimś stopniu skłonność (potrzebę) oszczędzania.

W sytuacji gdy **transfery socjalne pochodzą z bieżących przychodów sektora publicznego**, możemy mieć do czynienia ze spadkiem zagregowanych oszczędności i osłabieniem możliwości finansowania inwestycji. Ważne wydaje się zatem ograniczenie finansowania świadczeń emerytalnych z bieżących wpływów publicznych. Badania przeprowadzone przez Feldsteina i Samwicka[192] wskazują, iż zmiana systemu zabezpieczenia społecznego na system finansowany przez fundusze może wpłynąć w długim okresie na wzrost dochodu narodowego USA o 5%.

Biorąc pod uwagę różnice w krańcowych skłonnościach do oszczędzania pomiędzy gospodarstwami domowymi o różnych dochodach, można zauważyć, iż ograniczony dostęp do kapitału (kredytu) mają gospodarstwa domowe o niskich dochodach, co powoduje, iż w znacznie większym stopniu muszą finansować zakup dóbr trwałego użytku ze środków własnych. Ograniczenia w dostępie do kredytu w połączeniu z wysokim poziomem opodatkowania dochodu

[192] Por. M.S. Feldstein, A. Samwick, The Transition Path in Provatizing Social Security, NBER Working Paper Series, nr 5761, Cambridge, Mass., 1996.

zmniejszają wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych, a jednocześnie mogą zwiększać ich oszczędności przy danym rozkładzie dochodów.

Opodatkowanie a substytucja między oszczędnościami gospodarstw domowych i oszczędnościami przedsiębiorstw. Jeśli gospodarstwa domowe traktują zyski zatrzymane posiadanych przez siebie przedsiębiorstw jak swoje własne oszczędności, to poziom opodatkowania dochodów firm może istotnie wpływać na oszczędności gospodarstw domowych. Gospodarstwa domowe mogą oszczędzać więcej w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa zatrzymują mniej zysków, i oszczędzać mniej, gdy przedsiębiorstwa zatrzymują więcej zysków.

W sytuacji gdy krańcowa skłonność do oszczędzania gospodarstw domowych mających istotne udziały w zyskach firm jest wyższa od średniej w populacji, to wzrost obciążenia podatkowego zysków (dochodów) osób prawnych w połączeniu z obniżeniem podatku od osób fizycznych może spowodować zmniejszenie wielkości zagregowanych oszczędności sektora prywatnego[193]. Podsumowując, można stwierdzić, iż rosnące opodatkowanie dochodów z oszczędności może prowadzić do spadku zagregowanych oszczędności stymulujących cele inwestycyjne, głównie poprzez obniżenie dochodu do dyspozycji, obniżenie stóp zwrotu z oszczędności i transfer dochodów między gospodarstwami domowymi o różnych skłonnościach do oszczędzania.

Klin podatku od dochodów kapitałowych a koszt kapitału. Czynnikiem mającym istotny wpływ na wielkość inwestycji jest koszt kapitału, zależny od wysokości stopy procentowej. Opodatkowanie dochodów z inwestycji lub oszczędności powoduje zwiększanie się różnicy pomiędzy stopą zwrotu z inwestycji przed opodatkowaniem podatkiem dochodowym a stopą zwrotu z oszczędności po opodatkowaniu. Zatem jest to swoisty klin podatkowy pomiędzy podażą oszczędności a popytem na kapitał, który generuje spadek stopy zwrotu netto z oszczędności oraz wzrost stopy zwrotu brutto z inwestycji i w konsekwencji spadek nakładów inwestycyjnych.

[193] E. Nojszewska, M. Rojek, Rozważania na temat konsekwencji wprowadzenia reformy podatkowej w Polsce – inwestycje z uwzględnieniem oszczędności oraz rynek pracy z uwzględnieniem kapitału ludzkiego, [w:] A. Pomorska (red.), Kierunki reformy polskiego systemu podatkowego, UMCS, Lublin 2003, s. 153.



UWAGA

Analizując wpływ opodatkowania dochodów z inwestycji, należy koncentrować się na efektywnych stawkach podatkowych, ponieważ obniżanie stawek nominalnych (ustawowych) nie musi pozytywnie stymulować wzrostu inwestycji, jeśli towarzyszące mu zmiany prawa podatkowego (np. likwidacja ulg) prowadzą do wzrostu realnych obciążeń podatkowych.

4.3. Podatki dochodowe a decyzje menedżerskie

Podejmowanie w przedsiębiorstwie racjonalnych decyzji, o charakterze zarówno bieżącym, jak i strategicznym, wymaga znajomości oraz uwzględnienia uwarunkowań zewnętrznych prowadzonej działalności.



WAŻNE

Trafność podejmowanych decyzji, a także umiejętność dostosowywania się do zmiennego otoczenia zewnętrznego, decyduje nie tylko o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale również o jego zdolności do kontynuowania działalności.

W prawidłowym otoczeniu przedsiębiorstwa znaczenie sprzężenia zwrotnego polega na dostosowaniu reakcji do otrzymywanych informacji dotyczących efektów działania.

W zachowaniu przedsiębiorstw efektywność sprzężenia zwrotnego jako metody modyfikacji zachowań dążących do wzrostu skuteczności oraz efektywności podejmowanych działań zależy od spełnienia podstawowych warunków[194]:

- **dokładności** (obiektywności) informacji,
- **bezpośredniości** – jeżeli sprzężenie zwrotne występuje bezpośrednio po wydarzeniu, to jego odbiorca łatwo uświadamia sobie relację między postawą a wynikiem,
- **kompletności** – która polega na możliwości uwzględnienia wszystkich ważniejszych oddziaływań.

Istnienie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zależy od działań przystosowujących je do zmieniającego się otoczenia. Działania adaptacyjne zachodzące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i we wszystkich jego kontaktach z otoczeniem mogą być wymuszone również przez fiskalizm gospodarki[195].

UWAGA

System podatkowy w istotny sposób wpływa na sytuację materialno-prawną gospodarstw domowych (poprzez poziom i charakter obciążeń fiskalnych oraz strukturę opodatkowania) oraz podmiotów gospodarczych (stanowiąc element kosztowy dla firm i ich właścicieli).

Kierujący podmiotami gospodarczymi muszą uwzględniać **regulacje podatkowe w swoich procesach decyzyjnych**. Pamiętając, iż w gospodarce rynkowej motyw zysku jest zasadniczą przesłanką rozwoju gospodarczego, ustawodawca podatkowy musi mieć świadomość, że tylko określona część produktu narodowego brutto może być (jest) przejmowana przez podatki bez wywołania negatywnych

194 Zob. J. Penc, Leksykon biznesu, Placet, Warszawa 2002, s. 411.
195 Por. J. Skonieczny, Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji" 2001, nr 6.

skutków finansowych i gospodarczych. Twórcy systemu podatkowego powinni więc uwzględniać fakt, iż każde obciążenie podatkiem traktowane jest przez podmiot jako pomniejszenie jego obecnego lub przyszłego stanu majątkowego.

Jeżeli **system podatkowy charakteryzują wysokie stawki podatkowe**, to należy spodziewać się takich skutków jak: osłabienie tempa wzrostu gospodarczego, rozwój „szarej strefy" gospodarczej, odpływ kapitału za granicę przy jednoczesnym ograniczeniu napływu kapitału z zewnątrz. Regulacje prawne tworzące ramy funkcjonowania podmiotów gospodarczych i opodatkowania dochodów i kapitałów gospodarstw domowych mają istotny wpływ na siłę rynkową, wydatki konsumpcyjne i inwestycyjne, rozwój przedsiębiorstw i wzrost gospodarczy.



WAŻNE

W odniesieniu do przedsiębiorstw można wyróżnić trzy elementarne skutki ekonomiczne opodatkowania:

- **w zakresie płynności,**
- **majątkowe,**
- **organizacyjne.**

Podatki dochodowe od osób fizycznych i prawnych mają przede wszystkim **negatywny wpływ na płynność przedsiębiorców**, prowadzą bowiem do definitywnego obciążenia przedsiębiorcy (podatnika). Podatki dochodowe zarówno od osób fizycznych, jak i prawnych mają charakter „wydatków" niebędących kosztami uzyskania przychodów, obniżających płynność przedsiębiorstwa.

Na płynność przedsiębiorstwa ma już wpływ sam sposób ustalania podstawy opodatkowania, np. jeżeli przychodami podatkowymi z prowadzonej działalności gospodarczej są przychody należne, choćby nie zostały otrzymane. Oznacza to, iż z reguły przychody i koszty ustala się na podstawie zasady memoriałowej.

Powstanie należności z tytułu np. sprzedaży na raty prowadzi do powstania przychodu w dniu wystawienia faktury, nie później jednak niż w ostatnim dniu miesiąca, w którym wydano towar**. Powstanie należnego przychodu powoduje powstanie obowiązku podatkowego**, zwykle w formie **zaliczek** w trakcie roku podatkowego, mimo iż podatnik nie otrzymał faktycznie zapłaty (środków pieniężnych).



UWAGA

W odniesieniu do m.in. przychodów z tytułu odsetek, różnic kursowych ustalanych według zasad podatkowych oraz odszkodowań i kar umownych ustawodawca stosuje najczęściej kasową regułę powstania przychodu.

Oznacza to, iż przychód, jak i obowiązek zapłaty podatku powstaje w momencie otrzymania środków pieniężnych. Również **zwroty podatków** dochodowych nie prowadzą do poprawy płynności, bo zwrot podatku (wpływ) jest poprzedzony zbyt wysoką płynnością podatku (wydatek), powodując negatywny efekt w zakresie płynności.



UWAGA

Na płynność przedsiębiorstwa ma wpływ także sposób zaliczania do kosztów uzyskania przychodów wierzytelności nieściągalnych.

Wierzytelności stanowią koszt podatkowy dopiero w momencie uzyskania potwierdzenia (postanowienia, decyzji) o nieściągalności wydanego przez organ egzekucyjny albo postanowienie sądu

(o oddaleniu wniosku o ogłoszenie upadłości lub o umorzeniu postępowania upadłościowego, obejmującego likwidację majątku).

Biorąc pod uwagę, iż sam proces dokumentowania nieściągalności może trwać kilka miesięcy, może to generować negatywny efekt odsetkowy, wynikający z długości okresu pomiędzy dniem zapłaty podatku od przychodu należnego a dniem zaliczenia wierzytelności do kosztów podatkowych i zmniejszenia wysokości obciążenia podatkowego. Również sam proces dochodzenia wierzytelności powoduje dodatkowe (niepodatkowe) płatności (wydatki procesowe, egzekucyjne i inne)[196].

Z drugiej strony przedsiębiorca ma „do dyspozycji" **odpisy amortyzacyjne**, czyli koszty podatkowe wpływające na zmniejszenie podstawy opodatkowania, ale niemające charakteru wydatku podatkowego**.**



WAŻNE

Podatnicy mogą dokonywać odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych według dopuszczalnych przez ustawodawcę metod oraz stawek amortyzacyjnych.

Odłożenie w czasie płatności podatkowych możliwe jest poprzez:

- **zastosowanie metody degresywnej,**
- **jednorazowe odpisy amortyzacyjne,**
- **podwyższanie stawek amortyzacyjnych,**
- **ustalanie indywidualnych stawek amortyzacyjnych,**
- **wybór metody wyceny jednorodnych, rzeczowych składników majątku obrotowego (FIFO, LIFO, średnia ważona).**

[196] Zob. szerzej m.in. takie opracowania, jak: S. Kudert, M. Jamroży, Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców, Wolters Kluwer bussiness, Warszawa 2007; J. Sokołowski, Zarządzanie przez podatki, PWN, Warszawa 1995; J. Hundsdoerfer, M. Jamroży, Wpływ podatków na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa, „Przegląd Podatkowy" 1999, nr 11.

W wielu ustawodawstwach jako koszt podatkowy niepowodujący wydatku traktowane są także **rezerwy i odpisy aktualizacyjne**.

Na wielkość wydatków podatkowych mają również wpływ działania podejmowane w **ramach sposobu ujęcia określonych zdarzeń bilansowych**. Przesuwanie czy zwiększanie kosztów podatkowych następuje w ramach możliwości stosowania przez podatnika praw wyboru lub swobód uznaniowych, np. w zakresie wyboru metody amortyzacji środków trwałych.

Podatnik może mieć także określony zakres swobody w zakresie ustalania np. kosztów wytworzenia środka trwałego w zależności od zastosowanej (przyjętej) metody kalkulacji kosztów.

Wpływ na płynność w obszarze opodatkowania podatkami dochodowymi mają również **działania restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie**. Sprzedaż przedsiębiorstwa generuje ujawnienie cichych rezerw zawartych w majątku zbywanego przedsiębiorstwa oraz dodatniego wzrostu wartości firmy, co przekłada się na opodatkowanie dochodu powstałego w wyniku sprzedaży firmy. Opodatkowanie cichych rezerw może stanowić czynnik ograniczający transakcje tego rodzaju (tzw. *asset deal*). Uniknięcie opodatkowania na dzień zbycia przedsiębiorstwa możliwe jest poprzez wniesienie firmy tytułem wkładu pieniężnego, przez co uzyskuje się odroczenie opodatkowania do momentu zbycia udziałów objętych w zamian za aport.



UWAGA

Ulgi tego typu można podzielić na:
- **ułatwienia w zapłacie niepowodujące zmniejszenia kwoty płaconego podatku,**
- **zmniejszenia kwoty płaconego podatku**
- **oraz zwolnienia z zapłaty podatku**[197]**.**

[197] T. Wołowiec, Klasyfikacja preferencji stosowanych w podatku dochodowym od osób fizycznych w krajach UE, „Studia Europejskie" 2007, nr 2, s. 259.

Można to zilustrować następującym przykładem pokazującym wpływ opodatkowania i przesunięcia płatności podatkowych na zachowanie płynności.

Przedsiębiorca indywidualny zamierza na koniec roku kupić sprzęt domowy w cenie nabycia 40 000 zł. W 4-letnim okresie planowania oczekiwane są roczne dodatnie przepływy pieniężne z działalności gospodarczej (przed opodatkowaniem) w wysokości 100 000 zł. Wolne nadwyżki środków finansowych można ulokować w przedsiębiorstwie według stopy zwrotu 10%. W uproszczeniu przepływy pieniężne pomniejszone o odpisy amortyzacyjne (urządzenia zakupionego w grudniu poprzedniego roku) dokonywane według metody liniowej (25% × 120 000 zł) są równe dochodowi podatkowemu. Dochód podlega opodatkowaniu stawką 19%, a wydatki konsumpcyjne przedsiębiorcy – podatnika (w sferze prywatnej) wynoszą corocznie 50 000 zł.

Sfinansowanie wydatku inwestycyjnego nie jest możliwe – przyjmując, że wydatki (w tym płatności podatku) są dokonywane na koniec roku:

Rok	1
Przepływ pieniężny CF	100 000 zł
Amortyzacja D	30 000 zł
Przychody odsetkowe IP	0 zł
Dochód podatkowy TP	70 000 zł
Podatek dochodowy T = 19%	13 300 zł
Wydatki konsumpcyjne CE	90 000 zł
Niedobór: CF – T – CE	–3 300 zł

Podatnik przedsiębiorca nie ma odpowiednich środków pieniężnych na sfinansowanie zakupu sprzętu domowego w pierwszym roku. Wobec tego, że finansowanie zewnętrzne (np. kredyt) nie jest brany pod uwagę ze względu na koszt pozyskania, podatnik może zastosować finansowanie wewnętrzne poprzez politykę wykazywania dochodów. Podatnik wybiera metodę degresywną dokonywania odpisów amortyzacyjnych, naliczaną według zasad ogólnych (podwyższenie amortyzacji o współczynnik 2,0). Następuje zwiększenie kosztów podatkowych w pierwszym roku i ich zmniejszenie w roku czwartym.

Rok	1	2	3	4
Przepływ pieniężny CF	100 000 zł	100 000 zł	100 000 zł	100 000 zł
Amortyzacja D	(60 000) zł	(30 000) zł	(30 000) zł	(0) zł
Przychody odsetkowe IP	0 zł	240 zł	3 689 zł	3 969 zł
Dochód podatkowy TP	40 000 zł	70 240 zł	73 689 zł	103 969 zł
Pod atek dochodowy T = 19%	7 600 zł	13 343 zł	14 001 zł	19 754 zł
Wydatki konsumpcyjne CE	90 000 zł	50 000 zł	50 000 zł	50 000 zł
Nadwyżka: CF + IP – T – CE	2 400 zł	36 894 zł	39 699 zł	34 215 zł

Przesunięcie płatności podatkowych w czasie w wyniku zwiększenia kosztów amortyzacji w pierwszym roku umożliwia zachowanie dostatecznej płynności finansowej. Innym sposobem wykazywania dochodów może być wcześniejsze udokumentowanie nieściągalności wierzytelności czy zwolnienie z długu (tzw. **polityka wykazywania dochodów**), jak też próba przypisania wydatku inwestycyjnego do majątku przedsiębiorstwa.

Polityka wykazywania dochodów (w przypadku rezydentów) pozwala przesuwać w czasie dochody do opodatkowania celem minimalizacji zdyskontowanej wartości podatku dochodowego podatkowego, z uwagi na okresowy charakter płatności podatkowych. Należy przy tym założyć, iż nie występują żadne zależności pomiędzy płaconymi podatkami dochodowymi a innymi niepodatkowymi strumieniami pieniężnymi[198].

[198] W przypadku gdy optymalizacja (zmniejszenie) płaconych podatków dochodowych może wpływać na zmianę innych – niepodatkowych – strumieni pieniężnych (np. wielkość przychodów netto ze sprzedaży usług hotelowych), to przyjęty cel w postaci minimalizacji zdyskontowanej wartości płatności podatkowych nie zawsze jest równoważony z maksymalizacją wartości bieżącej netto. Zatem ograniczenie się wyłącznie do minimalizacji opodatkowania podatkiem dochodowym mogłoby spowodować rezygnację z generowania dochodów.

W ramach polityki wykazywania dochodów możemy mówić o działaniach służących kształtowaniu stanu faktycznego i interpretacji tegoż stanu. Kształtując stan faktyczny, przedsiębiorca może podejmować działania powodujące wystąpienie okresowych zdarzeń w przyszłości, a zatem zmienić okoliczności stanu faktycznego. W ramach interpretacji stanu faktycznego działania dotyczyć mogą dotyczyć prawa wyboru ujęcia bilansowego byłych stanów faktycznych, a jednocześnie wywoływać odmienne skutki podatkowe.



UWAGA

Efektem polityki wykazywania dochodów jest realizacja procesu przesunięcia dochodów (płaconego podatku dochodowego) w czasie, czego wynikiem może być efekt stawki podatkowej, efekt odsetkowy lub efekt progresji.



WAŻNE

Efekt stawki podatkowej jest następstwem zmiany stawek czy skal podatkowych.

Przykładowo jeżeli stawka (stawki) podatku dochodowego od osób fizycznych ma (może) obniżyć się w przyszłym roku podatkowym, racjonalne jest przesunięcie części (całości) dochodów na następny rok podatkowy.

Efekty odsetkowe są uzależnione od zastosowanego środka w ramach polityki wykazywania dochodów.

W sytuacji przesunięcia dochodów wynikającego z interpretacji stanu faktycznego powstają różnice w obciążeniu podatkowym, prowadzące do przejściowych oszczędności podatkowych.

Oszczędność podatkowa może zostać ulokowana np. w formie lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy.

W przypadku przesunięcia dochodów w efekcie **kształtowania stanu faktycznego** również może powstawać różnica w obciążeniu podatkowym, prowadząca do przejściowych oszczędności podatkowych. Wygenerowana oszczędność również może zostać ulokowana w firmie oprocentowanej lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy. Ponadto – niezależnie od aspektu podatkowego – może pojawić się niepodatkowy efekt odsetkowy.

Zatem jeżeli podatnik uzgodni dostawę towaru w nowym roku podatkowym, a nie w bieżącym, to jednocześnie przesunięciu np. o miesiąc ulegnie zapłata za towar, a wykazanie określonego dochodu – o rok (przy założeniu, iż podatnik stosuje zaliczkową formę płatności). Takie zachowanie podatnika kształtuje dwa przeciwstawne efekty. Z jednej strony następuje przesunięcie płatności podatku dochodowego o rok, a uwzględniając określoną stawkę (stawki) podatkową i rynkową stopę procentową, mamy do czynienia z podatkowym efektem odsetkowym – następuje zmniejszenie zdyskontowanej wartości płatności podatkowej. Z drugiej strony przesunięcie zapłaty za towar powoduje pojawienie się ujemnego niepodatkowego efektu odsetkowego w podstacji zmniejszenia się wartości bieżącej netto przed opodatkowaniem.



WAŻNE

Przy przesunięciu dochodów efekt progresji pojawi się jedynie w przypadku progresywnych skal podatkowych obowiązujących w konstrukcji opodatkowania dochodów osobistych.

Przy przesunięciu dochodów **efekt progresji** pojawi się jedynie w przypadku progresywnych skal podatkowych obowiązujących w konstrukcji opodatkowania dochodów osobistych. W przypadku polityki wykazywania dochodu przy zastosowaniu środka w postaci interpretacji stanu faktycznego wystąpi wyłącznie podatkowy efekt odsetkowy.

Ponieważ zdyskontowana wartość płatności podatkowych obniża się w miarę przesuwania w przód płatności podatku, to podatnik powinien dążyć do opóźnienia momentu wykazania całości (części) dochodów do opodatkowania – porównując zdyskontowane stawki podatkowe poszczególnych okresów oraz w taki sposób rozkładając (rozdysponowując) dochód, aby podlegał on opodatkowaniu w okresie charakteryzującym się najniższą zdyskontowaną stawką podatkową. Przy wykorzystywaniu jako środka kształtowania stanu faktycznego uzyskujemy ten sam efekt (przy stawkach proporcjonalnych), z tą różnica, iż oprócz podatkowego efektu odsetkowego powstanie dodatkowo niepodatkowy efekt odsetkowy.



UWAGA

Polityka wykazywania dochodów w warunkach progresywnych skal podatkowych powoduje, iż oprócz efektu odsetkowego należy uwzględnić efekt progresji.

Wybór strategii musi być poprzedzony analizą rodzaju i przebiegu skali progresywnej, z uwzględnieniem tzw. uskoków na krańcach poszczególnych przedziałów.

W warunkach realizacji polityki wykazywania dochodów przy **progresji szczeblowanej** należy rozważać taką samą strategię, która jest optymalna przy stawkach proporcjonalnych, przy czym w każdym analizowanym okresie należy uwzględnić liczne (zdyskontowane) stawki krańcowe.

Podejmując decyzje menedżerskie, podatnik powinien najpierw przenieść dochód do okresu z najniższą zdyskontowaną krańcową stawką podatkową, następnie do okresu z kolejną najniższą zdyskontowaną stawką krańcową itd. Jeżeli przesunięcia dochodów podatkowych są realizowane nie w wyniku zastosowania jako środka interpretacji stanu faktycznego, ale w wyniku kształtowania stanu faktycznego, to wówczas podatnik musi uwzględnić niepodatkowy efekt odsetkowy. Działanie polega wówczas na maksymalizacji różnicy pomiędzy zdyskontowanym (korzystnym) efektem podatkowym i zdyskontowanym (niekorzystnym) efektem podatkowym.

Opodatkowanie ma wpływ na opłacalność danej metody czy struktury finansowania firmy. W związku z tym, iż poszczególne formy finansowania traktuje się różnie pod względem podatkowym, należy uwzględniać podatkowe skutki podejmowanych decyzji finansowych.

Z punktu widzenia decyzji menedżerskich obciążenie podatkiem dochodowym powinno uwzględniać:

1. Sposób opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki kapitałowej (korzystniejsza z podatkowego punktu widzenia jest wypłata odsetek od pożyczki niż dywidenda). W sytuacji wspólnika będącego spółką kapitałową opodatkowanie jest neutralne dla decyzji podatkowych, przy założeniu, że nie występują ograniczenia z tytułu „cienkiej kapitalizacji").
2. Sposób opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki osobowej. Korzystniejsze – z podatkowego punktu widzenia – jest wypłacenie wynagrodzenia w formie udziałów w zysku zamiast odsetek od pożyczki. Finansowanie ze środków obcych pochodzących od wspólnika jest niekorzystne dla finansowania ze środków własnych, z powodu braku prawnej możliwości odliczenia odsetek przy ustalaniu dochodu wspólnika – pożyczkodawcy (bez względu na to, czy wspólnik jest osobą fizyczną czy spółką kapitałową).
3. Podatki dochodowe mają wpływ na płynność finansową przedsiębiorstwa, czego dowodem jest porównanie możliwości zachowania ciągłości płynności finansowej poprzez odroczenie w czasie zapłaty podatku, przy wykorzystaniu zasad amortyzacji liniowej i degresywnej.
4. Istotnymi efektami polityki wykazywania dochodów są: efekt stawki podatkowej, podatkowy efekt odsetkowy, niepodatkowy efekt odsetkowy oraz efekt progresji.
5. W zależności od przebiegu skali podatkowej pożądana jest realizacja różnych strategii w ramach polityki wykazywania dochodów. Przy zastosowaniu jako środka interpretacji stanu faktycznego za cel może służyć minimalizacja zdyskontowanej wartości płatności podatkowych, natomiast w sytuacji wykorzystania jako środka kształtowania stanu faktycznego celem jest maksymalizacja NPV po opodatkowaniu.
6. Przy analizie progresywnych stawek podatkowych (progresja ciągła) ważne jest poszukiwanie równości zdyskontowanych stawek krańcowych wszystkich badanych okresów. W odniesieniu do stawek proporcjonalnych, jak i progresji szczeblowanej istotne jest porównanie ze sobą zdyskontowanych stawek krańcowych poszczególnych okresów, a dochody należy przemieszczać do okresów (lub przedziałów skali podatkowej) o najniższych zdyskontowanych stawkach krańcowych.
7. Oczywiście przy progresji szczeblowanej (w przeciwieństwie do progresji ciągłej) może nie występować optymalna zdyskontowa-

na stawka krańcowa, a kryterium optymalizacji, poprzez niwelowanie zdyskontowanych krańcowych stawek podatkowych, może być niemożliwe.

8. Podejmując decyzje menedżerskie, należy mieć świadomość, iż w podatku dochodowym przesuwanie dochodów na dalsze lata podatkowe nie zawsze może być optymalne z powodu występowania efektu progresji przy skalach progresywnych i niepodatkowego efektu odsetkowego w warunkach skal proporcjonalnych.

Podatki dochodowe mają także **negatywny wpływ na majątek** (kapitały własne) przedsiębiorców. Zmniejszenie majątku wynika z obciążenia przedsiębiorców podatkami majątkowymi, a także podatkiem dochodowym od osób prawnych w odniesieniu do spółek kapitałowych, a w przypadku spółek osobowych – podatkiem dochodowym od osób fizycznych tytułem dokonanych wypłat na rzecz wspólników.



WAŻNE

Skutki organizacyjne opodatkowania można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

1. **Przedsiębiorcy muszą przedsięwziąć środki organizacyjne, które zapewnią terminową realizację zobowiązań podatkowych. Odnoszą się one do czynności związanych z własnymi zobowiązaniami podatkowymi (np. prowadzenie ksiąg, sporządzanie deklaracji lub zeznań podatkowych, przekazywanie informacji podatkowych), ale też do wykonywania funkcji płatnika związanych z odprowadzaniem podatków pobieranych u źródła.**

2. **Należy brać pod uwagę, że decyzje gospodarcze przedsiębiorców wywołują określone skutki podatkowe. Dlatego podatki muszą być uwzględnianie w procesie zarządzania, a więc i w tym celu należy stworzyć odpowiednie warunki organizacyjne.**

Problem organizacyjny można zasadniczo rozwiązać w dwojaki sposób:

- poprzez utworzenie przez przedsiębiorcę własnego działu podatkowego,
- poprzez korzystanie z pomocy zewnętrznego doradcy podatkowego (*outsourcing*[199] podatkowy).

Oba rozwiązania nie wykluczają się, można je bowiem łączyć ze sobą. Oczywiście o wyborze jednego z nich decyduje analiza kosztów i korzyści. Szczególnie w małych i średnich podmiotach gospodarczych nie opłaca się utrzymywać własnych działów księgowo-podatkowych, bo koszty organizacji i utrzymania przewyższają często wynagrodzenie płacone zewnętrznej firmie usługowej[200].



UWAGA

W przypadku outsourcingu księgowego i podatkowego głównymi motywami podjęcia takiego działania są zazwyczaj redukcja kosztów oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy, przy czym przez redukcję kosztów można rozumieć nie tylko fizycznie mniejsze wydatki (zwykle korzystanie z usług biura rachunkowego kosztuje mniej niż zatrudnienie specjalistów na etatach), ale również redukcję kosztów stosowania prawa podatkowego.

[199] Istotą outsourcingu jest zlecanie zewnętrznemu podmiotowi określonej części zadań i funkcji przedsiębiorstwa, np. właśnie księgowości czy obsługi podatkowej lub kadrowo-płacowej. Głównymi motywami takiego działania są: redukcja kosztów, dążenie do polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy.

[200] Por. J. Kanigowska, T. Wołowiec, Koszty stosowania prawa podatkowego w Polsce (wyniki badania), „Rachunkowość" 2007, nr 6, s. 51–55.

Zdecydowanie bowiem zmniejsza się wtedy odczuwana przez przedsiębiorcę niepewność, a także całkowicie znika konieczność kontrolowania i samodzielnego interpretowania przepisów prawa[201].

Zmniejszeniu ulega również ponoszone przez przedsiębiorstwo ryzyko podatkowe. **Ryzyko podatkowe** generalnie rozumieć można jako ryzyko wystąpienia zatargu z organami skarbowymi. W zależności od postawy danego przedsiębiorstwa ryzyko to może być ryzykiem czystym lub ryzykiem spekulacyjnym[202].

Ryzyko czyste niesie w sobie jedynie możliwość poniesienia straty, natomiast ryzyko spekulacyjne przewiduje również możliwość odniesienia korzyści. Co więcej, ryzyko spekulacyjne jest najczęściej wynikiem świadomej decyzji – ponosi się je, aby zyskać, a im ono większe, tym większe również potencjalne korzyści[203]. Zatem celowe łamanie prawa lub jego omijanie przez przedsiębiorstwo oznacza ponoszenie **ryzyka o charakterze spekulacyjnym**.

---

201 Por. m.in. B. Tran-Nam, C. Evans, M. Walpole, K. Ritchie, Tax Compliance Costs: Research Methodology and Empirical Evidence from Australia, „National Tax Journal" 2000, nr 2; C. Evans, K. Ritchie, B. Tran-Nam, M. Walpole, A Report into Taxpayer Costs of Compliance, Australian Government Publishing Service, Canberra 1997; C. Evans, K. Ritchie, B. Tran-Nam, M. Walpole, A Report into the Incremental Costs of Taxpayer Compliance, Australian Government Publishing Service, Canberra 1996; S. Karbarczyk, Rynek usług konsultingowych, ISI BOSS Minirap. Sekt. z 25 stycznia 1999 r., http://site.securities.com/doc_pdf?pc=PL&doc_id=4944093; J. Moody, The Cost of Complying with the Federal Income Tax, Special Report, 2002, nr 114, http://www.taxfoundation.org/publications/show/133.html.

202 Ryzyko różni się od niepewności tym, że jest mierzalne. Mierzenie ryzyka odbywa się na podstawie rachunku prawdopodobieństwa oraz wariancji możliwych wyników: zysków i/lub strat. W przypadku ryzyka spekulacyjnego do jego zmierzenia użyć by można danych o wykrywalności przestępstw skarbowych, uwzględniających jednak jedynie przestępstwa faktycznie popełnione umyślne.

203 Por. m.in. T. Michalski (red.), Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 92.

Natomiast ryzyko czyste odnosi się do wejścia w konflikt z organami skarbowymi, gdy:

- działanie przedsiębiorstwa było niezgodne z prawem, lecz niezgodność ta była niezamierzona (pomyłka, niewiedza itp.);
- działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem (zwykle stwierdza to dopiero sąd lub ewentualnie organ skarbowy wyższej instancji), lecz nie zostało za takie uznane przez organy skarbowe;
- działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem i było za takie przez jakiś czas uznawane przez organy skarbowe, jednak później zmieniły one stanowisko i doszło do konfliktu.

Oba te rodzaje ryzyka opisują rzeczywistość potencjalną, tzn. możliwość wejścia w konflikt z organami skarbowymi. Ich realizacja jest losowa, przy czym jest to tzw. podwójna losowość – niewiadomy jest zarówno czas zajścia zdarzenia (konfliktu), jak i jego głębokość, czyli skutki. Skutki te mają wymiar głównie finansowy (powstała zaległość, sankcje finansowe itp.), chociaż w grę może również wchodzić np. utrata wiarygodności. Co ważne, oba te rodzaje ryzyka są powiązane z niepewnością, jednak każde z nich z inną.

UWAGA

Ryzyko spekulacyjne wiąże się z niepewnością, czy niezgodne z prawem działanie wyjdzie na jaw, natomiast ryzyko czyste – z niepewnością wpisaną niejako w system podatkowy.

4.4. Klin podatkowy a biznes międzynarodowy



WAŻNE

Klin podatkowy jest to różnica pomiędzy całkowitym kosztem zatrudnienia osoby do pracy na podstawie umowy o pracę, umowy-zlecenia czy też umowy o dzieło (również innych typów umów) a wynagrodzeniem, które po opłaceniu podatku i składek na ubezpieczenie społeczne taka osoba otrzymuje na rękę.

Inaczej określany jest również jako suma danin płaconych przez pracownika i pracodawcę z tytułu umowy o pracę.

Wysokość tych obciążeń ma duże znaczenie, jeśli chodzi o wielkość podaży i popytu na pracę.



UWAGA

Takie obciążenia możemy podzielić na trzy różne rodzaje:
- **podatki dochodowe,**
- **składki na ubezpieczenia społeczne płacone przez pracowników,**
- **składki na ubezpieczenia płacone przez pracodawców.**

Wszystkie te **obciążenia mają niekorzystny wpływ na ludzi pracujących w gospodarce** z powodu zwiększenia wydatków zatrudniania pracowników. Wysokość klina podatkowego istnieje w ścisłej korelacji z wydatkami państwa na świadczenia socjalne, ponieważ obciążenia fiskalne pracy w postaci składek społecznych służą

finansowaniu transferów socjalnych państwa. Duże wydatki socjalne implikują wysoki klin podatkowy, co szczególnie widać na przykładzie państw, które określane są mianem opiekuńczych[204].

Klin podatkowy w Polsce na tle innych krajów nie jest wysoki. W 2014 r. klin wynosił w Polsce 35,6% i był zbliżony do średniej państw OECD (36%). Taki wynik daje Polsce 21. miejsce wśród krajów rozwiniętych. Klin podatkowy jest też na relatywnie niskim poziomie w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej – był niższy o 5,6 p.p. niż na Słowacji, o 7 p.p. niższy niż w Czechach i aż o 13,4 p.p. niższy niż na Węgrzech. Wśród państw Unii Europejskiej niższe obciążenia od Polski miały tylko Wielka Brytania i Irlandia.

Najważniejsza różnica między ukształtowaniem klina w Polsce i w innych krajach dotyczy **wysokości składek na ubezpieczenia społeczne**: w Polsce stanowią 80% efektywnego klina od średniego wynagrodzenia, a przeciętnie w państwach OECD – 57%. Oznacza to, że przedmiotem debaty powinna stać się struktura klina i zagadnienie jego konsolidacji, a nie wielkość sumarycznych danin publicznych obciążających płacę.



WAŻNE

Wysoki klin podatkowy zniechęca do legalnej pracy.

W literaturze ekonomicznej wskazuje się na to, że nieprogresywny klin podatkowy wypycha z rynku pracy część nisko produktyw-

[204] P. Arak, Jak naprawić klin podatkowy w Polsce, Polityka Insight, Warszawa 2016; D. Begg, Mikroekonomia, PWE, Warszawa 2003; M. Góra (red.), Taxwedge and skills: Case of Poland in International Perspective, Raporty CASE, Nr 64, Warsaw 2006; R. Milewski, E. Kwiatkowski, Podstawy ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 199; K. Polarczyk, Klin podatkowy a bezrobocie, Infos, nr 17, Warszawa 2007; R. Rosiński, Zmiany płacowego klina podatkowego w wybranych krajach Unii Europejskiej w obliczu kryzysu finansów publicznych, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 2, s. 366; J. Osiatyński, Finanse publiczne. Ekonomia i polityka, PWN, Warszawa 2006.

nych pracowników, zwiększając bezrobocie[205]. Sama zależność między wysokością klina i stopą bezrobocia jest umiarkowana – częściej zdarza się tak, że w krajach z wysokim klinem trudniej jest podjąć zatrudnienie lub w połączeniu z regulacjami płacy minimalnej czyni on zatrudnianie pracowników na nisko płatnych stanowiskach nieopłacalnym. Podobna zależność jest między klinem a wielkością szarej strefy. Ze względu na wysoki klin podatkowy, zwłaszcza w sektorach nisko produktywnych, pracownicy mogą być wypychani do szarej strefy[206], co według Banku Światowego i PwC jest problemem w Polsce[207].



UWAGA

Wysoki klin podatkowy może sprawić, że oficjalne zatrudnienie staje się nieopłacalne.

Równocześnie w części badań zwraca się uwagę, że świadczenia dla bezrobotnych oraz długość ich wypłacania mają większe znaczenie dla wysokości stopy bezrobocia[208].

[205] J. Elmeskov, J.P. Martin, S. Scarpetta, Key Lessons For Labour Market Reforms: Evidence From OECD Countries' Experience, „Swedish Economic Policy Review" 1998, No. 5 (2), s. 205–252; E. Lehmann, C. Lucifora, S. Moriconi, B. Van der Linden, Beyond the LabourIncome Tax Wedge: The Unemployment-Reducing Effect of Tax Progressivity, IZA, Bonn 2014; S. Nickell, Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America, „Journal of Economic Perspectives" 1997, No. 11 (3), s. 55–74.

[206] P. Dolenc, S. Laporšek, Tax Wedge On Labour And Its Effect On Employment Growth In The European Union, Prague Economic Papers, Prague 2010, https://www.vse.cz/polek/ download.php?jnl=pep&pdf=381.pdf.

[207] PwC. (2016a). Praca w UE – podatki i składki. Polska na tle Europy, Warszawa: PwC. PwC. (2016b). PayingTaxes 2016. PwC, World Bank, https://www.pwc.com/gx/en/ paying-taxes-2016/paying-taxes-2016.pdf.

[208] S. Nickell, P. Jones, G. Quintini, A Picture of Job Insecurity Facing British Men, „The Economic Journal" 2002, No. 112, s. 1–27.

WAŻNE

Wysoki klin podatkowy wpływa także na niższe wskaźniki zatrudnienia[209].

Zależność między wysokością klina a wskaźnikiem zatrudnienia nie jest wysoka. Sugerowałoby to raczej wypychanie przez wysoki klin części osób do pracy nierejestrowanej niż do wychodzenia z rynku pracy. Badania ekonometryczne pokazują jednak, że mało progresywny klin wpływa na zmniejszenie zatrudnienia i w efekcie na wzrost bezrobocia. W przeszłości wielu autorów szacowało, że wzrost klina podatkowego o 10% powoduje spadek zatrudnienia od –0,3 do –4 p.p., a także wzrost bezrobocia od 1,1 do 2,9 p.p., trudno jednak oceniać jego działania w oderwaniu od innych czynników na rynku pracy.

Brak silnej korelacji między klinem a dualizmem rynku pracy wynika z tego, że tylko w niektórych krajach występują dodatkowe preferencje w klinie podatkowym dla osób pracujących na innych umowach niż na czas nieokreślony. Wśród krajów rozwiniętych współwystępuje za to wysoki klin podatkowy i wysoka sztywność prawa pracy (mierzona przez OECD wskaźnikiem EPL).

Polska ma dosyć niski klin podatkowy na tle innych krajów, ale jednocześnie stosunkowo **trudno zwalnia się u nas pracowników** – indeks EPL ma wartość 2,2 pkt, co oznacza, że nasze prawo jest równie restrykcyjne co w Belgii, Austrii, Danii, Turcji czy Norwegii[210]. Dla porównania najbardziej elastyczne jest prawo dotyczące stosunków pracy w USA, gdzie wskaźnik restrykcyjności przyjmuje

[209] A. Batyra, H.R. Sneessens, Selective Reductions in Labor Taxation: Labor Market Adjustments and Macroeconomic Performance, IZA, Bonn 2010, http://ftp.iza.org/dp5013.pdf.

[210] Za: P. Arak, Jak naprawić klin podatkowy w Polsce, Polityka Insight, Warszawa 2016.

wartość 0,5 pkt. Co ciekawe, Węgry, które mają znacznie wyższy klin od Polski (49% wobec 35,6%), mają jednocześnie stosunkowo przyjazne pracodawcom prawo pracy – EPL ma wartość tylko 1,45 pkt.



UWAGA

Wysoki klin to mniejsza konkurencyjność gospodarki.

Klin podatkowy jest mniejszy w krajach o bardziej konkurencyjnych gospodarkach. Zależność między klinem a pozycją w rankingu Doing Business jest umiarkowanie silna, ale jak zbudować optymalną proporcję podatków i parapodatków?



WAŻNE

Zasady dobrego systemu podatkowego sformułował już ojciec nowożytnej ekonomii – Adam Smith (1776). Wśród najważniejszych wymieniał:

- **równość – opodatkowanie proporcjonalne do zdolności podatkowej płatnika;**
- **pewność – odpowiednio wczesne powiadomienie podatnika o tym, jakie podatki i w jaki sposób ma płacić;**
- **dogodność – respektowanie interesu podatnika w trakcie poboru podatków;**
- **taniość wymiaru i poboru – zapewnienie jak najniższych kosztów związanych z tymi czynnościami.**

Dodatkowo warto wspomnieć o **teorii malejącej użyteczności krańcowej dochodów**[211], która jest podstawą tworzenia nowoczesnych systemów podatkowych. Według niej 100 zł dodatkowego dochodu ma zupełnie inną wartość (użyteczność) dla kogoś, kto zarabia 1000 zł miesięcznie, niż dla tego, kto zarabia 10 tys. zł. Malejąca krańcowa użyteczność kolejnych jednostek dochodu sprawia, że progresja podatkowa nie jest aż tak uciążliwa dla lepiej zarabiających jak dla tych, którzy zarabiają mniej.

Argumenty te przemawiają za **progresywnym opodatkowaniem wyższych dochodów**. Sam Milton Friedman był zwolennikiem wprowadzenia negatywnego podatku dochodowego, czyli określonej kwoty dochodów dla nisko zarabiających, poniżej której otrzymywaliby oni świadczenie pieniężne od państwa – dzisiaj rozwiązanie takie jest stosowane np. w Izraelu, a w Polsce funkcję tę pełnią ulgi na dzieci.



WAŻNE

Państwo dzisiaj odpowiada za pomoc obywatelom w określonych sytuacjach, które w przeszłości należały do sfery prywatnej.

Państwa w XXI w. odpowiadają za ryzyka socjalne, czyli za zdarzenia, które stają się przyczyną znacznego pogorszenia sytuacji materialnej jednostki czy rodziny, a powstają na skutek utraty lub zmniejszenia możliwości zdobycia środków utrzymania czy zapewnienia minimum socjalnego.

Czynnikami ryzyka socjalnego mogą być: choroba, choroba zawodowa, wypadek przy pracy, niepełnosprawność, utrata pracy, choroba lub śmierć jedynego żywiciela rodziny, urodzenie dziecka, podeszły wiek itp.

[211] D. Begg, S. Fisher, G. Vernasca, R. Dornbusch, Makroekonomia, PWE, Warszawa 2014.

We wszystkich tych sytuacjach obywatel oczekuje pomocy państwa i dlatego system składek społecznych, które nas ubezpieczają na wypadek wystąpienia takiego ryzyka, w tak dużym stopniu obciąża dochody.



WAŻNE

Jarosław Neneman i Radosław Piwowarski[212] uważają, że współcześnie system podatkowy i składkowy musi uwzględniać następujące zasady:

1. **zasadę korzyści – obywatele powinni płacić podatki proporcjonalnie do korzyści, które osiągają z konsumpcji dóbr publicznych;**
2. **zasadę możliwości zapłaty – wysokość podatku powinna być uzależniona od możliwości jego zapłaty przez podatnika;**
3. **sprawiedliwość poziomą – równe traktowanie osób, które znajdują się w takiej samej sytuacji materialnej;**
4. **sprawiedliwość pionową – osoby w lepszej sytuacji materialnej płacą większe podatki niż osoby w gorszej sytuacji;**
5. **niskie koszty poboru – powinny być sprowadzone do minimum;**
6. **nieuchronność opodatkowania – by podatnik nie starał się uniknąć czy ominąć podatku;**
7. **neutralność – system podatkowy nie powinien zniekształcać alokacji dokonującej się na rynku, szczególnie nie powinien negatywnie wpływać na decyzje dotyczące podaży pracy i kapitału;**
8. **dogodność dla podatników – system powinien być prosty, przejrzysty i zrozumiały dla podatników.**

[212] J. Neneman, R. Piwowarski, Jaki system podatkowy, Warszawa: CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych 2004, http://www.case-research.eu/upload/publikacja_plik/3839112_podatki-www.pdf.

Spełnienie wszystkich tych postulatów, które są często sprzeczne, w praktyce jest bardzo trudne do osiągnięcia.

Dysponując jednak takim katalogiem, łatwiej jest wskazać miejsca, w których obecny system daleko odbiega od ideału. Dzięki temu można ustalić najważniejsze kierunki działań dla reformatora.

UWAGA

Wysokość podatków oddziałuje nie tylko na inwestycje przedsiębiorstw krajowych. Ma także istotny wpływ na wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych[213].

Mechanizm jest dokładnie taki sam jak w przypadku inwestycji krajowych. Ponieważ podatki pomniejszają zysk, jaki trafia do firm zagranicznych z dokonanych inwestycji, lokują one swoje środki w tych krajach, w których – przy takich samych przychodach – będą ponosić mniejsze koszty, w tym zapłacą mniejsze podatki.

Negatywny wpływ wysokich podatków na inwestycje jest potęgowany przez wysoką inflację. Prowadzi ona do dodatkowego wzrostu obciążeń podatkowych. W szczególności, ponieważ minister finansów rzadko godzi się na przeszacowanie majątku trwałego, czyli na przywrócenie mu realnej, uwzględniającej inflację, wartości, przedsiębiorcy mogą wliczać w koszty tylko część rzeczywistych nakładów poniesionych na inwestycje. Tym samym część inwestycji – tym większa, im wyższa jest inflacja (i im dłużej musi być – zgodnie z prawem podatkowym – rozliczana inwestycja) – podlega opodatkowywaniu. Najbardziej tracą na tym te firmy, które najwięcej inwestują.

[213] J.J. Heckman, L. Lochner, Ch. Taber, Tax Policy and Human Capital Formation, NBER Working Paper, No. 6462, National Bureau of Economic Research, Cambridge, March, 1998; S. Herrera, G. Pang, Government tex penditure composition and growth, World Bank, June 2005; V.J. Hotz, Ch.H. Mullin, J.K. Scholz, Examining the Effect of the Earned Income Tax Credit on the Labor Market Participation of Families on Welfare, NBER Working Paper No. 11968, January 2006.

Z szacunków Feldsteina[214] wynika, że koszt tego dla rozwoju gospodarki w postaci niższych inwestycji jest tak wysoki, że opłaca się obniżać inflację, nawet wtedy, gdy kształtuje się ona na bardzo niskim poziomie (2%). Według jego wyliczeń korzyści ze stabilności cen powinny w krajach o tak niskim poziomie inflacji przekroczyć koszty w postaci spadku – ale tylko w krótkim okresie – łącznego popytu najpóźniej po 6–9 latach.



UWAGA

Osobny problem jest związany z możliwościami unikania podatków.

Różnią się one między sektorami. Jeżeli podatki są skomplikowane i wysokie, rozrastają się sektory gospodarki o relatywnie niskiej produktywności, bo w takich sektorach łatwiej się ich unika.

Inwestycje konieczne do uruchomienia i rozwijania działalności są w nich co najwyżej niewielkie, a opłacalność nie zwiększa się istotnie wraz ze skalą wytwarzania.

Spełniają więc one dwa podstawowe warunki skutecznego unikania podatków – istniejące w nich firmy mają niewielki, a przez to trudny do wykrycia majątek oraz prowadzą działalność na niewielką skalę, a tym samym nie rzucają się w oczy. **Rozrostowi sektorów o niskiej produktywności towarzyszy kurczenie się sektorów, w których jest ona wysoka** – z natury ograniczone zasoby gospodarki nie mogą być jednocześnie wykorzystywane w obu rodzajach sektorów.

[214] M. Feldstein, Ch. Horioka, Domestic saving and international capital flows, „Economic Journal" June 1980, Vol. 90, No. 358, pp. 314–329; M. Feldstein, On the optimal progressivity of the income tax, „Journal of Public Economics" 1973, Vol. 2, s. 357–376; M. Feldstein, The Costs and Benefits of Going from Low Inflation to Price Stability, NBER Working Paper No. 5469, February 1996; M. Feldstein, The Effect of Taxes on Efficiency and Growth, NBER Working Paper No. 12201, May 2006.

Ponadto im **większe znaczenie w gospodarce zyskują sektory o niskiej produktywności**, w których łatwe jest unikanie płacenia podatków, tym mocniej państwo musi opodatkowywać sektory o wysokiej produktywności, aby uzyskać planowane dochody. W ten sposób jednak dodatkowo zwiększa bodźce do przenoszenia działalności przez przedsiębiorców do sektorów o niskiej produktywności w celu zmniejszenia ciężarów podatkowych.

Jednak szczególnie **silne bariery dla przepływu pracowników i kapitału do najbardziej efektywnych zastosowań** mogą powstać wtedy, gdy do systemu podatkowego wprowadza się różnego rodzaju preferencje dla niektórych rodzajów działalności (ulgi, zwolnienia, obniżone stawki itp.). Wtedy o kierunkach inwestycji czy zwiększania zatrudnienia nie decyduje w pełni opłacalność przedsięwzięcia, ale także to, według jakich zasad są opodatkowane uzyskiwane z niego wpływy. **Ujemny wpływ na efektywność wykorzystania pracy i kapitału** mogą mieć przy tym rozwiązania podatkowe, z których pozornie może skorzystać każde przedsiębiorstwo[215].

Tabela 13. Stawki podatkowe w wybranych krajach świata

Kraj	Podatek dochodowy		Ubezpieczenie społeczne		VAT
	od osób prawnych	od osób fizycznych	pracodawca	pracownik	
Argentyna	35%	9–35%	27%	17%	21%
Australia	35%	9–35%	27%	17%	21%
Austria	30%	17–45%			10%
Barbados	25%	21–50%	21,83%	18,2%	20%
Białoruś	25%	20 / 35%			17,5%
Belgia	18%	12%	34%	1%	20%
Brazylia	33,99%	25–50%	40,58%	13,07%	21%
Bułgaria	34%	7,5–27,5%	37,3%	11%	17–25%
BVI	10%	10%	18,5%	12,9%	20%
Canada	15% (federal)	15–33% (federal)			5%

[215] Raport FOR, Jak podatki mogą nas przybliżyć do cudu gospodarczego?, Warszawa 2008.

Kraj	Podatek dochodowy		Ubezpieczenie społeczne		VAT
Chiny	25%	3–45%	30%	11%	17%
Chorwacja	20%	12–40%	15,2%	20%	25%
Cypr	12,5%	0–35%	8–5%	6–8%	19%
Czarnogóra	9%	9 / 15%	10,3%	24%	19%
Czechy	19%	22%	34%	11%	21%
Dania	23,5%	38–65%	0	DKK 900	25%
Egipt	25%	10–25%			4–20%
Estonia	20%	20%	33%	1,6%	20%
Filipiny	30%	5–32%	PHP 1,090	PHP 500	12%
Finlandia	20%	6,5–31,75%	19,47%	9,14%	24%
Francja	33,33%	5,5–41%	50%	20%	20%
Gruzja	15%	20%			18%
Gibraltar	10%	0–40%	Gip 32,97 / tydzień	Gip 25,16 / tydzień	
Grecja	26%	0–42%	28%	16,5%	24%
Hongkong	16,5%	2,17%	5%	5%	
Indie	30–40%	10–30%	12%	12%	5–15%
Indonezja	25%	5–30%	3,7%	2%	10%
Irlandia	12,5%	20–41%	10–75%	4%	23%
Izrael	23%	10–47%	7,25%	12%	17%
Japonia	25,5%	5–50%	15,448%	14,643%	8%
Hiszpania	25%	19–45%	23,6%	6,35%	21%
Holandia	20–25%	5,85–52%			21%
Łotwa	15%	23%	23,59%	10,50%	21%
Libia	20%	15%	11,25%	3,75%	
Litwa	15%	15 / 20%	32,6%	9%	21%
Luksemburg	21%	0–40%	14,69%	13,45%	17%
Malta	35%	15–35%	10%	10%	18%
Meksyk	30%	0–30%	7%	2%	16%

Kraj	Podatek dochodowy		Ubezpieczenie społeczne		VAT
Mołdawia	12%	7 / 18%	26,5%	9,5%	20%
Monako	30%	0%			19,6%
Maroko	30%	0–41,5%			20%
Nowa Zelandia	28%	0–39%			15%
Norwegia	24%	28–49%	14,1%	7,8%	25%
Niemcy	30–33% (effective)	14–45%	19,7%	20,6%	19%
Pakistan	35%	0–25%			17%
Panama	25%	15–25%	12%	9%	7%
Polska	15 / 19%	18 / 32%	22,14%	13,7%	23%
Portugalia	21%	14,5–48%	23,75%	11%	23%
Rosja	20%	13%	30%	0	18%
RPA	28%	0–40%			14%
Rumunia	16%	16%	28,45%	16,5%	24%
Saudyjska Arabia	20%	20%			–
Serbia	15%	10–20%	19–9%	19,9%	20%
Singapur	17%	3,5–20%	17%	20%	7% (gst)
Słowacja	21%	19 / 25%	34,8%	13,4%	20%
Słowenia	19%	16–50%	16,1%	22,1%	22%
Szwajcaria	12,5–24%	0–11,5% (federal)	25,08%	20,73%	2,5 / 3,7 / 7,7%
Szwecja	22%	0–57%			25%
Tajlandia	20%	5–37%	5%	5%	7%
Tunezja	30%	15–35%	16,57%	9,18%	18%
Turcja	22%	15–35%	20,5%	14%	18%
Ukraina	18%	15 / 17%	49,7%	3,6%	17%
USA	15–35%	0–39,6%	7,65%	5,65%	
Wielka Brytania	19%	0–45%	13,8%	12%	20%

Kraj	Podatek dochodowy		Ubezpieczenie społeczne		VAT
Wietnam	20%	5–35%	21%	9%	10%
Węgry	9%	16%	28,5%	18,5%	27%
Włochy	24%	23–43%	30%	10%	22%
Zambia	35%	0–35%			16%

Źródło: opracowanie własne.

4.5. Konkurencyjność a oszustwa podatkowe w obszarze podatków pośrednich i dochodowych

Ryzyko w prowadzeniu działalności gospodarczej (wybrane definicje). Ryzyko jest pojęciem bardzo złożonym i wieloznacznym, dlatego jego precyzyjne zdefiniowanie jest bardzo trudne[216]. Generalnie **ryzyko to prawdopodobieństwo, że podmiot gospodarczy poniesie straty** w następstwie podjęcia określonej decyzji ekonomicznej, a także takie **działanie czy przedsięwzięcie, w którym nie wszystkie zmienne są oszacowane** lub nie dadzą się oszacować na bazie rachunku prawdopodobieństwa.

Ryzyko różni się od niepewności tym, że dotyczy zjawisk powtarzalnych, które można w pewnej mierze skalkulować i oszacować[217].

[216] Za: M. Thlon, Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2013, nr 902, s. 17–36.

[217] W. Šmid, Boss leksykon, Wydawnictwo Dr Lex, Kraków 2012, s. 476.



WAŻNE

Zgodnie z koncepcją prakseologiczną ryzyko to: stopień prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń niezależnych od podmiotu działającego, których nie może on dokładnie przewidzieć i którym nie można w pełni zapobiec, ale które przez zmniejszenie wydatków użytecznych lub przez zwiększenie kosztów odebrałyby działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności i ekonomiczności[218].

W **teorii zarządzania ryzyko** definiowane jest jako sytuacja, w której przynajmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Prawdopodobieństwo to może mieć charakter wymierny albo może być odczuwalne jedynie przez podejmującego daną decyzję. Według tej definicji warunki ryzyka występują tylko wtedy, kiedy istniejące doświadczenia z przeszłości dotyczące podobnych zdarzeń mogą być odniesione do obecnej sytuacji.

Problemy występujące w sytuacji ryzyka można w przypadku jego wymierności rozwiązać, wykorzystując metody matematyczne i statystyczne. **W działalności gospodarczej ryzyko jest narzędziem i środkiem do uzyskania określonych korzyści**, weryfikowanym jednak przez potencjalne straty, które mogą towarzyszyć przedsięwziętej działalności[219].

W innych definicjach ryzyko odnoszone jest jednocześnie do niebezpieczeństw zagrażających powodzeniu podjętych działań, jak i do pojawiających się możliwości[220].

[218] T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład im. Ossollińskich, Wrocław 1978, s. 215.
[219] M. Thlon, op. cit., s. 17.
[220] A. Damodran, Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset, wyd. 2, Wiley Finance, New York 2002, s. 78.

Nieco inaczej ryzyko definiują D.G. Uyemura i D.R. van Deventer. Według nich ryzyko to zmienność – mierzona odchyleniem standardowym – generowanych w danym przedsięwzięciu strumieni przepływów pieniężnych netto (*cash flow*)[221]. Definicja ta opiera się na wprowadzeniu probabilistycznych lub statystycznych miar ryzyka.

Podobną definicję ryzyka proponuje w odniesieniu do **rynku kapitałowego H. Markowitz, opisując ryzyko** jako wariancję stopy zwrotu. Ciekawą definicję ryzyka proponują K. Jajuga i T. Jajuga. Według tych autorów ryzyko to możliwość wystąpienia efektu działania niezgodnego z oczekiwaniami, a odchylenie od zakładanego rezultatu może być zarówno negatywne, jak i pozytywne[222].

W podobny sposób **do definicji ryzyka podchodzi C. Marshall**. Jego zdaniem ryzyko to możliwość zajścia zdarzeń albo niekorzystnych trendów powodujących przyszłe straty albo wahania w przyszłym poziomie dochodu[223]. W praktyce dość często utożsamia się pojęcia ryzyka i niepewności.

[221] D.G. Uyemura, D.R. van Deventer, Financial Risk in Banking Management: The Theory and Application of Asset and Liabilities Management, Burr Ridge, Irwin., 1993, s. 17.

[222] K. Jajuga, T. Jajuga, Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa, PWN, Warszawa 1998, s. 99.

[223] C. Marshall, Measuring and Managing Operational Risk in Financial Institutions, John Wiley & Sons, Singapure 2001, s. 24.



WAŻNE

Klasyfikacja ryzyka. Istnieje wiele klasyfikacji i zidentyfikowanych rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej. Można wyodrębnić dwa podstawowe rodzaje ryzyka:

1. **ryzyko rynkowe (systematyczne), którego poziom wynika z warunków ekonomicznych, prawnych i politycznych danego kraju oraz rynku globalnego; jest to ryzyko niekontrolowane (nawet częściowo), wywierające wpływ na funkcjonowanie organizacji;**
2. **oraz ryzyko indywidualne (specyficzne), związane z przyszłymi i możliwymi częściowo do przewidzenia i kontrolowania zdarzeniami, procesami czy zmianami, np. w regulacjach prawnych itp.**

Dla podmiotów gospodarczych istotne znaczenie mają:

1. ryzyko gospodarcze, które oznacza możliwość osiągnięcia wyników gorszych od planowanych lub poniesienia nieplanowanych strat;
2. ryzyko rynku, wynikające z aktualnej lub prognozowanej sytuacji rynkowej panującej w danej branży;
3. ryzyko walutowe (kursowe), występujące w przypadku niekorzystnej zmiany kursów walutowych;
4. ryzyko finansowe, które związane jest ze strukturą źródeł finansowania majątku firmy;
5. ryzyko niewypłacalności, czyli ryzyko utraty płynności finansowej;
6. ryzyko operacyjne, związane z możliwą stratą wynikającą np. z awarii systemu komputerowego czy systemu produkcji itp.;
7. ryzyko polityczne, będące efektem realizowanej „wizji" czy strategii w zakresie polityki gospodarczej i społecznej;
8. ryzyko kulturowe, związane ze specyfiką danej społeczności, tradycjami, religią itd.;
9. ryzyko podatkowe, które można zdefiniować jako ryzyko związane z prowadzoną działalnością gospodarczą oraz z występowaniem określonych niepożądanych skutków. Wynika ono z działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, a także z zaniechań w sfe-

rze regulacji i decyzji przedsiębiorstwa, jak również z otoczenia biznesowego.

UWAGA

Na ryzyko działalności gospodarczej wpływa wiele czynników, a ich liczba i siła oddziaływania nie są jednakowe dla wszystkich typów przedsiębiorstw.

Czynniki te dzieli się na czynniki mikroekonomiczne (związane są z przedsiębiorstwem i branżą) oraz czynniki makroekonomiczne (wiążą się z szeroko rozumianym otoczeniem, w którym istotną rolę odgrywa państwo oraz jego prawno-instytucjonalne uprawnienia).

W praktyce wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa narażone są na ryzyko.

Najbardziej ryzykogenne są następujące obszary aktywności biznesowych[224]:

- działalność inwestycyjna i rynkowa przedsiębiorstwa,
- realizacja innowacji technicznych,
- gospodarka finansowa przedsiębiorstwa,
- eksportowa aktywność przedsiębiorstwa.

Zarządzanie podatkami (zarys problematyki). Niezbędne do zarządzania podatkami jest sformułowanie poszczególnych celów przedsiębiorstwa w zakresie opodatkowania. Podstawowe cele zarządzania podatkami, jakimi są minimalizacja ciężaru podatkowego, odsuwanie w czasie momentu zapłaty oraz ograniczenie ryzyka podatkowego, osiągane są za pomocą różnych instrumentów podatkowych.

Ustawodawca zapewnił każdemu podatnikowi **niczym nieograniczoną możliwość wyboru tych metod i narzędzi do realizowa-**

[224] E. Szczepanik, Ryzyko w działalności gospodarczej, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2010, s. 17.

nia poszczególnych celów podatkowych. Minimalizacja wydatków podatkowych jest kluczowym elementem zarządzania podatkami i polega na przyjęciu optymalnej możliwości w zakresie sposobu prowadzenia działalności oraz procedur rozliczeniowych operacji gospodarczych przy wykorzystywaniu odpowiednich instrumentów podatkowych o charakterze długo- i krótkoterminowym[225].

Przedsiębiorcy w zakresie zarządzania podatkami mają znacznie szerszy **wybór narządzi i instrumentów optymalizacji podatkowej**. W tabeli 14 zestawiono przykładowe działania minimalizujące wydatki podatkowe przedsiębiorcy.

Tabela 14. Przykładowe działania minimalizujące wydatki podatkowe przedsiębiorstw

Działania krótkookresowe	Działania długookresowe
Wybór określonej metody amortyzacji: • liniowa, • degresywna, • jednorazowy odpis amortyzacyjny	Wybór formy opodatkowania: • zasady ogólne, • ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, • karta podatkowa
Wybór źródeł finansowania: • leasing, • kredyt, • kapitał własny	Wybór w zakresie opodatkowania VAT: • być podatnikiem VAT, • nie być podatnikiem VAT
Wybór sposobu ustalania przychodów i kosztów: • strategia kosztowa, • strategia dochodowa	Wybór formy organizacyjnej dużych podmiotów: • grupa kapitałowa, • podatkowa grupa kapitałowa, • spółka osobowa osób prawnych
Wybór metody rozliczenia VAT: • zasady ogólne, • metoda kwartalna, • metoda kasowa	

Źródło: na podstawie: J. Szlęzak-Matuszewicz, Zarządzanie podatkami, SGH, Warszawa 2008, s. 23.

Kolejnym celem podatkowym jest odsuwanie w czasie momentu zapłacenia podatku. Filarem tego celu jest zmiana warto-

[225] M. Poszwa, Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie. Rozwiązania na lata 2007-2009, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 15.

ści pieniądza w czasie. Mimo że nominalnie wielkość zobowiązania podatkowego dziś i jutro nie zmienia się, realnie są to dwie różne wielkości. Przepisy prawa wyznaczają odpowiednie instrumenty podatkowe umożliwiające przesunięcie zapłaty podatku w czasie[226].

W ramach tych instrumentów możemy wyróżnić[227]:

- kredyt podatkowy,
- możliwość kwartalnego rozliczenia podatku dochodowego oraz podatku VAT,
- uproszczone formy uregulowania płatności i zaliczek na podatek dochodowy,
- rodzaj polityki podatkowej przedsiębiorstwa w zakresie uregulowania zaliczki listopadowej.

Ryzyko podatkowe jest szczególnym rodzajem ryzyka biznesowego, najczęściej wiąże się z występowaniem określonych sankcji ze strony państwa i nieefektywnym sterowaniem wydatkami. Istotą tego ryzyka jest niepewność co do podatkowych konsekwencji zrealizowanych, bieżących lub przyszłych operacji gospodarczych. Wynika ono z działań podejmowanych w otoczeniu podatkowym oraz w przedsiębiorstwie, a także z zaniechań w sferze regulacji i decyzji podmiotu.

Optymalizacja podatkowa. Trudno jest precyzyjnie wyznaczyć granicę pomiędzy optymalizacją podatkową a obejściem prawa podatkowego. Należy wyraźnie rozgraniczyć działania sprzeczne z przepisami podatkowymi od działań podejmowanych przez świadomego podatnika, który korzysta z dostępnych mu możliwości optymalizacyjnych przewidzianych w prawie podatkowym. To właśnie rozwiązania legalne należą do instrumentów optymalizacji podatkowej[228].

Definicji optymalizacji podatkowej nie znajdziemy w przepisach prawa podatkowego, ponieważ termin ten jest używany w zasadzie tylko przez praktyków prawa podatkowego, czyli doradców podatkowych i ich klientów, którzy zainteresowani są minimalizacją obciążeń podatkowych.

---

226 J. Szlęzak-Matusewicz, Zarządzanie podatkami osób fizycznych, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 21.

227 Ibidem.

228 Rödl & Partner, Optymalizacja podatkowa, 29 października 2016.



WAŻNE

Słownik wyrazów obcych definiuje pojęcie optymalizacji jako wyznaczanie przy użyciu metod matematycznych optymalnego (najlepszego, najkorzystniejszego), ze względu na wybrane kryteria, rozwiązania danego problemu.

Optymalizacja skutkująca zmniejszeniem wysokości obciążeń fiskalnych do poziomu najkorzystniejszego dla podatnika obejmuje działania mieszczące się w granicach prawa. **Optymalizacja podatkowa** polega na planowaniu i wdrożeniu działań zmierzających do zwiększenia wyniku netto przedsiębiorstwa poprzez minimalizację obciążeń podatkowych, przy wykorzystaniu dozwolonych prawem norm. Istotą tak pojętej optymalizacji jest zgodność działania podatnika z obowiązującym prawem oraz związanie organów podatkowych skutkami takich czynności. Dotyczy głównie osób prawnych prowadzących działalność gospodarczą, ale również osób fizycznych.

Optymalizacja podatkowa jest więc zbiorem metod służącym do ochrony własnego kapitału. Przedsiębiorcy i osoby prywatne mogą bez obaw stosować optymalizację podatkową, gdyż nie mają prawnego obowiązku ponoszenia maksymalnych kosztów podatkowych. Każda racjonalnie działająca jednostka będzie chciała w każdym wypadku minimalizować swoje wydatki. Uzasadnione jest więc tak prowadzić własne sprawy, aby móc z nich czerpać jak największy pożytek.



UWAGA

Możemy wyróżnić kilka pojęć dotyczących działań podatników podejmowanych w celu zmniejszenia obciążenia podatkowego, takich jak:
- **oszczędzanie podatkowe,**
- **unikanie opodatkowania,**
- **uchylanie się od opodatkowania,**
- **obejście prawa podatkowego**[229]**.**

Oszczędzanie podatkowe (*tax savings*) oznacza takie zachowania, które powodują obniżenie podatku, lecz są neutralne z punktu widzenia prawa podatkowego i co do zasady polegają na powstrzymywaniu się od dokonywania określonych działań, z którymi łączy się powstanie obowiązku podatkowego.

Oszczędzanie nie jest typowym zachowaniem dla przedsiębiorcy, który z natury rzeczy jest aktywny i podejmuje wiele działań skutkujących powstaniem obowiązku podatkowego.

Z kolei **uchylanie się od opodatkowania** definiowane jest jako bezpośrednie łamanie zakazów i nakazów prawnych, polegające na oszustwie, zatajeniu lub wprowadzeniu w błąd. Trzeba wyraźnie podkreślić różnicę pomiędzy legalnym kształtowaniem obciążeń podatkowych a nielegalnym uchylaniem się od opodatkowania.

Uchylanie się od podatków polega na podejmowaniu działań zakazanych przez prawo podatkowe lub karne skarbowe, prowadzących do częściowej lub całkowitej eliminacji ciężarów podatkowych, np. poprzez niezgłoszenie obowiązku podatkowego, nieujawnienie wszystkich źródeł przychodów czy fałszowanie dokumentów.

[229] K. Radzikowski, Planowanie podatkowe a obejście prawa, [w:] Ł. Ziółek (red.), Międzynarodowe planowanie finansowe, Difin, Warszawa 2007, s. 195; szerzej: R. Iniewski, A. Nikończyk, Świadomy podatnik, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2011, s. 13–28.

Uchylanie się od opodatkowania jest działaniem typowo nielegalnym[230]. Oszust podatkowy a świadomy podatnik optymalizujący podatki to pojęcia przyporządkowane do dwóch różnych typów zachowań, które należy wyraźnie rozgraniczać.

Kolejne pojęcie to **unikanie opodatkowania**, które to pojęcie używane jest w dwóch znaczeniach.

W znaczeniu szerokim obejmuje każdą próbę podjętą **za pomocą legalnych środków** w kierunku **uniknięcia lub zmniejszenia opodatkowania**, które powstałoby bez tego działania[231]. Takie ujęcie rozumiane jest właśnie jako **optymalizacja podatkowa**. Definiowana jest ona także jako wybór takiej formy oraz struktury transakcji, w ramach i granicach obowiązującego prawa podatkowego, aby zmniejszyć poziom obciążeń podatkowych.

W wąskim rozumieniu **unikanie opodatkowania to niedopuszczalne obniżenie obciążenia podatkowego**, zwane również **pośrednim łamaniem prawa podatkowego**.

Niedopuszczalność nie jest tu rozumiana jako działanie zakazane i penalizowane przepisami karnymi, ale jako działalność, którą ustawodawca ocenia negatywnie i w związku z tym wprowadza określone instrumenty prawne mające takiej działalności zapobiec.

Wąskie pojmowanie unikania opodatkowania rozumiane jest także jako obejście prawa podatkowego, metodą zaś, która jest stosowana, aby przeciwdziałać temu zjawisku, jest **klauzula obejścia prawa**. W tym kontekście używane jest również określenie legalnego wykorzystywania luk w prawie podatkowym.

[230] S. Kudert, M. Jamroży, Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 21.

[231] P. Karwat, Obejście prawa podatkowego, „Przegląd Podatkowy" 2003, nr 2, s. 49.

UWAGA

Zarówno optymalizacja podatkowa, jak i obejście prawa podatkowego są pojęciami powiązanymi ze sobą.

Na styku tych dwóch pojęć od zawsze odbywa się dyskusja, kiedy dane działanie optymalizacyjne można uznać za obejście prawa i jakie skutki (sankcje) należy stosować, w przypadku gdy takie obejście prawa zostanie stwierdzone.

Legalne obniżanie obciążeń podatkowych jest dozwolone, a nawet w pewnych przypadkach pożądane przez ustawodawcę. Taka możliwość kształtowania zobowiązania podatkowego wynika z różnych czynników:

1. w wielu obszarach ustawodawca świadomie zostawia podatnikowi swobodę decyzyjną. Konsekwentnie w każdym z takich obszarów tworzy się potencjał do optymalizacji. Przykładowo podatnik może sam dokonać wyboru metody amortyzacji, okresu rozliczeniowego, roku podatkowego czy sposobu wpłacania zaliczek (np. wybór metody uproszczonej). Podstawą podjęcia decyzji powinna każdorazowo być dogłębna analiza korzyści z niej płynących;
2. swobody uznaniowe zawarte w przepisach podatkowych odnoszą się do przypadków, w których niemożliwe jest określenie precyzyjnej wartości. Podatnik w takiej sytuacji często musi oszacować daną wartość metodą wyceny bądź porównawczą. Zastosowanie jednej z metod może mieć odbicie w wysokości wyliczonej kwoty. Konsekwentnie może się to przełożyć na wielkość obciążenia podatkiem;
3. w regulacjach prawnych występują normy stymulacyjne związane z pełnieniem przez podatki funkcji stymulacyjnej. W celu zachęcenia podatników do pożądanych z punktu widzenia państwa działań, ustawodawca uwzględnił rozwiązania wyjątkowo korzystne dla tych, którzy takie działania podejmą. Taka motywacja najczęściej przybiera formę ulg podatkowych. Przykładowo by zwiększyć tempo modernizacji i konkurencyjność przed-

siębiorstw, w prawie podatkowym funkcjonuje obecnie ulga na zakup nowych technologii. Zachęta może występować także jako odroczenie opodatkowania, czego przykładem jest kredyt podatkowy[232].



UWAGA

Kolejną przesłanką istnienia optymalizacji podatkowej jest możliwość kształtowania stanu faktycznego lub prawnego. Podobne zdarzenia pod względem ekonomicznym mogą bowiem zostać odmiennie zakwalifikowane na podstawie przepisów prawa.

Przykładowo wybór źródła finansowania pomiędzy wspólnikami a kredytem długoterminowym ma dla spółki zbliżone skutki ekonomiczne, podczas gdy opodatkowanie dywidend i odsetek jest różne. Ponadto takie same działania podatników mogą powodować inne konsekwencje podatkowe. Odnosi się to m.in. do stosowania cen transferowych, gdzie kluczową rolę odgrywa prawidłowe udokumentowanie stanu faktycznego. Nawet jeśli dwa przedsiębiorstwa zastosują ceny transferowe na tych warunkach, ale jedno z nich nie przedstawi odpowiedniej dokumentacji, skutki podatkowe dla nich będą całkowicie odmienne.

Wszystkie kraje OECD, w tym UE mają poważny problem związany **z efektywną ściągalnością podatków**, zwłaszcza w zakresie podatku od towarów i usług (VAT) oraz – w mniejszym zakresie – podatku CIT (jako efekt stosowania technik tzw. agresywnej optymalizacji).

[232] T. Wołowiec, Indywidualna interpretacja podatkowa i optymalizacja podatkowa w zarządzaniu ryzykiem podatkowym (zarys problemu), [w:] M. Stefański (red.), Mechanizmy wspomagania sektora MŚP, Monografie Wydziału Administracji i Ekonomii WSEI, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji, Lublin 2017, s. 252–254.



WAŻNE

Efektywność systemu podatkowego oraz sytuacja makroekonomiczna gospodarki może wpływać na wielkość luki w podatku od towarów i usług i podatku od osób prawnych.

Jakość instytucji publicznych oraz zaufanie społeczne do państwa mogą także przyczynić się do bardziej efektywnej ściągalności podatków. Dokładne zrozumienie mechanizmu powstawania luki podatkowej umożliwia dobór i zastosowanie odpowiednich narzędzi polityki gospodarczej, które doprowadzą do zmniejszenia skali tego zjawiska. Systematyczne gromadzenie danych statystycznych pozwalających na prowadzenie rzetelnych, regularnych analiz oraz współpraca międzyinstytucjonalna w zakresie wykrywania oszustw podatkowych może istotnie wpłynąć na ograniczenie nadużyć w zakresie prawa podatkowego. Ponadto popularyzacja transakcji bezgotówkowych, elektroniczny rejestr faktur i paragonów oraz zwiększenie przejrzystości działalności instytucji publicznych istotnie zmniejszyłyby poziom luki VAT[233].



WAŻNE

Identyfikując czynniki stymulujące lukę podatkową VAT (CIT), można je podzielić na:
- **czynniki makroekonomiczne,**
- **demograficzne,**
- **instytucjonalne oraz związane z zaufaniem obywateli do państwa.**

[233] Cyt. za: A. Szczypińska, Luka VAT w UE, „MF Working Paper Series" 2018, No. 28.

W ramach czynników makroekonomicznych i demograficznych wpływających na ściągalność podatku VAT i CIT wskazuje się przede wszystkim na poziom PKB *per capita*, udział szarej strefy w PKB, otwartość gospodarki, ale również wielkość populacji. Wyniki analiz wskazują, że kraje bardziej rozwinięte, o wyższym poziomie PKB na osobę, charakteryzują się niższą luką podatkową VAT i CIT[234]. Nierejestrowana działalność w ramach szarej strefy ewidentnie przyczynia się do wzrostu luki podatkowej VAT[235]. Problemy z dokładnym oszacowaniem skali szarej strefy ograniczają również możliwość precyzyjnego określenia strat budżetowych.

Wyniki analiz wskazują na **pozytywny wpływ kontroli granicznej** na efektywność zapłaty podatku VAT przez eksporterów[236]. Wielkość kraju mierzona liczbą mieszkańców znajduje negatywne odzwierciedlenie w wielkości luki podatkowej[237]. Interpretacja tej zależności opiera się w dużym stopniu na braku pełnego przekonania obywateli, że skorzystają oni osobiście z tego, na co zostaną przeznaczone uzyskane dochody.

Ponadto **w grę wchodzi tu także moralność oraz poczucie większej bezkarności** – w przypadku bardziej licznej grupy podatników spada prawdopodobieństwo potencjalnej kontroli. W przypadku krajów europejskich czynnikiem różnicującym wartość luki podatkowej VAT jest również przynależność państwa do Unii Europejskiej oraz strefy euro. Członkostwo w strefie euro bardziej przyczynia się do ograniczenia skali luki podatkowej VAT niż przynależność do Unii Europejskiej. Wiąże się to z niższym poziomem korupcji w krajach posługujących się wspólną walutą, jak również ze sprawniejszym i bardziej przejrzystym funkcjonowaniem instytucji.

---

234 J. Aizenman, Y. Jinjirak, The collection efficiency of the Value Added Tax: Theory and international evidence, „Journal of International Trade & Economic Development" 2008, Vol. 17 (3), p. 391–410.

235 HM Customs and Excise (2011), Measuring Tax Gaps 2011. HM Customs and Excise (2012), Preliminary Estimate of the VAT Gap for 2011/2012; H. Zidkova, Determinants of VAT Gap on EU, „Prague Economic Papers" 2014, Vol. 4, p. 514–530.

236 K. Matthews, VAT Evasion and VAT Avoidance: Is there a European Laffer Curve for VAT?, „International Review of Applied Economics" 2003, Vol. 17 (1).

237 Reckon LLP (2009), Study to Quantify and Analyze the VAT Gap in the EU-25 Member States, Report commissioned by the European Commission, Directorate-General for Taxation and Customs Union; Agha A. Haughton, J., Designing VAT Systems: Some Efficiency Considerations, „The Review of Economics and Statistics" 1996, Vol. 78, No. 2, p. 303–308.

UWAGA

Luka podatkowa (*tax gap*) – traktowana jako hipotetyczny ubytek dochodów z danego podatku, może być definiowana jako *policy gap* oraz jako *compliance gap*[238].

Pierwsze pojęcie, które jest często stosowane przez Komisję Europejską, obejmuje **efekt systemowych odstępstw od standardowej zasady opodatkowania** z tytułu zastosowania wszelkich ulg, zwolnień i innych preferencji w danym podatku. Tak więc *policy gap* to **różnica pomiędzy zrealizowanymi dochodami podatkowymi a dochodami, jakie by się pojawiły**, gdyby system podatkowy nie zawierał żadnych odstępstw od ogólnej zasady.

Dla przykładu w przypadku podatku PIT jako *policy gap* można traktować efekt preferencji polegający na możliwości wspólnego rozliczenia się małżonków, możliwości rozliczenia się z podatku samotnego rodzica z dzieckiem czy też ulgi z tytułu wychowania dzieci. *Policy gap* kwantyfikuje wielkość straty, jaka wynika z zastosowania preferencji w systemie podatkowym. Można więc ją rozpatrywać wyłącznie jako wielkość w pełni teoretyczną i jej szacunek oraz interpretacja wiąże się z wieloma problemami – zwłaszcza w zakresie oszacowania teoretycznych dochodów przy założeniu, że system podatkowy jest inny niż w chwili obecnej.

Z pewnością w sytuacji obowiązywania wyłącznie podstawowej stawki VAT struktura konsumpcji i zachowania konsumpcyjne konsumentów finalnych byłyby inne od tego, co obserwujemy przy obecnym systemie preferencji podatkowych. W przypadku dóbr i usług opodatkowanych obecnie niższą stawką VAT mielibyśmy do czynienia ze zmniejszeniem oficjalnego popytu w połączeniu ze wzrostem

[238] Na podstawie: T. Mazur, D. Bach, A. Juźwik, I. Czechowicz, J. Bieńkowska, Raport na temat wielkości luki podatkowej w podatku VAT w Polsce w latach 2004-2017, „Opracowania i Analizy" 2019, nr 3, Ministerstwo Finansów, Warszawa, s. 4–15.

szarej strefy w tych obszarach. Ocena takiego efektu jest skompilowana i obarczona wieloma restrykcyjnymi założeniami, co utrudnia realne oszacowanie luki.

Kolejnym problemem z interpretacją *policy gap* jest fakt, że miara ta nie jest znormalizowana – zwłaszcza w przypadku podatku VAT. Miara ta porównuje obecny system podatkowy – dla przykładu w Polsce stawka podstawowa wynosi 23%, stosowane są też stawki obniżone (5% i 8%) – z teoretycznym systemem, w którym stosujemy stawkę 23%. Trudno wyobrazić sobie taki system podatkowy z jednolitą stawką VAT na tak wysokim poziomie. Z uwagi na obecność w obecnym stanie prawnym stawek obniżonych *policy gap* będzie z definicji większy niż zero. Można wyobrazić sobie sytuację, w której stosuje się jednolitą stawkę VAT np. na poziomie minimalnym dla stawki podstawowej, który w chwili obecnej wynosi w UE 15%[239]. Dla takiego systemu podatkowego *policy gap* wynosiłoby zero[240].

UWAGA

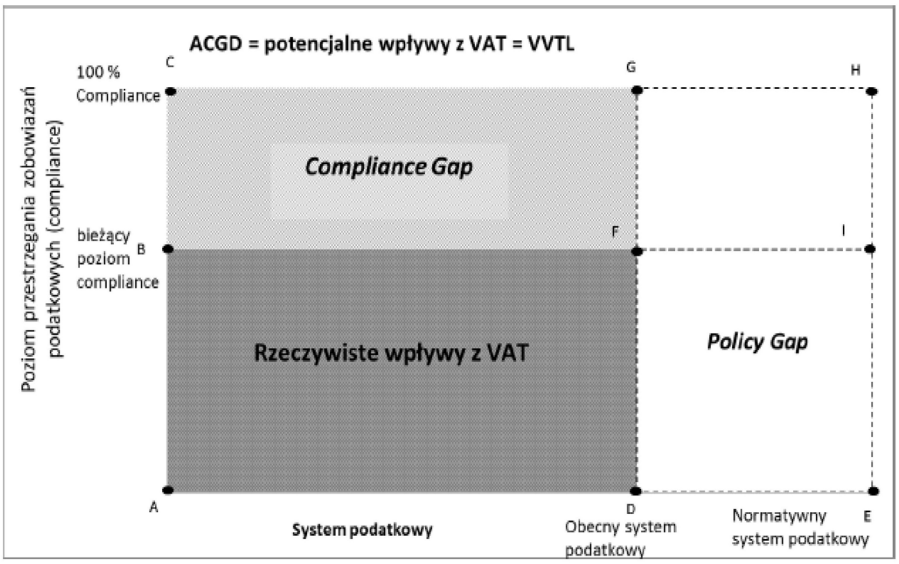
***Compliance gap* to luka podatkowa definiowana jako różnica pomiędzy zrealizowanymi dochodami podatkowymi a potencjalnymi dochodami przy założeniu pełnej realizacji przez płatników zobowiązań podatkowych wynikających z aktualnego systemu podatkowego.**

Różnice pomiędzy *policy gap* a *compliance gap* prezentuje rysunek 13.

[239] Dyrektywa Rady 2006/112/WE z dnia 28 listopada 2006 r. w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej.

[240] Cyt. za: T. Mazur, D. Bach, A. Juźwik, I. Czechowicz, J. Bieńkowska, op. cit., s. 4–15.

Rysunek 13. *Compliance gap versus policy gap*



Źródło: E. Hutton, The Revenue Administration – Gap Analysis Program: Model and Methodology for Value-Added Tax Gap Estimation, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, Washington, D.C. 2017.

Można zatem uznać, że ***policy gap*** mierzy swoistą „szczodrość" systemu podatkowego, czyli liczy potencjalną stratę wynikającą z zastosowania w systemie podatkowych różnorodnych preferencji podatkowych, wyłączeń oraz ulg i zwolnień. Miara ta może być używana do podejmowania decyzji w zakresie polityki podatkowej.

Compliance gap jest natomiast miarą, która kwantyfikuje, na ile podatnicy wywiązują się ze zobowiązań podatkowych, działając w obecnie istniejącym systemie prawnym.

WAŻNE

Compliance gap **stanowi różnicę pomiędzy dochodami potencjalnymi a rzeczywiście zgromadzonymi. Formalnie jest on zdefiniowany w następujący sposób[241]:**

$$VATgapt = VTTLt - VATt,$$

gdzie:
VTTL – to potencjalne dochody z podatku VAT z tytułu obowiązujących przepisów (ang. ***VAT total tax liability according to the law*****),**
VAT – to wykonane dochody z podatku VAT w ujęciu memoriałowym, tj. według ESA (Europejskiego Systemu Rachunków Narodowych i Regionalnych).

Najczęściej do celów analitycznych przyjmuje się formę procentową. *VAT gap* zdefiniowany jest wtedy w następujący sposób:

$$\text{VAT gapt} = [VTTLt - VATt \,/\, \text{VVT L}] \times 100\%$$

Ten wzór pozwala obliczyć udział *VAT gap* w potencjalnych dochodach podatkowych możliwych do osiągnięcia przy bieżącym kształcie systemu podatkowego. Umożliwia on porównania pomiędzy latami oraz w niektórych przypadkach porównania międzynarodowe.

[241] Por. E. Hutton, The Revenue Administration–Gap Analysis Program: Model and Methodology for Value-Added Tax Gap Estimation, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, Washington, D.C. 2017.

Lukę podatkową definiuje się zatem jako różnicę pomiędzy wpływami z podatków, które powinny zostać teoretycznie osiągnięte, oraz kwotą wpływów faktycznie uzyskanych. Z powyższym rozumieniem luki podatkowej spójne są definicje proponowane przez administracje podatkowe różnych krajów. Luka podatkowa jest kalkulowana po uwzględnieniu kosztów kontroli podatkowej realizowanej przez administrację podatkową[242].

Istnienie oraz rozmiary luki podatkowej uzależnione są od szeregu czynników, do których można zaliczyć:

- działania podatników skierowane wyłącznie na obniżenie wysokości zobowiązania podatkowego za pomocą legalnych środków prawnych poprzez stosowanie optymalizacji podatkowych;
- trudności związane z dokonaniem samowymiaru wynikające z zawiłości przepisów podatkowych, błędy w samowymiarze podatku niewychwycone przez aparat skarbowy;
- podatek nieodprowadzony w wyniku upadłości podatników VAT;
- brak wydajności aparatu skarbowego w kontroli i poborze należnych podatków, które zostały ujawnione aparatowi skarbowemu.

Oprócz powyższych czynników niezwykle istotny wpływ na kształtowanie luki podatkowej mają przede wszystkim[243] szara strefa, czyli działalność gospodarcza nieujawniona organom państwa w celu uchylenia się od obciążeń podatkowych, oraz oszustwa podatkowe, czyli działalność stricte kryminalna bezpośrednio ukierunkowana na wyłudzenie korzyści majątkowych poprzez nadużywanie elementów konstrukcyjnych podatku VAT.

[242] The estimate of the value added tax revenue loss, http://www.finance.gov.sk/en/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?categoryId=614&documentId=426.

[243] PwC (2015), Luka podatkowa w VAT – jak to zwalczać?, Warszawa, styczeń 2014.



WAŻNE

Całkowita wartość luki VAT stanowi sumę wartości luki wynikającej z nieprzestrzegania przepisów oraz luki wynikającej z przyjętej polityki, która informuje odpowiednio o ubytkach w przychodach powstałych wskutek nieprzestrzegania przepisów podatkowych przez podatników oraz ulg podatkowych wynikających z prowadzonej polityki[244].

Składniki luki w dochodach z tytułu VAT obejmują:

1. **Luka VAT ogółem** – to różnica pomiędzy VAT potencjalnym w przypadku opodatkowania całej konsumpcji końcowej według aktualnej stawki podstawowej a rzeczywistymi dochodami z VAT. Luka VAT ogółem jest ***sumą luki wynikającej z nieprzestrzegania przepisów podatkowych i luki wynikającej z przyjętej polityki podatkowej.***
2. **Luka wynikająca z nieprzestrzegania przepisów podatkowych** stanowi różnicę pomiędzy potencjalnymi przychodami z VAT, przy uwzględnieniu obecnych ram politycznych, a rzeczywistymi przychodami z VAT. Luka wynikająca z nieprzestrzegania przepisów podatkowych jest sumą ***luki w wymiarze i luki w poborze podatku.***
3. **Luka w wymiarze** – to różnica pomiędzy przychodami potencjalnymi, przy uwzględnieniu aktualnych ram politycznych, a zadeklarowanym lub wycenionym podatkiem VAT.
4. **Luka w poborze** – to różnica pomiędzy VAT zadeklarowanym lub wycenionym a rzeczywistymi, pobranymi dochodami z VAT.
5. **Luka wynikająca z prowadzonej polityki podatkowej** – to różnica pomiędzy VAT potencjalnym, przy założeniu, że konsumpcja końcowa opodatkowana jest według aktualnej stawki standardowej, a VAT potencjalnym w ramach aktualnie obowiązujących ram

[244] M. Thackray, K. Ahmed, Polska: program analizy luk w administracji skarbowej – luka w podatku od towarów i usług, MFW Raport Krajowy Nr 18/357, IMF, Washington 2018.

politycznych. Luka wynikająca z prowadzonej polityki jest sumą ***luki wydatkowej* oraz *luki wynikającej z elementów niepodlegających opodatkowaniu*.**

6. **Luka wydatkowa** – jest różnicą pomiędzy VAT potencjalnym, w przypadku gdy większość konsumpcji końcowej opodatkowana jest według stawki podstawowej, ale w przypadku, gdy utrzymany jest katalog minimalnych, standardowych zwolnień, a VAT potencjalnym, biorąc pod uwagę obecne ramy polityczne.
7. **Luka wynikająca z elementów niepodlegających opodatkowaniu** – stanowi różnicę między VAT potencjalnym, przy założeniu, że cała konsumpcja końcowa jest opodatkowana według aktualnej stawki podstawowej, a VAT potencjalnym, przy założeniu, że większość konsumpcji końcowej opodatkowana jest według stawki podstawowej, aczkolwiek w sytuacji, w której katalog minimalnych, standardowych zwolnień od podatku pozostaje niezmieniony. Określana również jako ***luka efektywności***.

Efektywność C to stosunek rzeczywistego podatku VAT do potencjalnych wpływów z VAT, przy założeniu, że cała konsumpcja końcowa opodatkowana jest według aktualnej stawki podstawowej. Efektywność C można wyrazić jako:

luka VAT = wpływ teoretycznie z VAT – wływy rzeczywste z VAT

Analiza kształtowania się luki podatkowej w VAT wskazuje na powiązanie z koniunkturą gospodarczą i tempem wzrostu PKB. Wyraźnie widoczny jest **spadek luki VAT w okresie silnego wzrostu gospodarczego po akcesji do Unii Europejskiej**. Sytuacja zmieniła się w 2008 r., w którym zaczął się kryzys finansowy w gospodarce światowej. Choć w przypadku Polski nie wystąpiły tak negatywne konsekwencje kryzysu i nasza gospodarka przez cały okres notowała wzrost gospodarczy, to **warunki procesu poboru dochodów podatkowych uległy osłabieniu**. Począwszy od 2007 r., VAT gap w ujęciu procentowym ma silną tendencję wzrostową. Największy wzrost procentowy zanotowano w latach kryzysu (2008–2009) oraz w 2012 r. W 2013 r. wielkość VAT gap w ujęciu procentowym osiągnęła swoje maksimum w wysokości 40,4 mld zł, tj. 25,7% teoretycz-

nych wpływów. Począwszy od 2014 r. obserwowany jest spadek VAT gap jako % VTTL. W 2017 r. luka VAT osiągnęła nominalny poziom[245].

Według danych OECD[246] pierwsze skutki uszczelniania VAT można było zaobserwować w polskim systemie podatkowym w 2016 r. Polska zajęła wówczas 6. miejsce wśród krajów OECD pod względem największego wzrostu dochodów budżetowych w stosunku do PKB (zmiana 2015 na 2016 r.)[247]. W 2017 r. luka VAT w Polsce spadła z poziomu 2,9% PKB w 2016 r. do 2% w 2017 r. Luka VAT wyniosła ok. 39 mld zł, czyli o 13 mld zł mniej niż w poprzednim roku[248]. Według danych Ministerstwa Finansów w porównaniu z 2016 r. dochody z podatku VAT w 2017 r. były wyższe o 23,9% nominalnie i o 21,4% realnie. W 2017 r. dochody z podatku od towarów i usług wyniosły 156 801 211 tys. zł i były wyższe o 13 318 211 tys. zł niż kwota prognozowana w ustawie budżetowej.

Według przybliżonych rachunków NBP w latach 2016–2017 luka VAT w Polsce uległa zmniejszeniu łącznie o ponad 9%. Każdego roku Ministerstwo Finansów w Wieloletnim Planie Finansowym przedstawia plan działań (tzw. *action plan*) w zakresie ściągalności VAT oraz oficjalne szacunki skuteczności działań[249].

---

245 Por. IMF (2018), The Revenue Administration – Gap Analysis Program: Model and Methodology for Value-Added Tax Gap Estimation, https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2017/04/07/The-RevenueAdministrationGap-Analysis-Program-Model-and-Methodology-for-Value-Added-Tax-Gap-44715 (dostęp: 15.09.2018).

246 OECD (2017a), Revenue Statistics 2017 Tax revenue trends in the OECD, https://www.oecd.org/tax/taxpolicy/revenue-statistics-highlights-brochure.pdf (dostęp: 15.09.2018).

247 OECD (2017a), Revenue Statistics 2017 Tax revenue trends in the OECD, https://www.oecd.org/tax/taxpolicy/revenue-statistics-highlights-brochure.pdf (dostęp: 15.09.2018); OECD (2017b) Tax Administration 2017, Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies, https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017_tax_admin2017-en#page181 (dostęp: 15.09.2018).

248 PwC (2015), Wyłudzenia VAT-luka podatkowa w 2014 roku i prognoza na 2015 r., https://www.pwc.pl/pl/ pdf/luka-vat-pwc-wrzesien-2015.pdf (dostęp: 15.09.2018); PwC (2017), Wyłudzenia VAT – luka podatkowa w 2016 r. i prognoza na 2017 r., https://www.pwc.pl/pl/ media/2017/2017-10-19-pwc-luka-vat-2017.html (dostęp: 15.09.2018); PwC (2018), Jednolity Plik Kontrolny – skuteczne narzędzie w rękach KAS i… podatników, https://www. pwc.pl/pl/media/2018/2018-06-27-pwc-jpk-wyzwania-zmiany-2018.html (dostęp: 15.09.2018).

249 MF (2018b), Wieloletni Plan Państwa na Lata 2018–2021, https://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=c77c0afd-98c5-4c41-9f87-ab8265114cc0&groupId=764034.

4.6. Agresywna optymalizacja jako czynnik wpływający na lukę podatkową



WAŻNE

Agresywna optymalizacja podatkowa to unikanie opodatkowania, tj. dokonywanie czynności, których głównym lub jednym z głównych celów jest osiągnięcie korzyści podatkowej, sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem lub celem ustawy podatkowej lub jej przepisu, a sposób działania jest sztuczny.

Mechanizm agresywnej optymalizacji to schematy postępowania, faktycznie stosowane przez przedsiębiorców lub możliwe do zastosowania w celu uniknięcia opodatkowania podatkiem CIT; inaczej mówiąc, to schematy unikania opodatkowania lub schematy agresywnej optymalizacji podatkowej.

Prawne instrumenty przeciwdziałania agresywnej optymalizacji podatkowej to przepisy pozwalające na przeciwdziałanie agresywnej optymalizacji podatkowej, w szczególności:

- **klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania, o której mowa w art. 119a ordynacji podatkowej** oraz tzw. pozaklauzulowe instrumenty przeciwdziałania agresywnej optymalizacji podatkowej, tj. klauzule antyabuzywne zawarte w umowach międzynarodowych o unikaniu podwójnego opodatkowania;
- **art. 199a ordynacji podatkowej** dotyczący sposobu badania przez organy podatkowe czynności prawnych oraz skutków pozornych czynności prawnych;
- **art. 11 ust. 1 i dalsze ustawy CIT** dotyczący cen transferowych, tj. cen transakcyjnych pomiędzy krajowymi i zagranicznymi podmiotami powiązanymi oraz skutków przerzucania dochodów z wykorzystaniem tych cen;

- **art. 11 ust. 4 i dalsze ustępy ustawy CIT** dotyczące cen transakcyjnych pomiędzy krajowymi podmiotami powiązanymi oraz skutków przerzucania dochodów z wykorzystaniem tych cen;
- **art. 10 ust. 4 ustawy CIT**, zgodnie z którym – określonych w ustawie przepisów podatkowych dotyczących połączenia spółek, ich podziału oraz wymiany udziałów – nie stosuje się w przypadkach, gdy głównym lub jedynym celem tych połączeń i podziałów spółek oraz wymiany udziałów było uniknięcie lub uchylenie się od opodatkowania (artykuł uchylony z dniem 1 stycznia 2018 r.);
- **art. 22c ustawy CIT** dotyczący wyłączenia zwolnienia podatkowego dywidend, jeżeli osiągnięcie dochodów (przychodów) z dywidend oraz innych przychodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych nastąpiło w związku z zawarciem umowy lub dokonaniem innej czynności prawnej, lub wielu powiązanych czynności prawnych, których głównym lub jednym z głównych celów było uzyskanie zwolnienia od podatku dochodowego dywidendy, a uzyskanie tego zwolnienia nie skutkowało wyłącznie wyeliminowaniem podwójnego opodatkowania tych dochodów (przychodów), oraz gdy czynności te nie miały rzeczywistego charakteru (artykuł dodany z dniem 31 grudnia 2015 r.).

W latach 2008–2018 udział podatku CIT w podatkowych dochodach budżetu państwa wynosił między 9,1 a 12,4%. Co ciekawe, udział tego podatku w relacji do PKB zmniejszył się z 2,7% PKB w 2008 r. do 1,7% w 2014 r. Wprawdzie od 2015 r. wskaźnik ten uległ niewielkiej poprawie, ale osiągnął jedynie poziom 2,1%. W analizowanym okresie był zauważalny również spadek efektywnej stawki podatkowej CIT[250].

W latach 2008–**2014 stawka ta systematycznie zmniejszała się z** 17,93% w 2008 r. do 17,20% w 2014 r. W kolejnych 2 latach, tj. 2015 i 2016 r., nastąpił niewielki wzrost tej stawki, ale jedynie do poziomu odpowiednio: 17,39% i 17,49%.

Natomiast w latach 2017–2018 wskaźnik ten ponownie się obniżył. Zmniejszył się o od 0,430046 punktu procentowego w stosunku do efektywnej stawki CIT z 2016 r. i wyniósł odpowiednio 17,06% i 17,24%

[250] Efektywna stawka podatkowa CIT liczona jest jako relacja podatku należnego do dochodu przed odliczeniami.

Podobnie zmniejszała się relacja kwoty podatku CIT w stosunku do wielkości przychodów podatkowych przedsiębiorców, co było prawdopodobnie skutkiem **agresywnej optymalizacji podatkowej**. Zjawisko to jest powszechnie identyfikowane w świecie i jest szczególnie niebezpieczne ze względu na to, iż przybrało charakter międzynarodowy.

Z roku na rok **gospodarki narodowe stają się coraz bardziej zglobalizowane,** natomiast polityka podatkowa i kształt systemu podatkowego (w tym elementy techniki podatkowej) pozostają w gestii państw narodowych. Pomiędzy systemami podatkowymi powstają różnice w przedmiocie, podmiocie opodatkowania, wysokości opodatkowania, powodujące, że dla podmiotów, szczególnie dużych, opłacalne staje się przenoszenie dochodów pomiędzy krajami, aby zapłacić niższy podatek. Podkreślenia wymaga, że **międzynarodowy wymiar zjawiska unikania opodatkowania** jest znacznie szerszy w porównaniu do występowania tego zjawiska w środowisku wewnątrzkrajowym[251].

Agresywna optymalizacja podatkowa stała się bardziej widoczna po kryzysie ekonomicznym w 2008 r. Do ujawnienia skali tego zjawiska przyczyniły się m.in. publikacje Międzynarodowego Konsorcjum Dziennikarzy Śledczych, informujące o podmiotach inwestujących środki w tzw. rajach podatkowych.

Agresywne planowanie podatkowe polega na wykorzystywaniu aspektów technicznych systemu podatkowego lub rozbieżności pomiędzy dwoma systemami podatkowymi lub większą ich liczbą w celu zmniejszenia zobowiązania podatkowego. OECD podjęła prace w ramach projektu *Base Erosion Profit Shifting (BEPS)*, którego celem było wypracowanie rozwiązań w obszarach opodatkowania i współpracy podatkowej najbardziej narażonych na negatywne konsekwencje międzynarodowego transferu zysków w celu uniknięcia opodatkowania (np. e-handel, ceny transferowe, nadużywanie umów o unikaniu podwójnego opodatkowania, sztuczne tworzenie wartości niematerialnych)[252].

---

[251] Por. D.J. Gajewski, Wybrane mechanizmy wykorzystywane w międzynarodowej optymalizacji podatkowej, [w:] J. Glumińska-Pawlic (red.), Agresywna optymalizacja podatkowa – problem podatnika czy problem państwa?, Śląski Oddział Krajowej Izby Doradców Podatkowych, Katowice 2017, s. 46–47.

[252] Szczegółowy opis modeli optymalizacyjnych, [w:] Raport (2018), Niedozwolone optymalizacje podatkowe – które transakcje są na czarnej liście MF?, Kancelaria Mariański Group, wrzesień, Łódź, www.marianskigroup.pl.

UWAGA

Pojęcie agresywnej optymalizacji podatkowej nie jest zdefiniowane w polskim systemie prawnym, ale z dniem 15 lipca 2016 r., w związku z wprowadzeniem do ordynacji podatkowej klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania, zostały wyznaczone granice prawne pomiędzy optymalizacją podatkową a agresywną optymalizacją podatkową.
W celu przeciwdziałania agresywnej optymalizacji podatkowej wprowadzono generalną klauzulę przeciwko unikaniu opodatkowania. Podobne klauzule są zawarte także w wielu umowach międzynarodowych o unikaniu podwójnego opodatkowania.

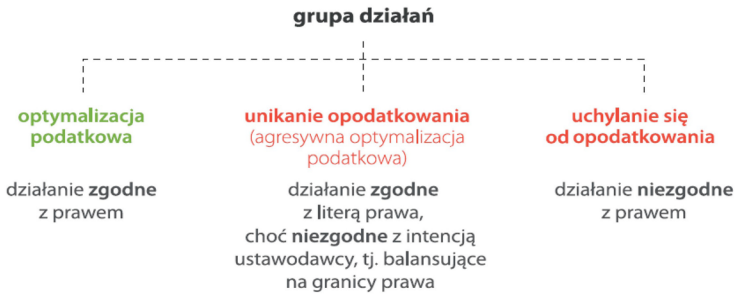
Poza tymi klauzulami **polski system prawa** jest wyposażony w szereg innych instrumentów mających chronić finanse publiczne przed nieuprawnionymi korzyściami podatkowymi osiąganymi przez podatników stosujących agresywną optymalizację podatkową. A jak wynika z rządowego dokumentu, tj. Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.), kwota luki podatkowej w zakresie CIT wynosi 10–40 mld zł.

Administracja skarbowa, dysponując prawnymi narzędziami przeciwdziałania agresywnej optymalizacji podatkowej, powinna wypełniać to zadanie z poszanowaniem praw podatnika, także wynikających z wprowadzonej w 2016 r. do ordynacji podatkowej klauzuli *in dubio pro tributario*.

Niemniej istotna w odniesieniu do poszanowania praw podatnika oraz jego zaufania do państwa i prawa jest jakość tego prawa oraz stosowanie przez administrację skarbową instrumentów, takich jak interpretacje ogólne, interpretacje indywidualne czy też opinie zabezpieczające, które zwiększają bezpieczeństwo działania podatnika i mogą uchronić go od podejmowania nietrafnych decyzji podatkowych i ich negatywnych skutków.

Podkreślenia jednocześnie wymaga, że skomplikowane otoczenie prawne oraz liczne jego zmiany nie są przyjazne uczciwym podatnikom. Ten stan rzeczy sprzyja natomiast podmiotom dysponującym zespołem profesjonalnych doradców, którzy mogą wykorzystać luki prawne do osiągnięcia nieuprawnionych korzyści podatkowych[253].

Rysunek 14. Działania podatnika w celu zmniejszenia obciążeń podatkowych



Źródło: por. M. Cieśla, Optymalizacja podatkowa – w poszukiwaniu prawdziwego znaczenia, [w:] J. Glumińska-Pawlic (red. nauk.), Agresywna optymalizacja podatkowa – problem podatnika czy problem państwa?, Śląski Oddział Krajowej Izby Doradców Podatkowych, Katowice 2017, s. 8–9.

Luka w podatku CIT

Według szacunków Polskiego Instytutu Ekonomicznego, przygotowanych na podstawie danych Ministerstwa Finansów, luka CAT w 2018 r. wynosiła 12,2%, czyli 1,1% PKB[254]. Sukces walki z luką VAT każe przeanalizować możliwe do uzyskania wpływy w innych podatkach, szczególnie podatku CIT. Luka CIT, poza nieświadomymi pomyłkami, **wynika z niewypełniania zeznań podatkowych, zaniżania podstawy opodatkowania oraz zalegania z płatnościami**.

Działania te można klasyfikować jako optymalizację podatkową zgodną z literą i celem prawa, unikanie opodatkowania, tj. stosowanie legalnych mechanizmów niezgodnie z zamierzeniem ustawodawcy oraz świadome uchylanie się od opodatkowania.

[253] Raport NIK (2019), Agresywna optymalizacja podatkowa w zakresie CIT, KBF.430.015.2019 Nr ewid. 191/2019/P/18/010/KBF, Warszawa.

[254] P. Arak, K. Michalski, T. Piechula, J. Sarnowski, P. Selera, Krótka historia VAT w Polsce, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2018, http://www.case-research.eu/pl/case-luka-w-vat-spadla-do-72-w-2018-roku-100878.

UWAGA

Można wyodrębnić trzy główne grupy mechanizmów mających na celu finalne zmniejszenie płaconego podatku: ukrywanie przychodów, zawyżanie kosztów oraz sztuczne transfery zagraniczne.

Z analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że w 2017 r. luka w podatku dochodowym od osób prawnych mieści się w przedziale 11–21,4 mld zł, tj. od 0,55 do 1,08% PKB. Porównując ją do teoretycznych przychodów z podatku (czyli luka powiększona o rzeczywiste przychody budżetowe tytułem CIT), mieści się ona w przedziale między 22,43 a 36%. W latach 2015–2017 luka wyniosła od 58 do 90 mld zł. W 2017 r. luka w podatku dochodowym od osób prawnych wyniosła od 11 do 21,4 mld zł[255].

21,4 mld zł – to maksymalna wartość luki CIT w 2017 r.
1,08% PKB – to wartość maksymalnej luki CIT w 2017 r.
57,2% – to spadek maksymalnej wartości luki CIT w 2017 r. względem 2015 r.
8,5 mld zł – to wartość strat wynikających z zagranicznych transferów kapitałowych

Lukę CIT, jak inne luki podatkowe, najszerzej definiuje się jako różnicę między podatkiem, który powinien wpłynąć do budżetu państwa, a tym, który faktycznie do niego wpłynął[256]. Lukę można ujmować wąsko, wtedy wynika ona z mniejszego niż należny podatku CIT, uiszczonego przez podmioty zobowiązane ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych.

[255] Cyt. za: K. Bąkowska, M. Gniazdowski, M. Lachowicz, Horyzont optymalizacji – geneza, skala i struktura luki w podatku CIT, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, kwiecień 2019.

[256] A. Klonowska, Luka podatkowa. Skutki dla finansów publicznych, C.H. Beck, Warszawa 2017.



WAŻNE

Wśród przyczyn powstania luki CIT można wymienić:
- **przypadkowe pomyłki podatników;**
- **działania mające na celu: ukrycie części przychodów, zawyżenie kosztów, wyprowadzenie części zysków za granicę;**
- **niepoprawne zastosowanie odliczeń i zwolnień.**

Luka CIT w szerszym ujęciu obejmuje także problemy związane z brakiem optymalnych rozwiązań regulacyjnych, zaniechaniami legislacyjnymi umożliwiającymi wykorzystywanie luk w prawie, a także politykę fiskalno-ekonomiczną państwa, w ramach której mogą być stworzone odstępstwa od ogólnych zasad opodatkowania, po to, by zachęcić podatników do konkretnego zachowania, korzystnego dla ogólnego rozwoju państwa. Przykładem takiego działania może być ulga na działalność badawczo-rozwojową, w ramach której wybrane wydatki na B+R uwzględniane są na potrzeby podatku w wysokości wyższej niż ta, w której zostały rzeczywiście poniesione.

Lukę w podatku CIT powiększają także niedopłaty wynikające z nieodprowadzenia zobowiązania podatkowego lub odprowadzania go w niepełnej wysokości (zaległości podatkowe). W największym stopniu za lukę w podatku CIT odpowiada zaniżanie podstawy opodatkowania. To zjawisko wynika z działań podmiotów uchylających się od opodatkowania, czyli działalności stricte nielegalnej, jak i unikania opodatkowania, a więc działań z zachowaniem legalności zmniejszania obciążeń podatkowych, jednak będących faktycznie działaniami pozornymi, nierzeczywistymi, jak np. rejestrowanie podmiotów powiązanych w jurysdykcjach korzystnych podatkowo i realizowanie z tymi podmiotami transakcji, np. płatności z tytułu udzielonych licencji, praw autorskich, doradztwa, zarządzania itp.

Oprócz wspomnianych działań podmioty mogą tworzyć **rozbudowane struktury międzynarodowe** w celu maksymalnego obniżenia zobowiązań podatkowych lub ich uniknięcia, co jest określane jako **agresywne planowanie podatkowe**[257].

Ponadto **zaniżanie podstawy opodatkowania** może wynikać z **nieuprawnionego zaliczania do kosztów podatkowych wydatków poniesionych na cele niezwiązane z prowadzoną działalnością** (zakupy sprzętu biurowego, w tym elektroniki, komputerów, drukarek, eksploatacja aut służbowych itd.), ale także z restrukturyzacji czy wykorzystania określonych form finansowania (finansowanie dłużne).

Luka CIT w szerokim ujęciu obejmowałaby również lukę polityczną, a więc działania, które ustawodawca świadomie dał podatnikom do wyboru (takie jak zróżnicowanie stawki amortyzacyjnej, ulgi innowacyjne, tzw. IP Box itp.) oraz **działania wynikające z zaniechań legislacyjnych**. Zachowania przedsiębiorców mające na celu zmniejszenie podatku płaconego do budżetu państwa można podzielić na szerokie grupy, różniące się szczegółową definicją, wykorzystywanymi mechanizmami oraz legalnością[258].

Unikanie opodatkowania często bywa utożsamiane z optymalizacją podatkową[259], jednak to drugie pojęcie jest szersze i **dotyczy wyboru przez podmiot gospodarczy sposobu działania najkorzystniejszego pod względem podatkowym spośród moż-**

[257] Można do tych struktur zaliczyć: zakup akcji przez spółkę celową i połączenie w formie odwrotnego przejęcia, struktury cypryjsko-słowackie z wykorzystaniem potencjału prawnego spółki komandytowej, fundusze inwestycyjne zamknięte, restrukturyzację firmy, zarządzanie wartością firmy, schematy dotyczące miejsca zarządu spółek zagranicznych, podatkowe grupy kapitałowej, optymalizacje przy wypłacie wynagrodzenia, np. specjalne programy motywacyjne dla członków zarządu, darowiznę znaków towarowych, sprzedaż towarów w formie zestawów, zagraniczną spółkę osobową czy schematy podatkowe zwolnień dywidendowych.

[258] S. Bogucki, M. Romanowicz, Niedopuszczalność kwestionowania skutków podatkowych czynności prawnej w ramach instytucji art. 199a § 2 Ordynacji podatkowej w przypadku nadużycia prawa, [w:] D. Gajewski, Międzynarodowe unikanie opodatkowania. Wybrane zagadnienia, C.H. Beck, Warszawa 2017.

[259] J. Glumińska-Pawlic, Rola Rady do Spraw Przeciwdziałania Unikaniu Opodatkowania w kształtowaniu polityki przeciwdziałania międzynarodowemu unikaniu opodatkowania, [w:] D. Gajewski, Międzynarodowe unikanie opodatkowania. Wybrane zagadnienia, C.H. Beck, Warszawa 2017.

liwych ścieżek osiągnięcia zamierzonego i rzeczywistego celu gospodarczego. System podatkowy często nie pozostaje neutralny względem podobnych sytuacji ekonomicznych, co powoduje, że przedsiębiorca może dokonywać wyboru ścieżki optymalnej podatkowo, bez naruszenia celów ustawy.



UWAGA

W związku z powyższym lukę CIT da się zupełnie zlikwidować jedynie wtedy, gdy z punktu widzenia podatnika koszty poniesione przez przedsiębiorstwo w celu zmniejszenia podatku przewyższą oszczędności wynikające z tego zmniejszenia.

Przez koszty należy tu rozumieć zarówno wartości pieniężne, wynikające np. z zatrudnienia ekspertów czy założenia spółek córek, jak i koszty organizacyjne, a także czas poświęcony na rozważanie możliwych metod optymalizacji podatkowej – słowem, wszystkie zasoby firmy, które zostały uszczuplone w wyniku działań na rzecz zmniejszenia opodatkowania.

Podobnie jak w przypadku podatku VAT, w kilku ostatnich latach wprowadzono **kilka reform podatku dochodowego od osób prawnych, mających na celu uszczelnienie tego podatku**.

Reformy te wymierzone zostały w ograniczanie szarej strefy oraz zapobieganie unikaniu opodatkowania. **Ograniczanie szarej strefy** może przybrać różne formy. Jedną z głównych idei ukierunkowanych na eliminowanie szarej strefy jest ograniczanie płatności gotówkowych przez promowanie płatności elektronicznych. W tym zakresie wskazuje się w szczególności na wypłaty wynagrodzeń drogą elektroniczną, rozpowszechnienie terminali płatniczych, zachęty dla konsumentów za dokonywanie płatności bezgotówkowych, progi dla akceptowanych płatności gotówkowych, podatki od wypłat gotówkowych. Na ograniczanie szarej strefy wpływa także szeroki obowiązek posiadania i korzystania z kas fiskalnych czy regulacje podatkowe

dotyczące wyłączenia w określonym zakresie z podatkowych kosztów uzyskania przychodów płatności dokonanych bez pośrednictwa rachunku bankowego oraz limity transakcji gotówkowych dla przedsiębiorców.

Rozwiązania te wpływają negatywnie na skłonność przedsiębiorców do zawierania niejawnych transakcji. Szczególne znaczenie dla procesu ograniczania procederu uchylania się od opodatkowania ma szybka identyfikacja niepożądanych praktyk i odpowiednia reakcja administracji skarbowej.

W tym zakresie można wyróżnić trzy obszary:

- zbieranie danych,
- efektywność ich przetwarzania i analizowania,
- współpracę z podatnikiem.

Kluczem do typowania przedsiębiorstw wysokiego ryzyka jest posiadanie dużej ilości danych odpowiedniej jakości, przekazywanych w ujednoliconym formacie i w czasie rzeczywistym. W celu wyciągnięcia właściwych wniosków na podstawie zebranych danych konieczny jest dostęp do nowych technologii, wiedzy i specjalistycznej kadry analitycznej.

Analizy nie będą w pełni efektywne bez odpowiedniej współpracy na linii podatnik–administracja oraz między organami administracji krajowej i zagranicznej.

Działania regulacyjne, analityczne i kontrolne muszą być uzupełniane przez odpowiednią działalność prewencyjno-edukacyjną, zwiększającą świadomość interesariuszy oraz kształtującą pożądane postawy społeczne. Na uwagę zasługują przede wszystkim takie działania, jak loterie paragonowe i kampanie informacyjne administracji skarbowej promujące weryfikowanie wydania paragonów.



UWAGA

Wśród najważniejszych zmian mających na celu przeciwdziałanie unikaniu opodatkowania można wskazać na:

- **wyodrębnienie dwóch źródeł przychodów – z działalności gospodarczej i zysków kapitałowych,**
- **wprowadzenie zmian dotyczących możliwości zaliczania do kosztów uzyskania przychodów kosztów finansowania dłużnego,**
- **ograniczenie możliwości zaliczania do kosztów uzyskania przychodów wydatków na niektóre usług niematerialne,**
- **modyfikacje w zakresie regulacji dotyczących cen transferowych,**
- **zmiany w zakresie funkcjonowania podatkowych grup kapitałowych.**

4.7. Optymalizacja podatkowa



WAŻNE

Obecnie opodatkowanie to bardzo złożone zjawisko, które należy rozpatrywać nie tylko przez pryzmat prawny, lecz także społeczny, kulturowy, gospodarczy oraz polityczno-ustrojowy.

Nie można izolować sfery ekonomicznej od sfery podatkowej, ponieważ podatki w sposób bezpośredni wpływają na funkcjonowanie gospodarki. Jest to oddziaływanie zarówno proinwestycyjne w przy-

padku preferencyjnych regulacji podatkowych, np. ulg podatkowych, jak i antymotywacyjne, gdy mamy do czynienia z restryktywnymi regulacjami podatkowymi, np. klauzulą skierowaną przeciwko unikaniu opodatkowania.

Z jednej strony sprawne funkcjonowanie państwa zależne jest od dobrze działającego systemu podatkowego. Z drugiej, nikt nie jest zobowiązany do takiego postępowania, by płacić możliwie jak najwyższe podatki. W konsekwencji sprawnie funkcjonujące państwo powinno motywować obywateli do uzyskiwania jak największych dochodów, np. poprzez tzw. zachęty podatkowe, oraz przeciwdziałać nadużyciom w postaci unikania opodatkowania. Tylko właściwe ustawienie tych przeciwstawnych biegunów względem siebie poprzez zbalansowane podejście do opodatkowania dochodu może zapewnić właściwe działanie państwa[260].

W ciągu ostatnich 2 lat w Polsce wprowadzono – i nadal się wprowadza – **restrykcyjne regulacje podatkowe**, nieskierowane na zwalczanie unikania opodatkowania czy agresywnej optymalizacji podatkowej.

Dotyczy to przede wszystkim[261]:

- przepisów o kontrolowanych spółkach zagranicznych (ang. *controlled foreign companies*, CFC) i przepisów antyhybrydowych w zakresie zwolnienia partycypacyjnego w odniesieniu do dywidend uzyskanych przez spółki matki od spółek córek w Unii Europejskiej, które weszły w życie w styczniu 2015 r.;
- ogólnej klauzuli skierowanej przeciwko unikaniu opodatkowania, która weszła w życie w lipcu 2016 r.;
- przepisów, które weszły w życie w styczniu 2017 r., tj. przepisów regulujących rozbudowanie i doprecyzowanie katalogu przypadków, w których dochód zagranicznego podatnika uznaje się za osiągany na terytorium Polski;

[260] B. Kuźniacki, Optymalizacja podatkowa w podatkach dochodowych, Warszawa 2017, E-book_optymalizacja_podatkowa_w_podatakch_dochodowych_pdf.

[261] Zob. więcej: B. Kuźniacki, Opodatkowanie zagranicznych spółek kontrolowanych (CFC): Konieczność reformy, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, https://www.profinfo.pl/prawo-podatkowe-finanse-i-rachunkowosc/podatki-dochodowe/p,opodatkowanie-zagranicznych-spolek-kontrolowanych-cfc-przedsprzedaz,373673.html.

- określenia zasady ustalania przychodu / kosztów uzyskania przychodu z tytułu objęcia udziałów (akcji) w spółce w zamian za wkład niepieniężny w wysokości wartości tego wkładu określonej w umowie lub podobnym dokumencie, nie mniejszej niż wartość rynkowa;
- rozbudowania i doprecyzowania przepisów o cenach transferowych;
- dodania warunku wystąpienia uzasadnionych przyczyn ekonomicznych dla możliwości skorzystania z preferencyjnego opodatkowania w przypadku połączeń i podziałów spółek oraz rozszerzenia zakresu stosowania tego warunku o transakcje tzw. wymiany udziałów;
- dodania warunku stosowania zwolnienia z opodatkowania podatkiem u źródła odsetek i należności licencyjnych otrzymywanych przez ich odbiorcę wyłącznie gdy ich odbiorca jest tzw. rzeczywistym właścicielem tych płatności

Należy tutaj zaliczyć także:

- opodatkowanie zamkniętych funduszy inwestycyjnych w odniesieniu do dochodów pasywnych uzyskiwanych za pośrednictwem transparentnych podatkowo spółek osobowych od 1 stycznia 2017 r.;
- ogromne zmiany w zakresie zwalczania międzynarodowego unikania opodatkowania, m.in. w postaci sztucznego transferu zysków za granicę (*base erosion and profit shifting*, BEPS), które już są i nadal będą wprowadzane w najbliższej przyszłości.

Wskazane powyżej zmiany niekorzystne dla podatników przeważają nad nowelizacjami na ich korzyść, takimi jak 15-proc. opodatkowanie CIT – w porównaniu z podstawową stawką 19-proc. – dla spółek nowo utworzonych przez tzw. małych podatników czy też wprowadzenie zasady rozstrzygania wątpliwości interpretacyjnych przepisów prawa podatkowego na korzyść podatników (*in dubio pro tributario*).

Postrzeganie zjawiska zmniejszania opodatkowania, które jest nazywane najczęściej optymalizacją podatkową lub unikaniem opodatkowania (w zależności od tego, kto i w jakich okolicznościach odnosi się do tego zjawiska), w dużej mierze zależy od tego, do jakiego stopnia działania podatników w tym zakresie są tolerowane przez ustawodawców, sądy i organy podatkowe danego państwa.

Stopień takiej tolerancji jest niższy w państwach o wysokim poziomie opodatkowania, posiadających transparentne i efektywnie funkcjonujące systemy podatkowe, np. w państwach skandynawskich (Norwegia, Szwecja, Dania).

Wyższy stopień tolerancji występuje natomiast w państwach charakteryzujących się niskim efektywnym opodatkowaniem, których systemy podatkowe oferują podatnikom wiele rozwiązań prawnych pozwalających na unikanie opodatkowania, np. Cypr, Luksemburg, Irlandia czy Liechtenstein.

Wreszcie niemal nieograniczony stopień tolerancji unikania opodatkowania występuje w rajach podatkowych, tj. Brytyjskich Wyspach Dziewiczych, Curaçao czy Panamie.

Percepcja zmniejszania opodatkowania jest różna, z jednej strony u podatników i ich doradców podatkowych, z drugiej – u organów podatkowych. Ci pierwsi zazwyczaj postrzegają działania zmierzające do zmniejszenia swoich zobowiązań podatkowych jako dopuszczalną prawnie optymalizację podatkową. Z kolei ci drudzy niechętnie uznają takie działania za akceptowalne w świetle obowiązującego prawa podatkowego i traktują je jako unikanie opodatkowania.

Powyższe powoduje, że optymalizacja podatkowa lub unikanie opodatkowania to zjawiska skrajnie względne i dlatego praktycznie niemożliwe jest ich zdefiniowanie w sposób ogólny. W konsekwencji uzasadnione jest odstąpienie od wyczerpującego i ogólnego zdefiniowania określeń „optymalizacja podatkowa" oraz „unikanie opodatkowania".

Niemniej jednak różnego rodzaju transakcje, struktury czy też inne działania podatników zmierzające do zmniejszenia zobowiązań podatkowych – zgodnie z treścią i celem przepisów polskiego prawa podatkowego, umów o unikaniu podwójnego opodatkowania oraz prawa unijnego i konstytucyjnego – będziemy identyfikować w niniejszym opracowaniu jako optymalizację podatkową.

Natomiast działania takie zgodne z treścią, ale niezgodne z celem przepisów oraz zawierające się w zakresie zastosowania szczególnych i ogólnych przepisów skierowanych przeciwko unikaniu opodatkowania – będą uznawane za unikanie opodatkowania. Wreszcie postępowanie zmierzające do zmniejszenia zobowiązań podatkowych

niezgodnie z treścią i celem prawa podatkowego będziemy utożsamiać z uchylaniem się od opodatkowania.



WAŻNE

Można stwierdzić, że najbardziej istotną granicą między optymalizacją podatkową i unikaniem opodatkowania – z jednej strony a uchylaniem się od opodatkowania – z drugiej, jest brak legalności wyłącznie tego ostatniego.

Optymalizacja podatkowa (normalna i agresywna). Optymalizacja podatkowa to takie działania podatnika, które w sposób zgodny z treścią i celem przepisów prawa podatkowego prowadzą do uzyskiwania korzyści podatkowych, w szczególności w postaci zredukowania do zera lub obniżenia wysokości podatku lub odroczenia terminu jego zapłaty.

Następuje to głównie poprzez **zmniejszenie podstawy opodatkowania o koszty uzyskania przychodu**. Im większy jest koszt uzyskania przychodu, tym mniejsza będzie podstawa opodatkowania, a więc i kwota podatku do zapłaty. To może prowadzić do braku obowiązku zapłaty podatku – gdy koszty zrównają się z przychodem, podstawa podatku wyniesie zero, a więc pomnożona razy dowolną stawkę podatkową pozostanie zerowa.

Dlatego tak ważna jest znajomość definicji i katalogu kosztów uzyskania przychodu oraz wydatków, których ustawodawca nie uznaje wprost za takie koszty. Ponadto optymalizacja podatkowa to także **korzystanie z wszelkich ulg i zwolnień oraz wyłączeń od opodatkowania**, które przewidział ustawodawca w przepisach polskiego prawa podatkowego, a także prawa wynikającego z regulacji umów o unikaniu podwójnego opodatkowania i prawa unijnego.

UWAGA

Optymalizacja podatkowa to również wybór najkorzystniejszej formy opodatkowania i rozliczenia z podatków, którą przewidział ustawodawca wobec tego samego podatnika i tej samej kategorii dochodu.

Unikanie opodatkowania a optymalizacja podatkowa (normalna i agresywna). Unikanie opodatkowania jest konceptualnie bardzo zbliżone do optymalizacji podatkowej, ponieważ podobnie jak w jej przypadku obejmuje działania podatnika, które w sposób zgodny z prawem podatkowym prowadzą do uzyskiwania korzyści podatkowych, w szczególności w postaci zredukowania do zera lub obniżenia wysokości podatku albo odroczenia terminu zapłaty podatku na wiele lat (lub na zawsze).

Główną **różnicą między optymalizacją podatkową a unikaniem opodatkowania** jest to, że ta pierwsza jest zgodna zarówno z treścią, jak i celem (duchem) przepisów prawa podatkowego, natomiast to drugie jest zgodne z treścią przepisów prawa podatkowego, ale narusza ich cel.

Mimo że unikanie opodatkowania bywa utożsamiane z **agresywną optymalizacją podatkową**, to pojęcia te przy bliższym spojrzeniu okazują się różne. Łączy je to, że oba są nieakceptowane przez władze podatkowe, ale tylko unikanie opodatkowania może być sprzeczne z celem konkretnych przepisów prawa podatkowego obowiązującego w danym państwie. Natomiast agresywna optymalizacja podatkowa nie jest i nie może być sprzeczna z celem przepisów danego państwa, gdyż wynika z luk i sprzeczności między przepisami co najmniej dwóch państw.

Analizując dane pochodzące z publicznych przesłuchań parlamentarnych w USA i w Wielkiej Brytanii, uczeni oszacowali, że Apple, Google i Caterpillar zmniejszyli efektywne stawki podatkowe od ich dochodów pochodzących z zagranicznych źródeł z ok. 40% do odpowiednio 1%, 2% i 4%.

Przesłuchanie parlamentarne w sprawie struktury Apple potwierdziło, że to międzynarodowe amerykańskie przedsiębiorstwo skutecznie uniknęło opodatkowania w kwocie 44 mld USD w latach 2009–2012.

W odniesieniu do Starbucks w Wielkiej Brytanii przesłuchanie parlamentarne wykazało, że przedsiębiorstwo to zapłaciło w tym państwie zaledwie 8,6 mln GBP podatku dochodowego podczas prowadzenia działalności gospodarczej przez 15 lat i przychodach wynoszących ponad 3,4 mld GBP.

Ponadto z danych ekonomicznych uzyskanych przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) dotyczących BIZ wynika, że:

a) w 2010 r. Barbados, Bermudy i Brytyjskie Wyspy Dziewicze przyjęły więcej BIZ (5,11% globalnych BIZ) niż Niemcy (4,77%) czy też Japonia (3,76%) oraz zainwestowały więcej (4,54%) w świecie niż Niemcy (4,28%);
b) w 2010 r. Brytyjskie Wyspy Dziewicze były drugim największym inwestorem w Chinach (14%) po Hongkongu (45%), ale przed USA (4%), natomiast trzecim największym inwestorem w Chinach (10%) były Bermudy;
c) Mauritius jest największym inwestorem w Indiach (28%), natomiast Brytyjskie Wyspy Dziewicze (12%), Bermudy (7%) i Bahamy (6%) należą do pięciu największych inwestorów w Rosji[262].

[262] Zob. OECD, Addressing Base Erosion and Profit Shifting, Paryż 2013, s. 18, http://www.oecd.org/tax/addressing-base-erosion-and-profit-shifting-9789264192744-en.htm (dostęp: 23.03.2018).

4.8. Podsumowanie



WAŻNE

Zarządzanie podatkami, zwane optymalizacją podatkową, jest świadomym i zgodnym z prawem działaniem, którego celem jest minimalizacja obciążeń podatkowych oraz ograniczenie ryzyka podatkowego.

Można przyjąć, że zarządzanie podatkami polega na podejmowaniu działań zmierzających do zapewnienia prawidłowej realizacji obowiązków podatkowych i sprawozdawczych z uwzględnieniem strategicznych celów przedsiębiorstwa w zakresie kontynuacji działalności, kształtowania reputacji oraz minimalizacji obciążeń podatkowych.

Zarządzanie podatkami realizowane jest przez podatnika poprzez odpowiedni wybór określonych instrumentów polityki podatkowej, który zapewnia obniżenie łącznych obciążeń podatkowych przy jednoczesnej maksymalizacji zysku. W tym zakresie podatnik ma dany przez ustawodawcę wybór, np. zastosowanie różnych metod amortyzacji, różnych metod opodatkowania, działalność w specjalnych strefach ekonomicznych, itd. We wszystkich elementach konstrukcyjnych podatku można znaleźć możliwość pewnego wyboru, co pozwala podatnikowi analizować zastosowanie konkretnego instrumentu podatkowego pod kątem minimalizacji obciążeń podatkowych.

Najczęściej efekty zarządzania podatkami oznaczają:

- zapewnienie zgodności z prawem podatkowym i innymi przepisami,
- zmniejszenie ryzyka popełnienia błędu w rozliczeniu podatkowym,
- identyfikację nowych możliwości minimalizacji obciążeń podatkowych,
- umożliwienie efektywnej kontroli ze strony zarządu oraz udziałowców,
- zachowanie wysokich standardów zarządzania.

UWAGA

Zarządzanie podatkami przedsiębiorstwa powinno mieć na celu następujące priorytety:

- **efektywne podatkowo wykorzystanie istniejących w przedsiębiorstwie składników majątkowych,**
- **kształtowanie transakcji w ramach zwykłej działalności operacyjnej w sposób oszczędny podatkowo,**
- **restrukturyzację wybranych procesów gospodarczych w obszarze ograniczania kosztów finansowania obciążeń podatkowych oraz poprawę struktury przepływów pieniężnych,**
- **aktywną postawę wobec fiskalnej polityki organów podatkowych, poprzez system interpretacji przepisów podatkowych oraz dochodzenie wynikających z tych interpretacji uprawnień w postępowaniach podatkowych,**
- **poszukiwanie możliwości wykorzystania funduszy publicznych w działalności gospodarczej.**

Wiele spółek działających w ramach międzynarodowych grup kapitałowych ponosi koszty centralnego wsparcia lub usług świadczonych przez wyspecjalizowane jednostki w grupie odpowiedzialne za określone funkcje, np. badania i rozwój, centralny marketing, IT czy zarządzanie zasobami ludzkimi.

W większości przypadków rozliczenia takie opierają się na schematach podziału kosztów, tj. alokacji bazy kosztowej poniesionej przez usługodawcę do poszczególnych podmiotów będących odbiorcami usług na podstawie ekonomicznych kryteriów podziału, tzw. kluczy alokacyjnych. Organy podatkowe wielokrotnie kwestionują zaliczanie tego typu wydatków do kosztów uzyskania przychodów. Interesujące jest to, że w większości przypadków organy podatkowe nie negują poprawności samej metody ustalania wynagrodzenia, tj. alokacji kosztów. Najczęstszym powodem nieuznania przedmiotowych wydatków za koszty uzyskania przychodów jest brak źródłowej dokumentacji potwierdzającej faktyczne wykonanie usług.

Poszukiwanie oszczędności powoduje konieczność restrukturyzacji sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, tj. zmiany procesów gospodarczych, alokację funkcji lub aktywów w ramach grup kapitałowych, likwidację lub zbycie niektórych części biznesu. Procesy te nie są wolne od obciążeń podatkowych, które stanowią dodatkowy koszt restrukturyzacji. W wielu przypadkach przewidywane ciężary podatkowe mogą przekraczać możliwe do uzyskania korzyści, co może blokować niektóre procesy restrukturyzacji.

We wszystkich tego typu sytuacjach **należy zawsze poszukiwać metod optymalizacji podatkowej**. Niekiedy spółki mogą uzyskać dodatkowe korzyści podatkowe. Specjaliści są w stanie wskazać rozmaite metody minimalizowania lub eliminacji podatków związanych z likwidacją spółek, sprzedażą udziałów lub akcji albo przedsiębiorstw lub części ich majątku, zmianą formy prawnej spółek (w tym prowadzącej do zmiany zasad ich opodatkowania podatkiem dochodowym, tj. przekształcenia spółki kapitałowej w osobową), podatkowego wykorzystania wydatków związanych z szeroko pojętymi fuzjami i przejęciami.



WAŻNE

Aby optymalizacja podatkowa przyczyniała się do poprawy konkurencyjności, musi stać się pełnoprawnym elementem strategii, ułatwiającym budowę wartości spółki.

Optymalizacja przynosi bowiem firmie trzy ważne korzyści:

- **ogranicza koszty podatkowe,**
- **zwiększa przewagę rynkową firmy dzięki zmniejszeniu obciążeń podatkowych klientów lub wykorzystaniu zachęt wynikających z polityki gospodarczej państwa,**
- **minimalizuje zagrożenia wynikające z ryzyka podatkowego.**

4.9. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



Pytania testowe

1. Źródłem podatku są:

a) dochód, majątek
b) dotacje, subwencje
c) przychody, rozchody
d) wydatki, potrącenia

2. Dochodem podatkowym budżetu państwa są wpływy z:

a) karty podatkowej
b) ryczałtu
c) podatku obrotowego
d) opłaty targowej

3. Podatek CIT zaliczany jest do podatków:

a) przychodowych
b) majątkowych
c) dochodowych
d) od wydatków konsumpcyjnych

4. Przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych:

a) są stosowane do przychodów z działalności rolniczej
b) nie są stosowane do przychodów z działalności rolniczej
c) nie są stosowane do przychodów z działalności rolniczej, z wyjątkiem przychodów z działów specjalnych produkcji rolnej

5. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych przepisów tej ustawy nie stosuje się do przychodów z tytułu:

a) podziału wspólnego majątku małżonków w wyniku ustania lub ograniczenia małżeńskiej wspólności majątkowej
b) odsetek od pożyczek
c) odsetek (dyskonto) od papierów wartościowych.



6. Osoby fizyczne, jeżeli nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miejsca zamieszkania, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów (przychodów) osiąganych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to tzw.:

a) ograniczony obowiązek podatkowy
b) dodatkowy obowiązek podatkowy
c) niepełny obowiązek podatkowy

7. Dochody małoletnich dzieci własnych i przysposobionych, z wyjątkiem dochodów z ich pracy, stypendiów oraz dochodów z przedmiotów oddanych im do swobodnego użytku, podlegające opodatkowaniu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dolicza się do dochodów rodziców, chyba że rodzicom nie przysługuje prawo pobierania pożytków ze źródeł przychodów dzieci. Jeżeli małżonkowie podlegają odrębnemu opodatkowaniu, dochody małoletnich dzieci:

a) dolicza się po połowie do dochodu każdego z małżonków
b) dolicza się w pełnej wysokości do dochodu każdego z małżonków
c) nie dolicza się do dochodu każdego z małżonków

8. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych o wysokość straty ze źródła przychodów, poniesionej w roku podatkowym, można obniżyć dochód uzyskany z tego źródła w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych, z tym że wysokość obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć:

a) 20% kwoty tej straty
b) 30% kwoty tej straty
c) 50% kwoty tej straty

9. Zastosowanie się do interpretacji podatkowej:

a) nie może szkodzić wnioskodawcy
b) zawsze szkodzi wnioskodawcy i oznacza wszczęcie postępowania karno-skarbowego
c) nie może szkodzić wyłącznie w przypadku nieuwzględnienia jej w rozstrzygnięciu sprawy podatkowej
d) nie pozwala rozstrzygnąć odwołanie od decyzji podatkowej w trybie przymusowym

10. Zobowiązanie podatkowe jest:

a) tożsame z pojęciem obowiązku podatkowego
b) konkretyzacją obowiązku podatkowego poprzez uwzględnienie jego pewnych elementów
c) formą decyzji określającą wysokość zobowiązania podatkowego
d) formą finansowej rekompensaty za przejęcie nieruchomości w drodze egzekucji administracyjnej

11. Zobowiązanie podatkowe przedawnia się z upływem:

a) lat 3
b) lat 5
c) lat 7
d) lat 6

12. Za zobowiązania spółki kapitałowej w organizacji odpowiadają:

a) całym swoim majątkiem radca prawny spółki wraz z notariuszem sporządzającym akt notarialny
b) rada nadzorcza oraz zarząd spółki
c) solidarnie spółka i osoby, które działały w jej imieniu
d) żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa

13. Umorzenie podatku lub rozłożenie podatku na raty to:

a) typowa ulga uznaniowa zależna od uznania administracji podatkowej
b) ulgi mające charakter powszechny
c) ulgi udzielane wyłącznie przez starostę

14. Podstawową formą opodatkowania jednoosobowej działalności gospodarczej jest:

a) karta podatkowa
b) opodatkowanie na zasadach ogólnych
c) opodatkowanie według jednolitej stawki podatku
d) ryczałt od przychodów ewidencjonowanych



15. Podstawowym źródłem prawa w materii podatkowej jest:

a) ustawa o należnościach podatkowych
b) ustawa – Ordynacja podatkowa
c) uchwała – Ordynacja podatkowa
d) ustawa o zobowiązaniach podatkowych

16. Do podatków pośrednich zalicza się podatek:

a) od spadków i darowizn
b) od nieruchomości
c) dochodowy od osób fizycznych
d) od towarów i usług

17. Neutralne rozumienie ryzyka oznacza możliwość:

a) tylko ponoszenia strat
b) osiągnięcia dochodów ponadprzeciętnych
c) osiągnięcia dochodów niższych niż przeciętnych
d) zrealizowania dochodu różniącego się od dochodu spodziewanego

18. Zastosowanie się do interpretacji podatkowej (art. 14 ordynacji podatkowej):

a) nie może szkodzić wnioskodawcy jak również w przypadku nieuwzględnienia jej przy rozstrzygnięciu w sprawie podatkowej
b) zawsze szkodzi wnioskodawcy i oznacza wszczęcie postępowania egzekucyjnego
c) nie może szkodzić wyłącznie w przypadku nieuwzględnienia jej w rozstrzygnięciu sprawy podatkowej

19. Umarzanie zaległości z tytułu podatków i opłat stanowiących dochody budżetu gminy a pobierane przez urząd skarbowy wymaga:

a) przeprowadzenia postępowania podatkowego
b) wydania postanowienia przez samorządowy organ podatkowy
c) wydania decyzji umarzającej przez naczelnika urzędu skarbowego
d) wszystkie powyższe są prawidłowe

20. Podatnik, korygując deklarację:



a) składa korektę wraz z pisemnym uzasadnieniem korekty
b) składa wyłącznie skorygowaną deklarację
c) nie ma prawa dokonywać korekty deklaracji podatkowej

21. Zobowiązanie podatkowe jest:

a) tożsame z pojęciem obowiązku podatkowego
b) jest konkretyzacją obowiązku podatkowego poprzez uwzględnienie jego pewnych elementów
c) jest formą decyzji określającą wysokość zobowiązania podatkowego

22. Przeniesienie własności lub praw majątkowych w zamian za zaległości podatkowe:

a) następuje na wniosek podatnika
b) wymaga zgody organu podatkowego
c) umowa o przeniesienie ma charakter cywilnoprawny
d) wszystkie powyższe są prawidłowe



Zagadnienia opisowe

1. Czy ulgi i zwolnienia podatkowe są efektywnym sposobem stymulowania decyzji firm (przedsiębiorców)?

……
……
……
……

2. Jak oceniasz polski system podatkowy z perspektywy teoretycznych zasad podatkowych?

……
……
……
……

3. Wskaż kierunki reform i proponowanych zmian w polskim systemie podatkowym z perspektywy przedsiębiorcy.

……
……
……
……

4. Jak oceniasz pakiet stymulacyjny (podatkowy) z perspektywy zarządzania firmą?

……
……
……
……
……

5. Jak pogodzić funkcje podatku? Wydajność fiskalna *versus* funkcja stymulacyjna i redystrybucyjna.

……
……
……
……
……

1 2 3 4 5

5. Wybrane zagadnienia ekonomiczno-organizacyjne biznesu międzynarodowego: wyzwania teraźniejszości i przyszłości



5.1. Cyfryzacja a biznes

Proces gromadzenia informacji w biznesie wydaje się bardzo skomplikowany. Czasami jednak wystarczy wykorzystać naturalny potencjał płynący z realizowanych przez firmę działań.



UWAGA

Doskonałym przykładem akcji, z których można czerpać wiedzę o klientach, są programy lojalnościowe, czyli każde przemyślane i kompleksowo realizowane działanie, mające na celu motywowanie.
Stanowią one nie tylko bezcenny kapitał, ale także są skuteczną bronią w walce o lojalnego klienta.

Dane mogą pochodzić z wielu źródeł – zarówno **z wnętrza organizacji** (to bazy obsługiwanych i potencjalnych klientów, systemy CRM czy informacje pozyskane podczas konkursów konsumenckich), jak i **z zewnątrz** (dane dostępne w Internecie, w tym w serwisach społecznościowych lub poprzez zakup baz danych).

Dlatego wskazane jest na bieżąco obserwowanie zmian, które zachodzą w społeczeństwie, oraz rozwiązań, jakie niesie za sobą postęp technologiczny. **Nieustanny rozwój Internetu, idąca w ślad za tym cyfryzacja i dynamiczna ekspansja e-commerce** bardzo zmienia życie użytkowników i rzeczywistość w jakiej funkcjonują. W ramach systemów online dostępne są np. całodobowe zakupy, które często dają możliwość udziału w programach lojalnościowych z obszernymi katalogami nagród, gdzie dostawa do użytkowników jest gratis, a realizacja zamówień jest bardzo szybka.



WAŻNE

Użytkownik na każdym kroku spotyka się z wieloma ofertami, a poruszając się w cyfrowej rzeczywistości, wszędzie zostawia ogromne wolumeny danych.

W najbliższej przyszłości analiza danych zyska jeszcze większe znaczenie, ponieważ firmom będzie zależeć na możliwości ich pozyskiwania i zarządzania nimi w czasie rzeczywistym.

Na szczególną uwagę zasługują dane, które uczestnik programów lojalnościowych dobrowolnie przekazuje organizatorowi.

Już na samym początku – podczas rejestracji – udostępniane są podstawowe informacje biograficzne i demograficzne. Te pozornie mało ciekawe dane można odpowiednio wykorzystać, np. znając datę urodzenia klienta, w tym dniu sprawić mu przyjemność, lub dysponując miejscem zamieszkania, powiadamiać go o promocjach w pobliskich sklepach.

To dopiero początek – **obserwując zachowanie konsumenta**, można dowiedzieć się m.in., gdzie i w jaki sposób zbiera on punkty, jakie nagrody wybiera i jakie aktywności proponowane przez organizatora są dla niego interesujące. Wszystko to stanowi bogate źródło wiedzy, z którego w wygodny sposób można korzystać, przygotowując personalizowane oferty (proponując to, co dla odbiorcy jest atrakcyjne, a nie przypadkowe), które dostępne będą dla użytkownika w dogodnym dla niego miejscu.



WAŻNE

Poznanie oczekiwań klientów pozwala na budowanie relacji. Wyrazem zaangażowania organizatora w tę relację jest chęć nawiązania dialogu, którego wynikiem będą odpowiednio targetowane oferty.

Im bardziej trafiony komunikat, tym większa konwersja – jednak nie sprowadza się to wyłącznie do wymiany punktów na nagrody.

Klient odwdzięcza się uczestnictwem w akcjach dodatkowych, chęcią podzielenia się większą ilością danych czy też udziałem w okazjonalnie organizowanych eventach[66].

Programy lojalnościowe[263]**.** Eksperci rynku są zgodni, że epoka analogowa w programach lojalnościowych minęła bezpowrotnie. Dziś oczekuje się cyfryzacji, automatyzacji i prostoty, ale w nowoczesnym wydaniu i formie. Dotyczy to również **nagród przyznawanych w programach motywacyjnych**, które są jednym z głównych wabików skłaniających klientów do udziału w tego rodzaju akcjach.

[263] Za: M. Roszak-Sygocka, Digitalizacja nagród w programach lojalnościowych, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

UWAGA

Należy jednak pamiętać, że to, co było atrakcyjne kilka lat temu, teraz może nie wzbudzić pożądanego zainteresowania. Po pierwsze dlatego, że oferowany katalog nagród nie odpowiada na bieżące potrzeby danej grupy.
Po drugie, z powodu niedostosowania sposobu wyboru czy konsumpcji nagród do preferencji, stylu życia i realiów cyfrowego świata, w którym aktualnie funkcjonują zarówno firmy, jak i konsumenci.

Bez względu na to, czy mówimy o **programach wsparcia sprzedaży adresowanych do partnerów biznesowych i kontrahentów (B2B)**, czy **do konsumentów (B2C)**, digitalizacja nagród w programach lojalnościowych jest naturalną konsekwencją podążania firm za upodobaniami odbiorców oraz sposobem na wykorzystanie potencjału nowoczesnych technologii. Wszystko po to, by **zagwarantować klientowi maksymalny komfort uczestniczenia w danym programie** i korzystania z płynących z niego korzyści przy jednoczesnym minimalnym zaangażowaniu.

Dobrym przykładem nagrody, która wpisuje się w ten trend, jest *Click e pass* oferowany przez Sodexo Benefit and Rewards Services. Ten elektroniczny kod dostępu do bogatego katalogu nagród świetnie sprawdza się jako prezent biznesowy dla kontrahentów i pracowników, ale także jako nagroda w akcjach wsparcia sprzedaży. Wystarczy tylko przy jego użyciu zalogować się na stronie internetowej, wybrać oraz zamówić nagrodę i oczekiwać na jej dostarczenie pod wskazany adres.

Biznes w sieci.



WAŻNE

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na stopniową adaptację narzędzi cyfrowych wśród polskich przedsiębiorców, wciąż jednak ich potencjał nie jest w pełni wykorzystany.

Wśród **narzędzi komunikacji z klientami** wciąż dominuje **poczta elektroniczna**, zaobserwowano jednak wzrost znaczenia **serwisów społecznościowych**. Odnotowano także większą popularność **komunikacji w mobile**, jednak jedynie 32% firm zadeklarowało posiadanie mobilnej wersji strony WWW, co w dobie popularności smartfonów może przekładać się na małą konkurencyjność i związaną z tym utratę potencjalnych klientów[264].



UWAGA

Wśród najpopularniejszych narzędzi marketingu online należy wymienić reklamę graficzną oraz e-mail marketing, które zostały wskazane przez ponad połowę badanych przedsiębiorstw.

Co trzecia firma w budżetach reklamowych na 2016 r. uwzględniła działania w wyszukiwarkach, a trzy na dziesięć – w wyszukiwarkach firm.

[264] Na podstawie: P. Kolenda, Badanie IAB „Biznes w sieci", przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

W badaniu odnotowano wzrost liczby przedsiębiorstw, które **prowadzą sprzedaż produktów bądź usług w Internecie**, powiększył się też odsetek firm, które mają własny **sklep internetowy**. Wśród form dystrybucji ten kanał wysunął się na pierwsze miejsce, choć zewnętrzne platformy sprzedażowe oraz formularze zamówień na stronach WWW cieszą się podobną popularnością jak 2 lata temu.

Stopień wykorzystania zdobyczy cyfrowych jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa. Przykładem może być posiadanie podstawowego narzędzia komunikacji, jakim jest **strona internetowa**. O ile w dużych przedsiębiorstwach odsetek firm mających własną witrynę przekracza 90%, udział ten zmniejsza się stopniowo, proporcjonalnie do liczby zatrudnionych, by w małych przedsiębiorstwach spaść do poziomu poniżej 60%. Podobne trendy dotyczą **mobilnych wersji stron WWW czy aplikacji**. Nie ma zaś dużych różnic w skali wykorzystania poczty elektronicznej czy serwisów społecznościowych. Te ostatnie są jednak najczęściej wykorzystywane jako kanał komunikacji z klientami przez makroprzedsiębiorstwa.

Podobne trendy można zauważyć w kontekście **wykorzystania marketingu online,** jak również **narzędzi analitycznych**. O ile duże firmy korzystają z całego spektrum rozwiązań i formatów reklamowych, te najmniejsze ograniczają się głównie do obecności w *social mediach*, wyszukiwarkach oraz wysyłki mailowej do baz własnych. Największy potencjał rozwojowy tkwi zatem w MŚP – w obliczu postępującej digitalizacji te przedsiębiorstwa powinny położyć szczególny nacisk na rozwój narzędzi cyfrowych.

Kanały cyfrowe w ścieżce decyzyjnej konsumenta B2B i B2C[265]**.**

[265] L. Koba, Kanały cyfrowe w ścieżce decyzyjnej konsumenta B2B i B2C, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.



WAŻNE

Internet jest najmłodszym z mediów wśród dostępnych kanałów komunikacji, choć zamiast „medium" należałoby je nazywać raczej zaawansowaną platformą dystrybucji i sprzedaży treści oraz dóbr fizycznych.

Sam Internet jest wielokanałowy, a każdy z kanałów pełni inną funkcję na ścieżce konsumenckiej. **Wideo i display** stanowią z reguły dotarcie asystujące w podejmowaniu decyzji (budowa świadomości marki lub produktu) i pełnią funkcję analogiczną do tradycyjnych, analogowych kanałów mediowych.

Szeroko pojęte **media społecznościowe (Facebook, fora, YouTube)** pozwalają na zebranie opinii na temat interesującego produktu i usługi oraz przybliżają konsumenta do ostatecznej decyzji. **Mailingi, SEM i remarketing** to działania mające na celu poprowadzenie użytkownika bezpośrednio na stronę marketera.

Wszystkie narzędzia są ważne w końcowym etapie podejmowania **decyzji zakupowej**. Proces podejmowania decyzji zakupowej jest znacznie częściej badany i analizowany w komunikacji B2C niż w B2B (w tym drugim przypadku istnieje niewiele opracowań i nie są one raczej ogólnodostępne). Choć osoby decydujące o zakupie w imieniu firmy są również konsumentami indywidualnymi, w wynikach analiz dotyczących ścieżki B2B i B2C widać wyraźne różnice. Dotyczy to nie tylko dużych lub średnich firm, w których decyzje często nie są podejmowane jednoosobowo, przez co proces ten jest zdecydowanie inny, ale również firm jednoosobowych, w których właściciel i decydent to jedna osoba.



UWAGA

Dotychczasowe badania skuteczności narzędzi marketingowych pozwalają stwierdzić, że pozycja *e-mail marketingu* nie jest raczej zagrożona i nie powinno się to zmienić w przeciągu kilku kolejnych lat.

Warto jednak zastanowić się, które z nowych rozwiązań mają szansę dołączyć do czołówki i zyskać podobną popularność – zwłaszcza że niektóre z nich wcale nie muszą, a wręcz nie powinny funkcjonować w oderwaniu od *e-mail marketingu*, ale powinny stanowić element szerzej zakrojonej, zautomatyzowanej **komunikacji *omnichannel*.**



UWAGA

W realizacji działań marketingowych warto zwrócić uwagę na tzw. hiperpersonalizację treści.

Internauci nie mają bowiem nic przeciwko otrzymywaniu informacji handlowych, nie zgadzają się jednak na takie, które w żaden sposób nie spełniają ich oczekiwań lub są niezgodne z ich realnymi potrzebami. Dlatego też warto skupić się na maksymalizacji **zindywidualizowania przekazu i samej oferty**, wykorzystując do tego jak największą liczbę danych. Istotne są w tym przypadku nie tylko dane demograficzne klienta czy też informacje o jego upodobaniach, ale również fakt, jaka jest jego standardowa ścieżka podejmowania decyzji o zakupie. Pozwala to na przeanalizowanie i wyodrębnienie punktów, w których konsument przerywa transakcję, a następnie ich eliminowanie.

WAŻNE

Istotny jest również czas wysłania informacji – niemal połowa konsumentów preferuje otrzymywanie komunikatów z częstotliwością, którą może samodzielnie określić.

Należy tu również uwzględnić informacje, w jakich dniach i/lub godzinach istnieje największe prawdopodobieństwo efektywnego dotarcia do danej osoby.

Ważne jest też, za pośrednictwem **jakich urządzeń odbierają oni naszą komunikację**. Dobrą praktyką jest wykorzystanie w tym kontekście automatyzacji procesu wysyłki. *E-mail marketing automation* potrafi zwiększyć konwersję w komunikacji B2C nawet o 50%[266]. **Zautomatyzowane wiadomości transakcyjne** mają natomiast 8-krotnie większy wskaźnik otwarć i generują 6-krotnie większe przychody niż jakikolwiek inny typ e-maila[267].

5.2. Marketing, promocja, standardy obsługi klienta

Marketing automation to segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą. System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingowo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. Głównym celem automatyzacji marketingu i sprzedaży jest zwiększenie wolumenu sprzedaży poprzez idealne dopasowanie wysyłanych komunikatów do potrzeb, zainteresowań i możliwości potencjalnych klientów.

[266] Cyt. za: eMarketer, E-mail Marketing Benchmarks: Key Data, Trends and Metrics, luty 2013.

[267] Cyt. za: Experian Marketing Services, The transactional e-mail report, 2010.



WAŻNE

Technologia *marketing automation* pozwala na:

- **LeadNurturing;**
- **utrzymanie klienta;**
- **pomiar ROI;**
- **segmentację behawioralną i transakcyjną kontaktów;**
- ***scoring* kontaktów;**
- **personalizację komunikacji;**
- **połączenie działań marketingowych i sprzedażowych;**
- **określenie optymalnych ścieżek konwersji;**
- **integrację wielu różnych źródeł danych i obsługę Big Data.**

Marketing Automation to rodzina systemów służących do automatyzacji działań marketingowych i sprzedażowych. Potrzeba ich powstania może sięgać słynnego już zdania wypowiedzianego przez Johna Wanamakera, jednego z pionierów współczesnego marketingu. Problem dokładnego określenia efektów realizowanych działań, chociażby pod postacią wskaźnika ROI, towarzyszy nam do dzisiaj. Według badan *IBM CMO Study* 2012 tylko **44%** dyrektorów marketingu jest obecnie gotowych do przedstawienia wskaźników **ROI** dla prowadzonych działań marketingowych. Brak możliwości potwierdzenia efektów własnej pracy to prawdziwa bolączka marketingu i jeden z głównych powodów, dla których **100% prezesów firm pierwszych cięć dokona właśnie w dziale marketingu**[268]**.**

[268] Za: Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po Marketingu, www.salesmanago.pl.



UWAGA

Systemy klasy Marketing Automation łączą każdy pozyskany kontakt z działaniami marketingowymi i ich efektem.
Dzięki temu dokładnie wiemy, jak pozyskaliśmy kontakt, jak zachowywał się w całym procesie sprzedaży i kiedy został naszym klientem.
Łatwo jest więc określić wskaźnik ROI dla każdego zrealizowanego działania.
Nagle zyskujemy holistyczny pogląd na wszystkie prowadzone przez nas działania marketingowo-sprzedażowe. Widzimy, co działa dobrze, co średnio, a co musimy poprawić lub czego zaniechać.

Marketing Automation to odpowiedź na zapotrzebowanie współczesnego marketingu na technologie. Obecnie mamy do czynienia ze sporą zmianą w zachowaniu konsumentów. **Konsumenci poszukują informacji wielokanałowo, korzystając z wielu urządzeń, źródeł informacji oraz kanałów komunikacji.** Dlatego marketing potrzebuje technologii, która potrafi połączyć komunikację wielokanałową z konkretnym konsumentem i jego potrzebami, następnie zebrać i przeanalizować dane oraz odpowiednio na nie zareagować.



UWAGA

Systemy klasy Marketing Automation stanowią naturalną odpowiedź na realne potrzeby współczesnego marketingu.
Ich najważniejsza zdolność to umiejętność połączenia indywidualnej osoby z serią działań, którym podlegała, i ich efektem.
Budując profil każdego pozyskanego kontaktu, system Marketing Automation łączy dane pochodzące z wielu różnych źródeł.

Rysunek 15. Marketing Automation



Źródło: opracowanie własne.

Większość systemów Marketing Automation ma zbliżone funkcjonalności, które obejmują następujące kategorie tematyczne:

1. monitoring zachowania kontaktów w Internecie,
2. e-Mail Marketing,
3. CRM i zarządzanie kontaktami,
4. automatyzacja marketingu i sprzedaży,
5. analityka i raporty,
6. zaawansowane funkcjonalności.

Każda z funkcjonalności otrzymała oznaczenie mówiące nam o jej popularności i dostępności w systemach Marketing Automation:



Funkcjonalność oznaczona w ten sposób jest powszechnie dostępna w większości dostępnych systemów Marketing Automation, w standardzie bez dodatkowych opłat.



Funkcjonalności z tym oznaczeniem nie występują we wszystkich rozwiązaniach Marketing Automation, jednak są popularne i jeśli dostępne to w standardzie.

To oznaczenie otrzymała funkcjonalności rzadko spotykane, często unikatowe dla poszczególnych systemów. Często stanowią dodatkowo płatną opcję.

e-Mail Marketing to najpopularniejszy kanał marketingowej komunikacji. Staje się on naprawdę skuteczny, gdy połączymy go ze specjalną stroną docelową oraz formularzami kontaktowymi. Najczęściej systemy Marketing Automation zastępują tradycyjnych dostawców systemów do *e-mail marketingu*. Jednakże zakres funkcjonalności zależy od wybranego systemu. **CRM** – podstawowe i bardzo ważne uzupełnienie do modułu e-Mail Marketingu. Możliwość pozyskiwania, przechowywania kontaktów i ich profili oraz zarządzania nimi jest kluczowa dla efektywności działań marketingowych.



WAŻNE

Marketing Automation pozwala na stworzenie automatycznych procesów przekazywania i obsługi kontaktów.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw również może wybrać którąś spośród platform skupionych na użytkowniku końcowym, które dzięki przyjaznemu interfejsowi i prostej implementacji mogą zostać wdrożone w firmie zaledwie w kilka dni.

Jednakże niezależnie od rozmiaru mogą liczyć na następujące korzyści:

- **automatyzacja czasochłonnych, ręcznych zadań dotyczących tworzenia,**
- **personalizacji treści i zarządzania nimi,**
- **przygotowywania ustawiania kampanii,**
- **„higieny" bazy danych,**
- **„pielęgnacji" *leadów* czy komunikacji z działem sprzedaży, co ogranicza koszty prowadzonych działań i zwiększa produktywność.**

Marketing Automation na podstawie **danych demograficznych, behawioralnych** (zachowanie online) oraz ***scoringu*** pozwala skuteczniej generować *leady* oraz dostarczać je do działu sprzedaży w momencie, w którym są gotowe na kontakt z handlowcem. Systemy Marketing Automation są obecnie zintegrowane z wieloma kanałami komunikacji z klientami. Rozwiązanie to pozwala uzyskać holistyczny profil każdego klienta i lepiej poznać jego potrzeby.

Rynek systemów Marketing Automation oferuje bardzo bogaty wybór. Piętnaście lat istnienia Marketing Automation zaowocowało powstaniem dojrzałych narzędzi istniejących praktycznie od początku, jak i takich, które prezentują zupełnie świeże podejście do tematu.

Niezależnie od rozmiaru przedsiębiorstwa każdy znajdzie coś dla siebie.

Krok 1. Czy potrzebuję systemu Marketing Automation? Bardzo ważne pytanie, które warto zadać sobie zaraz na samym początku. Paradoksalnie, żeby uzyskać na nie odpowiedź, powinniśmy odpowiedzieć na kolejne. Po pierwsze, czy nasze wymagania przekraczają możliwości już zakupionych rozwiązań. Kiedy firma zaczyna się szybko rozwijać, często pojawia się problem. Posiadane dotychczas systemy nie są w stanie skonsolidować przechowywanych danych, a narzędzia analityczne nie dostarczają wszystkich potrzebnych informacji. To jest jeden z sygnałów do zainteresowania

się systemem Marketing Automation. Po drugie, zastanówmy się, jakich funkcjonalności będziemy potrzebować. Czy dział sprzedaży powinien mieć szybki dostęp do danych marketingowych? Czy mamy rozwiniętą obecność w portalach społecznościowych? Poznając potrzeby firmy, łatwiej będzie podjąć decyzje.

Jakie cele chcesz osiągnąć? Planując wdrożenie każdego nowego systemu w firmie, warto określić cele, jakie chcemy dzięki temu osiągnąć. W wypadku systemów Marketing Automation naszymi celami mogą być:

- poprawa jakości generowanych *leadów*,
- skrócenie czasu konwersji pozyskanego kontaktu w klienta;
- maksymalizacja wskaźnika ROI z działań marketingowych;
- uzyskanie lepszych możliwości analitycznych i holistycznych obrazu prowadzonych działań.

Krok 2. Rozpoznanie i kontakt z odpowiednimi dostawcami systemów Marketing Automation. Zakładając, że Marketing Automation jest tym, czego potrzebujesz w pracy, czeka Cię następny etap, czyli sprawdzenie dostępnej oferty i porównanie systemów.

Dzięki poprzedniemu krokowi znasz już swoje potrzeby i cele, jakie chcesz osiągnąć. Na podstawie tych informacji należy sporządzić listę obowiązkowych oraz dodatkowych funkcjonalności.

Następnie korzystając ze stron internetowych, dostępów demo i innych materiałów, należy porównać nasze wymagania wobec systemu z dostępnymi funkcjonalnościami w konkretnych narzędziach. Ten krok jest o tyle ważny, że pozwoli nam wybrać grupę systemów do przetestowania. Tutaj może się również przydać porównanie oraz opis różnych narzędzi zawarty w tym opracowaniu.

Dodatkowym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę, jest cena narzędzia oraz jego możliwości integracji z innymi systemami oraz źródłami danych. Z całą pewnością łatwo dostępny interfejs API lub zestaw gotowych integracji to ważny atut każdego systemu.

Krok 3. Testy wybranych rozwiązań. Lista systemów wartych przetestowania powinna zawierać 3–4 systemy, które najlepiej odpowiadają naszym potrzebom. Większość dostawców oferuje okres

testowy, który najczęściej trwa 30 dni. W trakcie pracy z systemem należy zwrócić uwagę na kilka kwestii: decydując się na konkretne rozwiązanie, warto mieć pewność, że firma udostepniająca narzędzie rozumie potrzeby Twojej firmy i może pokazać kluczowe dla Ciebie funkcjonalności oraz wskazać sposoby ich wykorzystania.

Optymalny test powinien mieć cechy wymienione poniżej:

- łatwość kontaktu z dostawcą,
- łatwość obsługi interfejsu aplikacji,
- czas potrzebny na wdrożenie,
- dostęp do szkoleń i materiałów dodatkowych.

5.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – odpowiedzialna formuła zarządzania



WAŻNE

Etyka biznesu ma za zadanie określić, co w działalności gospodarczej uważa się za moralne, a co za niemoralne; to zastosowanie ogólnych zasad etycznych do rozwiązywania specyficznych kwestii moralnych pojawiających się w praktyce gospodarczej.

Rzetelne, etyczne postępowanie jest korzystne dla biznesu i osiąganych przez niego zysków. Klienci są bardziej zadowoleni i dążą do kontynuowania współpracy.

Każda firma musi przestrzegać elementarnych norm uczciwości i rzetelności, jeśli chce pozyskać zaufanie partnerów i klientów.

Etyczne postępowanie ludzi w biznesie jest związane z ich cnotami, które są skłonnościami człowieka do czynienia dobra. Takie **cnoty jak pracowitość, wytrwałość, uczciwość, prawdomówność, lojalność, sprawiedliwość itp. są podstawą działania**

etycznego. Celem biznesu w gospodarce rynkowej jest zysk, ale ponieważ największą wartością jest człowiek, należy postępować tak, aby w trakcie osiągania celu traktować człowieka podmiotowo, a nie przedmiotowo, instrumentalnie oraz nie naruszać jego prawa do zachowania życia, zdrowia i godności. W działalności gospodarczej na wolnym rynku uwzględnić należy następujące zasady i wartości: **własność, wolność, sprawiedliwość i odpowiedzialność**.

W gospodarce rynkowej każdy człowiek ma prawo do posiadania **własności**. Powinna być ona uzyskana w sposób uczciwy. Prawo własności legalizuje naturalną dążność człowieka do posiadania i użytkowania dóbr oraz do pomnażania posiadanej własności. Własność prywatna pozwala na ustalenie dysponentów czynników produkcji, zwiększa poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje, co powoduje efektywne (najlepsze) wykorzystanie czynników produkcji.

Wolność w działalności gospodarczej oznacza brak przeszkód, przemocy i przymusu jej prowadzenia, oczywiście w ramach obowiązującego prawa. Każdy uczestnik procesów gospodarczych korzysta ze swobód ekonomicznych na równych prawach oraz w pełni uprawnień do samostanowienia.

Sprawiedliwość polega na przyznaniu każdemu należnych praw i by każdy zachował to, co się mu według prawa należy. Sprawiedliwość opiera się na prawie i przestrzeganiu praworządności. Prawo bowiem określa zespół norm postępowania, wyrażających interes państwa i społeczeństwa. Natomiast praworządność to przestrzeganie obowiązującego prawa przez organy publiczne i przez ludzi.

Odpowiedzialność związana jest ze świadomą działalnością człowieka. Nikt w warunkach pełnej demokracji nie może być zwolniony od odpowiedzialności za realizację swojej działalności gospodarczej. Gospodarowanie wymaga nieustannych wyborów i podejmowania decyzji. Zasada odpowiedzialności jest podstawową zasadą etyki biznesu. Zasady wolności, własności i sprawiedliwości nieujęte w karby zasady odpowiedzialności przeradzają się w samowolę.

UWAGA

Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie: dlaczego etyka biznesu jest ważna z perspektywy prowadzenia działalności gospodarczej?

Pytanie to wydaje się fundamentalne zarówno dla teorii, jak i praktyki etyki biznesu. Barak odpowiedzi uniemożliwia dalszą refleksję, a także świadome wprowadzanie etycznego postępowania (3E – etyczności) do działalności gospodarczej.

Po pierwsze, najwłaściwszą interpretacją powstania etyki biznesu jest stwierdzenie, iż jest ona w długim okresie narzędziem skutecznego maksymalizowania zysku, poprzez budowanie właściwego wizerunku firmy, wzrost tzw. EVA – rynkowej wartości firmy (nie mylić z księgową wartością firmy *book value*), szacunek ze strony interesariuszy itd. Etyka biznesu pełni także funkcję kulturotwórczą.

Po drugie, zgodnie z zasadą Sokratesa „czyn etyczny przynosi pożytek i szczęście". W praktyce oznacza to zaistnienie trzeciej relacji między etycznością a skutecznością (obok relacji przeciwstawnych lub neutralności wobec siebie), czyli wzajemnego wzmacniania się etyczności i skuteczności. Etyczne postępowanie zwiększa efektywność ekonomiczną (kultura organizacyjna, obniżenie kosztów kontroli poprzez wprowadzenie etycznych instrumentów zarządzania).

Po trzecie, etyką najbardziej adekwatną do pojawiających się współcześnie problemów społeczno-gospodarczych, umożliwiającą ich rozwiązywanie, jest etyka odpowiedzialności, rozumiana jako odpowiedzialność za stwarzanie możliwości harmonijnego rozwoju społecznego.

Tak rozumiana odpowiedzialność wymaga dzisiaj znacznie większej świadomości podmiotów gospodarczych co do zachodzących zmian społecznych, zdolności w przewidywaniu skutków podejmo-

wanych działań, znacznie większej wiedzy ekonomicznej, jak i wiedzy z zakresu zarządzania oraz rezygnacji z zasady maksymalizacji zysku jako jedynego celu działalności gospodarczej. Zatem im więcej władzy skupiają w swoich rękach środowiska biznesu, tym większa odpowiedzialność za podejmowane działania.

Po czwarte, zwiększona etyczność, której fundamentem jest odpowiedzialność, jest zależna nie tylko od zwiększonej świadomości społecznej podmiotów gospodarujących, ale również od zdobycia wiedzy o tym, jak w praktyce wprowadzać zasady etyczne do działalności gospodarczej. Zatem zgodnie z **intelektualizmem etycznym** Sokratesa gospodarowanie jest swego rodzaju umiejętnością i, jak każdej umiejętności, można się jej nauczyć.

Po piąte, podstawą etycznej gospodarki jest **integracyjna wizja społeczeństwa**, będąca złotym środkiem (Arystoteles) między unitariańską a separatystyczną wizją społeczeństwa.

Wizja unitariańska zakłada, iż w każdym obszarze funkcyjnym społeczeństwa powinny obowiązywać takie same normy postępowania (normy postępowania w biznesie niczym się nie różnią od norm np. w życiu prywatnym).

Wizja separatystyczna zakłada całkowitą odmienność reguł postępowania w każdym z obszarów życia społecznego (w gospodarce muszą obowiązywać zupełnie odmienne normy postępowania od norm stosowanych np. w życiu rodzinnym).

Wizja integracyjna przyjmuje, iż obszary funkcyjne, takie jak: gospodarka, nauka, technika, życie rodzinne itd., charakteryzują się pewną odmiennością od obowiązujących w ich obszarze norm postępowania, ale nie aż w takim stopniu, aby normy te były całkowicie niezależne, a tym bardziej sprzeczne. Co więcej, normy postępowania w tych dziedzinach nie tylko wpływają na siebie, modyfikując się wzajemnie, ale także poprzez ciągłe konfrontowanie się umożliwiają dalszy rozwój społeczny.

Po szóste, etyka biznesu jako nauka zrodzona z ekonomii i etyki ma własną charakterystykę.

Tabela 15. Charakterystyka etyki biznesu

KRYTERIUM	ETYKA	EKONOMIA	ETYKA BIZNESU
cel	doskonalenie się człowieka	zysk lub przetrwanie	zysk społeczny lub interes publiczny
dziedzina zainteresowań	człowiek i relacje międzyludzkie	produkcja i wymiana	społeczne i gospodarcze relacje międzyludzkie
stosowana metoda	refleksja i empatia	metody ilościowe	refleksja i metody ilościowe
kryterium oceny	dobro moralne (zgodność z obowiązującymi normami)	skuteczność	integralny rozwój, dobrowolność
pojęcia konstytuujące	grecka idea dobra	wolny rynek, dobra materialne	dobro wspólne, odpowiedzialność
postawa	życzliwość	walka konkurencyjna, indywidualizm	uczciwa konkurencja lub współpraca
charakter struktury podstawowej	życie	gra	wspólnota, działanie komunikacyjne

Źródło: J. Filek, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

5.4. Model społeczny współczesnej organizacji

WAŻNE

Dominującym założeniem w podstawowym nurcie współczesnej ekonomii jest dążenie do maksymalizacji użyteczności, przy równoczesnym pojmowaniu użyteczności jako przychodu, dobrobytu czy konsumpcji.

Konieczność osiągania coraz większych zysków, nawet ponad rzeczywiste potrzeby, jest wpisana według ekonomistów w mechanizm konkurencyjności[269]. Prowadzi to do jednorodnej interpretacji opartej na maksymalizacji korzyści ekonomicznych.

Pojęcie ***homo oeconomicus***, uznającego interes własny jako podstawę natury ludzkiej, w praktyce często wykorzystywane jest dla pełnej akceptacji egoizmu jednostkowego i przedstawia człowieka jako istotę niezwykle interesowną. Indywidualizm w gospodarce kapitalistycznej oparty na **wizji separatystycznej** zakłada istnienie **biznesu jako całkowicie autonomicznego systemu rynkowego**, który istnieje w kompletnej izolacji od sfery kulturowo-etycznej. Stawia to człowieka jako jednostkę w opozycji do społeczeństwa i uznaje konflikt pomiędzy nimi jako nieuniknioną rzeczywistość.

Skupienie na ekonomicznym wymiarze życia prowadzi do skierowania głównych wysiłków człowieka na osiągnięcie celu, który z perspektywy całości ludzkiej egzystencji stanowi cel podrzędny, co najwyżej wspierający **cel podstawowy, jakim jest dobre i godne życie**. W tym przecież wyraża się człowieczeństwo. Egzystencjalny wybór drogi życiowej, znamionujący ludzką wolność, zostaje zastąpiony filozofią kupiecką, opartą na dążeniu do bogactwa osiąganego poprzez wolność handlu[270].

[269] J. Filek, O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 29.
[270] Ibidem, s. 67.

Wiele jednak zjawisk społecznych, takich jak np. altruizm, przeczy założeniom *homo oeconomicus* i nie da się wytłumaczyć na gruncie dotychczasowych teorii ekonomicznych[271]. Sam Adam Smith, twórca koncepcji *homo oeconomicus* i piewca egoizmu, w swoim innym dziele, *Teoria uczuć moralnych*, przedstawia zgoła inną koncepcję człowieka:

Jakkolwiek samolubnym miałby być człowiek, są niewątpliwie w jego naturze jakieś pierwiastki, które powodują, iż interesuje się losem innych, i sprawiają, że ich szczęście jest dla niego nieodzowne, choć jedyna przyjemność, jaką może stąd czerpać, to przyjemność oglądania tego. Tego właśnie rodzaju uczuciem jest współczucie czy litość, uczucie, którego doznajemy wobec nieszczęścia innych, wtedy gdy jesteśmy świadkiem, czy też udało się nam na żywo je uświadomić[272].

Zachowania altruistyczne, z punktu widzenia *homo oeconomicus*, nie przynoszą korzyści, tylko materialne straty, a zatem nie możemy tego postępowania uznać za racjonalne.

Istnieją jednak **modele ekonomicznego altruizmu**, które pokazują, że zachowania altruistyczne mogą prowadzić do zwiększonego poziomu konsumpcji altruisty. **Człowiek nie jest tylko podmiotem gospodarczym lub tylko pracownikiem firmy** i z perspektywy antropologicznej nie można go tylko do tego sprowadzać. Człowiek ma wiele potrzeb, które nie powinny być sprowadzone do jego materialnego wymiaru. Punktem wyjścia powinna być szeroko pojmowana **jakość życia ludzkiego**, nie wyłączając oczywiście jej materialnego wymiaru, który stanowi jej integralną część.

Racjonalność podmiotu gospodarczego nie powinna być sprowadzona tylko do celu maksymalizacji zysku. Przyjęcie tylko takiego kryterium oceny działania gospodarczego ogranicza działalność podmiotu do działań tylko ten cel pozwalających osiągnąć. Pozbawiony on zostaje możliwości zaspokojenia innych potrzeb niż tylko ekonomiczne. Racjonalność gospodarcza nie powinna być sprowadzona tylko do ujęcia cząstkowego, okrojonego, ale należałoby wzbogacić ją o sferę społeczną czy kulturową.

---

271 W. Saryusz-Wolski, Model altruizmu Garyego Beckera w perspektywie bioekonomicznej, „Gospodarka Narodowa" 2003, nr 11–12, s. 38.

272 A. Smith, Teoria uczuć moralnych, tłum. D. Petsch, PWN, Warszawa 1989, s. 5.



WAŻNE

Horyzontem rozważań winna być otwarta globalna ekonomia oparta na uprawomocnieniu praw społecznych, praw człowieka i praw naturalnych związanych ze środowiskiem w stopniowej homogenizacji szans światowych. Skupienie się tylko na ekonomicznym wymiarze działalności przedsiębiorstwa nieuchronnie prowadzi do sprzężenia zwrotnego i powstania takich działań, które nieuchronnie na niego oddziałują, zmuszając go do coraz bardziej określonych działań, co finalnie może doprowadzić do braku jakiekolwiek wyboru.

Model finansowy i jego ograniczenia. Neoklasyczny model przedsiębiorstwa prywatnego oparty jest na fundamentalnym celu działania, czyli **maksymalizacji zysku**. Model ten oparty jest na założeniu doskonałej konkurencji. Przedsiębiorstwo funkcjonujące na takim rynku nie ma wpływu na cenę, więc może **maksymalizować zysk na jednostkę wytworzonego produktu poprzez redukcję kosztów wytwarzania lub poprzez zwiększenie produkcji i sprzedaży**.

Inaczej wygląda sytuacja w warunkach **monopolu**, gdzie **przedsiębiorstwo maksymalizuje zysk poprzez podwyżkę ceny**. Model finansowy oparty na koncepcji maksymalizacji zysku odegrał bardzo ważną rolę w procesie ewolucji gospodarki kapitalistycznej i w dalszym ciągu jest istotny **w małych i średnich przedsiębiorstwach**, gdzie występuje silna tożsamość personalna właściciela i menedżera[273].

W sektorze **dużych przedsiębiorstw**, funkcjonujących w formie spółek akcyjnych, gdzie własność jest wyraźnie oddzielona od zarządzania, idea ekonomicznej maksymalizacji zysku jako celu dzia-

[273] Zob. Z. Dach, Podstawy mikroekonomii, SYNABA, Kraków 2002, s. 72–73.

łania nie jest już tak jednoznaczna. Oczywiste jest, iż każde przedsiębiorstwo musi generować zyski, bo jest to niekwestionowany sens prowadzenia działalności gospodarczej, ale nie zawsze jest to równoznaczne z maksymalizacją zysku za wszelką cenę, kosztem interesów wszystkich grup **interesariuszy** organizacji (czyli szeroko rozumianym **kosztem społecznym**).

Obecnie poddaje się krytyce **model finansowy jedynego celu działania przedsiębiorstwa** – czyli wyłącznie maksymalizacji zysku – i przyjmuje się założenie, iż przedsiębiorstwo realizuje równolegle pewien ich zbiór, **tzw. wiązkę celów**, np.:

- wzrost poziomu technicznego,
- jakościowy wzrost produkcji,
- podnoszenie poziomu etycznego pracowników,
- poprawa warunków pracy (humanizacja pracy),
- ekspansja eksportowa,
- poprawa konkurencyjności itp.



UWAGA

Zapewnienie trwałego, wszechstronnego i zrównoważonego rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa wymaga, aby celem jego działania była realizacja nie jednego celu, lecz całej wiązki celów. Wiązka ta powinna mieć charakter uniwersalny, czyli niezależny od funkcjonującego ustroju społeczno-gospodarczego i modelu działania przedsiębiorstwa.

W ciągu ostatnich 30 lat **nastąpiły zmiany zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania**. Ogólnie zmiany te można przedstawić jako zastąpienie technicznej racjonalności kulturą organizacji, idei natychmiastowej skuteczności – ideą dobrej jakości, zaś przymus wykonania polecenia – dobrowolnością opartą na właściwej motywacji pracowników.

Firma oparta na zasadach taylorowskich		**Firma oparta na idei odpowiedzialności**
technokratyczna racjonalność	►zostaje zastąpiona ►	kulturą organizacji
natychmiastowa skuteczność	►zostaje zastąpiona ►	projektem jakościowym
przymus wykonywania poleceń wydawanych przez przełożonych	►zostaje zastąpiony ►	dobrowolnością wykonania opartą na właściwej motywacji

Początków zmian należy poszukiwać w **idei humanizacji pracy**, czyli nasycania procesu pracy pierwiastkami ludzkimi. Zmiany w podejściu do samego procesu pracy spowodowały konieczność uwzględniania przy podejmowaniu istotnych decyzji ekonomicznych także czynników natury psychologicznej i społecznej.

Innym czynnikiem okazała się **silna konkurencja**, która zmusiła firmy do poszukiwania lepszych i nowocześniejszych metod zarządzania, opartych na tzw. miękkich czynnikach, odwołujących się do wspólnych wartości.

Konkurujące ze sobą firmy osiągnęły w wyniku **unifikacji systemów gospodarczych** zbliżony poziom organizacyjny, technologiczny, funkcjonują w podobnych warunkach ekonomicznych i społecznych.



UWAGA

Globalizacja jako proces swobodnego przepływu ludzi, pracy, kapitału i technologii powoduje, iż trudno jest uzyskać przewagę konkurencyjną na tradycyjnych polach, takich jak:

- **technologia produkcji,**
- **systemy zarządzania,**
- **techniki podatkowe,**
- **techniki marketingowe,**
- **techniki zarządzania personelem,**
- **systemy selekcji i rekrutacji itp.**

Odejściem od klasycznego „jedynego celu" – maksymalizacji zysku za wszelką cenę – jest tendencja do coraz aktywniejszego upowszechniania **idei kreowania wartości przedsiębiorstwa dla jego akcjonariuszy**. Oznacza to konieczność wprowadzania dla firm systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Value Based Management) oraz weryfikacji oceny rezultatów działalności firmy poprzez odpowiednio skonstruowany system mierników opartych na zasadzie wartości dodanej (Market Value Added, Econoimic Value Added)[274].



WAŻNE

Odejście od modelu maksymalizacji zysku za wszelką cenę w kierunku kreowania wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy wymaga uwzględniania idei odpowiedzialności.

[274] Por. A. Herman, J. Szablewski (red.), Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 1999, s. 9.

Zmiany podejścia do celu działania organizacji wyniknęły z pewnych **megatrendów** rozwojowych gospodarki światowej, takich jak[275]:

- szybkie tworzenie się globalnego społeczeństwa informatycznego;
- postępująca globalizacja rynków finansowych i pieniężnych;
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy;
- rozwój gospodarki opartej „na symbolach", tj. przepływach kapitałowych, kursach walutowych, strumieniach kredytowych;
- homogenizacja wielu rodzajów popytu i wynikających z nich modeli konsumpcji;
- odchodzenie od „ciężkich" technik i technologii w kierunku „miękkich" – opartych na koncepcji społeczeństwa informacyjnego;
- umiędzynarodawianie działalności przedsiębiorstw w wyniku rosnącej liczby rynków silnie nasyconych podażą;
- skrócenie średniego cyklu życia produktów do 2–3 lat;
- rosnąca intensywność konkurencji na rynku wyrażana zdolnością i szybkością wprowadzania innowacji;
- przyspieszenie tempa wzrostu stopy innowacyjności, co doprowadza do spłaszczenia krzywej rozwoju faz rynku.

Nie jest już wystarczającym atutem w walce konkurencyjnej sama marka czy siła finansowa itp. Konieczne jest coś więcej, czym jest kontakt z rynkiem i znajdującym się na nim klientem.

Ekonomiczny zysk a interes społeczny. Działalność gospodarcza stanowi istotny element współczesnego życia społecznego o dość autonomicznym statusie. Interesy społeczne i ekonomiczne są postrzegane jako te, które stoją w stosunku do siebie w opozycji i których nie da się ze sobą pogodzić. Takie założenie jest dużym uproszczeniem, dlatego że przedsiębiorstwa nie istnieją w wyizolowanym świecie, a ich działalność jest umiejscowiona w kontekście społecznym.

Współczesne społeczeństwo utraciło swoje poczucie jedności i prowadzi życie w kilku niezależnych od siebie sferach społecznych:

- życia prywatnego,
- życia ekonomicznego w dziedzinie rynku,
- życia politycznego.

[275] Ibidem, s. 14–18.

W przeszłości człowiek nie rozróżniał szczególnie życia zawodowego i życia rodzinnego lub sfery sztuki i religii, natomiast dla nowoczesnego człowieka to jest normą. Ponadto istnieje rodzaj dychotomii we współczesnej cywilizacji, polegającej na oddzieleniu sfery tradycji kulturowej (wartości, wspólnego świata, w którym żyją ludzie) od wysoko wyspecjalizowanych sfer funkcjonalnych (ekonomicznego systemu rynkowego, organizacji i administracji, systemu opieki zdrowotnej, badań technologicznych i medycznych).



WAŻNE

Dodatkowo w tym nowoczesnym społeczeństwie dominują dwie sfery funkcjonalne:

- **system rynkowy ukierunkowany na racjonalną produkcję i dystrybucję towarów i usług,**
- **system administracji, którego celem jest zapewnienie racjonalnego funkcjonowania instytucji.**

Pomiędzy tymi dwiema sferami – kulturową i funkcjonalną – występuje podział współtworzony przez tradycyjną ekonomię. Istnienie wspomnianej dychotomii wraz z miejscem działalności gospodarczej we współczesnym świecie jest głównym obszarem zainteresowań społecznej odpowiedzialności biznesu. Powstaje pytanie, czy nie mogą one współistnieć. Czy sfery kulturalna i funkcjonalna zawsze pozostają z sobą w opozycji? Czy istnieje sfera wspólnych korzyści?

Max Weber w swoim dziele *Etyka protestancka i duch kapitalizmu* podkreślał, że kapitalizm ma fundament etyczny i jest wynikiem ścisłego związku pomiędzy gospodarką i kulturową – etyczną tradycją. Wizje Webera wzbogacił w latach 50. T. Parsons, wyróżniając trzy główne struktury w społeczeństwie: społeczno-kulturową, gospodarczą oraz polityczną, gdzie ludzie przenoszą się z jednej do drugiej, zmieniając role społeczne. W ten sposób działania społeczne analizowane z punktu widzenia ról możemy postrzegać i badać jako system ról społecznych. Prowadzi to do wniosku, że społeczeństwo

to system, który składa się z wielu podsystemów, a te charakteryzuje określona rola społeczna[276].

W dłuższym okresie **społeczne i ekonomiczne cele nie muszą być z sobą w konflikcie**. Konkurencyjność we współczesnym świecie zależy przecież od czynników społecznych. Wydajność pracownika jest uzależniona od jego stanu zdrowia, wykształcenia i motywacji.

Ochrona środowiska naturalnego pozwala na poszukiwanie bardziej produktywnych sposobów wykorzystania zasobów naturalnych. Wspierając rozwój społeczny i ekonomiczny, przedsiębiorstwo może tworzyć bardziej przyjazne i wydajne środowisko dla własnej działalności, a także tworzy rynek zbytu na własne produkty.



WAŻNE

Argumenty za i przeciw CSR:

Przeciw:

- **osłabia potencjał inwestycyjny i efektywność firm;**
- **firma to instytucja stricte ekonomiczna i nie działa z pobudek moralnych;**
- **koszty programów społecznych podnoszą ceny towarów i usług;**
- **zaangażowanie w programy społeczne daje firmom zbyt dużą władzę;**
- **państwo może wycofać się z finansowania programów społecznych;**
- **firma rozporządza środkami pracowników i akcjonariuszy, którzy mogą sobie nie życzyć angażowania ich środków w programy społeczne.**

[276] P. Pratley, Etyka w biznesie, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2002, s. 47.

Za:
- **działalność gospodarcza stwarza problemy i dlatego firmy powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu;**
- **firmy są obywatelami w naszym społeczeństwie;**
- **firmy dysponują zasobami niezbędnymi do rozwiązywania wielu problemów;**
- **firmy są partnerami w gospodarce, tworzą wspólnotę z pozostałymi interesariuszami.**

5.5. Stymulowanie polskiego eksportu i przedsiębiorczości międzynarodowej

Polska gospodarka jest gospodarką otwartą, która coraz bardziej włącza się w międzynarodowy podział pracy i proces internacjonalizacji. W Polsce ten proces nabrał rozpędu wraz z początkiem transformacji i objawiał się przyspieszoną integracją z gospodarką światową szczególnie w obszarze handlu zagranicznego oraz napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

UWAGA

Poziom umiędzynarodowienia polskiej gospodarki kształtuje się różnie w zależności od wskaźnika poddanego ocenie. Jeśli chodzi o udział eksportu w PKB, nasza gospodarka wypada bardzo korzystnie, w tym znacznie lepiej niż większość krajów unijnych.

W 2017 r. relacja eksportu towarów do PKB wyniosła blisko 43%, czyli była o ok. 12 p.p. wyższa niż w 2008 r. Po włączeniu w to także usług, relacja ta osiąga 54%, co oznacza wzrost o ok. 16 p.p. w ciągu

ostatnich 10 lat. Był to wzrost szybszy o 2,3 niż średnia dla całej UE. Jednocześnie należy zauważyć, że relacja eksport/PKB jest najwyższa w stosunkowo małych gospodarkach (np. Węgry, Słowacja) – znacznie silniej włączonych, na skutek mniejszego rynku wewnętrznego, w międzynarodową wymianę handlową.

Wyraźny **wzrost relacji eksportu do PKB** był możliwy dzięki dynamicznemu wzrostowi naszego eksportu w ostatnich latach, znacznie przewyższającemu wzrost globalny. W latach 2008–2017 średnioroczne tempo wzrostu polskiego eksportu towarów (w ujęciu dolarowym) wyniosło 5,9% wobec 3,3% w skali światowej. Zaowocowało to umocnieniem Polski na liście najważniejszych światowych eksporterów – w ciągu 10 lat Polska przesunęła się o 6 pozycji, na miejsce 22. w 2017 r. (1,3% udziału w światowym handlu).



WAŻNE

Inną miarą stopnia internacjonalizacji gospodarki jest liczba podmiotów angażujących się w międzynarodową wymianę handlową.

Niestety pod tym względem nasz rynek prezentuje się zdecydowanie gorzej, osiągając jednocześnie wskaźniki poniżej średniej unijnej. Wynika to częściowo z dużego rozdrobnienia rodzimych firm. **Mikroprzedsiębiorstwa z reguły ograniczają się do działalności na rynku wewnętrznym**. W 2016 r. zaledwie 2% wszystkich krajowych podmiotów sprzedało swoje towary za granicę, a 1% zaangażował się w eksport usług.

W Polsce ekspansja zagraniczna jest udziałem przede wszystkim większych firm – w 2016 r. ok. 47% firm zatrudniających powyżej 50 pracowników sprzedało za granicę towary, a 32% usługi. W 2017 r. do Unii Europejskiej trafiło 80% całkowitego wywozu z Polski, w tym do Niemiec 27,5%, Czech i Wielkiej Brytanii po 6,4%.

Na liście 10 najważniejszych odbiorców towarów z Polski w 2017 r. znalazły się jedynie dwa rynki spoza UE, tj. Rosja (na miejscu 7., z udziałem 3%) oraz USA (na pozycji 10., z udziałem 2,7%).

Tak **silna koncentracja na rynkach państw UE** powoduje, że w dużym stopniu wyniki eksportu naszych przedsiębiorstw uzależnione są od wahań koniunkturalnych gospodarek unijnych. Co więcej, oznacza to, że nasze firmy nie wykorzystują potencjału perspektywicznych rynków azjatyckich, afrykańskich i amerykańskich, które często notują znacznie wyższe wskaźniki wzrostu PKB i obrotów handlowych niż UE.

Według danych Eurostatu w 2016 r. zaledwie 30% wszystkich firm eksportujących z Polski sprzedało swoje towary na rynki pozaunijne. Tradycyjnie największy odsetek firm takich firm odnotowano w przypadku firm dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników) – 80% z nich sprzedało swoje towary także poza UE, a najmniejszy odsetek wystąpił wśród firm mikro – zaledwie 24%. Wśród krajów unijnych gorzej od nas pod tym względem wypadają Słowenia, Łotwa, Niderlandy, Węgry oraz Słowacja.



WAŻNE

Dywersyfikacja kierunków geograficznych eksportu jest o tyle ważna, iż w dłuższej perspektywie dynamicznie rosnący eksport do UE nie jest możliwy do utrzymania.

Rynek unijny jest wprawdzie duży, a konsumenci relatywnie zamożni, jednak jego chłonność nie będzie rosnąć w nieskończoność. Tym samym niezależnie od wagi państw Unii Europejskiej w polskim eksporcie wzorem wysoko rozwiniętych krajów unijnych, takich jak np. Niemcy, Francja czy Wielka Brytania, należy dążyć do intensyfikacji ekspansji naszych firm na rynki pozaunijne.

W dobie, wydawałoby się, sprzecznych tendencji, tj. jednoczesnej postępującej globalizacji, digitalizacji, ale i fragmentaryzacji produkcji, kiedy to bardzo duża część światowego handlu odbywa się w ramach regionalnych lub globalnych łańcuchów wartości, sama internacjonalizacja jest z zasady zjawiskiem naturalnym i nie stanowi już tak wielkiego wyzwania.



UWAGA

Wyzwaniem dla poszczególnych gospodarek, w tym polskiej, jest za to odpowiednie włączanie się w międzynarodowy podział pracy, tak żeby z umiędzynarodowienia osiągać jak największe korzyści.

Tylko partycypacja w globalnych łańcuchach wartości w początkowych lub końcowych pozycjach, gdzie wytwarzana jest największa wartość dodana, pozwala na osiągnięcie tego celu.

Takie działania prowadzone są przez wysoko rozwinięte, bogate kraje z dobrze rozbudowanym zapleczem naukowo-badawczym i *know-how*, podczas gdy pozycja polskich producentów i eksporterów koncentruje się z reguły na środkowych ogniwach tych łańcuchów, czemu towarzyszy wysoka importochłonność produkcji i eksportu.

Wynika to m.in. z relatywnie niskiego udziału wyrobów zaawansowanych technologicznie w polskim eksporcie, szacowanym w 2017 r. na poziomie 8,6% (tymczasem dobra pośrednie, w tym komponenty, części i akcesoria, odpowiadają za prawie połowę naszego eksportu).

Ponadto konkurowanie na rynkach zagranicznych niskimi kosztami pracy, a nie towarami wysokiej techniki, nie daje już takich efektów jak przed laty.



WAŻNE

Niezbędnym warunkiem w osiągnięciu postępu przez nasze przedsiębiorstwa w tym obszarze jest skuteczna działalność innowacyjna, ukierunkowana na tworzenie nowoczesnych produktów i usług oraz nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań, które odpowiadają na zmieniające się potrzeby klientów.

System oraz instrumenty wsparcia umiędzynarodowienia. Podejmowane przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (poprzednio: Ministerstwo Rozwoju) działania skoncentrowane są na wspieraniu umiędzynarodawiania przedsiębiorstw, budowaniu ich konkurencyjności oraz stworzeniu silnej marki Polski na świecie. Celem jest zwiększanie powiązań z rynkami międzynarodowymi, poprzez zwiększenie liczby podmiotów uczestniczących w wymianie międzynarodowej oraz rozwijanie zaawansowanych form współpracy z zagranicą (wykraczających poza proste powiązania handlowe), a także zwiększenie eksportu towarów i usług zaawansowanych technologicznie.

Od 2015 r. wprowadzane są **zmiany w architekturze systemu wsparcia umiędzynarodowienia krajowej gospodarki**. Obecnie można uznać, iż osiągnął on stan docelowy, przy czym niektóre mechanizmy nie zostały jeszcze w pełni zoperacjonalizowane. Podstawowym podmiotem operacyjnym systemu jest Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, w skład której wchodzą: Polski Fundusz Rozwoju S.A. (PFR), Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. (KUKE), Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), Agencja Rozwoju Przemysłu (ARP), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A. (PAIH). Skoncentrowanie tych instytucji w ramach jednej struktury umożliwia stworzenie spójnej oferty usług i mechanizmów wspierających każdy etap

internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość lub rodzaj prowadzonej działalności[277].

Z badań J. Cieślika[278] wynika, iż problematyka przedsiębiorstw dynamicznych (firm o potencjale wzrostowym, gazel) zajmuje uwagę badaczy i polityków gospodarczych od ponad 40 lat. Generalnie panuje pogląd, że to właśnie ta grupa odgrywa kluczową rolę, jeśli chodzi o przyrost nowych miejsc pracy. Na ile eksport, a także inne formy zaangażowania międzynarodowego mogą się przyczynić do przyspieszenia rozwoju polskich przedsiębiorstw? Pytanie jest o tyle istotne, że dla coraz większej liczby polskich firm rynek krajowy okazuje się zbyt ograniczony i występuje pilna potrzeba otwierania zagranicznych rynków zbytu. Dla nich eksport może być ważną dźwignią dalszego rozwoju. Przeprowadzone badania miały na celu ustalenie, na ile już obecnie wysoka dynamika wzrostu liczby pracujących i/lub sprzedaży łączy się z orientacją eksportową firm wzrostowych.



WAŻNE

W aktualnej strukturze międzynarodowej wymiany handlowej i przepływów kapitałowych o pozycji danego kraju w międzynarodowym podziale pracy decydują rodzime globalne firmy, o wysokim stopniu zaangażowania w operacje międzynarodowe, jak chociażby Siemens dla Niemiec, Fiat dla Włoch czy Samsung dla Korei Południowej.

Stanowią wizytówkę dla kraju macierzystego.

Choć tylko nieliczne są kontrolowane kapitałowo przez państwo, w pewnym zakresie rządy krajów macierzystych mogą wpływać na „swoich" globalnych liderów, m.in. jeśli chodzi o lokalizację produkcji czy inwestycji.

[277] Raport, Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Departament Analiz Gospodarczych przy współudziale departamentów: Innowacji; Małych i Średnich Przedsiębiorstw; Handlu i Współpracy Międzynarodowej; Rozwoju Inwestycji; Doskonalenia Regulacji Gospodarczych, Warszawa 2018.

[278] J. Cieślik, Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019, s. 45–47.

Z tego względu kraje wschodzące – Chiny, Brazylia, Indie, Rosja czy Meksyk – **dużą wagę przywiązują do tworzenia rodzimych globalnych koncernów** (grup kapitałowych), a jako wyznacznik sukcesu traktuje się wprowadzenie jak największej liczby tego typu firm na listę **„Fortune Global 500"**, tradycyjnie zdominowaną przez korporacje wywodzące się z krajów wysoko rozwiniętych.

Ten sposób myślenia jest popularny także w Polsce, co przejawia się w postulacie, by kreować „narodowych czempionów". Oprócz argumentów *stricte* ekonomicznych (korzyści skali, możliwość skutecznego konkurowania na arenie międzynarodowej) wskazuje się na ich znaczenie dla kreowania wizerunku kraju; stanowią spoiwo kulturowe społeczeństwa i dają motywację do rozwoju biznesu[279].

Profesor H. Simon, uznany autorytet w dziedzinie zarządzania międzynarodowego, przestrzega kraje wschodzące przed nadmierną fascynacją narodowymi czempionami i doradza, by nie ulegać „złudzeniu listy Fortune Global 500"[280]. Szansa na wprowadzenie większej liczby rodzimych firm na tę listę jest niewielka, a nadmierna koncentracja potencjału eksportowego w kilku dużych podmiotach rodzi pewne zagrożenia (porażka rodzimego giganta może negatywnie wpłynąć na całą gospodarkę).

Rzeczywiście realizm jest w tej dziedzinie bardzo wskazany. **Na liście „Fortune Global 500" Polska i cała Europa Środkowo-Wschodnia ma tylko jednego reprezentanta – PKN Orlen**, który w 2018 r. z przychodami 25,3 mld dol. i zatrudnieniem ponad 20 tys. pracowników uplasował się na 469. pozycji (spadek z 353. pozycji w 2015 r.).

Wprowadzenie kolejnych polskich „narodowych czempionów" będzie niezmiernie trudne i może dotyczyć przedsiębiorstw w sektorze wydobywczym i paliwowo-energetycznym z dominującym udziałem kapitału państwowego.

By dostać się na listę „Fortune Global 500" w 2018 r., trzeba było realizować w 2017 r. obroty minimum 23,6 mld dol. Tymczasem według rankingu „Rzeczpospolitej" „Lista 500" w 2017 r. żadna z firm – kandydatów na polskich narodowych liderów (PGNiG, PZU,

[279] A. Czerniak, A. Bobiński, Czempioni międzynarodowi. Jakich potrzebuje Polska, Polityka INSIGHT, Warszawa 2018, s. 7–8.

[280] H. Simon, Tajemniczy mistrzowie XXI wieku, Difin, Warszawa 2009; H. Simon, Tajemniczy mistrzowie – awangarda Globalii, [w:] G.W. Kołodko (red.), Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju, Poltext, Warszawa 2014.

Grupa Lotos, PGE, KGHM, Tauron) – nie przekroczyła połowy tego progu[281].

Na podstawie **badań J. Cieślika**[282] **nad kilkoma innowacyjnymi firmami**[283] można stwierdzić, iż przedstawiciele analizowanych firm zgodnie podkreślali pozytywne efekty ich aktywności na rynkach międzynarodowych jako warunku koniecznego dla powstania i rozwoju innowacyjnych biznesów. Przeprowadzone przez zespół J. Cieślika wywiady pozwoliły zidentyfikować interesujące doświadczenia, jakie kadrze kierowniczej udało się zebrać w omawianej dziedzinie, oraz bariery i trudności – zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne (np. brak kwalifikacji). Liderzy badanych firm byli także proszeni o przedstawienie rad i wskazówek dla adeptów innowacyjnego biznesu, a także rekomendacji dotyczących kierunków i instrumentów wsparcia procesu internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm.

Interesujące doświadczenia zebrane w procesie internacjonalizacji.

Pierwsza grupa doświadczeń dotyczyła specyfiki **procesu negocjacyjnego w kontaktach międzynarodowych**, zwłaszcza z dużymi, międzynarodowymi koncernami, czego doświadczyli przedstawiciele Apeiron Synthetics. W praktyce okazywało się, że jest to proces

[281] P. Mazurkiewicz, Największe polskie przedsiębiorstwa rosną szybciej niż cała gospodarka, „Rzeczpospolita", 18.06.2018, https://www.rp.pl/Lista-500/306189926.

[282] J. Cieślik, Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm, PAPR, Warszawa 2011, s. 53–60.

[283] W analizie uwzględniono trzy innowacyjne firmy na podstawie wstępnego rozpoznania ich zaangażowania międzynarodowego, a jednocześnie wysokiego poziomu innowacyjności wdrażanych rozwiązań. Do tych firm przesłano kompleksowy kwestionariusz z prośbą o wypełnienie, a następnie z przedstawicielami kierownictwa firm (prezes i/lub wiceprezes zarządu) przeprowadzono pogłębione wywiady. Firma Ammono ma najdłuższy staż działalności, ponieważ funkcjonuje od 1999 r. Pozostałe dwie firmy są znacznie młodsze – działają odpowiednio od 2005 i 2008 r. Apeiron Synthesis funkcjonował początkowo w ramach inkubatora Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości przy Politechnice Warszawskiej, by następnie przenieść się do Dolnośląskiego Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, działającego na terenie Wrocławskiego Parku Technologicznego we Wrocławiu. Medicalgoritmics funkcjonował początkowo w ramach Inkubatora Technologii Warszawskiego Parku Technologicznego Technoport, by w 2010 r. przenieść się do własnej siedziby na terenie Warszawy. Spółka Ammono od początku funkcjonowała samodzielnie, poza strukturami inkubatorów czy parków technologicznych. Aktualnie prowadzi działalność we własnym zakładzie produkcyjnym zbudowanym w miejscowości Stanisławów Pierwszy pod Warszawą.

długotrwały, ze względu na wieloszczeblowy sposób podejmowania decyzji oraz zaangażowanie prawników i konsultantów. Wbrew obiegowym sądom o ich dużej sprawności i dobrej organizacji, we współpracy z dużymi koncernami trzeba się uzbroić w cierpliwość.

Podstawowym doświadczeniem, z jakim zetknęli się założyciele Ammono w trakcie negocjacji aliansu strategicznego z japońskim koncernem, **były różnice kulturowe**, na które nakładały się bariery językowe. To z kolei rodziło brak zaufania i nieporozumienia między stronami.

Bardzo złożony był też proces uzgadniania decyzji w ramach wieloszczeblowej struktury korporacji japońskiej, gdzie nie do końca dla nich było wiadomo, kto i na jakim szczeblu podejmuje ostateczne decyzje. Równie istotna była **bariera językowa**. Początkowo prowadzono rozmowy i przygotowywano dokumenty w języku angielskim. W późniejszym okresie bardziej efektywne okazało się prowadzenie negocjacji po polsku i japońsku, co było możliwe dzięki znalezieniu dobrego tłumacza. Odegrał on istotną, konstruktywną rolę w negocjacjach, gdyż doskonale znał kontekst kulturowy obydwu krajów i tłumaczył rozmowy z dużym wyczuciem tego kontekstu.

Interesującym doświadczeniem dla zarządu Medicalgorithmics były negocjacje prowadzone z amerykańską firmą Bioheart, dotyczące przejęcia polskiej spółki przez tę firmę. Trwały one zaledwie 3 miesiące i zakończyły się fiaskiem, ale pozwoliły uzyskać wartościowe know-how, dotyczące takiej opcji realizacji dochodów z prowadzenia firmy high-tech.

Przedstawiciele badanych firm wskazywali zarówno na pozytywne, jak i negatywne doświadczenia w korzystaniu z usług doradców, konsultantów, prawników itp. W przypadku Ammono w początkowym etapie negocjacji (1999 r.) prawnicy wynajęci przez stronę japońską omal nie pogrzebali całego projektu, narzucając drakońskie warunki. Tymczasem udziałowcy Ammono początkowo byli na straconej pozycji, gdyż sami prowadzili negocjacje, nie dysponując środkami finansowymi na fachową obsługę prawną. Pomógł tu szczęśliwy zbieg okoliczności, gdy poznali prawnika – partnera w wiodącej międzynarodowej kancelarii, działającej w Polsce. Prawnik ten zainteresował się projektem i zdecydował się go wspierać, oferując w początkowej fazie nieodpłatną obsługę prawną.

Brak satysfakcji z jakości dostępnych na rynku międzynarodowym usług doradczych może prowadzić do decyzji o realiza-

cji nawet skomplikowanych procedur we własnym zakresie. Tak było w przypadku Medicalgorithmics, gdzie proces przygotowania dokumentów do certyfikacji wyrobów okazał się bardzo trudny zarówno na rynku UE, jak i w USA. Na początku firma korzystała z usług krajowych i zagranicznych konsultantów, wyspecjalizowanych w tej dziedzinie. Jednak poziom oferowanych usług okazał się niezadawalający i wtedy firma zdecydowała się przeprowadzić wspomniane procedury samodzielnie, uznając także, że zdobycie takiego specjalistycznego know-how może się okazać istotne w przyszłości i zasadniczo zwiększa wartość firmy.

Doświadczenia Ammono wskazują, jak bardzo istotne jest rozpoznanie specyfiki branży, a w tym specyfiki działania w bardzo wąskich specjalnościach w skali międzynarodowej. Takim doświadczeniem było zderzenie z międzynarodowymi zasadami postępowania w odniesieniu do wyrobów o podwójnym zastosowaniu: cywilnym i militarnym, a także koniecznością wdrożenia niezbędnych procedur, sprawdzających zagranicznych odbiorców.

Występujące **bariery w procesie internacjonalizacji**. Przedstawiciele badanych firm byli pozytywnie nastawieni do angażowania się w operacje międzynarodowe, zaś napotkanych problemów i trudności nie traktowali jako „zaporowych". Podkreślali natomiast podstawowe trudności, wynikające z określonej fazy rozwojowej firm high-tech, w jakiej się znajdują.

Z jednej strony **pozytywnym zjawiskiem** jest duży bądź bardzo duży popyt na ich wyroby w skali międzynarodowej. Jednak, aby doprowadzić do ich zastosowania w produkcji, potrzebne są długotrwałe testy i badania prowadzone w ścisłej współpracy z potencjalnymi odbiorcami.

Z drugiej strony firmy stoją wobec **poważnego wyzwania po stronie podaży** – stworzenia bazy produkcyjnej, która pozwoliłaby na zaspokojenie rosnącego popytu: od małej do – z czasem – dużej i bardzo dużej skali. Działania po stronie popytowej i podażowej wymagają czasu oraz nakładów finansowych. To z kolei wymaga znaczących, zewnętrznych źródeł finansowania, do momentu, gdy bieżące koszty i nakłady inwestycyjne będą mogły być pokryte wpływami z zysku.

Jeśli chodzi o **bariery dotyczące samego procesu internacjonalizacji**, to przede wszystkim wskazywano bariery kompetencyjne, dotyczące przygotowania, a następnie negocjacji bardziej złożonych,

kontraktowych form internacjonalizacji. Z tym wiąże się kwestia umiejętności doboru, a następnie korzystania z usług konsultantów, doradców, prawników itp. W niektórych dziedzinach, jak np. międzynarodowa ochrona patentowa czy udział w branżowych konferencjach oraz targach, istotną barierą są wysokie koszty z tym związane.

Właściciele, a jednocześnie członkowie kierownictwa badanych firm przekazali pewne wskazówki **dotyczące ogólnej strategii tworzenia i rozwijania innowacyjnych firm, cech i umiejętności, jakie powinni zdobyć ich liderzy**, jak również wskazywali na konkretne problemy, na jakie trzeba zwrócić uwagę w procesie internacjonalizacji.

Jeśli chodzi o kwestie natury ogólnej, dotyczące **uruchomienia i prowadzenia innowacyjnego biznesu,** zwracano uwagę na następujące aspekty:

a) Należy patrzeć długofalowo i nie kierować się krótkookresowymi efektami finansowymi[284].
b) Trzeba mieć determinację i wiarę w merytoryczną wartość i powodzenie realizowanego projektu. Wtedy jest szansa, że inni także uwierzą.
c) W działaniu ważna jest także konsekwencja i odporność na trudności i porażki.
d) Inicjatorzy innowacyjnych przedsięwzięć muszą się liczyć z bardzo dużymi nakładami pracy – po kilkanaście godzin dziennie i to przez dłuższy okres, zanim pojawią się pierwsze efekty.
e) Ważna jest także mobilność. Przykładowo założyciel Apeiron Synthetics bez wahania przeniósł się z Warszawy do Wrocławia w momencie, gdy Wrocławski Park Technologiczny zaproponował mu atrakcyjne warunki rozwoju biznesu.
f) Niezależnie od wysokich kwalifikacji i poziomu wiedzy w określonej dyscyplinie inicjatorzy innowacyjnych przedsięwzięć powinni

[284] E. Enkel, O. Gassmann, Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation, „R&D Management", Jun 2010, Vol. 40, Iss. 3, Oxford, s. 256–270; A. Filipescu, J. Rialp, Internationalisation and Technological Innovation: Empirical Evidence on Their Mutual Relationship, „New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing" 2009, Vol. 20, p. 125–154; P. Głodek, J. Kornecki, J. Ropęga, Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005; Internationalization of European SMEs. Final Report, European Union, Bruksela 2010; A. Kudina, G.S. Yip, H.G. Barkema, Born Global, „Business Strategy Review" 2008, No. 19 (4), s. 38–44.

mieć umiejętność inspirowania ludzi do kreatywnej i produktywnej pracy w zespole. Liczy się także umiejętność pogodzenia życia prywatnego z biznesem.

g) Niezależnie od trudności i barier, jakie napotykają inicjatorzy innowacyjnych start-upów w Polsce, członkowie kierownictw badanych firm wskazywali potrzebę „orientacji przedsiębiorczej w działaniu", a więc postawy innowacyjnej (w szerszym kontekście prowadzenia biznesu), proaktywnej, a także akceptującej ryzyko. To pozwala umiejętnie wykorzystać szczególne możliwości i szanse, jakie stoją przed młodymi przedsiębiorcami technologicznymi w naszym kraju. W dziedzinie finansowania może to być np. umiejętne łączenie środków zagranicznych inwestorów strategicznych, a jednocześnie możliwości w ramach różnych programów dofinansowanych ze środków UE.

h) Potrzebna jest zatem otwartość na instytucje i instrumenty wsparcia, zwłaszcza umiejętność aplikowania i korzystania ze środków UE w ramach różnorodnych projektów, wspierających działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

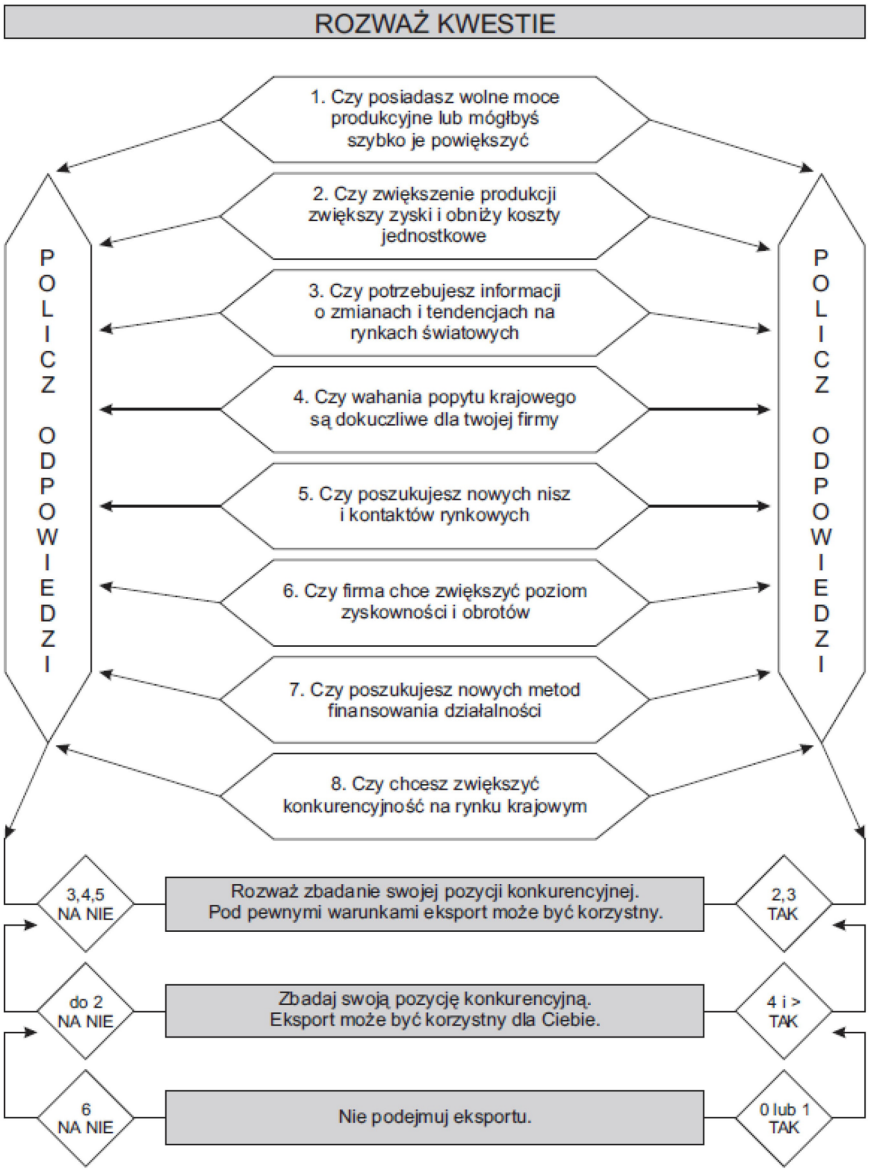
5.6. Eksport, rozwój i ekspansja

Za decyzją o podjęciu lub rozwinięciu eksportu w przedsiębiorstwie przemawiają następujące czynniki:

1. Eksport pozwala zwiększyć produkcję i tym samym obniżyć koszty jednostkowe. Przy zwiększaniu produkcji znaczna część kosztów stałych pozostaje na niezmienionym poziomie i rozkłada się na większą liczbę wyprodukowanych towarów. Dzięki eksportowi można lepiej wykorzystać zdolności produkcyjne firmy i tym samym uzyskać wzrost rentowności.
2. Kontrakt eksportowy często prowadzi do wzrostu skali produkcji i rozwoju firmy. Nawiązanie współpracy z zagranicznymi dystrybutorami może prowadzić do zamówień przekraczających wielokrotnie chłonność rynku lokalnego.
3. Obecność na rynkach międzynarodowych pozwala na poznanie poczynań konkurentów i na szybkie dostosowanie się do zmian zachodzących w danej branży. Umożliwia uzyskanie informacji o nowych technikach marketingowych, nowych wymogach jako-

ściowych czy zmianach w zakresie wzornictwa i opakowań. Bieżący kontakt z najnowszymi trendami światowymi poprawia także konkurencyjność firmy na rynku krajowym.

Rysunek 16. Algorytm rozważenia decyzji o podjęciu działalności eksportowej

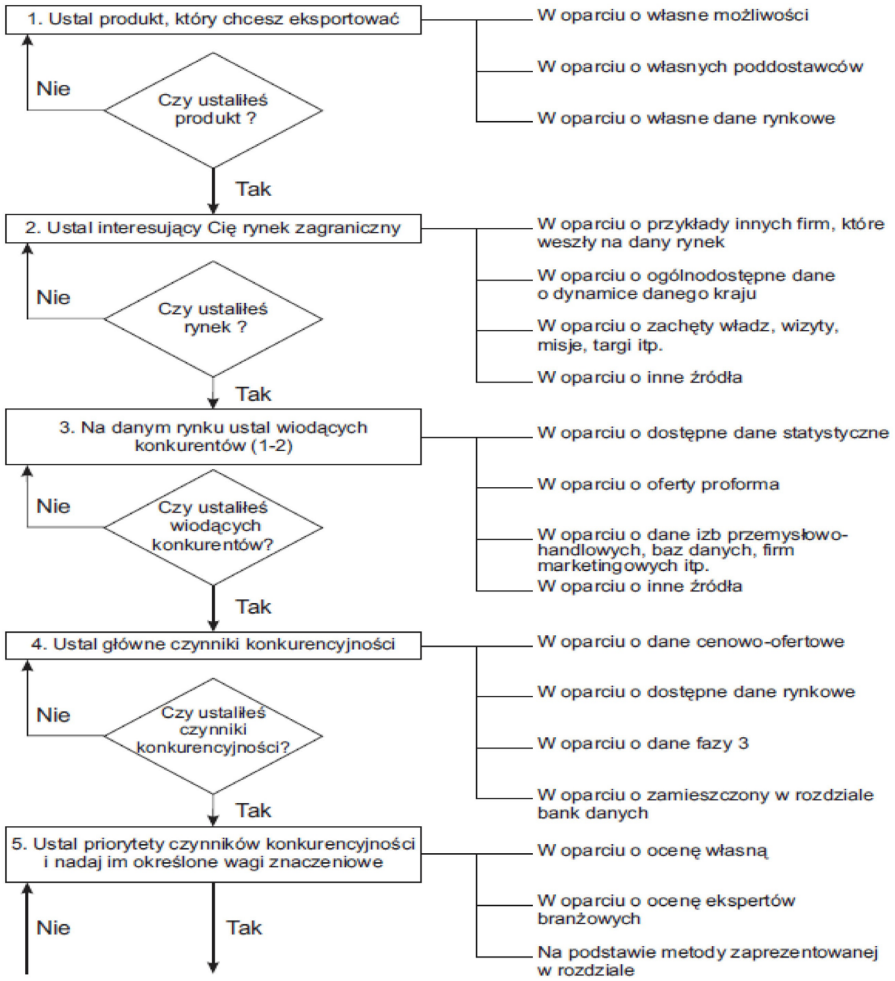


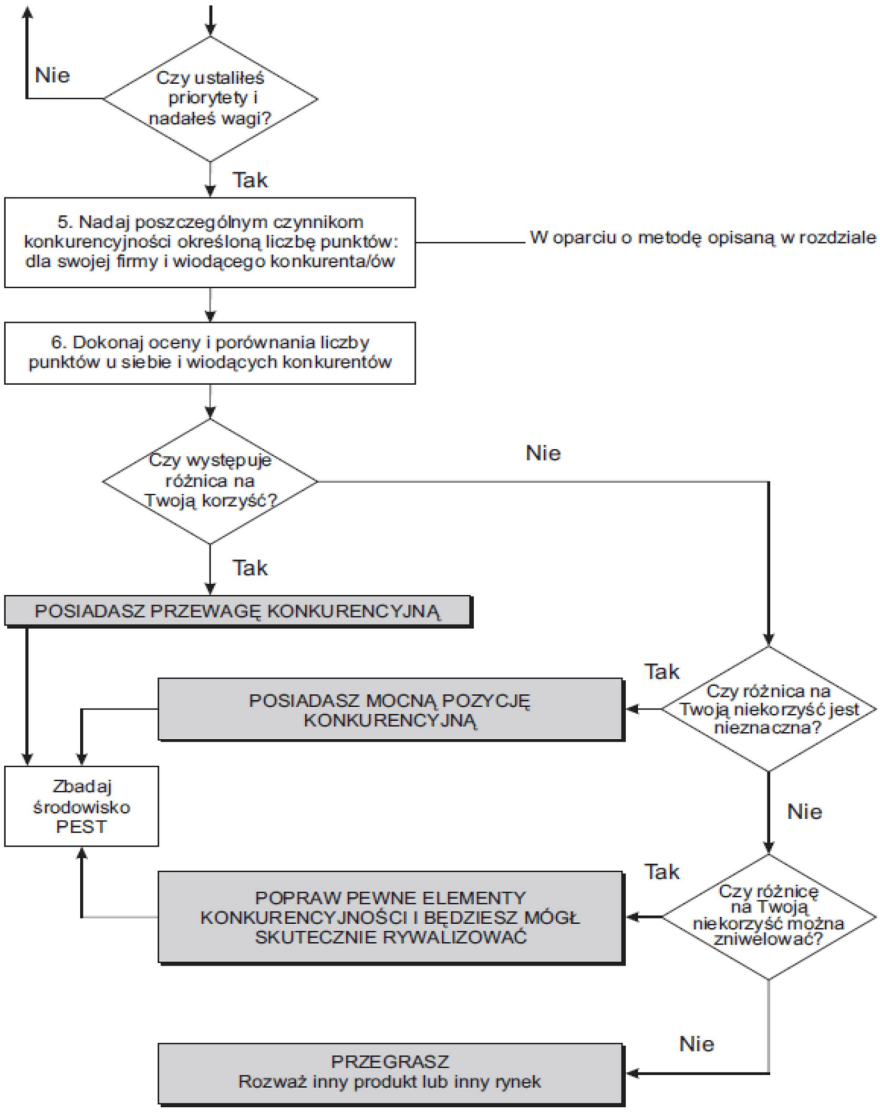
Źródło: opracowanie własne.

Małe i średnie firmy mają obecnie tylko 20-proc. udział w eksporcie. Tymczasem ta grupa przedsiębiorstw może w wielu przypadkach być bardziej konkurencyjna od dużych przedsiębiorstw, realizujących obecnie ponad 80% krajowego eksportu. Małe firmy są bardziej elastyczne i dzięki temu mogą szybciej zmieniać profil produkcji, dopasowując go do wymagań zagranicznych klientów. Mają także większe od dużych firm możliwości sprostania zindywidualizowanym wymaganiom zagranicznych dystrybutorów.

Konkurencyjność firmy na rynkach zagranicznych. Przewaga konkurencyjna firmy jest to **zdolność firmy do oferowania korzystniejszych warunków nabywcom i osiągania dzięki temu większych korzyści niż w przedsiębiorstwach konkurencyjnych**. Przewaga konkurencyjna może dotyczyć kosztów produkcji, cen zbytu, terminów dostaw, jakości, obsługi posprzedażowej i wielu innych elementów. Przedsiębiorstwa, które wykazują wiele przewag konkurencyjnych, mają przesłanki zwiększania udziału w rynku. **Odwrotnością przewagi konkurencyjnej jest słabość konkurencyjna**, która określa, w jakim zakresie konkurenci mogą oferować korzystniejsze warunki nabywcom i osiągać dzięki temu większe korzyści niż nasza firma. Jednym z elementów pozwalających na określenie konkurencyjności firmy jest ustalenie jej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym.

Rysunek 17. Algorytm decyzyjny – ustalanie pozycji konkurencyjnej na rynku zagranicznym metodą punktową





Źródło: opracowanie własne.

Analiza pozycji konkurencyjnej firmy. Metoda punktowa. Analiza pozycji konkurencyjnej firmy służy do wypracowania jednolitej oceny, która ma za zadanie pomóc odpowiedzieć, czy warto podejmować eksport na konkretny rynek.

System ten zawiera dwa zakresy ocen:
1. porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności firm,
2. ustalenie znaczenia poszczególnych elementów.

Porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności może być dokonane na podstawie skali.

Skala taka może wyglądać w sposób następujący:
–2 – duża przewaga konkurenta,
–1 – średnia przewaga konkurenta,
0 – brak różnic w stosunku do konkurenta lub nieznaczne różnice,
+1 – średnia przewaga naszej firmy,
+2 – duża przewaga naszej firmy.

Wyniki obliczeń według takiej skali będą wskazywały na naszą przewagę, jeżeli będą dodatnie, albo przewagę konkurencji, jeżeli będą ujemne. Szczegółowa ocena zależy jednak od znaczenia poszczególnych elementów, czyli od ich wag. Wagi poszczególnych elementów wynikają z ustalenia ich znaczenia dla rynku. Temat ten jest trudny, ponieważ wymaga dobrego rozpoznania, co decyduje o osiągnięciu sukcesu na rynku. Ocena taka ma charakter zawsze subiektywny.

Dla polepszenia jakości wyboru określonych wag można:
1. zasięgać opinii ekspertów czy współpracowników;
2. przeprowadzić rozmowę z dystrybutorami działającymi na danym rynku;
3. zapoznać się z opisami rynku czy kraju;
4. skontaktować się z eksporterami działającymi w kraju docelowym na innych rynkach.

Najprostszą procedurą ustalania wag poszczególnych elementów konkurencyjności jest ustalenie ich kolejności według znaczenia, a następnie podział na kilka grup w zależności od znaczenia, np.:
1. elementy o kluczowym znaczeniu,
2. elementy o istotnym znaczeniu,
3. elementy mniej ważne,
4. elementy bez znaczenia (lub zawarte w innych elementach).

Następnie poszczególnym grupom można przyporządkować określone liczby punktów, np. dla grupy 1 – 5 pkt, dla grupy 2 – 3 pkt, dla grupy 3 – 1 pkt, dla grupy 4 – 0 pkt.

Analiza SWOT. Analizę SWOT rozpoczynamy od przeglądu silnych i słabych stron firmy. Listę potencjalnych silnych stron i słabości przedstawia poniższa tablica.

Obszar funkcjonowania	Elementy analizy
MARKETING	Asortyment produktów/usług, koncepcja produktu, posiadana marka, jakość produktu, klienci, efektywność sieci dystrybucji, koszty dystrybucji, reklama i promocja.
PRODUKCJA	Zdolności produkcyjne, linie technologiczne, nowoczesność wyposażenia, jakość, czas i koszt wytworzenia, lokalizacja zakładów wytwórczych, efekty doświadczenia i korzyści skali.
FINANSE	Poziom obrotów, zysku, zapasów, zadłużenia. Płynność finansowa. Źródła finansowania. Stan majątku. Struktura kosztów.
PERSONEL	Kwalifikacje personelu, zdolność przyciągania i zatrzymania wykwalifikowanych kadr, sposób rekrutacji, polityka awansowania i nagradzania, płace, system komunikacji, fluktuacje załogi.
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE	Struktura organizacyjna, proces kontroli, proces podejmowania decyzji, elastyczność organizacyjna. Zarządzanie strategiczne.
BADANIA I ROZWÓJ	Rozwój produktów/usług, nowe produkty, potencjał badawczy, posiadane patenty.
SYSTEM INFORMACYJNY	Dostępne informacje. Aktualność informacji. Wiarygodność informacji. Przepływy informacyjne. Luki informacyjne

Analizę SWOT można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej, w której 5 – oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 – ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi (które będą uwzględniały znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera).

Etap 1 Ocena działalności marketingowej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Szeroki asortyment produktów	
2.Produkty markowe	
3.System dystrybucji	
4.Materiały reklamowe	
5.Cena	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 2 Ocena działalności produkcyjnej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Zdolności produkcyjne	
2.Koszty wytworzenia produktów	
3.Doświadczenie w zakresie produkcji eksportowej	
4.Kontrola jakości	
5.Linie technologiczne	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 3 Ocena działalności finansowej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Poziom obrotów	
2.Poziom zysków	
3.Płynność finansowa	
4.Poziom zadłużenia	
5.Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania	
6.Doświadczenia w zakresie operacji zagranicznych	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-6)	

Etap 4 Ocena personelu

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Kwalifikacje personelu	
2.Doświadczenie w zakresie operacji eksportowych	
3.Znajomość języków obcych	
4.Motywacja	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	

Etap 5 Ocena organizacji oraz zarządzania

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Struktura organizacyjna	
2.Elastyczność	
3.Planowanie	
4.Egzekwowanie zadań	
5.Budżetowanie	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 6 Ocena działalności badawczej i wdrożeniowej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Posiadanie unikalnych wzorów	
2.Posiadanie patentów	
3.Szybkość wdrażania nowych produktów	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-3)	

Etap 7 **Ocena systemu informacyjnego**

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Zakres informacji dotyczących rynków zagranicznych	
2.Aktualność informacji	
3.Wiarygodność informacji	
4.Porównywalność informacji	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	

Etap 8 **Przygotowanie listy silnych i słabych stron**

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
..... 1	1 .....
..... 2	2 .....
..... 3	3 .....
..... 4	4 .....
..... 5	5 .....
..... 6	6 .....
..... 7	7 .....

Przykłady silnych stron firmy: nowy / atrakcyjny produkt, personel o wysokich kwalifikacjach, dobra lokalizacja, nowoczesna technologia, lojalność klientów.

Przykłady słabości firmy: słaba jakość dóbr i usług, personel o niskich kwalifikacjach, brak planowania, brak materiałów wspierających sprzedaż.

Etap 9 **Poprawa słabych stron i większe wykorzystanie silnych**

DZIAŁANIA - WZMOCNIENIE SILNYCH STRON	DZIAŁANIA - POPRAWA SŁABYCH STRON
..... 1	1 .....
..... 2	2 .....
..... 3	3 .....
..... 4	4 .....
..... 5	5 .....
..... 6	6 .....
..... 7	7 .....

Analizę SWOT prowadzi się zasadniczo **w celu poprawy słabych stron działalności firmy i lepszego wykorzystania jej silnych stron**.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że o sukcesie w sprzedaży produktów za granicę decydują w znacznie większym stopniu silne strony firmy, a nie brak stron słabych. Kontrahenci zagraniczni kupu-

ją produkty, jeżeli te zapewniają im widoczne korzyści, a te wynikają z silnych stron oferty.

Wielu polskich eksporterów ma duże trudności w zbycie swoich produktów dlatego, że **nie potrafi wyeksponować silnych stron własnej firmy i jej oferty**. Lepsze eksponowanie silnych stron polskich firm i ich ofert wydaje się właściwą wskazówką. Przeprowadzając analizę SWOT na tym etapie, należy szczególnie zastanowić się nad lepszym wykorzystaniem swoich atutów i uczynieniem ich widocznymi dla potencjalnych klientów.

Druga część analizy SWOT dotyczy **możliwości i zagrożeń rynkowych**. Ta część analizy ma charakter zewnętrzny i dotyczy otoczenia firmy. Listę możliwości i zagrożeń przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Możliwości i zagrożenia

Fragment otoczenia firmy	Elementy analizy
KONKURENCJA	Liczba konkurentów. Plany inwestycyjne. Sposób prowadzenia walki konkurencyjnej.
OTOCZENIE POLITYCZNE	Stabilność systemu politycznego, ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stabilność rządów.
OTOCZENIE PRAWNE	Stabilność systemu prawnego. Różnice w systemach prawnych.
OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE	Siła nabywcza ludności, podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia), skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu.

Uwaga: do sporządzenia listy możliwości i zagrożeń bardzo przydatne mogą być wyniki analizy PEST. Wymagają one jednak pewnych rozszerzeń, przede wszystkim w dziedzinie analizy konkurencji.

Etap 10 Przygotowanie listy możliwości i zagrożeń

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
..... 1	1 .....
..... 2	2 .....
..... 3	3 .....
..... 4	4 .....
..... 5	5 .....
..... 6	6 .....
..... 7	7 .....

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poradnik eksportera, PARP, Warszawa 2016.

Czy otoczenie danego kraju jest przyjazne dla eksportera? Analiza PEST

Analiza PEST jest bardzo często wykorzystywana do **oceny środowiska makroekonomicznego**. Dotyczy kraju, w którym eksporter prowadzi sprzedaż swoich produktów / usług, lub kraju, na obszarze którego eksporter dopiero zamierza zacząć sprzedawać swoje produkty / usługi.

Nazwa PEST pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy:
P (Political Environment) – oznacza analizę środowiska politycznego,
E (Economic Environment) – oznacza analizę środowiska ekonomicznego,
S (Sociocultural Environment) – oznacza analizę środowiska społeczno-kulturowego,
T (Technological Environment) – oznacza analizę środowiska technologicznego.

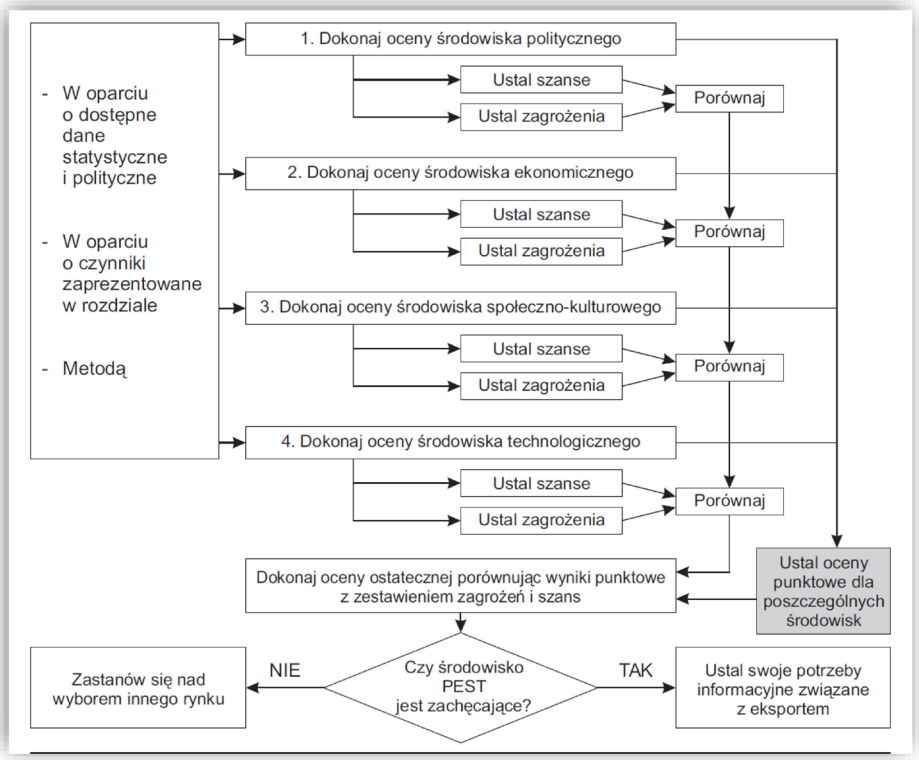
Tabela 17. Analiza PEST

Przedmiot oceny	Opis
Środowisko polityczne	ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stałość rządów
Środowisko ekonomiczne	podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia); dostępność kredytu, poziom dochodów dyspozycyjnych, skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu
Środowisko społeczno-kulturowe	wartości, styl życia, religia, etyka pracy, skład siły roboczej, wskaźniki demograficzne, stosunek społeczeństwa do danej branży, stosunek społeczeństwa do kraju importera
Środowisko technologiczne	odkrycia naukowe, patenty, rozwój technologiczny w danej branży (m.in. dostępność wydajnych linii produkcyjnych), rozwój technologicznych w branżach pokrewnych (substytuty)

Analizę PEST można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej, w której 5 oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 – ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi, które będą uwzględniały znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera, np. dla eksportera dóbr konsumpcyjnych znacznie ważniejsza jest wielkość całego rynku mierzona liczbą ludności niż saldo bilansu handlowego danego kraju.

Na rysunku 18 zamieszczono **algorytm przeprowadzenia analizy PEST**.

Rysunek 18. Algorytm decyzyjny – czy otoczenie danego kraju jest przyjazne



Efekt skali w eksporcie. Efekt skali polega na tym, że im więcej się produkuje i sprzedaje, tym cena produktu może być niższa. Dzieje się tak dlatego, że przy większej produkcji i sprzedaży można taniej projektować, kupować surowce, stosować nowsze technologie

i automatyzować linie produkcyjne oraz mieć dużo niższe jednostkowe koszty sprzedaży. Korzyści z efektu skali polegają na efektywniejszym wykorzystaniu dóbr.

PRZYKŁAD

Efekt skali najlepiej zobrazuje nam przykład z taksówkarzem, który chce zaoferować usługę transportu z Nowego Sącza do Krakowa. Jeżeli będzie miał tylko jednego klienta, to ten za usługę będzie musiał zapłacić 300 zł. Jeśli znajdzie dodatkowo dwie inne osoby na ten kurs, to będzie mógł wziąć od nich nie po 100 zł, ale nawet po 120 zł. Jak widać, efekt skali spowoduje, że usługa taksówkarza będzie tańsza dla klienta, a taksówkarzowi będzie łatwiej zdobyć nowych klientów. Dodatkowo taksówkarz będzie mógł więcej zarobić, a jeżeli zatrudnia kierowcę, to będzie mógł mu więcej zapłacić.



WAŻNE

Jeśli przedsiębiorstwo wykorzystuje efekt skali, to jego produkty mogą być wyraźnie tańsze, a tym samym bardziej konkurencyjne.

To jeszcze bardziej powiększa efekt skali i przedsiębiorca ma środki na podwyżki wynagrodzeń. W dzisiejszej niezwykle konkurencyjnej gospodarce rozwój firm i uzyskiwanie korzyści z efektu skali jest warunkiem niezbędnym do utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku. Konieczność walki o efekt skali wymusza rozwój firm. Zwiększona sprzedaż sprawia, że przedsiębiorca uzyskuje jeszcze większe korzyści z tytułu efektu skali, w ten sposób może podnieść wynagrodzenia, nie tracąc konkurencyjności.

Polskie przedsiębiorstwa nie mają efektu skali.

W zależności od branży efekt skali ma większe lub mniejsze znaczenie. W branżach, w których efekt skali nie przynosi znaczących korzyści, występuje wiele podmiotów gospodarczych, ale mimo to jest mniejsza bariera wejścia w te biznesy. Są to głównie usługi, produkcja prostych produktów i te biznesy na ogół pozostają lokalne. Im produkty są bardziej złożone technicznie, trudniej je wyprodukować, a w branży jest dużo czynnych patentów, uruchomienie produkcji wymaga znacznych nakładów finansowych, tym korzyści skali są dużo większe.

W tych branżach wykształciły się firmy międzynarodowe, które walczą o kolejne rynki zbytu, aby powiększać swoje korzyści skali. W takich właśnie biznesach polskie firmy nie są w stanie przebić się przez barierę efektu skali, dlatego też tak mało mamy polskich firm globalnych.

Wiele polskich firm traci korzyści skali na rynku polskim na rzecz zachodnich konkurentów, którzy wchodzą na nasz krajowy rynek i nawet przez kilka lub kilkanaście lat sprzedają poniżej kosztów. Wszystko po to, aby zdobyć znaczący udział w polskim rynku, powiększyć korzyści skali w dystrybucji, co w przyszłości zapewni im wyższe zyski. Aby korzystać z efektu skali, przedsiębiorstwo musi mieć duży rynek zbytu na swoje produkty.

Wiele obecnych międzynarodowych koncernów stało się firmami globalnymi dzięki temu, że mogły rozwijać sprzedaż na swoich dużych rodzimych rynkach w czasach, kiedy dostęp do tych rynków był ograniczony dla ich zagranicznych konkurentów. Z chwilą, kiedy gospodarka światowa stawała się globalna, firmy te korzystały już z efektu skali, jaki osiągnęły na swoich rodzimych rynkach. Miały z tego powodu niższe koszty, a zatem niższe ceny produktów – mogły więc bez przeszkód rozwijać działalność w innych krajach i jeszcze bardziej powiększać swój efekt skali.

Są **branże, w których koncern korzystający z efektu skali może mieć dużo niższe koszty** (o ponad 20%) niż jego mniejsi konkurenci. W takiej sytuacji nowym, polskim firmom trudno jest konkurować z zagranicznymi gigantami. Z powodu braku efektu skali ponoszą one dużo wyższe koszty, przez co nie zawsze mogą być konkurencyjne za granicą.

Polska jest dużym krajem i w wielu branżach polskie firmy byłyby w stanie uzyskać odpowiednie korzyści z efektu skali, oferując

produkty na naszym rodzimym rynku. To umożliwiłoby im następnie zagraniczną ekspansję i dało szansę na budowanie dobrobytu w naszym kraju. Do tego potrzebna jest jednak świadomość polskich konsumentów i zrozumienie zasad funkcjonowania globalnej gospodarki wolnorynkowej. Często zamiast wspierać polską wspólnotę ekonomiczną, powiększamy efekt skali zachodnich konkurentów naszych rodzimych firm. W wielu branżach niższe koszty pracy w Polsce nie mogą zrekompensować rodzimym firmom przewagi osiąganej przez ich zachodnich konkurentów, korzystających z efektu skali.

PRZYKŁAD

Efekt skali w badaniach i rozwoju

Wyobraźmy sobie, że na rynku konkurują dwie firmy: jedna polska (P) mająca 10% udziału w rynku europejskim i druga, zagraniczna (Z), posiadająca 70% udziału w tym rynku. Obie firmy zamierzają wprowadzić do oferty wysoko zaawansowany i innowacyjny produkt. Aby taki produkt wprowadzić na rynek, należy wydać ok. 5 mln zł na badania i rozwój (koszty konstruktorów, badania patentowe, prototypy). Oceniamy, że taki produkt będzie na rynku funkcjonował 5 lat, a po tym okresie trzeba będzie zastąpić go nowym, bardziej innowacyjnym rozwiązaniem. W tym okresie firma polska (P) ze względu na niski udział w rynku sprzeda ten produkt w liczbie 100 000 szt., natomiast firma zagraniczna – w liczbie 700 000 szt. Jak koszt badań i rozwoju przełoży się na cenę produktu?

Firma P = 5 000 000 zł / 100 000 szt. = 50 zł / szt. – tyle w cenie jednego produktu oferowanego przez producenta P będzie wynosił koszt badań i rozwoju.

Firma Z = 5 000 000 zł / 700 000 szt. = ok. 7 zł – tyle w cenie jednego produktu oferowanego przez producenta Z będzie wynosił koszt badań i rozwoju.

Jak widać, firma większa (Z) będzie mogła oferować ten produkt o co najmniej 43 zł taniej, gdyż o tyle w cenie jednostkowej produktu będzie miała niższy koszt badań i rozwoju. Korzyść tę uzyska dzięki temu, że ma dużo większą sprzedaż.

PRZYKŁAD

Efekt skali w reklamie

Porównajmy wydatki na reklamę dwóch sieci handlowych działających na terenie naszego kraju: portugalskiej Biedronki i polskiej sieci Piotr i Paweł. Biedronka ma w Polsce ok. 2400 sklepów, natomiast Piotr i Paweł tylko 104 punkty sprzedaży (23 razy mniej). Jeżeli obie te sieci wydadzą na ogólnopolską reklamę w telewizji 1 mln zł, to koszt tej reklamy przypadający na jeden sklep wyniesie odpowiednio ok. 400 zł dla Biedronki i 9600 zł dla jednego sklepu Piotr i Paweł. Żeby pokryć koszty tej reklamy, jeden sklep Biedronki będzie musiał wypracować 400 zł dodatkowej marży, natomiast jeden sklep sieci Piotr i Paweł – 9600 zł. Przełoży się to na ceny produktów oferowanych w tych sieciach i wynagrodzenia.

Podobne korzyści z tytułu efektu skali można osiągnąć m.in. przy zakupach, produkcji, dystrybucji, a także logistyce czy reklamie. Ktoś powie: Dlaczego polska firma nie weźmie kredytu i nie zainwestuje w powiększanie rynku zbytu? Wtedy osiągnie przecież efekt skali w sprzedaży? Takie rozumowanie mogłoby sprawdzić się na rozproszonym rynku, na którym konkuruje ze sobą wielu producentów.

Jednakże w większości przypadków nasze polskie firmy konkurują z kilkadziesiąt razy większymi od siebie koncernami z Europy Zachodniej. Jak na próbę powiększenia rynku przez polskiego producenta zareagują konkurenci? Przeznaczą dwa razy więcej środków na reklamę lub okresowo obniżą ceny. W ten sposób zniwelują działania naszej rodzimej firmy, która nie osiągnie zamierzonego celu i zostanie z „długami". Aby zmniejszyć różnice w korzyściach skali i przywrócić równowagę w konkurowaniu polskich firm z zagranicznymi koncernami, a co się z tym wiąże – zapewnić wzrost gospodarczy i wzrost wynagrodzeń w naszym kraju, należałoby rozważyć wprowadzenie w Polsce podatku od korzyści skali[285].

[285] Por. Dlaczego w bogatych krajach Europy Zachodniej zarabia się 4 razy więcej niż u nas? Jaki ja mam na to wpływ?, Raport Fundacji Pomyśl o Przyszłości, Nowy Sącz 2016.

5.7. Rodzaje strategii wchodzenia na rynki zagraniczne

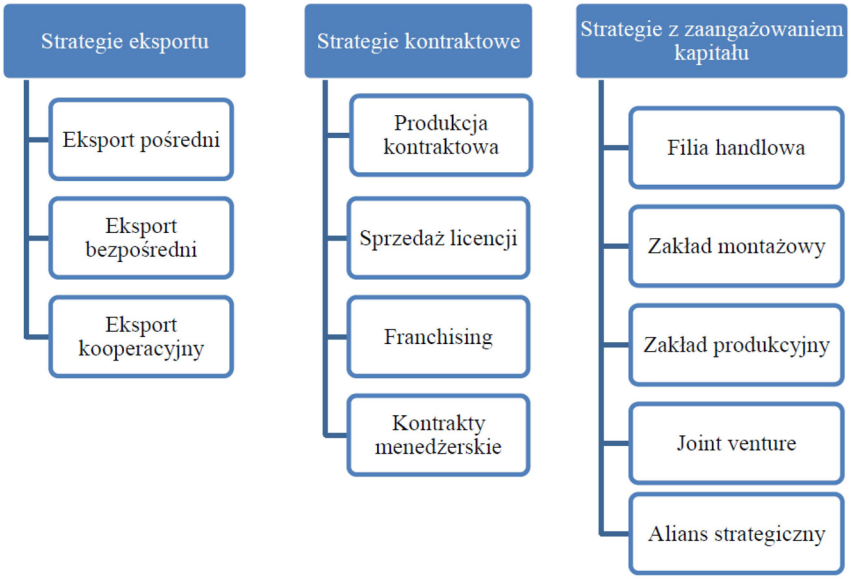
Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest dążenie do **internacjonalizacji**, czyli podejmowania przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą[286]. Jest to zjawisko związane głównie ze zmianami dotyczącymi rynku. Przede wszystkim wynika ze wzrostu konkurencji, liberalizacji działalności gospodarczej, ograniczenia barier międzynarodowej wymiany handlowej i przepływów kapitałowych. Inną przyczyną są zmiany niesione przez postęp techniczny, takie jak: dynamizacja przepływu informacji, uproszczenie zasad komunikacji i transportu pomiędzy krajami[287].

Podstawowe rodzaje strategii wejścia na rynki zagraniczne (formy wejścia) obejmują strategie: **eksportu** (handel zagraniczny i jego odmiany), **kontraktowe** (partnerzy nie łączą swoich kapitałów, dochodzi do współpracy z partnerem zagranicznym na podstawie zawartego kontraktu) oraz **z zaangażowaniem kapitału** (obejmujące kooperację z udziałem kapitału oraz inwestycje).

[286] J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

[287] Cyt. za: Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne, Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020 w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

Rysunek 19. Rodzaje strategii



Źródło: Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne, Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020 w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

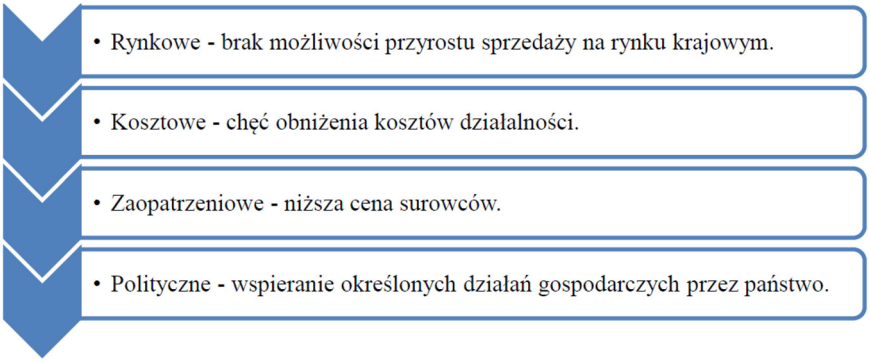
Potencjał zysku oraz kontrola przedsięwzięcia są wprost proporcjonalne do zaangażowania zasobów oraz podejmowanego ryzyka. Z najmniejszym ryzykiem i kontrolą wiąże się eksport pośredni. Natomiast duże ryzyko występuje przy stosowaniu eksportu bezpośredniego i tworzeniu filii handlowej za granicą, a największe w przypadku funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

Tworząc strategię, należy zwrócić uwagę na odpowiednio sprecyzowane **cele działalności przedsiębiorstwa**. **Wśród motywów podejmowania działań można wyróżnić motywy:**

- rynkowe, wynikające z braku możliwości wzrostu sprzedaży na rynku krajowym, w połączeniu z wolnymi, niewykorzystanymi mocami wytwórczymi;
- kosztowe, wynikające z chęci obniżenia kosztów działalności poprzez zwiększenie produkcji i sprzedaż na rynki zagraniczne;
- zaopatrzeniowe, wynikające z niższej ceny surowców na rynku zagranicznym w porównaniu do krajowego;
- polityczne, wynikające ze wspierania pewnych aktywności gospodarczych na rynkach zagranicznych przez państwo.

Istotny jest również odpowiedni **wybór rynków zagranicznych**. Uwzględnia on **ocenę zasobów, rodzaju rynku oraz kosztów wejścia**. Jako kryteria wyboru najczęściej stosuje się atrakcyjność rynku, przewagi konkurencyjne oraz stopień ryzyka (transfer zysków, cła, niestabilność rynku).

Rysunek 20. Motywy internacjonalizacji



Źródło: Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne, Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020 w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

Ważnym elementem jest również **określenie sposobu wejścia na rynek**. Przedsiębiorca do wyboru ma eksport pośredni, bezpośredni lub produkcję zagraniczną, szczegółowo omówione w dalszej części opracowania.

Rysunek 21. Elementy strategii internacjonalizacji



Źródło: Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne, Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020 w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

Następnymi etapami są:

- ustalenie działań marketingowych,
- koordynacja działań krajowych z tymi podejmowanymi za granicą,
- realizacja celów i kontrola ich efektów.

Rysunek 22. Czynniki determinujące wybór formy wejścia na rynki zagraniczne



Źródło: Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne, Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020 w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

UWAGA

W procesie tworzenia strategii wejścia na rynki zagraniczne dokonuje się wyboru pomiędzy dostępnymi formami wejścia, przy uwzględnieniu takich czynników jak stopień kontroli działalności zagranicznej oraz ryzyko z nim związane, atrakcyjność rynku, stopień zaangażowania zasobów czy poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Ceny osiągane przez polskich eksporterów na rynkach zagranicznych są w większości niższe od cen uzyskiwanych przez konkurentów z innych krajów. Oznacza to, że polskie firmy konkurują na rynkach zagranicznych głównie niższą ceną oferowanych produktów.

W okresie członkostwa Polski w Unii Europejskiej zaszły relatywnie niewielkie zmiany w tym zakresie. Na konkurowanie ceną (wyłącznie ceną lub z uwzględnieniem pewnych elementów konkurencji pozacenowej) zdecydowało się 60% firm ankietowanych przez PIE w październiku 2019 r., podczas gdy konkurujących metodami pozacenowymi (wyłącznie pozacenowo lub z wykorzystaniem elementów konkurencji cenowej) – zaledwie 16%. Pozostali eksporterzy uzależniali rodzaj metody konkurowania od sytuacji na rynku.

Przewagi cenowe w większym stopniu wykorzystywane są przez polskie firmy w eksporcie do krajów UE niż do krajów pozaunijnych. Konkurowanie niższą ceną miało szczególnie duże znaczenie na rynku niemieckim, czego efektem było 61% (2018) polskiego eksportu do tego kraju, a także w eksporcie do Czech i na Węgry. Przyczyn rywalizacji eksporterów na rynkach zagranicznych głównie niskimi cenami należy upatrywać m.in. w zbyt małej innowacyjności polskich produktów na tle oferowanych przez innych eksporterów, zwłaszcza z krajów wyżej rozwiniętych, relatywnie niskiej ich jakości, małym zróżnicowaniu oferty eksportowej, a także nasilającej się konkurencji na rynku światowym.

Firmy konkurujące metodami pozacenowymi pozytywnie się wyróżniają na tle firm preferujących rywalizację cenową. Są one większe, częściej eksportują na rynki pozaunijne (92% polskiego eksportu do USA i 60% eksportu do Chin w 2018 r. wynikało ze stosowania pozacenowych metod konkurowania), mają lepszą sytuację finansową, więcej inwestują, są bardziej innowacyjne, częściej reprezentują wysoki i średnio wysoki poziom techniki i oferują za granicą produkty nowe lub znacznie ulepszone oraz wdrażają nowoczesne technologie.

WAŻNE

Głównym źródłem przewagi firm konkurujących metodami pozacenowymi nad rywalami na rynkach zagranicznych są zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców, a firm rywalizujących ceną – niskie koszty pracy przy relatywnie dużych umiejętnościach pracowników.

Firmy rywalizujące pozacenowo znacznie częściej niż firmy konkurujące ceną **uzyskują przewagę konkurencyjną** na rynkach zagranicznych dzięki:

- elastycznemu reagowaniu na zmiany popytu,
- posiadanej marce,
- zastrzeżonym patentom i wzorom użytkowym,
- konkurencyjnej technologii wypracowanej w firmie,
- zdolności do innowacji.

Obecnie o przewadze konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych rzadziej niż w 2016 r. decydują niskie koszty pracy. Oznacza to, że **wyczerpują się możliwości rozwoju przez te firmy eksportu opierającego się na niskich kosztach wytwarzania, wynikających z relatywnie taniej siły roboczej.** Nieuchronnie nadchodzi czas, w którym wiele polskich firm, aby eksportować, będzie musiało mieć w ofercie towary wyróżniające się na tle konkurencji, m.in. lepszą jakością i innowacyjnością[288].

[288] Na podstawie: Ł. Ambroziak, E. Duchnowska, Konkurencyjność polskiego eksportu w wymiarze jakościowo-cenowym, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019, s. 4–6.

5.8. Prowadzenie działalności gospodarczej w wybranych krajach Unii Europejskiej

AUSTRIA

Prawo austriackie wyróżnia **dwa rodzaje działalności**:

- niepodlegającą żadnym ograniczeniom poza wyżej wymienionymi warunkami (obejmuje ok. 1 tys. zawodów i 90% prowadzących samodzielną działalność);
- reglamentowaną, gdzie wymagane są poświadczone kwalifikacje dla 82 rodzajów działalności (np. pośrednictwo pracy, agent ubezpieczeniowy, biuro podróży, fotograf), w tym także dla działalności rzemieślniczej (np. piekarz, posadzkarz, stolarz, zegarmistrz). Na prowadzenie tych rodzajów działalności otrzymuje się zgodę z urzędu dzielnicowego. Rzemieślnicy muszą zdać egzamin mistrzowski[289].

Firmę w Austrii można zarejestrować na dwa sposoby:

- samozatrudnienia;
- założenia spółki prawa handlowego.

Decydując się na podjęcie działalności gospodarczej, należy sporządzić **biznesplan**, który powinien zawierać:

- syntezę całego przedsięwzięcia,
- opis planowanej działalności (koncepcję, strategię rozwoju),
- analizę rynkową,
- plan sprzedaży produktu czy usługi,
- sposób zarządzania firmą oraz planowane zatrudnienie,
- opis szans i ryzyka działalności,
- przewidywania co do rozwoju firmy (sprzedaży, dochodów) w ciągu najbliższych 5 lat,
- opis możliwości, a także źródeł finansowania.

Dobrze jest mieć **wstępną umowę najmu lokalu**. Przyda się także **kontakt biznesowy, który uwiarygodni planowane przedsięwzięcie**, np. przez zapewnienie stałego, gwarantującego minimalną rentowność obrotu. Potrzebna jest również **wstępna umowa najmu mieszkania**.

Działalność koncesjonowana wymaga uruchomienia dodatkowej, skomplikowanej procedury uznania posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego.

[289] Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Wiedniu Titlgasse 15, A-1130 Wien, tel.: (+431) 877-7312, fax: (+431) 877 3597, e-mail: wien@trade.gov.pl, http://www.wien.trade.gov.pl.

Rejestracji samodzielnej działalności gospodarczej dokonuje się w magistracie lub jego odpowiednim oddziale dzielnicowym. Można skorzystać z bezpłatnego doradztwa izby gospodarczej, z pomocą przy wypełnianiu dokumentów włącznie. Podstawowym dokumentem rejestracyjnym jest pisemne zgłoszenie działalności. Cudzoziemcy załączają do niego: akt urodzenia, dowód uprawniający do używania tytułu, kopię paszportu, zaświadczenie o zameldowaniu i niekaralności. Dokumenty muszą być złożone w języku niemieckim, a załączniki przetłumaczone. Opłata za złożenie wniosku wynosi 13 euro plus 3,60 euro za każdy załącznik.

Dodatkowo **w razie podejmowania działalności reglamentowanej** do wniosku trzeba załączyć kopie dokumentów potwierdzających kwalifikacje zawodowe i doświadczenie. Rejestracja odbywa się w systemie one-stop-shop (zainteresowany załatwia sprawę tylko u jednego urzędnika). W wypadku działalności, która nie wymaga koncesji, rejestracja trwa do 30 minut. Możliwa jest także rejestracja działalności online.

Przy zakładaniu spółki z o.o. konieczne są:

- umowa spółki w formie aktu notarialnego,
- ustanowienie zarządu spółki,
- potwierdzenie wpłaty kapitału zakładowego (ustawowy minimalny kapitał wynosi 35 tys. euro),
- zaświadczenie o braku zaległości podatkowych po uprzednim uiszczeniu 1-proc. podatku od kapitału zakładowego spółki,
- wpis spółki do rejestru przedsiębiorstw i obwieszczenie o rejestracji.

Ze względu na skomplikowany proces rejestracji (trwający nawet pół roku) warto wynająć lokalnego prawnika. Pomoc prawnika może okazać się potrzebna, gdy następuje likwidacja spółki.

Podatek dochodowy od osób prawnych wynosi 34%. Minimalna kwota podatku od spółki to 1750 euro. Opodatkowaniu (25%) podlegają także dywidendy. Podstawowa stawka podatku obrotowego (odpowiednik VAT) wynosi 20%, obniżona – 10%. Każdy przedsiębiorca zatrudniający pracowników musi zapłacić **podatek komunalny – 3% sumy wynagrodzeń**. Podatek od dochodów osobistych naliczany jest według skali progresywnej: do 3,6 tys. euro – 0%, od 3,6 tys. do 7,2 tys. euro – 21%, od 7,2 tys. do 21,8 tys. euro – 31%, od 21,8 tys. do 50,8 tys. euro – 41%, powyżej 50,8 tys. euro – 50%. Obok podatków spółka musi naliczać i odprowadzać **składki na ubezpieczenie społeczne pracowników (łącznie 21,85%).**

Minimalne koszty założenia spółki wynoszą:

- doradca podatkowy – ok. 1,5 tys. euro,
- notariusz – ok. 2,5 tys. euro opłaty rejestracyjnej,
- 1-proc. podatek od kapitału – ok. 350 euro,
- koszty prowadzenia księgowości oraz rozliczenia płac – od 250 euro miesięcznie,
- koszty sporządzenia zamknięcia ksiąg rocznych i deklaracji podatkowej – od 2 tys. euro rocznie.

BELGIA

Zakładanie własnej **działalności gospodarczej w Belgii** w zasadzie nie różni się od procedury powstawania polskich firm. Potencjalni przedsiębiorcy muszą jednak zwracać uwagę na bardzo **złożoną strukturę administracyjną tego kraju**. Władza ustawodawcza i wykonawcza sprawowane są tu na szczeblu federalnym, regionalnym oraz wspólnotowym. Co więcej, w Belgii **działa sześć rządów**: federalny, flamandzki, waloński, rząd Stołecznego Regionu Brukseli, rząd Wspólnoty Francuskojęzycznej i rząd Wspólnoty Niemieckojęzycznej. Każdy z nich ma swoje ministerstwa i jednostki administracyjne, do których trzeba zwracać się w momencie zakładania firmy. Sprawę utrudniają jeszcze **trzy języki urzędowe: francuski, flamandzki i niemiecki**. Warto je znać, jeżeli zamierza się prowadzić biznes na belgijskim rynku.

Po przyjeździe do Belgii pierwsze kroki należy skierować do urzędów gmin właściwych dla przyszłej działalności. W wydziale rejestracji cudzoziemców bez zbędnych formalności można dostać 5-miesięczne zezwolenie na pobyt. To czas, w którym przedsiębiorca musi założyć swoją firmę. Kilka dni przed upływem terminu ważności pozwolenia trzeba wrócić do urzędu gminy z dokumentami potwierdzającymi rejestrację działalności gospodarczej lub nabycie udziałów w spółce. Na tej postawie każdy przedsiębiorca otrzymuje ważną 5 lat kartę pobytu.

Rejestracja jednoosobowej działalności gospodarczej wymaga wykonania sześciu czynności. Na początku trzeba sprawdzić w Izbie Rzemiosła i Handlu danej prowincji, czy planowana działalność nie znajduje się **na liście zawodów reglamentowanych**.

W Belgii są 42 takie zawody, do których należą m.in.: zawody budowlane i instalacyjne, ale również fryzjer, kosmetyczka, technik dentystyczny, piekarz, fotograf itp.

Następnie należy:

- uzyskać numer handlowy (RC) w Rejestrze Handlowym lub Rzemieślniczym (czasem trzeba mieć zaświadczenie o prawie do wykonywania zawodu),
- wpisać się do kasy ubezpieczeń społecznych dla pracowników niezależnych,
- zarejestrować firmę w Biurze Kontroli VAT (niezbędna jest kopia zaświadczenia z Rejestru Handlowego z numerem RC) i otworzyć konto w banku,
- zarejestrować firmę w zakładzie ubezpieczeń wzajemnych.

Nieco bardziej skomplikowana jest procedura rejestracji spółek. W Belgii najpopularniejsze są spółki z o.o.

Oprócz czynności wymaganych **przy rejestracji działalności gospodarczej** trzeba dodatkowo:

- podpisać i zarejestrować u notariusza statut spółki,
- zdeponować u notariusza plan finansowy wydatków dostosowany do potrzeb spółki w pierwszych 2 latach jej działalności,
- mieć zaświadczenie z banku o zdeponowaniu kapitału założycielskiego (minimum 18,6 tys. euro).

W ciągu 15 dni od sporządzenia aktu notarialnego w Kancelarii Trybunału Handlowego należy złożyć następujące **dokumenty dotyczące spółki:**

- wyciąg z aktu założycielskiego,
- pełnomocnictwa,
- raport rewidenta, jeśli kapitał został wniesiony w formie rzeczowej.

Żaden z udziałowców nie musi mieć obywatelstwa belgijskiego. Dopuszczalne jest także tworzenie spółki z o.o. przez jedną osobę. Dopuszczalna jest likwidacja spółki przez zgromadzenie wspólników.

Koszt rejestracji jednoosobowej działalności gospodarczej (indépendant) wynosi 50 euro. Za zarejestrowanie osoby prawnej płaci się dwa razy tyle. Każdorazowa zmiana w Rejestrze kosztuje od 30 do 50 euro.

Rejestry spółki prowadzone są w Trybunałach Handlowych większych miast.

Belgijskie podatki podzielone są na trzy kategorie:

- od dochodów,
- od konsumpcji,
- od transakcji i obrotu prawnego dobrami.

Podstawowa stawka podatku dochodowego od osób prawnych to 39%. Małe przedsiębiorstwa, których dochód podlegający opodatkowaniu nie przekracza 322 tys. euro, płacą według kilku przedziałów: od 0 do 24,7 tys. euro – 28%, od 24,7 tys. do 89,2 tys. euro – 36%; od 89,2 tys. do 322,2 tys. euro – 41%.

Osoby fizyczne płacą podatek w skali progresywnej. Stawki wynoszą odpowiednio: do 6,7 tys. euro – 25%, od 6,7 tys. do 8,9 tys. euro – 30%, od 8,9 tys. do 12,7 tys. euro – 40%, od 12,7 tys. do 29,2 tys. euro – 45%, od 29,2 tys. do 43,8 tys. euro – 50%, powyżej 43,8 tys. euro – 52%. Stawka podstawowa VAT wynosi 21%, obniżona – 6%. Składki na ubezpieczenie społeczne płacą zarówno pracownicy – 13,07%, jak i pracodawcy – 32,44%[290].

DANIA

Przyjęty przez Danię model państwa socjalnego sprawia, że rola sektora publicznego jest bardzo duża. Zatrudnia on ok. 35% siły roboczej, obejmując swym zakresem szeroko pojętą sferę usług dla ludności. Jednocześnie udział państwa w sektorze produkcyjnym jest niski w porównaniu z innymi krajami UE, a polityka przemysłowa – mało aktywna.

Model duński to także **spłaszczona struktura dochodów ludności**, wyrównywana transferami z budżetu państwa, bardzo wysokie podatki (najwyższe w krajach OECD) i wysoki poziom cen, przekraczający o 26% średni poziom cen w krajach UE.

Obciążenia podatkowe są ponoszone głównie przez pracowników. Podatek dochodowy od przedsiębiorstw wynosi 28% i jest jak na warunki europejskie niski. Również obciążenia pracodawców na ubezpieczenia socjalne i zdrowotne w wysokości 1% funduszu płac są jednymi z najniższych w krajach OECD[291].

Zarejestrowanie jednoosobowej działalności nie jest ani drogie, ani skomplikowane. Wystarczy udać się do odpowiedniego terytorialnie urzędu gminy, złożyć biznesplan przyszłej działalności oraz świadectwa potwierdzające kwalifikacje osoby, która ubiega się

[290] Wydział Promocji, Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Belgii, www.brussels.trade.gov.pl/pl. Informacje na ten temat potwierdzenia kwalifikacji do prowadzenia firmy na stronach internetowych federalnego Ministerstwa Gospodarki Belgii: http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/Conditions/prof_commerciales/Competences_prof/diplo/index.jsp.

[291] Dania – poradnik dla polskiego przedsiębiorcy, Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Kopenhadze, 2005/2006; K. Wach, Jak założyć firmę w Unii Europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

o zgodę na samozatrudnienie. Do czasu wejścia Polski do Unii nasi przedsiębiorcy mieli kłopoty z uzyskaniem wizy pobytowej. Obecnie będzie łatwiej, pod warunkiem że przedsiębiorca udowodni, że jego firma zapewni mu źródło utrzymania.

Prowadzenie firmy oznacza spore koszty związane z wynajęciem tłumacza (400 koron za stronę dokumentu) i zainwestowaniem w biuro doradcze, bez niego trudno przebrnąć przez rozliczenia podatkowe i socjalne. Sporo przepisów opartych jest na prawie zwyczajowym. Nieznajomość prawa w zasadzie uniemożliwia prowadzenie firmy.

Rząd duński świadomy utrudnień stara się stworzyć przyjazną atmosferę dla nowych inwestycji. W tym celu powstała nawet organizacja Invest in Denmark, która udziela informacji na temat inwestycji w Danii. Pomoc nadal służy jednak największym firmom z takich branż, jak informatyka i nowe technologie.

Dania nie stosuje formalnych ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej. To oznacza, że każdy przedsiębiorca może na równych prawach otworzyć tu spółkę z o.o., akcyjną, jawną oraz komandytową. Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Kopenhadze twierdzi jednak, że dla polskiego przedsiębiorcy najkorzystniejszą formą prowadzenia w Danii działalności jest **założenie oddziału już istniejącej w Polsce firmy**. Nie wymaga to bowiem zaangażowania tak dużych środków finansowych. W przypadku spółki akcyjnej kapitał niezbędny do uruchomienia działalności wynosi 500 tys. koron. Do założenia spółki z o.o. potrzeba 125 tys. koron. Każdą firmę rejestruje się najpierw w Duńskiej Agencji ds. Działalności Gospodarczej i Przedsiębiorstw, która jest agendą Ministerstwa Gospodarki. Następnie trzeba zgłosić działalność w regionalnym urzędzie celno-podatkowym. W Danii likwidacja spółki odbywa się na podstawie decyzji zgromadzenia wspólników.

W Danii obowiązuje 25-proc. stawka VAT. Wszystkie podmioty gospodarcze, których obrót roczny przekracza 20 tys. koron duńskich, są płatnikami VAT. Próg jest symboliczny – odpowiada 2/3 wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Rząd zamroził ostatnio stawki podatkowe. **CIT wynosi teraz 30%.**

Podatek dochodowy od osób fizycznych składa się z dwóch części:

- podatku na rzecz gminy (średnia dla kraju wynosi 32,6%),
- podatku progresywnego płaconego na rzecz skarbu państwa. Tu stawki wynoszą: przy dochodach do 198 tys. koron – 5,5%, od 198 tys. do 295 tys. – 6%, powyżej 295 tys. – 15%.

Obowiązek płacenia składek na ubezpieczenie społeczne w tej samej wysokości 9% od wynagrodzenia brutto nałożony jest na wszystkich pracowników i pracodawców.

FINLANDIA

W Finlandii najistotniejszymi **czynnikami bezpośrednio wpływającymi na wybór formy działalności gospodarczej są:**

- liczba założycieli,
- wymagany kapitał,
- możliwość wpływania na decyzje związane z zarządzaniem biznesem.

W zależności od preferencji przedsiębiorcy forma prowadzenia działalności gospodarczej wybierana jest każdorazowo po uwzględnieniu specyficznych warunków w tym zakresie.

W **Finlandii podstawowymi formami prowadzenia działalności** są:

- przedsiębiorca jednoosobowy,
- spółka jawna,
- spółka komandytowa,
- prywatna spółka akcyjna,
- publiczna spółka akcyjna,
- oddział przedsiębiorstwa zagranicznego.

Obowiązkiem każdego przedsiębiorcy przed rozpoczęciem działalności, niezależnie od tego, na jaką formę prowadzenia się zdecyduje, jest dokonanie rejestracji w urzędzie patentów i rejestracji.

Od maja 2004 r. Polacy mogą prowadzić działalność gospodarczą w Finlandii bez dodatkowych zezwoleń. Co ciekawe, znaczenie ma tu miejsce zamieszkania, a nie obywatelstwo. Wystarczy, że Polak na stałe mieszka np. w Rosji (czyli poza Europejskim Obszarem Gospodarczym), żeby musiał się starać o zgodę fińskiego Urzędu Patentowego. Zgoda tego urzędu jest wymagana także w wypadku spółek jawnej lub komandytowej.

Niestety, **Finowie stosują ograniczenia w dostępie do kilkunastu zawodów**. I tak każdy, kto chce prowadzić m.in. biuro podróży, księgarnię, aptekę, restaurację, kawiarnię, produkować i sprzedawać napoje bezalkoholowe, zajmować się działalnością ubezpieczeniową, ochroną czy pośrednictwem handlowym – musi uzyskać odpowiednią koncesję.

Poza **przedsiębiorstwem jednoosobowym** (koszt rejestracji 65 euro) najpopularniejszą formą działalności w Finlandii jest **spółka z o.o.** Ze względu na niski kapitał zakładowy (8 tys. euro) i odpowiedzialność wspólników do wysokości udziałów wybierają ją zwykle mali i średni przedsiębiorcy. Do wyboru pozostają jeszcze trzy formy prawne: **spółka jawna, spółka komandytowa** – koszt rejestracji 155 euro, a także **prywatna spółka akcyjna** – koszt rejestracji 330 euro.

Załatwienie formalności związanych z utworzeniem przedstawicielstwa lub firmy w Finlandii trwa minimum ok. 3 tygodnie. Najlepiej skorzystać z pomocy prawnika fińskiego znającego tutejsze przepisy i warunki. Wyspecjalizowane biuro zleci też przetłumaczenie dokumentów na język fiński lub szwedzki przez tłumacza przysięgłego.

Przed rozpoczęciem działalności gospodarczej należy złożyć w Urzędzie Patentów i Rejestracji formularz zawierający podstawowe dane o firmie. Zarejestrowanie takiej działalności nie jest trudne – wystarczy wpis do rejestru handlowego. Jeśli idzie o założenie spółki z o.o., niezbędne jest zezwolenie wydawane przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu. Co najmniej połowa wspólników powinna być zameldowana na stałe (osoby fizyczne) lub mieć zarejestrowaną siedzibę (osoby prawne) na terytorium Unii.

Stawka jednolita podatku dochodowego dla przedsiębiorstw wynosi 29%. Stawka podstawowa VAT wynosi 22%, stawki zredukowane – 12% i 6%.

Podatek dochodowy od osób fizycznych liczony jest od uzyskanych dochodów, pensji i innego rodzaju wynagrodzeń, wszelkich celowych wypłat, bonusów dla kierownictwa, uzyskanych prowizji, wartości czynszu od wynajmowanych dla pracowników bezpłatnych lokali mieszkalnych, dodatków, także tych na pokrycie kosztów zamieszkania, dodatków samochodowych i zasiłków wypłacanych bezrobotnym.

Obowiązują stawki progresywne: od dochodów od 11,7 tys. do 14,5 tys. euro trzeba zapłacić 11% podatku, od 14,5 tys. do 20,2 tys. – 15%, od 20,2 tys. do 31,5 tys. – 21%, od 31,5 tys. do 55,8 tys. – 27%, od 55,8 tys. – 34%.

Odliczeniu podlegają składki na obowiązkowe ubezpieczenie emerytalne i składki na obowiązkowe ubezpieczenie od bezrobocia. Stawka za ubezpieczenie zdrowotne wynosi 1,5% dochodu, a stawka za ubezpieczenie emerytalne i od bezrobocia 4,85%[292].

[292] Zagraniczne Biuro Handlowe Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu w Helsinkach Adres: Risto Rytintie 7, 00570 Helsinki, Finlandia, tel. +358 (0) 9 686 00 60, fax +358 (0) 9 686 00 610, www.finland.trade.gov.pl; www.paih.gov.pl.

FRANCJA

Nie ma chyba drugiego kraju, który tak ułatwiałby zakładanie własnej firmy jak Francja. Działa tu **kilkanaście internetowych przewodników dla przedsiębiorców**, którzy chcą otworzyć działalność gospodarczą. Bezpłatnie można się dowiedzieć wszystkiego – począwszy od przygotowania projektu firmy, przez wybór formy prawnej, skończywszy na rejestracji. Ale na tym nie koniec.

We Francji podobnie jak w Portugalii **obowiązuje zasada tzw. jednego okienka**. Formalności związane z zapoczątkowaniem działalności można załatwić w Centrum Formalności Przedsiębiorstw (CFE). W zależności od wielkości i rodzaju firmy okienka te znajdują się w różnych miejscach. W wypadku samozatrudnienia i spółki handlowej formalności załatwiane są przez izby przemysłowo-handlowe. **Rejestracji działalności polegającej na wykonywaniu konkretnego zawodu** dokonuje się w cechach. Jest tylko jeden problem. CFE nie uruchomi procedury zakładania firmy bez przedstawienia kserokopii karty pobytu. Dla polskiego przedsiębiorcy zwykle na tym etapie kończą się starania o założenie własnego biznesu. Pozwolenia na pobyt (trzeba je mieć, jeśli przebywa się we Francji dłużej niż 90 dni) wydają lokalne prefektury. Urzędnicy pytają tylko, jaki jest stan konta wnioskodawcy i dlaczego chce zamieszkać we Francji. Chęć otworzenia firmy to zbyt mało przekonujący argument.

Ci, którym udało się **uzyskać kartę pobytu** (na decyzję czeka się nawet 3 miesiące), udają się do izby przemysłowo-handlowej w wypadku samozatrudnienia lub do sądu, jeśli zakładają spółkę. Ta druga forma jest we Francji coraz popularniejsza. Zgoda na prowadzenie działalności nie jest już potrzebna.

W sądach również obowiązuje zasada „jednego okienka". Wystarczy **złożyć formularz oraz dostarczyć dokumenty**: dotyczące członków zarządu, potwierdzające wpłatę na konto bankowe kapitału spółki, a także poświadczony notarialnie statut spółki. Pracownicy CFE sami roześlą informacje do odpowiedników naszego ZUS-u, GUS-u czy urzędu skarbowego. Zawiadomione tą drogą instytucje także same skontaktują się z przedsiębiorcą i prześlą dokumenty niezbędne do dokończenia rejestracji.

Minimalny kapitał założycielski spółki z o.o. wynosi 7,6 tys. euro. Wizyta w izbie przemysłowo-handlowej albo cechu może poprzedzić założenie spółki z o.o.; są tam specjalne wydziały informacyjne, które pomogą przyszłemu przedsiębiorcy sprecyzować projekt

działalności, doradzą wybór formy prawnej, a nawet pomogą znaleźć pasujące do działalności ulgi. Niektóre izby mają tzw. czujki przetargowe, czyli wyodrębnione komórki, które śledzą wszystkie przetargi. Wnosząc niewielką opłatę, można korzystać ze zbieranych przez izbę danych.

We Francji istnieją aż trzy rodzaje systemów podatkowych. O wyborze decyduje **roczny obrót spółki**:

- system zwykły (obrót powyżej 763 tys. euro przy sprzedaży towarów lub 230 tys. euro przy świadczeniu usług),
- system uproszczony (obrót od 76 tys. do 763 tys. euro przy sprzedaży towarów lub od 27 tys. do 230 tys. euro przy świadczeniu usług) i dla mikrospółek (dotyczy głównie jednoosobowych przedsiębiorstw, których dochód nie przekracza 76 tys. euro przy sprzedaży i przy usługach 27 tys. euro).

Stawka podatku dochodowego od firm wynosi 33,3%. Minimalna kwota podatku to 762,25 euro, jeśli obroty firmy nie przekraczają 7622 euro. Małe i średnie przedsiębiorstwa powstałe w 2001 r. mają stawkę obniżoną do 25% i 15%.

Dochody osób fizycznych są opodatkowane według 7-stopniowej progresywnej skali **od 0%** (dochody nieprzekraczające 4262 euro rocznie) **do 48%** (powyżej 47 933 euro).

Stawka podstawowa podatku VAT wynosi 19,6%, ulgowa – 5,5%. Całkowitym zwolnieniem z VAT-u objęte są firmy o obrocie do 10,6 tys. euro. Pracodawcy, którzy nie płacą podatku VAT, są zobowiązani do opłacenia podatku od wynagrodzeń. Podstawę naliczenia stanowi suma wynagrodzeń wypłaconych w ciągu roku wszystkim pracownikom (od 0 do 6,6 tys. euro – 4,25%, od 6,6 tys. do 133 tys. euro – 8,5%, pow. 13,3 tys. euro – 13,6%).

Składki na ubezpieczenie społeczne płacone przez pracodawcę, w tym samozatrudnionych, wynoszą 40%.

Zarejestrowanie firmy we Francji trwa ok. 8 dni. Opłaty rejestracyjne w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa wahają się od 30 do 350 euro. Wiele firm i izb handlowych świadczy usługi polegające np. na badaniu rynku czy szukaniu partnerów. Taka analiza kosztuje już nawet 3 tys. euro[293].

[293] https://www.gov.pl/web/francja/ie.

HISZPANIA

Rynek hiszpański jest rynkiem dostępnym i przyjaznym dla polskich inwestorów. Charakteryzują **go stosunkowo niższe koszty inwestycji** niż np. w Niemczech, Wielkiej Brytanii czy Francji. Istotne znaczenie mają też podobieństwa łączące oba kraje i narody, które ułatwiają wzajemne zrozumienie i współpracę. Mimo to należy pamiętać, że wszelkie działania na rynku hiszpańskim wymagają dokładnych przygotowań i solidnych projektów inwestycyjnych.

Mamy w tym przypadku do czynienia z **rynkiem dojrzałym i konkurencyjnym, a hiszpański system prawny ma opinię skomplikowanego i zbiurokratyzowanego**.

W dniu 2 kwietnia 2007 r. weszła w życie Dyrektywa 2004/38/WE, **znosząca wymóg posiadania karty pobytu przez obywateli UE**. Dla wszystkich zamieszkałych na terytorium Hiszpanii, nierezydentów, zajmujących się prowadzeniem działalności gospodarczej, **wprowadzono obowiązek posiadania numeru „NIE"** (*Nauacutermero de Identificación de Extranjeros*). Wnioski o nadanie numeru NIE należy składać na komisariatach policji (*Policia Nacional*) zajmujących się wydawaniem dokumentacji dla cudzoziemców, przedstawiając ważny paszport lub dowód osobisty oraz jego fotokopię, zaświadczenie o zameldowaniu oraz wyjaśnienie uzasadniające potrzebę uzyskania NIE. Okres oczekiwania na uzyskanie numeru różni się w zależności od miasta, w którym składa się podanie, i wynosi od 25 do 40 dni.

Polacy zamierzający **przebywać na terytorium Hiszpanii dłużej niż 3 miesiące mają obowiązek zarejestrowania się w Centralnym Rejestrze Obcokrajowców** (*Registro Central de Extranjeros*) przy urzędach ds. cudzoziemców przed upływem tego czasu. Jeśli zainteresowany nie złożył wcześniej wniosku o nadanie numeru NIE, będzie on nadawany podczas rejestracji i wpisywany do certyfikatu.

W Hiszpanii obowiązuje zasada swobody gospodarczej – oznacza to, że na rozpoczęcie działalności gospodarczej nie trzeba mieć pozwolenia. **Jest ono konieczne tylko w kilku wyjątkowych dziedzinach, takich jak radio, telewizja, transport i przemysł zbrojeniowy.**

Obowiązujące w Hiszpanii przepisy dotyczące działalności gospodarczej, w tym procedury związane z wydawaniem pozwoleń, rejestracją i zgłoszeniami, są podobne do polskich, choć wydają się bardziej skomplikowane i potencjalnego przedsiębiorcę czeka na początku sporo papierkowej pracy.

Pierwszym krokiem do założenia spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest otrzymanie zaświadczenia z hiszpańskiego Centralnego Rejestru Handlowego potwierdzającego, że nazwa proponowana dla nowej spółki nie jest już używana przez inną spółkę. Po uzyskaniu zaświadczenia potwierdzającego **nadanie firmie nazwy** spółka musi **otworzyć rachunek bankowy i wpłacić na ten rachunek kapitał zakładowy**. W wypadku spółki z o.o. musi zostać wpłacony cały kapitał, w wypadku spółki akcyjnej wymagane jest wpłacenie 25% kapitału[294].

Polscy biznesmeni najłatwiej odnajdą się właśnie w Hiszpanii. Przepisy dotyczące zakładania firm są tu bardzo podobne do polskich. Z dniem wstąpienia Polski do Unii przedsiębiorcy nie muszą już składać wniosków o pozwolenie na pobyt i rozpoczęcie działalności gospodarczej.

W Hiszpanii nie ma branż, w których łatwiej lub trudniej rozpocząć działalność. **Jednolite przepisy obowiązują wszystkich bez względu na rodzaj działalności i siedzibę firmy**. **Mali i średni przedsiębiorcy** z Polski mogą liczyć natomiast na **pomoc publiczną**. Po informacje o zasadach udzielania i wielkości pomocy finansowej warto więc zwrócić się do Instytutu Kredytu Oficjalnego lub Ośrodka Rozwoju Technicznego i Przemysłowego.

Hiszpanię wyróżnia to, że ani **w przypadku samozatrudnienia, ani założenia spółki cywilnej lub jawnej nie ma obowiązku wnoszenia kapitału początkowego.** Wspólnicy rozliczają się z fiskusem jak osoby fizyczne, ale w zamian za to za zobowiązania odpowiadają całym majątkiem.

Najpopularniejszą formą prowadzenia działalności (oprócz samozatrudnienia) jest spółka z o.o. Do jej założenia potrzebny jest kapitał w wysokości minimum 3 tys. euro. Spółkę z o.o. może prowadzić jedna osoba lub liczący od 3 do 12 osób zarząd. Członek zarządu może na stałe mieszkać poza granicami Hiszpanii. Akt utworzenia spółki musi być sporządzony przez notariusza. Kosztuje to 90 euro, gdy kapitał wynosi do 6 tys. euro, i 150 euro, gdy kapitał wynosi od 6 do 18 tys. euro.

Do założenia spółki potrzebne jest też **zaświadczenie z Centralnego Rejestru Handlowego, potwierdzające, że nie istnieje spółka o takiej samej nazwie** (koszt – 10 euro). Warto więc przygotować kilka nazw, by uniknąć wielokrotnego składania wniosku.

[294] Materiał opracowany na podstawie publikacji: *Poradnik biznesmena*, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Madrycie.

Po uzyskaniu zaświadczenia trzeba:

- otworzyć konto bankowe, na które trafi kapitał założycielski,
- zgłosić spółkę do Rejestru Handlowego (koszt – 150 euro) i urzędu skarbowego, który przydzieli numer NIF (odpowiednik naszego NIP-u) oraz automatycznie pobierze 1% podatku.

Uzyskanie numeru identyfikacji podatkowej jest możliwe drogą internetową. Wcześniej należy uzyskać numer tymczasowy. Na podstawie numeru tymczasowego następuje rejestracja spółki z o.o. w rejestrze handlowym. Ostatnim etapem rejestracji jest ogłoszenie spółki w Monitorze Rejestru Handlowego (90 euro).

Wniosek o nadanie spółce numeru identyfikacji podatkowej wydaje Tesoreria General de la Seguridad Social (odpowiednik ZUS-u). Osoby prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek mają swój specjalny tryb ubezpieczenia.

Stawka podatkowa dla firm wynosi 35%.

Małe i średnie przedsiębiorstwa płacą natomiast 30%. Kwota podatku może być przez urząd skarbowy rozłożona na trzy raty.

Skala podatku dochodowego dla osób fizycznych jest progresywna. Progi, w zależności od wysokości zarobków, są następujące: do 3,6 tys. euro – 18%, od 3,6 tys. do 9 tys. euro – 24%, od 9 tys. do 12,2 tys. euro – 28,3%, od 12,2 do 15,3 tys. euro – 37,2%, od 15,3 tys. do 27 tys. euro – 45%, powyżej 27 tys. euro – 48,8%. **Stawka podstawowa VAT wynosi 16%, zredukowana – 7% i 4%.**

Wszyscy pracodawcy (także samozatrudnieni) muszą płacić **składki na ubezpieczenie społeczne. Stawka dla pracodawców wynosi 23,6%, dla pracowników – 4,7%**[295]**.**

HOLANDIA

W Holandii działa sporo polskich firm, większość w branży usługowej. Nic dziwnego – sektor usług zajmuje największą część holenderskiej gospodarki. Ale rozpoczęcie działalności nie jest tu takie proste. Od 1 maja 2004 r. nie trzeba już mieć wizy i pozwolenia na pobyt. Polacy powinni jednak dobrowolnie postarać się o **pozwolenie, które ułatwia rejestrację działalności**.

W wielu sektorach (budowlanym, instalacyjnym, transportowym czy spożywczym) wymagana jest specjalna zgoda na prowadzenie firmy. Od decyzji lokalnych urzędów gmin zależy także powodzenie

[295] https://www.paih.gov.pl/publikacje/eksport.

biznesu gastronomicznego, **Holandia wprowadziła bowiem limity określające liczbę barów, kawiarni i restauracji w danej dzielnicy.**

Ci, którym udało się zgodę uzyskać, najczęściej prowadzą swoją działalność na zasadzie **samozatrudnienia.** Tak jest najprościej i najtaniej. Przed zarejestrowaniem firmy trzeba spełnić kilka warunków, m.in. mieć:

- odpowiednie kwalifikacje zawodowe,
- środki finansowe,
- ubezpieczenie,
- dobry stan zdrowia.

Po przyjeździe do Królestwa Niderlandów i uzyskaniu niezbędnych pozwoleń policja automatycznie wyznacza datę badania w miejscowej przychodni lekarskiej.

Działalności gospodarczej w Holandii nie można rozpocząć też bez złożenia w Urzędzie Imigracji i Naturalizacji (IND) dokumentów:

- kopii paszportu,
- opisu zakresu działalności gospodarczej,
- deklaracji z Urzędu Podatkowego,
- decyzji administracyjnej o przyznaniu numeru identyfikacji podatkowej,
- kopii zakupu lub kontraktu na wynajem powierzchni, gdzie mieści się siedziba firmy,
- a także biznesplanu (musi zawierać informacje dotyczące statusu firmy i prognozę finansową sporządzoną przez księgowego rejestrowanego dla osób prawnych lub przez biuro rachunkowo-księgowe dla firm jednoosobowych).

Napisanie dobrego biznesplanu nie jest proste. Pomóc w tym mogą wyspecjalizowane organizacje lub firmy – pod adresami www.kvk.nl lub www.adviseurs.pagina.nl, gdzie również można znaleźć wypełnione przez specjalistów wzory standardowych planów finansowych.

W wypadku spółki akcyjnej (NV) lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (BV) do kompletu dokumentów trzeba dołączyć jeszcze akt założycielski. Firmy rejestrowane w Holandii są zobowiązane do **założenia konta bankowego.** Spółka (B.V.) to spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wartości udziałów, które zostały zarejestrowane. Założenie spółki z o.o. z kapitałem początkowym w wysokości 1 euro jest możliwe.

Specjalnym regułom podlega wybór nazwy firmy. W Holandii niedopuszczalna jest rejestracja kilku przedsiębiorstw o takiej samej,

a nawet podobnie brzmiącej nazwie. Warto więc zlecić regionalnej Izbie Przemysłowo-Handlowej przeszukanie rejestru wszystkich firm.

Stawka podatku od przedsiębiorstw w wypadku dochodów do 22,6 tys. euro wynosi 29%, powyżej tej kwoty – 34,5%.

Osoby fizyczne także płacą podatek w zależności od dochodów. Stawki wahają się **od 32% do 52%**. Łącznie z podatkiem dochodowym organy skarbowe pobierają **składki na ubezpieczenie społeczne**. Stawka podstawowa **podatku VAT wynosi 19%**, **obniżona – 0% i 6%.**

Małym firmom przysługują zwolnienia podatkowe. Jeżeli należny VAT po odliczeniu zapłaconego podatku wynosi mniej niż 1,8 tys. euro, można odliczyć te kwotę. Gdy natomiast suma jest mniejsza od 1,3 tys. euro, nie ma obowiązku płacenia podatku VAT.

Zarejestrowanie spółki trwa ok. 2 miesięcy. W tym czasie może jednak **działać na tzw. zasadach tymczasowych**. Koszt rejestracji zależy od formy prawnej przedsiębiorstwa i liczby zatrudnianych osób. **Rejestracja firmy jednoosobowej** w Izbie Przemysłowo -Handlowej w Hadze kosztuje 69 euro. Przynależność do Izby Przemysłowo-Handlowej jest obowiązkowa. Opłata roczna wynosi ok. 160 euro[296].

IRLANDIA

Obowiązujące w Irlandii przepisy i regulacje dotyczące zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej należą do jednych z **najbardziej liberalnych na świecie**. Czas załatwiania spraw urzędowych jest stosunkowo krótki, wiele czynności można załatwić jednie drogą elektroniczną, a instytucja tzw. jednego okienka jest tu szeroko rozpowszechniona. Nie oznacza to jednak, iż prowadzenie działalności gospodarczej w Irlandii pozbawione jest jakichkolwiek problemów.

Wiele dziedzin **podlega koncesjonowaniu bądź wymaga uzyskania licencji instytucji różnego szczebla**. Jednak i w tym względzie procedura ich uzyskania jest z reguły znacznie łatwiejsza niż w innych krajach.

Z uwagi na fakt, iż w Irlandii obowiązuje odmienny niż w Polsce (i w innych krajach kontynentalnej Europy) **porządek prawny oparty**

[296] https://www.gov.pl/web/holandia; http://www.psz.pl/168-archiwum/praca-w-holandii-poradnik; Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Hadze; http://www.answersforbusiness.nl/guides; www.ondernemersplein.nl; Niderlandzka Agencja Przedsiębiorczości Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

na tzw. prawie zwyczajowym (ang. *Common Law*), w wielu przypadkach przed podjęciem określonych decyzji biznesowych wskazane jest zasięgnięcie opinii bądź porady miejscowego prawnika lub księgowego.

W Irlandii istnieją następujące formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej:

1. jednoosobowa działalność gospodarcza (ang. *sole trader*);
2. spółki osobowe:
   - spółka jawna (ang. *partnership*),
   - spółka komandytowa (ang. *limited partnership*);
3. spółki kapitałowe:
   - prywatna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (ang. *private limited liability, Ltd.*);
   - publiczna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna (ang. *public limited liability, PLC; Corporation, SA*)[297].

W Irlandii zainteresowanie prowadzeniem biznesu przez Polaków jest duże, gdyż **nie trzeba się starać o pozwolenie na prowadzenie działalności**. Przed I maja 2004 r. procedura ta trwała nawet rok. Obecnie rejestracja w wypadku jednoosobowej działalności trwa ok. 7 dni, spółki – do 14 dni. Dodatkowo **Irlandia kusi niskimi podatkami i wsparciem rozwoju nowych technologii.**

Jedyne utrudnienie, z jakim może się zetknąć polski przedsiębiorca, polega na tym, że gdy jest to **spółka, na miejscu musi przebywać dwóch dyrektorów rezydentów (powyżej 83 dni).** W innym przypadku trzeba **wykupić ubezpieczenie na wypadek zamknięcia działalności.** Koszt dwuletniej polisy dochodzi do 2 tys. euro. Polskie firmy, organizując swoją działalność w Irlandii, czasem wykupują już istniejące spółki. Operację przeprowadzają kancelarie prawne, a jej koszt wynosi ok. 2 tys. euro. Formalności związane z rejestracją jednoosobowej działalności są ograniczone do minimum (rejestracja w Urzędzie Skarbowym i w Urzędzie Rejestracji – CRO).

Poza samozatrudnieniem najpopularniejszą formą przedsiębiorstwa w Irlandii jest **spółka akcyjna, a także spółka akcyjna z odpowiedzialnością ograniczoną** – gwarancją udziału kapitałowego. W pierwszym wypadku odpowiedzialność jest ograniczona do sumy udziałów, w drugim do sumy, jaką udziałowcy zobowiązali się wnieść

[297] Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Dublinie, www.ireland.trade.gov.pl.

do wkładu kapitałowego w razie zakończenia działalności spółki. W Irlandii założenie spółki z o.o. nie jest skomplikowane, a kontakty z urzędem skarbowym nie przysparzają właścicielom firm problemów.

Firmy zarejestrowane w Irlandii **muszą przeprowadzać badania bilansu przez audytora**. Mała firma może być z tego obowiązku zwolniona, jeżeli udowodni, że jej obroty nie przekraczają 317 tys. euro, suma bilansowa – l mln 904 tys. euro, a średnie zatrudnienie – 50 osób.

Zanim polska firma zacznie działalność, musi spełnić kilka warunków:

- zarejestrować strukturę i nazwę firmy (zaproponowaną nazwę warto sprawdzić w Rejestrze Spółek i Biurze Rejestracyjnym Spółek),
- wybrać systemy rachunkowe,
- otworzyć konto w banku,
- załatwić ubezpieczenie.

O rozpoczęciu działalności trzeba powiadomić urząd skarbowy.

Osoby fizyczne, których przewidywany roczny obrót nie przekroczy 127 tys. euro, wypełniają formularz STR, powyżej tej sumy – TR1. Osoby zakładające spółki wypełniają formularz TR2. Formularze (dostępne pod adresem www.revenue.ie) są niezbędne m.in. do określania podatku dochodowego.

Irlandia ma jedne z **najkorzystniejszych stawek podatkowych na świecie.** Zyski od sprzedaży wytwarzanych towarów i świadczonych usług są opodatkowane stawką w wysokości **12,5%.**

Specjalne stawki podatku dochodowego od osób prawnych obejmują:

- produkcję towarów,
- niektóre usługi komputerowe, np. rozwój oprzyrządowania,
- przetwarzanie danych i powiązane z tym usługi techniczne oraz konsultingowe,
- naprawę statków, samolotów i silników samolotowych lub komponentów,
- produkcję filmową,
- hodowlę ryb,
- przetwórstwo mięsne,
- klonowanie roślin,
- niektóre usługi związane z transportem morskim.

W Irlandii obowiązuje **dwustopniowa skala podatkowa**. **Dochody osób fizycznych opodatkowane są od 20% do 42%. Stawka podstawowa podatku VAT wynosi 21%.**

Opieka społeczna w Irlandii opłacana jest ze składek ubezpieczenia – Pay Related Social Insurance. Pracodawca zobowiązany jest płacić według następującej skali: przy wynagrodzeniu tygodniowym do 356 euro – 8,5%, przy wyższym – 12%. Pracownicy z kolei płacą 4% od tygodniowego wynagrodzenia powyżej 127 euro i 2% od tygodniowego wynagrodzenia powyżej 356 euro[298].

NIEMCY

Jeśli planowałeś rozpoczęcie działalności na zasadzie samozatrudnienia, lepiej zrezygnuj z tego pomysłu. Niemcy mają bardzo liberalne ustawodawstwo, jednak wyjątkowo skutecznie **utrudniają założenie własnej, zwłaszcza jednoosobowej firmy**, która działa na podstawie wpisu do rejestru prowadzonego przez gminy i dzielnice. **Niemieccy urzędnicy żądają dowodu posiadania odpowiednich kwalifikacji zawodowych, znacznych środków finansowych i biznesplanu**, który uwiarygodni powodzenie przedsięwzięcia.

Gdy polski przedsiębiorca zdecyduje się na prowadzenie firmy w Niemczech, **nie musi się starać o zezwolenie na pracę**. Potrzebne jest jedynie **zezwolenie na pobyt z prawem do wykonywania wybranej działalności**. Warto pamiętać, że urzędnicy mogą decydować o tym, czy działalność zagranicznej firmy służy interesom gospodarczym Niemiec. Każdy obywatel polski ma możliwość zgłoszenia / zarejestrowania działalności gospodarczej w Niemczech. Osoba prowadząca w Niemczech samodzielną działalność gospodarczą (*selbstständige Erwerbstätigkeit*) stanowi jednoosobowe przedsiębiorstwo (*Einzelunternehmen*) podlegające regulacjom kodeksu cywilnego (Bürgerliches Gesetzbuch, BGB).

Zasady rejestracji i prowadzenia działalności gospodarczej reguluje ustawa o prowadzeniu działalności gospodarczej – Gewerbeordnung (GewO). Przed zarejestrowaniem działalności gospodarczej należy się upewnić i sprawdzić, czy dla prowadzenia danej działalności w Niemczech konieczne jest uzyskanie odpowiedniego pozwolenia, koncesji czy też spełnienie innych wymagań:

[298] https://ireland.trade.gov.pl/pl/irlandia/analizy-rynkowe/236920,przewodnik-prowadzenia-i-rejestracji-firm-na-rynku-irlandzkim.html.

- posiadanie koncesji konieczne jest w: gastronomii, transporcie, handlu obwoźnym, ubezpieczeniach, ochronie, usługach dla osób niepełnosprawnych, handlu bronią, produkcji leków;
- posiadanie dyplomu mistrzowskiego niezbędne jest w przypadku niektórych rodzajów rzemiosła (załącznik A – listy zawodów rzemieślniczych, tzw. Handwerksordnung);
- w przypadku osób wykonujących niektóre wolne zawody konieczne jest uznanie kwalifikacji zawodowych i/lub spełnienie określonych warunków finansowych.

Poza zgłoszeniem działalności gospodarczej w urzędzie ds. gospodarczych (Gewerbeamt / Wirtschaftsamt) właściwym dla miejsca siedziby przedsiębiorstwa, trzeba dopełnić:

- formalności związanych z uzyskaniem numeru podatkowego (Steuernummer),
- rejestracji w branżowej kasie chorych,
- ubezpieczenia od nieszczęśliwych wypadków itp.
- w przypadku usług rzemieślniczych trzeba dodatkowo zarejestrować się w izbie rzemieślniczej (Handwerkskammer).

Niezmiernie istotny przy prowadzeniu działalności gospodarczej tego typu **jest rzeczywisty fakt prowadzenia jej samodzielnie**. W przeciwnym wypadku praca wykonywana na rzecz zleceniodawcy zostanie przez władze niemieckie uznana za działalność pozornie samodzielną.

Najważniejszymi cechami samodzielnie prowadzonej działalności gospodarczej są:

- wykonywanie prac we własnym imieniu i na własny rachunek;
- brak zewnętrznego kierownictwa;
- dysponowanie własnym biurem, ewentualnie warsztatem w zależności od rodzaju prowadzonej działalności oraz odpowiednim sprzętem i wyposażeniem (biurowym lub warsztatowym);
- korzystanie ze sprzętu lub narzędzi zleceniodawcy tylko na podstawie umowy użyczenia (w tym czasie z tego sprzętu nie może korzystać zleceniodawca).

Dla oceny, czy zgłoszona działalność gospodarcza nie jest w istocie tylko pozorna, zwłaszcza gdy wykonuje się prace na miejscu u klienta-zleceniodawcy, brane są pod uwagę jeszcze inne kryteria.

Podejrzenie, iż samodzielna działalność prowadzona jest pozornie, jest uzasadnione, jeśli:

- prowadząc działalność, w zasadzie wykonuje się stale zlecenia tylko jednego zleceniodawcy;
- zleceniodawca regularnie zleca wykonanie tych samych czynności pracownikom na stałe u siebie zatrudnionym;
- nie zauważa się w czynnościach osoby prowadzącej działalność oznak działania typowych dla samodzielnego przedsiębiorcy, np. samodzielnego decydowania o warunkach zakupu i sprzedaży, wykorzystaniu kapitału i maszyn;
- prace, które wykonuje się u zleceniodawcy, są w zasadzie porównywalne z tymi, które przedsiębiorca wykonywał, gdy był (jeśli taki przypadek miał miejsce) jeszcze zatrudniony u tego zleceniodawcy na podstawie umowy o pracę;
- pracuje się u zleceniodawcy według jego „organizacji pracy" i jego „godzin pracy";
- otrzymuje się wynagrodzenie za nadgodziny;
- ma się zakaz wykonywania usług u innych zleceniodawców;
- wystawia się faktury za przepracowane godziny według stawki godzinowej.

Świadczenie usług transgranicznych. Kolejną możliwością prowadzenia działalności gospodarczej dla polskich **obywateli na terytorium Niemiec jest transgraniczne świadczenie usług.**

Usługa transgraniczna to usługa świadczona przez podmiot gospodarczy prowadzący działalność gospodarczą w Polsce na terenie innego państwa. **Usługa powinna być wykonywana przejściowo i być czasowo ograniczona**. Ocena, jak długo można świadczyć usługę, zależy od warunków funkcjonowania usługodawcy i nie można zdefiniować ogólnych granic jej trwania. Z tym problemem wiąże się nierozerwalnie kwestia tzw. punktu ciężkości. Usługa świadczona w innym państwie nie może bowiem przeważać nad działalnością prowadzoną w państwie rejestracji.

Aby można było mówić o świadczeniu usługi transgranicznej, należy łącznie spełniać następujące warunki:

- prowadzić zarejestrowaną w Polsce działalność gospodarczą;
- mieć numer identyfikacji podatkowej NIP PL;
- uzyskać zlecenie;
- legitymować się podpisaną umową z kontrahentem;

- w przypadku oddelegowania do świadczenia usługi pracowników dopełnić formalności związanych z ubezpieczeniem delegowanych (druk E 101);
- usługa musi być wykonywana na terytorium innego państwa;
- po zakończeniu zlecenia należy wystawić rachunek;
- po wykonaniu usługi – powrót do kraju;
- prowadzenie dalszej działalności w kraju.

W przypadku zamiaru świadczenia usług transgranicznych duże znaczenie ma **prawidłowe przygotowanie umowy, która powinna określać zakres usługi oraz sposób jej wykonania**. Prawidłowo sporządzona umowa powinna odpowiadać umowie o dzieło lub umowie zlecenia w polskim prawie. Od staranności jej sporządzenia zależeć będzie, czy świadczona usługa zostanie uznana i zaliczona jako usługa transgraniczna.

Często, na co należy zwrócić uwagę, pojawia się problem, czy **przedmiot umowy nie jest ukrytą formą zatrudnienia lub wynajęcia pracowników**. W umowie bezwzględnie powinna znajdować się wysokość zapłaty dla wykonawcy usługi za całość prac. W żadnym razie nie powinno w niej być uzgodnienia dotyczącego wynagrodzenia pracowników delegowanych, wynagrodzenie to powinno być wypłacane przez firmę w kraju na podstawie umowy o pracę.

Wszyscy oddelegowani do wykonania usługi za granicą **pracownicy firmy polskiej muszą być ubezpieczeni**. Dokumentem poświadczającym ubezpieczenie jest druk E 101, wydawany przez właściwy dla siedziby pracodawcy oddział ZUS.

Przed zarejestrowaniem działalności gospodarczej zawsze warto zwrócić się o bezpłatną poradę do pracowników WPHI. Na stronie internetowej Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji znajdują się praktyczne i użyteczne informacje przydatne dla prowadzących czy też planujących prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Niemiec. Cykliczne spotkania w ramach tzw. Forum Polskich Przedsiębiorców stanowią natomiast platformę wymiany doświadczeń i informacji, jak również okazję do spotkania z ekspertami z różnych dziedzin[299].

[299] https://germany.trade.gov.pl/pl/abc-biznesu/przewodnik/171121,dzialalnosc-gospodarcza-uslugi-i-dzialalnosc-gospodarcza-w-niemczech.html.

Rozpoczęcie działalności gospodarczej wymaga złożenia **zgłoszenia we właściwym dla siedziby firmy urzędzie gminy lub dzielnicy**. Samo jego przyjęcie nie upoważnia jednak do rozpoczęcia działalności, na którą wymagane jest **odrębne zezwolenie (przewóz osób i towarów, prowadzenie biura podróży, usługi hotelarskie i gastronomiczne, handel używanymi towarami) lub wpis do rejestru rzemiosła**. A zgodnie z niemieckim prawem rzemieślnikami są też np. robotnicy budowlani. To oznacza, że nawet mały zakład budowlany może działać dopiero po wpisaniu właściciela do rejestru prowadzonego przez izbę rzemieślniczą. Przedsiębiorca musi mieć dokumenty mistrzowskie. Ich zdobycie wiąże się z egzaminem, poprzedzonym 3-letnią praktyką zawodową. Egzaminu nie muszą zdawać ci, którzy ukończyli na wyższej uczelni w Unii kierunek o specjalności związanej z działalnością. Jeżeli wybrana działalność nie wymaga zgody, to po jej zgłoszeniu trzeba powiadomić urząd finansowy. Nadaje on firmie numer podatkowy i przesyła do wypełnienia ankietę z pytaniem o planowane obroty oraz dochody. Kolejny numer nadaje urząd pracy.

Zarejestrowanie spółki to skomplikowany proces, który w trwa 6–9 miesięcy, dlatego opłaca się korzystać z usług doradców prawnych. Chociaż nie są tani, znacznie przyśpieszą założenie firmy.

Najprostszą formą działalności jest wpis do rejestru działalności gospodarczej i posiadanie tzw. Gewerberkarte. Cudzoziemiec musi jednak udowodnić, że dzięki posiadanym środkom finansowym jest w stanie zapewnić sobie utrzymanie. Dlatego **najpopularniejszą w Niemczech formą jest spółka z o.o**. Może ją stworzyć nawet jedna osoba, z tym że umowa musi być poświadczona przez notariusza. Po podpisaniu umowy trzeba **otworzyć konto w banku i wpłacić kapitał zakładowy, minimum 25 tys. euro. Nazwa spółki może być dowolna, pod warunkiem że odróżnia się od już istniejących**.

Decyzję o rejestracji nazwy wydaje Izba Przemysłowo-Handlowa. W Niemczech likwidacja spółki z o.o. może być podjęta na walnym zgromadzeniu (dobrowolna likwidacja) lub inicjowana przez sąd (likwidacja przymusowa).

Stawka podatku dochodowego od osób prawnych wynosi w Niemczech 25%. Stawki podatku dochodowego są progresywne i wynoszą od 0 do 47% (zależnie od dochodów i stanu cywilnego osoby płacącej). Podstawowa stawka VAT wynosi 16%, obniżona – 7%.

Wyliczenie **stawki na ubezpieczenie społeczne** jest skomplikowane. Podstawa zależy m.in. od tego, czy firma zarejestrowana jest we wschodnich czy zachodnich Niemczech. **Pracodawca opłaca średnio 22%, pracownik drugie tyle.** Opłaty za założenie firmy rosną wraz z wysokością kapitału zakładowego. Średnio wizyta u notariusza to wydatek ok. 200 euro, opłaty pocztowe itp. – prawie 80 euro, uwierzytelnienie podpisów – prawie 70 euro, opłata za wpis do rejestru – blisko 80 euro, honorarium adwokata – kolejne 1000 euro[300].

WIELKA BRYTANIA

Henry Lloyd, brytyjski producent luksusowej odzieży żeglarskiej, to rodzinna firma założona przez Polaka, Henryka Strzeleckiego. Na czele Federacji Brytyjskich Izb Handlowych stoi także Polka, Isabella Moore. **Otwarty rynek pracy i liberalne prawo** to doskonała zachęta dla Polaków – także tych, którzy w Wielkiej Brytanii chcą rozkręcić swój interes. Brytyjczycy nie zastosowali bowiem wobec nowych członków Unii żadnych okresów przejściowych w swobodnym dostępie do rynku pracy. Ale warto tu szukać nie tylko etatu. Być może prostsze i bardziej opłacalne okaże się prowadzenie własnej firmy.

Prawo spółek nic dyskryminuje firm zagranicznych. Mają one do wyboru różne formy organizacyjno-prawne, przy czym podstawowym kryterium różnicowania kategorii spółek jest sposób ich powstania:

- spółki zwykłe (*partnerships*) powstają w wyniku zawarcia umowy,
- spółki typu korporacyjnego są następstwem procedury inkorporacyjnej.

Konstrukcja spółki wywodzi się z prawa precedensowego. Liczba wspólników jest ograniczona **do dwudziestu**. Spółki z o.o. i akcyjne muszą mieć minimalny **kapitał założycielski w wysokości 50 tys. funtów**. Pozostałe spółki nie mają limitów odnośnie do wysokości kapitału założycielskiego.

Instytucją odpowiedzialną za **rejestrację firm jest brytyjski Urząd Rejestrowy**. Działa on jako wyodrębniona agencja rządowa w ramach Ministerstwa Handlu i Przemysłu. Przedsiębiorstwa muszą przekazywać do urzędu rejestrowego informacje o wszelkich zachodzących w nich zmianach (nazwy, statutu, składu zarządu spółki itp.) i przesyłać w określonych terminach sprawozdania finansowe.

[300] Polska Agencja Inwestycji Zagranicznych, file:///C:/Users/DELL/Downloads/Niemcy%20-%20przewodnik%20po%20rynku.pdf.

Istnieje kilka podstawowych form prowadzenia działalności gospodarczej na terytorium Wielkiej Brytanii:

1. spółki korporacyjne / kapitałowe,
2. spółki partnerskie,
3. jednoosobowa działalność gospodarcza,
4. oddziały spółek zagranicznych.

Spółki korporacyjne / kapitałowe (*private company limited by shares*, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością do wysokości udziałów) – odpowiedzialność finansowa udziałowców ogranicza się do wysokości wniesionych wkładów. Udziały spółki nie są dostępne w ofercie publicznej.

Private company limited by guarantee (**spółka z ograniczoną odpowiedzialnością do wysokości poręczenia**) – ten rodzaj spółki nie ma kapitału akcyjnego, a jej udziałowcy są raczej poręczycielami niż akcjonariuszami. Wysokość poręczenia jest ustalona dla każdego z udziałowców spółki.

Private unlimited company – **udziałowcy tego typu spółki ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania powstałe w wyniku prowadzenia działalności całym swoim majątkiem**. Spółka może, ale nie musi, mieć kapitał akcyjny. W związku z tym, iż odpowiedzialność udziałowców za zobowiązania spółki nie jest ograniczona, wymogi co do upubliczniania informacji na jej temat są ograniczone.

Public limited company – **odpowiedzialność finansowa udziałowców ogranicza się do wysokości wniesionych wkładów**. Udziały spółki są dostępne w ofercie publicznej. Wymóg minimalnego kapitału wynosi 50 000 GBP.

Prowadzenie przedsiębiorstwa na podstawie przepisów o spółkach kapitałowych wymaga najpierw rejestracji spółki (*incorporation*) w rejestrze przedsiębiorstw Companies House (odpowiednik polskiego Krajowego Rejestru Sądowego).

Przez **rejestrację spółki rozumie się proces**, w wyniku którego powstanie nowe przedsiębiorstwo bądź osoba prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą lub spółka partnerska rozpocznie działalność na zasadzie spółki kapitałowej. Rejestracja przedsiębiorstwa generuje dużą liczbę zobowiązań, dlatego przed ostateczną decyzją zasadne jest skorzystanie z porady prawnika lub księgowego i sprawdzenie, czy jest to najkorzystniejsza forma prowadzenia działalności gospodarczej. Spółkę można zarejestrować samodzielnie lub skorzystać z usług firm pośredniczących (*company formation agent*).

Spółki partnerskie (*partnership*) – jest to wspólna działalność dwóch lub więcej podmiotów. Partnerzy wspólnie zarządzają spółką, solidarnie odpowiadają za zobowiązania powstałe w wyniku prowadzenia działalności całym swoim majątkiem oraz partycypują w zysku. Spółka partnerska nie posiada osobowości prawnej (z wyjątkiem spółek utworzonych na terenie Szkocji).

Spółka partnerska z ograniczoną odpowiedzialnością (*limited liability partnership*) – jest to forma pośrednia pomiędzy spółką kapitałową a spółką partnerską. Partnerzy partycypują w zyskach i obowiązkach, natomiast odpowiedzialność za zobowiązania spółki ograniczona jest do wysokości wniesionych wkładów oraz udzielonych poręczeń. Spółki typu LLP rejestrowane są przez Companies House.

Rejestracja spółki partnerskiej z ograniczoną odpowiedzialnością jest droższa i bardziej skomplikowana niż rejestracja spółki partnerskiej. Prowadzenie spółki LLP nakłada także na partnerów dodatkowe obowiązki, np. składanie dokumentów finansowych do Companies House, audytowania sprawozdań finansowych.

Ta forma prawna wykorzystywana jest do prowadzenia firm prawniczych czy audytorskich. Główna różnica pomiędzy spółką *limited liability partnership* a *limited company* polega na organizacyjnej elastyczności spółki partnerskiej oraz różnicy w opodatkowaniu. Spółki LLP są opodatkowane podobnie jak spółka partnerska. Spółkę można zarejestrować samodzielnie lub skorzystać z usług firm pośredniczących (*company formation agent*).

Jednoosobowa działalność gospodarcza (*sole trader*) – wymaga rejestracji tzw. **samozatrudnienia** (*self employment*). Odpowiednik działalności gospodarczej w Polsce, jest to najprostsza forma prowadzenia działalności na terenie Wielkiej Brytanii.

Przed rejestracją samozatrudnienia należy **uzyskać numer ubezpieczenia społecznego (National Insurance Number).** W celu uzyskania numeru należy zgłosić się na rozmowę do lokalnego oddziału Ministerstwa Pracy i Emerytur – Department for Work and Pensions. Takimi oddziałami są Social Security Office lub JobCentre Plus (adresy lokalnych Social Security Ofices dostępne są w Internecie lub pod telefonem +44 845 6000 643. Samozatrudnienie należy zarejestrować w HM Revenue&Customs.

Rejestracji można dokonać:

- listownie, przesyłając formularz CWF1 na adres: National Insurance Contributions Office Self Employed Services Application Processing Centre Longbenton Newcastle upon Tyne NE98 1ZZ
- lub za pośrednictwem Internetu, wykorzystując oprogramowanie na stronie HM R&C,
- oraz telefonicznie, dzwoniąc pod numer infolinii: 08459 154515.

Rejestracji samozatrudnienia należy dokonać niezwłocznie po rozpoczęciu działalności. Niedopełnienie tego obowiązku skutkuje karą w wysokości 100 funtów. Osoby samozatrudnione są objęte podatkiem dochodowym od osób fizycznych oraz są zobowiązane do odprowadzania składek na ubezpieczenie społeczne (National Insurance). **Rozliczenie podatku oraz odprowadzanie składek** jest obowiązkiem osoby samozatrudnionej, dlatego też zobowiązana jest ona do prowadzenia odpowiedniej dokumentacji finansowej.

Wybór formy prawnej firmy ma bezpośrednie przełożenie na późniejsze opodatkowanie.

Stawki podatku dochodowego od osób prawnych są progresywne: do 10 tys. GBP – 0%; stawka dla małych przedsiębiorstw od 50 tys. do 300 tys. GBP – 19%; stawka zasadnicza powyżej 1,5 mln GBP – 30%.

Stawki podatku dochodowego od dochodów osobistych: do 20 tys. GBP – 10%, od 20 tys. do 31 tys. GBP – 22%, powyżej 31 tys. GBP – 40%.

W Wielkiej Brytanii obowiązuje 17,5-proc. stawka VAT. W wypadku niektórych dostaw towarów i usług możliwe jest uzyskanie zwolnienia z VAT-u. Dotyczy to m.in. ubezpieczeń, dzierżawy ziemi i budynków (prócz garaży, miejsc parkingowych, hoteli i pomieszczeń hotelowych), usług zdrowotnych oraz w pewnym zakresie szkolnictwa i doskonalenia zawodowego.

Podobnie jak wszyscy pracownicy również osoby samozatrudnione muszą płacić **składki na ubezpieczenie społeczne**. Płatnicy składek są podzieleni przez brytyjski urząd skarbowy (Inland Revenue) na sześć grup. Osoby samozatrudniające się kwalifikują się, w zależności od wysokości rocznych dochodów netto, do jednej lub dwóch spośród nich. Składka na ubezpieczenia społeczne w grupie drugiej (Class 2), obowiązuje wszystkich samozatrudnionych i wynosi 2,05 funta tygodniowo. Natomiast składka obowiązująca w grupie czwartej (Class 4) dotyczy samozatrudnionych, których rocz-

ny dochód netto przekracza kwotę 4745 funtów. Osoby te, oprócz 2,05 funta tygodniowo, zobowiązane są zapłacić składkę w wysokości 8% dochodu przekraczającego kwotę 4745 funtów, ale naliczaną tylko do granicy dochodu w wysokości 31 720 funtów. Dochód powyżej tej granicy obciążony jest dodatkową 1-proc. składką na ubezpieczenie społeczne. I tak np. osoba samozatrudniająca się, której roczny łączny dochód netto wyniesie 25 tys. funtów, zapłaci składki w wysokości 1727 funtów[301].

5.9. Podsumowanie

Przyszłość przedsiębiorczości będzie oparta w dużym stopniu na **wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach cyfrowych**. Najnowsze badanie IAB Polska – choć pokazuje, że narzędzia online są coraz częściej używane w prowadzeniu biznesu – wskazuje również na wciąż niewykorzystany przez polskich przedsiębiorców potencjał, szczególnie w przypadku MŚP. Obecność przedsiębiorstwa w sieci nie może się już ograniczać do posiadania strony WWW, skrzynki e-mail czy profilu w serwisie społecznościowym.

W obliczu postępującej cyfryzacji i na progu Internetu Wszechrzeczy, które będą kluczowymi motorami rozwojowymi gospodarki przyszłości, **cyfrowa edukacja przedsiębiorstw** staje się więc podstawową potrzebą. Dzięki niej polski biznes będzie mógł się dynamicznie rozwijać, konkurować z europejskimi i globalnymi graczami oraz tworzyć nowe miejsca pracy.

Efektywne zarządzanie informacją rozpoczyna się od ustalenia odpowiedniej metodologii jej zbierania. W dalszej kolejności – aby pozyskane dane okazały się użytecznie – istotne jest określenie stopnia ważności, który pozwoli na gromadzenie wyłącznie jakościowego materiału.

[301] Krótki przewodnik po rynku Wielkiej Brytanii wybrane aspekty podatkowe i prawne Opracowanie na bazie materiałów Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji w Londynie, file:///C:/Users/DELL/Downloads/Krotki%20przewodnik%20po%20rynku%20Wielkiej%20Brytanii%202012.pdf.

Na koniec zostaje rzecz najważniejsza – **umiejętność przetwarzania danych i analizy**. Jeśli odpowiednio wykorzysta się zgromadzone zasoby, okazuje się, że tkwi w nich ogromny potencjał dla rozwoju biznesu. Informacje zdobyte we właściwym czasie, przy zachowaniu przepisów obowiązującego prawa, w społeczeństwie oraz rozwiązań, jakie niesie za sobą postęp technologiczny. Nieustanny rozwój Internetu, idąca w ślad za tym cyfryzacja i **dynamiczna ekspansja e-commerce** bardzo zmieniają życie użytkowników i rzeczywistość, w jakiej funkcjonują. W ramach systemów online dostępne są np. całodobowe zakupy, które często dają możliwość udziału w programach lojalnościowych z obszernymi katalogami nagród, gdzie dostawa do użytkowników jest gratis, a realizacja zamówień bardzo szybka.

Użytkownik na każdym kroku spotyka się z wieloma ofertami, a poruszając się w cyfrowej rzeczywistości, wszędzie zostawia ogromne wolumeny danych. W najbliższej przyszłości **analiza danych** zyska jeszcze większe znaczenie, ponieważ firmom będzie zależeć na możliwości ich pozyskiwania i zarządzania nimi w czasie rzeczywistym. Marketerzy, głównie w Stanach Zjednoczonych, ale od kilku lat również w Polsce, wykorzystują ten trend w realizacji celów biznesowych i sprzedażowych. Najważniejsze stają się obecnie **koncepcja oraz tworzenie kultury pracy opartej na gromadzeniu danych dotyczących klientów i efektywnym ich wykorzystywaniu**.

5.10. Pytania testowe i zagadnienia opisowe

Pytania testowe

1. Celem segmentacji rynku jest:

a) określenie konkretnej grupy klientów, do których adresowany będzie dany produkt
b) przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów
c) określenie konkretnej grupy sprzedawców, do których adresowany będzie dany produkt
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

2. Konkurencja to:

a) określenie konkretnej grupy klientów, do których adresowany będzie dany produkt
b) przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów
c) określenie konkretnej grupy sprzedawców, do których adresowany będzie dany produkt
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

3. Analiza pięciu sił Portera pozwala określić:

a) 5 najbardziej dochodowych produktów przedsiębiorstwa
b) rentowność przedsiębiorstwa
c) atrakcyjność sektora, w którym działa przedsiębiorstwo
d) próg rentowności przedsiębiorstwa

4. Analiza SWOT to:

a) zestawienie szans i zagrożeń w otoczeniu firmy oraz jej mocnych i słabych stron
b) zestawienie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa
c) zestawienie czynników makrootoczenia w 4 segmentach: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne
d) zestawienie głównych rodzajów ryzyka działalności przedsiębiorstwa



5. W grupie elementów klasycznego marketingu mix nie ma:

a) ceny
b) produktu
c) promocji
d) ludzi

6. Zachowanie polegające na nawiązaniu i podtrzymaniu pozytywnych kontaktów i współpracy przez jednostkę lub grupę, organizację z innymi grupami i organizacjami to:

a) filiacja
b) defoliacja
c) prywatność
d) afiliacja

7. Społeczna odpowiedzialność firm:

a) wynika ze społecznych decyzji.
b) wytycza zakres jej zobowiązań moralnych wobec „stakeholders”
c) oznacza, że firmy przyjmują zobowiązania społeczne jako warunek ograniczający zakres ich wyborów

8. Podstawowymi instrumentami marketingowymi są:

a) produkcja, dystrybucja, reklama, cena
b) reklama, publicity, akwizycja
c) zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż
d) produkt, dystrybucja, cena, promocja
e) zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, promocja

9. Najważniejszym elementem kompozycji marketingowej jest:

a) produkt
b) cena
c) dystrybucja
d) promocja
e) wszystkie wyżej wymienione są równoważne

10. Z marketingowego punktu widzenia produktem jest:

a) wyłącznie rzecz fizyczna
b) rzecz fizyczna i usługa
c) rzecz fizyczna, usługa, miejsce, organizacja i aktywność
d) wszystko, co może zaspokajać potrzeby nabywców i jest im oferowane na zasadzie transakcji wymiennych

11. Promocja jest to komplet środków, za pomocą których przedsiębiorstwo:

a) przekazuje informacje do odpowiednich segmentów rynku
b) informuje nabywców o cechach produktu, miejscach jego nabycia i cenie
c) kształtuje postawy i zachowania nabywców
d) wszystko jest prawdą

12. Public relations to:

a) zespół działań zapewniających firmie systematyczne komunikowanie się z otoczeniem
b) zespół działań zapewniających firmie systematyczne kontrolowanie mikrootoczenia
c) zespół działań zwanych zamiennie publicity
d) działania dotyczące wzajemnych stosunków między klientem i firmą

13. Chcesz zwiększyć swój udział w rynku, być bardziej widocznym i czuć się bezpieczniej, wykorzystując do tego celu cenę jako instrument, a więc obniżasz cenę, gdy:

a) klienci nie przywiązują dużej wagi do poziomu cen
b) twój produkt jest unikatowy, zaś konkurencja na rynku słaba
c) masz niewykorzystane zdolności produkcyjne lub nadmiar personelu

14. Konflikt w organizacji jest sytuacją:

a) zawsze negatywną
b) zawsze pozytywną
c) może przyczyniać się do obniżenia lub podwyższenia efektywności organizacji
d) łatwą do wykluczenia

15. Ostra rywalizacja pomiędzy uczestnikami w sektorze:

a) zwiększa atrakcyjność sektora
b) zmniejsza atrakcyjność sektora
c) nie wpływa na atrakcyjność sektora
d) zachęca przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów inwestycyjnych

16. Model biznesowy opisuje:

a) mechanizmy tworzenia efektywnych struktur organizacyjnych
b) założenia i zasady zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza zarządzanie talentami
c) sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy wartość i czerpie zyski z wytworzonej wartości
d) model przywództwa strategicznego i efektywnego kierowania ludźmi

17. Zgodnie z zasadą Pareto ok. 20% najlepszych klientów:

a) będzie generowało ok. 20% marży netto
b) będzie generowało ok. 50% kosztów obsługi wszystkich klientów
c) będzie generowało ok. 80% przychodów ze sprzedaży
d) będzie generowało tyle samo zysku netto co 80% pozostałych klientów

18. W hierarchii celów przedsiębiorstwa rynkowego najwyżej znajduje się:

a) produkcja dóbr lub świadczenie usług
b) zaspokajanie potrzeb pracowników
c) tworzenie nowych miejsc pracy
d) wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie

19. W analizie SWOT dobra opinia o przedsiębiorstwie wśród klientów znajdzie się w polu:

a) szanse
b) zagrożenia
c) mocne strony
d) słabe strony



20. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa polega na tym, że:

a) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do realizacji celów właścicieli
b) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do maksymalizacji wartości rynkowej
c) w przedsiębiorstwie obok celów ekonomicznych realizowane są cele społeczne
d) przedsiębiorstwo unika współpracy z konkurentami

21. Cykl życia produktu obrazuje zjawisko stopniowego nabywania i utraty zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb konsumenta. Maksymalne przychody ze sprzedaży produktu osiągane są w fazie:

a) wprowadzania produktu
b) wzrostu
c) dojrzałości
d) schyłku

22. Podstawowe funkcje zarządzania to:

a) prognozowanie, planowanie, formułowanie strategii, organizowanie i motywowanie
b) wyznaczanie celów, rozpoznawanie warunków i środków niezbędnych do ich osiągnięcia, przygotowanie warunków i
c) środków niezbędnych do realizacji planu, realizacja zadań i kontrola
d) planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie
e) tworzenie misji, planów strategicznych, procedur, reguł, budżetów i harmonogramów



Zagadnienia opisowe

1. Na czym polega koncepcja biznesu społecznie odpowiedzialnego?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Jak możesz zdefiniować interesariuszy organizacji?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Wskaż wady i zalety podstawowych technik menedżerskich stosowanych w zarządzaniu firmą.

.....
.....
.....
.....
.....

4. Jak tworzyć efektywną strategię marketingową?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Jak integrować ideę maksymalizacji zysku z ideą budowania relacji z interesariuszami (model społeczny firmy)?

.....
.....
.....
.....

Wnioski końcowe

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na **stopniową adaptację narzędzi cyfrowych wśród polskich przedsiębiorców**, wciąż jednak ich potencjał nie jest w pełni wykorzystany. Wśród narzędzi komunikacji z klientami **wciąż dominuje poczta elektroniczna**, zaobserwowano jednak **wzrost znaczenia serwisów społecznościowych**. Odnotowano także większą popularność komunikacji w mobile, jednak jedynie 32% firm zadeklarowało posiadanie **mobilnej wersji strony WWW**, co w dobie popularności smartfonów może przekładać się na małą konkurencyjność i związaną z tym utratę potencjalnych klientów[302].

Nową tendencją w rozwoju biznesu i jego konkurencyjności jest ***marketing automation*** – to segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą. System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingowo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. Głównym celem automatyzacji marketingu i sprzedaży jest zwiększenie wolumenu sprzedaży poprzez idealne dopasowanie wysyłanych komunikatów do potrzeb, zainteresowań i możliwości potencjalnych klientów.

Cyfrowa rewolucja w istotny sposób będzie kształtować współczesny biznes, jego modele oraz sposób zarządzania firmą. Istotne zmiany obejma takie zjawiska jak: **cyfrowe modele biznesowe, robotyka, sztuczna inteligencja, Internet Rzeczy i technologie teleinformatyczne**. Dzięki umiejętności analizy różnorodnych typów danych, wyciągania z nich wniosków i dostosowywania do bieżących realiów firma ma szanse być konkurencyjna i ekspansywna, a poprzez to lepiej dostosowana do realiów współczesnego biznesu. Co-

[302] Na podstawie: P. Kolenda, Badanie IAB „Biznes w sieci", przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

raz więcej firm mierzy się z problemem cyfryzacji i tego, jak powinny na nią reagować.

Cyfrowa rewolucja modyfikuje tradycyjne rozumienie firmy, jej procesów, a przede wszystkim znanych do tej pory modeli rozwoju biznesu. **Nową tendencją w procesach biznesowych staje się gospodarka dzielenia** i to ona będzie wpływać na zarządzanie zasobami firmy i sam rozwój przedsiębiorstw. Z jednej strony ludzie są gotowi udostępniać swoją wiedzę po niskich kosztach społecznościom internetowym, a z drugiej strony cyfrowy model wymiany informacji obniża cenę i tym samym próg wejścia na rynek.

Główną konsekwencją jest to, że w przyszłości firmy odnoszące największe sukcesy nie będą już tymi z najlepszymi produktami, ale tymi, które **generują najlepsze dane, dzięki którym oferują najlepsze usługi.** Już dzisiaj firmy mogą odnosić wielkie sukcesy rynkowe bez konieczności posiadania strategicznie ważnych dóbr. Uzyskują do nich dostęp poprzez zbieranie i analizowanie dostępnych danych lub np. za pośrednictwem *crowdsourcingu*.

Coraz większe ilości danych i informacji są generowane i wymieniane na całym świecie z dużą szybkością i rotacją ich specyfiki. Prowadzi to do bardzo szybkiego tempa zmian procesów biznesowych. Współczesny biznes musi kłaść nacisk na wspólną wizję celu w firmie.

Mimo postępu technologicznego i dynamiki integracji gospodarczej wychodząc na rynki zagraniczne, musimy dysponować **specjalistyczną wiedzą**. Potrzebne są również doświadczenia i umiejętności, by przeprowadzić mniej lub bardziej skomplikowane **operacje biznesowe o międzynarodowym charakterze**. Potrzeby informacyjne ujawnią się już na etapie przygotowania koncepcji przedsięwzięcia oraz opracowania biznesplanu i będą dotyczyły **wiedzy makroekonomicznej oraz wiedzy o odbiorcach i rynkach branżowych**.

Zgromadzenie niezbędnych informacji i prowadzenie prac analitycznych wymaga postępowania według podobnych zasad jak te, z którymi mamy do czynienia na rynku krajowym. Różnice będą dotyczyły większego stopnia trudności, zwłaszcza ze względu na **dostęp i umiejętność poruszania się po zagranicznych zbiorach i bazach danyc**h.

Z praktycznego punktu widzenia powinniśmy ustalić na wstępie **określony rynek (ewentualnie region)**, dla którego będziemy gromadzić informacje. W dalszym etapie będzie można rozszerzyć zakres geograficzny analizy. Jeśli chodzi o informacje makroekonomiczne dotyczące konkretnych rynków, to problemem jest nie tyle brak, ile nadmiar informacji. Stąd podstawowa trudność polega na dotarciu do źródeł najbardziej przydatnych dla wymaganego celu, a więc oceny możliwości eksportowych. **Przy wstępnej selekcji należy uwzględniać takie kryteria, jak aktualność, syntetyczne ujęcie i zorientowanie na potrzeby biznesowe.**

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2010.
2. Adamkiewicz-Driwiłło H., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2002.
3. Aizenman J., Jinjirak Y., The collection efficiency of the Value Added Tax: Theory and international evidence, „Journal of International Trade & Economic Development" 2008, Vol. 17 (3).
4. Agha A., Haughton J., Designing VAT Systems: Some Efficiency Considerations, „The Review of Economics and Statistics" 1996, Vol. 78, No. 2.
5. Al-Aali A., Teece D.J., International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, Vol. 38 (1).
6. Allen I., International Entrepreneurship Theory: Past, Present and Way Forward, „Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, Vol. 4 (4).
7. Altkorn J., Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1993.
8. Ambroziak Ł., Duchnowska E., Konkurencyjność polskiego eksportu w wymiarze jakościowo-cenowym, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019.
9. Andersson S., International Entrepreneurship, BornGlobals and the Theory of Effectuation, „Journal of Small Business and Enterprise Development" 2001, Vol. 18 (3).
10. Angelsberger M., Kraus S., Mas-Tur A., Roig-Tierno N., International Opportunity Recognition: An Overview, „Journal of Small Business Strategy" 2017, Vol. 27 (1).

11. Antczak S., Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2010, nr 87.
12. Arak P., Michalski K., Piechula T., Sarnowski J., Selera P., Krótka historia VAT w Polsce, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2018; http://www.case-research.eu/pl/case-luka-w-vat-spadla-do-72-w-2018-roku-100878.
13. Arak P., Jak naprawić klin podatkowy w Polsce, Polityka Insight, Warszawa 2016.
14. Ball D., McCulloch W.H., International Business – Introduction and Essentials, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1991.
15. Banasik P., Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości. Nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa, E-mentor 2014, nr 5 (57).
16. Bartosik-Purgat M., Schroeder J., Organizacja badań rynków zagranicznych w świetle wyzwań współczesnego rynku światowego – wyniki badania polskich eksporterów, Wyzwania gospodarki globalnej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2012, nr 31 (1).
17. Baranowski M. (red.), Badania, rozwój, innowacje. Wybrane zagadnienia, NCBR, Warszawa 2017.
18. Batyra, A., Sneessens H.R., Selective Reductions in Labor Taxation: Labor Market Adjustments and Macroeconomic Performance, IZA, Bonn 2010, http://ftp.iza.org/dp5013.pdf.
19. Bąk M., Croix D., Skuteczny marketing, promocja i handel na rynku Ukrainy i Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Warszawa 2014.
20. Bąkowska K., Gniazdowski M., Lachowicz M., Horyzont optymalizacji – geneza, skala i struktura luki w podatku CIT, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, kwiecień 2019.
21. Bear J., Wealth Report: Europe, Komisja Europejska, Bruksela 2014.
22. Bieniok H., Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2010.

23. Begg D., Fischwer S., Dornbusch R., Ekonomia, t. 2, PWE, Warszawa 1992.
24. Bogdanienko J., Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej, [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, Innowacyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
25. Bogucki S., Romanowicz M., Niedopuszczalność kwestionowania skutków podatkowych czynności prawnej w ramach instytucji art. 199a § 2 Ordynacji podatkowej w przypadku nadużycia prawa, [w:] D. Gajewski, Międzynarodowe unikanie opodatkowania. Wybrane zagadnienia, C.H. Beck, Warszawa 2017.
26. Brodowska-Szewczuk J., Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, [w:] Istota konkurencyjności, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2009.
27. Brudlak J., Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
28. Christensen C., The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press, 1997.
29. Cieślik J., Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm, PARP, Warszawa 2011.
30. Cieślik J., Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes, WAIP, Warszawa 2010.
31. Cieślik J., Nikk K., Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu, PARP, Warszawa 2011.
32. Cieślik J., Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019.
33. Coviello N.E., The Network Dynamics of International New Ventures, „Journal of International Business Studies" 2006, Vol. 37, Iss. 5.
34. Czerniak A., Bobiński A., Czempioni międzynarodowi. Jakich potrzebuje Polska, Polityka INSIGHT, Warszawa 2018.
35. Czerny M., Globalizacja a rozwój, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

36. Czerwonka L., Pankau E., Zastosowanie wskaźników koncentracji rynku do oceny koncentracji kapitału w gospodarce światowej, [w:] D. Kopycińska (red.), Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2005.
37. Czubik P., Wolny handel towarami. Podstawy międzynarodowoprawne regionalizmu handlowego, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002.
38. Dania – poradnik dla polskiego przedsiębiorcy, Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Kopenhadze, 2005/2006.
39. Daszkiewicz N., Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals, „Studia Ekonomiczne" 2016, nr 271.
40. Daszkiewicz N., Internationalisation of Firmsthrough Networks-Empirical Evidence from Poland, „International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries" 2001, Vol. 57.
41. Daszkiewicz N., Wach K., Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013.
42. Davidson S., Tax Competition. Much To Do About Very Little, The Center For Independent Studies, CIS Policy Monograph no. 78/2007.
43. Dejnaka A., Analiza działań marketingowych i handlowych w Internecie – wyniki badań bezpośrednich, badanie internetowe, http://www.e-marketing.pl.
44. De Wit B., Meyer R., Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007.
45. Dębiński P.H., Economic and Financial Globalization. What the Numbers Say, Observatoire de la Finance, Geneva 2003.
46. Dreher A., Gaston N., Martens P., Measuring Globalisation – Gaugingits Consequences, New York Springer, New York 2008.
47. Durlauf S.N., Blume L.E., The new palgrave dictionary of economics, Vol. 3, Palgrave Macmillan, New York 2008.
48. Drucker P.F., Classic Drucker, Złota Kolekcja, Klasyka Zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2010.

49. Drucker P.F., Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, Złota Kolekcja, Klasyka Zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2009.
50. Dlaczego w bogatych krajach Europy Zachodniej zarabia się 4 razy więcej niż u nas? Jaki ja mam na to wpływ?, Raport Fundacji Pomyśl o Przyszłości, Nowy Sącz 2016.
51. Dobiegała-Korona B., Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2006.
52. Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010, http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16a-b7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf.
53. Dolenc P., Laporšek S., Tax Wedge On Labour And Its Effect On Employment Growth In The European Union, Prague Economic Papers, Prague 2010.
54. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki, PARP, Warszawa 2010.
55. Drucker P., Innowacja i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992.
56. Duliniec E., Przedsiębiorstwa wcześnie umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój, „Gospodarka Narodowa" 2011, nr 5–6.
57. Duliniec E., Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 21 (1–2).
58. Duda S., Kuśpit J., Mamcarz H., Pakauła A., Żukowska H., Żukowski M., Zarys ekonomii, UMCS, Lublin 2003.
59. Dyrektywa Rady 2006/112/WE z dnia 28 listopada 2006 r. w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej.
60. Ehrlich A., Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010.
61. Elmeskov J., Martin J.P., Scarpetta S., Key Lessons For Labour Market Reforms: Evidence From OECD Countries' Experience, „Swedish Economic Policy Review" 1998, no. 5 (2).

62. eMarketer, E-mail Marketing Benchmarks: Key Data, Trends and Metrics, luty 2013.
63. Enkel E., Gassmann O., Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation, „R&D Management", Jun 2010, Vol. 40, Iss. 3, Oxford.
64. European Innovation Scoreboard (EIS) 2009-2018, Komisja Europejska, Luxembourg 2010–2018.
65. European Innovation Scoreboard 2007-2017: Comparative Analysis of Innovation Performance, Komisja Europejska, Luxembourg 2008–2018.
66. European Innovation Scoreboard 2008-2018: Comparative Analysis of Innovation Performance, Komisja Europejska, Luxembourg 2009–2018.
67. Experian Marketing Services, The transactional e-mail report, 2010.
68. Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza, PARP, Warszawa 2007.
69. Fazlagić J., Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP, PARP, Warszawa 2012.
70. Feldstein M.S., Samwick A., The Transition Path in Provatizing Social Security, NBER Working Paper Series, nr 5761, Cambridge, Mass., 1996.
71. Feldstein M., Horioka Ch., Domestic saving and international capital flows, „Economic Journal", June 1980, Vol. 90, No. 358.
72. Feldstein M., On the optimal progressivity of the income tax, „Journal of Public Economics" 1973, Vol. 2.
73. Feldstein M., The Costs and Benefits of Going from Low Inflation to Price Stability, NBER Working Paper 5469, February 1996.
74. Feldstein M., The Effect of Taxes on Efficiency and Growth, NBER Working Paper No. 12201, May 2006.
75. Raport FOR, Jak podatki mogą nas przybliżyć do cudu gospodarczego?, Warszawa 2008.

76. Filipescu A., Rialp J., Internationalisation and Technological Innovation: Empirical Evidence on Their Mutual Relationship, „New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing" 2009, Vol. 20.
77. Flak O., Głod G., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
78. Fonfara K. (red.), Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka, PWN, Warszawa 2014.
79. Foxal G., Corporate Innovation: Marketing and Strategy, St. Martin's Press, New York 1984.
80. Francik A., Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
81. Gabrielsson M., Sasi V., Darling J., Finance Strategies of Rapidly-Growing Finnish Smes: Born Internationals and Born Globals, „European Business Review" 2002, Vol. 16 (6).
82. Gajdzik B., Jama B., Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
83. Gajewski D.J., Wybrane mechanizmy wykorzystywane w międzynarodowej optymalizacji podatkowej, [w:] J. Glumińska-Pawlic (red.), Agresywna optymalizacja podatkowa – problem podatnika czy problem państwa?, Śląski Oddział Krajowej Izby Doradców Podatkowych, Katowice 2017.
84. Gap Estimation, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, Washington, D.C. 2017.
85. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996.
86. Gartner W.B., „Who is an entrepreneur" is the wrong question, „American Small Business Journal" 1988, Vol. 12, Iss. 4.
87. Gaweł A., The influence of knowledge-based innovation on entrepreneurial out comes, „International Journal of Transitions and Innovation Systems" 2012, Vol. 2, No. 1.
88. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., Zarządzanie strategiczne dla inżynierów, PWE, Warszawa 2013.

89. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997, 2003, 2017.

90. Glumińska-Pawlic J., Rola Rady do Spraw Przeciwdziałania Unikaniu Opodatkowania w kształtowaniu polityki przeciwdziałania międzynarodowemu unikaniu opodatkowania, [w:] D. Gajewski, Międzynarodowe unikanie opodatkowania. Wybrane zagadnienia, C.H. Beck, Warszawa 2017.

91. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.

92. Griffin R.W., Pustay M.W., International Business. A Managerial Perspective, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007.

93. Głodek P., Kornecki J., Ropęga J., Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

94. Gołębiowski G., Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor, „Studia BAS" 2014, nr 1.

95. Gopalakrishnan S., Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance, „The Journal of High Technology Management Research" 2000, Vol. 11 (1).

96. Gorynia M., Jankowska B., Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008.

97. Gorynia M., Łaźniewska E., Kompendium wiedzy o konkurencyjności, PWN, Warszawa 2009.

98. Gorynia M., O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą, [w:] B. Skulska, M. Domiter (red.), Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej. Księga jubileuszowa Profesora Jana Rymarczyka, Warszawa 2012.

99. Góra M. (red.), Taxwedge and skills: Case of Poland in International Perspective, Raporty CASE, Nr 64, Warsaw 2006.

100. Green Paper on Innovation, European Commision ECSC-EC -EAEC, Brussels – Luxembourg 1996.

101. Grzebyk M., Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.

102. Grzegorczyk W., Marketing na rynku międzynarodowym, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

103. Grzegorczyk W., Krawiec W., Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.

104. Gwiazda A., Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.

105. Hagemejer J., Czynniki wpływające na decyzję przedsiębiorstw o eksporcie. Mikroekonomia, Warszawa 2006.

106. Hall B., R&D Policy During 1980s: Success or Failure [w:] Tax Policy and the Economy, MIT Press, 1993.

107. Herrera S., Pang G., Government tex penditure composition and growth, World Bank, June 2005.

108. Heckman J.J., Lochner L., Taber Ch., Tax Policy and Human Capital Formation, NBER Working Paper, No. 6462, National Bureau of Economic Research, Cambridge, March 1998.

109. Hint M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Hint M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic management – Competitiveness and Globalization, 2001.

110. Hofman-Kohlmeyer M., Przedsiębiorczość międzynarodowa w świetle badań naukowych – przegląd literatury, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 352/2018.

111. Hollanders H., Janz N., Scoreboards and Indicator Reports, [w:] Handbook of Innovation Indicators and Measurement, Gault F. (ed.), Cheltenham, Northampton 2013.

112. Hotz V.J., Mullin Ch.H., Scholz J.K., Examining the Effect of the Earned Income Tax Credit on the Labor Market Participation of Families on Welfare, NBER Working Paper No. 11968, January 2006.

113. Hutt M.D., Speh T.W., Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, PWN, Warszawa 1997.

114. Hundsdoerfer J., Jamroży M., Wpływ podatków na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa, „Przegląd Podatkowy" 1999, nr 11.

115. Hutton E., The Revenue Administration – Gap Analysis Program: Model and Methodologyf or Value-Added Tax.

116. Iñaki A., Rueda-Cantuche J.M, Amores A.F., Dietzenbacher E., Sousa N., Montinari L., Markandya A., EU Exports to the World: Effects on employment and income, Komisja Europejska, 2015.

117. IMF (2018), The Revenue Administration – Gap Analysis Program: Model and Methodology for Value-Added Tax Gap Estimation.

118. Iniewski R., Nikończyk A., Świadomy podatnik, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2011.

119. Internationalization of European SMEs. Final Report, European Union, Bruksela 2010.

120. Jajuga K., Jajuga T., Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa, PWN, Warszawa 1998.

121. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J., Strategie innowacyjne przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

122. Janeczek U., Strategie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na zagranicznych rynkach, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2013, nr 2.

123. Jasiński A.H., Innowacyjność w gospodarce Polski Modele, bariery, instrumenty wsparcia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

124. Jean C., Geopolityka, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław 2003.

125. Jones M.V., Coviello N., Tang Y.K., International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis, „Journal of Business Venturing" 2014, Vol. 26 (6).

126. Jones M.V., Coviello N.E., Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time, „Journal of International Business Studies" 2005, Vol. 36, Iss. 3.

127. Judd K., The Welfare Cost of Factor Taxation in a Perfect-Foresight Model, „Journal of Political Economy" 1987, Vol 95 (4).

128. Kaczmarek T., Królak-Wewińska J., Handel międzynarodowy: Zarządzanie ryzykiem. Rozliczenia finansowe, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

129. Kamerschen D.R, McKenzie R.B., Nardinelli C.N., Ekonomia, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność", Gdańsk 1991.

130. Karra N., Phillips N., Tracey P., Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success, „Long Range Planning" 2008, Vol. 41.

131. Kalweit B., Milbergs E., Boege R.S., Innovation Vital Signs Project, Technology Administration US Departament of Commerce, ASTRA, 2007.

132. Karwat P., Obejście prawa podatkowego, „Przegląd Podatkowy" 2003, nr 2.

133. Keupp M.M., Gassmann O., The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field, „Journal of Management" 2009, Vol. 35, Iss. 3.

134. Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju, PwC, Warszawa 2017.

135. Kitchell S., Corporate Culture Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative / Quantitative Approach, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, Vol. 23 (3).

136. Kline S., Rosenberg N., An over view on Innovation, [w:] R. Landau, N. Rosenberg, The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington 1986.

137. Klonowska A., Luka podatkowa. Skutki dla finansów publicznych, C.H. Beck, Warszawa 2017.

138. Kłeczek R., Marketing. Jak to się robi, Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.

139. KMPG, Raport: Wsparcie dla działalności innowacyjnej – narzędzia podatkowe. Jak przedsiębiorstwa prowadzą działalność B+R, marzec 2019; KPMG.pl.

140. Koba L., Kanały cyfrowe w ścieżce decyzyjnej konsumenta B2B i B2C, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

141. Kokot-Stępień P., Zarządzanie innowacjami jako źródło konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw „Organizacja i Zarządzanie" 2017, z. 114.

142. Kolenda P., Badanie IAB „Biznes w sieci", przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

143. Komisja Europejska, 2015 r., EU exports to the world: effects on employment and income, Komisja Europejska, Bruksela 2015.

144. Kot T., Weremiuk A., Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym, MRR, Warszawa 2012.

145. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002.

146. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

147. Kotler P., Marketing od A do Z, PWE, Warszawa 2004.

148. Kozielski R., Wskaźniki marketingowe, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

149. Koźmiński A.K., Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa 1999.

150. Krawczyk M., Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych, WNWiZ, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2010, nr 25.

151. Kropp F., Lindsay N.J., Shoham A., Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, „International Marketing Review" 2006, Vol. 23, No. 5.

152. Kuciejewski K., O istocie i konsekwencjach globalizacji. Nowy światowy ład czy ponadnarodowy chaos (w:) Studia Europejskie, Wyższa Szkoła Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych, Gdynia 2003.

153. Kudert S., Jamroży M., Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

154. Kudina A., Yip G.S. Barkema H.G., Born Global, „Business Strategy Review" 2008, No. 19 (4).

155. Kuemmerle W., Home Base and Knowledge Management in International New Ventures, „Journal of Business Venturing" 2002, Vol. 17, Iss. 2.

156. Kusek J.Z., Rist R.C., Ten Steps to a Results-Based Monitoring an Evaluation System. A Handbook for Development Practitioners, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2004.

157. Kuźniacki B., Opodatkowanie zagranicznych spółek kontrolowanych (CFC): Konieczność reformy.

158. Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

159. Kuźniacki B., Optymalizacja podatkowa w podatkach dochodowych, Warszawa 2017, E-book_optymalizacja_podatkowa_w_podtakch_dochodowych_pdf.

160. Kwieciński L., Moszkowicz K., Sroka J., Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

161. Kwiatkowski S., Społeczeństwo innowacyjne, PWN, Warszawa 2000.

162. Lehmann E., Lucifora C., Moriconi S., Van der Linden B., Beyond the Labour Income Tax Wedge: The Unemployment-Reducing Effect of Tax Progressivity, IZA, Bonn 2014.

163. Leszczyński Z., Analiza procesowa i analiza wartości procesów jako narzędzia projektowania łańcucha wartości obszaru produkcji w przedsiębiorstwie, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2014, nr 1.

164. Li Y.H., Huang J.W., Tsai M.T., Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, „Industrial Marketing Management" 2008, No. 38.

165. Lumpkin G.T., Dess G.G., Clarifying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking It to Perfermance, „Academy of Management Rewiev" 1996, Vol. 21 (1).

166. Lysons K., Zakupy zaopatrzeniowe, PWE, Warszawa 2004.

167. Łobejko S. (red.), Komercjalizacja wyników badań naukowych, Praktyczny Poradnik dla naukowców, Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005, wydanie trzecie w polskiej wersji: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008.

168. Malendowski W., Mojsiewicz Cz. (red.), Stosunki międzynarodowe, Wydawnictwo Atla 2, Wrocław 1998.

169. Małys Ł., Tworzenie, rozwój i komercjalizacja produktów na współczesnym rynku międzynarodowym, [w:] K. Fonfara (red. nauk.), Marketing Międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka, PWN, Warszawa 2015.

170. Markowska-Brela M., Skuteczny prospecting – sztuka poszukiwania klientów. L. Lake, Explore the benefits of marketing online, http://marketing.about.com/od/internetmarketingstrategy/a/marketingonline.htm.

171. McClean R., 4 C's versus 4 P's of Marketing, http://www.customfitfocus.com/marketing-1.htm 10.

172. McConnel R., Economics, McGraw-Hill Book Company, New York 2000.

173. McDougall P.P., Oviatt B.M., International entrepreneurship: The intersection of two research paths, „Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43, No. 5.

174. McDougall P.P., International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure, „Journal of Business Venturing" 1989, Vol. 4, No. 6.

175. McDougall P.P., Oviat B.M., Schrader R.C., A Comparison of International and Domestic New Ventures, „Journal of International Entrepreneurship" 2003, Vol. 1, Iss. 1.

176. Mansfield E., The Economics of Technological Change, W.W. Norton and Co, New York 1968.

177. Marciniak S., Innowacje i rozwój gospodarczy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.

178. Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po Marketingu, www.salesmanago.pl.

179. Mazurkiewicz P., Największe polskie przedsiębiorstwa rosną szybciej niż cała gospodarka, „Rzeczpospolita", 18.06.2018, https://www.rp.pl/Lista-500/306189926.

180. Michalski T. (red.), Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny, C.H. Beck, Warszawa 2004.

181. Mieczan P., Polski eksport regionalny w 2016 roku, https://www.eksport.pl/2018/03/06-polski-eksport-regionalny-2016.

182. Milewski R., Kwiatkowski E., Podstawy ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

183. Marshall C., Measuring and Managing Operational Risk in Financial Institutions, John Wiley & Sons, Singapure 2001.

184. Matthews K., VAT Evasion and VAT Avoidance: Is there a European Laffer Curve for VAT?, „International Review of Applied Economics" 2003, Vol. 17 (1).

185. Mazur T., Bach D., Juźwik A., Czechowicz I., Bieńkowska J., Raport na temat wielkości luki podatkowej w podatku VAT w Polsce w latach 2004-2017, „Opracowania i Analizy" 2019, nr 3, Ministerstwo Finansów, Warszawa.

186. Morgan G., Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 2005.

187. Morrow J.F., International entrepreneurship. A new growth opportunity, „New Management" 1998, Vol. 3.

188. Mtigwe B., Theoretical milestones In international business. The journey to international entrepreneurship theory, „Journal of International Entrepreneurship" 2006, No. 4 (1), p. 5–25.

189. Neneman J., Piwowarski R., Jaki system podatkowy?, CASE, Warszawa 2004.

190. Nickell S., Jones P., Quintini G., A Picture of Job Insecurity Facing British Men, „The Economic Journal" 2002, No. 112.

191. Nickell S., Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America, „Journal of Economic Perspectives" 1997, No. 11 (3).

192. Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J., Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996.

193. Nojszewska E., Rojek M., Rozważania na temat konsekwencji wprowadzenia reformy podatkowej w Polsce – inwestycje z uwzględnieniem oszczędności oraz rynek pracy z uwzględnieniem kapitału ludzkiego, [w:] A. Pomorska (red.), Kierunki reformy polskiego systemu podatkowego, UMCS, Lublin 2003.

194. Nowacki F., Implikacje globalizacji i regionalizacji dla przedsiębiorczości międzynarodowej, „Przegląd Organizacji" 2013, nr 5.

195. Nowacki P., Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska, UAM, Poznań 2017.

196. Nowak E., Strategiczna rachunkowość zarządcza, PWE, Warszawa 2008.

197. Nowakowski M., Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji, SGH, Warszawa 2015.

198. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWN, Warszawa 1993.

199. Oviatt B.M., McDougall P.P., Challenges for Internationalization Process Theory: The Cause of International New Ventures, „Management International Review" 1997, Vol. 37, Iss. 2.

200. Osiatyński J., Finanse publiczne. Ekonomia i Polityka, PWN, Warszawa 2006.

201. Oviatt B.M., McDougall P.P., Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, Vol. 29, Iss. 5.

202. Oviatt B.M., Explaining the Formation of International New Ventures, „Journal of Business Venturing" 1994, Vol. 9, Iss. 6.

203. Oviatt B.M., McDougall P.P., Toward a Theory of International New Ventures, „Journal of International Business Studies" 1994, Vol. 25, Iss. 1.

204. Owsiak S., Finanse publiczne. Teoria a praktyka, PWN, Warszawa 1997.

205. Owsiak S., Finanse publiczne. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2008.

206. Parrado S., Failed Policies but Institutional Innovation Through „Layering" and „Diffusion" in Spanish Central Administration, „International Journal of Public Sector Management" 2008, Vol. 21, No. 2.

207. Pearce C.L., Maciariello J.A., Yamawaki H., Dziedzictwo Druckera, oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

208. Penc-Pietrzak I., Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie, Warszawa 2010.

209. Piecuch T., Wójcik J., Przedsiębiorczość międzynarodowa – teoria i badania, [w:] A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny

(red.), Oblicza przedsiębiorczości, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2017, s. 79-100.

210. Pitt L.F., Berthon P.., Morris M.H., Entrepreneurial pricing: The Cinderella of marketing strategy, „Management Decision" 1997, Vol. 35, No. 5.

211. Polarczyk K., Klin podatkowy a bezrobocie, Infos, nr 17, Warszawa 2007.

212. Pomykalski A., Innowacje, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.

213. Poradnik eksportera, PARP, Warszawa 2016.

214. Porter M.E., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980, wydanie polskie: M.E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992.

215. Poszwa M., Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie, C.H. Beck, Warszawa 2007.

216. Przewodnik budowania lokalnej strategii innowacji opracowany w ramach projektu „Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych", Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2015.

217. Przybylska K., Born global, nowa generacja małych przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018.

218. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kervin R.A., Rudelius W., Marketing – pierwsza polska edycja, Dom Wydawniczy ABC, 1998.

219. PwC (2016). Praca w UE – podatki i składki. Polska na tle Europy, Warszawa.

220. PwC (2016). Paying Taxes 2016. PwC, World Bank, https://www.pwc.com/gx/en/ paying-taxes-2016/paying-taxes-2016.pdf.

221. PwC (2015), Luka podatkowa w VAT – jak to zwalczać? styczeń 2014 roku, Warszawa.

222. Radzikowski K., Planowanie podatkowe a obejście prawa, [w:] Ł. Ziółek (red.), Międzynarodowe planowanie finansowe, Difin, Warszawa 2007.

223. Raport (2018), Niedozwolone optymalizacje podatkowe – które transakcje są na czarnej liście MF?, Kancelaria Mariański Group, Łódź, www.marianskigroup.pl.

224. Raport firmy Deloitte, Polska, Badania i rozwój w przedsiębiorstwach 2016, Warszawa 2017.

225. Raport: Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju, PwC, Warszawa 2017.

226. Raport NIK (2019), Agresywna optymalizacja podatkowa w zakresie CIT, KBF.430.015.2019 Nr ewid. 191/2019/P/18/010/KBF, Warszawa.

227. Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012-2018, PARP 2013 – 2019.

228. Raport, Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Departament Analiz Gospodarczych przy współudziale departamentów: Innowacji; Małych i Średnich Przedsiębiorstw; Handlu i Współpracy Międzynarodowej; Rozwoju Inwestycji; Doskonalenia Regulacji Gospodarczych, Warszawa 2018.

229. Ratajczak-Mrozek M., Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw, „Marketing i Rynek" 2009, nr 3.

230. Raźniewski P., Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw. Raport z badań, PARP, Warszawa 2010.

231. Reckon LLP (2009), Study to Quantify and Analyze the VAT Gap in the EU-25 Member States, Report commissioned by the European Commission, Directorate-General for Taxation and Customs Union.

232. Rödl & Partner, Optymalizacja podatkowa, 29 października 2016.

233. Rosiński R., Zmiany płacowego klina podatkowego w wybranych krajach Unii Europejskiej w obliczu kryzysu finansów publicznych, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 2.

234. Roszak-Sygocka M., Algorytm sukcesu ukryty w oceanie danych, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

235. Roszak-Sygocka M., Digitalizacja nagród w programach lojalnościowych, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

236. Rymarczyk J., Wróblewski M. (red.), Pozaeuropejskie ugrupowania integracyjne, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2006.

237. Rymarczyk J., Biznes międzynarodowy, PWE, Warszawa 2012.

238. Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2005.

239. Rynarzewski M., Zielińska-Głębocka A., Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu zagranicznego, PWN, Warszawa 2006.

240. Sadza P., Wpływ technologii informatycznych na strategie konkurencyjne przedsiębiorstw, [w:] Trans'01 – Wspólna Europa, przedsiębiorstwo wobec globalizacji, PWE, Warszawa 2001.

241. Salamzadeh A., Kirby D.A., New Venture Creation: How Start -upsGrow?, „AD-minister" January–June 2017, No. 30.

242. Samuelson P.A., Nordhaus W.D., Economics, McGraw-Hill Book Company, New York 2000.

243. Senik Z.C., Models, processes and factors influencing internationalization. The case of Malaysian SMSes. Australia. Perth: Murdoch University 2010;

244. Tanev S., Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector, „Management Review" 2012, No. 3.

245. Shane S., A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus, Edward Elgar, Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA, 2003.

246. Shenkar O., Luo Y., International Business, John Wiley&-Sons, INC, 2002.

247. Shrader R.C., Oviatt B.M., McDougall P., How New Ventures Exploit Trade-offs Among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century, „Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43, No. 6.

248. Silk A. (red.), Czym jest marketing?, Harvard Business Press, Rebis, 2008.

249. Simon H., Tajemniczy mistrzowie XXI wieku, Difin, Warszawa 2009.

250. Simon H., Tajemniczy mistrzowie – awangarda Globalii, [w:] G.W. Kołodko (red.), Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju, Poltext, Warszawa 2014.

251. Simonetti R., Archibugi D., Ewangelista R., Product and proces inovations: how they defined? How are they quantified, „Scientometrics" 1995, No. 32.

252. Skóra M., Handel zagraniczny w Polsce i w Małopolsce w 2017 roku, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2018, http://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/sites/4/2019/01/Handel-zagraniczny-w-Polsce-i-Małopolsce-2017.pdf.

253. Sokołowski J., Zarządzanie przez podatki, PWN, Warszawa 1995.

254. Sołdaczuk J., Historia handlu międzynarodowego. Zarys, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1995.

255. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2010.

256. Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J., Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996.

257. Starczewski J., Satysfakcja klienta a pozycja konkurencyjna firmy, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2013, nr 1 (16).

258. Stevenson H.H., Jarillo J.C., A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11.

259. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., Globalizacja. Strategia i zarządzanie, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.

260. Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne, Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie

i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

261. Szczepanik E., Ryzyko w działalności gospodarczej, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2010.

262. Szczypińska A., Luka VAT w UE, „MF Working Paper Series" 2018, No 28.

263. Szlęzak-Matusewicz J., Zarządzanie podatkami osób fizycznych, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

264. Szmulik K., Uwarunkowania kulturowe zarządzania przedsiębiorstwem typu „born global", „Acta Universita Nicolai Copernici" 2013, z. 413.

265. Sznajder A., Wpływ mobilnej technologii informacyjnej na działalność marketingową przedsiębiorstw, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 7–8.

266. Szymański W., Globalizacja, wyzwania i zagrożenia, Difin, Warszawa 2001.

267. Szymański W., Kryzys globalny, Difin, Warszawa 2009.

268. Szymura-Tyc M. (red.), International Marketing in Europe, University of Economics in Katowice Publ., Katowice 2012.

269. Śmigielska G., Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy, Difin, Warszawa 2013.

270. Šmid W., Boss leksykon, Wydawnictwo Dr Lex, Kraków 2012.

271. Tesławski M., Nowy marketing mix – 4C, http://teslawski.wordpress.com/2011/11/28/nowy-marketingmix-4c/.

272. Tworzydło D., Pomiar efektywności działań public relations, [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red. nauk.), Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

273. Thackray M., Ahmed K., Polska: program analizy luk w administracji skarbowej – luka w podatku od towarów i usług, MFW Raport Krajowy Nr 18/357, IMF, Washington 2018.

274. Schwab K. (red.), The Global Competetiveness Report 2009–2018, World Economic Forum, Geneva 2009–2018.

275. Thlon M., Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2013, nr 902.

276. Trojanowska K., Globalizacja a integracja. o różnicach w interpretacji i pomiarze zjawisk ekonomiczno-społecznych, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 2011, nr 4, s. 113–132.

277. Trojanowska K., Różne oblicza globalizacji ze względu na współzależności, dysproporcje i dylematy procesu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, maszynopis pracy magisterskiej, Poznań 2010.

278. Trout J., Rivkin S., Wyróżniaj się lub zgiń: jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?, IFC Press, Kraków 2000.

279. Tubielewicz A., Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej, [w:] R. Knosala (red.), Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

280. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.

281. Uyemura D.G., van Deventer D.R., Financial Risk in Banking Management: The Theory and Application of Asset and Liabilities Management, Burr Ridge, Irwin., 1993.

282. Wach K., Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms, „Journal of Intercultural Management" 2014, Vol. 6 (3).

283. Wach K., Jak założyć firmę w Unii Europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

284. Walas-Trębacz J., Globalizacja − przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych, [w:] J.W. Wiktor (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem

międzynarodowym. Integracja różnorodności, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.

285. Webber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
286. Wiktor J.W., Chlipała P., Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, PWE, Warszawa 2012.
287. Wiśniewska J., Aktywność innowacyjna sektora usług w Polsce, [w:] W. Janosz (red.), Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji, Difin, Warszawa 2011.
288. Wołowiec T., Indywidualna interpretacja podatkowa i optymalizacja podatkowa w zarządzaniu ryzykiem podatkowym (zarys problemu), [w:] M. Stefański (red.), Mechanizmy wspomagania sektora MŚP, Monografie Wydziału Administracji i Ekonomii WSEI, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji, Lublin 2017.
289. Wołowiec T., Klasyfikacja preferencji stosowanych w podatku dochodowym od osób fizycznych w krajach UE, „Studia Europejskie" 2007, nr 2.
290. World Investment Report, 2001-2018, UNCTAD, United Nations, New York and Geneva.
291. Wrzosek W. (red.), Efektywność marketingu, PWE, Warszawa 2005.
292. Wspieramy dobre zarządzanie, PARP, Warszawa 2012.
293. WTO (2017), Making Trade an Engine of Growth for All. The Case for Trade and for Policies to Facilitate adjustments. Na stronie Komisji Europejskiej.
294. Wydymas S., Bombińska E., Pera B., Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność eksportu Polski, CeDeWu, Warszawa 2012.
295. Young H.P., Eguity. In Theory and Practice, Pronceton 1994.
296. Young H.P., Progressive Taxation and Equal Sacrifice, „The American Economic Review", Vol. 80.
297. Zahra S.A., A Theory of International New Ventures: A Decade of Research, „Journal of International Business Studies" 2005, Vol. 36 (1).

298. Zahra S.A., George G., Absorptive Capacity: A Review, Reconcepualisation, and Extension, „Academy of Management Review" 2002, Vol. 27, Iss. 2.

299. Zakrzewska-Bielawska A., Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw, [w:] A. Potocki (red.), Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji, Difin, Warszawa 2009.

300. Zentes J., Swoboda B., Schramm-Klein H., Internationales Marketing, Verlag Vahlen, München 2006.

301. Zielińska-Chmielewska A., Analiza strategiczna PKM DUDA SA. na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG, „Journal of Agrobusiness and Rural Development" 2012, nr 23.

302. Zucchella A., Scabini P., International entrepreneurship. Theoretical Foundations and Practices, Palgrave Macmillan UK, London 2007.

303. Żbikowska A., Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich przedsiębiorstw, „Marketing i Rynek" 2013, nr 2.

304. Żurawik B., Żurawik W., Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.

Strony internetowe:

http://www.answersforbusiness.nl/guides; www.ondernemersplein.nl
https://www.brussels.trade.gov.pl/pl
https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitiverural-areas/smart-villages_en
https://www.economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/Conditions/prof_commerciales/Competences_prof/diplo/index.jsp
https://www.ireland.trade.gov.pl
https://ireland.trade.gov.pl/pl/irlandia/analizy-rynkowe/236920,przewodnik-prowadzenia-i-rejestracji-firm-na-rynku-irlandzkim.html
https://germany.trade.gov.pl/pl/abc-biznesu/przewodnik/171121,-dzialalnosc-gospodarcza-uslugi-i-dzialalnosc-gospodarcza-w-niem-czech.html
http://www.gkpge.pl/innowacje.
https://www.gov.pl/web/francja/ie
https://www.gov.pl/web/holandia

http://www.psz.pl/168-archiwum/praca-w-holandii-poradnik;
https://www.paih.gov.pl/publikacje/eksport
https://reshoring.eurofound.europa.eu/
https://www.wien.trade.gov.pl

Grafika użyta do rozdzielania poszczególnych rozdziałów:

1. Ad. 1 – rawpixel.com/Frepik.com
2. Ad. 2 – rawpixel.com/Frepik.com
3. Ad. 3 – geralt/Pixabay.com
4. Ad. 4 –creativeart/Freepik.com
5. Ad. 5 - rawpixel.com/Freepik.com

Odpowiedzi do pytań testowych

1.8		2.8		3.8		4.9		5.10	
1	B	1	C	1	D	1	A	1	A
2	D	2	D	2	C	2	C	2	B
3	C	3	B	3	C	3	C	3	C
4	D	4	A	4	B	4	C	4	A
5	D	5	A	5	C	5	A	5	D
6	D	6	A	6	D	6	A	6	D
7	D	7	E	7	E	7	A	7	C
8	A	8	D	8	D	8	C	8	D
9	B	9	D	9	C	9	A	9	E
10	B	10	A	10	B	10	B	10	D
11	C	11	B	11	D	11	B	11	D
12	C	12	A	12	C	12	C	12	A
13	C	13	C	13	E	13	A	13	B
14	C	14	C	14	F	14	B	14	C
15	D	15	A	15	F	15	B	15	B
16	A	16	D	16	D	16	D	16	C
17	B	17	B	17	A	17	D	17	C
18	A	18	A	18	A	18	A	18	D
19	C	19	D	19	A	19	D	19	C
20	C	20	D	20	B	20	A	20	C
21	D	21	B	21	B	21	B	21	C
		22	A	22	A	22	D	22	C
		23	B						
		24	C						
		25	C						

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Część druga
Studia przypadków

Sylwia Skrzypek-Ahmed

Lublin 2021

Spis treści

Wprowadzenie 495

Studium przypadku 1. Produkcja stołów zalewanych żywicą – kierunki rozwoju i ekspansja zagraniczna 496

Studium przypadku 2. Analiza strategiczna producenta znanego piwa z wykorzystaniem modelu Portera 518

Studium przypadku 3. Planowanie własnego biznesu z planem ekspansji zagranicznej 537

Studium przypadku 4. Analiza finansowa jako wsparcie przedsiębiorcy w zarządzaniu firmą 567

Studium przypadku 5. Strategia marketingowa w efektywnym zarządzaniu i rozwoju firmy 586

Studium przypadku 6. Jakie płacić podatki – wybór optymalnej formy opodatkowania podatkiem 611

Studium przypadku 7. Analiza strategiczna firmy w warunkach próby ekspansji na rynki zagraniczne 627

Zakończenie 662

Wprowadzenie

Prezentowane studia przypadków pisane są w formie opowieści – czytelnik jest osobą mającą zrozumieć dany problem, aby później móc samodzielnie przeprowadzić analizę. W każdym studium przypadku czytelnik jest prowadzony przez całą historię do celu, który został wyznaczony na etapie przygotowania.

Studium przypadku jest opisem procesu (problemu) i oparty jest na podziale treści na trzy fundamentalne elementy:

- **początek –** wprowadzenie w istotę problemu,
- **rozwinięcie –** analiza problemu „krok po kroku”,
- **zakończenie – wnioski,** uzyskane efekty / rezultaty – identyfikacja celu (sformułowanie tezy) uzyskanego dzięki analizie case study.

Jako metoda edukacyjna case studies mogą być wykorzystywane przy kształtowaniu u studentów następujących umiejętności niezbędnych w ich późniejszym życiu zawodowym[1]**:**

- rozpoznawanie kluczowych dla danej sytuacji problemów oraz ich kategoryzowanie,
- rozumienie i interpretowanie danych,
- oddzielanie faktów od opinii,
- myślenie krytyczne i analityczne,
- rozumienie i ocena relacji interpersonalnych,
- formułowanie własnych sądów,
- przekazywanie własnych poglądów, pomysłów i opinii,
- podejmowanie decyzji oraz obrona tychże decyzji przed krytyką ze strony innych uczestników procesu decyzyjnego.

[1] A. Dańda, J. Lubecka, caseBOOK. Metodologia tworzenia Case Study, Wyższa Szkoła Europejska im. Księdza Józefa Tischnera, Kraków 2010, s. 5–6.

Studium przypadku 1.

Produkcja stołów zalewanych żywicą – kierunki rozwoju i ekspansja zagraniczna

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego przypadku jest sytuacja ekonomiczno-rynkowa firmy produkującej stoły drewniane zalewane żywicą, wraz z oceną pozycji rynkowej oraz założeń jej strategii rozwoju i ekspansji zagranicznej.

Co wiemy?

Zmieniają się gusta i preferencje klientów. Są coraz bardziej wymagający, chcą sami współuczestniczyć w tworzeniu projektu. W związku z tym istniała konieczność dokonania zmian w strategii firmy, zmierzająca do poprawy pozycji na rynku i wykreowania odpowiedniego wizerunku.

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Siedziba firmy mieści się we wschodniej Polsce. Właściciel ukończył studia ekonomiczne. Pracował wcześniej dorywczo przy produkcji mebli. Postanowił sam otworzyć firmę zajmującą się produkcją stołów drewnianych zalewanych żywicą. Kupił pierwsze deski, okazało się, że są mokre i nie nadają się do produkcji mebli. Zaczął szukać informacji w Internecie, jeździć na szkolenia do Warszawy i wykonywać pierwsze zlecenia w piwnicy.

Równolegle pracował w branży związanej z obrotem nieruchomościami. Następnie wynajął lokal o powierzchni 70 m^2 i zaczął robić stoły na zlecenia. Potrzebował jednak gotówki na rozwój. Ponieważ nie miał odpowiedniego zaplecza finansowego, postanowił zainteresować swoim pomysłem inwestorów.

W rozpoczęciu nowego przedsięwzięcia pomógł mu w 2018 r. tzw. anioł biznesu (ang. *business angels*).

Inwestując, aniołowie biznesu nie pożyczają po prostu środków na projekt lub firmę. Zamiast tego często wymagają pewnego udziału w przedsięwzięciu na podstawie ich początkowej inwestycji. Tak też się stało w tym przypadku. Zostały udostępnione odpowiednie pomieszczenia, zakupiono profesjonalny sprzęt. Zainwestowano ok. 500 000 zł. Zostali zatrudnieni i przeszkoleni pracownicy – 3 osoby oprócz właściciela.

Obecnie oprócz stołów zalewanych żywicą (80% produkcji) firma produkuje stoliki kawowe, umywalki, blaty pod umywalki, konsolki pod biżuterię, zegary, podkładki pod kubki, patery na ciasto. Wykonanie jednego stołu jest procesem długotrwałym, trwającym ok. 2–3 tygodni. Ważna jest wilgotność drewna, powinna wynosić ok. 6%. Po tygodniu od odlania kształtu można wyjąć drewno z formy, potem następuje obróbka (wyrównywanie powierzchni, dolewanie ubytków, przygotowanie pod lakier) i realizacja indywidualnego zlecenie klienta. Każdy produkt jest inny. Cena za stół waha się od 3000 zł do 18 000 zł. Eksport stanowi zaledwie 10%. Główne motto firmy to „meble inspirowane naturą".



UWAGA

Jak przeprowadzić analizę strategiczną? Jakich użyć narzędzi?

Analiza strategiczna SWOT / TOWS. Wybór strategii

SWOT jest kompleksową metodą analizy strategicznej organizacji, która uwzględnia zarówno badanie wnętrza organizacji, jak i badanie jej otoczenia zewnętrznego. Polega na identyfikacji kluczowych atutów i słabości firmy oraz na skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami i zagrożeniami. SWOT jest najczęściej traktowana nie tylko jako jedna z metod analizy statystycznej, ale także jako koncepcja formułowania strategii firmy.

Analiza SWOT jest sposobem organizowania faktów, umożliwiającym zrozumienie danych i dostrzeżenie wynikających z nich konsekwencji. Może być z powodzeniem wykorzystywana w przedsiębiorstwach, a także w innych organizacjach, np. partiach politycznych, instytucjach publicznych, klubach sportowych itp.

Akronim analizy SWOT powstał od pierwszych liter kategorii, jakie się na nią składają:
S – *Strengths* (mocne strony),
W – *Weaknesses* (słabe strony),
O – *Opportunities* (szanse w otoczeniu),
T – *Threats* (zagrożenia w otoczeniu).

Metoda SWOT wywodzi się z koncepcji analizy pola sił K. Lewina, opracowanej w latach 50. Jednak koncepcja ta była zbyt złożona i rygorystyczna, żeby znaleźć zastosowanie w praktyce. Inspirowała za to do poszukiwania mniej dokładnych, ale prostszych metod, do których należy m.in. metoda SWOT. Czasem jest ona określana jako podejście SWOT/TOWS.

Skrót TOWS powstał przez przestawienie liter w akronimie SWOT i wskazuje na odwrócenie kolejności analizy. O ile w analizie SWOT wychodzi się od oceny wewnętrznych sił i słabości, dla których szuka się sposobu najlepszego wykorzystania, biorąc pod uwagę otoczenie organizacji, o tyle w analizie TOWS zaczyna się od rozpatrzenia szans i zagrożeń w otoczeniu, przed którymi stoi organizacja, a które następnie konfrontuje się z własnymi predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń.



WAŻNE

Co się składa na analizę SWOT/TOWS?

Analiza SWOT/TOWS obejmuje diagnozę sytuacji firmy w czterech obszarach:

1. **mocne strony** – wszystko to, co robisz lub co posiadasz i co umożliwia Ci osiągnięcie sukcesu;
2. **słabe strony** – wszystko to, czego nie posiadasz lub czego nie robisz i co stoi na drodze do sukcesu Twojej firmy;
3. **szanse** – wszelkie sprzyjające sytuacje, które możesz wykorzystać w celu osiągnięcia dobrych wyników działalności;
4. **zagrożenia** – zmiany zewnętrznych czynników, które mogą mieć ujemny wpływ na Twoją firmę.

Analiza SWOT/TOWS powinna w praktyce obejmować kilka kroków:

Krok 1. Określ mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia.

Należy wybrać najistotniejsze cechy, czyli te, które mają znaczenie strategiczne dla organizacji. Należy wybrać kluczowe obszary funkcjonowania firmy i określić, czy są one mocną czy słabą stroną organizacji, a także skoncentrować się na najważniejszych szansach i zagrożeniach. Aby to urzeczywistnić, wszystkie wybrane cechy można umieścić w tabelce i następnie nadać im rangę, czyli znaczenie. Potem bierze się pod uwagę tylko te z najwyższą rangą.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
– …… – …… – ……	– …… – …… – ……
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
– …… – …… – ……	– …… – …… – ……

1. Pomyśl, co jest ważne dla Twojej organizacji, jak wygląda obecnie, a także jak powinna wyglądać w przyszłości. Skonfrontuj to z wyróżnionymi w tabeli cechami.
2. Z wyróżnionych wyżej cech wybierz te najistotniejsze. Możesz w tym celu skonsultować się z zarządem organizacji albo posłużyć się metodą sędziów kompetentnych (czyli ustalić w gronie ekspertów). Nadaj cechom rangę: A – najistotniejsze, B – mniej istotne, C – najmniej istotne.
3. Do dalszej analizy przechodzi po 5 najistotniejszych cech z każdej kategorii.

Krok 2. Opisz wszystkie cechy

Dokonaj dokładnego opisu wybranych przez siebie cech. W tym miejscu zastanów się jeszcze raz, czy zostały one dobrze zaklasyfikowane.

Mocne strony:

1. Pierwsza mocna strona
   Opis ……
2. Druga mocna strona
   Opis ……

……
……

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Słabe strony:

1. Pierwsza słaba strona
   Opis ……
2. Druga słaba strona
   Opis ……

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Szanse:

1. Pierwsza szansa
   Opis ……
2. Druga szansa
   Opis ……

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Zagrożenia:

1. Pierwsze zagrożenie
   Opis ……
2. Drugie zagrożenie
   Opis ……

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Krok 3. Nadaj cechom wagi

Wypełnij tabelę poniżej. Każdej z cech nadaj wagę, według której ją oceniasz (tutaj znowu można zastosować np. metodę sędziów kompetentnych). Wagi w ramach poszczególnych kategorii muszą sumować się do 1.

System wag

Mocne strony	**Waga**	**Słabe strony**	
Cecha 1	0,3		**Waga**
Cecha 2	0,3		
Cecha 3	0,2		
Cecha 4	0,1		
Cecha 5	0,1		
	1,00		
Szanse		**Zagrożenia**	
Cecha 1			
Cecha 2	**Waga**		**Waga**
Cecha 3			
Cecha 4			
Cecha 5			

Krok 4. Odpowiedz na kluczowe pytania

Przeprowadzenie analizy SWOT/TOWS wymaga odpowiedzenia na kilka kluczowych pytań.

W analizie SWOT musisz odpowiedzieć na pytania:

1. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
2. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
3. Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?
4. Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

W analizie TOWS musisz odpowiedzieć na pytania:

1. Czy szanse spotęgują mocne strony?
2. Czy zagrożenia osłabią mocne strony?
3. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?
4. Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Aby odpowiedzieć na każde z postawionych pytań, należy wykonać 8 tablic krzyżowych, a w każdej z nich wpisać określone wcześniej cechy.

Tabela1. SWOT. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?

Mocne strony/ Szanse	Mocna strona 1	Mocna strona 2	Mocna strona 3	Mocna strona 4	Mocna strona 5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Szansa 1	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Szansa 2	1	1	0	1	0	0,3	3	0,9	1/2
Szansa 3	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
Szansa 4	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5
Szansa 5	1	1	0	1	0	0,1	3	0,3	4
Waga	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1				
Liczba interakcji	4	5	1	4	1				
Iloczyn wag i interakcji	1,2	1,5	0,2	0,4	0,1				
Ranga	2	1	4	3	5				
Suma interakcji							30/2		
Suma iloczynów								6,5	



WAŻNE

Jeśli zależność występuje, wpisuje się „1”, jeśli nie – „0”. W kolumnie i wierszu „waga” wpisz ustalone wcześniej wagi dla każdej z cech. Liczba interakcji oznacza sumę występowania zależności. Iloczyn wag i interakcji oznacza pomnożenie wagi i interakcji i wpisanie wyniku. Rangę wpisuje się od „1” do „5” w zależności od wyniku iloczynu wag i interakcji. Tam, gdzie jest najwyższy, wpisujesz „1”, tam, gdzie najniższy – „5”. Ranga określa moc cechy.

Krok 5. Wykonaj zestawienie zbiorcze uzyskanych wyników

Uzyskane wyniki analizy SWOT/TOWS wpisz w taki sposób, jak prezentuje to poniższe zestawienie.

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony/Szanse	30/2	6,5	25/2	5,5	55/2	12
Mocne strony/Zagrożenia	18/2	3,7	24/2	5,5	42/2	9,2
Słabe strony/Szanse	21/2	4,2	12/2	2,3	33/2	6,5
Słabe strony/Zagrożenia	19/2	3,6	12/2	3,5	31/2	7,1

Już teraz patrząc na to przykładowe zestawienie, jesteś w stanie podać najbardziej adekwatną strategię. Uzyskane wyniki zbiorcze analizy SWOT/TOWS wskazują, że przy zdefiniowanej konfiguracji czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustalonym systemie wag najbardziej pożądanym wariantem będzie działanie oparte na wykorzystaniu mocnych stron i szans.

Krok 6. Wpisz dane w macierz strategii

Najwyższa liczba interakcji i ważona liczba interakcji wskazują na strategię, jaką powinieneś wybrać dla swojej firmy / organizacji. Dla wyników z tabeli byłaby to strategia agresywna, polegająca na wykorzystaniu mocnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu.

Macierz strategii

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	**Strategia agresywna** Liczba interakcji – 55/2 Ważona liczba interakcji – 12	**Strategia konserwatywna** Liczba interakcji – 42/2 Ważona liczba interakcji – 9,2
Słabe strony	**Strategia konkurencyjna** Liczba interakcji – 33/2 Ważona liczba interakcji – 6,5	**Strategia defensywna** Liczba interakcji – 31/2 Ważona liczba interakcji – 7,1

Wyróżnia się 4 rodzaje strategii:

1. strategia agresywna (maxi–maxi),
2. strategia konserwatywna (maxi–mini),
3. strategia konkurencyjna (mini–maxi),
4. strategia defensywna (mini–mini).



Strategia agresywna (maxi–max

Dotyczy organizacji, wewnątrz której przeważają mocne strony, natomiast w otoczeniu – szanse. Polega na silnej ekspansji i rozwoju, przy maksymalnym wykorzystaniu mocnych stron i szans.

Strategia agresywna (maxi–maxi) polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie.

Strategia agresywna obejmuje takie działania jak:
- wychwytywanie sposobności,
- wzmacnianie pozycji na rynku,
- przejmowanie organizacji o tym samym profilu,
- koncentrowanie zasobów na konkurencyjnych produktach.

Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.

Strategia konserwatywna (maxi–mini)

Występuje w organizacji w sytuacji, gdy przy dużym potencjale wewnętrznym jest ona poddana niekorzystnemu układowi warunków zewnętrznych. Należy przy użyciu mocnych stron przezwyciężać zagrożenia, np. wykupić konkurenta i przejąć jego udziały.

Strategia konserwatywna obejmuje takie działania jak:
- selekcja produktów,
- segmentacja rynku,
- redukcja kosztów,
- ulepszanie produktów konkurencyjnych,
- rozwijanie nowych produktów,
- poszukiwanie nowych rynków.

Jest to strategia, w której powodzenia organizacji upatruje się głównie w jej mocnych stronach i zmniejszaniu zagrożeń.

Strategia konkurencyjna (mini–maxi)

Występuje w organizacji, w której przeważają słabe strony nad mocnymi, natomiast w otoczeniu – szanse. Polega na wykorzystaniu pojawiających się szans, przy jednoczesnej redukcji słabych stron. Strategia konkurencyjna polega na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi.

Strategia konkurencyjna obejmuje takie działania jak:

- powiększanie zasobów finansowych,
- powiększanie zasobów handlowych,
- ulepszanie linii produktów,
- zwiększanie produktywności,
- redukcja kosztów,
- utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Jest to strategia polegająca na budowaniu siły konkurencyjnej organizacji.

Strategia defensywna (mini–mini)

Strategia ta umożliwia przetrwanie w sytuacji, gdy organizacja działa w nieprzychylnym otoczeniu, pozbawiona jest istotnych mocnych stron. Może prowadzić do wyciągnięcia maksymalnych korzyści z firmy przed jej likwidacją albo do połączenia z inną firmą. Strategia defensywna obejmuje takie działania jak:

- stopniowe wycofywanie się,
- redukcja kosztów,
- zmniejszenie zdolności produkcyjnej,
- zatrzymanie procesu inwestowania.

Jest to strategia mająca zapewnić przetrwanie, poprzez przeciwdziałanie słabym stronom i zagrożeniom[2].

[2] Na podstawie: M. Koziar, *Analiza strategiczna SWOT/TOWS krok po kroku. Wybór strategii*, http://www.jaknapisac.com (dostęp: 15.09.2016).

Wskazówki dla nas

Lp.	Jak skutecznie przeprowadzić analizę SWOT?	Najważniejsze wskazówki. Pamiętaj!
1	Nigdy nie kopiuj istniejącej analizy SWOT – to może wpłynąć na Twój tok myślenia. Za każdym razem przygotowuj analizę SWOT na czystej kartce papieru	Aby usprawnić i uporządkować myśli, można zastosować szablon
2	Poświęć wystarczająco dużo czasu na dokonanie analizy	Być może, będziesz musiał wielokrotnie poprawiać analizę, zanim będziesz zadowolony z wyniku
3	Analiza SWOT sama w sobie NIE stanowi wyniku. To tylko narzędzie wspomagające analizę przedsiębiorstwa	Przed rozpoczęciem analizy powinieneś wiedzieć, co zamierzasz zrobić z wynikami
4	Analiza SWOT nie jest chwilową fanaberią szkół biznesowych, to wiarygodna technika stosowana w całym biznesie	Musisz czuć się dobrze, przygotowując ją w swoim przedsiębiorstwie
5	Analiza SWOT powinna być prosta, jasna, zwięzła i przenikliwa	Analiza musi być zrozumiała dla osób z zewnątrz (np. kierowników banków lub inwestorów), dlatego nie należy stosować wyrażeń lub skrótów zrozumiałych tylko dla Ciebie
6	Opracuj plan działań na podstawie analizy SWOT	Musisz ją zaprezentować każdej zainteresowanej osobie
7	Analiza SWOT stanowi tylko wgląd w sytuację w jednym punkcie w czasie	Musisz ją rewidować, najlepiej co kwartał, aby zobaczyć, jak sytuacja zmieniła się w czasie
8	Nie staraj się zbytnio analizować problemu. Nie przejmuj się, że analiza nie jest idealna, po prostu ją wykonaj	Jeśli na jej podstawie zamierzasz realizować działania, musi być dokładna we wszystkich istotnych aspektach

Szablon do wykorzystania przy analizie naszego przedsiębiorstwa

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• Korzyści z przedsięwzięcia • Możliwości • Przewaga konkurencyjna • Tzw. USP – *unique selling points*, czyli unikalne cechy, ważne dla konsumenta, których nie ma konkurencja • Zasoby, aktywa, ludzie • Doświadczenie, wiedza, dane • Rezerwy finansowe, przewidywane zyski • Marketing – dostępność, dystrybucja, świadomość • Aspekty innowacyjne • Lokalizacja i położenie geograficzne • Cena, wartość, jakość • Akredytacje, kwalifikacje, certyfikacje • Procesy, systemy, w tym informatyczne, komunikacja • Aspekty kulturowe, postawa, postępowanie • Stan kadry kierowniczej, możliwe awanse i zmiany	• Wady przedsięwzięcia • Brak możliwości rozwoju • Brak siły konkurencyjnej • Słaba reputacja • Aspekty finansowe • Własne, znane wrażliwe punkty • Nieterminowa realizacja zamówień • Przepływy pieniężne, brak środków finansowych na nowe przedsięwzięcie • Nietrwałość łańcucha dostaw • Zakłócenia podstawowej działalności • Wiarygodność danych, mała przewidywalność planu • Aspekty etyczne, brak zaangażowania, słabe przywództwo • Brak akredytacji itp. • Procesy i systemy itp. • Stan kadry kierowniczej, możliwe awanse i zmiany
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
• Wydarzenia na rynku • Słabe strony konkurentów • Tendencje w branży lub stylach życia • Rozwój i nowe technologie • Wpływy globalne • Nowe rynki, horyzontalne, wertykalne • Rynki dla produktów niszowych • Aspekty geograficzne, eksport, import • Nowe unikalne cechy pojawiających się produktów • Taktyka – korzystne nieprzewidywalne zmiany na rynku, główne kontrakty itp. • Rozwój przedsiębiorstwa i produktu • Rynek badań, dostępność informacji	• Wpływ polityki • Zmiany w prawie • Wpływ środowiska naturalnego • Rozwój systemów komputerowych • Zamiary konkurencji • Możliwa współpraca, przedstawicielstwa, dystrybucja • Wielkość rynku, pojemność, podaż • Aspekty związane z sezonowością, pogodą, wpływem mody • Rosnące wymagania rynku • Nowe technologie, usługi, pomysły • Istotne umowy i partnerzy • Czynniki hamujące rozwój • Bariery wejścia na rynek • Nie do pokonania czynniki zewnętrzne • Utrata kluczowych pracowników • Brak stałego wsparcia finansowego • Stan gospodarki – krajowej, zagranicznych • Sezonowość, wpływ pogody

UWAGA

Pełnia użyteczności techniki SWOT ujawnia się jednak dopiero wtedy, gdy poddamy cztery pozornie niezależne grupy czynników analizie wzajemnych powiązań.

W praktyce ćwiczenie to sprowadza się do odpowiedzi na serię pytań:

1. **Czy dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę?**
2. **Czy dana mocna strona pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?**
3. **Czy dana słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?**
4. **Czy dana słaba strona potęguje ryzyko związane z danym zagrożeniem?**

Wnioski z analizy nie mogą być prostym powtórzeniem wymienionych w tabeli mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń!

Główne uwarunkowania rynkowe naszej firmy

Jednym z kluczowych czynników sukcesu w tej branży jest **produkt trafiający w wyrafinowane gusta i potrzeby odbiorców**. Oferowany produkt powinien być zgodny z panującą modą i odróżniać się od standardowych produktów.

Dotarcie do klienta tzw. premium jest trudne. Na przykład wśród bogatszych mieszkańców woj. lubelskiego panuje przekonanie, że *trendy* jest kupowanie wyposażenia mieszkań w stolicy. Trzeba mieć ugruntowaną pozycję i wypracowaną markę. W przypadku produktów wyższego rzędu nie jest tak istotna cena. Mimo niekorzystnych zjawisk gospodarczych w Polsce w ostatnich latach wciąż przybywa ludzi bogatych i zamożnych. Polacy coraz więcej wydają na dobra luksusowe, chcą się wyróżnić.

Zróżnicowanie oferty dałoby większe możliwości rozwoju i wpłynęłoby znacząco na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa i utrzymanie jego rentowności. Obecnie główny asortyment to stoły o różnej wielkości.

Właściciel zdaje sobie sprawę, że **strategia dywersyfikacji** jest trudna do przeprowadzenia i kosztowna, ale może przynieść wymierne korzyści. Z jednej strony stwarza firmie szanse na długofalowy rozwój, wykorzystując w jak najbardziej efektywny sposób jej potencjał, niejako „wymusza" rozwój, zapewnia stabilność dochodów firmy i w dłuższej perspektywie – bezpieczeństwo finansowe. Z drugiej natomiast wiąże się z możliwością zatracenia specjalizacji przedsiębiorstwa w zakresie produkcji i sprzedaży mebli.

Działalność marketingowa przedsiębiorstwa

Podjęte działania marketingowe miały za zadanie **wykreowanie marki**. Sukces firmy w dużej mierze zależy od podjętych działań e-marketingowych oraz możliwości, jakie stwarzają nowe technologie.

E-marketing rozpoczyna się od strony internetowej. Najpierw przeanalizowano grupę docelową, do kogo ma być skierowana strona internetowa, postawiono pytanie, co chcemy uzyskać. Założono odpowiednią **stronę WWW, stronę na Facebooku, Instagramie**.

Zaczęto umieszczać **reklamy w gazetach branżowych zarówno w polskich, jak i zagranicznych**. Przeanalizowano pomysł utworzenia **stoiska pokazowego** w jednej z **ekskluzywniejszych galerii** handlowych w stolicy. Stoisko zostało uruchomione w czerwcu 2020 r. Trudno jeszcze mówić o efektach. Właściciel **rozważa uczestnictwo w targach**. W tym celu niezbędne byłoby zatrudnienie osoby, która jeździłaby z ofertą i prezentowała wyroby. Firma zastanawia się też nad przeprowadzeniem m.in. **badań satysfakcji klienta**. Ankieta dotyczyłaby informacji obejmujących zadowolenie z użytkowania, sugestii co do asortymentu, jak i jakości obsługi.

Firma nie prowadzi salonu meblowego, ale działa wyłącznie **poprzez sprzedaż internetową na indywidualne zlecenie**.

Cele do realizacji:

- wykreować markę,
- zwiększyć zatrudnienie,
- pozyskać nowych klientów,
- dotrzeć z ofertą do odpowiedniej grupy docelowej,
- zwiększyć eksport,
- brać udział w targach branżowych.

ZADANIA DO SAMODZIELNEJ ANALIZY



1. Oceń dotychczasową strategię działania firmy.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Wskaż dobre i złe strony, szanse i zagrożenia.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Które rozwiązania w obszarze działań marketingowych są skuteczne w przypadku firm meblowych? W jakie narzędzia inwestować?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Wskaz możliwości realizacji postawionych celów.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ZAŁĄCZNIK NR 1

Sprzedaż stołów / liczba sprzedanych sztuk

	2018	2019	2020 (I półrocze)
Rynek krajowy	20	50	40
Eksport	2	5	5

ZAŁĄCZNIK NR 2

Ankieta dla klientów firmy

1. Jak często dokonuje Pani/Pan zmian aranżacji wnętrza?

a) Raz w roku
b) Raz na 2 lata
c) Raz na 5 lat
d) Rzadziej

2. Jaki jest Pani/Pana stosunek do cen kupowanych mebli?

a) Przywiązuję wagę do ceny
b) Porównuję ceny oferowane przez innych producentów
c) Kupuję to, na co mam ochotę, niezależnie od ceny
d) Zwracam uwagę na markę

3. Czy projekt stołu spełnia Pani/Pana oczekiwania od strony funkcjonalnej i estetycznej?

a) Tak
b) Nie

Dlaczego? ……..

4. Jakich producentów mebli / stołów Pani/Pan zna?

a) BRW
b) Bydgoskie Meble
c) Lissy
d) direct2home
e) Zimax

5. W jaki sposób dokonuje Pani/Pan dokonuje zakupu mebli?

a) W salonie meblowym
b) U producenta
c) Przez Internet
d) Na targach meblarskich
e) Inne, ……

6. Czy poleciłaby Pani/poleciłby Pan naszą markę znajomym?

a) Tak
b) Nie

Metryczka

Rok urodzenia:
……
Wykształcenie:

- podstawowe
- zawodowe
- średnie
- wyższe

Zawód:
……
Miesięczne zarobki brutto:

- do 5000 zł
- do 10 000 zł
- >10 000 zł

ZAŁĄCZNIK NR 3

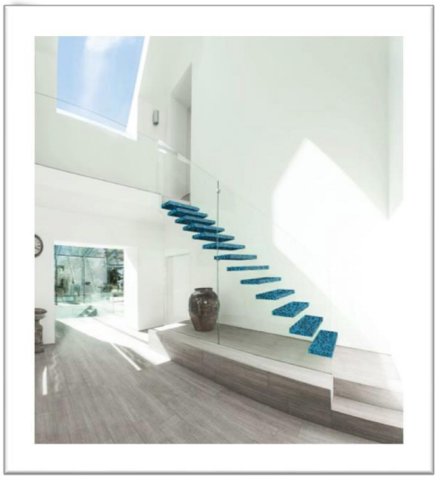


Przykładowe wyroby firmy











Studium przypadku 2.

Analiza strategiczna producenta znanego piwa z wykorzystaniem modelu Portera

Wprowadzenie

Analiza strategiczna to logiczny zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym sformułowanie strategii oraz zbudowanie planu strategicznego i jego realizację.

W szerokim znaczeniu analiza strategiczna oznacza sposób działania właściwy ludziom i organizacjom myślącym strategicznie, tj. **tworzącym jasną wizję przyszłości swojej firmy** i obmyślającym sposoby jej urzeczywistnienia, z uwzględnieniem szans i zagrożeń ze strony otoczenia.

Analiza taka musi mieć **charakter kompleksowy** i wykorzystywać zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe z dziedziny ekonomii, finansów, marketingu, ekonometrii, statystyki, psychologii itp.

Czym jest strategia i dlaczego jest ważna



WAŻNE

Strategia firmy to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję, to procedura osiągania sukcesu oraz plan działania przedstawiający sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć swoje długofalowe cele, dokonując wyboru przeznaczenia zasobów i realizując kierunki swego rozwoju w ścisłym powiązaniu z aktualnym i przyszłym otoczeniem.

Strategia to określenie celów i zadań w długim okresie funkcjonowania firmy i przygotowanie pakietu środków dla polepszenia własnej

sytuacji na rynku i w branży swego działania, umożliwiającego zmniejszenie ryzyka związanego z istnieniem zagrożeń dla przyszłego rozwoju i zwiększenie wykorzystania pojawiających się szans i możliwości.

Dobrze opracowana strategia ma dać odpowiedź na pytanie o konkretne cele (czego chcemy), konkretne możliwości działania (co możemy zrobić), przewidywanie zmiany (co wymaga zrobienia) i ich skuteczności (czy to, co zrobimy, doprowadzi nas tam, dokąd chcemy dojść), o środki potrzebne do wypełnienia zadań (w jaki sposób zwiększymy potencjał firmy) i pozycję firmy w przyszłości (utrzymanie się w sektorze, zdobycie przewagi konkurencyjnej itp.).

Efektywna strategia powinna odznaczać się takimi cechami jak: ciągłość, kompleksowość, spójność, elastyczność i realność. Ciągłość strategii oznacza istnienie logicznego związku między programem działania o różnym horyzoncie czasowym:

- **kompleksowość** – ogólnoorganizacyjny jej zasięg, tzn. objęcie programem rozwoju wszystkich sfer podsystemów organizacji;
- s**pójność** – merytoryczną zgodność programów rozwoju dotyczących różnych horyzontów czasu i różnych podsystemów organizacji;
- **elastyczność** – zdolność dostosowywania tempa i sposobów rozwoju do aktualnych warunków;
- **realność** – dostosowanie strategii do aktualnych i przyszłych warunków funkcjonowania organizacji.

Analiza strategiczna swym zakresem obejmuje takie czynniki jak:

MAKROOTOCZENIE – zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie. Makrootoczenie bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, a firma jednak nie jest w stanie tych warunków zmienić. Makrootoczenie ma duży wpływ na firmy; tworzy dla nich zestaw szans i zagrożeń rozwojowych.

Makrootoczenie możemy podzielić na następujące segmenty:

1) **otoczenie makroekonomiczne** – ma najsilniejszy wpływ na przedsiębiorstwa:
   - koniunktura gospodarcza kraju i świata,
   - tendencje wzrostu dochodu narodowego,
   - stopa inflacji,

- kursy walutowe,
- dochody,
- bezrobocie,
- dostępność i oprocentowanie kredytów,
- dostępność i koszty nośników energii;

2) **otoczenie polityczne**:
   - polityka zagraniczna i wewnętrzna rządu,
   - stabilność władzy,
   - stosunki międzynarodowe;
3) **otoczenie prawne**:
   - przepisy prawne regulujące działalność podmiotów gospodarczych,
   - przepisy podatkowe i celne;
4) **otoczenie technologiczne**:
   - stan techniki i technologii,
   - nowe odkrycia naukowe,
   - wdrażanie nowych technologii,
   - wydatki państwa na badania i rozwój,
   - skupienie władz oraz branży na wysiłku technologicznym;
5) **otoczenie społeczne**:
   - wzorce wydatków ludności,
   - system wartości,
   - normy zachowań,
   - subkultury,
   - postrzeganie siebie i świata przez ludzi;
6) **otoczenie demograficzne**:
   1. liczba i struktura ludności,
   2. przyrost naturalny,
   3. wykształcenie,
   4. wzorzec gospodarstw domowych;
7) **otoczenie międzynarodowe**.

OTOCZENIE KONKURENCYJNE (MIKROOTOCZENIE) – wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne (dostawcy, odbiorcy, konkurenci). W przeciwieństwie do makrootoczenia w otoczeniu konkurencyjnym istnieje sprzężenie zwrotne, tzn. przedsiębiorstwo oddziałuje na elementy otoczenia konkurencyjnego i vice versa.

PRZEDSIĘBIORSTWO – analizie podlegają wszystkie elementy funkcjonalne w przedsiębiorstwie.

UWAGA

Jak rozpocząć analizę strategiczną? Jakie elementy uwzględnić?

Etap 1. Przeprowadźmy analizę SWOT

Analiza SWOT jest efektywną metodą identyfikacji kategorii słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń. Przedmiotem analizy może być przedsiębiorstwo, inwestycja lub dowolna organizacja. Zastosowanie analizy SWOT nie ma praktycznie ograniczeń, ponieważ można ją zaimplementować do dowolnego zdarzenia ze sfery działalności człowieka.

Głównym celem analizy SWOT jest określenie aktualnej i perspektywicznej pozycji przedmiotu analizy oraz prognoza strategii postępowania. Zakres rodzajowy czynników, które mają wpływ na przedmiot analizy SWOT, jest bardzo szeroki. Z jednej strony są to czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, a z drugiej pozytywne i negatywne. Skuteczna ich identyfikacja jest podstawą analizy SWOT.

- Przeprowadzając analizę, trzeba dokonać **diagnozy** – określić silne i słabe strony firmy, oraz **prognozy** – opisać szanse i zagrożenia.
- **Mocne strony, czyli atuty** (czynniki wewnętrzne pozytywne) – to walory organizacji, które w sposób pozytywny wyróżniają ją w otoczeniu i spośród konkurencji.
- **Słabe strony organizacji** (czynniki wewnętrzne negatywne) – są konsekwencją ograniczeń zasobów i niedostatecznych kwalifikacji. Każda organizacja ma aspekty funkcjonowania, które ograniczają jej sprawność, ale szybkie i obiektywne rozpoznanie oraz zdefiniowanie może łatwo ograniczyć ich negatywny wpływ.

Szczegółowa analiza aktywów, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje w każdym z prowadzonych interesów, zmierza do ustalenia jego atutów (mocnych stron) i słabości jako wyznaczników siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa na danym rynku. Świadomość własnych atutów i słabości ma podstawowe znaczenie w kształtowaniu realistycznej rynkowej strategii przedsiębiorstwa.

Firma, która w porównaniu z konkurentami wykazuje więcej silnych niż słabych punktów, ma większe możliwości wykorzystania stwarzanych przez otoczenie szans i umocnienia lub obrony (w przypadku przewagi zagrożeń) dotychczasowej pozycji rynkowej.

Szanse (czynniki zewnętrzne pozytywne) – to zjawiska i tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane staną się impulsem do rozwoju oraz osłabią zagrożenia.

Zagrożenia (czynniki zewnętrzne negatywne) – to wszystkie czynniki zewnętrzne, które postrzegamy jako bariery dla rozwoju firmy, utrudnienia, dodatkowe koszty działania.

Analiza szans i zagrożeń nie jest metodą ujętą w ściśle określone procedury postępowania, których przestrzeganie gwarantuje uzyskanie stuprocentowo pewnych wyników. Mobilizuje nas do myślenia strategicznego, zmusza do śledzenia zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, do korzystania z dostępnych źródeł informacji, raportów i prognoz oraz formułowania na tej podstawie scenariuszy przewidujących przyszły rozwój wydarzeń w rozpatrywanym obszarze interesów. Trafność wyprowadzonych z analizy wniosków zależy jednak co najmniej w takim samym stopniu od intuicji analityka, jak od precyzyjnych wyliczeń i prognoz.

W efekcie analizy otrzymujemy cztery listy: silnych stron organizacji (które należy wzmacniać), słabych stron (które trzeba niwelować), szans (które należy wykorzystywać) oraz zagrożeń (których należy unikać).

Kolejnym krokiem jest sporządzenie **syntezy**, która wytycza strategiczne cele organizacji. Dokonuje się jej, sumując ilość szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron. Na tej podstawie można określić zakres możliwych, dopuszczalnych i wykonalnych strategii.

UWAGA

Zastosowanie analizy SWOT jest niezwykle szerokie.
Oto niektóre z zastosowań:

- do analizy strategicznej, na bazie której mogą być budowane plany strategiczne;
- do wspomagania procesów restrukturyzacyjnych, których zadaniem jest zwiększanie trafności podejmowanych decyzji kierunkowych;
- w celu wypracowania strategii dostosowanej do gospodarki rynkowej;
- w celu poznania i zrozumienia swojego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, aby opracować efektywne plany działania swojego przedsiębiorstwa;
- w celu określenia kluczowych czynników dla firmy, mających decydujący wpływ na jej przyszłość;
- w celu ustalenia kolejnych wersji rozwojowych dla różnych punktów w przyszłości, zależnie od zakresu i celu analizy;
- w celu zapewnienia spójnego planowania jakości w skali przedsiębiorstwa (szerokie zastosowanie w ramach norm ISO). Na podstawie danych dotyczących poszczególnych komórek przedsiębiorstwa można opracować zestawienie SWOT w skali całej organizacji, które mogą następnie być podstawą określania strategicznych celów firmy i tworzenia biznesplanów.

Zakres zastosowań metodologii SWOT jest praktycznie nieograniczony i zależy w dużej mierze od naszych potrzeb i pomysłowości. Ze względu na swoją elastyczność należy polecić zastosowanie metodologii SWOT w tych obszarach, gdzie zastosowanie innych metod jest utrudnione lub niemożliwe. Analiza SWOT powinna również być elementem każdego biznesplanu.

Przykładowe pytania, jakie stawiamy sobie w analizie SWOT:

Potencjalne mocne strony:	**Potencjalne słabe strony:**
• znacząca pozycja • wystarczające zasoby • duża zdolność konkurowania • dobra opinia klientów • uznany lider rynkowy • dobrze przemyślane strategie funkcjonalne • korzystanie z efektu doświadczeń • brak silnej presji konkurencji • własna technologia • przewaga kosztowa • zdolność do innowacji produktowych • doświadczona kadra kierownicza inne	• brak jasno wytyczonej strategii • słaba pozycja konkurencyjna • brak środków • niska rentowność • brak liderów wśród kadry kierowniczej • brak kluczowych umiejętności • błędy we wdrażaniu strategii • podatność na naciski konkurencji • nienadążanie za postępem technicznym • słaby image firmy • słaby poziom marketingu • koszt jednostkowy wyższy niż u głównych konkurentów
Potencjalne szanse:	**Potencjalne zagrożenia:**
• pojawienie się nowych grup klientów • wejście na nowe rynki • możliwość poszerzenia asortymentu • możliwość dywersyfikacji wyrobów • możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych • integracja pozioma • możliwość przejścia do lepszej grupy strategicznej • ograniczona rywalizacja w sektorze • szybszy wzrost rynku • inne	• możliwość pojawienia się nowych konkurentów • wzrost sprzedaży substytutów • wolniejszy wzrost rynku • niekorzystne rozwiązania systemowe • podatność firmy na regresję i wahania koniunktury • wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców • zmiana potrzeb i gustów nabywców • niekorzystne zmiany demograficzne

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995.

Po ustaleniu listy kryteriów kolejnym zadaniem jest dobór właściwej skali ocen.
Najprostsze rozwiązanie polega na zastosowaniu skali ocen szkolnych (5 – element bardzo silny, 4 – silny, 3 – średni, 2 – słaby, 1 – bardzo słaby).
Jej mankamentem jest małe zróżnicowanie wyników związane z tendencją do uchylania się od jednoznacznych ocen i nadużywania oceny 3 (średni).
Dlatego zalecane są bardziej rozbudowane skale punktowe zawierające przedziały ocen: silnych, średnich i słabych (np. od 9 do 4 punktów – element silny; od 3 do –3 – średni; od –4 do –9 – słaby).

Najważniejszym i zarazem najtrudniejszym elementem analizy jest dokonanie punktowej oceny każdego z analizowanych czynników. Dotyczy to głównie oceny za pomocą kryteriów niewymiernych (np. jakość wizerunku firmy) lub takich, gdzie nie udało się uzyskać odpowiednich danych liczbowych.

Luki informacyjne szczególnie często występują w danych dotyczących konkurentów. W takich sytuacjach jesteśmy zdani na opinie osób przeprowadzających analizę.

Trudny do uniknięcia subiektywizm ocen można ograniczyć przez formułowanie ich w sposób zespołowy, przy udziale odpowiednich fachowców i ekspertów niezwiązanych z analizowanym przedsiębiorstwem.

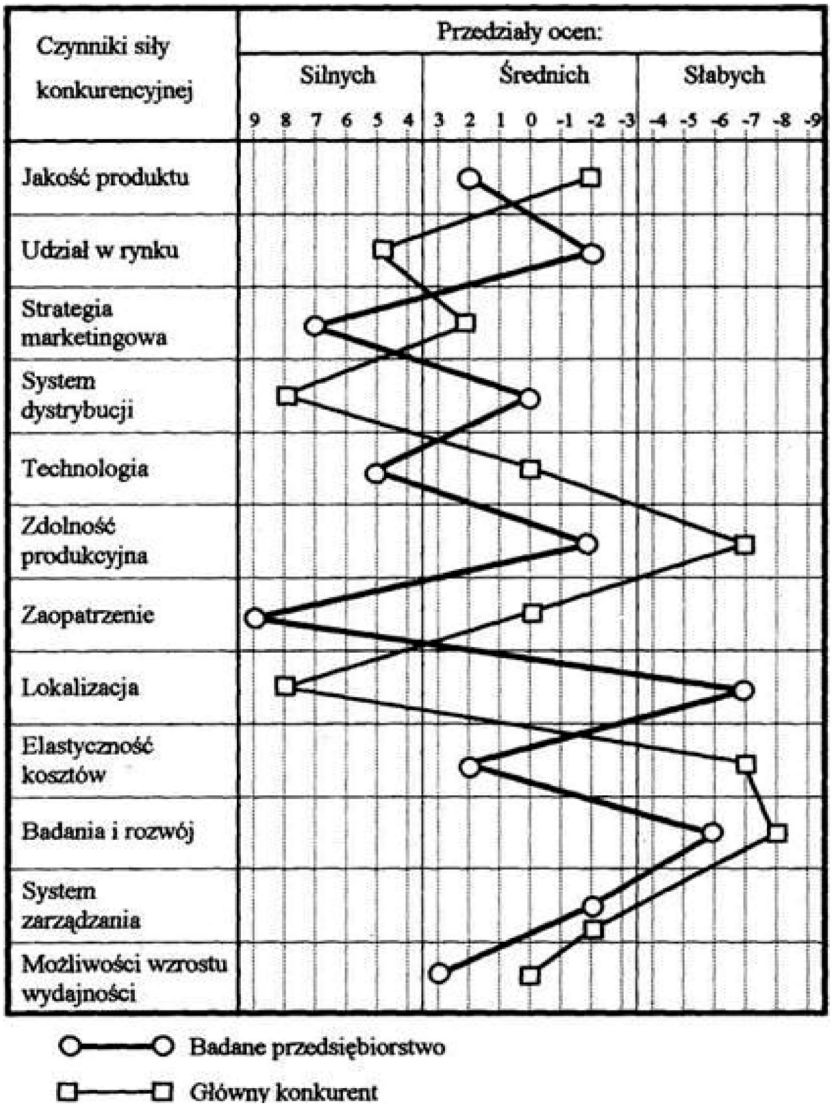
Oceny mogą być ustalane na zasadzie:

- **konsensusu** – uzgadnianie wspólnej oceny w wyniku dyskusji i wymiany argumentów,
- **uśredniania** – ocena zespołowa jest średnią arytmetyczną ocen indywidualnych wszystkich członków zespołu,
- **głosowania** – ocena zespołowa jest różnicą pomiędzy liczbą głosów oceniających dany element pozytywnie i liczbą głosów negatywnych. W tym przypadku nie ma zatem możliwości indywidualnego stopniowania ocen, trzeba jednoznacznie wskazać, czy dany element stanowi silny, czy słaby punkt przedsiębiorstwa.

Przedstawienie wyników analizy w formie wykresu tabelarycznego pozwala na wyznaczenie tzw. profilu silnych i słabych

stron, ułatwiającego porównanie potencjału przedsiębiorstwa z potencjałem głównego konkurenta. Przykładowy wykres takiego profilu, przy zastosowaniu skali punktowej (od +9 do –9 punktów), przedstawiono na rysunku.

Przykładowy profil silnych i słabych stron przedsiębiorstwa



Ze względu na podstawę odniesienia ocen można wyróżnić trzy zasadnicze odmiany analizy:

- **międzypodmiotową** – której podstawę stanowią oceny dotyczące głównego konkurenta lub grupy konkurentów, reprezentujących stan przeciętny w danej branży;
- **normatywną** – w której stan obecny jest porównywany ze stanem pożądanym (planowanym);
- **historyczną** – w której stan obecny jest porównywany ze stanami minionymi (np. sprzed roku lub 3 lat).

ANALIZA PRZYPADKU WYKORZYSTUJĄCA MODEL PORTERA



UWAGA

Celem analizy jest ocena stopnia burzliwości oraz strukturalizowania otoczenia.

Nazwa firmy: Browary Żywiec S.A.
Główna siedziba firmy: Żywiec
Sektory działalności podmiotu:
A – Piwa (ogólnopolskie i regionalne)
B – Wina
C – Alkohole mocne
D – Napoje
E – Soki
F – Woda
W analizie przeprowadzanej przez nas zajmiemy się **sektorem A.**
Granice terytorialne sektora: **rynek międzynarodowy**

Siła oddziaływania dostawców i nabywców

Czynniki warunkujące funkcjonowanie / konkurencję	Dostawcy	Nabywcy
1.Relacja podaży i popytu	1	4
2.Stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy	4	4
3.Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy	2	4
4.Pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy	3	3
5.Duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy	2	4
6.Wysoki koszt zmiany dostawcy lub klienta	3	2
7.Możliwość integracji pionowej	1	4
	16	**25**
	2,3	**3,6**

Obszar A: Oddziaływanie dostawców

Głównymi dostawcami dla sektora piwowarskiego są producenci chmielu oraz producenci opakowań szklanych i metalowych. Browar korzysta także z usług zakładów poligraficznych. Browary w Żywcu pozyskują chmiel z dwóch źródeł.

Pierwszym z nich jest **import chmielu z zagranicy**. Ponad połowa wykorzystywanego w produkcji chmielu pochodzi z importu. Dostawcami są firmy branży rolno-spożywczej głównie z Czech i Węgier. Żywiec zawiera z nimi umowy na dostawę chmielu, zabezpieczając się tym samym przed ewentualnym skokiem cen sprowadzanego surowca.

Drugim dostawcą chmielu są krajowi producenci. Niskie cło oraz niskie ceny sprawiają, iż browarowi bardziej opłaca się go importować, niż kupować na rodzimym rynku. Krajowy jest skupowany tylko ten o najlepszych parametrach. Uwarunkowania te sprawiają, iż browar nie odczuwa zagrożenia ze strony dostawców (przynajmniej tych krajowych), gdyż nie mają oni możliwości wywierania zbyt dużego wpływu na browar.

Na rynku opakowań szklanych wśród hut szkła panuje duża konkurencja. Browar Żywiec stara się wybierać tych dostawców, którzy mają najlepszą ofertę, a więc produkt o odpowiednich parametrach, niskiej cenie i dobrej jakości. Oferta większości producentów spełnia wymagania stawiane przez browar, tak więc może on sobie pozwolić na dużą swobodę w wyborze oferty.

Podobna sytuacja panuje na rynku poligraficznym, z usług którego browar również korzysta. Panuje tam duża konkurencja, więc wybierane są oferty najbardziej atrakcyjne. Żywiec korzysta głównie z usług większych zakładów.

Obszar B: Oddziaływanie nabywców

Browar swoje produkty rozprowadza poprzez sieć własnych dystrybutorów. Następnie towar trafia do rąk konsumentów.

Firma pragnie sprostać wszystkim wymaganiom konsumentów. **Dba o jakość swojego wyrobu**, o to, aby parametry poszczególnych marek piwa były ciągle zachowane. Dba również o to, aby jego produkt był odpowiednio podany konsumentowi, dlatego też wyposaża swoje puby i lokale sprzedające tę markę w specjalne komplety do rozlewu piwa, szklanki oraz podstawki z logo browaru.

Firma robi to dlatego, że **ważny jest nie tylko sam produkt, ale także sposób jego opakowania, podania,** ważne są również różnego rodzaju konkursy i promocje organizowane przez browar. Dzięki temu można pozyskać nowych klientów, a nie jest to rzeczą łatwą, ponieważ na rynku piwowarskim panuje obecnie duża konkurencja i toczona jest walka o klienta. Żywiec nie należy do marek tanich, jednakże nabywcy tej marki zdążyli się przekonać, iż w tym przypadku cena idzie w parze z jakością.

Podsumowując, nabywcy wywierają dość duży nacisk i od nich właśnie zależy w dużej mierze funkcjonowanie firmy.

Obszar C: Zagrożenie sektora możliwością pojawienia się nowych produktów

C1: Bariery wejścia i wyjścia z sektora

Bariery wejścia	Ocena w skali od 0 do 5
1. Korzyści skali	2
2. Korzyści wynikające z doświadczenia	4
3. Dostęp do wiedzy fachowej (*know-how*)	4
4. Lojalność klientów w stosunku do marki	5
5. Koszty kapitałowe związane z wejściem na rynek	4
6. Dostęp do kanałów dystrybucji	3
7. Wysokie koszty zmiany produktu	4
8. Bariery formalno-prawne	3
9. Dostęp do tanich czynników produkcji	3
10. Dyferencjacja produktu	4
	Średnia **3,6**

Bariery wyjścia	Ocena w skali od 0 do 5
1. Ściśle wyspecjalizowane zasoby	4
2. Układy zbiorowe z pracownikami	3
3. Trudne do przerwania więzi strategiczne z innymi firmami	4
4. Więzi emocjonalne kadry przedsiębiorstwa z tradycyjną domeną działalności	4
	Średnia **3,75**

Patrząc na dokonane przez nas oceny, można stwierdzić, że zarówno bariery wejścia, jak i wyjścia z sektora są stosunkowo wysokie i równe sobie. Przedsiębiorcy decydujący się na otwarcie zakładu produkującego piwo muszą ponieść ogromne koszty. Związane są one głównie z zakładem produkcyjnym, który musi być wyposażony w bardzo kosztowne maszyny, a także z siecią dystrybucji, czyli zakupem ciężarówek. Koszty te powodują, że otwarcie takiej działalności związane jest z dużym ryzykiem.

Ze względu na dużą lojalność konsumentów w stosunku do marek piwa kolejną istotną rzeczą utrudniającą pojawienie się na tym rynku jest pozyskanie potencjalnych nabywców.

W przypadku niepowodzenia i chęci zmiany sektora naszej działalności napotkamy na kolejne bariery. Mając zapasy chmielu i butelek, a także maszyn do produkcji piwa, trudno byłoby nam zmienić branżę.

C2: Atrakcyjność sektora i faza cyklu życia, w jakim się on znajduje

Branża piwowarska należy do jednej z najszybciej rozwijających się w kraju. Przemysł ten cechuje duża dynamika wzrostu. W 2016 r. polskie browary sprzedały o ok. 300 tys. hl więcej piwa niż w 2015 r. W okresie 10 lat sprzedaż piwa wzrosła o ok. 251%. Jest to największy wzrost w ujęciu ilościowym na krajowym rynku napojów alkoholowych.

Ocena atrakcyjności sektora

Czynniki atrakcyjności przemysłu	Waga	Ocena [1–10]	Wartość ważona
1. Wielkość rynku i przewidywany wzrost	0,20	9	1,80
2. Sezonowość i cykliczność	0,05	4	0,20
3. Względy technologiczne	0,10	5	0,50
4. Intensywność konkurencji	0,25	8	2
5. Pojawiające się szanse i zagrożenia	0,05	3	0,15
6. Wymagania kapitałowe	0,15	8	1,2
7. Rentowność	0,10	6	0,60
8. Czynniki społeczne, polityczne, systemowe i środowiskowe	0,10	7	0,70
	1,00		**7,15**

Dokonując powyższej oceny, można stwierdzić, że rynek ten jest bardzo atrakcyjny. Bariery wejścia na ten rynek są większe niż w innych sektorach. Nie odstrasza to jednak inwestorów, gdyż rynek piwowarski charakteryzuje się dużą rentownością. Duże bariery wejścia sprawiają natomiast, iż groźba pojawienia się nowych konkurentów jest niewielka. Na rynku piwowarskim istnieje możliwość różnicowania produktu pod względem smaku, ceny, wielkości bądź rodzaju opakowania. Powoduje to jednak, że walka między konkurentami na tym rynku toczy się na wielu płaszczyznach i jest bardzo ostra.

Obszar D: Struktura wewnętrzna sektora

Udział w rynku browarów w Polsce 2001 r. – sprzedaż piwa [tys. hl]

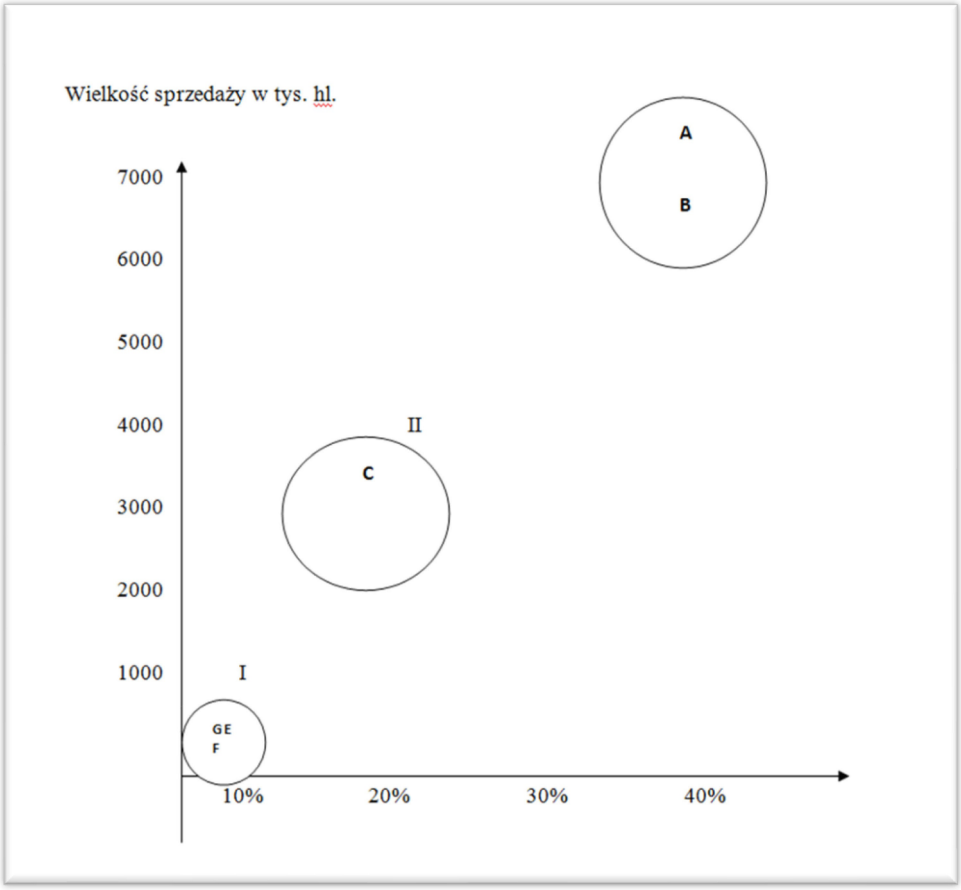
	Browar	Udział w rynku	Sprzedaż piwa [tys. hl]
A.	Grupa Żywiec	31,8%	7667,2
B.	Kompania Piwowarska	31,4%	7562,5
C.	Carlsberg Okocim	15,0%	3620,1
D.	Brau Union	9,2%	2003,2
E.	Brok	3,1%	734,1
F.	Perła	2,4%	520,2
G.	Strzelec	1,2%	343,1
H.	pozostałe	8,9%	



UWAGA

Z powyższych danych można wywnioskować, że na rynku dominuje parę firm zajmujących się produkcją piwa. Przedsiębiorstwa te mają przede wszystkim duże doświadczenie, ponieważ istnieją na rynku od bardzo dawna. Dlatego też trudno byłoby nowym przedsiębiorcom osiągnąć udziały w rynku zbliżone do tych powyżej, przynajmniej w krótkim czasie.

Wykres. Mapa grup strategicznych



Co z tego wynika?

- **Do grupy I** zalicza się te browary, które mają najmniejszy udział w rynku i sprzedają najmniej piwa. Zupełnie małe browary poza polityką cenową nie stosują żadnych działań marketingowych.
- **Do grupy II** zalicza się Carlsberg Okocim i Brau Union Polska. Koncerny te można nazwać średnimi graczami, ponieważ znajdują się pomiędzy największymi a najmniejszymi firmami działającymi w tym sektorze.
- **Stosują one technikę promocji określaną jako push.** Są to działania polegające na motywowaniu sprzedawców do jak najefektywniejszego sprzedawania produktu. W zamian sprzedawcy mogą liczyć na rabaty, bonifikaty.

- **Do grupy III** zalicza się Grupę Żywiec i Kampanię Piwowarską. Obie te firmy mają największy udział w rynku w polskim sektorze piwowarskim. Co za tym idzie – osiągają największą sprzedaż piwa. Rynek piwny został zdominowany przez te dwie korporacje.
- **Mając największy udział w rynku, osiągają największe zyski.** Dzięki temu mają środki na akcje marketingowe. Mogą lansować produkt za pomocą działań reklamowych i marketingowych. Przez to wielkość sprzedaży jest u nich największa i ciągle wzrasta.
- **Między I a II grupą strategiczną** występują bariery asymetryczne. Przykładowo Strzelec, chcąc przejść do II grupy strategicznej, musi nabyć specyficzne umiejętności nieosiągalne dla grupy, w której się znajduje. Taką umiejętnością jest pozyskanie większej liczby konsumentów. Aby to uczynić, musi rozpocząć odpowiednią strategię działania, poszerzyć kanały dystrybucji.
- **Bariery symetryczne występują między II a III grupą strategiczną.** Oznacza to, że koncerny z grupy II, aby znaleźć się w grupie III, muszą ponieść nakłady na rozwinięcie określonej umiejętności lub zasobów. Powinny stosować nie tylko politykę cenową, ale także podejmować inne działania marketingowe oraz zwiększać możliwości produkcyjne.

Najczęściej spożywane piwa to:

- Tyskie (23,2% wskazań)
- Żywiec (21,5%)
- Lech (13,9%)
- Warka Strong (ponad 10%)
- Heineken (6%)
- Warka (5,6%)

Ranking ulubionych piw nie do końca jednak pokrywa się z wynikami sprzedaży, co oznacza, że nie zawsze kupujemy to, co pilibyśmy najchętniej. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest prawdopodobnie kilka, a należą do nich przede wszystkim cena oraz dostępność poszczególnych marek.

Obszar D: Wnioski

1. W dalszym ciągu branża piwowarska to bardzo „żywa” i aktywna gałąź przemysłu spożywczego, ciągle dokonywane są kolejne roszady – zakłady są zamykane, kupowane, tworzą się określone grupy interesów itp. Małe i średnie browary szukają swojego miejsca na rynku i starają się skutecznie konkurować z tymi największymi.
2. Rewolucja techniczno-technologiczna oraz przemiany własnościowe wpłynęły raczej negatywnie na wzajemne relacje wśród piwowarów. Obecnie jednak zarysowała się potrzeba konsolidacji branży. Browarnicy pragną zjednoczenia swych sił w celu wypracowania stanowiska w kwestiach dotyczących wspólnych interesów (chociażby w kwestiach podatkowych i akcyzowych), wymiany doświadczeń, nawiązania kontaktów zawodowych i towarzyskich. Również firmy produkujące na potrzeby branży dążą do wspólnych spotkań.
3. Rynek polski został opanowany przez mocnych graczy: Kompanię Piwowarską, Żywca i Carlsberga Okocim, które razem mają 80% udziałów. Nie ma więc już komu rynku odbierać.
4. Nasi browarnicy nie widzieli potrzeby zagranicznej ekspansji, bo krajowy popyt na piwo rósł w szybkim tempie – rocznie o ok. 10% – dając im coraz większe zyski. Teraz jednak sytuacja się zmienia.

UWAGA

Aby się rozwijać, browary muszą zaatakować zagranicę.

Choć polskie browary należą do najnowocześniejszych, a ich produkty są najlepszej jakości, smak naszego piwa jest mało znany na świecie.

Tylko niewielkie ilości Żywca i Okocimia trafiają na Zachód głównie do polonijnych skupisk w USA i Niemczech.

Obszar E: STRATEGIA DALSZEGO ROZWOJU

1. **Obecnie Żywiec przygotowuje się do integracji z grupą ABC (nazwa fikcyjna).** Przyjmuje się, iż pełna integracja powinna nastąpić w przeciągu 3 lat. W pierwszej kolejności planuje się powołanie nowego zarządu. Przejmie on uprawnienia i obowiązki od zarządów browarów wchodzących w skład nowej spółki. W pierwszej kolejności łączone będą wydziały kierownicze.

2. **Co z takiej integracji ma wynikać?**

3. **Najważniejszym zadaniem nowego Żywca** będzie utrzymanie dotychczasowego tempa rozwoju poszczególnych browarów. Nowa firma chce być głównym browarem na polskim rynku piwa. Biorąc pod uwagę fakt konsolidacji, z pewnością takim browarem będzie.

4. **Konieczne będą jednak również zmiany, aby nowy Żywiec spełniał normy zyskowności Heinekena.** Duży dylemat stanowi również połączenie dwóch różnych systemów dystrybucji. Żywiec, zgodnie z polityką koncernu, ma własnych dystrybutorów, a dystrybucją piw Brewpole zajmują się niezależne firmy. Dlatego też należy ujednolicić sieć dystrybucji i stworzyć sieć własnych dystrybutorów, którzy zajmowaliby się dystrybucją marek Żywca oraz marek Brewpole. Nie planuje się likwidacji poszczególnych marek i dlatego też w dalszym ciągu dostępne będą na rynku marki: Elbrewery, Leżajsk i Warka.

Studium przypadku 3.

Planowanie własnego biznesu z planem ekspansji zagranicznej

Wprowadzenie

Chcesz rozpocząć działalność gospodarczą jako przedsiębiorca. Wiesz, że założenie firmy jako takiej nie jest trudne, ale aby utrzymać się na rynku i być konkurencyjnym, musisz dokładnie wszystko przemyśleć i zaplanować. Nie możesz działać intuicyjnie (choć czasem intuicja jest przydatna), musisz dokonać analizy otoczenia, zaplanować całą strategię, a przede wszystkim mieć pomysł na zarządzanie finansami i strategię rozwoju…

Z doświadczenia w pracy „korporacyjnej" i Twojej własnej wiedzy teoretycznej i praktycznej wiesz, że:

- **Punktem wyjścia w procesie zarządzania firmą jest planowanie strategiczne,** czyli sprecyzowanie celów, do których dąży (ma dążyć) firma. Prowadzenie działalności gospodarczej nieodłącznie wiąże się z ponoszeniem ryzyka – planowanie daje szansę jego minimalizacji.
- **Pierwszym czynnikiem powodującym konieczność planowania są zmiany zachodzące w otoczeniu.** W ostatnich latach Polska, podobnie jak inne kraje europejskie, stanęła przed wyzwaniami związanymi m.in. z demografią, rozwojem gospodarki opartej na wiedzy oraz adaptacją przedsiębiorstw do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Wiele firm boryka się z takimi problemami jak: luka pokoleniowa, konieczność wdrażania do pracy pokolenia Y, skuteczne zarządzanie zmianą, a także utrata wiedzy i brak umiejętności ciągłego nią zarządzania.

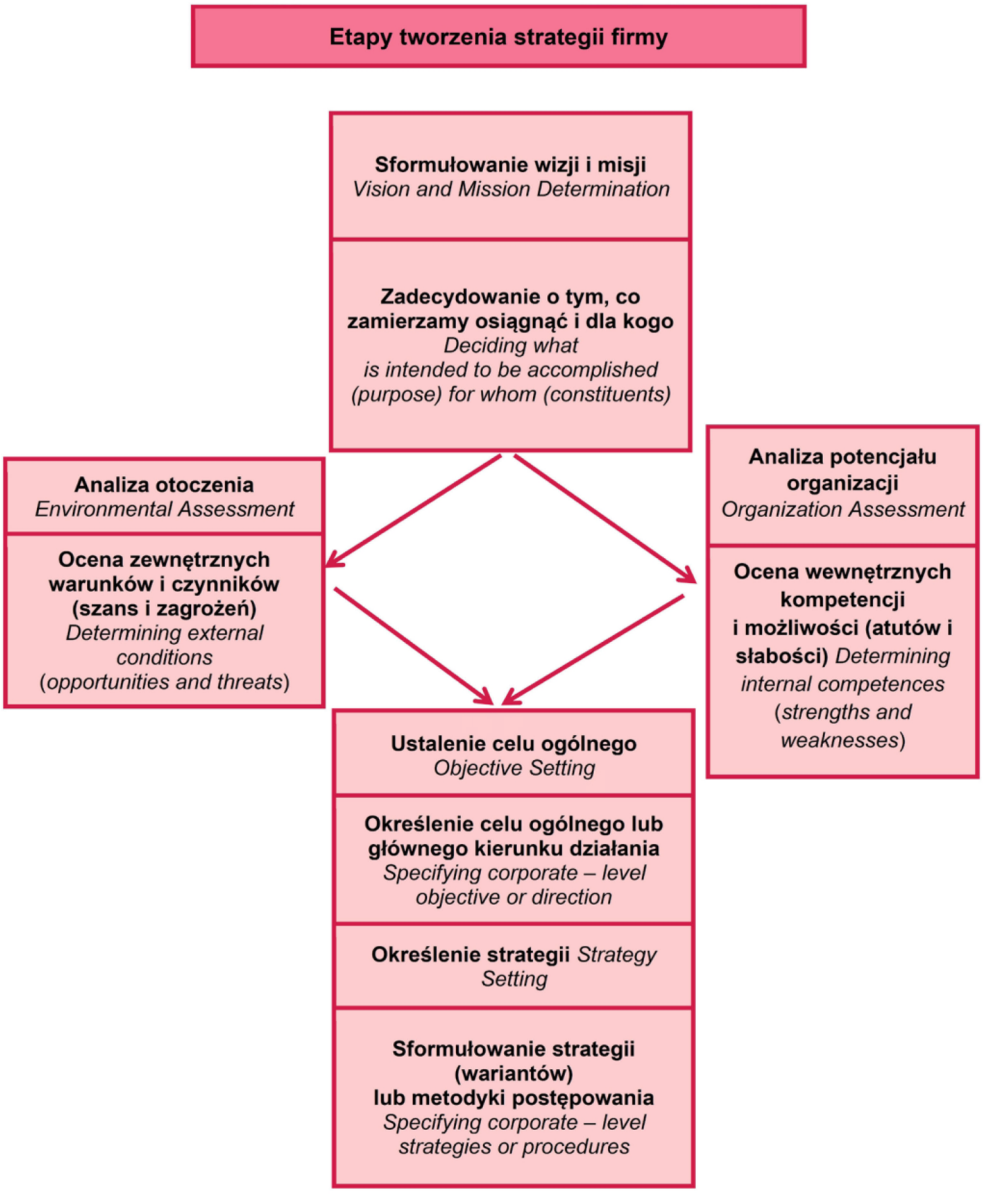
Sprawny proces zarządzania powinien określać kierunki dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Dobry plan powinien określać zatem sposoby postępowania, jakie musi podjąć firma, aby sprawnie funkcjonować w swoim otoczeniu.

Zarządzanie firmą jest procesem, w którym właściciel / menedżer, identyfikując okazje i zagrożenia stwarzane przez otoczenie oraz oceniając mocne i słabe strony organizacji jako **wynik analizy jej potencjału, dąży do skutecznego i efektywnego osiągnięcia założonego celu**. Proces ten przebiega w każdej firmie jako w otwartym systemie społeczno-ekonomiczno-technicznym, w przestrzeni struktur formalnych, przestrzeni zorganizowanej, ale nie do końca.

Pozostaje w niej wiele miejsca na działania spontaniczne, emocjonalne, często nawet irracjonalne (intuicyjne) – zarówno ze względu na cele samej organizacji, jak i poszczególnych jej uczestników.

Jednak **głównym uwarunkowaniem rozwoju zarządzania organizacją jest potrzeba i jednocześnie konieczność jej adaptacji do zmian otoczenia**, aby efektywnie realizować cele. Rozwój każdej organizacji jest wynikiem nie tylko bieżącej, codziennej działalności, lecz przede wszystkim jednostkowych i zespołowych decyzji oraz działań, podjętych w przeszłości, o długofalowych skutkach, także adaptacyjnych. Ujawniają się one zwykle po pewnym czasie.

Decyzje podejmowane dzisiaj określają stan
i poziom rozwoju organizacji w przyszłości[3].



Źródło: opracowanie własne.

[3] Cyt. za: K. Obłój, Mikroszkółka zarządzania, PWE, Warszawa 1994; J. Penc, Encyklopedia zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2005.

Jaką sekwencję działań zastosujesz?

A: Zastanawiasz się nad koncepcją Twojego biznesplanu

Biznesplan jest (powinien być) kompleksowym, długoterminowym dokumentem planistycznym związanym z działalnością firmy, którego zadaniem jest wskazanie celów oraz sposobów i środków do ich osiągnięcia[4].

Biznesplan, jako zestaw dokumentów i analiz, ma szerokie zastosowanie zarówno w firmie, jak i poza nią. Umożliwia on przygotowanie i przeprowadzenie przedsięwzięć, pozwala na pozyskanie środków finansowych od inwestorów i banków, a także odgrywa znaczącą rolę przy podejmowaniu decyzji menedżerskich. Dzięki niemu można zweryfikować słuszność przyjmowanych założeń.

Biznesplan jest długofalowym i całościowym planem działalności firmy lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego (jakiegoś projektu), który sporządzony jest na podstawie kompleksowej oceny sytuacji strategicznej firmy. Plan stanowi dokument, w którym zawarte są cele organizacji lub przedsięwzięcia, sposób osiągnięcia opisanych celów oraz niezbędne zasoby przeznaczone do ich realizacji.

Jest to narzędzie, które w jasny i czytelny sposób przedstawia i wyjaśnia cele i **strategię firmy**.

Ze względu na jego przedmiot wyróżniamy dwie kategorie biznesplanu: projektu inwestycyjnego oraz przedsiębiorstwa (małego i dużego). Natomiast ze względu na rodzaj zastosowania wyróżniamy **biznesplan strategiczny, naprawczy i likwidacyjny**.

Biznesplan nie może być jeden i uniwersalny, ponieważ jego funkcjonowanie zależy od zakresu planowanego przedsięwzięcia, a także od okresu, jaki jest brany pod uwagę do jego realizacji. Każdy biznesplan ma jednak aspekt zarówno retrospektywny, tj. badanie przeszłości, jak i prospektywny, czyli prognozę przyszłości.

[4] Na podstawie: https://mfiles.pl/pl/index.php/Biznes_plan (strona: Encyklopedia Zarządzania), na podstawie: M. Ciosk, A.A. Wadlewski, A. Modliński (red.), Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015; M. Ciechan-Kujawa, Biznesplan, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 30; E. Filar, J. Skrzypek, Biznesplan, Poltext, Warszawa 2007; F.F. Fiore, Jak szybko przygotować dobry biznesplan, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 22; Z. Pawlak, Biznesplan, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007; A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2007.

Tworzenie biznesplanu wymaga przestrzegania kilku podstawowych zasad planowania:

1. przyjmując założenia, należy odnosić je do podobnych projektów funkcjonujących w naszym otoczeniu bliższym i dalszym;
2. otoczenie naszej firmy determinuje i ogranicza jej zachowania;
3. nie da się w pełni przewidzieć przyszłości;
4. planowanie jest sposobem przetwarzania informacji w sposób umożliwiający sformułowanie celów biznesowych firmy oraz zwiększenie szansy na ich osiągnięcie;
5. rezultatem planowania jest: ograniczenie niepewności, oszacowanie prawdopodobieństwa zagrożeń i szans, zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji;
6. dostosowanie funkcjonowania firmy do realizacji nadrzędnego celu powoduje wzrost efektywności w całej organizacji i stabilizuje jej działalność;
7. kontrola w projektowaniu służy sprawdzeniu stopnia osiągania celów.

Biznesplan zazwyczaj nie jest dokumentem cyklicznym, powtarzającym się. Jest dokumentem odnoszącym się zazwyczaj do konkretnie określonego przedsięwzięcia, dlatego incydentalność jest cechą odróżniającą go od innych planów w firmie[5].



UWAGA

Każdy taki plan tworzony jest pod konkretne potrzeby danego pomysłu (projektu biznesowego), jest częścią integralną strategicznych planów rozwoju przedsiębiorstwa.

Wdrożenie dobrze opracowanego biznesplanu może być wydarzeniem przełomowym w życiu firmy, jednakże nie musi się powta-

[5] J. Kowalczyk, [w:] J. Kowalczyk (red.), Biznesplan, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 32.

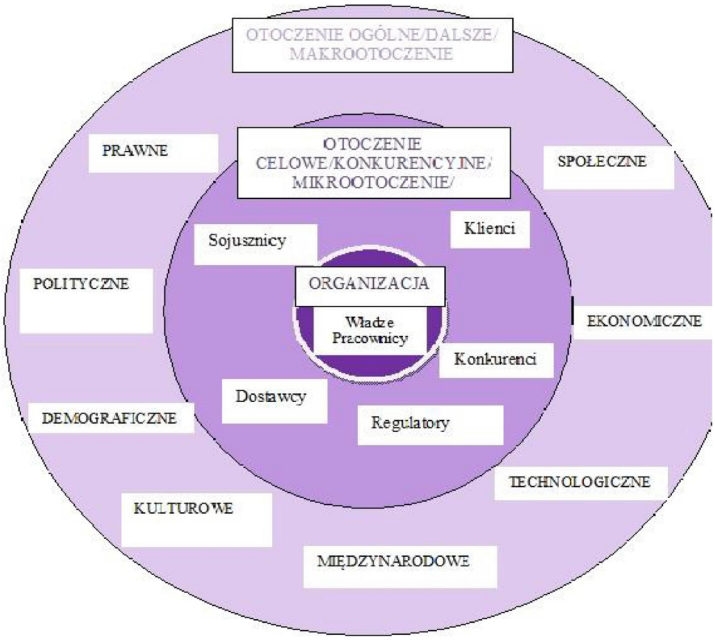
rzać cyklicznie. Obejmuje okres odnoszący się do przewidywanej pełnej jego realizacji, zazwyczaj od kilku miesięcy do kilku lat.

B: Myślisz o analizie strategicznej i jej elementach

Analiza strategiczna bada wszystkie elementy zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa. Rysunek przedstawia kompletne ujęcie obszarów analizy strategicznej każdej formy. W zależności od stopnia uzależnienia przedsiębiorstwa od poszczególnych elementów otoczenia wyróżniono makrootoczenie i mikrootoczenie.

Złożoność oddziaływania składowych otoczenia determinuje **wybór odpowiedniej metody badań**, dlatego że inne stosuje się, analizując otoczenie bliższe, a inne – otoczenie dalsze, jeszcze inne, ujmując oba te otoczenia w sposób całościowy.

Otoczenie celowe jest tą częścią w całej strukturze, na którą organizacja może oddziaływać, natomiast na otoczenie dalsze nie ma wpływu.



Źródło: opracowanie własne na podst.: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995, s. 33; P. Daniluk, Zarządzanie strategiczne. Analiza strategiczna organizacji, AON, Warszawa 2008, s. 19.

Diagnozując samą organizację, należy zacząć od **analizy jej potencjału strategicznego**. Rozumie się przez niego zasoby materialne i niematerialne, jakie tkwią w organizacji.



WAŻNE

Zasoby materialne to głównie:

- kapitał,
- technologia,
- nieruchomości,
- surowce,
- maszyny,
- sieć dystrybucji itp. w zależności od specyfiki prowadzonej działalności.

Zasobami niematerialnymi możemy określić:

- pracowników – ich kapitał intelektualny,
- kulturę,
- prestiż organizacji,
- innowacje,
- patenty,
- licencje oraz inne.

Potencjał przedsiębiorstwa decyduje o jego sukcesie i możliwościach jego efektywnego wykorzystania. Zasoby są źródłem sukcesów i porażek dla organizacji. Analiza firmy powinna mieć charakter kompleksowy i dotyczyć także jej kondycji ekonomicznej, organizacyjnej, technologicznej, personalnej czy marketingowej.

Wybrane **metody analizy strategicznej** pozwalają na zbadanie potencjału w sposób dwojaki: poprzez całościową analizę i ocenę firmy, przy zastosowaniu np. bilansu strategicznego, lub poprzez diagnozę wycinka działalności dzięki analizie portfelowej.

Poziom szczegółowości analizy sektorowej zależy od rodzaju działalności firmy i jej potrzeb.

Celem analizy mikrootoczenia jest:
- identyfikacja szans i zagrożeń sektora, w którym firma działa;
- ocena możliwości rozwoju w zajmowanym sektorze;
- identyfikacja groźby pojawienia się nowych konkurentów w sektorze;
- określenie nowych sektorów, w których może zaistnieć firma;
- ocena kosztów wejścia do potencjalnych sektorów.

Najczęściej stosowaną metodą analizy tego otoczenia jest analiza 5 Sił Portera, polegająca na określeniu pozycji firmy i jej konkurencyjności poprzez identyfikację pięciu czynników:
- groźby pojawienia się nowych konkurentów,
- groźby pojawienia się substytutów,
- rywalizacji w sektorze,
- siły przetargowej nabywców,
- siły przetargowej dostawców.

Atrakcyjność sektora jest związana z kształtowaniem się każdej z pięciu sił oraz uzależnieniem od szans i zagrożeń każdej z sił.



WAŻNE

W skład makrootoczenia wchodzą takie sfery, jak:
- **polityczna,**
- **prawna,**
- **kulturowa,**
- **demograficzna,**
- **społeczna,**
- **międzynarodowa,**
- **technologiczna,**
- **ekonomiczna.**

Wyszczególnienie takich sfer jest uwarunkowane charakterem zachodzących zmian. Jeżeli organizacja funkcjonuje w silnym powiązaniu z inną niewymienioną sferą, z którą pozostaje w silnych relacjach, należy ją wówczas uwzględnić, np. sferę ekologiczną.

Na sferę prawno-polityczną składają się uregulowania legislacyjne, wynikające także z polityki państwa, na którego terytorium firma funkcjonuje.

Czynniki należące do tej sfery, np.: stabilność rządów, przestrzeganie praw człowieka, integracja z sąsiadami czy instytucjami międzynarodowymi, system prawa gospodarczego, mogą silnie uzależniać byt organizacji na rynku. Zazwyczaj przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa są przepisy podatkowe oraz stopień ingerencji państwa w wybrane branże.

Czynników kulturowych nie należy bagatelizować, gdyż często decydują one o możliwości i stopniu zaangażowania na rynku. Sferę kulturową tworzą ludzie – ich nawyki, tradycje, wartości, styl życia. Kreowanie rozwoju firmy z uwzględnieniem potrzeb kulturowych ludzi pomoże uczynić tę sferę przyjazną organizacji.

Sfera społeczna i demograficzna łączą się ze sobą. Ich trzonem także są ludzie o określonej strukturze społecznej, strukturze płciowej i wieku, mieszkający lub migrujący z terytorium, mający pracę, bezrobotni, z wykształconym światopoglądem i przyzwyczajeniami. Ważnym czynnikiem tej sfery jest **edukacja** – szkoły, uniwersytety, ośrodki naukowo-badawcze.

Wiedza, jaką niosą te czynniki, pozwala odpowiedzieć na pytania: kto i w jakim wieku będzie naszym klientem, jakie są jego potrzeby, czy na tym rynku znajdą się ludzie z odpowiednim wykształceniem do pracy w naszej firmie, czy możemy liczyć na współpracę naukową, na co ludzie wydają pieniądze i jak spędzają czas wolny. To często liczba klientów decyduje o istnieniu firmy, dlatego uwzględnienie ich potrzeb i dostosowanie się do ich wymagań staje się priorytetowe.

Analiza strategiczna zawiera zestaw jakościowych i ilościowych metod badania organizacji i jej otoczenia.

Fazy, metody i techniki analizy strategicznej

FAZA ANALIZY STRATEGICZNEJ	WYKORZYSTYWANE METODY I TECHNIKI
Analiza makrootoczenia **(MAKROOTOCZENIE)**	1.Prognozy. 2.Ekstrapolacja trendów. 3.Analiza luki strategicznej. 4.Metoda delficka (opinie ekspertów). 5.PEST. 6.Scenariusze otoczenia: • scenariusze możliwych zdarzeń, • scenariusze symulacyjne, • scenariusze procesów w otoczeniu, • scenariusze stanów otoczenia.
Analiza mikrootoczenia **(SEKTOR)**	1.Profil ekonomiczny sektora. 2.Analiza 5 sił Portera. 3.Strukturyzacja dziedziny. 4.Krzywa doświadczeń. 5.Analiza kluczowych czynników sukcesu. 6.Mapa grup strategicznych. 7.Analiza atrakcyjności sektora.
Analiza potencjału organizacji **(ORGANIZACJA)**	1.Ujęcie całościowe: • bilans strategiczny, • analiza kluczowych czynników sukcesu, • analiza łańcucha wartości. 2.Ujęcie wycinka działalności: • analiza cyklu życia produktu i technologii, • metody portfelowe: macierz BCG, macierz McKinseya, macierz ADL, macierz Hoffera, macierz Marakon Associates, macierz technologii.
Ocena pozycji strategicznej (ORGANIZACJA – PODSUMOWANIE)	1.SWOT. 2.TOWS. 3.SPEACE.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995; J. Trembecki, Założenia planowania operacji reagowania kryzysowego w środowisku wielokulturowym, praca naukowo-badawcza, AON, Warszawa 2012, s. 65–66.

C: Jak przygotować biznesplan

Mamy już pomysł na własną działalność, ale nie jesteśmy pewni, czy sobie poradzimy na rynku… Czy nasze produkty / usługi znajdą nabywców? Nie do końca wiemy, czy będziemy zyskowni, w jakim kierunku i jakimi metodami powinniśmy się rozwijać?

Elementy biznesplanu – niezależnie od rodzaju i wielkości planowanej działalności podstawowe elementy biznesplanu są podobne i powinny generalnie obejmować następujące elementy:

- **Wprowadzenie / synteza** – tutaj powinniśmy przedstawić i uzasadnić rynkowo nasz pomysł samym sobie, jak i przyszłym odbiorcom biznesplanu. Trzeba się zastanowić, co wyróżni nasz produkt / usługę na rynku. Syntezę przygotujemy na końcu tworzenia biznesplanu, kiedy mamy już wszystkie informacje.

- **Opis firmy** – pozwoli przybliżyć działalność adresatom biznesplanu. Określamy naszą misję i cele działalności firmy – zarówno krótko- jak i długoterminowe. W tym elemencie powinniśmy podać również takie informacje, jak: zasoby materialne, ludzkie oraz doświadczenie, jakie ma nasza firma. Należy przedstawić schemat organizacyjny i opis kwalifikacji kadry / zespołu.

- **Informacje o produkcie lub usłudze** – co chcemy sprzedawać i komu, faza rozwoju, w jakiej są obecnie nasze produkty / usługi, oraz termin wejścia na rynek. Analizując (opisując) je, należy porównać je z konkurencją i uzasadnić ich przewagę na rynku. Charakterystyka produktu lub usługi powinna zawierać: szczegółowy opis; unikatowe cechy, które wyróżniają nas na rynku, zapewnią przewagę nad konkurencją; informacje o aktualnej fazie cyklu życia produktu; fotografie produktu w formie załącznika do biznesplanu.

Charakterystyka inwestycji – czyli co będzie przedmiotem finansowania. W tej części powinniśmy przedstawić:
- rzeczowy zakres inwestycji z wyceną poszczególnych jej elementów oraz z listą potencjalnych dostawców i wykonawców;
- specyfikację techniczną;

- planowane źródła finansowania inwestycji, w tym określenie stosunku środków własnych do zewnętrznych funduszy (wskazać m.in. warunki kredytowe, leasingowe);
- harmonogram finansowania.

Analiza rynku – w tym punkcie powinno się rozwinąć temat rynku i klientów. W analizie rynku:

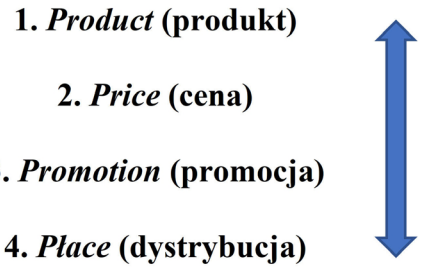
- określamy otoczenie bliższe i dalsze firmy;
- przedstawiamy obecną sytuację branży / sektora i przewidywane trendy rozwojowe; ważną informacją będzie spodziewany przez nas udział w rynku (powinniśmy napisać, jeśli przeprowadziliśmy badania rynku i zdiagnozowaliśmy preferencje potencjalnych odbiorców);
- wymieniamy dostawców i naszą konkurencję;
- analizujemy szczegółowo popyt na produkty lub usługi (określamy liczbowo, ilu klientów może nabyć nasze produkty i usługi i w jakiej ilości);
- opisujemy potencjalnych klientów z podziałem na segmenty oraz wskazaniem grupy docelowej (lub grup docelowych).

Analiza SWOT w biznesplanie – jest narzędziem określającym pozycję rynkową firmy. Polega na znalezieniu 4 istotnych dla firmy czynników: mocnych stron (*Strenght*s), słabych stron (*Weaknesses*), szans (*Opportunities*), zagrożeń (*Threats*).

Strategia – w tym miejscu przedstawiamy nasze metody produkcji / świadczenia usługi. Opisujemy siedzibę firmy oraz wyposażenie, którego potrzebujemy do realizacji celów biznesplanu. Podajemy informacje na temat planowanego zatrudnienia oraz przedstawiamy zespół pracowników, który zajmie się nowym przedsięwzięciem.

Potencjalny inwestor już zna nasz produkt (lub usługę), ale w tym punkcie nie zaszkodzi opisać, w jaki sposób będziemy dostarczać go klientom (np. poprzez: Internet, sprzedaż hurtową, detaliczną, własną sieć sklepów itd.) oraz kto się będzie zajmował sprzedażą.

Opisujemy także usługi posprzedażowe, tj. kwestie dotyczące serwisu, gwarancji, polityki zwrotów itp. Wyjaśniamy także, jaka będzie nasza polityka cenowa oraz jakie działania związane z promocją i reklamą będziemy podejmować. Przydatna okaże się reguła komunikacji z klientami zwana 4P, której elementami są:



Plan finansowy przedsięwzięcia – należy pamiętać, że z punktu widzenia potencjalnych inwestorów ocena finansowej strony przedsięwzięcia będzie najważniejszą częścią biznesplanu. To nasz pomysł / projekt musi przekonać potencjalnego inwestora, że jest dla niego opłacalny.

W tym celu należy przedstawić prognozę finansową zawierającą: rachunek zysków i strat, tzn. przewidywane wydatki i dochody (z reguły na 5 lat), bilans (pozwoli zmierzyć wzrost i rozwój firmy w pewnym okresie), rachunek przepływu gotówki (*cash flow*). W części tej należy napisać szczegółowo, jakiej wysokości kredytu (pożyczki, wkładu kapitałowego) oczekujemy, z dokładnym wskazaniem, na jakie wydatki będzie przeznaczony.

Ważne jest, aby przekazać „dostawcom" kapitału (bankowi, funduszowi) informacje dotyczące kwoty kredytu, jaką będziemy mogli spłacać w kolejnych latach. Dodatkowo powinniśmy wskazać, jak będzie wyglądać strona finansowa przedsięwzięcia w kolejnych latach po spłacie zewnętrznego wsparcia. Pamiętaj, że wszystkie dane przyjęte do wyliczeń w części finansowej muszą wynikać z przyjętych planów i założeń, być rzetelne i wiarygodne.

Kontrola działalności – bardzo ważny dla oceny biznesplanu będzie sposób podejścia do kontroli i monitorowania działań firmy. Należy napisać, w jaki sposób i z jaką częstotliwością będzie prowadzona kontrola finansowa oraz kto będzie ją prowadził.

Wskazujemy, w jaki sposób zamierzamy monitorować sprzedaż (jaki system ewidencji sprzedaży będzie stosowany), promocję i reklamę. Dodatkowo przedstawiamy informacje na temat form kontrolowania produkcji / świadczenia usług, jakości i reklamacji, kadr oraz planów rozwoju produktu / usługi.

Załączniki – czyli dokumentacja potwierdzająca zawarte w biznesplanie informacje. Mogą obejmować: życiorysy kluczowych osób, projekty i dane techniczne, dokumenty patentowe, o prawach autor-

skich, badania i analizy na temat produktu / usługi i rynku, informacje o umowach przedwstępnych, zamówieniach itp., schemat struktury organizacyjnej firmy oraz ewentualne dane dotyczące profesjonalnych konsultantów i biegłych księgowych.

D: Analiza SWOT / TOWS

Analiza SWOT to podstawowe narzędzie do tworzenia biznesplanu. W swojej najbardziej podstawowej wersji analiza SWOT to po prostu skrót od angielskich wyrazów: *Strenghts* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse) oraz *Threats* (zagrożenia). Taka analiza pozwala zastanowić się nad obiektywną sytuacją Twojego biznesu, a także usystematyzować wszystkie informacje, które o nim masz. Ponadto jest punktem wyjścia do stworzenia strategii i przewidzenia problemów. Często jest także niezbędnym dokumentem w wypadku ubiegania się o kredyt w banku lub wsparcie instytucji venture capital[6].

Etap A: Uzupełnij tabelę SWOT

Czynniki	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne	Mocne strony **(S)**	Słabe strony **(W)**
Zewnętrzne	Szanse **(O)**	Zagrożenia **(T)**

Zacznij od uzupełnienia powyższej tabelki, wypisując wyczerpująco wszystkie najważniejsze wskaźniki. Warto spytać o opinię inne osoby znające biznes lub zaczerpnąć informacje z prasy fachowej czy Internetu.

Dwa pierwsze składniki analizy (mocne i słabe strony) odnoszą się do kwestii wewnętrznych, czyli atutów i mankamentów Twojej firmy, natomiast szanse i zagrożenia – do kwestii zewnętrznych, czyli np. konkurencji czy sytuacji na rynku.

- **Mocne strony** – czyli wszystko to, co może mieć wpływ na powodzenie Twojego biznesu i uzyskanie przewagi nad konkurencją, np.: znajomość branży, niski koszt wynajmu biura, duża motywacja zespołu, atrakcyjność cenowa, innowacyjność czy duża baza kontaktów.

[6] Cyt. za: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-wiedziec-jak-zalozyc-wlasna-firme/zanim-zdecydujesz-sie-na-wlasna-firme/biznesplan.

- **Słabe strony** – analogicznie do mocnych stron wypisz wszystkie czynniki, które mogą zaszkodzić powodzeniu Twojego planu od wewnątrz, jak np.: brak doświadczonych pracowników, mało znana marka, wysoki koszt księgowości, nietrwałość łańcucha dostaw, brak akredytacji itp.
- **Szanse** – to wszelkie okoliczności zewnętrzne, jakie mogą mieć wpływ na sukces Twojej firmy, jak upadek konkurencyjnej firmy, nowe rynki, pierwszeństwo tego typu usług na rynku, zmiana praktyk społeczeństwa czy moda – które mogą przyczynić się do większej atrakcyjności Twoich produktów.
- **Zagrożenia** – wszystko to, co z zewnątrz może zaszkodzić Twojemu przedsięwzięciu: bariery wejścia na rynek, zmiana cen surowców koniecznych do obróbki, planowana zmiana przepisów, wzrost kosztów dowozu związany np. z podwyżką cen benzyny.

Etap B: Przypisz stosowne „wagi" – znaczenie w ocenie planowania

Następnie sklasyfikuj wszystkie czynniki w każdej z czterech kategorii wedle znaczenia, jakie mają dla powodzenia Twojego projektu, korzystając z ułamkowych wartości (ich suma musi wynosić 1).

Jeśli np. wśród mocnych stron Twojej firmy wymieniłeś: znajomość branży, niski koszt wynajmu biura, dużą motywację zespołu, atrakcyjność cenową, innowacyjność, dużą bazę kontaktów, a następnie stwierdzisz, że innowacyjność będzie miała największe znaczenie, a dalej – atrakcyjność cenowa, wreszcie pozostałe czynniki, możesz np. oznaczyć je następująco: znajomość branży (0,2), niski koszt wynajmu biura (0,15), duża motywacja zespołu (0,1), atrakcyjność cenowa (0,25), innowacyjność (0,3). Wedle tej zasady przypisz „wagę" wszystkim czynnikom – pamiętaj, by suma czynników w każdej kategorii wyniosła wartość 1.

Przykładowa tabela wag

Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne	Waga
Mocne strony (S)	1	**Szanse (O)**	1
znajomość branży (S1)	0,2	O1	0,2

Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne	Waga
niski koszt wynajmu biura (S2)	0,15	O2	0,25
duża motywacja zespołu (S3)	0,1	O3	0,15
atrakcyjność cenowa (S4)	0,25	O4	0,3
innowacyjność (S5)	0,3	O5	0,1
Słabe strony (W)	1	**Zagrożenia (T)**	1
W1	0,2	T1	0,15
W2	0,2	T2	0,15
W3	0,2	T3	0,2
W4	0,3	T4	0,25
W5	0,1	T5	0,25

Etap C: Powiąż różne czynniki analizy SWOT ze sobą, cele ustalenia powiazań / związków czy wykluczeni

Po przypisaniu wag warto przyjrzeć się swojej tabeli SWOT pod kątem równoważnia się czynników, ich wzajemnych relacji. Najłatwiej zrobić to **poprzez odpowiedzi na serię pytań**:

1. **Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?**
2. **Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?**
3. **Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?**
4. **Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?**

Taka analiza da nam w miarę dokładną identyfikację mocnych i słabych stron przedsięwzięcia. Przykładowo bardziej widoczna może stać się korelacja mało znanej marki i barier wejścia na rynek, które mogą zaowocować dużo wyższymi kosztami na początku i ko-

niecznością bardziej agresywnej i widocznej strategii marketingowej niż powolna strategia obronna względnie konkurencyjna.

Chodzi o zastanowienie się, co by było, gdyby niektóre czynniki wystąpiły razem i jak je ewentualnie wykorzystać lub unieszkodliwić.

Analizę możemy przeprowadzić (powinniśmy to zrobić) również w „drugą stronę". Nazywa się ona **TOWS**. Nazwa powstała przez przestawienie liter w akronimie SWOT i wskazuje na odwrócenie kolejności analizy. O ile w analizie SWOT wychodzi się od oceny wewnętrznych sił i słabości, dla których szuka się sposobu najlepszego wykorzystania, biorąc pod uwagę otoczenie organizacji, o tyle w analizie TOWS zaczyna się od rozpatrzenia szans i zagrożeń w otoczeniu, przed którymi stoi organizacja, a które następnie konfrontuje się z własnymi predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń.

W analizie TOWS znajdziemy odpowiedzi na pytania:

1. **Czy określona szansa potęguje daną silną stronę?**
2. **Czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?**
3. **Czy określona szansa pozwala osłabić (przezwyciężyć) daną słabą stronę?**
4. **Czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stronę?**

Jak zbadać związki pomiędzy poszczególnymi czynnikami?

Służą do tego tabele krzyżowe, na których wszystkie wypisane czynniki możesz łatwo porównać.

Przykładowa tabela powiązań SWOT dla pytania: Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?

Szanse/ Mocne strony	**[O1]**	**[O2]**	**[O3]**	**[O4]**	**[O5]**	**Waga**	**Liczba interakcji**	**Iloczyn wag i interakcji**	**Ranga**
S1	1	2	1	1	1	0,2	6 (O1+O2....+O5)	1,2	1/2
S2	0	1	1	1	1	0,15	4	0,6	4
S3	0	1	2	1	1	0,1	5	0,5	5
S4	1	1	0	1	0	0,25	3	0,75	3
S5	1	1	1	1	0	0,3	4	1,2	1/2
Waga	0,2	0,25	0,15	0,3	0,1				
Liczba interakcji	3 (S1+S2...+S5)	6	5	5	3				
Iloczyn wag i interakcji	0,6	1,5	0,75	1,5	0,3				
Ranga	4	1	3	1	5				
Suma interakcji							**44 (interakcje S plus interakcje O)**		
Suma iloczynów								**8,9**	

Jeśli zależność występuje, wpisuje się „1” lub „2” (w przypadku silnego oddziaływania), jeśli nie – „0”. W kolumnie i wierszu „waga” wpisz ustalone wcześniej wagi dla każdej z cech. Liczba interakcji oznacza sumę występowania zależności. Iloczyn wag i interakcji oznacza pomnożenie wagi i interakcji i wpisanie wyniku. Rangę wpisuje się od „1” do „5” w zależności od wyniku iloczynu wag i interakcji. Tam, gdzie jest najwyższy, wpisujesz „1”, tam, gdzie najniższy – „5”. Ranga określa moc cechy.

Tabele dla pozostałych pytań SWOT powinniśmy przygotować według powyższych zasad.

Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?

Zagrożenie / Mocne strony	T1	T2	T…
S1			
S2			
S…			

Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?

Szanse / Słabe strony	O1	O2	O…
W1			
W2			
W…			

Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?

Zagrożenie / Słabe strony	T1	T2	T…
W1			
W2			
W…			

Dla pytań **TOWS** tabele będą wyglądać następująco:

Czy określona szansa potęguje daną silną stronę?

Szanse / Mocne strony	S1	S2	S…
O1			
O2			
O…			

Czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?

Zagrożenie / Mocne strony	S1	S2	S…
T1			
T2			
T…			

Czy określona szansa pozwala osłabić (przezwyciężyć) daną słabą stronę?

Szanse / Słabe strony	W1	W2	W…
O1			
O2			
O…			

Czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stronę?

Zagrożenie / Słabe strony	W1	W2	W…
T1			
T2			
T…			

Etap D: Wybieramy strategię

Po przygotowaniu poszczególnych tabeli SWOT i TOWS możesz przygotować zbiorczą analizę wyników.

	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
Kombinacja	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji (SWOT+TOWS)	Suma iloczynów (SWOT+TOWS)
Mocne strony [S]/ Szanse [O]	44	8,9	....	....	....	....
Mocne strony [S]/ Zagrożenia [T]	....	....	....	....	....	....
Słabe strony [W]/ Szanse [O]	....	....	....	....	....	....
Słabe strony [W]/ Zagrożenia [T]	....	....	....	....	....	....

E: Potrzebny jest dobry plan finansowy

Plan finansowy jest niezbędnym elementem dobrze przygotowanego biznesplanu. Prezentuje harmonogram wydatków i dochodów związanych z realizowanym przedsięwzięciem. Jest on podsumowaniem przewidywanych przychodów i kosztów działalności firmy. Zawartość planu będzie się różnić w zależności od tego, dla jakich celów go opracowujemy (założenie firmy, staranie się o kredyt albo

dotację z UE). **Jeśli planujemy założenie firmy**, przygotowanie planu finansowego pozwoli nam ocenić, czy planowany biznes będzie opłacalny, kiedy osiągniemy zyski, jakich środków będziemy potrzebować do funkcjonowania firmy.

W planie finansowym uwzględniasz m.in.:

- planowane nakłady inwestycyjne i źródła finansowania;
- planowaną sprzedaż i koszty;
- rachunek zysków i strat – zestawienie przychodów i kosztów danej firmy (źródło informacji dotyczących dochodowości firmy);
- bilans – zestawienie aktywów i pasywów firmy, przy czym aktywa to majątek przedsiębiorstwa, z kolei w obrębie pasywów znajdują się źródła jego finansowania, tj. środki, za które majątek ten został nabyty (bilans powinien zawsze być zrównoważony, czyli aktywa muszą równać się pasywom, zgodnie z zasadą zachowania równowagi bilansowej);
- rachunek przepływów środków pieniężnych – źródło informacji odnoszące się do płynności finansowej przedsiębiorstwa; w odróżnieniu od rachunku zysków i strat prezentuje rzeczywiste wpływy i odpływy gotówki, nie zaś wyłącznie zapisy księgowe.

Uzupełnieniem są analizy m.in. efektywności inwestycji i analizy wskaźnikowe.

Nakłady inwestycyjne i źródła finansowania

Niezbędne do planowania finansowego jest ustalenie nakładów na inwestycje i źródeł ich finansowania. Powinieneś również określić planowane zapotrzebowanie na kapitał obrotowy (niezbędnego do zapewnienia płynności finansowej Twojej firmy).

Koszty i sprzedaż

Prognozy kosztów i sprzedaży są niezbędne do sporządzenia **rachunku zysków i strat.** Kalkulacja kosztów i sprzedaży musi się opierać na konkretnych założeniach. Możesz to zrobić np. na podstawie przeprowadzonej wcześniej ankiety wśród potencjalnych klientów. W relacji do prognozowanej sprzedaży powinieneś ustalić koszt produktów niezbędnych do wytworzenia sprzedawanych towarów (dostarczenia usług), czyli koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie.

Rachunek zysków i strat

Po ustaleniu prognozy przychodów i kosztów możesz sporządzić rachunek zysków i strat (nazywany również rachunkiem wyników). Pokazuje on szczegółowe zależności między przychodami i kosztami oraz dostarcza informacji o tym, czy firma jest / będzie rentowna i czy przyniosła / przyniesie zysk.

Układ ogólny rachunku zysków i strat (według tzw. metody porównawczej)

A. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY I ZRÓWNANE Z NIMI, W TYM:
B. KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ
Amortyzacja
Zużycie materiałów i energii
Usługi obce
Podatki i opłaty
Wynagrodzenia
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
Pozostałe koszty rodzajowe
Wartość sprzedanych towarów i materiałów
C. ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY (A – B)
D. POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE (w tym dotacje)
E. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE
F. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C + D – E)
G. PRZYCHODY FINANSOWE
H. KOSZTY FINANSOWE
I. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (F + G – H)
J. WYNIK ZDARZEŃ NADZWYCZAJNYCH (J.I. – J.II.)
K. ZYSK (STRATA) BRUTTO (I ± J)
L. PODATEK DOCHODOWY
N. ZYSK (STRATA) NETTO (K – L – M)

W zależności od bieżącej sytuacji gospodarczej przyjęte przez Ciebie założenia będą mogły podlegać modyfikacjom. Aby przygotować się do ewentualnych zmian, możesz opracować dwa warianty kosztów prowadzenia firmy oraz szacowanych zysków, biorąc pod uwagę możliwość pojawienia się lepszej lub gorszej koniunktury na rynku.

Bilans

Bilans to podstawowe sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa, umożliwiające ocenę sytuacji majątkowej i finansowej firmy. Stanowi swoistą „fotografię" przedsiębiorstwa w określonym dniu, zwanym dniem bilansowym.

Bilans dzieli się na dwie części:

Aktywa – będące wykazem **posiadanego przez dane przedsiębiorstwo majątku:**

- **aktywa trwałe (majątek trwały)** – wartości niematerialne i prawne, rzeczowy majątek trwały, finansowe składniki majątku trwałego oraz należności długoterminowe;
- **aktywa obrotowe (majątek obrotowy)** – zapasy (materiałów, produkcji niezakończonej, produktów gotowych, towarów itp.), inwestycje i należności krótkoterminowe;
- **pozostałe aktywa** – rozliczenia międzyokresowe kosztów – czynne (wydatki lub zużycie składników majątkowych dotyczące miesięcy następujących po miesiącu, w którym je poniesiono).

Pasywa – zawierające informacje na temat **źródeł finansowania majątku**. Obejmują:

- **kapitał (fundusz) własny** – kapitał podstawowy, zapasowy, rezerwowy, niepodzielony wynik finansowy z lat ubiegłych, wynik finansowy netto roku obrotowego;
- **rezerwy** – m.in. na podatek dochodowy od osób prawnych;
- **zobowiązania długoterminowe** – kredyty bankowe, pożyczki, papiery wartościowe o terminie wykupu dłuższym niż rok;
- **zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne** – pożyczki i kredyty bankowe, papiery wartościowe oraz zobowiązania o terminie zapłaty krótszym niż rok;

- **rozliczenia międzyokresowe bierne i przychody przyszłych okresów** – dotyczą biernych rozliczeń międzyokresowych kosztów za wykonane świadczenia, które jeszcze nie stanowią zobowiązania.



WAŻNE

Sporządzając bilans przedsiębiorstwa, należy pamiętać o podstawowych równaniach, które muszą zachodzić, aby sprawozdanie było prawidłowe:
- **aktywa = pasywa,**
- **majątek trwały + majątek obrotowy = kapitał własny + kapitał obcy,**
- **aktywa = zobowiązania + kapitał własny.**

Przykładowy schemat bilansu

Aktywa	Stan na dzień bilansowy ……
A. Majątek trwały	
I. Wartości niematerialne	
II. Rzeczowe aktywa trwałe, w tym:	
a. środki trwałe	
b. środki trwałe w budowie	
III. Należności długoterminowe	
IV. Inwestycje długoterminowe	
B. Majątek obrotowy	
I. Zapasy i usługi w toku:	
a. materiały	
b. produkty / usługi niezakończone	
c. produkty gotowe	

Aktywa	Stan na dzień bilansowy ……
d. towary	
e. zaliczki na dostawy / usługi	
II. Należności i roszczenia krótkoterminowe	
III. Inwestycje krótkoterminowe, w tym:	
a. środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	
Majątek ogółem	

Pasywa	Stan na dzień bilansowy ……
A. Kapitał (fundusz) własny	
I. Kapitał (Fundusz) podstawowy	
II. Kapitał (Fundusz) zapasowy	
B. Kapitał obcy	
I. Rezerwy	
II. Zobowiązania długoterminowe:	
a. kredyty i pożyczki bankowe	
b. pozostałe zobowiązania	
III. Zobowiązania krótkoterminowe:	
a. kredyty i pożyczki bankowe	
b. zobowiązania z tytułu dostaw i usług	
c. zobowiązania z tytułu podatków, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń	
d. zobowiązania z tytułu wynagrodzeń	
e. pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	
Pasywa ogółem	

Prognozy rachunku przepływów pieniężnych

Rachunek przepływów pieniężnych (***cash flow***) pokazuje, jak

kształtują się wpływy i wydatki środków finansowych w przedsiębiorstwie. W rachunku przepływów pieniężnych ujmuje się wszystkie **wpływy i wydatki** w przedsiębiorstwie w obszarze działalności:

- operacyjnej – strumienie pieniężne, pochodzące z jej podstawowej działalności,
- finansowej – zmiany struktury kapitałów posiadanych przez przedsiębiorstwo,
- inwestycyjnej – strumienie pieniężne związane ze zmianami stanu składników majątkowych firmy.



WAŻNE

***Cash flow* powinien umożliwiać ocenę stopnia płynności finansowej przedsiębiorstwa, a więc jego zdolność do bieżącego i terminowego regulowania zobowiązań.**

Przykładowo bilans informuje nas jedynie o wielkości zadłużenia, nie zawiera natomiast danych na temat terminów spłat zobowiązań.

Schemat rachunku przepływów pieniężnych

Przepływy środków pieniężnych [tys. zł]
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej
1. Zysk (strata) netto
2. Amortyzacja
3. Zmiana stanu zapasów
4. Zmiana stanu należności
5. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów

Przepływy środków pieniężnych [tys. zł]
6. Inne korekty
I. Razem (1 + 2 – 3 – 4 + 5 + 6)
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej
1. Sprzedaż składników majątku trwałego
2. Nabycie składników majątku trwałego
3. Inne
II. Razem (1 – 2 + 3)
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej
1. Zaciągnięcie kredytów i pożyczek
2. Spłata kredytów i pożyczek
3. Dotacje
4. Wypłaty na rzecz właścicieli
5. Wpłaty dokonane przez właścicieli
6. Pozostałe
III. Razem (1 – 2 + 3 – 4 + 5 + 6)
D. Przepływy pieniężne netto razem (I + II + III)
E. Środki pieniężne na początek okresu
F. Środki pieniężne na koniec okresu (F + D)

- **Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej**
  Cash flow na tym poziomie powstaje poprzez odjęcie od wpływów pieniężnych z działalności operacyjnej (wielkość ta jest zwykle zbliżona do zysku operacyjnego) wydatków pieniężnych z tego tytułu.

- **Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej** *Cash flow* z tytułu inwestycji jest saldem przeprowadzanych przez firmę w danym okresie operacji, związanych z jej składnikami majątkowymi.
- **Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej** *Cash flow* z działalności finansowej jest saldem operacji finansowych firmy w danym okresie obrachunkowym.

Analiza *cash flow*

RODZAJE STRUMIENI	PRZYPADKI							
	1	2	3	4	5	6	7	8
OPERACYJNY	+	+	+	+	–	–	–	–
INWESTYCYJNY	+	–	+	–	+	–	+	–
FINANSOWY	+	–	–	+	+	+	–	–

„+" – dodatnia wartość przepływów netto z działalności, „–" – ujemna wartość przepływów netto z działalności.

- **Przypadek 1** – przedsiębiorstwo o dużej płynności finansowej.
- **Przypadek 2** – przedsiębiorstwo rentowne, przechodzące chwilowy kryzys w obszarze płynności i wypłacalności. Niebezpieczna jest sytuacja, gdy ujemna wartość przepływów z działalności inwestycyjnej i finansowej przewyższa dodatnią wartość przepływów z działalności operacyjnej.
- **Przypadek 3** – oznacza procesy restrukturyzacyjne w podmiocie bądź informuje o zagrożeniu wypłacalności firmy.
- **Przypadek 4** – określa firmę rozwijającą się, która swój rozwój finansuje kapitałami uzyskanymi z zewnętrz.
- **Przypadek 5** – charakteryzuje przedsiębiorstwo, które ma przejściowe trudności w obszarze rentowności działalności operacyjnej. Przejściowy charakter tych trudności podkreśla dodatni strumień netto z działalności finansowej, oznaczający utrzymującą się skłonność inwestorów do angażowania kapitałów w firmę.
- **Przypadek 6** – typowy dla młodych, rozwijających się przedsiębiorstw, które ujemne strumienie z działalności operacyjnej i inwe-

stycyjnej pokrywają środkami uzyskanymi ze źródeł zewnętrznych.

- **Przypadek 7** – charakterystyczny dla przedsiębiorstwa przechodzącego poważne trudności finansowe, które prawdopodobnie nie są tymczasowe.
- **Przypadek 8** – wskazuje, że firma pokrywa wydatki związanie z działalnością operacyjną i inwestycyjną z zasobów środków pieniężnych zgromadzonych wcześniej. Utrzymywanie się takiej sytuacji przez dłuższy czas zwiększa w istotny sposób prawdopodobieństwo bankructwa jednostki.

Wnioski

Jako potencjalny przedsiębiorca teraz już wiesz, że:

1. **Biznesplan** to po prostu plan strategiczny firmy (projektu biznesowego). Jest w nim zawarta przyszłościowa koncepcja jej rozwoju.
2. **Należy napisać go schludnie, w zwięzły i wiarygodny sposób**. Biznesplan powinien mieć spis treści i układ zachęcający do przeczytania go. Wskazane są zdjęcia, diagramy, wykresy itp. Język biznesplanu musi być prosty i zrozumiały dla każdego. Należy unikać żargonu technicznego, właściwego dla danego przedsięwzięcia.
3. **Zanim przystąpi się do pisania biznesplanu, warto jest określić**:
   - zakres przedmiotowy (główna koncepcja biznesplanu,
   - obszary objęte planowaniem, rodzaj przedsięwzięcia),
   - cele biznesplanu,
   - jego horyzont czasowy,
   - podmioty realizujące,
   - odbiorców,
   - metody zastosowane do jego sporządzenia (standardy),
   - czynniki mające wpływ na przedsięwzięcie,
   - kryteria oceny biznesplanu.

Studium przypadku 4.

Analiza finansowa jako wsparcie przedsiębiorcy w zarządzaniu firmą

Wprowadzenie

Bardzo ważnym elementem analizy finansowej jest analiza wskaźnikowa bazująca na wskaźnikach finansowych. Do przeprowadzenia analizy rentowności służą wskaźniki rentowności, które najłatwiej można określić jako stosunek kwoty wyniku finansowego do wartości czynnika go generującego, co można zapisać w taki sposób:

$$\text{Wskaźnik rentowności} = \frac{\text{Wynik finansowy}}{\text{Podstwa odniesienia}}$$

Jest to wskaźnik wyrażony kwotowo i zawiera informację, jaka kwota wyniku finansowego przypada na jednostkę składnika przyczyniającego się do jego osiągnięcia. Jeśli natomiast wskaźnik ten zostanie pomnożony razy 100, to otrzymany wynik będzie w procentach (w taki właśnie sposób podaje się go najczęściej) i przedstawia, ile groszy wyniku finansowego wytwarza jedna złotówka podstawy odniesienia. Najbardziej ogólny wskaźnik rentowności informujący, czy przedsiębiorstwo jest zyskowne czy nie, przedstawia się następująco:

$$\text{Wskaźnik rentowności} = \frac{\text{Osiągnięty efekt}}{\text{Poniesiony nakład}}$$

Jeśli efektem działalności firmy jest zysk, to oznacza jego rentowność dodatnią, jeśli natomiast przedsiębiorstwo osiągnęło stratę, to wystąpił deficyt i otrzymane wpływy nie pokryły poniesionych nakładów, co oznacza, że przedsiębiorstwo nie jest rentowne. Bazując na ogólnym schemacie budowy wskaźnika rentowności, można – dobierając odpowiednie wielkości do licznika i mianownika – stworzyć

wskaźnik najlepiej oddający rentowność konkretnej części działalności lub czynnika kształtującego uzyskany wynik. Zależnie od tego, jaki rodzaj wyniku finansowego zostanie uwzględniony przy obliczaniu wskaźnika rentowności, jego wartość będzie odpowiadała różnym obszarom działalności: podstawowej działalności operacyjnej, działalności operacyjnej, działalności gospodarczej lub całej działalności.

W związku z tym w liczniku wskaźnika można podstawić:

- zysk brutto ze sprzedaży,
- zysk ze sprzedaży,
- zysk z działalności operacyjnej,
- zysk z działalności gospodarczej,
- zysk brutto,
- zysk netto.

Wskaźnik obliczany z zysku netto przedstawia rentowność z uwzględnieniem wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa (łącznie z obciążeniami państwowymi). Wykorzystując natomiast do obliczeń zysk brutto, należy pamiętać, że otrzymany wynik nie bierze pod uwagę polityki fiskalnej państwa.

Tak jak różne mogą być osiągane efekty działalności (pochodzące z różnych jej obszarów), tak podobnie można rozróżniać ponoszone nakłady, czyli wartość podstawianą w mianowniku wskaźnika. Nakład może stanowić zainwestowany kapitał własny, kapitał ludzki (praca ludzka) oraz aktywa przedsiębiorstwa.

W zależności od podstawy (nakładu), do której odniesiony został zysk, można wyodrębnić trzy podstawowe grupy wskaźników rentowności:

- rentowność sprzedaży,
- rentowność majątku,
- rentowność kapitału własnego.

Wskaźnik rentowności sprzedaży

$$\mathrm{ROS} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Sprzedaż netto}}$$

Jest on relacją zysku netto, czyli po opodatkowaniu, do sprzedaży netto. Informuje on o tym, jaki jest udział zysku netto w wartości całej sprzedaży, czyli jaką kwotę wyniku finansowego netto przedsiębiorstwo osiąga z jednego złotego przychodów ze sprzedaży. Im wyższe wartości przyjmuje ten wskaźnik tym lepsza jest efektywność sprzedaży, czyli przedsiębiorstwo z każdej kolejnej sprzedanej jednostki generuje dodatkowy zysk. Niski poziom może natomiast świadczyć o za małych przychodach lub zbyt dużych kosztach.

Jednak do rzetelnej interpretacji tego wskaźnika należy porównać jego wartość ze średnią na rynku oraz z wynikami innych przedsiębiorstw działających w tej samej branży[7]. Wysoki poziom rentowności sprzedaży świadczy o tym, że przedsiębiorstwo nie tylko jest w stanie sfinansować koszty, ale także generuje środki pieniężne na dalszy rozwój firmy.

Warto także zauważyć, że przedsiębiorstwa mające rentowność sprzedaży na relatywnie wysokim poziomie mają także większe szanse przetrwania, np. w sytuacji nagłego wzrostu kosztów w przedsiębiorstwie lub konieczności obniżenia cen sprzedawanych wyrobów czy świadczonych przez tę jednostkę usług. Należy jednak pamiętać, że chwilowy spadek rentowności sprzedaży nie musi być przejawem problemów finansowych firmy, ale może po prostu świadczyć o zwiększeniu rozmiarów sprzedaży (co wiąże się także z większymi kosztami) w celu osiągnięcia wyższego zysku w wyniku końcowym.

Wskaźniki rentowności sprzedaży są bardzo uniwersalnymi miernikami, gdyż można je obliczać dla różnych przedsiębiorstw bez względu na ich osobowość prawną czy formę własności[8]. Wskaźnik ten nie nadaje się jednak do porównań rentowności sprzedaży między przedsiębiorstwami lub w branży, lecz do porównań w przedziałach czasowych tego samego przedsiębiorstwa.

Wynika to z faktu, że oczekiwane poziomy sprzedaży, gwarantujące rentowność są dla każdej branży, a nawet dla każdego

[7] Za: A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Problemy i zadania, Difin, Warszawa 2013, s. 40–41.

[8] J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii, wyd. 3 uaktualnione, PWN, Warszawa 2012, s. 217.

przedsiębiorstwa inne, ponieważ każde z nich ma inny poziom produkcji i różni się np. asortymentem[9].

Wskaźnik rentowności majątku

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik ten informuje, jaka kwota zysku netto przypada na jednostkę zaangażowanego w przedsiębiorstwie majątku, a więc przedstawia siłę zarobkową aktywów do generowania zysku netto, czyli korzyści pieniężnych dla firmy. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do wysokiej wartości tego miernika, gdyż świadczy to o jego dobrej kondycji finansowej. Nie ma jednak ściśle określonych ram, w jakich powinien się wskaźnik ROA mieścić, dlatego dla właściwej interpretacji należy otrzymane wyniki porównać z jego średnim poziomem w branży lub konkurencją.

Wskaźnik rentowności majątku jest istotną częścią analizy rentowności, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu:

- dopasowanie poziomu majątku do wielkości, rodzaju i zasięgu prowadzonej działalności,
- pobudzanie działań prowadzących do efektywniejszego wykorzystania posiadanych aktywów,
- eliminowanie niepotrzebnych, nadmiernych lub niewykorzystywanych elementów majątku,
- kierowanie prowadzoną w przedsiębiorstwie działalnością inwestycyjną,
- kontrolę kosztów ponoszonych na utrzymanie składników majątkowych przedsiębiorstwa.

[9] T. Dudycz, Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011, s. 220.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Kapitał własny}}$$

Wskaźnik ten jest relacją zysku netto (po opodatkowaniu) do zaangażowanego kapitału własnego jednostki gospodarczej, a zatem informuje, jaka kwota zysku netto przypada na jednostkę zainwestowanego kapitału własnego. Pożądany jest wysoki poziom tego wskaźnika oznaczający większą opłacalność inwestycji w przedsiębiorstwo. Należy jednak spojrzeć szerzej, gdyż na wartość tego wskaźnika składają się poszczególne czynniki kształtujące poziomy licznika i mianownika oraz wzajemne relacje między tymi czynnikami.

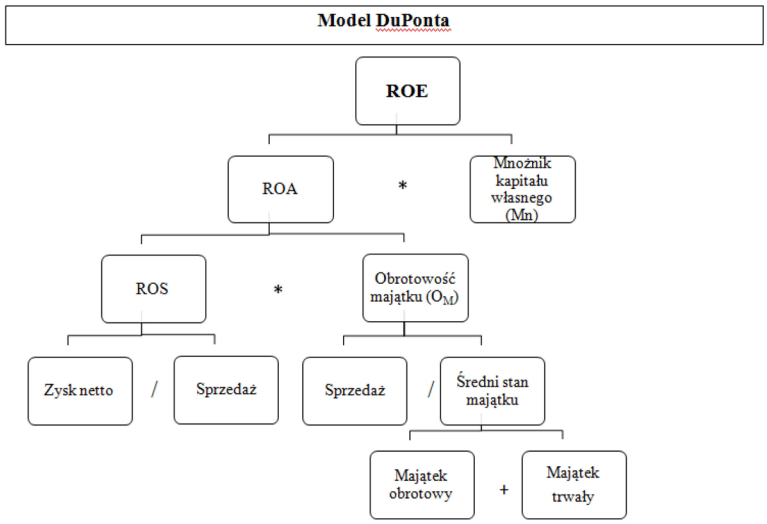
Analizując zachodzące w czasie zmiany wskaźnika ROE, trzeba zatem wziąć pod uwagę zależności pomiędzy:
- przychodami ze sprzedaży,
- majątkiem całkowitym,
- kapitałem własnym,
- zyskiem netto.

Powiązania te są ważne, gdyż **ostateczna wartość zysku netto i kapitału własnego jest uzależniona od opłacalności sprzedaży**, na nią z kolei wpływ ma wykorzystywany w działalności majątek, który musi być finansowany z określonych źródeł (kapitałami). Należy jednocześnie zaznaczyć, że wartość zysku netto zależy także od skali obciążeń podatkowych, czyli polityki fiskalnej kraju.

Model Du Ponta. Opisane powyżej wskaźniki rentowności dotyczą różnych sfer działalności przedsiębiorstwa. Analiza rentowności polega nie tylko na badaniu określonych wskaźników oddzielnie, ale ważne są także zależności między nimi oraz zależności między badaną rentownością a wieloma innymi wskaźnikami lub istotnymi w przedsiębiorstwie wielkościami.

Dla lepszego zobrazowania wzajemnych powiązań buduje się piramidy wskaźników.

Przykładem takiej piramidy przedstawiającej zależności rentowności kapitałów własnych od innych wskaźników jest model Du Ponta[10].



Źródło: B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska, Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 131–132.

Analiza tego modelu wychodzi od rentowności kapitału własnego (ROE), ponieważ zakłada, że jest to wskaźnik o największej pojemności informacyjnej. Jego wartość jest zależna od wartości wskaźnika rentowności majątku oraz struktury kapitału.

Rentowność majątku z kolei zależy od sposobów i efektów jego wykorzystania w działalności, a struktura kapitału pokazuje, w jakim stopniu kapitał własny finansuje posiadany majątek.

Rentowność majątku (tak jak zostało to przedstawione w podrozdziale dotyczącym tego wskaźnika) przedstawia stosunek zysku netto przedsiębiorstwa do jego majątku całkowitego, jednak istotna jest też relacja zachodząca pomiędzy wartością aktywów a posiadanym kapitałem własnym. Relacja ta to mnożnik kapitału własnego. Im wyższe wartości on przyjmuje, w tym mniejszym stopniu kapitały własne finansują majątek przedsiębiorstwa, a gdy mnożnik ten maleje, oznacza to, że udział kapitału własnego w finansowaniu majątku rośnie.

[10] T. Dudycz, op. cit., s. 238.

Schemat przedstawiony powyżej można przedstawić także za pomocą następującego równania:

$$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż}} * \frac{\text{sprzedaż}}{\text{aktywa ogółem}} * \frac{\text{aktywa ogółem}}{\text{kapitał własny}}$$

Rentowność kapitału własnego zależy od wskaźnika rentowności sprzedaży, wskaźnika obrotowości majątku i mnożnika kapitału własnego.

Jednak zgodnie ze schematem można – schodząc na niższe szczeble piramidy Du Ponta – ustalić, od czego zależą zawarte w równaniu wskaźniki rentowności sprzedaży i rotacji majątku.

Dzięki takiemu rozbiciu poszczególnych wskaźników możliwe jest odkrycie czynników je kształtujących.

Model ten umożliwia zatem **analizę przyczynową rentowności kapitału własnego**. Ze względu na jego złożoność można zauważyć, że taką samą rentowność kapitału przedsiębiorstwo może osiągnąć w różnych kombinacjach poszczególnych składników (zysku, obrotowości majątku i struktury kapitału). Poznanie dokładnych wartości tych czynników umożliwia rzetelną interpretację, co jest ważną informacją dla kierownictwa, gdyż ma wpływ na ocenę efektywności wdrożonych strategii, a więc wiąże się z korzyściami dla akcjonariuszy.

Statyczne metody oceny płynności

Metody statyczne opierają się przede wszystkim na ujęciu majątkowym i majątkowo-kapitałowym płynności. Do jej oceny wykorzystuje się dane z tego momentu, dla którego wyznaczany jest poziom płynności, czyli bieżące lub przeszłe[11].

Wśród wskaźników statycznych można wyróżnić trzy podstawowe:

- wskaźnik płynności bieżącej (III stopnia),
- wskaźnik płynności szybkiej (II stopnia),
- wskaźnik płynności natychmiastowej (I stopnia).

[11] G. Michalski, Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach, wyd. 2 zm., PWN, Warszawa 2013, s. 56.

Wskaźnik płynności bieżącej jest najbardziej rozpowszechniony i najprostszy w konstrukcji. Przedstawić go można następująco:

$$\text{Wskaźnik płynności bieżącej} = \frac{\text{Aktywa obrotowe}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Umożliwia on ocenę zdolności przedsiębiorstwa do terminowej spłaty jego zobowiązań bieżących. Przyjmuje się, że płynność bieżąca jest zachowana, jeśli wartość tego wskaźnika przekracza 1. Jednak z uwagi na fakt, że nie wszystkie aktywa obrotowe cechują się takim samym stopniem płynności oraz że znaczenie ma także rodzaj działalności przedsiębiorstwa, określa się ramy, w jakich powinien się ten wskaźnik mieścić – jest to zakres od 1,2 do ok. 2,0.

Warto też zaznaczyć, że kształtowanie się tego wskaźnika znacznie powyżej 1 także nie jest korzystne dla przedsiębiorstwa, ponieważ świadczy o nadmiernym zamrożeniu kapitałów w aktywach obrotowych jednostki, co przejawia się niższą rentownością kapitałów[12]. Dla zachowania optymalnej płynności bieżącej poziom tego wskaźnika powinien się zatem bezwarunkowo mieścić w powyższych ramach.

$$\text{Wskaźnik płynności szybkiej} = \frac{\text{Aktywa obrotowe} - \text{Zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Wskaźnik ten sprawdza zdolność jednostki gospodarczej do regulowania jej zobowiązań bieżących bez uwzględnienia zapasów, będących najczęściej najtrudniejszym do upłynnienia składnikiem majątku obrotowego.

Szybkie zbycie zapasów jest często niemożliwe lub wiąże się ze znacznymi stratami finansowymi. Wielkość licznika obejmuje zatem gotówkę, środki pieniężne na rachunkach oraz należności. Zalecana wartość tego wskaźnika w przedsiębiorstwach o dobrej płynności powinna mieścić się w granicach od 1,0 do 1,5.

[12] W. Janik, A. Paździor, Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 78–79.

$$\text{Wskaźnik płynności natychmiastowej} = \frac{\text{Inwestycje krótkoterminowe}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Przedstawia on **stopień, w jakim przedsiębiorstwo jest zdolne do natychmiastowej spłaty swoich zobowiązań bieżących** za pomocą inwestycji krótkoterminowych, czyli tych niezaangażowanych w działalność operacyjną. Niewątpliwie najbardziej płynna z nich jest gotówka i pieniądze zgromadzone na rachunku.

Po zestawieniu ich ze zobowiązaniami krótkoterminowymi powstaje kolejny wskaźnik, nazywany **wskaźnikiem płynności gotówkowej**, zapisywany za pomocą następującej relacji:

$$\text{Wskaźnik płynności gotówkowej} = \frac{\text{Środki pieniężne}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Określa on, w jakiej części jedynie bezpośrednio dostępne środki pieniężne są w stanie pokryć krótkoterminowe zobowiązania przedsiębiorstwa. Można jednak powiedzieć, że jest to wskaźnik nie tyle określający płynność finansową jednostki, ile po prostu jej zdolności płatnicze.

Trudno też określić jego wartości wzorcowe, ponieważ według ogólnie przyjętej zasady poziom gotówki w przedsiębiorstwie powinien być ograniczony do koniecznego minimum, przyjmuje się jednak, że wskaźnik ten powinien znajdować się w przedziale od 0,1 do 0,2. W praktyce jest on dużo rzadziej wykorzystywany niż dwa poprzednio omówione.

Cykl konwersji gotówki. Jednym z wymogów istnienia sprawności finansowej przedsiębiorstwa jest odpowiednie, dostosowane do działania przedsiębiorstwa tempo obrotu poszczególnych składników aktywów i pasywów. Są to wyrażone w dniach tzw. cykle. Najważniejsza jest szybkość obrotu zapasami, rotacja należności oraz czas spłaty zobowiązań.

UWAGA

Wyróżniamy zatem:
- **cykl zapasów,**
- **cykl należności,**
- **cykl zobowiązań bieżących.**

Cykl zapasów jest wskaźnikiem informującym, co ile dni przeciętnie przedsiębiorstwo uzupełnia swoje zapasy, aby zrealizować założony poziom sprzedaży. Przedstawić go można za pomocą następującej formuły:

$$\text{CYKL ZAPASÓW} = \frac{\text{średni stan zapasów}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

Niski poziom tego wskaźnika (lub z tendencją malejącą) świadczy o szybkim obrocie zapasami, a wraz ze wzrostem jego wartości tempo rotacji zapasów maleje.

Cykl należności informuje, ile średnio dni upływa od chwili powstania należności do momentu ich uregulowania, czyli jak długo przedsiębiorstwo kredytuje swoich odbiorców, unieruchamiając tym samym swoje aktywa finansowe. Wskaźnik cyklu należności ma następujący wzór:

$$\text{CYKL NALEŻNOŚCI} = \frac{\text{średni stan należności bieżących}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

Wysoka wartość świadczy o nieefektywnym gospodarowaniu zasobami przedsiębiorstwa, ale zbyt niska (oznaczająca bardzo krótki czas oczekiwania na wpływy) może w dłuższej perspektywie nieko-

rzystnie wpływać na sprzedaż, gdyż konkurencja może zaoferować dotychczasowym odbiorcom korzystniejsze warunki współpracy.

W związku z tym warto tutaj zauważyć, że wartość tego wskaźnika w znacznym stopniu jest zależna także od rodzaju wykonywanej działalności. Ogólnie przyjmuje się, że korzystniejszy jest jednak niższy poziom tego wskaźnika, bo świadczy o mniejszej potrzebie angażowania kapitału obrotowego.

Natomiast **cykl zobowiązań bieżących** wyraża czas, po jakim badana jednostka reguluje swoje zobowiązania bieżące za zakupione materiały lub usługi. Do jego obliczenia służy wzór:

$$\text{CYKL ZOBOWIĄZAŃ BIEŻĄCYCH} = \frac{\text{średni stan zobowiazań krótkoterminowych}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

W tym przypadku trudno jest ustalić pożądaną wartość tego wskaźnika. Co prawda dłuższy czas na spłatę wydaje się korzystniejszy niż krótszy, jednak zdolność szybszego regulowania zobowiązań jest przejawem rentowności przedsiębiorstwa, co jest pozytywnie odbierane przez dostawców.

W celu wyznaczenia optymalnego cyklu zobowiązań bieżących najlepiej porównać go z cyklem należności. Jeśli należności spływają szybciej do przedsiębiorstwa, niż spłaca ono swoje zobowiązania, to taka zależność dodatnio wpływa na płynność finansową firmy.

Cykl zapasów i cykl należności tworzą razem cykl operacyjny. Po skorygowaniu go o czas regulowania zobowiązań, czyli cykl zobowiązań, otrzymany wynik to cykl konwersji gotówki, nazywany także cyklem środków pieniężnych. Zależność tę można przedstawić za pomocą formuły:

CYKL ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH	=	cykl zapasów	+	cykl należności	–	cykl zobowiązań bieżących

Analiza problemu:
Brak kontroli właściciela firmy nad finansami

Ośmioosobowa firma usługowa produkuje opakowania tekturowe na zlecenie korporacji spożywczych. Działa na rynku 9 lat, wykorzystując wiedzę i technologię zaprojektowaną i wdrożoną przez właściciela. Firma na „pełnej" księgowości.

Przez cały okres funkcjonowania właściciel firmy prowadził intuicyjne **zarządzanie finansami przedsiębiorstwa** i nie korzystał z pomocy konsultantów / podmiotów zewnętrznych, bo nie widział takiej potrzeby.

Niestety **brak kontroli wskaźnik**ów **finansowych** przekłada się na niebezpiecznie **niską płynność firmy**, objawiającą się brakiem środków finansowych na wypłaty wynagrodzeń, regulowanie świadczeń publicznoprawnych itp. Sytuacja w firmie zagraża jej stabilności, szczególnie rodzi niebezpieczeństwo odejścia pracowników i zagrożenia procesu produkcyjnego.

Ogólne wnioski

1. **Utrzymanie płynności finansowej może być problemem zarówno dla dużych przedsiębiorstw, jak i niewielkich firm. Do jej zachwiania może prowadzić choćby opóźnienie płatności ze strony kontrahenta za otrzymane towary lub usługi. Sposobem na uniknięcie utraty płynności finansowej oraz związanych z tym konsekwencji jest np. faktoring, o czym po konsultacji z ekspertami dowiedział się właściciel.**

2. Sytuacja, w której kontrahenci nie wywiązują się na czas ze swoich zobowiązań i nie regulują należności w terminie, dotyczy wielu przedsiębiorców. Opóźnienia w spłacie kredytu kupieckiego to pierwszy krok do powstania tzw. zatoru płatniczego w postaci kumulacji zadłużeń. **Konsekwencją tej sytuacji jest utrata płynności finansowej, czyli zdolności do wywiązywania się z najważniejszych, krótkoterminowych zobowiązań**.

3. **Zator płatniczy** może być szczególnie niebezpieczny dla mikrofirm, w przypadku których nawet jedna nieopłacona faktura od ważnego klienta może spowodować poważne zachwianie firmowego budżetu.

4. Utrzymanie płynności finansowej jest kluczową kwestią dla sprawnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i to od niej zależy sukces firmy. **Zachowanie dobrej kondycji pieniężnej** pozwala na regulowanie bieżących zobowiązań, jak również sprzyja inwestycjom, wkraczaniu na nowe rynki czy wprowadzaniu nowych produktów. Odpowiada także za **pozytywny wizerunek firmy** w oczach potencjalnych kontrahentów. **Dlatego tak ważne jest umiejętne zarządzanie płynnością finansową i zabezpieczenie przedsiębiorstwa na wypadek niewypłacalności kontrahentów**. Można zrobić to na kilka sposobów.

5. **Faktoring** jest elastyczną formą finansowania działalności, której głównym celem jest zachowanie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Polega na przejęciu przez faktora (firmę faktoringową) wierzytelności faktoranta (przedsiębiorcy). W ramach usługi faktor wypłaca faktorantowi środki finansowe należne za faktury wystawione dłużnikom. Dzięki temu przedsiębiorca otrzymuje nawet do 90% przysługującej mu gotówki niemal od razu po dokonaniu transakcji. Pozostała część kwoty trafia na konto przedsiębiorcy w chwili, gdy dłużnik ureguluje płatność z faktorem. Skrócenie czasu oczekiwania na zapłatę powoduje, że firma może terminowo regulować bieżące opłaty, wypłacać wynagrodzenia czy inwestować. Dodatkowo instytucja faktoringowa przejmuje także monitoring należności, a w zależności od rodzaju faktoringu, na który została podpisana umowa, może nawet w pełni wziąć na siebie odpowiedzialność za wypłacalność dłużnika.

6. **Usługi faktoringowe stanowią interesującą alternatywę dla kredytów zaciąganych w bankach**, które często – właśnie z powodu trudności finansowych czy braku odpowiednich zabezpieczeń – nie są firmom przyznawane. Przedsiębiorstwa doświadczające takich kłopotów mogą skorzystać z faktoringu jako pomocy w przywróceniu płynności finansowej niezależnie od oceny zdolności kredytowej w banku. Jednocześnie zyskują także większą swobodę w negocjacjach z kontrahentami, którym mogą zaoferować wydłużone terminy płatności bez obawy o stan własnego budżetu – to z kolei daje szansę na zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku. Dzięki szybkim płatnościom przedsiębiorstwa mogą też uzyskać atrakcyjne upusty u dostawców.

UWAGA

Konieczna jest stabilność finansowa.
Szukam jako właściciel odpowiedzi na pytania:

1. **Jak to zrobić?**
2. **Na co zwracać uwagę?**
3. **Czego „pilnować”?**
4. **Co liczyć?**
5. **Jakie dane są mi potrzebne?**

Potrzebna jest szybka analiza wskaźników płynności finansowej, gdy nasza firma:

- poszukuje możliwości swobodnego rozwoju;
- dostrzega trudności terminowego płacenia zobowiązań;
- zauważa, iż zaczyna brakować pieniędzy na terminowe wypłaty wynagrodzeń i należności publicznoprawne;
- chce poprawić „zamianę” aktywów na gotówkę
- zauważa, iż jej usługa lub produkt zaczyna tracić nabywców.

Policzmy wskaźniki płynności (dane hipotetyczne).
Uzyskane wyniki i ich interpretacja:

• Wskaźnik płynności bieżącej = 1,32

Nie jest źle – wskaźnik płynności bieżącej III stopnia powinien się mieścić w przedziale 1,2–2,0. Wartość wskaźnika płynności bieżącej poniżej 1,5 może zwiastować kłopoty. Natomiast powyżej 1,5 to ostrzeżenie przed zbyt dużymi zakupami towarów na magazyn i gromadzeniem zapasów. Panuj nad tym!

• Wskaźnik płynności szybkiej = 0,78

Zobacz, jaki wynik otrzymałeś we wskaźniku płynności szybkiej II stopnia. Czy wiesz, co może oznaczać wskaźnik 0,9 i niższy? Ekonomiści podpowiadają, żebyś uważał, bo Twoje zobowiązania bieżące wobec dostawców rosną szybciej, niż jesteś w stanie na to zarobić. Płynność finansowa biznesu jest więc zagrożona. Pamiętaj już dzisiaj, że dalsze zmniejszanie wskaźnika płynności szybkiej oznacza, iż może się pojawić brak środków na bieżące regulowanie swoich zobowiązań finansowych. A do tego przecież nie chcesz dopuścić… Tym razem nie pytaj już o drogę, myśl i działaj rozsądnie i konkretnie.

• **Wskaźnik płynności gotówkowej = 0,13**

Wynik wskaźnika płynności gotówkowej 0,2 to bardzo dobry znak na przyszłość. Twój wynik mieści się między 0,1 a 0,3. Utrzymujesz w swojej firmie delikatną równowagę finansową, która daje maksymalne korzyści. Ale zawsze pamiętaj, że specyficzne biznesy mogą mieć ten sam wskaźnik płynności gotówkowej na innym poziomie gwarantującym optymalne wykorzystanie pieniądza. Ta wielkość jest policzalna dla każdego biznesu indywidualnie.

POLICZMY WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI

UWAGA 1

Wykorzystaj zysk zawarty w cenie

Rentowność aktywów pokazuje nam, jak szybko jesteśmy w stanie rozwijać swoją firmę, wykorzystując zysk zawarty w cenie sprzedaży po odliczeniu kosztów i obrotowości majątku. Jeśli nasza **rentowność sprzedaży** jest wyższa niż oprocentowanie kredytu w banku, warto skorzystać z dodatkowego zasilania w kapitał i **wykorzystać efekt dźwigni finansowej**.

Dźwignia finansowa sprawia, że zarabiamy więcej, niż **tylko wykorzystując kapitał własny**. Jeśli popyt na nasze towary jest rów-

nomierny i stały, to **warto pomyśleć o dźwigni operacyjnej,** dzięki której po przekroczeniu punktu zrównania kosztów z przychodami możemy **osiągać większą rentowność sprzedaży** lub być bardziej elastyczni cenowo.



UWAGA 2

Dowiedz się, ile na czym zarabiasz

Posługując się internetowym kalkulatorem rentowności, wykorzystującym **metodę Du Ponta,** możemy dokładnie **policzyć, ile na czym zarabiamy.** Jaką mamy **rentowność aktywów,** czyli poszczególnych składników naszego majątku oraz **jaką mamy rentowność sprzedaży?** Poznamy również **rentowność kapitału własnego**. Mając taką wiedzę, możemy podejmować odpowiednie decyzje i zwiększać lub zmniejszać poszczególne składniki majątku firmy

WYNIKI I INTERPRETACJA

Na podstawie podanych danych rentowność sprzedaży wynosi:

12,37

- **Jest to informacja o tym, jaką uzyskujesz wartość dodaną z każdej złotówki sprzedanego produktu lub usługi.** Można powiedzieć, że są to środki, które będziesz mógł przeznaczyć na rozwój swojego przedsiębiorstwa, nieoczekiwany wzrost cen towarów i usług, które kupujesz, lub na podwyżki dla siebie lub pracowników.
- **Ten wskaźnik pokazuje, jaką masz wypracowaną wartość marży netto.** W podanym przykładzie jest ona powyżej odsetek bankowych za kredyt, które przeciętnie wynoszą ok. 10%. Dlatego przy pozytywnych pozostałych wartościach wskaźników warto rozważyć wzięcie kredytu i wykorzystanie efektu dźwigni finansowej. Zastosowanie dźwigni finansowej pozwala szybciej rosnąć przedsiębiorstwu.

Na podstawie podanych danych obrotowość aktywów wynosi:

0,83

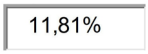
- **Jest to informacja o tym, ile razy w ciągu roku obracasz majątkiem firmy,** czyli ile razy w ciągu roku składniki majątku zmieniają swoją postać na gotówkę.
- **Wynik poniżej 1,0 nie jest dobrym wskaźnikiem zwiększającym rentowność zainwestowanych w firmę własnych pieniędzy. Żeby to zobaczyć**, wystarczy pomnożyć marżę na sprzedaży razy obrotowość majątku. Jak zobaczysz w wyniku poniżej, rentowność majątku jest niższa niż rentowność sprzedaży, przez co tracisz efekt uzyskany z marży sprzedaży. W takiej sytuacji efektywność zainwestowanych pieniędzy maleje tylko dlatego, że niezbyt efektywnie gospodarujesz majątkiem firmy.
- **Można to zmienić, zmniejszając wielkość majątku firmy:** wyprzedać niechodliwe zapasy, ściągnąć pieniądze z niezapłaconych przez klientów faktur, ostatecznie przyjrzeć się maszynom i urządzeniom, które nie generują przychodów, i ostatecznie sprzedać je, by służyły innym, a my będziemy mieli gotówkę, którą możemy zainwestować w bardziej potrzebne maszyny lub zwyczajnie wyjąć z firmy na prywatne potrzeby.

Na podstawie podanych danych rentowność aktywów wynosi:

10,27%

- **Ten wskaźnik rentowności aktywów przedsiębiorstwa pokazuje, ile procent zarabia każda złotówka zainwestowana w przedsiębiorstwo.** Przeciętnie w ubiegłym roku było to 5%, zatem masz wynik równy lub większy od tej wartości. Interpretacja tego wskaźnika polega na ocenie, czy jest on mniejszy czy większy od wskaźnika rentowności aktywów innych przedsiębiorstw z branży.
- **Czasem gdy wartość tego wskaźnika utrzymuje się na niezadowalającym poziomie, warto rozważyć istotne zwiększenie sprzedaży lub wycofania jakiejś części kapitału z firmy,** np. sprzedając nieużywany sprzęt, maszyny, niechodliwy towar z magazynu. Zmniejszając wielkość aktywów, możemy osiągnąć zadowalający poziom rentowności aktywów, poprawiając tym samym sprawność organizacji i zarządzania firmą.

Na podstawie podanych danych rentowność kapitału własnego wynosi:



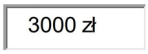
- **Jak widać, rentowność kapitału własnego zainwestowanego w działalność gospodarczą jest wyższa niż proponowane przez PKO odsetki od Obligacji Państwowych, które w 2020 r. wynoszą 0,5%.** Oznacza to, że swoje pieniądze zainwestowałeś w dochodową działalność gospodarczą.
- **Dzięki temu zarabiasz więcej, niż jest w stanie zaproponować PKO.** Ryzyko prowadzenia przedsiębiorstwa opłaciło się. Warto rozważyć zainwestowanie większych pieniędzy – po to, by zwiększyć skalę działania i zarobić jeszcze więcej.

Na podstawie podanych danych kapitał własny zaangażowany w przedsiębiorstwie wynosi:



- **To ilość pieniędzy, która mogłaby pozostać w Twoich rękach, gdybyś sprzedał wszystko, co masz w firmie, i oddał wszystkie pożyczone pieniądze. To, co by pozostało, byłoby właśnie kapitałem własnym.**

Na podstawie podanych danych kapitał zewnętrzny zaangażowany w przedsiębiorstwie wynosi:



- **To ilość środków finansowych, jakie pozyskałeś z zewnątrz, np. od firmy leasingowej, banku, pożyczkodawcy, inwestora.**

WNIOSKI

Postanowiliśmy **sprawdzić wskaźniki finansowe mówiące o płynności**, które po obliczeniu przedstawiły nam następujące wyniki:

- **wskaźniki płynności bieżącej = 4,6**
- **wskaźniki płynności szybkiej = 2,6**
- **wskaźniki płynności natychmiastowej = 0,07**

Wydawało się, że to **doskonały poziom wskaźników finansowych** w stosunku do zalecanych, ponieważ zalecane wielkości wskaźników finansowych to:

- **płynność bieżąca = 2,0**
- **płynność szybka = 1,2**
- **płynność natychmiastowa = 0,2**

…dopóki nie odkryliśmy, że na doskonały **wynik wskaźnika płynności bieżącej i szybkiej mają wpływ zapasy gromadzone od 10 lat**. Po takim okresie zapasy mogą nawet w połowie nie nadawać się już do wykorzystania. W należnościach nie mogliśmy się doliczyć 0,5 mln luki pomiędzy księgowością a programem handlowym.

Wskaźnik płynności natychmiastowej zalecany wynosi 0,2 a w tym wypadku jego wartość 0,07 wyjaśniła nam, dlaczego od czasu do czasu pojawia się zadyszka finansowa **sygnalizująca możliwą upadłość firmy**, a objawiająca się tym, że zaczyna się wypłacanie wynagrodzenia pracownikom w 2 ratach.

Zbadaliśmy również cykl obrotu gotówki w firmie i policzyliśmy, po ilu dniach pieniądze zainwestowane w surowce wracają do firmy w postaci gotówki zapłaconej przez odbiorców usług. Do tego potrzebne nam było policzenie

- cyklu obrotu zapasami w dniach,
- cyklu obrotu należnościami w dniach,
- cyklu obrotu zobowiązaniami w dniach.

Okazało się, jak daleko jesteśmy od zalecanego poziomu zarządzania finansami przedsiębiorstwa, w którym należności są równe zobowiązaniom. Bo pieniądze zainwestowane w materiały i surowce wracają do firmy dopiero po 120 dniach.

Wpływ na taki **długi cykl konwersji gotówki** ma częste płacenie zaliczek i przedpłat dostawcom i niemożność wynegocjowania terminów płatności od klientów krótszych niż 60 lub 90 dni.

Wyliczyliśmy też na podstawie danych księgowych, że przy średniej sprzedaży 20 tys. dziennie firma, by nie utracić płynności, potrzebuje na swoje utrzymanie kapitału w wysokości 2,4 mln. Musi go pozyskać z linii kredytowej lub od dostawców, a w ostateczności dołożyć własnych pieniędzy.

Studium przypadku 5.

Strategia marketingowa w efektywnym zarządzaniu i rozwoju firmy

Wprowadzenie



WAŻNE

Współczesna firma musi się mierzyć z wieloma wyzwaniami, w tym w zakresie przygotowania (modyfikacji) swojej strategii marketingowej.

Zdajesz sobie sprawę, że prowadzenie biznesu jest uwarunkowane wieloma trendami i zmianami technologicznymi, które w istotny sposób determinują zachowania Twoich potencjalnych klientów.

Globalizacja zmienia warunki prowadzenia biznesu.

Wiesz, że:

1. **Przyszłość przedsiębiorczości, rozwój firm i ich ekspansja będzie oparta w dużym stopniu na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach cyfrowych**. Najnowsze badanie IAB Polska – choć pokazuje, że narzędzia online są coraz częściej używane w prowadzeniu biznesu – wskazuje również na wciąż niewykorzystany przez polskich przedsiębiorców potencjał, szczególnie w przypadku MŚP.
2. **Obecność przedsiębiorstwa w sieci nie może się już ograniczać do posiadania strony www, skrzynki e-mail czy profilu w serwisie społecznościowym**. W obliczu postępującej cyfryzacji i na progu Internetu Wszechrzeczy, które będą kluczowymi motorami rozwojowymi gospodarki przyszłości, cyfrowa edukacja przedsiębiorstw staje się więc podstawową potrzebą. Dzięki niej polski biznes będzie mógł się dynamicznie rozwijać, konkurować

z europejskimi i globalnymi graczami oraz tworzyć nowe miejsca pracy[13].

3. **Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na stopniową adaptację narzędzi cyfrowych wśród polskich przedsiębiorców**, wciąż jednak ich potencjał nie jest w pełni wykorzystany. Wśród narzędzi komunikacji z klientami wciąż dominuje poczta elektroniczna, zaobserwowano jednak wzrost znaczenia serwisów społecznościowych. Odnotowano także większą popularność komunikacji w mobile, jednak jedynie 32% firm zadeklarowało posiadanie mobilnej wersji strony www, co w dobie popularności smartfonów może przekładać się na małą konkurencyjność i związaną z tym utratę potencjalnych klientów[14].
4. **Wśród najpopularniejszych narzędzi marketingu online należy wymienić reklamę graficzną oraz e-mail marketing**. Oczywiście stopień wykorzystania zdobyczy cyfrowych jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa. Przykładem może być posiadanie podstawowego narzędzia komunikacji, jakim jest strona internetowa. O ile w dużych przedsiębiorstwach odsetek firm mających własną witrynę przekracza 90%, o tyle udział ten zmniejsza się stopniowo, proporcjonalnie do liczby zatrudnionych.
5. **Nową tendencją w rozwoju biznesu i jego konkurencyjności jest *marketing automation*** – to segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą. System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingowo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. Głównym celem automatyzacji marketingu i sprzedaży jest zwiększenie wolumenu sprzedaży poprzez idealne dopasowanie wysyłanych komunikatów do potrzeb, zainteresowań i możliwości potencjalnych klientów.
6. ***Marketing Automation*** to rodzina systemów służących do automatyzacji działań marketingowych i sprzedażowych. Potrzeba ich powstania może sięgać słynnego już zdania wypowiedzianego przez Johna Wanamakera, jednego z pionierów współczesnego marketingu. Problem dokładnego określenia efektów realizowanych działań, chociażby pod postacią wskaźnika ROI, towarzyszy

[13] Na podstawie: Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

[14] Na podstawie: P. Kolenda, Badanie IAB „Biznes w sieci", przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

nam do dzisiaj. Według badan *IBM CMO Study* 2012 tylko 44% dyrektorów marketingu jest obecnie gotowych do przedstawienia wskaźników ROI dla prowadzonych działań marketingowych. Brak możliwości potwierdzenia efektów własnej pracy to prawdziwa bolączka marketingu i jeden z głównych powodów, dla których 100% prezesów firm pierwszych cięć dokona właśnie w dziale marketingu[15].

7. **Cyfrowa rewolucja** w istotny sposób będzie kształtować współczesny biznes, jego modele oraz sposób zarządzania firmą. Istotne zmiany obejmą takie zjawiska jak: cyfrowe modele biznesowe, robotyka, sztuczna inteligencja, Internet Rzeczy i technologie teleinformatyczne. Dzięki umiejętności analizy różnorodnych typów danych, wyciągania z nich wniosków i dostosowywania do bieżących realiów firma ma szanse być konkurencyjną i ekspansywną, a przez to lepiej dostosowaną do realiów współczesnego biznesu.
8. **Już dzisiaj firmy mogą odnosić wielkie sukcesy rynkowe bez konieczności posiadania strategicznie ważnych dóbr**. Uzyskują do nich dostęp poprzez zbieranie i analizowanie dostępnych danych lub np. **za pośrednictwem** *crowdsourcingu*.
9. **Coraz większe ilości danych i informacji są generowane i wymieniane na całym świecie z dużą szybkością i rotacją ich specyfiki**. Prowadzi to do bardzo szybkiego tempa zmian procesów biznesowych. Wzrasta również niepewność, ponieważ zmienne stają się coraz trudniejsze do analizy i interpretacji, a przez to mnożą się nieporozumienia metodologiczne.



UWAGA

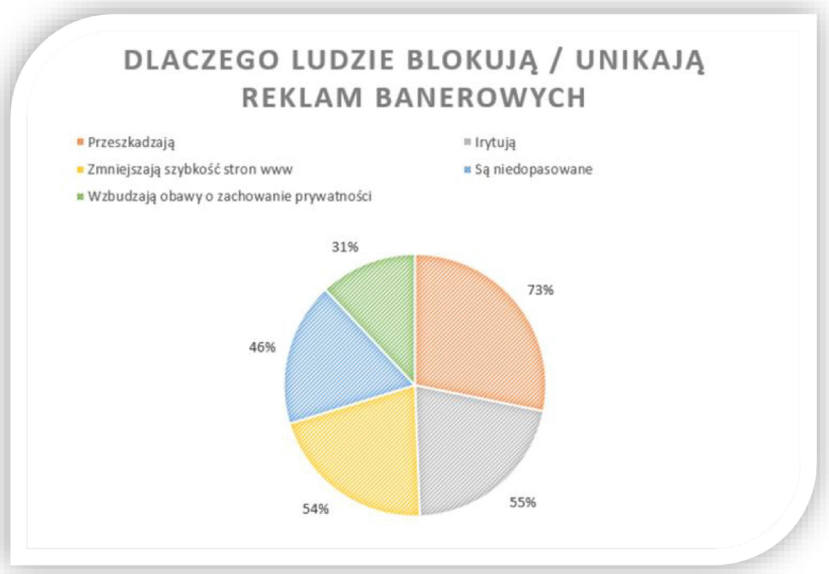
Prowadzisz firmę produkcyjną (produkujesz kosmetyki) i chcesz się rozwijać, pozyskiwać klientów, modyfikując swoją strategię marketingową.
Jak się do tego zabrać? Jakie dane pozyskać? Co zmienić?

[15] Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po Marketingu, www.salesmanago.pl.

ROZWINIĘCIE

Krok 1
Jak klienci reagują na komunikację internatową?

- Upowszechnienie Internetu sprawiło, że przedsiębiorstwa masowo zaczęły komunikować się z klientem poprzez to narzędzie. Jednak w praktyce natłok komunikacji sprzedażowo-reklamowej, często generycznej i mało ciekawej, bardzo szybko nauczył konsumentów jej unikania.
- W licznych badaniach rynkowych widać rosnące wskaźniki świadczące o niechęci odbiorców do typowej reklamy – bez względu na to, czy mówimy o telewizji, radiu czy Internecie. To właśnie ta niechęć powoduje trudności w zdobyciu klienta i przekonaniu go do siebie.



Źródło: IAB UK/Your Gov „Online Ad Blocking”.

- Do powyższej listy należałoby także dodać „brak zaufania” do reklam. I nie chodzi tutaj o to, że konsumenci nie ufają komunikacji marketingowej firm, ale o dziesiątki „spamerskich” reklam, których kliknięcie grozi bezpieczeństwu w sieci.

- Jednak **Internet w dalszym ciągu pozostaje prawdopodobnie jednym z najbardziej efektywnych i ekonomicznych kanałów komunikacji z odbiorcami oraz promocji marki.** Dlaczego? Jest istotną częścią naszego codziennego życia i pracy. Konsumenci są tu po prostu obecni. Ponadto dysponujemy miarodajnymi narzędziami analitycznymi pozwalającymi optymalizować prowadzone działania i precyzyjnie targetować komunikację marketingową, obniżając koszty i zwiększając efekty.



UWAGA

Zatem wiesz już, że promocja w sieci to jak najbardziej zalecane działanie, jednak trzeba to zrobić z rozwagą i w sposób zaplanowany.

- Według przeprowadzonych badań jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzje o podjęciu interakcji z marką (w sektorze B2B) jest jej znajomość i rozpoznawalność. Konieczne jest zatem odpowiednie budowanie wizerunku, zasięgów i wiarygodności.



Źródło: LinkedIn, Marketing Charts.

- Te założenia można osiągnąć, skupiając się na szeregu działań – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. **W budowaniu relacji B2B**, podobnie jak w marketingu kierowanym do klienta indywidualnego, dużą rolę będzie odgrywać *Inbound Marketing.* Jednym z jego filarów jest dostarczanie wartościowych treści. A te, jak pokazują przeprowadzone analizy, są poszukiwane przez klientów B2B. Zgodnie z *Acquity Group State of B2B Procurement Study* 94% klientów z tego sektora poszukuje informacji w sieci przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji, a 85% firm prowadzi działania *content marektingowe* (źródło: Hook Agency).



Krok 2
Czym jest i czym powinna być strategia marketingowa i jak ją efektywnie tworzyć?

Strategia marketingowa oznacza zespół jasno określonych działań i zasad postępowania, które przedsiębiorstwo musi wypełnić, aby efektywnie prowadzić swoją działalność i osiągnąć maksymalizację zysku. Jej formułowanie to proces decyzyjny, polegający na określeniu najistotniejszych problemów oraz sposobów ich rozwiązania.

Strategia marketingowa powinna być naszym **przewodnikiem**, który ma pomóc w wyborze, priorytetyzacji, planowaniu i realizacji projektów, aby wpłynąć na zyskowne działania klientów. Strategia to nic innego jak **plan działania** naszego biznesu.

W największym uproszeniu – strategia marketingowa powinna zawierać **priorytety**, czyli najważniejsze cele, jakie chce się osiągnąć, oraz **sposób ich realizacji**.

1. Cele marketingowe

Aby nie zginąć pod natłokiem priorytetów, skupmy się na tym, co najważniejsze. To właśnie będą nasze **cele marketingowe**, czyli jeden z głównych elementów naszej strategii marketingowej.

Cele marketingowe:
- wyznaczają główny kierunek działania,
- są zbieżne z celami firmy / celami biznesowymi,
- są konkretne, mierzalne, realistyczne i ograniczone czasowo.

Aby zatem wyznaczyć cele marketingowe, zastanówmy się, jakie mamy cele biznesowe. To na ich podstawie wyznaczamy główne kierunki działania w naszym planie marketingowym.

Jednymi z najpowszechniejszych celów biznesowych są np.:
- zwiększenie sprzedaży,
- rozwijanie świadomości marki,
- wejście na nowe rynki lub obszary,
- docieranie do nowych odbiorców,
- zwiększenie zysków.

Zastanów się:

Jakie są Twoje cele biznesowe? Gdy cele biznesowe są już określone, zastanówmy się, jak możemy wesprzeć ich realizację poprzez konkretne działania marketingowe.

Jeśli np. jesteś początkującym przedsiębiorcą i jednym z Twoich największych celów na najbliższy kwartał jest zwiększenie świadomości Twojej marki wśród potencjalnych klientów, to wspierającym celem marketingowym może być tutaj np.:
- dotarcie i pozyskanie nowych obserwatorów w mediach społecznościowych,
- zaprezentowanie swojego biznesu na branżowych targach,
- wystąpienie z eksperckimi artykułami w prasie branżowej, na portalach lub blogach.

UWAGA

Zastanów się:
Jakie są Twoje cele marketingowe? Wypisz 2–3 najważniejsze w tej chwili dla Ciebie cele marketingowe, które wspierają / pomagają realizować Twoje cele biznesowe.

2. Analiza

Mamy wyznaczone cele i kolejnym elementem, który powinna zawierać nasza strategia marketingowa, jest analiza SWOT. Pomaga zrozumieć wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu.

Analiza SWOT jest podstawowym narzędziem do **tworzenia strategii marketingowej**. Dzięki niej rozpoznamy mocne i słabe strony naszej firmy, ale również wychwycimy szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Jeżeli wykorzystamy je w 100%, pozwoli nam to nie tylko **usprawnić działanie przedsiębiorstwa**, ale także **kreować efektywną strategię**, która odróżni firmę od konkurencji.

Samo określenie SWOT wywodzi się z języka angielskiego i jest akronimem czterech słów:
S – mocne strony (*strenghts*),
W – słabe strony (*weaknesess*),
O – szanse (*opportunities*),
T – zagrożenia (*threats*).

Mocne strony odwołują się do **czynników wewnętrznych**, czyli takich, dzięki którym firma będzie wyróżniała się na tle innych. Przykładem może być unikatowy wprowadzany produkt czy też duże zaplecze wiedzy zespołu.

Słabe strony, analogicznie do mocnych, zaliczają się do **czynników wewnętrznych**. Tutaj trzeba spojrzeć obiektywnie na rzeczywi-

ste wady naszej firmy. Takimi minusami może być np. brak dostępu do nowych technologii albo mała wiedza właściciela na temat branży.

Szanse wynikają z **czynników zewnętrznych**, które mogą sprzyjać rozwojowi biznesu, może to być chociażby moda wśród konsumentów; prostym przykładem jest boom na ekożywność, który przywędrował wraz z zachodnim trendem na zdrowy tryb życia.

Zagrożenia z kolei również pojawiają się jako **czynniki zewnętrzne**. Trzeba przeanalizować, jakie niebezpieczeństwa wynikają np. z działalności konkurencji. W tym miejscu należy zastanowić się nad załamaniami rynku; jeżeli biznes jest niszowy – pomyśleć nad zmieniającymi się trendami w społeczeństwie lub zmieniającym się prawem.



UWAGA

Analiza jest metoda, którą mogą wykorzystywać nie tylko nowo powstające firmy

SWOT jest idealnym rozwiązaniem dla istniejących firm, które np.:

- chcą odkryć nowe ścieżki rozwoju;
- właśnie podejmują decyzje odnośnie do dalszej strategii firmy;
- planują zmianę niektórych obszarów działalności;
- wymagają rozpoznania sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy, potrzebnej do usunięcia ewentualnych usterek.

Początkującemu przedsiębiorcy może się wydawać, że skrupulatnie przeanalizował swój pomysł na biznes i że nic nie umknęło jego uwadze.

Nic bardziej mylnego.

Jeżeli Twój biznes jest w stanie surowym, to analiza SWOT będzie idealna do:

- tworzenia fundamentu dla biznesplanu;
- podsumowania wiedzy; ujawnienia tego, co wcześniej było niewidoczne;

- skoncentrowania na najważniejszych bodźcach rzutujących na działanie biznesu;
- podjęcia myślenia strategicznego.

Co powinna zawierać analiza?

W tym punkcie chodzi o to, aby wziąć pod lupę nasze dotychczasowe działania marketingowe i jeszcze na etapie planowania sprawdzić, gdzie kryją się luki, które możemy mądrze wykorzystać.

Strategia marketingowa – analiza (pytania pomocnicze)
MOCNE STRONY • **narzędzia** • **wyróżniki** • **zasoby (ludzie + czas)** • **Twoja „publiczność" (np. zaangażowani fani w social mediach)**
SŁABE STRONY • **Jakie ulepszenia możemy wprowadzić?** • **Co teraz nie idzie tak dobrze?** • **Jakie ograniczenia technologiczne mogą uniemożliwić nam osiągnięcie celu?**
SZANSE • **Jakich treści nie publikuje nasza konkurencja?** • **Jakich wartości nie komunikuje konkurencja?** • **Jakie nowe trendy możemy wykorzystać?** • **Co możemy zrobić, aby uzyskać lepsze wyniki / zoptymalizować pracę?**
ZAGROŻENIA • **Jakie warunki rynkowe (lub nastroje odbiorców) mogą uniemożliwić nam osiągnięcie celu marketingowego?** • **Jakie działania mamy zbieżne z konkurencją?** • **Co nasza konkurencja robi lepiej niż my?**

Zastanów się i wypisz np. 2–3 mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia w Twoich działaniach marketingowych.

W tabelce poniżej znajdziesz prosty przykład.

Strategia marketingowa – przykładowa analiza
MOCNE STRONY • **narzędzia pomagające w optymalizacji pracy,** • **zaangażowani odbiorcy w *social mediach*,** • **dobrej jakości treści na firmowej stronie.**
SŁABE STRONY • **za rzadko publikujemy nowe treści,** • **potrzebujemy lepszej strategii dystrybucji treści w Internecie,** • **brak działań poza Internetem.**
SZANSE • **konkurencja również nie działa poza Internetem,** • **konkurencja nie eksploruje nowych kanałów dotarcia do klientów w Internecie.**
ZAGROŻENIA • **wszyscy konkurenci publikują wpisy na firmowych blogach i w *social mediach*,** • **konkurencja ma lepszą pozycję SEO na kluczowe frazy.**

3. Grupa docelowa

Kolejny element, który powinna zawierać Twoja strategia marketingowa, to grupa docelowa. **Grupa docelowa** to w sporym uproszczeniu Twoi klienci, zainteresowani tym, co oferujesz, których możesz do siebie przyciągnąć swoimi działaniami marketingowymi.

Jak zdefiniować grupę docelową?

Twoim celem jest przyciągnięcie większej liczby klientów, którzy mają **podobne cele, aspiracje, problemy i wyzwania.** Aby to zrobić, musisz lepiej ich poznać i odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań.

Czy wiesz:

- Kim są Twoi klienci?
- W jakim są wieku?
- Jak się o Tobie dowiedzieli? Gdzie znaleźli informację o Twoim biznesie i usługach?

- Co myślą o Twoich produktach / usługach?
- Jakie znają alternatywy dla Twoich produktów / usług?

Tworzenie persony

Kolejnym istotnym elementem w tworzeniu grupy docelowej jest tworzenie person. **Persona to po prostu wyobrażenie o Twoim potencjalnym kliencie, które ma Ci pomóc w zbudowaniu komunikatu na temat Twojej oferty**, jakim chcesz się z tym klientem podzielić. Dzięki temu możesz lepiej i bardziej konkretnie sformułować odpowiedni przekaz.

Jak zbudować personę?

W skrócie – im więcej szczegółów pozwalających poznać potencjalnego klienta, tym lepiej. W sieci znajdziesz wiele szablonów do tworzenia person, a w każdym z nich zazwyczaj powtarzają się następujące elementy:

- imię i nazwisko,
- płeć,
- wiek,
- zawód,
- zakres obowiązków,
- wielkość firmy, w jakiej pracuje,
- miejsce zamieszkania,
- ulubione blogi, serwisy, kanały YT, seriale,
- sposób spędzania wolnego czasu,
- powód, dla którego szukają rozwiązania (Twojego produktu / usługi),
- powód, dla którego wybierają Twój produkt lub usługę,
- korzyści, jakie uzyskują z Twojego produktu lub usługi,
- najbliżsi konkurenci, których by rozważyli,
- cytat klienta (napisany przy użyciu popularnych słów).

4. Kanały komunikacji marketingowej

Każda strategia marketingowa zawiera także **kanały komunikacji marketingowej, czyli metody lub platformy wykorzystywane w działaniach marketingowych.**

- **Cyfrowe kanały marketingowe**: strony internetowe, media społecznościowe, poczta e-mail, aplikacje itp.
- **Offline'owe kanały marketingowe**: reklamy banerowe, czasopisma, broszury itp.
- Poniżej znajdziecie jedynie garść przykładowych kanałów komunikacji marketingowej (i to w bardzo ogólnej klasyfikacji):
  - afiliacja,
  - aplikacje,
  - blogi,
  - strony internetowe,
  - *newslettery*,
  - *social media*,
  - wydarzenia i konferencje,
  - reklamy w TV,
  - wideo online,
  - Google Ads,
  - Facebook Ads / SM ads,
  - relacje prasowe,
  - kody QR,
  - *chatboty*,
  - *webinary*,
  - reklamy drukowane,
  - reklamy w radiu,
  - katalogi,
  - ulotki,
  - broszury,
  - SMS-y,
  - eventy PR,
  - SEO,
  - tagi RFID,
  - beacony.

Czy istnieją uniwersalne kanały komunikacji marketingowej? Do nich z pewnością należą:

- strona internetowa / blog,
- *e-mail marketing* / baza maili pozyskana np. przez zapisy na *newsletter*,

- niezależnie od zmian algorytmu na Facebooku treści będą na Twojej stronie. Każdy, kto tam wejdzie, znajdzie na niej Twoją ofertę, kontakt itp. Podobnie z bazą mailową – umiejętnie budowana i angażowana za pomocą *newsletterów* publiczność potrafi odpłacić się niekiedy bardzo zadowalającą konwersją.

Inne kanały, którym warto się przyjrzeć i rozwijać je, to:

- SEO / widoczność w wyszukiwarkach,
- *social media*,
- wideo / YouTube,

W przypadku tych kanałów komunikacji marketingowej stosunkowo łatwo można **mierzyć efekty ich skuteczności**. Oferują także łatwy **dostęp do analityki i są dosyć „wszechstronne"** – możesz komunikować na nich wielokrotnie różnorodne informacje.

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)



UWAGA

Czyli skąd mamy wiedzieć, że nasze działania przynoszą jakiekolwiek efekty?

Kluczowymi wskaźnikami wydajności są dane, które bezpośrednio wskazują postęp w kierunku określonego celu. Innymi słowy, są to najważniejsze wartości pozwalające zrozumieć wpływ marketingu na rozwój biznesu.

KPI – jakie wybrać?

Przede wszystkim zastanów się, które wskaźniki są w danym momencie kluczowe dla Twojego biznesu (posłuż się ściągą, w której wypisałeś swoje najważniejsze cele biznesowe i marketingowe). Pamiętaj też, że wskaźniki te będą się zmieniać w miarę rozwoju Twojego biznesu.

KPI różnią się nie tylko w zależności od priorytetów danego biznesu, ale także np. od etapu rozwoju firmy. O ile dla początkujących biznesów istotne mogą być takie wskaźniki, jak wyświetlenia strony, obserwatorzy / fani w mediach społecznościowych, subskrybenci zapisani na *newsletter* czy zwiększona świadomość marki, o tyle dla dojrzalszych biznesów istotnymi KPI mogą być wygenerowane *leady*, konwersja czy dochód.



UWAGA

Zastanów się:

1. **Jakie KPI są kluczowe dla Twojego biznesu na obecnym etapie rozwoju?**
2. **Jakie KPI mogą być dla Ciebie kluczowe za pół roku?**

Plan działania

Każda strategia marketingowa to tak naprawdę priorytety na określony przedział czasowy oraz plan ich realizacji – czyli plan działania. Tutaj musisz zacząć po prostu od zastanowienia się:

1. **Jakie działania marketingowe pomogą Ci w realizacji celów marketingowych?**
2. **Które działania marketingowe wiążą się z Twoimi KPI?**

Krok 3
Masz wiedzę i teraz tworzymy plan strategii marketingowej dla naszej firmy produkującej kosmetyki.
Jak się do tego zabrać?

Po pierwsze: Wizerunek marki i rozpoznawalność produktów

Zdobycie uwagi klientów w sektorze B2C jest trudne. A na rynku B2B, skąd pochodzi większość odbiorców firm produkcyjnych, jest jeszcze trudniej. Ich liczba jest bardziej ograniczona, z reguły już współpracują z wybranymi markami. Aby ich pozyskać, **konieczne jest zasygnalizowanie istnienia własnej marki na rynku**, **zbudowanie wiarygodnego wizerunku i rozpoznawalnych produktów.**

Po drugie: Utrzymanie uwagi odbiorcy

Drugim czynnikiem determinującym konieczność promowania marki i produktów jest aktywność konkurencji. Jak wszyscy gracze na rynku, oni także działają w celu przyciągnięcia jak największej liczby odbiorców. Brak działań z Twojej strony może doprowadzić do sytuacji, w której obecni klienci przejdą do konkurencji skuszeni atrakcyjniejszą ofertą, promocjami czy komunikacją. W tym zakresie **marketing ma na celu utrzymanie ich przy marce i zbudowanie przywiązania.**

Po trzecie: Wizerunek pracodawcy

Trzeci aspekt to budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy. Aktualna sytuacja na rynku pracy jest dość specyficzna. Dynamicznie rosną oczekiwania pracowników, którym firmy nie zawsze są w stanie sprostać. Liczba doświadczonych, wysoko wykwalifikowanych specjalistów jest ograniczona.

Do tego dochodzi duża rotacja pracowników i niewielkie przywiązanie do jednej firmy, co wymusza na pracodawcach wzmożone działania opierające się na budowaniu wizerunku.

Z jednej strony *Employer Branding* **ma zachęcać kandydatów do zainteresowania się ofertą firmy**, **z drugiej – ułatwić dotarcie do określonej grupy poszukiwanych specjalistów.** A ponadto pozwala budować pozytywne relacje i silniejsze więzi z obecnie zatrudnionymi osobami.

Przede wszystkim należy pamiętać, że **nie można działać bez planu lub bezmyślnie podążać za tym, co robi konkurencja.** To, co sprawdza się u niej, nie oznacza, że musi zadziałać w Twojej firmie.

Pierwszym etapem powinno być zatem pozyskanie jak największej ilości danych o klientach, specyfice branży, działaniach konkurencji i panujących trendach. Tego rodzaju prace wstępne, poparte analizą danych stanowią solidne podłoże pod planowanie przyszłych działań i podejmowanie decyzji biznesowych.

Pracę należy zacząć od przeprowadzenia niezbędnych analiz i ocen eksperckich, pośród których warto wymienić np.:

- analizę marki własnej i dotychczasowych działań marketingowych;
- analizę konkurencji bezpośredniej i pośredniej (przeprowadzonej np. na 4 markach);
- budowę biblioteki referencji zagranicznych (*benchmarking* konkurencji zagranicznej);
- audyt SEO (pomagający określić potencjalne problemy strony www i rekomendujący sposoby zwiększenie efektywności pozycjonowania);
- analizę UX (czyli audyt użytecznościowy, pomagający określić punkty strony www utrudniające i zniechęcające klientów do korzystania z serwisu).

Etap analityczny jest gorąco rekomendowany przez wszystkich specjalistów. Przy tak wymagającej rzeczywistości rynkowej błędem jest powierzanie decyzji biznesowych przeczuciom czy przypadkowi. Bazując na zgromadzonych informacjach i wyciągniętych wnioskach, należy opracować **strategi**ę **marketingow**ą.

Taki dokument prezentuje listę kluczowych zasad i wskazówek, pomagających planować przyszłe działania promocyjne. Stosowanie się do informacji zawartych w strategii pozwala kreować jednorodną i spójną komunikację, opierającą się na specyfice marki i jej wartościach. W ten sposób budowany jest **wizerunek marki** jako silnej i rozpoznawalnej pośród odbiorców.

Po czwarte: Opracowywane strategie skupiają się na kilku kluczowych aspektach marketingu, takich jak:

- określenie celów działań,
- wyznaczenie metod pomiarów skuteczności,
- wyznaczenie grup docelowych i opisanie person,
- wyznaczenie zasad stosowania języka komunikacji i budowania komunikatów,
- *Key Visual* (czyli graficzny motyw przewodni dla materiałów promocyjnych i reklamowych),
- określenie komunikowanych wartości i przykładowych komunikatów reklamowych,
- rekomendacje narzędzi i kanałów marketingowych do wykorzystania w działaniach promocyjnych,
- sugerowanie koncepcji kampanii reklamowych, harmonogramy, mediaplany itp.

Po piąte: Inbound Marketing

Bez względu na to, czy mowa jest o klientach B2C czy B2B, Inbound Marketing powinien przyświecać niemal wszystkim Twoim działaniom promocyjnym. Mówiąc w skrócie – jego mechanizmy zakładają podejmowanie takich działań i korzystanie z takich narzędzi, które **zachęcą odbiorców do samodzielnego kontaktu z marką**.

W czasach, kiedy konsumenci unikają komunikacji reklamowej i wzbraniają się przed wywieraną na nich presją zakupową, takie podejście staje się kluczowe dla odniesienia sukcesu i przebicia do świadomości odbiorcy.

Samodzielne podejmowanie interakcji pozbawione jest charakteru „nacisku”, konsumenci zachowują poczucie niezależności, a to przekłada się na pozytywne postrzeganie marki.

Jak zatem przyciągnąć uwagę konsumentów? Nie istnieje jeden sprawdzony sposób. Klienci i ich potrzeby różnią się między sobą – dlatego tak potrzebne jest wspomniane gromadzenie danych, analizy i strategie. Inbound Marketing zakłada, że marka dostarcza odbiorcy treści i komunikację, które okażą się dla niego ciekawe i wartościowe. W ten sposób budowana jest świadomość marki i rozpoznawalność jej produktów.

Pamiętaj jednak, że Inbound Marketing nie mówi o tym, czy w działaniach marketingowych należy wykorzystywać Google Ads, Facebook Ads, czy postawić na *content*. Wskazuje natomiast na to, że marka powinna być obecna wszędzie tam, gdzie są jej klienci, wyposażona w treści, których szuka i oczekuje.

Po szóste: Planując działania marketingowe, warto zagospodarować możliwie **szeroki zakres różnorodnych kanałów komunikacji.**

W ten sposób maksymalizuje się zasięgi marki i szansę na zdobycie uwagi odbiorcy. Ich dobór jest zawsze kwestią indywidualną marki i ustaleń na poziomie strategicznym z agencją marketingową.

Wynikają one bezpośrednio z analiz i *benchmarkingów*, jednak w ogólnym ujęciu można przyjąć, że większa część wykorzystywanych kanałów i narzędzi promocji jest wspólna. Zmieniać się natomiast będzie nacisk kładziony na poszczególne z nich, zależny od biznesowych potrzeb.

Możemy teraz przyjrzeć się przykładowym zestawom działań, w zależności od nadrzędnego celu.

Po siódme: Budowanie wizerunku i rozpoznawalności produktów

- ***Content*** – publikowany na różnych portalach, serwisach informacyjnych, blogach, także własnych, mający dostarczać użytkownikom wartościowych treści, specjalistycznej wiedzy czy rozrywki itd.
- **Social media** – *fanpage* jest w dzisiejszych czasach jednym z podstawowych narzędzi komunikacyjnych służących do budowania zaangażowanego audytorium.
- **Social Media Ads, Google Ads** – reklamy wspierające budowanie zasięgów marki i jej rozpoznawalności pośród odbiorców – *social media* i Google to jedne z miejsc najczęściej odwiedzanych codziennie przez użytkowników na całym świecie. Dlatego warto w tym zakresie zadbać o odpowiednie i atrakcyjne formy i treści reklam, tak aby unikać generyczności i odpowiadać na potrzeby konsumentów.
- **SEO** – rozumiane jako szerokie spektrum działań mających na celu wywindowanie konkretnej strony www na jak najwyższe pozycje wyszukiwania przez określone frazy kluczowe.

Po ósme: Utrzymanie uwagi odbiorcy

- **Remarketing** – dzięki tej strategii możliwe jest odświeżanie marki w świadomości odbiorcy, za pomocą reklamy, która „podąża" za użytkownikiem, wyświetlając mu się w miejscach i na stronach, na których aktualnie przebywa.
- **Kampanie *newsletterowe*** – akcje mailingowe wysyłane do bazy własnych klientów. Odpowiednio przygotowane i atrakcyjne komunikaty cieszą się wysokimi wskaźnikami otwarć oraz CTR.
- **Okresowe promocje, wyprzedaże** – to klasyczna forma promocji marki i jej produktów w jej otoczeniu biznesowym, Obniżki cen każdorazowo stanowią silny bodziec zakupowy dla konsumentów – czy to B2C, czy B2B. Aby jednak informacja o takiej akcji dotarła do odpowiednich odbiorców, potrzebna jej reklama.
- **Budowanie bazy wiedzy eksperckiej czy prowadzenie bloga** – potrzeby zakupowe pojawiają się pośród klientów co jakiś czas. Lukę pomiędzy kolejnymi zamówieniami należy klientowi zagospodarować, tak aby miał cały czas kontakt z marką i o niej nie zapomniał, a tym samym nie przeszedł do konkurencji. Bardzo często firmy, aby pozostać w świadomości konsumentów, dostarczają im regularnie wartościowe treści – specjalistyczną wiedzę, profesjonalne poradnictwo czy materiały e-learningowe.

Wizerunek pracodawcy

- **Specjalny *landing page*** – w tym kontekście mówimy o stronie internetowej dotyczącej wyłącznie zagadnień związanych z budowaniem kariery pracowniczej oraz kreowaniem wyobrażeń o firmie jako dobrym pracodawcy. Strona taka stanowi atrakcyjną wizytówkę marki i adresowana jest w szczególności do potencjalnych kandydatów.
- ***Employer Branding* –** to bardzo szeroki zbiór aktywności promocyjnych i autowizerunkowych, mających odpowiednio kierunkować postrzeganie firny przez jej otoczenie biznesowe – w szczególności pracowników i kandydatów. To w gruncie rzeczy odrębna gałąź marketingu podlegająca własnym zasadom i wymagająca własnego planowania. Narzędzia marketingowe w ramach EB to w dużej mierze dokładnie te same, które wykorzystywane są w przypadku „zwykłego" marketingu. Różnią się od nich treściami i pozycjonowaniem.

Po dziewiąte: Skupiaj uwagę na szczegółach

W czasach szumu komunikacyjnego konieczne jest **skupianie uwagi odbiorcy na szczegółowych zagadnieniach, którymi chcemy go zainteresować**. Dlatego tak bardzo rośnie rola *Landing Pages*. Z jednej strony zgromadzone tam informacje, podane w atrakcyjnej formie, podkreślają wagę przekazywanych treści i silniej oddziałują na kognicję użytkownika. Z drugiej strony odseparowanie od informacji niezwiązanych z tematem chroni przed rozpraszaniem uwagi i ułatwia zapamiętywanie.

Ponadto w przypadku stron poświęconych karierom i ofertom pracy podkreślana jest „ważność" kandydata dla firmy. Pracodawca buduje w ten sposób określony świat przeżyć i skojarzenia z marką, stopniowo zdobywając zaufanie odbiorcy i przekonując go do rozpoczęcia pracy w nowej firmie.

Wyodrębnianie tego rodzaju stron z serwisu głównego marki to coraz częstsza praktyka, nie tylko u największych korporacji – chociaż to one zapoczątkowały ten trend i w naturalny sposób czerpią z tego największe benefity.

Nie ma jednego wzorca mówiącego o tym, jak strony dla kandydatów powinny być zbudowane, chociaż z pewnością należy wyróżnić kilka aktualnych trendów, które mogą posłużyć Wam jako inspiracje.

1. **Opinie pracowników o marce lub własnej pracy.** Wykorzystywana jest tutaj mechanika społecznej słuszności wyboru. Naturalni, prawdziwie żyjący pracownicy mają większą siłę oddziaływania niż „piękne" słowa marki jako takiej.

2. **Duże zdjęcia pracowników w codziennych sytuacjach.** W wyjątkowy sposób budują one określony (i zaplanowany) świat przeżyć w świadomości odbiorców. Należy unikać zdjęć *stockowych*, które odejmują „realności i naturalności" prezentowanym historiom. Za sukcesem marki będą natomiast stać zdjęcia dobrej jakości, estetyczne i prezentujące rzeczywistych ludzi w pracy.

3. **Oryginalność i marketingowy *vib*e.** Na każde stanowisko, na każdy dział w firmie należy popatrzeć w sposób marketingowy, tak, jakby to był unikatowy produkt, który chcesz sprzedać na rynku komercyjnym (i tak w rzeczywistości jest!). Dlaczego kan-

dydat miałby zdecydować się na podjęcie pracy akurat u Ciebie? Trzeba pamiętać, że mentalność odbiorców się zmienia – finanse już nie są najważniejszym i jedynym argumentem. Ludzie szukają czegoś więcej, czegoś wyjątkowego – pokaż, że znajdą to u Ciebie. Spraw, aby zamarzyli o zatrudnieniu w Twojej firmie. I na konkretnym stanowisku, które – nawet jeśli jest identyczne jak w dziesiątkach innych przedsiębiorstw – u Ciebie musi brzmieć wyjątkowo.

4. **Należy używać języka, który z jednej strony pasuje do charakteru Twojej marki**, z drugiej strony inspiruje i pobudza wyobraźnię. Nie trzeba zawsze mówić dużo. Ale koniecznie trafnie.

Po dziesiąte: Koszty

Zacznijmy od analiz i opracowania strategii, które najczęściej są pierwszym etapem prac z klientami. Zakładając, że marka nie miała do tej pory tego rodzaju dokumentacji, konieczne jest jej wykonanie od samych podstaw.

W pakiecie, który oferuje Ideo Force, zawarta jest m.in. ocena ekspercka marki własnej klienta i prowadzonych przez niego działań komunikacyjnych, *benchmarking* 3 konkurencyjnych firm, opracowanie strategii komunikacji, dobór narzędzi marketingowych, określenie grup docelowych, nakreślenie *Key Visuals*, rekomendacje zmian i wskazanie potencjalnych newralgicznych punktów komunikacji.

Zakończenie – Wnioski praktyczne

1) **Podstawowym zadaniem strategii marketingowej** jest wyróżnienie produktu w sposób, który najlepiej odpowiada na potrzeby klienta oraz daje przewagę w stosunku do konkurencji.

2) Jeśli chodzi o przykład odzieżowy, zakładamy, że tworzymy **ofertę dla klientów *premium***. Zbadaliśmy ich potrzeby oraz proces decyzyjny. Powiedzmy, że jedną z najważniejszych potrzeb jest niepowtarzalność i wyjątkowość projektów. Najlepiej, jeśli ich autorami byliby znani projektanci. Zatem zatrudniasz światowe sławy, które projektują wyjątkową kolekcję. Tworzysz nową markę odzieży luksusowej, wyróżniającą się unikatowymi wzorami, w odpowiednio wysokiej cenie.

3) Zatrzymajmy się w tym miejscu na chwilę. Właśnie przeszliśmy przez uproszczony schemat budowania **strategii marketingowej**. Czy pamiętasz, krok po kroku, w jaki sposób ją zbudowaliśmy?



WAŻNE

Pytania, na jakie odpowiadamy sobie, konstruując strategię marketingową:

Krok 1: Gdzie działamy: analiza rynku i jego segmentów.

Krok 2: Komu sprzedajemy: czyli segment docelowy i jego potrzeby.

Krok 3: Konkurencja: analiza tego, w jaki sposób inni odpowiadają na potrzeby grupy docelowej.

Krok 4: Nasza oferta, co ją wyróżnia i za ile ją sprzedajemy.

4) Jakie **korzyści** odnosi firma mająca strategię marketingową?

Po pierwsze, strategia marketingowa daje jasną informację, jak pozycjonować się w stosunku do konkurencji. Dzięki niej wiesz, dla jakiego segmentu klientów przeznaczona jest oferta, znasz potrzeby tego segmentu i odpowiadasz na nie w inny (lepszy) sposób.

Po drugie, strategia marketingowa daje spójne wytyczne dla wszystkich działań z zakresu tzw. 4P, czyli od kształtowania samego produktu i jego ceny po działania promocyjne i sprzedażowe. **Dzięki strategii marketingowej za każdym razem wiesz, co należy powiedzieć o produkcie, jakich argumentów użyć i które kanały dotarcia do klientów wybrać.**

Po trzecie, wracając do postawionego na samym początku pytania, dzięki posiadanej strategii wiesz, jak reagować na nowe ruchy rynku i konkurencji.

UWAGA

Dobra strategia marketingowa to inwestycja w przyszłość firmy!

Pracując nad strategią marketingową, warto pamiętać, aby nie mylić celu ze środkiem. Częstym błędem jest definiowanie strategii jako celów biznesowych.

WAŻNE

Tymczasem strategia nie odpowiada na pytanie, *ile* zarobimy w kolejnych latach, tylko *w jaki sposób* dojdziemy do tego celu.

Dobra strategia pokazuje, jak osiągnąć cele przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów. Firmy, które strategii nie mają, często wybierają znacznie dłuższą i w efekcie bardziej kosztowną drogę do wypełnienia wyznaczonych celów.

Studium przypadku 6.

Jakie płacić podatki – wybór optymalnej formy opodatkowania podatkiem dochodowym

WPROWADZENIE



WAŻNE

Wybór formy opodatkowania dochodów, który powiązany jest z wyborem formy prawnej prowadzenia działalności, jest jedną z najważniejszych decyzji dla osób rozpoczynających, ale i prowadzących działalność gospodarczą.

Wybrana forma opodatkowania wpływa w istotny sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego obciążenia podatkowe. Wpływ ten obejmuje nie tylko wysokość ponoszonych obciążeń podatkowych, ale dotyczy również określonych konsekwencji dla wewnętrznej organizacji podmiotu, w tym konieczności prowadzenia przez podmiot gospodarczy określonych urządzeń księgowych czy rozwoju systemów informacyjnych i informatycznych w firmie. Konieczność spełniania wymagań związanych z opodatkowaniem podatkiem dochodowym zawiera również interakcje z podmiotami otoczenia zewnętrznego (urzędami administracji publicznej, firmami doradczymi).

Możliwość wyboru formy opodatkowania uzależniona jest od spełniania wielu szczegółowych przesłanek, a dokonuje się jej poprzez złożenie stosownego oświadczenia w urzędzie skarbowym właściwym dla miejsca zamieszkania podatnika. Jeżeli przed prowadzeniem działalności gospodarczej przedsiębiorca nie powiadomi właściwego urzędu skarbowego o wyborze formy opodatkowania,

oznacza to, że będzie korzystał z opodatkowania w formie zasad ogólnych według skali podatkowej. W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w spółce zawiadomienie o wyborze formy opodatkowania składają wszyscy wspólnicy we właściwych dla nich miejscowo urzędach skarbowych.



UWAGA

Wiesz o tym, że:
Wybór określonej formy opodatkowania podatkiem dochodowym wpływa na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw.

Do podstawowych wymiarów tego wpływu zaliczono:

1. **konieczność ponoszenia określonych obciążeń podatkowych;** oznacza to, że podmiot uprawniony do pobierania podatków może stosować środki przymusu w celu wyegzekwowania od podatnika zobowiązanego do zapłaty podatku należnej jego kwoty;
2. **konieczność dostosowywania się do zmiennych przepisów prawa;**
3. **konieczność zapewnienia odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, pozwalających na spełnienie wymogów przepisów podatkowych w zakresie podatku dochodowego;** dotyczy to przede wszystkim ewidencjonowania zdarzeń gospodarczych, prowadzenia urządzeń księgowych, składania deklaracji;
4. **powyższe rozwiązania organizacyjne powodują dodatkowo konieczność wykorzystywania odpowiedniej infrastruktury,** a przede wszystkim zastosowanie odpowiednich systemów informacyjnych, służących do gromadzenia, przetwarzania i upowszechniania różnorodnych informacji płynących z systemu rachunkowości na potrzeby **różnorodnych odbiorców**;
5. **formy opodatkowania podatkiem dochodowym wpływają również na rozwój interakcji pomiędzy małym lub średnim przedsiębiorstwem a jego otoczeniem bezpośrednim** (urzędy

administracji publicznej, firmy doradcze, kancelarie podatkowe).

ROZWINIĘCIE.

Krok 1
Analizujesz ogólne zasady opodatkowania

- **Podstawą opodatkowania na zasadach ogólnych jest dochód**, a więc przychód osiągnięty z prowadzonej działalności pomniejszony o koszt jego uzyskania. Wybierając tę formę opodatkowania, przedsiębiorca ma możliwość skorzystania z wszelkich dostępnych ulg podatkowych i preferencji podatkowych.
- **Nie ma potrzeby zgłaszania tej formy opodatkowania do urzędu**. Jeżeli przedsiębiorca nie dokona w tym zakresie wyboru, to dochód z działalności będzie automatycznie opodatkowany na zasadach ogólnych – według skali podatkowej.

Skala podatkowa w 2020 r.

Podstawa obliczenia podatku:		**Podatek wynosi:**	
ponad	do		
	85 528,00 zł	18,00%	minus kwota zmniejszająca podatek
85 528,00 zł		15 395,04 zł + 32% nadwyżki ponad 85 528,00 zł	

- **Kwotę podatku można obniżyć o ulgi i odliczeni**a, tj. darowizny, wydatki na Internet, rehabilitację, szkolenia uczniów, ulgę budowlaną, prorodzinną czy straty z lat ubiegłych. Ponadto możliwe jest odliczenie od podstawy opodatkowania zapłaconych składek ubezpieczeniowych, a od kwoty podatku – zapłaconej kwoty składki na ubezpieczenie zdrowotne.
- **Mały podatnik** – podatnik, u którego wartość ze sprzedaży (wraz z kwotą należnego podatku od towarów i usług) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej 1 200 000 euro, oraz podatnicy rozpoczynający działalność gospodarczą mają możliwość wpłacać zaliczki kwartalne.

Rok	Mały podatnik PIT	
2018*	1 200 000 euro	5 176 000 zł
2019*	1 200 000 euro	5 135 000 zł

W obu przypadkach:

- obowiązek wpłacania zaliczki powstaje od miesiąca (kwartału), w którym dochody te przekroczyły kwotę powodującą obowiązek zapłacenia podatku;
- zaliczkę za ten miesiąc stanowi podatek obliczony od tego dochodu, według zasad określonych w art. 26, 27 i 27b ustawy o PIT (oznacza to, że możliwe jest już w zakresie zaliczek na podatek stosowanie ulg i odliczeń od dochodu oraz zapłaconej składki na ubezpieczenie zdrowotne, nie ma natomiast możliwości odliczenia ulgi prorodzinnej, abolicyjnych czy innych ulg odliczonych od podatku);
- zaliczkę za dalsze miesiące (kwartały) ustala się w wysokości różnicy pomiędzy podatkiem należnym od dochodu osiągniętego od początku roku a sumą zaliczek za miesiące (kwartały) poprzedzające.

UWAGA

Wady i zalety tej formy opodatkowania

Zalety:

- ulgi oraz odliczenia od dochodu i podatku;
- prawo do wspólnego rozliczania z małżonkiem;
- prawo do rozliczania jako osoba samotnie wychowująca dziecko;
- możliwość skorzystania z kredytu podatkowego, który polega na zwolnieniu tzw. małych przedsiębiorców z obowiązku płacenia zaliczek w roku podatkowym następującym bezpośrednio po drugim roku podatkowym, jeśli trwał on krócej niż 10 pełnych miesię-

cy kalendarzowych, albo pierwszym roku podatkowym, jeśli trwał on co najmniej 10 pełnych miesięcy kalendarzowych;
- możliwość odliczenia strat – jeśli np. podatnik prowadzący działalność gospodarczą poniósł stratę w roku podatkowym, to ma prawo odliczyć ją od dochodu z tego samego źródła w najbliższych kolejno po sobie następujących 5 latach podatkowych, z tym że wysokość obniżenia z którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty.

Wady:
- po przekroczeniu dochodu 85 528,00 zł przedsiębiorca jest zmuszony do zapłaty podatku dochodowego według stawki 32%.

Krok 2
Identyfikujemy wady i zalety opodatkowania według liniowej stawki 19%

- Forma ta jest prawie taka sama jak opisane wcześniej zasady ogólne według progresywnej skali podatkowej.
- Podstawowe różnice są dwie. Po pierwsze stawka podatku wynosi tutaj zawsze 19%, a podstawą jego opodatkowania jest dochód (czyli przychód pomniejszony o koszty jego uzyskania). Po drugie to, że podatnik wybierający opodatkowanie liniowym podatkiem dochodowym nie może korzystać z ulg i odliczeń.
- Żeby skorzystać z tego sposobu opodatkowania, przedsiębiorca musi spełniać kilka warunków. Między innymi nie może on w roku podatkowym ani w roku poprzedzającym wykonywać w ramach stosunku pracy usług na rzecz byłego pracodawcy w tym samym zakresie, w jakim zamierza prowadzić działalność gospodarczą opodatkowaną podatkiem liniowym.
- Podatnik, który zamierza płacić podatek liniowy, jest zobowiązany do złożenia właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego do 20 stycznia roku podatkowego pisemnego oświadczenia o wyborze tego sposobu opodatkowania dochodów. Jeżeli podatnik rozpoczyna działalność gospodarczą w trakcie roku podatkowego, to oświadczenie o wyborze tej formy opodatkowania dochodu powinno być złożone do dnia rozpoczęcia działalności, nie później niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu.

UWAGA

Wady i zalety – podatek liniowy

Zalety:
- stała stawka podatku bez względu na wysokość dochodu;
- możliwość skorzystania z kredytu podatkowego;
- możliwość odliczania od dochodów strat z lat ubiegłych.

Wady:
- brak prawa do korzystania z kwoty wolnej od podatku i części odliczeń (np. tzw. ulgi na dziecko);
- brak prawa do wspólnego rozliczania z małżonkiem oraz w sposób przewidziany dla samotnych rodziców.

Krok 3
Księga Przychodów i Rozchodów (KPiR)

- Jedną z najpopularniejszych form prowadzenia księgowości wśród małych podatników rozliczających się na zasadach ogólnych lub liniowo jest księga przychodów i rozchodów. W KPiR ujęciu podlegają wszystkie przychody oraz koszty związane z przedmiotem działalności, otrzymane lub poniesione w okresie jej prowadzenia.
- Warunkiem koniecznym, jaki należy spełnić, aby móc prowadzić ewidencję w formie księgi przychodów i rozchodów, jest to, że przychód netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za poprzedni rok podatkowy (2019) nie przekroczył równowartości 2 000 000 euro. Przychód przekraczający tę kwotę uniemożliwia prowadzenie uproszczonej księgowości ze względu na ustawowy obowiązek prowadzenia pełnej księgowości.
- Istnieje możliwość zwolnienia od prowadzenia takiej księgowości w takich sytuacjach jak: stan zdrowia i wiek osoby prowadzą-

cej działalność gospodarczą oraz rozmiar i rodzaj prowadzonej działalności.
- Zwolnienie następuje na wniosek podatnika, który należy złożyć w urzędzie skarbowym nie później niż 30 dni przed rozpoczęciem miesiąca, od którego nie chcemy już prowadzić uproszczonej formy księgowości.
- Prowadzenie ewidencji w formie uproszczonej za pomocą księgi przychodów i rozchodów opiera się na konkretnych zasadach, które wiążą podatników korzystających z księgowości w takiej formie.

Krok 4
Analizujemy uproszczone formy opodatkowania – ryczałt od przychodów ewidencjonowanych i karta podatkowa

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych formą opodatkowania niektórych przychodów przez osoby fizyczne ;

a) Opodatkowaniu w tej formie mogą podlegać przychody (dochody) osiągane przez:
   - osoby, które prowadzą pozarolniczą działalność gospodarczą;
   - osoby, które osiągają przychody z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze, jeżeli umowy te nie są zawierane w ramach prowadzonej pozarolniczej działalności gospodarczej;
   - osoby, które osiągają przychody ze sprzedaży przetworzonych w sposób inny niż przemysłowy produktów roślinnych i zwierzęcych w ograniczonym zakresie;
   - duchownych.

b) Podstawowym kryterium rozliczania się z urzędem skarbowym za pomocą ryczałtu jest wysokość osiąganych przychodów. Ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych mogą być opodatkowani podatnicy, u których wysokość przychodów w poprzednim roku podatkowym nie przekracza 250 000 euro. W 2020 r. limit uprawniający do rozliczania się ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych na podstawie kursu euro na pierwszy dzień roboczy października, opublikowanego w tabeli kursów średnich wynosi 1 069 875 zł.

c) Istnieje grupa podmiotów gospodarczych, które nie mogą opłacać podatku w formie ryczałtu. Można wymienić kilka przesłanek uniemożliwiających skorzystanie z tej formy opodatkowania:
   - niemożność wyboru ryczałtu w ciągu roku podczas prowadzenia działalności; taką formę opodatkowania można wybrać albo przy zakładaniu firmy, albo na początku każdego roku podatkowego;
   - uzyskanie w poprzednim roku podatkowym przychodów odpowiadających co najmniej równowartości 250 000 euro;
   - zgodnie z art. 8 ust. 1 ustawy o ryczałcie ewidencjonowanym opodatkowaniu ryczałtem nie podlegają przedsiębiorcy osiągający przychody z:
     − prowadzenia aptek,
     − działalności w zakresie udzielania pożyczek pod zastaw,
     − działalności w zakresie kupna i sprzedaży wartości dewizowych,
     − prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w zakresie wolnych zawodów innych niż określone w art. 4 ust. 1 pkt 11:
     − lekarza,
     − lekarza stomatologa,
     − lekarza weterynarii,
     − technika dentystycznego,
     − felczera,
     − pielęgniarki,
     − tłumacza,
     − korepetytora.

d) Z tej formy opodatkowania nie mogą skorzystać podatnicy, którzy wytwarzają wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym, z wyjątkiem wytwarzania energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii.

e) Następne wykluczenie dotyczy podatników zmieniających działalność w roku podatkowym. Otóż jeśli podatnik w danym roku podatkowym zmienia działalność:
   - z samodzielnej na prowadzoną w formie spółki z małżonkiem,
   - ze spółki z małżonkiem na prowadzoną samodzielnie przez jednego lub każdego z małżonków,
   - z prowadzonej samodzielnie przez małżonka na prowadzoną samodzielnie przez danego małżonka, a małżonek (lub mał-

żonkowie) przed zmianą opłacali podatek dochodowy na ogólnych zasadach.

f) Podatnicy, którzy chcą się rozliczać za pomocą ryczałtu, muszą złożyć do urzędu skarbowego właściwego według miejsca zamieszkania oświadczenie o wyborze tej formy opodatkowania na dany rok podatkowy.

g) Od 1 stycznia 2019 r. podatnik może dokonać ostatecznego wyboru formy opodatkowania do 20 dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym podatnik osiągnął pierwszy w roku podatkowym przychód, albo do końca roku podatkowego, jeżeli pierwszy przychód został osiągnięty w grudniu roku podatkowego.

Podstawowe stawki ryczałtu:
- 20% – w zakresie wolnych zawodów,
- 17% – za świadczenia niektórych usług niematerialnych (pośrednictwa w sprzedaży hurtowej, wynajmu samochodów osobowych),
- 12,5% – od przychodów z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze od nadwyżki ponad 100 000 zł,
- 8,5% – od przychodów m.in. z działalności usługowej, w tym od przychodów z działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, od przychodów z tytułu najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze do kwoty 100 000 zł,
- 5,5% – m.in. z działalności wytwórczej, robót budowlanych,
- 3,0% – m.in. z działalności usługowej w zakresie handlu, za świadczenia usług związanych z produkcją zwierzęcą,
- 2% – ze sprzedaży przetworzonych w sposób inny niż przemysłowy produktów roślinnych i zwierzęcych.

h) Podstawę opodatkowania ryczałtem stanowi przychód. Podatnik nie może uwzględnić w swoich rozliczeniach kosztów uzyskania przychodów, może natomiast dokonywać odliczeń od przychodu, np. zapłaconych składek na ubezpieczenie społeczne. Podatnik rozliczający się ryczałtem ewidencjonowanym jest zwolniony z obowiązku prowadzenia księgi przychodów i rozchodów, w zupełności wystarczy uproszczona ewidencja przychodów.

i) Podatnicy oraz spółki, których wspólnicy są opodatkowani w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, mają obowiązek prowadzić i przechowywać dowody zakupu towarów, prowadzić wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych oraz odrębnie za każdy rok podatkowy ewidencję przychodów.



UWAGA

Wady i zalety – ryczałt od przychodów ewidencjonowanych

Zalety:

- ilość dokumentacji podatkowej jest ograniczona;
- można (po spełnieniu określonych warunków) opłacać zryczałtowany podatek w okresach kwartalnych;
- zapłata podatku uzależniona od uzyskiwania przychodu, gdy brak przychodu – podatnik nie płaci podatku, polecany przy niskich kosztach uzyskiwania przychodów, zwłaszcza przy świadczeniu usług, gdy wkład niematerialny stanowi największy składnik usługi;
- można odliczyć stratę z lat ubiegłych od dochodów;
- można skorzystać z ulg podatkowych (z wyjątkiem ulgi na dzieci oraz na ulgi na nowe technologie);
- można skorzystać z kredytu podatkowego.

Wady:

- nie ma możliwości zrzeczenia się ryczałtu w trakcie roku podatkowego;
- brak prawa do rozliczenia się wspólnie z małżonkiem;
- nie można skorzystać z ulgi na dzieci oraz ulgi na nowe technologie.

Karta podatkowa:

a) Karta podatkowa jest szczególną postacią zryczałtowanego podatku dochodowego od osób fizycznych. Ta forma opodatkowania przeznaczona jest dla osób fizycznych prowadzących indywidualną działalność gospodarczą oraz dla spółek cywilnych osób fizycznych.

b) Przedsiębiorca korzystający z karty podatkowej nie jest zobligowany do prowadzenia księgowości, a rachunki wystawia się tylko na żądanie klienta. Podatnicy powinni przechowywać kopie tych dokumentów w okresie 5 lat podatkowych.

c) Podatnicy opodatkowani w formie karty podatkowej są zwolnieni od obowiązku prowadzenia ksiąg, składania zeznań podatkowych, deklaracji o wysokości uzyskanego dochodu oraz wpłacania zaliczek na podatek dochodowy.

d) Zgodnie z zał. 3 ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym z karty podatkowej mogą korzystać ci podatnicy, którzy prowadzą działalność:
   - usługową lub wytwórczo-usługową;
   - usługową w zakresie handlu detalicznego żywnością, napojami, wyrobami tytoniowymi, a także kwiatami, z wyjątkiem napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%;
   - usługową w zakresie handlu detalicznego artykułami nieżywnościowymi, z wyjątkiem handlu paliwami silnikowymi, środkami transportu samochodowego, częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych, ciągnikami rolniczymi i motocyklami oraz z wyjątkiem handlu artykułami nieżywnościowymi objętego koncesjonowaniem;
   - gastronomiczną, jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%;
   - w zakresie usług transportowych wykonywanych przy użyciu jednego pojazdu;
   - w zakresie usług rozrywkowych;
   - w wolnych zawodach;
   - w zakresie opieki nad dziećmi i osobami chorymi.

e) Aby skorzystać z opodatkowania w formie karty podatkowej, konieczne jest złożenie wniosku PIT-16 do właściwego urzędu skarbowego nie później niż do 20 stycznia roku podatkowego, a jeżeli podatnik rozpoczyna działalność w trakcie roku podatkowego – przed rozpoczęciem działalności. Naczelnik urzędu skarbowego wydaje decyzję ustalającą wysokość podatku dochodowego w formie karty podatkowej odrębnie na każdy rok podatkowy.

f) Na wysokość podatku składają się różne czynniki, dlatego też podatnik nie jest jej w stanie samodzielnie ustalić. W głównej mierze wpływ na nią ma przedmiot prowadzonej działalności. Pod uwagę brana jest m.in. liczba zatrudnionych pracowników, a także liczba mieszkańców miejscowości, gdzie prowadzona jest działalność.

g) Podatek dochodowy w formie karty podatkowej podatnik obniża o kwotę składki na powszechne ubezpieczenie zdrowotne opłaconej w roku podatkowym zgodnie z przepisami o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, o ile nie została odliczona od podatku dochodowego.

h) Podatnik opodatkowany w formie karty podatkowej ma obowiązek wpłacania podatku dochodowego w formie karty podatkowej do dnia 7 każdego miesiąca za miesiąc ubiegły. Podatek może być obniżony o kwotę ubezpieczenia zdrowotnego, płaconą w roku podatkowym, pod warunkiem że nie została odliczona od podatku dochodowego. Odliczenie to nie może przekroczyć kwoty 7,75% podstawy wymiaru składek.



UWAGA

Wady i zalety – karta podatkowa

Zalety:

zwolnienie z:

- prowadzenia ksiąg podatkowych;
- składania zeznań podatkowych i deklaracji o wysokości uzyskanych dochodów;
- wpłacania zaliczek na podatek;
- kwota podatku jest niezmienna, niezależna od osiąganych przychodów i ponoszonych kosztów.

Wady:

- nie można łączyć dochodów opodatkowanych w formie karty podatkowej z innymi dochodami;
- podatek jest do zapłacenia również wtedy, gdy nie ma przychodów, a prowadzona działalność przynosi straty;
- nie ma możliwości rozliczania się wspólnie z małżonkiem oraz w sposób przewidziany dla samotnie wychowujących dzieci;
- nie można skorzystać z ulg podatkowych;
- karta podatkowa to niska zdolność kredytowa.

Krok 5
Analiza porównawcza form opodatkowania działalności gospodarczej

ZAŁOŻENIA

Porównanie dotyczyć będzie podatnika świadczącego usługi kosmetyczne w miejscowości liczącej powyżej 50 000 mieszkańców, zatrudniającego 3 pracowników, który osiągnął dochód w wysokości 150 000 zł (przychód: 210 000 zł, koszty: 60 000 zł), oraz podatnika świadczącego usługi w małej miejscowości (poniżej 50 000 mieszkańców) zatrudniającego 1 pracownika, który to podatnik osiągnął dochód w wysokości 60 000 zł (przychód: 90 000 *zł*, koszty: 30 000 *zł*).

KALKULACJA

Forma opodatkowania (2018 r.)	ponad 50 000 mieszkańców, 1 pracownik	5000–50 000 mieszkańców, 1 pracownik	ponad 50 000 mieszkańców, 3 pracowników	5000–50 000 mieszkańców, 1 pracownik
Karta podatkowa	412,00 * 12 = 4944,00 zł	371,00 * 12 = 4452,00 zł	672,00 * 12 = 8064,00 zł	620,00 * 12 = 7440,00 zł
	Po odliczeniu składki zdrowotnej 7,75% podstawy (12 miesięcy 2018 r. = 3286,60 *zł*)			
	1657,49 zł	1165,40 zł	4777,40 zł	4153,40 zł
Podatek liniowy	odliczenia społeczne: 10 100,94 zł odliczenia zdrowotne: 3286,60 zł przy dochodzie 150 000,00 zł 150 000,00 – 10 100,94 = 139 899,06 139 899,06 * 19% = 26 580,82 26 580,82 – 3286,60 = 23 294,22 zł podatek dochodowy wynosi: 23 294,00 zł przy dochodzie 60 000,00 zł 60 000,00 – 10 100,94 = 49 899,06 49 899,06 * 19% = 9480,82 9480,82 – 3286,60 = 6194,22 zł podatek dochodowy wynosi: 6194,00 zł			

Zasady ogólne	**odliczenia społeczne: 10 100,94 zł** **odliczenia zdrowotne: 3286,60 zł** **przy dochodzie 150 000,00 zł** **150 000,00 – 10 100,94 = 139 899,06** **85 528,00 * 18% = 15 395,04** **139 899,06 – 85 528,00 = 54 371,06 (nadwyżka ponad 85 528,00)** **54 371,06 * 32% = 17 398,74** **15 395,04 + 17 398,74 = 32 793,78** **32 793,78 – 3286,69 = 29 507,09** **podatek dochodowy wynosi:** **29 507,00 zł** **przy dochodzie 60 000,00 zł** **60 000 – 10 100,94 = 49 899,06** **49 899,06 * 18% = 8981,83** **8981,83 – 3286,60 = 5695,23** **5695,23 – 556,02 = 5139,21** **podatek dochodowy wynosi:** **5139,00 zł**
Ryczałt ewidencjono-wany	**odliczenia społeczne: 10 100,94 zł** **odliczenia zdrowotne: 3286.60 zł** **przy dochodzie 150 000,00** **210 000,00 – 10 100,94 = 199 899,06** **199 899,06 * 8,5% = 16 991,42** **16 991,42 – 3286,60 = 13 704,82** **podatek dochodowy wynosi:** **13 705,83 zł** **przy dochodzie 60 000,00** **90 000,00 – 10 100,94 = 79 899,06** **79 899,06 * 8,5% = 6791,42** **6791,42 – 3286,69 = 3504,73** **podatek dochodowy wynosi:** **3505,00 zł**

Zakończenie – Wnioski praktyczne

1. Wybierając formę opodatkowania, należy wziąć pod uwagę rodzaj działalności, koszty, jakie podatnik będzie ponosił w trakcie działalności, wielkość prognozowanych przychodów, wielkość przedsiębiorstwa oraz chęć korzystania z ulg.
2. Przy niewielkich kosztach działalności warto zastanowić się nad wyborem jednej z form ryczałtowych, jednocześnie pamiętając o tym, że tego typu formę powinni wybrać podatnicy prowadzący działalność obliczoną na niewielkie rozmiary.
3. Przy znaczących kwotach kosztów uzyskania przychodów korzystniejsze będzie wybranie np. podatkowej księgi przychodów i rozchodów, czyli zasad ogólnych.
4. Dokonując wyboru między podatkiem liniowym a ryczałtem, należy pamiętać, że przy podatku liniowym, mamy możliwość odliczania kosztów uzyskania przychodów. Przy ryczałcie tej możliwości nie ma.
5. Należy również pamiętać, że przy podatku liniowym lub ryczałcie nie ma możliwości rozliczania się łącznie z małżonkiem lub jako osoba samotnie wychowująca dziecko oraz nie ma możliwości skorzystania z ulg podatkowych.

Studium przypadku 7.

Analiza strategiczna firmy w warunkach próby ekspansji na rynki zagraniczne

Wprowadzenie

Globalizacja firmy i jej ekspansja na rynki zagraniczne jest zjawiskiem wielowątkowym i złożonym, dlatego też istnieje wiele definicji tego pojęcia. Większość autorów używa go w odniesieniu do trzech elementów, jak:

- **ogólnoświatowy zasięg**, znaczenie geograficzne – oznacza przedsiębiorstwo obejmujące swoją działalnością cały świat, w odróżnieniu od przedsiębiorstw o zasięgu lokalnym (krajowym) lub regionalnym (kilka krajów);
- **ogólnoświatowa jednorodność**, zanikanie międzynarodowej różnorodności – oznacza przedsiębiorstwo sprzedające ten sam produkt na wszystkich obsługiwanych rynkach geograficznych, w odróżnieniu od produktu dopasowanego do lokalnej specyfiki;
- **ogólnoświatowa integracja**, kategoria zależności i zacieśniania powiązań międzynarodowych – oznacza przedsiębiorstwo, które odczuwa wyraźnie skutki zdarzeń zachodzących w innych krajach, w odróżnieniu od rynku lokalnego, gdzie sytuacja zagraniczna ma znikomy wpływ na poziom cen, dynamikę konkurencji, popyt i obowiązujące mody[16].

Umiędzynarodowienie i globalizacja wymagają od przedsiębiorstw zastosowania różnych strategii, które zależą od struktury przedsiębiorstwa, formy prowadzonej działalności, struktury geograficznej. Wydaje się jednak, że procesy te zachęcają przedsiębiorstwa do wyboru strategii działania opartej częściej na fuzjach, akwizycjach i budowaniu aliansów strategicznych z konkurentami, czyli wyboru zewnętrznej drogi wzrostu i rozwoju. Różne ujęcia strategii najczęściej stosowane przez międzynarodowe i globalne przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli[17].

[16] B. De Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 311.

[17] A. Zakrzewska-Bielawska, Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw, [w:] Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 339–348.

Specyfikacja wybranych orientacji strategicznych przedsiębiorstw międzynarodowych

Nazwa strategii	Charakterystyka
Orientacja strategiczna – strategie działania na rynkach międzynarodowych	
międzynarodowa	Polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym. Charakteryzuje się ograniczonym udziałem w rynku światowym, ograniczonym zakresem geograficznym działania oraz wysokim stopniem centralizacji decyzji operacyjnych oraz strategicznych. Stosują ją przedsiębiorstwa o niskim stopniu umiędzynarodowienia działalności
wielonarodowa	Polega na dostosowaniu swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa jest oparta na samodzielnym wykorzystaniu przez nie kluczowych kompetencji, zdolności i zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: lokalne dostosowanie do gustów i pragnień odbiorców, metody sprzedaży i dystrybucji, lojalność wobec kraju pochodzenia przedsiębiorstwa oraz czas reakcji na zmiany popytu
globalna	Polega na dostarczaniu jednakowego produktu na wszystkie rynki, traktowane jako jeden identyczny rynek. Opiera się ona na dążeniu do minimalizacji kosztów produkcji dzięki uzyskaniu efektów skali. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: cena, nowoczesność i jakość produktu, intensywność i jakość promocji, skala obecności na rynku, marka produktu i renoma firmy
transnarodowa	Polega na próbie jednoczesnego osiągania korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo dużą część decyzji i działań delokalizuje na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana. Udział w rynku ma wymiar światowy, a rozkład udziałów w rynkach poszczególnych krajów jest w miarę równomierny

Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	
rynkowa	Polega na uzyskaniu korzyści skali poprzez zdobycie nowych rynków zagranicznych
finansowa	Polega na zdobyciu finansów na działanie firmy poprzez zagraniczne rynki kapitałowe przez emisję obligacji na zagranicznych rynkach finansowych oraz przez zaciąganie kredytów w zagranicznych bankach
koalicyjna	Polega na ciągłej współpracy z zagranicznym partnerem, na koordynacji działań i realizacji wspólnych celów. Może mieć różną postać, np. wspólny marketing i sprzedaż wspólnych produktów, wspólne badania i rozwój itp.
własnościowa	Może mieć wieloraki charakter w zależności od celu przedsiębiorstwa. Przykładowo duże firmy państwowe szukają zagranicznych inwestorów w celu restrukturyzacji i modernizacji; zagraniczne koncerny poszukują firm, które mają na lokalnym rynku znane marki i rokują dużą rentowność, natomiast same nie są w stanie dokonać inwestycji, które pozwoliłyby im osiągnąć międzynarodową konkurencyjność; firmy poszukują zagranicznych inwestorów w celu poprawienia i dokapitalizowania ich działalności; firmy także często inwestują za granicą w poszukiwaniu dostępu do atrakcyjnych rynków, zasobów naturalnych, taniej siły roboczej, wykwalifikowanej kadry i nowoczesnych technologii
Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa	
wzrostu i ekspansji	Ma na celu osiągnięcie przywództwa rynkowego, stosowana dla produktów i rynków krajów o prognozowanej wysokiej i średniej atrakcyjności rynkowej
konsolidacji i zabezpieczenia pozycji	Ma na celu wypracowanie nadwyżki środków na finansowanie strategii wzrostu i tworzenia pozycji rynkowej, korzystna dla przedsiębiorstw o pozycji przywódcy rynkowego
tworzenia pozycji rynkowej	Ma na celu poprawę pozycji i zwiększenie udziału w rynku, stosowana przez przedsiębiorstwa nowe na danym rynku lub wprowadzające nowy produkt

wycofywania się i redukcji procesów inwestycyjnych	Oznacza wycofanie się z rynku lub wycofanie produktu, dotyczy produktów lub rynków krajów generujących stałe lub okresowe straty oraz negatywny *cash flow*
Strategie globalne	
globalne przywództwo kosztowe	Polega na różnicach w nakładach w poszczególnych krajach oraz efektach skali
koncentracja w skali globalnej	Bazuje na rynkach wybranych krajów, segmentach, niszach rynku
globalna dywersyfikacja	Stanowi połączenie dywersyfikacji geograficznej oraz dywersyfikacji produkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw, [w:] A. Potocki (red.), Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji, Difin, Warszawa 2009; J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004; A.K. Koźmiński, Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa 1999; B. Liberska (red.), Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania, PWE, Warszawa 2002; M. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, PWE, Warszawa 2005; Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Należy zaznaczyć, że **strategia wielonarodowa i globalna** stanowią modele działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych o wyrazistych, skrajnych cechach.

Natomiast **strategie międzynarodowe i transnarodowe** charakteryzują pewne cechy właściwe dla strategii globalnej oraz wielonarodowej, co wynika z ich uwarunkowań.

Strategia transnarodowa wynika z silnej presji na koszty i lokalne uwarunkowania, zaś międzynarodowa – z niewielkiej presji na oba te czynniki. W przypadku strategii umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wyróżnione rodzaje strategii występują często łącznie lub powstają ich hybrydy.

Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa klasyfikowane są na podstawie oceny produktów oraz rynków, a dywersyfikacja globalna, za pomocą której realizowane jest

umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, związana jest z różnicowaniem rynków zbytu.

Przedsiębiorstwa działające na skalę międzynarodową mają do wyboru wiele opcji strategicznych, jednak podstawowym celem tych firm pozostaje poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku światowym oraz powiększanie osiąganych z działalności gospodarczej zysków.

ROZWINIĘCIE

Krok 1
Chcesz się dowiedzieć, jak stymulować eksport, ekspansję i rozwój. Tworzymy algorytm

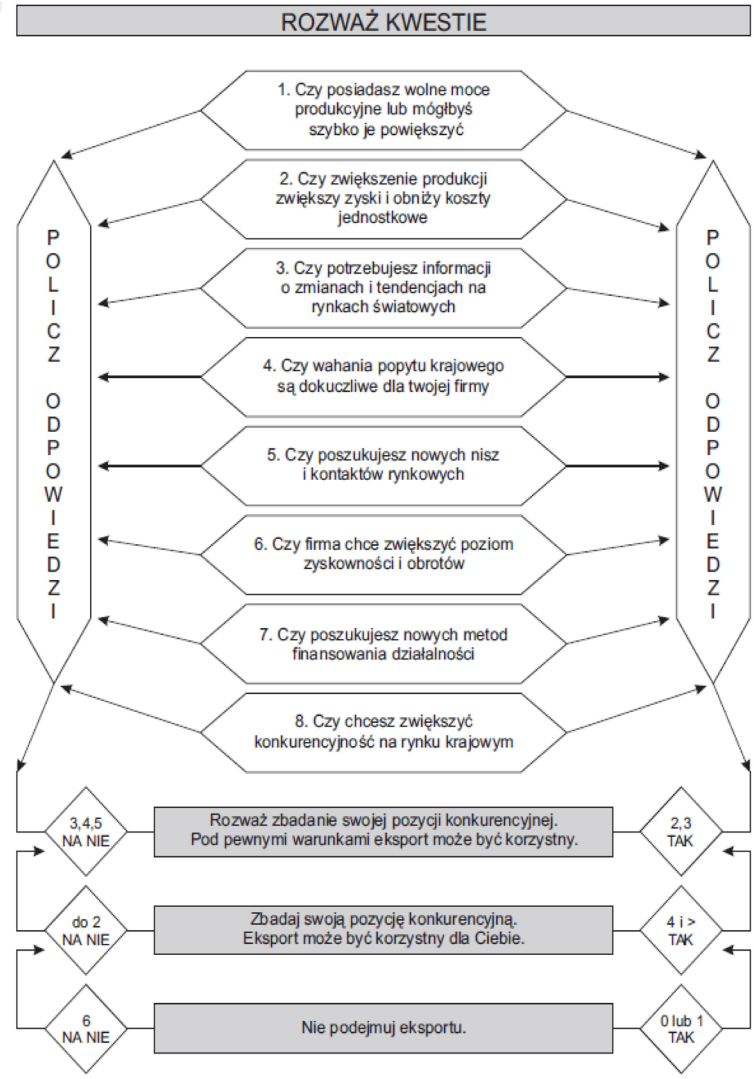
Za decyzją o podjęciu lub rozwinięciu eksportu w przedsiębiorstwie przemawiają następujące czynniki:

1. **Eksport** pozwala zwiększyć produkcję i tym samym obniżyć koszty jednostkowe. Przy zwiększaniu produkcji znaczna część kosztów stałych pozostaje na niezmienionym poziomie i rozkłada się na większą liczbę wyprodukowanych towarów. Dzięki eksportowi można lepiej wykorzystać zdolności produkcyjne firmy i tym samym uzyskać wzrost rentowności.

2. **Kontrakt eksportowy** często prowadzi do wzrostu skali produkcji i rozwoju firmy. Nawiązanie współpracy z zagranicznymi dystrybutorami może prowadzić do zamówień przekraczających wielokrotnie chłonność rynku lokalnego.

3. **Obecność na rynkach międzynarodowych** pozwala na poznanie poczynań konkurentów i na szybkie dostosowanie się do zmian zachodzących w danej branży. Umożliwia uzyskanie szybkich informacji o nowych technikach marketingowych, nowych wymogach jakościowych czy zmianach w zakresie wzornictwa i opakowań. Bieżący kontakt z najnowszymi trendami światowymi poprawia także konkurencyjność firmy na rynku krajowym.

Algorytm rozważenia decyzji o podjęciu działalności eksportowej





UWAGA

Małe i średnie firmy mają obecnie tylko 20-proc. udział w eksporcie.

Tymczasem ta grupa przedsiębiorstw może w wielu przypadkach być bardziej konkurencyjna od dużych przedsiębiorstw, realizujących obecnie ponad 80% krajowego eksportu.

Małe firmy są bardziej elastyczne i dzięki temu mogą szybciej zmieniać profil produkcji, dopasowując go do wymagań zagranicznych klientów.

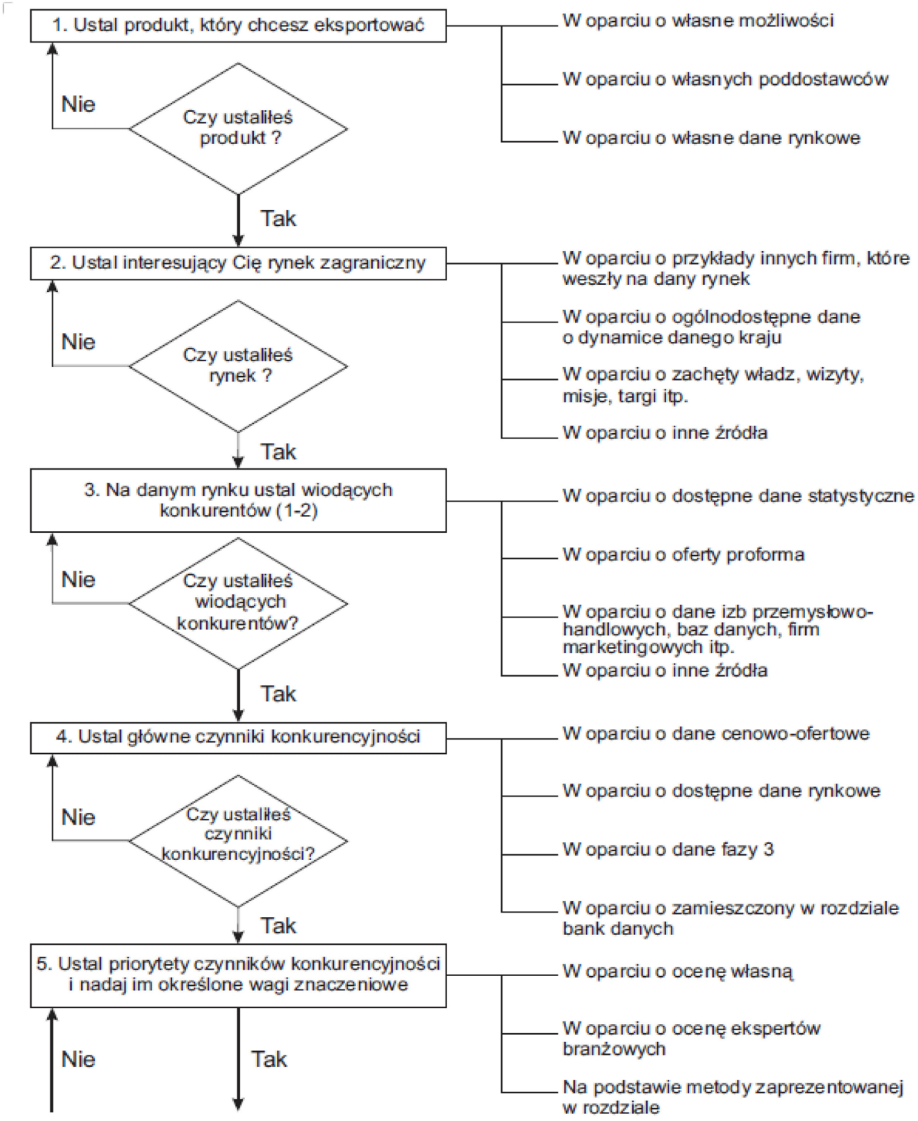
Mają także większe od dużych firm możliwości sprostania zindywidualizowanym wymaganiom zagranicznych dystrybutorów.

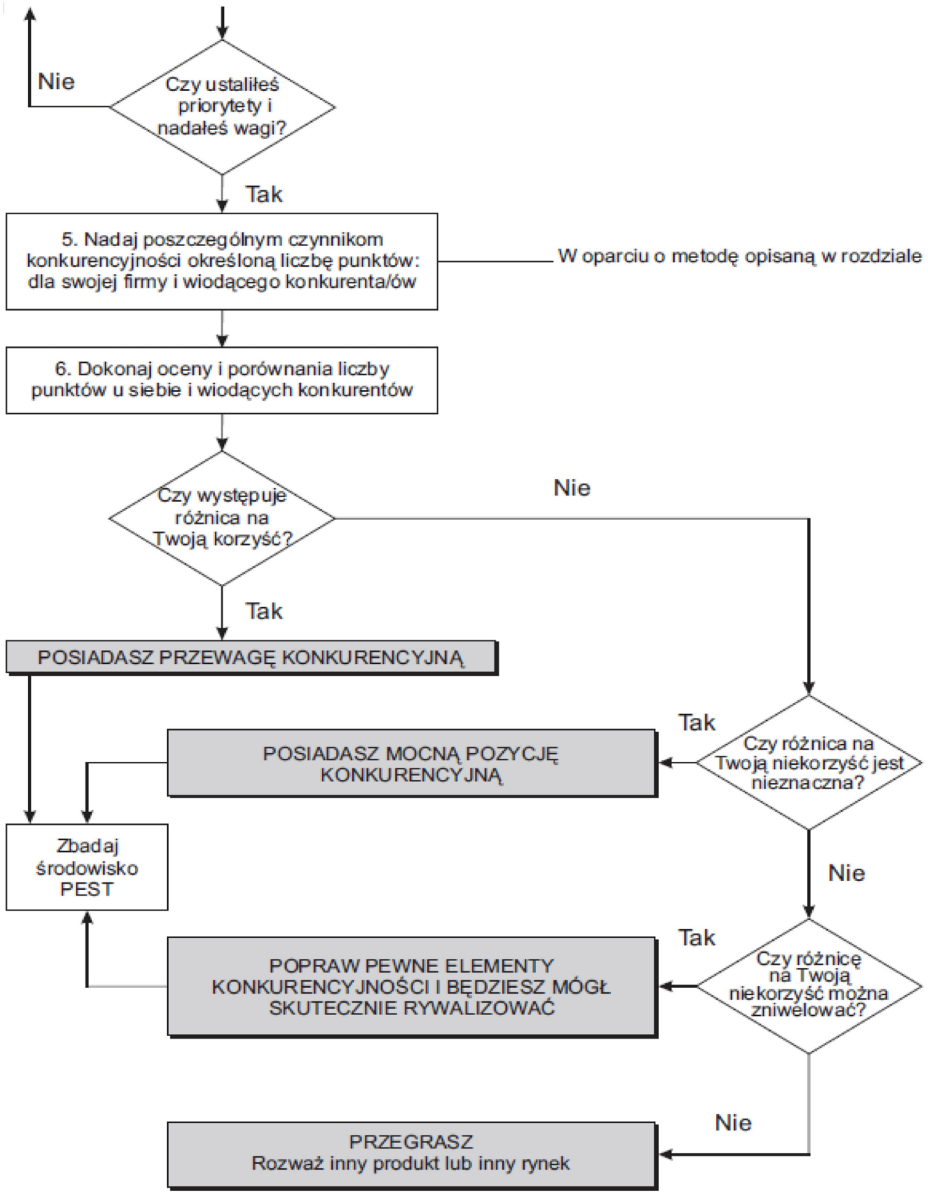
Konkurencyjność firmy na rynkach zagranicznych.

Przewaga konkurencyjna firmy jest to **zdolność firmy do oferowania korzystniejszych warunków nabywcom** i osiągania dzięki temu **większych korzyści** niż przedsiębiorstwa konkurencyjne. Przewaga konkurencyjna może dotyczyć kosztów produkcji, cen zbytu, terminów dostaw, jakości, obsługi posprzedażowej i wielu innych elementów.

Przedsiębiorstwa, które mają wiele przewag konkurencyjnych, mają przesłanki do zwiększania udziału w rynku. **Odwrotnością przewagi konkurencyjnej jest słabość konkurencyjna**, która określa, w jakim zakresie konkurenci są w stanie oferował korzystniejsze warunki nabywcom i osiągać dzięki temu większe koziości niż nasza firma. Jednym z elementów pozwalających na określenie konkurencyjności firmy jest ustalenie jej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym.

Algorytm decyzyjny – ustalanie pozycji konkurencyjnej na rynku zagranicznym metodą punktową




Nie
Czy ustaliłeś priorytety i nadałeś wagi?
Tak
5. Nadaj poszczególnym czynnikom konkurencyjności określoną liczbę punktów: dla swojej firmy i wiodącego konkurenta/ów
W oparciu o metodę opisaną w rozdziale
6. Dokonaj oceny i porównania liczby punktów u siebie i wiodących konkurentów
Czy występuje różnica na Twoją korzyść?
Nie
Tak
POSIADASZ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ
Tak
Czy różnica na Twoją niekorzyść jest nieznaczna?
POSIADASZ MOCNĄ POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ
Zbadaj środowisko PEST
Nie
Tak
Czy różnicę na Twoją niekorzyść można zniwelować?
POPRAW PEWNE ELEMENTY KONKURENCYJNOŚCI I BĘDZIESZ MÓGŁ SKUTECZNIE RYWALIZOWAĆ
Nie
PRZEGRASZ
Rozważ inny produkt lub inny rynek

Krok 2
Analizujemy pozycję konkurencyjną firmy



WAŻNE

Metoda punktowa. Analiza pozycji konkurencyjnej firmy służy do wypracowania jednolitej oceny, która ma za zadanie odpowiedzieć na pytanie, czy warto podejmować eksport na konkretny rynek.

System ten zawiera dwa zakresy ocen:

1. porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności firm,
2. ustalenie znaczenia poszczególnych elementów.

Porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności może być dokonane na podstawie skali.

Skala taka może wyglądać w sposób następujący:

- **– 2 – duża przewaga konkurenta,**
- **– 1 – średnia przewaga konkurenta,**
- **0 – brak różnic w stosunku do konkurenta lub nieznaczne różnice,**
- **+1 – średnia przewaga naszej firmy,**
- **+2 – duża przewaga naszej firmy.**

Wyniki obliczeń według takiej skali będą wskazywały na naszą przewagę, jeżeli będą dodatnie, albo przewagę konkurencji, jeżeli będą ujemne. Szczegółowa ocena zależy jednak od znaczenia poszczególnych elementów, czyli od ich wag. Wagi poszczególnych elementów wynikają z ustalenia ich znaczenia dla rynku. Temat ten jest trudny, ponieważ wymaga dobrego rozpoznania, co decyduje o osiągnięciu sukcesu na rynku. Ocena taka zawsze ma charakter subiektywny.

Dla polepszenia jakości wyboru określonych wag można:

1. zasięgać opinii ekspertów czy współpracowników,
2. przeprowadzić rozmowę z dystrybutorami działającymi na danym rynku,
3. zapoznać się z opisami rynku czy kraju,
4. skontaktować się z eksporterami działającymi w kraju docelowym na innych rynkach.

Najprostszą procedurą ustalania wag poszczególnych elementów konkurencyjności jest ustalenie ich kolejności według znaczenia, a następnie podział na kilka grup w zależności od znaczenia.

Na przykład:

1. elementy o kluczowym znaczeniu,
2. elementy o istotnym znaczeniu,
3. elementy mniej ważne,
4. elementy bez znaczenia (lub zawarte w innych elementach).

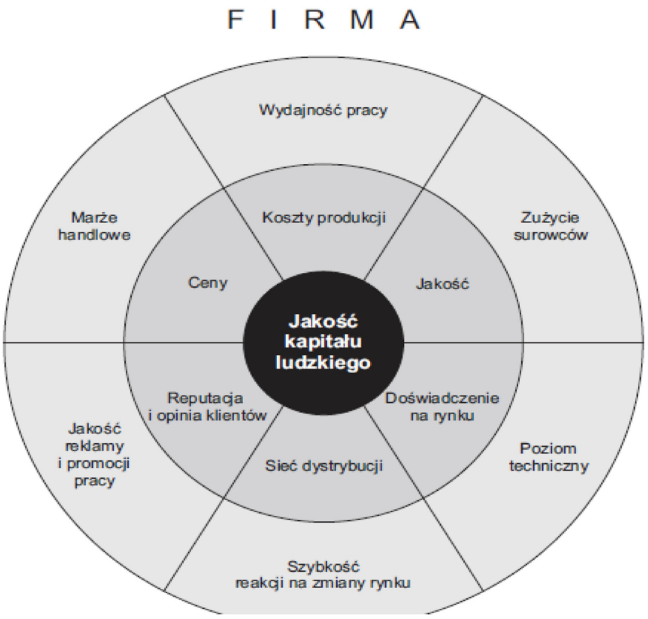
Następnie poszczególnym grupom można przyporządkować określone liczby punktów, np. dla grupy 1 – 5 pkt, dla grupy 2 – 3 pkt, dla grupy 3 – 1 pkt, dla grupy 4 – 0 pkt.

Bank Danych do analizy punktowej

a) **Wewnętrzne i zewnętrzne elementy konkurencyjności**
Pojęcie konkurencyjności firmy jest związane zarówno ze zdolnością firmy do sprzedawania (osiągania określonej pozycji rynkowej) jak i z osiąganiem korzystnych wyników ekonomicznych popartych wewnętrznymi przesłankami takiego rezultatu. Można więc mówić o wewnętrznych i zewnętrznych elementach konkurencyjności przedsiębiorstwa.

b) **Wewnętrzne elementy konkurencyjności**
Wewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (lub słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach, wynikające z realizacji własnej strategii firmy. Wewnętrzne przewagi konkurencyjne wynikają więc z aktywności firmy i jej efektywności.

Wewnętrzne elementy konkurencyjności firmy



O ile elementy konkurencyjności mogą mieć charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, o tyle przewagi konkurencyjne powinny mieć charakter ilościowy.

Przykłady wewnętrznych przewag konkurencyjnych:

1. niższe własne koszty produkcji o 15% niż firmy F, G, D;
2. wyższy poziom zysku o 7% w stosunku do konkurencji;
3. nowy model wprowadzony do sprzedaży na 4 miesiące przed konkurencją;
4. aż 70% kadry technicznej ma wyższe wykształcenie w stosunku do 40% u konkurencji;
5. firma ma najdłuższe doświadczenie, działa 68 lat w stosunku do średniej 11 lat na rynku;
6. liczba innowacji o 30% wyższa niż u konkurencji;
7. niższe ceny własne o 17% w stosunku do porównywalnych produktów konkurencji;
8. sieć dystrybucji bardziej rozproszona i zbliżona do klienta (o 25% w stosunku do konkurencji).

Jednoczenie określonym wewnętrznym przewagom konkurencyjnym mogą towarzyszyć określone słabości w stosunku do konkurencji.

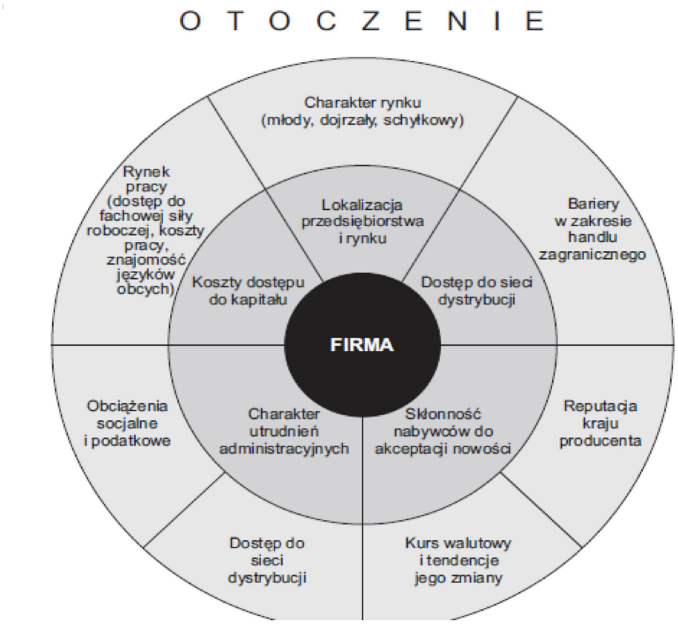
Przykłady wewnętrznych słabości w stosunku do konkurencji:

1. większy poziom usterkowości produktów o 15% w wyniku wprowadzania wielu innowacji;
2. mniej intensywna reklama mierzona wartością kosztów reklamy na 1 złoty przyrostu sprzedaży.

Zewnętrzne elementy konkurencyjności

Zewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają **przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach**, wynikające z lepszej (gorszej) pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym. Zewnętrzne przewagi konkurencyjne są więc „odziedziczone" przez przedsiębiorstwo, mają w dużym stopniu charakter ukształtowany historycznie czy też geograficznie.

Zewnętrzne elementy konkurencyjności



Przykłady zewnętrznych przewag konkurencyjnych:

1. niższa stopa procentowa o 7%;
2. tańsza siła robocza w regionie o 30%;
3. niskie utrudnienia administracyjne w regionie;
4. niższe składki na ubezpieczenia społeczne o 12%;
5. lepsza jakość miejscowej siły roboczej;
6. przewagi geograficzne i infrastrukturalne (drogi, przejścia graniczne itd.).

Przykłady zewnętrznych słabości konkurencyjnych:

1. zła reputacja regionu, z którego pochodzi przedsiębiorstwo;
2. duży konserwatyzm nabywców;
3. rynek schyłkowy.

Krok 3
Przeprowadzamy analizę SWOT

Analiza SWOT. Analizę SWOT rozpoczynamy od przeglądu silnych i słabych stron firmy. Listę potencjalnych silnych stron i słabości przedstawia poniższa tablica.

Obszar funkcjonowania	Elementy analizy
MARKETING	Asortyment produktów/usług, koncepcja produktu, posiadana marka, jakość produktu, klienci, efektywność sieci dystrybucji, koszty dystrybucji, reklama i promocja.
PRODUKCJA	Zdolności produkcyjne, linie technologiczne, nowoczesność wyposażenia, jakość, czas i koszt wytworzenia, lokalizacja zakładów wytwórczych, efekty doświadczenia i korzyści skali.
FINANSE	Poziom obrotów, zysku, zapasów, zadłużenia. Płynność finansowa. Źródła finansowania. Stan majątku. Struktura kosztów.
PERSONEL	Kwalifikacje personelu, zdolność przyciągania i zatrzymania wykwalifikowanych kadr, sposób rekrutacji, polityka awansowania i nagradzania, płace, system komunikacji, fluktuacje załogi.

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE	Struktura organizacyjna, proces kontroli, proces podejmowania decyzji, elastyczność organizacyjna. Zarządzanie strategiczne.
BADANIA I ROZWÓJ	Rozwój produktów/usług, nowe produkty, potencjał badawczy, posiadane patenty.
SYSTEM INFORMACYJNY	Dostępne informacje. Aktualność informacji. Wiarygodność informacji. Przepływy informacyjne. Luki informacyjne

Analizę SWOT można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej, w której 5 oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 – ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi (które będą uwzględniały znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera).

Etap 1 **Ocena działalności marketingowej**

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Szeroki asortyment produktów	
2.Produkty markowe	
3.System dystrybucji	
4.Materiały reklamowe	
5.Cena	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 2 **Ocena działalności produkcyjnej**

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Zdolności produkcyjne	
2.Koszty wytworzenia produktów	
3.Doświadczenie w zakresie produkcji eksportowej	
4.Kontrola jakości	
5.Linie technologiczne	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 3 **Ocena działalności finansowej**

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Poziom obrotów	
2.Poziom zysków	
3.Płynność finansowa	
4.Poziom zadłużenia	
5.Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania	
6.Doświadczenia w zakresie operacji zagranicznych	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-6)	

Etap 4 Ocena personelu

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Kwalifikacje personelu	
2.Doświadczenie w zakresie operacji eksportowych	
3.Znajomość języków obcych	
4.Motywacja	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	

Etap 5 Ocena organizacji oraz zarządzania

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Struktura organizacyjna	
2.Elastyczność	
3.Planowanie	
4.Egzekwowanie zadań	
5.Budżetowanie	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 6 Ocena działalności badawczej i wdrożeniowej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Posiadanie unikalnych wzorów	
2.Posiadanie patentów	
3.Szybkość wdrażania nowych produktów	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-3)	

Etap 7 Ocena systemu informacyjnego

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Zakres informacji dotyczących rynków zagranicznych	
2.Aktualność informacji	
3.Wiarygodność informacji	
4.Porównywalność informacji	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	

Etap 8 Przygotowanie listy silnych i słabych stron

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
..... 1	1 .....
..... 2	2 .....
..... 3	3 .....
..... 4	4 .....
..... 5	5 .....
..... 6	6 .....
..... 7	7 .....

Przykłady silnych stron firmy: nowy / atrakcyjny produkt, personel o wysokich kwalifikacjach, dobra lokalizacja, nowoczesna technologia, lojalność klientów.

Przykłady słabości firmy: niska jakość dóbr i usług, personel o niskich kwalifikacjach, brak planowania, brak materiałów wspierających sprzedaż.

Etap 9	Poprawa słabych stron i większe wykorzystanie silnych
DZIAŁANIA - WZMOCNIENIE SILNYCH STRON	DZIAŁANIA - POPRAWA SŁABYCH STRON
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7

Analizę SWOT prowadzi się zasadniczo w celu poprawy słabych stron działalności firmy i lepszego wykorzystania jej silnych stron. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że o sukcesie w sprzedaży produktów za granicę decydują w znacznie większym stopniu silne strony firmy, a nie brak stron słabych. Kontrahenci zagraniczni kupują produkty, jeżeli te zapewniają im widoczne korzyści, a te wynikają z silnych stron oferty.

Wielu polskich eksporterów ma duże trudności w zbycie swoich produktów dlatego, że nie potrafi wyeksponować silnych stron własnej firmy i jej oferty. Lepsze eksponowanie silnych stron polskich firm i ich ofert wydaje się właściwą wskazówką.

Przeprowadzając analizę SWOT w tym etapie, należy zastanowić się nad lepszym wykorzystaniem swoich atutów i uczynieniem ich widocznymi dla potencjalnych klientów.

Druga część analizy SWOT dotyczy możliwości i zagrożeń rynkowych. Ta część analizy ma charakter zewnętrzny i dotyczy otoczenia firmy. Listę możliwości i zagrożeń przedstawia poniższa tablica.

Możliwości i zagrożenia

Fragment otoczenia firmy	Elementy analizy
KONKURENCJA	Liczba konkurentów. Plany inwestycyjne. Sposób prowadzenia walki konkurencyjnej.
OTOCZENIE POLITYCZNE	Stabilność systemu politycznego, ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stabilność rządów.
OTOCZENIE PRAWNE	Stabilność systemu prawnego. Różnice w systemach prawnych.
OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE	Siła nabywcza ludności, podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia), skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu.

Uwaga: do sporządzenia listy możliwości i zagrożeń bardzo przydatne mogą być wyniki analizy PEST. Wymagają one jednak pewnych rozszerzeń, przede wszystkim w dziedzinie analizy konkurencji.

Etap 10 Przygotowanie listy możliwości i zagrożeń

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7

Źródło: opracowanie własne[18].

Krok 4
Przeprowadzamy analizę PEST

Czy otocznie danego kraju jest przyjazne dla eksportera? Analiza PEST

Analiza PEST jest bardzo często wykorzystywana do oceny środowiska makroekonomicznego. Dotyczy kraju, w którym eksporter prowadzi sprzedaż swoich produktów / usług, lub kraju, na obszarze którego eksporter dopiero zamierza zacząć sprzedawać swoje produkty / usługi.

[18] Poradnik eksportera, PARP, Warszawa 2016.

Nazwa PEST pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy:

P (Political Environment) – oznacza analizę środowiska politycznego,
E (Economic Environment) – oznacza analizę środowiska ekonomicznego,
S (Sociocultural Environment) – oznacza analizę środowiska społeczno-kulturowego,
T (Technological Environment) – oznacza analizę środowiska technologicznego.

Analiza PEST

Przedmiot oceny	Opis
Środowisko polityczne	ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stałość rządów
Środowisko ekonomiczne	podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia); dostępność kredytu, poziom dochodów dyspozycyjnych, skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu
Środowisko społeczno-kulturowe	wartości, styl życia, religia, etyka pracy, skład siły roboczej, wskaźniki demograficzne, stosunek społeczeństwa do danej branży, stosunek społeczeństwa do kraju importera
Środowisko technologiczne	odkrycia naukowe, patenty, rozwój technologiczny w danej branży (m.in. dostępność wydajnych linii produkcyjnych), rozwój technologicznych w branżach pokrewnych (substytuty)

Analizę PEST można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej, w której 5 oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 – ocenę bardzo niską).

Dodatkowo można zastosować wagi, które będą uwzględniały znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera, np. dla eksportera dóbr konsumpcyjnych znacznie ważniejsza jest wielkość całego rynku mierzona liczbą ludności niż saldo bilansu handlowego danego kraju.

Zamieszczamy algorytm przeprowadzenia analizy PEST.

Algorytm decyzyjny – czy otoczenie danego kraju jest przyjazne.

PRAKTYKA GOSPODARCZA – STUDIUM PRZYPADKU *Analiza PEST dla Polski (opracowana przez firmę SHOCK – producenta napojów gazowanych) – fragmenty (1997)* Firma SHOCK, w której zaangażowany jest kapitał międzynarodowy, przed wejściem na polski rynek przygotowała analizę PEST – jej wynik przedstawiamy poniżej		
Środowisko polityczne	**Szanse:**	Stabilizacja sytuacji politycznej, ugruntowanie systemu wielopartyjnego, przewidywane wejście Polski do NATO oraz struktur europejskich (UE), pozytywne nastawienie do inwestorów zagranicznych.
	Zagrożenia:	Popoulizm, wzmocnienie ugrupowań antyreformatorskich, niepokoje społeczne związane z występującym wysokim bezrobociem oraz restrukturyzacją wielu gałęzi przemysłu, niestabilnośc sytuacji politycznej za wschodnią granicą.
Środowisko ekonomiczne	**Szanse:**	Duży potencjał rynku (ponad 38 min obywateli), wysokie tempo wzrostu gospodarczego, wzrost płac realnych, zwiększenie się liczby osób reprezentujących klasę średnią, redukcja ceł i kontygentów, duży przyrost inwestycji zagranicznych, obniżenie podatków dochodowych od osób fizycznych oraz od osób prawnych, dobrze wyszkolona oraz tania siła robocza (niskie stawki godzinowe).
	Zagrożenia:	Niestabilność systemu podatkowego, wysoka stopa inflacji,ujemne saldo w bilansie handlowym, wysokie stopy procentowe, opóźnienia w reformach, wysokie koszty obsługi długu publicznego, wysokie dotacje dla nieefektywnych przedsiębiorstw, opóźnienia w procesach prywatyzacyjnych, wysokie koszty ubezpieczeń społecznych.

Środowisko społeczno -kulturowe	**Szanse:**	Pozytywne postrzeganie firmy jako pracodawcy, pozytywne nastawienie do produktów amerykańskich, przyjmowanie zachodniego stylu życia, dostępność dobrze wyszkolonego personelu.
	Zagrożenia:	Ksenofobia (negatywne postrzeganie obcych inwestorów), niska etyka pracy.
Środowisko technologiczne	**Szanse:**	Dostęp do tanich i wydajnych linii technologicznych, obecność na rynku tradycyjnych dostawców sprzętu i wyposażenia, polepszenie jakości surowców i półproduktów, dostępność i duża różnorodność opakowań.
	Zagrożenia:	Przestarzała infrastruktura, problemy komunikacyjne, zła sieć dróg.

Krok 5
Identyfikujemy rodzaje strategii wchodzenia na rynki zagraniczne

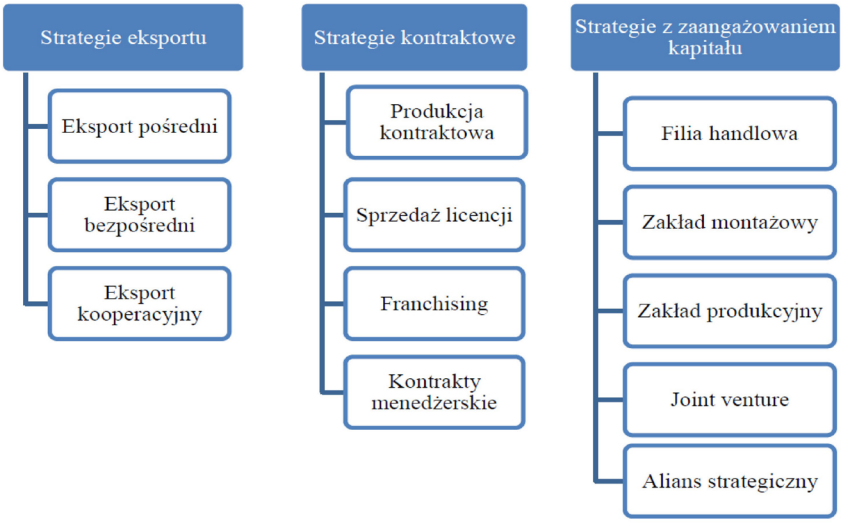
Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest dążenie do **internacjonalizacji**, czyli podejmowania przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą[19]. Jest to zjawisko związane głównie ze zmianami dotyczącymi rynku. Przede wszystkim wynika ze wzrostu konkurencji, liberalizacji działalności gospodarczej, ograniczenia barier międzynarodowej wymiany handlowej i przepływów kapitałowych. Inną przyczyną są zmiany niesione przez postęp techniczny, takie jak: dynamizacja przepływu informacji, uproszczenie zasad komunikacji i transportu pomiędzy krajami[20].

[19] J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

[20] STRATEGIE WCHODZENIA NA RYNKI ZAGRANICZNE, Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz

Podstawowe rodzaje strategii wejścia na rynki zagraniczne (formy wejścia) obejmują strategie: **eksportu** (handel zagraniczny i jego odmiany), **kontraktowe** (partnerzy nie łączą swoich kapitałów, dochodzi do współpracy z partnerem zagranicznym na podstawie zawartego kontraktu) oraz **z zaangażowaniem kapitału** (obejmujące kooperację z udziałem kapitału oraz inwestycje).

Rodzaje strategii



Potencjał zysku oraz kontrola przedsięwzięcia są wprost proporcjonalne do zaangażowania zasobów oraz podejmowanego ryzyka. Z najmniejszym ryzykiem i kontrolą wiąże się eksport pośredni. Natomiast duże ryzyko występuje przy stosowaniu eksportu bezpośredniego i tworzeniu filii handlowej za granicą, a największe w przypadku funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

Stopień ryzyka i kontroli wynikający z danej formy internacjonalizacji



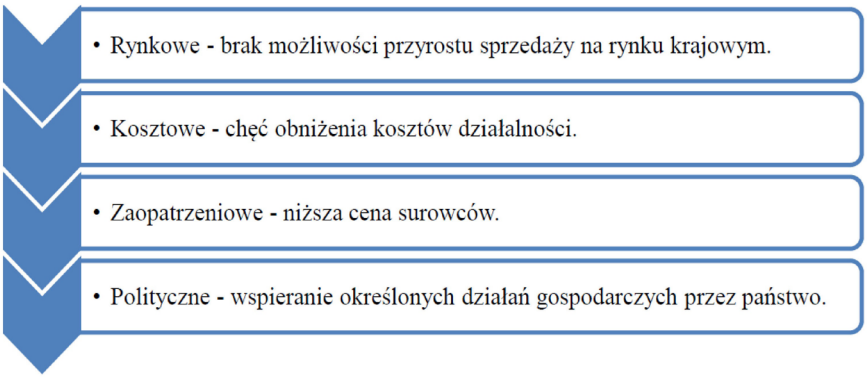
Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

Tworząc **strategię, należy zwrócić uwagę na** odpowiednio sprecyzowane cele działalności przedsiębiorstwa. Wśród motywów podejmowania działań można wyróżnić motywy:

- rynkowe, wynikające z braku możliwości wzrostu sprzedaży na rynku krajowym, w połączeniu z wolnymi, niewykorzystanymi mocami wytwórczymi,
- kosztowe, wynikające z chęci obniżenia kosztów działalności poprzez zwiększenie produkcji i sprzedaż na rynki zagraniczne,
- zaopatrzeniowe, wynikające z niższej ceny surowców na rynku zagranicznym w porównaniu do krajowego,
- polityczne, wynikające ze wspierania pewnych aktywności gospodarczych na rynkach zagranicznych przez państwo.

Istotny jest również odpowiedni wybór rynków zagranicznych. Uwzględnia on ocenę zasobów, rodzaju rynku oraz kosztów wejścia. Jako kryteria wyboru najczęściej stosuje się atrakcyjność rynku, przewagi konkurencyjne oraz stopień ryzyka (transfer zysków, cła, niestabilność rynku).

Motywy internacjonalizacji



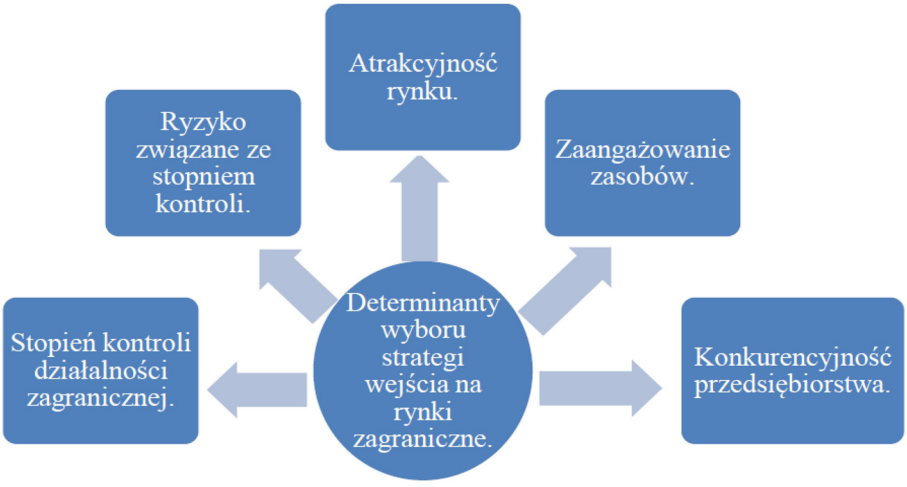
Ważnym elementem jest również określenie sposobu wejścia na rynek. Przedsiębiorca do wyboru ma eksport pośredni, bezpośredni lub produkcję zagraniczną, szczegółowo omówione w dalszej części opracowania.

Elementy strategii internacjonalizacji



Następnymi etapami są: ustalenie działań marketingowych, koordynacja działań krajowych z tymi podejmowanymi za granicą oraz realizacja celów i kontrola ich efektów.

Czynniki determinujące wybór formy wejścia na rynki zagraniczne



W procesie tworzenia strategii wejścia na rynki zagraniczne dokonuje się wyboru pomiędzy dostępnymi formami wejścia, przy uwzględnieniu takich czynników jak stopień kontroli działalności zagranicznej oraz ryzyko z nim związane, atrakcyjność rynku, stopień zaangażowania zasobów czy poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Eksport bezpośredni

Eksport bezpośredni polega na sprzedaży własnych produktów bezpośrednio odbiorcom zagranicznym (przedsiębiorstwom lub ostatecznym nabywcom) poprzez własną komórkę. Forma ta pozwala na stopniowe nabieranie doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych.

Przesłankami stosowania tej formy są: posiadanie kadry z odpowiednim wykształceniem (konieczność powołania własnej komórki) oraz dysponowanie niezbędnymi środkami finansowymi pokrywającymi działania spedycyjne, ubezpieczeniowe, budowę kanałów dystrybucji.

Komórka ds. handlu zagranicznego odpowiada za badanie rynków zbytu, nawiązywanie kontaktów handlowych, przygotowanie ofert, negocjacje umów oraz przeprowadzenie transakcji. Komórka ta jest odpowiedzialna za sukces całego przedsięwzięcia. Forma ta nie wymaga otwarcia działalności za granicą, gdyż wszystkie działania prowadzone są z kraju. Towarzyszą im niezbędne wyjazdy zagraniczne. Poniższa tabela przedstawia **Analizę SWOT** eksportu bezpośredniego z kraju.

Analiza SWOT eksportu bezpośredniego

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Bezpośredni kontakt z odbiorcami zagranicznymi. • Budowanie doświadczenia. • Poznanie rynku zagranicznego. • Wzrost poziomu kwalifikacji pracowników. • Przejęcie zagranicznych standardów pracy / produkcji. • Możliwość dobrej opłacalności transakcji.	• Trudność w pozyskiwaniu odpowiednich pracowników. • Zwiększone koszty organizacyjne i operacyjne handlu. • Zwiększone ryzyko niepowodzeń i strat. • Poznawanie rynków „na własnych błędach”.

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
• Poprzez zdobyte doświadczenie istnieje możliwość stworzenia bardziej zaawansowanej obecności na rynku zagranicznym. • Przestawienie profilu działalności na eksport. • Lepsze kwalifikacje zespołu eksportowego mogą umożliwić inicjację nowych, szerzej zakrojonych projektów eksportowych.	• Koszty działalności eksportowej wyższe niż sprzedaż. • Długi czas zwrotu nakładów na eksport prowadzący do zaniechania tej działalności. • Deficytowość zespołu eksportowego w wyniku niezdobycia odpowiedniej pozycji (brak odpowiedniego wolumenu kontraktów).

Porozumienia

Porozumienia, czyli strategie kontraktowe, obejmują współpracę przedsiębiorstwa z partnerem zagranicznym na podstawie zawartego kontraktu. Przy zastosowaniu tej strategii działania partnerzy nie muszą łączyć swoich kapitałów, a zatem nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo. Najważniejszymi kontraktami są przekazanie licencji, franczyza (umowy franchisingowe). Kooperacje z udziałem kapitału natomiast to przede wszystkim tworzenie wspólnych przedsiębiorstw (joint venture).

Licencjonowanie

Licencjonowanie to **sprzedaż** kontrahentowi **prawa do** częściowego lub pełnego **korzystania** z objętych patentem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych (marki handlowej, nazwy firmy) czy *know-how* **z zachowaniem kontroli** nad przedmiotem licencji.

Jest to strategia wejścia na rynek zagraniczny bez łączenia kapitału obu przedsiębiorstw. W przypadku podjęcia decyzji o udzieleniu licencji należy przeanalizować, jaki typ licencji będzie optymalny i w jaki sposób mają być kształtowane długoterminowe relacje z licencjobiorcą.

Umowie licencyjnej towarzyszą najczęściej dodatkowe działania, jak pomoc techniczna, doradztwo czy szkolenia zapewnione przez licencjodawcę. Zgodnie z art. 66 ust. 1 ustawy o prawach autorskich „Umowa licencyjna uprawnia do korzystania z utworu w okresie pięciu lat na terytorium państwa, w którym licencjobiorca ma swoją siedzibę, chyba że w umowie postanowiono inaczej”. Strony umowy mogą

więc dowolnie określić termin jej obowiązywania, w tym postanowić, czy będzie ona zawarta na czas oznaczony, czy też nieoznaczony. Umowa licencyjna wskazuje na przedmiot prawa własności intelektualnej oraz typ udzielanej licencji. Pozostawia ona stronom (licencjodawcy oraz licencjobiorcy) pełną swobodę.

W przypadku licencjonowania technologii objętej patentem licencjobiorca może korzystać z wynalazku w sposób uregulowany w umowie licencyjnej i staje się uprawnionym do wynalazku z licencji. Licencjobiorca może korzystać ze wszystkich przywilejów wynikających z opatentowania wynalazku. Licencja podlega, na wniosek zainteresowanego, wpisowi do rejestru patentowego.

Uprawniony z licencji wyłącznej wpisanej do rejestru może, na równi z uprawnionym z patentu, dochodzić roszczeń z powodu naruszenia patentu, chyba że umowa licencyjna stanowi inaczej. Uprawniony z licencji może udzielić dalszej licencji (sublicencja) tylko za zgodą uprawnionego z patentu; udzielenie dalszej sublicencji jest niedozwolone.

Analiza SWOT eksportu realizowanego przez licencjonowanie

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Niskie koszty wejścia i małe nakłady inwestycyjne. • Zapewnienie stałego dochodu. • Możliwość przedłużenia cyklu życia produktu. • Uniknięcie kosztów transportu. • Silna obecność na rynku zagranicznym poprzez markę handlową oraz logo firmy.	• Utrata pełnej kontroli nad produkcją i dystrybucją. • Groźba nielojalności licencjobiorców. • Dochody płynące z licencji są niskie w stosunku do innych form obecności na rynku. • Licencjonowanie daje się zastosować tylko do wybranych produktów.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Możliwość zdobycia silnej pozycji na obcym rynku stosunkowo niskim kosztem. • Uzależnienie licencjobiorców poprzez wyłączność dostaw określonych składników lub półproduktów. • Zastosowanie tajemnicy handlowej lub technologicznej w zakresie ważnego składnika lub półproduktu.	• Nielojalność licencjobiorców doprowadzi do utraty inwestycji na rzecz konkurencji. • Licencjobiorca może stać się konkurentem na rynkach trzecich. • Produkty wykonywane za granicą będą znacznie różniły się od licencji. Nawet pomimo wycofania licencji u wielu nabywców będą postrzegane jako produkty „tego” producenta.

Franczyza

Franczyza (*franchising*) to **rodzaj umowy zbliżony do umowy licencyjnej**, ale różnica dotyczy przedmiotu umowy. Podobnie jak licencjonowanie jest to strategia wejścia na rynek zagraniczny bez łączenia kapitału obu przedsiębiorstw. Obejmuje ona prawnie i finansowo odrębne i niezależne przedsiębiorstwa: franczyzodawcę i jego franczyzobiorców.

Polega ona na przekazaniu franczyzobiorcy, w zamian za świadczenia pieniężne, pewnych uprawnień, pozwalając, aby druga strona wykorzystała je we własnej działalności.

Uprawnienia te to np. prawo do korzystania (w określonym zakresie terytorialnym) z:

- marki przedsiębiorstwa inicjującego,
- nazwy firmy,
- wzornictwa,
- logo,
- sposobów produkcji,
- dystrybucji,
- zarządzania czy programów marketingowych,
- rozwiązań organizacyjnych.

Franchising **handlowy lub dystrybucyjny** jest kontraktem sprzedaży produktów i usług o określonym terminie ważności, na sprecyzowanym terenie. W trakcie trwania umowy franczyzobiorca jest pod stałą kontrolą oraz wykonuje umowę zgodnie z zaleceniami i wskazówkami franczyzodawcy.

Analiza SWOT eksportu dokonywanego poprzez franczyzę

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Niewielkie nakłady kapitałowe na rozszerzenie programu działań marketingowych na kolejne rynki zagraniczne (poprzez wykorzystanie miejscowych zasobów i umiejętności). • Niewielkie zaangażowanie osobowe za granicą. • Stosunkowo szybki rozwój przedsiębiorstwa (obroty i zyski). • Stosunkowo łatwa i szybka kontrola partnerów – uczestników sieci franczyzowej. • Wzmocnienie wizerunku i renomy międzynarodowej.	• Utrata pełnej kontroli nad produkcją i dystrybucją. • Model obarczony ryzykiem nielojalności licencjobiorców. • Franczyza daje się zastosować tylko do wybranych produktów. • Problemy z doborem partnerów ze względu na konieczność posiadania wykwalifikowanego personelu. • Trudność w monitorowaniu jakości świadczonych usług i zgodności działań marketingowych partnera z przedmiotem umowy franczyzowej.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Możliwość zdobycia silnej pozycji na obcym rynku stosunkowo niskim kosztem. • Możliwość szybkiego dostosowania się do lokalnych warunków każdego z rynku. • Uzależnienie franczyzobiorców poprzez wyłączność dostaw określonych surowców lub produktów. • Zachowanie tajemnicy handlowej. • Możliwość wejścia na nowe rynki terytorialne.	• Nielojalność licencjonobiorców doprowadzi do utraty inwestycji na rzecz konkurencji. • Możliwość zrezygnowania przez uczestników ze współpracy w ramach sieci po zdobyciu wiedzy i doświadczenia. • Franczyzobiorca może stać się konkurentem na rynkach trzecich. • Możliwość pogorszenia międzynarodowej renomy firmy (w tym spadek wartości sprzedawanych praw) na skutek obniżenia jakości usług, stosowania odmiennych działań promocyjnych lub ich braku. • Możliwość ograniczeń prawnych franczyzy.

Joint venture

Joint venture (wspólne przedsięwzięcie) jako strategia wejścia na rynek zagraniczny oznacza **wspólne przedsiębiorstwo stworzone z niezależnym partnerem zagranicznym** w celu realizacji określonego zadania lub prowadzenia konkretnej działalności. W przeciwieństwie do licencjonowania czy franczyzy jest to strategia

wejścia na rynek zagraniczny **wymagająca połączenia kapitału** obu przedsiębiorstw.

Jest to strategia zaliczana do Biznesowych Inwestycji Zagranicznych (BIZ). Powodzenie przedsięwzięcia w dużej mierze zależy od precyzji, z jaką sformułowany jest cel. Dobrze, gdy partnerzy już ze sobą współpracowali i gruntownie się poznali. **Zagraniczny partner wnosi** znajomość rynku, kontakty biznesowe oraz sieć sprzedaży.

Analiza SWOT eksportu dokonywanego poprzez joint venture

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Wykorzystanie przez eksportera znajomości lokalnych warunków. • Połączenie wiedzy partnerów. • Podzielone ryzyko. • Uzupełnianie się partnerów. • Miejscowa firma pomaga w prowadzeniu biznesu.	• Konflikt interesów. • Różnice pomiędzy partnerami co do strategii. • Trudności formalnoprawne. • Wysokie ryzyko i koszty.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Partnerska współpraca przynosząca korzyści obu stronom. • Szybko rosnący wolumen sprzedaży. • Obopólne wykorzystanie doświadczeń w działaniach na rynkach zagranicznych przez partnerów. • Wzajemna nauka.	• Utrata kapitału na skutek złego prowadzenia interesów (źle wyznaczone cele itp.). • Utrata tajemnic handlowych lub technicznych (brak lojalności). • Rozwiązanie przedsięwzięcia wskutek różnic co do strategii.

Głównymi motywami ekspansji na rynki zagraniczne w formie Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych są:

- wielkość i pojemność rynków zagranicznych,
- niższe jednostkowe koszty pracy,
- ochrona i wzmocnienie własnej pozycji rynkowej,
- bliskość klientów,
- konsolidacja w ramach branży,
- możliwości szerszej ekspansji eksportowej na pobliskie rynki.

Filie zagraniczne, pomimo iż są **jedną z najkosztowniejszych strategii** wejścia na inne rynki, **przynoszą również stosunkowo największe zyski**. Filia stanowi przedłużenie działań firmy na danym

rynku. Wymaga dużego stopnia samodzielności w zakresie działań operacyjnych. Może przejąć część faz produkcji od przedsiębiorstwa inwestującego, zachowując jednak jego strategię marketingową.

Strategia ta wiąże się z koniecznością posiadania odpowiednio **dużych zasobów kapitałowych**. Inwestując w tę formę wejścia na rynki zagraniczne, przedsiębiorca może spodziewać się bezpośrednich **korzyści** ekonomicznych wynikających z niższych kosztów produktu i dostępu do rynku czy ulg podatkowych.

Dodatkowo **poszerzeniu ulega rynek zbytu** oraz łatwiej jest dotrzeć do klienta (prostsza identyfikacja klienta oraz jego potrzeb, czyli łatwiejsze spełnienie oczekiwań). **Wybierając tę strategię wejścia na rynki zagraniczne, należy zwrócić szczególną uwagę** na ograniczoną możliwość ekspansji na rynki krajów wysoko rozwiniętych, np. niektórych krajów Unii Europejskiej (UE). Przede wszystkim trudność ta może wynikać z mało atrakcyjnej oferty produkcyjnej w stosunku do panujących na rynku docelowym wysokich kosztów pracy.

Znacznie korzystniejsze są inwestycje w krajach słabiej rozwiniętych (np. w bloku wschodnim). W tym przypadku należy jednak zwrócić szczególną uwagę na koszty związane z odległością (transport), odmienność kulturową (Chiny), trudne do oszacowania ryzyko handlowe i polityczne (Rosja). W przypadku firm z sektora MŚP ważne są również posiadane zasoby kapitałowe, kadrowe czy finansowe. Istotną przeszkodą może być zbyt małe doświadczenie w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych, szczególnie w przypadku przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku. Poniżej przedstawiono analizę SWOT omawianej strategii wejścia na rynek zagraniczny.

Analiza SWOT eksportu dokonywanego poprzez filię zagraniczną

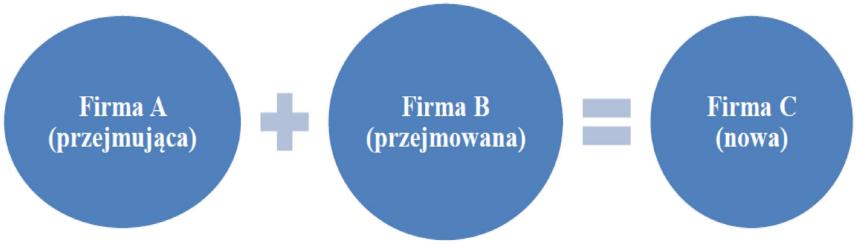
SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Pełna kontrola interesu. • Filia z czasem nabiera statusu przedsiębiorstwa miejscowego. • Ułatwiony dostęp do zasobów lokalnych. • Ominięcie barier celnych. • Jednolita strategia rozwojowa oraz marketingowa.	• Wysokie koszty wejścia. • Trudności administracyjne oraz prawne. • Na niektórych rynkach wysokie ryzyko wywłaszczeń, nacjonalizacji, przejęć. • Wrogie nastawienie mieszkańców. • Tworzenie przedsiębiorstwa od podstaw.

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
• Zdobycie udziału w rynku poprzez stałą obecność i regularne dochody. • Dodatkowe korzyści finansowe z tytułu procesów celnych i podatkowych. • Ścisła kontrola. • Potencjalnie najwyższe korzyści finansowe.	• Dyskryminacja ze strony władz prowadząca do zaprzestania działalności. • Wyższe niż przewidywano koszty inwestycji wpływające na jej opłacalność. • Dłuższy czas realizacji przedsięwzięcia.

Transakcje typu M&A

Transakcje typu M&A to **przejęcia oraz fuzje.** Prowadzą one do **powstania nowego przedsiębiorstwa**, a sposoby jego zawiązywania są różne.

Schematyczne przedstawienie operacji typu M&A



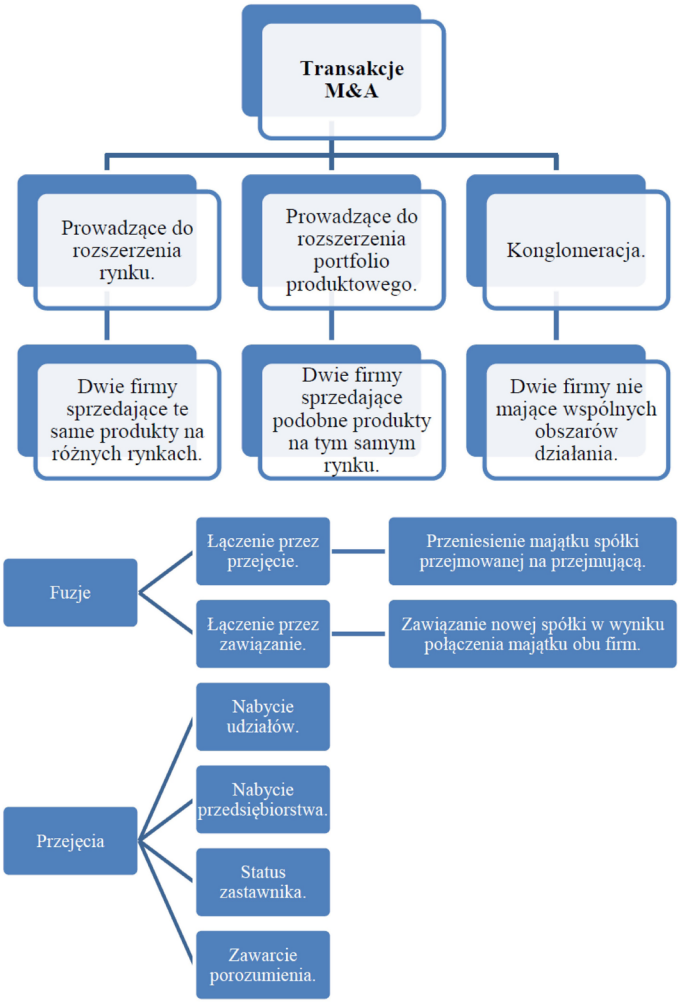
M&A dokonywane są w trzech podstawowych wariantach związanych z rozszerzaniem działalności na inne rynki (w przypadku dwóch firm sprzedających te same produkty, ale na różnych rynkach) oraz z rozszerzaniem oferty produktów (firmy działają na tych samych rynkach i mają zbliżony asortyment). Ostatnim sposobem jest konglomeracja. W tym przypadku firmy nie mają wspólnych obszarów działalności. Biorąc pod uwagę obecny stan prawny, wyróżniamy dwa typy transakcji, które odpowiadają terminom **fuzja lub połączenie spółek (ang. *merger*)**. Zgodnie z art. 492 § 1 kodeksu spółek handlowych **połączenie** spółek handlowych może nastąpić:

- przez przeniesienie całego majątku tzw. *spółki przejmowanej* na tzw. *spółkę przejmującą* w zamian za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej (**łączenie przez przejęcie**, „inkorporacja" lub „łączenie *per incorporationem*"),

lub

- przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich *łączących się spółek* w zamian za udziały lub akcje *nowo powstałej* (powstałej w wyniku tej czynności) *spółki* (**łączenie przez zawiązanie nowej spółki**, „łączenie *per unionem*" lub „fuzja sensu stricte").

Typy transakcji M&A



SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Pełna kontrola interesu. • Nowa spółka nabiera statusu przedsiębiorstwa miejscowego. • Ułatwiony dostęp do zasobów lokalnych. • Ominięcie barier celnych. • Zmniejszenie ilości konkurentów.	• Wysokie koszty wejścia. • Trudności administracyjne oraz prawne. • Na niektórych rynkach wysokie ryzyko zbyt dużych różnic kulturowych. • Wrogie nastawienie mieszkańców.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Zdobycie udziału w rynku poprzez stałą obecność i regularne dochody. • Dodatkowe korzyści finansowe z tytułu procesów celnych i podatkowych. • Potencjalnie najwyższe korzyści finansowe. • Wzrost dywersyfikacji.	• Dyskryminacja ze strony władz prowadząca do zaprzestania działalności. • Wyższe niż przewidywano koszty inwestycji wpływające na jej opłacalność. • Dłuższy czas realizacji przedsięwzięcia. • Brak osiągnięcia synergii.

Zakończenie – Wnioski praktyczne

1. Ceny osiągane przez polskich eksporterów na rynkach zagranicznych są w większości niższe od cen uzyskiwanych przez konkurentów z innych krajów. Oznacza to, że polskie firmy konkurują na rynkach zagranicznych głównie niższą ceną oferowanych produktów. W okresie członkostwa Polski w Unii Europejskiej zaszły relatywnie niewielkie zmiany w tym zakresie.

2. Na konkurowanie ceną (wyłącznie ceną lub z uwzględnieniem pewnych elementów konkurencji pozacenowej) zdecydowało się 60% firm ankietowanych przez PIE w październiku 2019 r., podczas gdy konkurujących metodami pozacenowymi (wyłącznie pozacenowo lub z wykorzystaniem elementów konkurencji cenowej) – zaledwie 16%. Pozostali eksporterzy uzależniali rodzaj metody konkurowania od sytuacji na rynku.

3. Przewagi cenowe w większym stopniu wykorzystywane są przez polskie firmy w eksporcie do krajów UE niż do krajów pozaunijnych. Konkurowanie niższą ceną miało szczególnie duże znaczenie na rynku niemieckim, czego efektem było 61% (2018) polskiego eksportu do tego kraju, a także w eksporcie do Czech i na Węgry.

4. Przyczyn rywalizacji eksporterów na rynkach zagranicznych głównie niskimi cenami należy upatrywać m.in. w zbyt małej innowacyjności polskich produktów na tle oferowanych przez innych eksporterów, zwłaszcza z krajów wyżej rozwiniętych, relatywnie niskiej ich jakości, małego zróżnicowania oferty eksportowej, a także nasilającej się konkurencji na rynku światowym.

5. Firmy konkurujące metodami pozacenowymi pozytywnie

6. wyróżniają się na tle firm preferujących rywalizację cenową. Są one większe, częściej eksportują na rynki pozaunijne (92% polskiego eksportu do USA i 60% eksportu do Chin w 2018 r. wynikało ze stosowania pozacenowych metod konkurowania), mają lepszą sytuację finansową, więcej inwestują, są bardziej innowacyjne, częściej reprezentują wysoki i średniowysoki poziom techniki i oferują za granicą produkty nowe lub znacznie ulepszone oraz wdrażają nowoczesne technologie.

7. Głównym źródłem przewagi firm konkurujących metodami pozacenowymi nad rywalami na rynkach zagranicznych są zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców, a firm rywalizujących ceną – niskie koszty pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach pracowników. Firmy rywalizujące pozacenowo znacznie częściej niż firmy konkurujące ceną uzyskują przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych dzięki elastycznemu reagowaniu na zmiany popytu, posiadanej marce, zastrzeżonym patentom i wzorom użytkowym, konkurencyjnej technologii wypracowanej w firmie i zdolności do innowacji.

8. Obecnie o przewadze konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych rzadziej niż w 2016 r. decydują niskie koszty pracy. Oznacza to, że wyczerpują się możliwości rozwoju przez te firmy eksportu opierającego się na niskich kosztach wytwarzania, wynikających z relatywnie taniej siły roboczej. Nieuchronnie nadchodzi czas, w którym wiele polskich firm, aby eksportować, będzie musiało mieć w ofercie towary wyróżniające się na tle konkurencji m.in. lepszą jakością i innowacyjnością[21].

[21] Na podstawie: Ł. Ambroziak, E. Duchnowska, Konkurencyjność polskiego eksportu w wymiarze jakościowo-cenowym, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019, s. 4–6.

Zakończenie

Główną zaletą pracy dydaktycznej z wykorzystaniem case study jest niewątpliwie większa ilość szczegółowych informacji, którą można przekazać studentom w ramach zajęć prowadzonych tą metodą. Poza tym studium przypadku umożliwia wielowątkowe podejście do tematu i interdyscyplinarne ujęcie problemu.

Przyszłość przedsiębiorczości, rozwój firm i ich ekspansja będą oparte w dużym stopniu na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach cyfrowych. Narzędzia online są coraz częściej używane w prowadzeniu biznesu – wskazuje się jednak również na wciąż niewykorzystany przez polskich przedsiębiorców potencjał, szczególnie w przypadku MŚP. Obecność firmy przedsiębiorstwa w sieci nie może się już ograniczać do posiadania strony www, skrzynki e-mail czy profilu w serwisie społecznościowym.

W obliczu postępującej cyfryzacji i na progu tzw. Internetu Wszechrzeczy cyfrowa edukacja przedsiębiorstw staje się więc kluczową i najważniejszą potrzebą, skorelowaną z nowoczesnym zarządzaniem procesowo-projektowym, opartym na wysublimowanych narzędziach informatycznych. Nową tendencją w rozwoju biznesu i jego konkurencyjności jest *marketing automation* – to segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą. System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingowo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. **Cyfrowa rewolucja** w istotny sposób będzie kształtować współczesny biznes, jego modele oraz sposób zarządzania firmą.

Zatem **przedsiębiorczość międzynarodowa** (*international entrepreneurship*) jest złożonym systemem wiedzy, który rozwija się na pograniczu teorii przedsiębiorczości i internacjonalizacji oraz biznesu międzynarodowego. Przedsiębiorczość jest pojęciem, którego znaczenie wykracza poza samo tradycyjne pojęcie „przedsiębiorstwa". W związku z tym dla opisania procesów zachodzących w firmach właściwe jest odwołanie się do teorii przedsiębiorczości międzynarodowej, odpowiedzialnej za procesowe ujęcie działań związanych z przedsiębiorstwem.

Jako główną metodę badawczą zastosowano indukcję. Polega ona na wyprowadzeniu ogólnych wniosków czy też ustaleniu prawidłowości na podstawie analizy empirycznie stwierdzonych zjawisk i procesów. Jest to typ wnioskowania na podstawie szczegółów o właściwościach ogólnych zjawiska czy przedmiotu. Wykorzystano także ogólne metody badawcze – analityczne i syntetyczne, charakteryzujące się szczególnym ujmowaniem badania rzeczywistości.

Grafika użyta do rozdzielania poszczególnych rozdziałów:

1. Ad. 1 – geralt/Freepik.com
2. Ad. 2 – pressfoto/Freepik.com
3. Ad. 3 – tungnguyen0905/Freepik.com
4. Ad. 4 – geralt/Freepik.com
5. Ad. 5 – mindandi/Freepik.com

Z recenzji:

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów oraz praktyków, którzy zajmują się procesami globalizacji a internacjonalizacji biznesu. Autorka podręcznika skoncentrowała swoją uwagę na zidentyfikowaniu i przedstawieniu najnowszych trendów biznesu i przedsiębiorczości międzynarodowej. (…) Znaczenie, jakie ma globalizacja w praktyce współczesnych przedsiębiorstw jest nie do przecenienia. Energicznie zmieniające się otoczenie, silna i często agresywna konkurencja, zmuszają przedsiębiorców do internacjonalizacji biznesu. Biorąc pod uwagę fakt, że celem globalizacji jest wspieranie podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji w dążeniu do wchodzenia na rynki zagraniczne, proces ten powinien występować w każdym przedsiębiorstwie w integracji z przyjętą strategią innowacyjną.

(…) Publikacja jest wyrazem dociekliwości badawczej Autorki, innowacyjności metodycznej oraz oryginalności wyników badań. Podręcznik stanowi kompletne źródło informacji o biznesie i przedsiębiorczości międzynarodowej, identyfikuje szereg zasad internacjonalizacji firm, metod opodatkowania biznesu międzynarodowego oraz diagnozuje inne zagadnienia ekonomiczno-organizacyjne międzynarodowych przedsiębiorstw.

dr hab. Volodymyr Martyniuk

Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie
20-209 Lublin, ul. Projektowa 4
tel.: +48 81 749 17 77
www.wsei.lublin.pl

ISBN – wersja elektroniczna: 978-83-66159-88-4

WSEI LUBLIN
WYDAWNICTWO NAUKOWE
INNOVATIO PRESS

KOMPETENCJE WIEDZA INNOWACJE
Zintegrowany program rozwoju WSEI III ETAP

Fundusze Europejskie Program Regionalny

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny