

**POLI
[TECH] >
NIKA**

Politechnika
Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig
Ewa Kempa
Magdalena Mrozik
Ryszard Królik

Skuteczne Zarządzanie: Strategie i Narzędzia



Częstochowa 2024



Politechnika Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Ewa Kempa

Magdalena Mroziak

Ryszard Królik

Skuteczne Zarządzanie: Strategie i Narzędzia

Skrypt



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2024

Recenzent

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska, prof. PCz

Redakcja językowa

Paulina Rak

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Paweł Ujma

e-ISBN 978-83-65976-03-1

DOI: 10.17512/CUT/9788365976031

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2024

© Copyright by Sylwia Gostkowska-Dźwig, Ewa Kempa, Magdalena Mrozik, Ryszard Królik, Częstochowa 2024



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –

Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B

redakcja tel.: 34 325 04 80, dystrybucja tel.: 34 325 03 93

e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

Spis treści

Przedmowa	5
Rozdział 1	
Magdalena Mroziak	
Wybrane aspekty organizacji pracy biurowej	7
Rozdział 2	
Sylwia Gostkowska-Dźwig	
Koncepcja społecznej odpowiedzialności w praktyce biznesowej	30
Rozdział 3	
Ryszard Królik	
Kluczowe czynniki sukcesu – skuteczne narzędzie w budowaniu strategii przedsiębiorstw	50
Rozdział 4	
Ewa Kempa	
Decyzje przedsiębiorcze a tworzenie nowego przedsięwzięcia	67

Przedmowa

Współczesny świat biznesu stawia przed przedsiębiorstwami liczne wyzwania, które wymagają nie tylko doskonałego zrozumienia specyfiki organizacji pracy, ale także umiejętności dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Niniejszy skrypt stanowi przegląd wybranych aspektów kluczowych dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pracy biurowej, koncepcji społecznej odpowiedzialności, czynników sukcesu w budowaniu strategii oraz podejmowania decyzji związanych z tworzeniem nowych przedsięwzięć.

Pierwszy rozdział skryptu poświęcony jest organizacji pracy biurowej – obszarowi, który mimo postępującej cyfryzacji i automatyzacji, nadal odgrywa kluczową rolę w efektywności operacyjnej firm. Omówione zostaną najważniejsze elementy zarządzania pracą biurową, które wpływają na wydajność zespołów i ich zdolność do realizacji celów biznesowych.

W kolejnym skoncentrowano się na koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która w dzisiejszych czasach stała się nieodłącznym elementem strategii zarządzania w wielu organizacjach. Przedstawione zostaną praktyczne przykłady implementacji działań CSR, które nie tylko budują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, ale także przyczyniają się do jego długofalowego rozwoju.

Następnie skrypt przybliży kluczowe czynniki sukcesu, które stanowią skuteczne narzędzie w procesie tworzenia i wdrażania strategii przedsiębiorstw. Dzięki analizie tych czynników menedżerowie mogą lepiej zrozumieć, jakie elementy decydują o konkurencyjności i trwałym sukcesie na rynku.

Ostatni rozdział skryptu poświęcony został zagadnieniom związanym z podejmowaniem decyzji przedsiębiorczych, które prowadzą do tworzenia nowych przedsięwzięć. Analiza procesu decyzyjnego – od identyfikacji szans rynkowych po ich realizację – pozwala zrozumieć, jakie wyzwania stoją przed przedsiębiorcami oraz jak skutecznie je pokonywać.

Mamy nadzieję, że niniejszy skrypt będzie cennym źródłem wiedzy dla wszystkich, którzy pragną pogłębić zrozumienie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i rozwijać umiejętności zarządzania w złożonym i dynamicznym środowisku biznesowym.

Autorzy

Rozdział 1

Wybrane aspekty organizacji pracy biurowej

Magdalena Mroziak

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Praca biurowa i pracownik biurowy

Praca biurowa to szerokie pojęcie, które obejmuje różne zadania zarówno administracyjne, jak i organizacyjne wykonywane w biurze. Jest to praca, która wspiera funkcjonowanie firmy poprzez: zarządzanie dokumentacją, koordynację spotkań, obsługę korespondencji oraz kontakt z klientami i partnerami biznesowymi. Z pewnością wśród najważniejszych cech pracy biurowej można wymienić (<https://spd2.pl>):

1. Dokładność i skrupulatność – praca biurowa wymaga dużej precyzji, szczególnie przy obsłudze dokumentów. Każdy błąd może prowadzić do poważnych konsekwencji, takich jak opóźnienia w płatnościach czy problemy prawne.
2. Organizację pracy – pracownicy biurowi powinni zarządzać swoim czasem, ustalać priorytety i planować zadania tak, aby wszystkie obowiązki były wykonane na czas.
3. Komunikację interpersonalną, która jest niezbędna do budowania dobrych relacji zarówno z klientami, jak i wewnątrz zespołu. Każdy pracownik biurowy powinien jasno wyrażać swoje myśli i pomysły, również w formie pisemnej.
4. Zdolność do pracy w zespole – praca biurowa wymaga współpracy z innymi osobami, dlatego budowanie relacji jest konieczne do osiągnięcia wspólnych celów organizacji.
5. Umiejętność radzenia sobie ze stresem – w pracy biurowej często pojawiają się sytuacje nieplanowane, które mogą generować stres. Pracownicy muszą umieć szybko reagować na kryzysowe zdarzenia i zachować spokój pod presją.

6. Inicjatywa i samodzielność – pracownicy często muszą podejmować decyzje samodzielnie i wykazywać inicjatywę w rozwiązywaniu problemów oraz powinni być elastyczni i gotowi do adaptacji do nowych sytuacji.
7. Kreatywność – przydatna jest szczególnie w rozwiązywaniu problemów i usprawnianiu procesów. Pracownicy, którzy potrafią myśleć nieszablonowo, mogą wprowadzać innowacyjne rozwiązania, które poprawiają efektywność pracy biura.

Praca biurowa to również przygotowywanie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, tworzenie dokumentów i różnego rodzaju pism, gromadzenie danych dotyczących działalności instytucji oraz ich rejestrowanie i klasyfikowanie. Biorąc te czynniki pod uwagę, należy zauważyć, iż czynności biurowe charakteryzują się (Ziółkowska, Gronkiewicz 2014, s. 32):

1. Masowością, która występuje w każdej jednostce organizacyjnej na stanowisku pracy.
2. Typowością, obejmującą standardowe zadania (pisanie, przyjmowanie, rejestrowanie i wysyłanie pism), dla których można ustalić jednolite metody i procedury, niezależnie od rodzaju jednostki organizacyjnej.
3. Periodycznością, która związana jest z regularnym przygotowywaniem tych samych lub podobnych materiałów w podobnych sprawach.

Praca biurowa jest zatem złożonym procesem, który wymaga wielu umiejętności i odpowiedniego przygotowania, a pracownicy biurowi pełnią kluczową funkcję w każdej organizacji.

Bez wątpienia jednym z ważniejszych filarów każdego przedsiębiorstwa jest sprawnie działający sekretariat. Jest to miejsce, przez które przechodzi większość informacji napływających z różnych źródeł, i od jego działania często zależą warunki, w jakich pracują przełożeni.

Istotną rolę w każdym sekretariacie odgrywa pracownik sekretariatu, który wykonuje powierzone mu obowiązki w ramach uprawnień i odpowiedzialności, które mogą być zróżnicowane w zależności od specyfiki firmy, jednak do najczęstszych zadań osoby pracującej w sekretariacie należą (www.poradnikpracownika.pl):

- czynności związane z wysyłaniem i obieraniem poczty oraz przesyłek kurierskich,
- monitorowanie przepływu informacji i dokumentów – pracownik sekretariatu pełni funkcję pośrednika między pracownikami a kierownictwem, przekazując bieżące informacje dotyczące działalności firmy. Ponadto dba o właściwy obieg dokumentów w organizacji,

- organizowanie i obsługa spotkań biznesowych – w niektórych firmach codzienna działalność opiera się na regularnym i bezpośrednim kontakcie z klientami, dlatego też do obowiązków sekretarki/sekretarza należy zarządzanie i obsługa spotkań z klientami,
- odbieranie połączeń przychodzących,
- organizowanie podróży służbowych czy eventów firmowych,
- tworzenie zestawień i rejestrów, co obejmuje przygotowywanie bieżących zestawień i raportów zgodnych z profilem działalności firmy. Ważnym elementem jest również prowadzenie rejestrów, które są ściśle powiązane z obiegiem dokumentów,
- zarządzanie archiwizacją i niszczeniem dokumentów, co stanowi kluczowy aspekt sprawnego funkcjonowania firmy, a odpowiednie archiwizowanie jest istotne dla utrzymania porządku w dokumentacji,
- kontakty z dostawcami i negocjowanie umów,
- bezpośredni kontakt z klientami – osoba pracująca w sekretariacie jest wizytówką firmy, a sposób, w jaki udziela informacji, wpływa na opinię o przedsiębiorstwie.

Pracownik sekretariatu to wizytówka organizacji, dlatego też powinien zwrócić szczególną uwagę na takie kwestie, jak:

- wygląd zewnętrzny,
- sposób zachowania się i poruszania się,
- sposób mówienia (kultura wystawiania się),
- pozostałe elementy, wskazane w dalszej części.

Wygląd zewnętrzny pracownika jest kluczowy dla wizerunku firmy, ponieważ jest on pierwszą osobą, z którą mają kontakt odwiedzający. Pierwsze wrażenie ma ogromne znaczenie i jest trudne do zmiany, dlatego tak istotna jest dbałość o takie kwestie, jak (Rozwadowska 2005a, s. 49):

- ubiór, który powinien być elegancki i wygodny przez cały dzień, np. dobrze skrojony kostium, spódnice z niegniotących się materiałów czy eleganckie spodnie. Niewskazane są dżinsy, legginsy i zbyt krótkie spódniczki oraz bluzki z dużym dekoltem,
- kolory – ważne, aby osoba pracująca na takim stanowisku znała aktualne trendy kolorystyczne, ale również wiedziała, w jakich kolorach wygląda najlepiej i które pasują do jej sylwetki,

- makijaż – powinien być odpowiednio dobrany do pory dnia i okazji, podkreślając urodę i maskując ewentualne niedoskonałości,
- biżuteria – powinna być dyskretna i dobrze dobrana do stroju, aby nie sprawiała wrażenia przesady,
- fryzura – włosy powinny być zawsze zadbane, świeże i starannie uczesane, a sposób ich ułożenia pasować do kształtu twarzy.

Inna rzecz to sposób zachowania pracownika biurowego, który jest obserwowany w różnych codziennych sytuacjach, takich jak stanie, siedzenie czy chodzenie. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni powinni stać z lekko rozstawionymi nogami, aby równomiernie rozłożyć ciężar ciała. Plecy powinny być wyprostowane, a głowa lekko uniesiona. Ręce zazwyczaj opuszczone i należy unikać trzymania ich w kieszeniach. Podczas siedzenia powinno się korzystać z całej powierzchni krzesła, opierając się o oparcie. Nogi powinny być złączone, z jedną lekko wysuniętą do przodu lub cofniętą. Ręce powinny spoczywać na udach lub na bocznych podpórkach krzesła, chyba że robione są notatki, wówczas ręce leżą na stole. Należy unikać nerwowych ruchów (np. bawienie się breloczkiem, długopisem), ponieważ zdradzają one zdenerwowanie, a nadmierna gestykulacja jest mało elegancka. Natomiast splatanie rąk na wysokości piersi może być interpretowane jako brak otwartości wobec rozmówcy (Kowalska, Łakoma, Szymoniuk 2011, s. 79-82).

Omawiając kolejną kwestię, tj. dotyczącą sposobu mówienia, warto wskazać, iż osoba pracująca w sekretariacie powinna mówić donośnym i spokojnym głosem, unikając monotonii. Rozmówca może rozpoznać stan emocjonalny mówiącego po głosie, dlatego warto panować nad emocjami. Osoby pewne siebie i zdecydowane mówią zazwyczaj głośniejszym głosem niż osoby nieśmiałe. Aby uniknąć monotonii i przyciągnąć uwagę słuchaczy, należy zmieniać siłę głosu, mówiąc raz ciszej, raz głośniejszym głosem, ale zawsze w zgodzie z treścią wypowiedzi. Siła głosu powinna być dostosowana do okoliczności – zbyt ciche mówienie utrudnia komunikację, a zbyt głośne może przeszkadzać innym pracownikom.

Ważne jest, by mówca zadbał o to, aby jego wypowiedź była zrozumiała, dlatego powinien dostosować język do swojego rozmówcy. Mówić należy zwięźle, prostymi, jasnymi i wolnymi od trudnych słów zdaniami, bez zbędnych dygresji z zachowaniem poprawności gramatycznej i stylistycznej.

Wśród pozostałych elementów wpływających na wizerunek pracownika biurowego wyróżniają się dwa: sposób bycia oraz kwestia zapachów. Sposób bycia obejmuje zachowanie i interakcje z innymi ludźmi. Negatywnie odbierane są takie

zachowania, jak nadmierna hałaśliwość, nawoływanie się w miejscach publicznych czy zbyt głośne rozmowy. Pozytywne relacje z ludźmi opierają się na utrzymywaniu kontaktu wzrokowego, częstym uśmiechaniu się oraz chęci zrozumienia rozmówców. Drugi to delikatny, ale istotny temat zapachu, który może wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na odbiór pracownika biurowego. Osoba dbająca o higienę i używająca odpowiednich kosmetyków (dezodorant, woda kolońska) będzie postrzegana pozytywnie. Z kolei nadmierne używanie kosmetyków, brak higieny oraz nieprzyjemny zapach papierosów mogą być źle odbierane przez współpracowników oraz osoby z zewnątrz.

Podsumowując, można stwierdzić, że pracownik sekretariatu odgrywa kluczową rolę w każdej organizacji. Osoba taka zapewnia sprawne funkcjonowanie biura oraz wsparcie administracyjne dla wszystkich działów organizacji. Pracownik sekretariatu jest też pierwszym punktem kontaktów dla osób z zewnątrz, a także dla pracowników, co sprawia, że jest istotnym elementem wizerunku firmy.

Korespondencja biurowa i typowe rodzaje pism biurowych

Korespondencja biurowa jest ważną i nieodłączną częścią pracy biurowej. Każdy pracownik biurowy, niezależnie od stanowiska, jakie zajmuje, w trakcie swojej pracy redaguje szereg pism. Dlatego w korespondencji istotne znaczenie ma pierwsze wrażenie odbiorcy po otrzymaniu pisma. Każde pismo reprezentuje nadawcę na zewnątrz i stanowi jego wizytówkę, przez co ma duży wpływ na wizerunek firmy. Niewłaściwa forma może dowodzić braku profesjonalizmu pracowników oraz kierownictwa firmy.

W funkcjonowaniu biura kluczową rolę odgrywa korespondencja umożliwiająca wymianę informacji między różnymi podmiotami. Tworzone pisma często mają określone konsekwencje prawne, finansowe lub inne. Dlatego tak istotne jest, aby były one poprawnie sporządzone. W praktyce można spotkać wiele podziałów korespondencji biurowej, a jeden z nich dzieli korespondencję biurową na (Wójcik, Sołtysiak 2007, s. 14-15):

1. Korespondencję standardową, inaczej szablonową, która obejmuje dokumenty o podobnej treści, tworzone w podobny sposób. Przygotowywane są na podstawie gotowych formularzy, co znacznie ułatwia ich sporządzenie. Zaliczyć tu można, np.: wypełnianie kwestionariusza osobowego lub wystawianie świadectwa pracy dla pracownika.

2. Korespondencję niestandardową, obejmującą wszelkie pisma, które są redagowane w nieszablony sposób. Przygotowanie takiego dokumentu jest znacznie trudniejsze, ponieważ nie ma gotowego wzoru, który mógłby ułatwić jego tworzenie, np. list motywacyjny lub odpowiedź na ogłoszenie przetargowe.
3. Korespondencję wewnętrzną, która dotyczy dokumentów pozostających w obrębie komórek organizacyjnych danej firmy. Do korespondencji tej zalicza się:
 - dokumenty związane z zatrudnieniem pracownika (kwestionariusz osobowy, świadectwo z poprzedniego miejsca pracy, orzeczenie lekarskie o zdolności do pracy),
 - pisma dotyczące trwania stosunku pracy (umowa o pracę, pismo o awansie),
 - pisma związane z zakończeniem stosunku pracy (pismo informujące o rozwiązaniu umowy, świadectwo pracy, opinia o pracowniku),
 - pisma dotyczące ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych (np. formularze ZUS).
4. Korespondencję zewnętrzną, do której należą pisma wysyłane do firm oraz otrzymywane od zewnętrznych podmiotów, np. faktury VAT, oferty oraz reklamacje.

Kolejny podział różnicuje pisma ze względu na ich treść i można tu wyróżnić pisma (<https://eblogfinansowy.pl>):

- informacyjne, które dostarczają pełnych, dokładnych i obiektywnych danych stanu faktycznego, np. zaświadczenie, pełnomocnictwo, wezwanie, reklamacja. Pisma te mają przedstawić pewne informacje, a nie wywierać wpływ na odbiorcę,
- przekonywujące, które mają za zadanie przekonać odbiorcę do danego punktu widzenia w konkretnej sprawie. Często potrzebna jest argumentacja przekonywująca, np. podanie, odwołanie.

W praktyce biurowej spotkamy również podział pism ze względu na ich formę i będą to:

- pisma sporządzane na formularzach, które określają w jednolity sposób zakres i powtarzalność informacji, zamiast dowolność w jej formułowaniu,
- pisma sporządzane na blankietach korespondencyjnych (papier firmowy), przeznaczone do korespondencji zewnętrznej; i muszą zawierać informacje ujęte w art. 206 Kodeksu spółek handlowych,

- pisma sporządzane na blankietach specjalnych, na przykład listy okolicznościowe wysyłane z okazji rocznic czy świąt,
- pisma sporządzane w dowolnej formie.

Natomiast ze względu na termin realizacji wyróżnia się pisma (Łopacińska-Kupidura 2006, s. 10):

- zwykłe, które są załatwiane w zwyczajowo przyjętych terminach do 14 dni,
- terminowe, załatwiane w terminie określonym w piśmie lub w obowiązujących przepisach,
- pilne i bardzo pilne, załatwiane w dniu otrzymania lub najdalej w ciągu 3 dni.

Ostatni podział obejmuje stopień zapewnienia tajemnicy pisma i są to: (Łopacińska-Kupidura 2006, s. 10):

- pisma tajne, które są chronione tajemnicą państwową, ich obieg i przechowywanie regulują odrębne przepisy, a dostęp do nich mają tylko osoby zajmujące się pismami tajnymi,
- pisma poufne, chronione tajemnicą służbową, dostęp do nich mają wyłącznie upoważnione osoby,
- pisma jawne, które nie są chronione żadną tajemnicą i mogą być swobodnie udostępniane.

Warto mieć na uwadze, że każde pismo ma swoje przeznaczenie i każde musi być sporządzone według obowiązujących zasad. Dlatego też w praktyce biurowej dobrze sformułowane pismo powinno cechować się kilkoma kluczowymi elementami, wśród których znajduje się (Sołtysiak 2006, s. 44):

- zwięzłość; pismo powinno zwięźle przedstawiać sprawę, bez zbędnych słów i powtórzeń,
- jasność i zrozumiałość; treść pisma powinna być zrozumiała dla adresata. Unikać należy wyrazów obcojęzycznych, a jeśli znane są ich polskie odpowiedniki, to należy z nich korzystać, również nie powinno się używać terminów fachowych, gdyż adresat może ich nie znać,
- uprzejma forma; każde pismo powinno być zredagowane w uprzejmej formie, dlatego stosuje się zwroty grzecznościowe, takie jak „Szanowna Pani” czy „Szanowny Panie”,
- kompletność; w każdym piśmie powinny znaleźć się wszystkie istotne informacje związane z jego celem; brak wymaganych danych może opóźnić załatwienie sprawy,

- sugestywność; pismo powinno zawierać odpowiednie argumenty, które sugerują pozytywne rozpatrzenie przedstawionej w piśmie sprawy,
- zasada: jedno pismo, jedna sprawa; każde pismo powinno dotyczyć tylko jednej sprawy.

Pisząc wszelkiego rodzaju pisma, wskazane jest, by zwracać szczególną uwagę na prawidłowe redagowanie treści pod względem merytorycznym i stylistycznym, co jest kluczowe dla skuteczności korespondencji biurowej. Dlatego przystępując do redagowania pisma, warto sporządzić plan, który może składać się z następujących elementów (Kuczyńska 2023, s. 6-7):

- wprowadzenie (wstęp) – jego celem jest ogólne zorientowanie adresata w sprawie, która będzie poruszona. Często nawiązuje do poprzedniej korespondencji lub do odbytej rozmowy telefonicznej itp., również pismo powinno być uprzejme, zwięzłe i jasne. Przykład rozpoczęcia pisma: „Zwracam się z uprzejmą prośbą o...”,
- przedstawienie problemu – to zasadnicza i obowiązkowa część treści każdego pisma, gdzie nadawca powinien szczegółowo wyjaśnić sprawę, z którą zwraca się do adresata. Opis powinien być zwięzły, precyzyjny i jednoznaczny. Przykład: „W związku z powyższym wnoszę o...”,
- uzasadnienie, które ma na celu przekonanie adresata o słuszności zajmowanego przez nadawcę stanowiska, a w decyzjach administracyjnych należy powoływać się na przepisy prawne. To zazwyczaj najdłuższa część pisma, która powinna płynnie przechodzić od jednego argumentu do drugiego oraz być jasna, logiczna i konsekwentna,
- wnioski lub zakończenie – to ostatnia część, która może stanowić rzeczowe podsumowanie całości. Przykład: „Liczymy na pozytywne załatwienie...”

Pisząc pisma, trzeba mieć na uwadze, że nie każde musi zawierać wszystkie wymienione części, ponieważ w niektórych pismach mamy do czynienia wyłącznie z przedstawieniem problemu wraz z uzasadnieniem.

Bez względu na rodzaj dokumentu i jego treść pismo powinno być napisane w formalnym stylu. Niedopuszczalne jest używanie zabawnych czcionek, niepoprawnych skrótów czy emotikonów. Styl urzędowy ułatwia szybkie zrozumienie treści i powinien być stosowany nawet w korespondencji z osobami, z którymi utrzymywane są relacje towarzysko-biznesowe. Wskazane jest, aby pismo było ograniczone do jednej strony A4, treść powinna być jasna i zrozumiała, a temat sprawy precyzyjnie określony.

Konstruując pismo, pracownik biurowy musi pamiętać, że najważniejsze jest pierwsze wrażenie adresata. Dlatego też warto stosować pewne zasady przygotowania korespondencji i sporządzenia pism, tj.:

- nawet w prywatnych firmach należy stosować urzędowy styl, zwłaszcza w ofertach i zaproszeniach,
- pismo ma być zwięzłe i jednoznaczne oraz trzeba unikać rozwlekłych, poetyckich opisów,
- należy unikać zdań wielokrotnie złożonych, które mogą utrudniać zrozumienie treści,
- w pismach preferuje się używanie strony biernej, np. zamiast napisać: „nie jest naszą winą, że nie daliście nam znać, ilu ma być uczestników konferencji”, lepiej napisać: „wobec braku precyzyjnej informacji odnośnie planowanej liczby uczestników konferencji nie było możliwości zapewnienia, aby każda z biorących udział w konferencji osób zabrała głos”,
- używamy neutralnych, oficjalnych formuł, takich jak: „w odpowiedzi na Państwa pismo z dnia...” lub „w związku z Państwa zapytaniem ofertowym numer xx z dnia ...”,
- należy utrzymywać oficjalny ton również w odpowiedziach na oferty, np.: „jestem zainteresowany ofertą, proszę o szersze informacje, szczególnie w zakresie...”,
- w pismach oficjalnych stosujemy zwroty grzecznościowe, zwłaszcza jeśli nie znamy adresata osobiście, np.: „zwracam się z uprzejmą prośbą o ...” lub „niniejszym proszę o udzielenie odpowiedzi na pismo z dnia takiego i takiego...”,
- unikamy zwrotów obcojęzycznych, chyba że są one powszechnie używane i zrozumiałe.

Układy graficzne pism

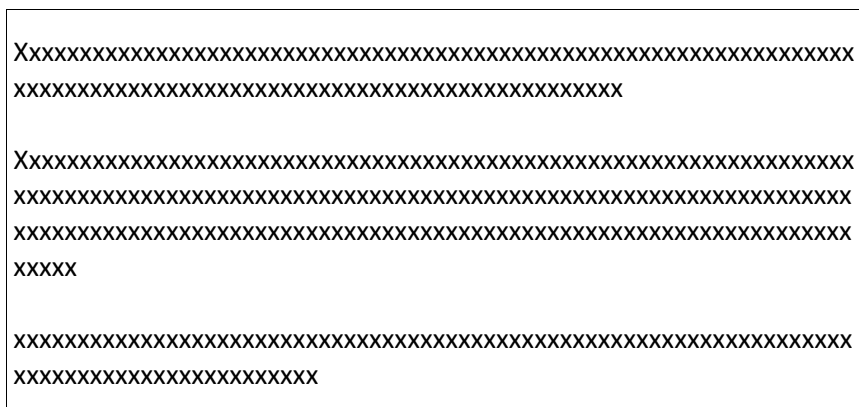
Tworząc pisma, równie istotną kwestią jest ich odpowiedni układ graficzny. Układem graficznym pisma jest rozmieszczenie danych na blankiecie lub czystym papierze, a także na kopercie. W Polsce dokumenty sporządzane są według dwóch układów: blokowego i układu a'linea.

Układ blokowy charakteryzuje się (Rozwadowska 2005b, s. 32):

- odstępami między wierszami wynoszącymi 1 wiersz,
- rozpoczynaniem korespondencji od lewego marginesu,

- tytułami oraz śródtytułami zaczynającymi się od lewego wiersza,
- oddzielaniem kolejnych części pisma podwójnym odstępem.

Obecnie większość pism, zwłaszcza tych wysyłanych poza przedsiębiorstwo, jest sporządzana w układzie blokowym (rys. 1.1).

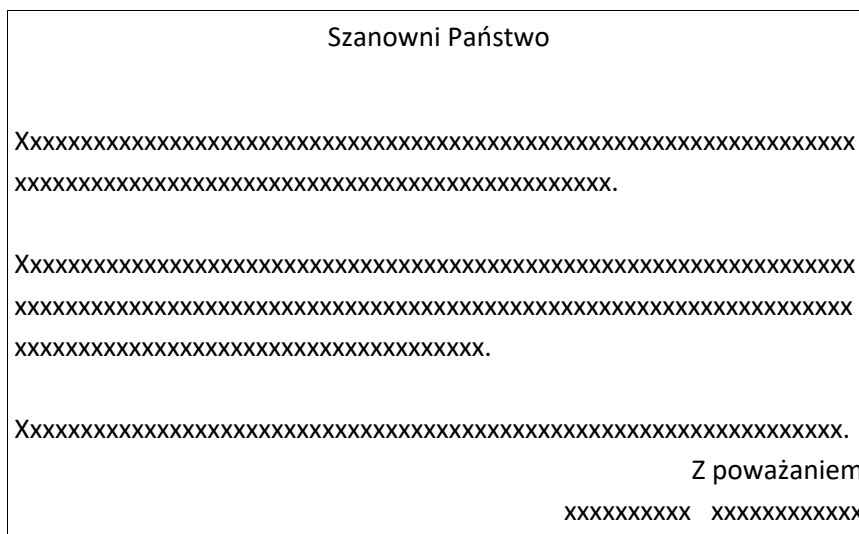


Rysunek 1.1. Przykład pisma w układzie blokowym

Źródło: Opracowanie własne

Natomiast układ a'linea, zwany również wierszowanym, charakteryzuje się (rys. 1.2):

- odstępami wynoszącymi 1,5 wiersza,
- tytułami oraz śródtytułami umieszczanymi na środku,
- rozpoczęciem nowych myśli od nowego wiersza.



Rysunek 1.2. Przykład pisma w układzie a'linea

Źródło: Opracowanie własne

W każdym piśmie (rys. 1.3) możemy wyróżnić pewne elementy, które są wskazane i konieczne, aby było ono poprawnie napisane (Rozwadowska 2005b, s. 41-42):

1. Nagłówek umieszczany w lewym górnym rogu dokumentu, zawiera dane nadawcy (imię i nazwisko lub nazwę firmy, adres, kod pocztowy i miejscowość). Może zawierać numer telefonu lub mail. Każdy element nagłówka powinien być w osobnym wierszu.
2. Datę, którą umieszczamy w prawym górnym rogu i zgodnie z międzynarodową normą ISO 8601, można ją zapisywać w formacie: 2023-09-23 (rok-miesiąc-dzień) lub 31 sierpnia 2021 (dzień, miesiąc, rok).
3. Numer wychodzącego pisma znajduje się w lewym górnym rogu, choć nie jest to obowiązkowe.
4. Dane odbiorcy pisma zawierają imię i nazwisko odbiorcy lub nazwę firmy, adres, kod pocztowy i miejscowość. Umieszczane są w lewym górnym rogu dokumentu.
5. Sprawa; często dokument zawiera słowo „sprawa”, które odnosi się do głównej treści pisma. Treść powinna być podzielona na akapity dla lepszej czytelności. Jeśli dokument jest bardzo obszerny, należy dostosować czcionkę i odstępy, aby zmieścić treść na jednej stronie. Przenoszenie treści na drugą stronę jest zalecane tylko wtedy, gdy pozostały więcej niż dwa zdania.
6. Zwroty grzecznościowe; wszystkie dokumenty należy rozpoczynać i kończyć zwrotem grzecznościowym, np. Szanowna Pani, Szanowni Państwo, Z wyrazami szacunku.
7. Załączniki; gdy jest to konieczne, do dokumentu można dołączyć inne dokumenty, takie jak życiorys czy list motywacyjny, które wymienia się po lewej stronie na końcu, po podpisie.

Adresowanie kopert w korespondencji biurowej wydaje się być zadaniem prozaicznym, ale jednak powinno być wykonane zgodnie z określonymi zasadami, aby zapewnić poprawne i szybkie dostarczenie przesyłki do adresata. Należy właściwie adresować kopertę, ponieważ to ona chroni dokument przed zniszczeniem i niepowołanym odczytaniem.

NAGŁÓWEK - zawiera nazwę i adres nadawcy pisma. Można w nim zamieścić dodatkowe informacje o nadawcy, taki jak: nr telefonu, konta bankowego, czy inne. Nagłówek znajduje się w lewym górnym rogu lub pośrodku blankietu. Dane te wpisujemy za pomocą komputera albo na papierze firmowym.

NUMER PISMA – w lewym górnym rogu w odległości 2-3 interlinii od nagłówka możemy umieścić numer pisma wychodzącego, na który może powołać się nasz kontrahent w dalszej korespondencji. Oznacza się go skrótem Nasz znak, po którym następuje numer akt, nazwa działu, itp. a pod spodem Wasz znak: lub tylko sam numer.

DATA – datę piszemy u góry po prawej stronie blankietu cyframi arabskimi, oddzielając poszczególne elementy kreskami poziomymi. Każdy element powinien być dwucyfrowy, rok piszemy czterema cyframi.

SPRAWA – powinien być zapisany małą literą po słowie (Sprawa:) w mianowniku (np. reklamacja), w odległości 2-3 interlinii od adresu. Można powołać się na określenia użyte przez naszego korespondenta albo nazwę dokumentu, którego dotyczy pismo. Treść, zawierającą zwięzłe określenia sprawy, można podkreślić. Na końcu nie należy pisać kropki.

NAZWA I ADRES ODBORCY

Dane te zamieszczane są w polu adresowym po prawej stronie blankietu (dwie lub trzy dodatkowe interlinie od numeru pisma). Każdy element nazwy i adresu odbiorcy pisma należy pisać w osobnym wierszu, w układzie blokowym, pamiętając o interlinii między nazwą odbiorcy a jego siedzibą.

TREŚĆ PISMA

Powinna się zaczynać 2-3 interlinie poniżej wyrazu Sprawa. Treść może być pisana w układzie blokowym lub z wcięciem. Estetyczny wygląd pisma jest bardzo ważny, dlatego powinno się stosować wyrównanie akapitów od lewego i prawego marginesu, tzw. Justowanie.

Pismo powinno rozpoczynać się zwrotem wprowadzającym, po którym dopiero przechodzimy do zasadniczej sprawy. W zasadniczej części listu myśli wyrażamy oddzielnie.

Grzecznościowy zwrot pożegnalny stawia się przed podpisem. Od treści listu oddziela się go podwójnym odstępem. Pierwsze słowa pisze się dużą literą, a na końcu zwrotu stawia się przecinek. Zwrot pożegnalny zależy od stopnia formalności listu, najczęściej stosowane to:

Z poważaniem,
Pozdrowienia,

ROZDZIELNIK – np. jeżeli pismo tej samej treści ma otrzymać inny odbiorca, to informacje taką zamieszcza się po lewej stronie. Jeżeli pismo ma załącznik to też po tej stronie zostają one wyliczone.

PODPIS – powinien być odrębny. Stawia się go pośrodku prawej połowy blankietu, bezpośrednio pod zwrotem pożegnalnym.

Rysunek 1.3. Podstawowe elementy pisma

Źródło: M. Sołtysiak, Wykonywanie prac biurowych, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006, s. 37

W praktyce używa się różnych rodzajów kopert, ale w każdej z nich można wydzielić cztery pola (rys. 1.4):

N – oznacza pole nadawcy. W tym miejscu wpisuje się imię i nazwisko lub nazwę i adres nadawcy. Najbardziej pożądane jest przybicie pieczętki z danymi nadawcy, bowiem pieczęć wygląda bardziej estetycznie niż pismo odręczne.

Z – oznacza pole, w którym należy nakleić znaczek pocztowy.

S – oznacza pole, w którym pracownicy poczty naklejają swoje znaczki bądź stawiają stemple.

A – oznacza pole, w którym należy wpisać imię i nazwisko lub nazwę i adres odbiorcy.

N	Z
S	A

Rysunek 1.4. Powierzchnia koperty

Źródło: T. Bogusławska, Praca w nowoczesnym biurze, część 2, Wydawnictwo REA, Warszawa 2003, s. 16

Tak więc adresowanie kopert powinno być wykonane w jeden konkretny sposób (rys. 1.5), a rozmieszczenie informacji nie może być przypadkowe. Poniżej przedstawione zostały istotne wskazówki (<https://poradniki.net>):

1. Dane nadawcy:

Umieszczać w lewym górnym rogu koperty. Dane nadawcy powinny zawierać: imię i nazwisko lub nazwę firmy, adres (ulica, numer domu/mieszkania), kod pocztowy oraz miejscowość.

2. Dane odbiorcy:

Umieszczać w prawym dolnym rogu koperty. Dane odbiorcy powinny zawierać: imię i nazwisko lub nazwę firmy, adres (ulica, numer domu/mieszkania), kod pocztowy oraz miejscowość. W przypadku przesyłek międzynarodowych na końcu adresu podaje się nazwę kraju.

3. Styl pisania:

Wypisując kopertę ręcznie, należy użyć czytelnej i eleganckiej czcionki, a jeśli koperta jest drukowana, najlepiej wybrać czcionkę Times New Roman lub Arial.

4. Estetyka:

Warto zadbać o estetykę koperty, aby wyglądała profesjonalnie.



Rysunek 1.5. Przykład prawidłowo zaadresowanej koperty standardowej

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, układ graficzny pisma odgrywa kluczową rolę w jego czytelności i estetyce, wpływając na odbiór dokumentu przez adresata. Ważne jest, aby zachować odpowiednie marginesy, interlinię oraz czcionkę, co zapewnia przejrzystość i profesjonalny wygląd pisma. Dobrze zaprojektowany układ graficzny ułatwia również organizację treści, co jest istotne w komunikacji biurowej.

Korespondencja w sprawach handlowych

Korespondencja handlowa jest kluczowym elementem w relacjach biznesowych i często jest prowadzona w stylu urzędowym. Jej skuteczność zależy od jasności, precyzji i zrozumienia między stronami i dlatego należy dbać o profesjonalny styl tworzonej korespondencji, która obejmuje takie dokumenty, jak (<https://wzory-pisma.pl>):

1. Listy ofertowe to pisma, w których dostawca przedstawia swoje produkty lub usługi potencjalnym klientom. Mogą one zawierać informacje o warunkach dostawy, cenach oraz innych szczegółach.
2. Zapytania o ofertę wysyłają odbiorcy do dostawców z zapytaniem o dostępność towarów lub usług oraz ich ceny. Zapytanie o ofertę pomaga odbiorcy w wyborze konkretnego dostawcy.
3. Oferty sprzedaży są wysyłane przez dostawcę do odbiorcy i zawierają szczegóły dotyczące produktów/usług oraz warunków płatności. Natomiast oferta kupna jest inicjowana przez odbiorcę i kierowana do dostawcy.
4. Zamówienia są to pisma wiążące, w których odbiorca zamawia konkretne produkty/usługi; zawarte są w nim szczegóły dotyczące ilości, cen i terminów dostawy.
5. Potwierdzenia przyjęcia zamówienia, gdzie dostawca potwierdza odbiór zamówienia i zobowiązuje się do realizacji transakcji.
6. Faktury VAT to dokumenty finansowe, które dostawcy wystawiają odbiorcom po dostarczeniu towarów lub wykonaniu usług

7. Reklamacje to forma korespondencji, w której odbiorca informuje dostawcę o problemach z zamówionym towarem.

Korespondencja w sprawach osobowych

Korespondencja w sprawach osobowych to wszelkie pisma i dokumenty wymieniane między pracodawcą a pracownikiem. Można ją podzielić na (Arciszewska 2006, s. 19):

- związaną z poszukiwaniem pracy,
- związaną z ubieganiem się pracownika o pracę,
- korespondencję z czasu nawiązania i trwania stosunku pracy,
- korespondencję występującą w czasie rozwiązania stosunku pracy.

Szanowni Państwo,

Zwracam się z uprzejmą prośbą o zatrudnienie mnie na stanowisku [nazwa stanowiska] w Państwa firmie. Posiadam [liczba] lat doświadczenia w [branża/obszar], które zdobyłem pracując w [nazwa poprzedniej firmy lub firm]. Moje umiejętności obejmują [wymień kluczowe umiejętności, np. zarządzanie projektami, obsługa klienta itp.].

W trakcie mojej kariery zawodowej miałem okazję [opisz jedno lub dwa najważniejsze osiągnięcia zawodowe, które są istotne dla stanowiska, na które aplikujesz]. Wierzę, że moje doświadczenie zaangażowanie pozwolą mi skutecznie przyczynić się do rozwoju Państwa firmy.

W załączniku przesyłam moje CV oraz list motywacyjny, w którym szczegółowo opisuję moje kwalifikacje i motywację do pracy w Państwa firmie. Z przyjemnością spotkam się z Państwem osobiście, aby omówić możliwości współpracy.

Z wyrazami szacunku,
[Imię i nazwisko]

Załączniki – 2:

1. Curriculum Vitae
2. List motywacyjny

Rysunek 1.6. Przykładowy wzór podania o pracę

Źródło: Opracowanie własne

Często pierwszym pismem związanym z poszukiwaniem pracy jest podanie o pracę. Jest to formalny dokument, który powinien być napisany w sposób profesjonalny i przejrzysty. Istotne jest, aby dostosować treść podania do konkretnej firmy i stanowisko, na które się aplikuje. Ważne jest, aby podanie było zwięzłe, konkretne oraz bez błędów ortograficznych i gramatycznych. Rysunek 1.6 przedstawia przykładowy wzór podania o pracę.

Curriculum Vitae (życiorys)

Curriculum Vitae (życiorys) to kolejny dokument potrzebny do aplikowania na konkretne stanowisko w przedsiębiorstwie (rys. 1.7). Przedstawia on historię zawodową, wykształcenie, umiejętności i osiągnięcia kandydata do pracy. Jest to jeden z najważniejszych dokumentów aplikacyjnych, który pomaga pracodawcom ocenić, czy kandydat jest odpowiedni na dane stanowisko.

**TOMASZ
KOWALSKI**

Specjalista ds. Sprzedaży

 +123-456-7890  adresemail@gmail.com

 Adres Zamieszkania 1/1, 12-345 Kod Pocztowy

PODSUMOWANIE

Od 4 lat pracuję na stanowisku Specjalisty ds. Sprzedaży. Systematycznie podnoszę swoje kwalifikacje i poważnie podchodzę do powierzanych obowiązków, dlatego staram się o posadę Koordynatora ds. Sprzedaży w Państwa firmie.

DOŚWIADCZENIE

Specjalista ds. Sprzedaży
Firma XYZ 05.2021 - obecnie

- Budowanie długoterwiałych relacji biznesowych oraz dbanie o pozytywne doświadczenia Klientów
- Realizacja indywidualnych i grupowych celów sprzedażowych

Przedstawiciel Handlowy
Firma ABC 04.2019 - 05.2021

- Aktywne pozyskiwanie Klientów B2B oraz indywidualnych
- Prowadzenie negocjacji handlowych
- Analiza rynku i konkurencji



EDUKACJA

Wyższa Szkoła Handlowa
10.2016 - 06.2018

Negocjacje i Sprzedaż
Magister

Wyższa Szkoła Handlowa
10.2014 - 06.2016

Psychologia w biznesie
Licencjat

UMIEJĘTNOŚCI

- Prospecting
- Radzenie sobie z obiekcjami
- Praca z ukrytą potrzebą Klienta
- Budowanie relacji z Klientem
- Prawo jazdy kat. B

Rysunek 1.7. Przykładowe CV

Źródło: <https://pracahandlowiec.pl/blog/article/jak-powinno-wygladac-cv-wskazowki-oraz-przykladowe-cv-ktore-wykorzystasz-aplikujac-o-prace-w-sprzedazy>

Na elementy życiorysu składają się:

1. Dane osobowe i kontaktowe: imię i nazwisko, adres zamieszkania, numer telefonu, adres e-mail.
2. Podsumowanie zawodowe: krótkie wprowadzenie, które opisuje najważniejsze kwalifikacje, doświadczenia i cele zawodowe.
3. Doświadczenie zawodowe: najbardziej rozbudowana sekcja dokumentu i jest to chronologiczny opis poprzednich miejsc pracy, obowiązków i osiągnięć. Należy tutaj podać dokładne daty pracy, nazwy poprzednich pracodawców oraz wyliczyć swoje obowiązki.
4. Wykształcenie: informacje o ukończonych szkołach, uczelniach, kursach i szkoleniach.
5. Umiejętności: zarówno twarde (techniczne), jak i miękkie (interpersonalne) umiejętności, które są istotne dla stanowiska, na które się aplikuje.
6. Zainteresowania: opcjonalna sekcja, która może pokazać pasje i zainteresowania poza pracą.
7. Klauzula o ochronie danych osobowych: zgoda na przetwarzanie danych osobowych, która jest wymagana w procesie rekrutacyjnym.

List motywacyjny

Ostatnim pismem jest list motywacyjny (rys. 1.8), który kandydat dołącza do swojego CV. Jego celem jest przekonanie pracodawcy, dlaczego dana osoba jest odpowiednim kandydatem na konkretne stanowisko. Pozwala on na bardziej osobiste przedstawienie swoich kwalifikacji, umiejętności i motywacji do pracy w firmie.

List motywacyjny powinien być krótki i nie przekraczać strony formatu A4. Jego elementy powinny zawierać (<https://www.livecareer.pl>):

1. Nagłówek: miejscowość i data, dane osobowe i kontaktowe oraz dane adresata (np. nazwa firmy i adres).
2. Wstęp: krótkie przedstawienie się i wskazanie, na jakie stanowisko się aplikuje.
3. Motywacja: wyjaśnienie, dlaczego jest się zainteresowanym pracą w tej konkretnej firmie i na tym stanowisku.
4. Kwalifikacje i doświadczenie: należy opisać najważniejsze umiejętności i doświadczeń zawodowych, które są istotne dla stanowiska, na które się aplikuje.
5. Podsumowanie: wyrażenie nadziei na spotkanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej oraz podziękowanie za rozważenie aplikacji.
6. Podpis kandydata: imię i nazwisko; w przypadku aplikacji drogą mailową, nie musi być odręczny.

Anna Nowak
ul. Kwiatowa 2, 42-200 Częstochowa
Tel: 123-456-789
Email: anna.nowak@example.com

Częstochowa, 27 sierpnia 2024 r.

Jan Kowalski
Przedsiębiorstwo XYZ
ul. Przykładowa 3
42-200 Częstochowa

Szanowny Panie Kowalski,

W odpowiedzi na ogłoszenie o pracę na stanowisko kadrowej w Państwa przedsiębiorstwie chciałabym wyrazić swoje zainteresowanie tą ofertą. Jestem przekonana, że moje doświadczenie zawodowe oraz umiejętności doskonale wpisują się w wymagania stawiane przez Państwa firmę.

Posiadam pięcioletnie doświadczenie w pracy w dziale kadr, gdzie zajmowałam się m.in. prowadzeniem dokumentacji pracowniczej, naliczaniem wynagrodzeń oraz organizacją szkoleń dla pracowników. Moje obowiązki obejmowały również rekrutację nowych pracowników oraz współpracę z działem księgowości w zakresie rozliczeń kadrowo-płacowych.

Ukończyłam studia na kierunku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, co dało mi solidne podstawy teoretyczne oraz pozwoliło na zdobycie praktycznych umiejętności niezbędnych w pracy kadrowej. Jestem osobą skrupulatną, odpowiedzialną i zorganizowaną, co pozwala mi efektywnie zarządzać czasem i realizować powierzone zadania w terminie.

Wierzę, że praca w Państwa przedsiębiorstwie pozwoli mi na dalszy rozwój zawodowy oraz wykorzystanie zdobytej wiedzy i doświadczenia. Jestem gotowa do podjęcia nowych wyzwań i chętnie przyczynię się do dalszego rozwoju Państwa firmy.

Z poważaniem,
Anna Nowak

Rysunek 1.8. Przykładowy list motywacyjny

Źródło: Opracowanie własne

List motywacyjny powinien być krótki i nie przekraczać strony formatu A4. Jego elementy powinny zawierać (<https://www.livecareer.pl>):

1. Nagłówek: miejscowość i data, dane osobowe i kontaktowe oraz dane adresata (np. nazwa firmy i adres).
2. Wstęp: krótkie przedstawienie się i wskazanie, na jakie stanowisko się aplikuje.
3. Motywacja: wyjaśnienie, dlaczego jest się zainteresowanym pracą w tej konkretnej firmie i na tym stanowisku.
4. Kwalifikacje i doświadczenie: należy opisać najważniejsze umiejętności i doświadczeń zawodowych, które są istotne dla stanowiska, na które się aplikuje.
5. Podsumowanie: wyrażenie nadziei na spotkanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej oraz podziękowanie za rozważenie aplikacji.
6. Podpis kandydata: imię i nazwisko; w przypadku aplikacji drogą mailową, nie musi być odręczny.

Podsumowując, pisma biurowe w sprawach osobowych obejmują różnorodne dokumenty, takie jak kwestionariusze osobowe, umowy o pracę oraz wypowiedzenia. Są one niezbędne do prawidłowego zarządzania procesami zatrudnienia i rozwiązania stosunku pracy, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Zadania dla studenta

1. Napisz pismo do dziekanatu Twojej uczelni z prośbą o wydanie duplikatu legitymacji studenckiej. Zaznacz, że zgłosiłeś jej zgubienie w komisariacie policji. Pamiętaj o zachowaniu odpowiedniej formy pisma.
2. Napisz pismo w układzie blokowym do dziekana Twojej uczelni z prośbą o zmianę terminu egzaminu poprawkowego. Aby wykonać ćwiczenie, należy:
 - napisać pismo w dowolnym stylu, wykorzystując program Microsoft Word,
 - umotywić swoją prośbę,
 - sformatować tekst, stosując następujące parametry: marginesy 2,5 cm, krój Time New Roman, 12 punktów, interlinia pojedyncza.
3. Sporządź CV i list motywacyjny. Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:
 - wybrać ofertę pracy zamieszczoną w Internecie,
 - uważnie ją przeczytać,
 - przygotować wszystkie dane o sobie,
 - przygotować wszystkie informacje o przyszłym pracodawcy i stanowisku pracy,
 - sporządzić estetyczne pismo.

Test

1. **Która z poniższych cech NIE jest wymieniona jako ważna dla pracy biurowej?**
 - a) Dokładność i skrupulatność
 - b) Organizacja pracy
 - c) Umiejętność radzenia sobie ze stresem
 - d) Znajomość języków obcych

2. **Który element ubioru jest niewskazany dla pracownika biurowego?**
 - a) Dobrze skrojony kostium
 - b) Spódnice z niegniotących się materiałów
 - c) Dżinsy
 - d) Eleganckie spodnie

3. **Jakie zachowanie jest negatywnie odbierane w pracy biurowej?**
 - a) Utrzymywanie kontaktu wzrokowego
 - b) Nadmierna hałaśliwość
 - c) Częste uśmiechanie się
 - d) Chęć zrozumienia rozmówców

4. **Co powinien zrobić pracownik biurowy, aby jego wypowiedź była zrozumiała?**
 - a) Mówić monotonna
 - b) Używać trudnych słów
 - c) Dostosować język do rozmówcy
 - d) Mówić zbyt cicho

5. **Który rodzaj korespondencji biurowej obejmuje dokumenty o podobnej treści i tworzone w podobny sposób na podstawie gotowych formularzy?**
 - a) Korespondencja niestandardowa
 - b) Korespondencja wewnętrzna
 - c) Korespondencja standardowa
 - d) Korespondencja zewnętrzna

- 6. Który rodzaj korespondencji biurowej obejmuje pisma związane z zatrudnieniem, trwaniem oraz zakończeniem stosunku pracy?**
- a) Korespondencja niestandardowa
 - b) Korespondencja wewnętrzna
 - c) Korespondencja standardowa
 - d) Korespondencja zewnętrzna
- 7. Który rodzaj pism biurowych jest przeznaczony do korespondencji zewnętrznej i określony w art. 206 Kodeksu spółek handlowych?**
- a) Pisma sporządzane na formularzach
 - b) Pisma sporządzane na blankietach korespondencyjnych (firmówki)
 - c) Pisma sporządzane na blankietach specjalnych
 - d) Pisma sporządzane w dowolnej formie
- 8. Który rodzaj pism biurowych jest załatwiany w dniu otrzymania lub najdalej w ciągu 3 dni?**
- a) Pisma zwykłe
 - b) Pisma terminowe
 - c) Pisma sporządzane w dowolnej formie
 - d) Pisma pilne i bardzo pilne
- 9. Który dokument jest wysyłany przez odbiorcę do dostawcy z zapytaniem o dostępność towarów lub usług oraz ich ceny?**
- a) Listy ofertowe
 - b) Zamówienia
 - c) Zapytania o ofertę
 - d) Potwierdzenia przyjęcia zamówienia
- 10. Która sekcja życiorysu jest najbardziej rozbudowana?**
- a) Dane osobowe i kontaktowe
 - b) Podsumowanie zawodowe
 - c) Umiejętności
 - d) Doświadczenie zawodowe

11. Co jest opcjonalną sekcją w życiorysie?

- a) Wykształcenie
- b) Zainteresowania
- c) Klauzula o ochronie danych osobowych
- d) Podsumowanie zawodowe

12. Jaki jest główny cel listu motywacyjnego?

- a) Przedstawienie swojego CV
- b) Przekonanie pracodawcy, dlaczego dana osoba jest odpowiednim kandydatem na konkretne stanowisko
- c) Opisanie swoich zainteresowań
- d) Podanie danych kontaktowych

13. Który z poniższych elementów NIE jest wymieniony jako część listu motywacyjnego?

- a) Nagłówek
- b) Wstęp
- c) Opis firmy
- d) Podsumowanie

Odpowiedzi:

1. d; 2. c; 3. b; 4. c; 5. c; 6. b; 7. b; 8. d; 9. c; 10. d; 11. b; 12. b; 13. c.

Literatura

1. Arciszewska B. (2006), *Prowadzenie korespondencji biurowej*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
2. Bogusławska T. (2003), *Praca w nowoczesnym biurze. Część 2*, Wydawnictwo REA s.j., Warszawa.
3. *Cechy dobrego pracownika biurowego – zobacz, czy nadajesz się do pracy biurowej*, <https://spd2.pl/cechy-dobrego-pracownika-biurowego> (dostęp: 1.08.2024).
4. <https://pracahandlowiec.pl/blog/article/jak-powinno-wygladac-cv-wskazowki-oraz-przykladowe-cv-ktore-wykorzystasz-aplikujac-o-prace-w-sprzedazy> (dostęp: 27.08.2024).
5. *Jak powinno wyglądać CV? Wskazówki oraz przykładowe CV, które wykorzystasz, aplikując o pracę w sprzedaży*, <https://wzory-pisma.pl> (dostęp: 29.06.2024).
6. Kowalska K., Łakoma A., Szymoniuk B. (2011), *Wizerunek biznesowy*, Politechnika Lubelska, Lublin.

7. Kuczyńska M.G. (2023), *Zasady pisania pism w gospodarstwie domowym*, Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa ROLNICZEGO z siedzibą w Olsztynie, Olsztyn.
8. Łopacińska-Kupidura L. (2006), *Redagowanie pism urzędowych*, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
9. Mikiciuk M., *Adresowanie kopert – jak zrobić to poprawnie? Wzór*, <https://poradniki.net/adresowanie-kopert-kompendium-wiedzy-wzor> (dostęp: 5.08.2024).
10. *Obowiązki pracownika sekretariatu – warto wiedzieć*, <https://poradnikpracownika.pl/obowiazki-pracownika-sekretariatu-warto-wiedziec> (dostęp: 27.07.2024).
11. *Rodzaje pism*, <https://eblogfinansowy.pl/rodzaje-pism.html> (dostęp: 12.06.2024).
12. Rozwadowska A. (2005a), *Organizacja pracy biurowej*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
13. Rozwadowska A. (2005b), *Wykonywanie prac biurowych*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
14. Sołtysiak M. (2006), *Wykonywanie prac biurowych*, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
15. Spadło Ż., *Co powinien zawierać list motywacyjny/ Schemat i budowa listu*, <https://www.livecareer.pl/list-motywacyjny/co-powinien-zawierac-list-motywacyjny> (dostęp: 29.06.2024).
16. Wójcik D., Sołtysiak M. (2007), *Prowadzenie korespondencji biurowej*, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
17. Ziółkowska A., Gronkiewicz A. (2014), *Organizacja pracy biurowej w administracji. Zagadnienia prawne*, Wyd. Forma Studio s.c., Katowice.

Rozdział 2

Koncepcja społecznej odpowiedzialności w praktyce biznesowej

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

W obliczu współczesnych wyzwań globalnych, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) staje się nie tylko dobrowolnym zaangażowaniem przedsiębiorstw, ale wręcz imperatywem strategicznym. To jedna z nowoczesnych koncepcji zarządzania, zgodnie z którą współczesne przedsiębiorstwa uwzględniają kwestie społeczne i środowiskowe w swojej działalności biznesowej, a także w interakcjach z interesariuszami.

Pojęcie CSR odnosi się do sposobu, w jakim biznesowe decyzje czy działania wpływają na szerokie grono różnorodnych podmiotów, które to pozostają z nim w interakcji. Społeczna odpowiedzialność ściśle powiązana jest z wysiłkami różnorodnych grup społecznych, rządów czy też międzynarodowych instytucji, tak aby zminimalizować patologiczne zjawiska w gospodarce wolnorynkowej, a tym samym zapobiec ich skutkom (Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005, s. 132).

To taka praktyka biznesowa, która umożliwia organizacji odpowiedzialność za wpływ, jaki jej działania mają na ludzi i świat. Angażowanie się w strategię CSR oznacza realizację działania każdej organizacji w sposób ograniczający negatywne skutki jej działalności oraz uznaje potrzebę wywierania pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Koncepcja ta to samoregulujący się model biznesowy, który pomaga współczesnemu przedsiębiorstwu być społecznie odpowiedzialnym wobec siebie, swoich interesariuszy, jak również społeczeństwa.

Stosując społeczną odpowiedzialność biznesu, zwaną także obywatelstwem korporacyjnym, przedsiębiorstwa mogą być świadome wpływu, jaki wywierają na wszystkie aspekty społeczeństwa, takie jak gospodarcze, społeczne i środowiskowe.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to szerokie pojęcie, które może przybierać różne formy w zależności od firmy i branży. Dzięki programom CSR, filantropii i wolontariatowi firmy mogą przynosić korzyści społeczeństwu, jednocześnie wzmacniając swoje marki.

Zaangażowanie w CSR oznacza, że w ramach zwykłej działalności każda organizacja działa w sposób, który poprawia jakość życia społeczeństwa i ma pozytywny wpływ na środowisko, zamiast przyczyniać się do negatywnych zmian.

Wprowadzając strategię CSR, istotne jest wyznaczenie realistycznych celów. Podejście do koncepcji CSR jest zwykle bardziej efektywne, gdy koreluje ono z najpilniejszymi i najbardziej palącymi problemami społeczeństwa. Znajomość bieżących wydarzeń i dostosowywanie strategii CSR do zachodzących zmian może zapewnić jej długofalową skuteczność.

Istota koncepcji CRS

Pojęcie CSR jest pojęciem wieloaspektowym i dość złożonym. Z tego też względu trudno podać jedną uniwersalną definicję, która w pełni oddaje sedno społecznej odpowiedzialności. Co więcej, w literaturze istnieją różne interpretacje dotyczące tego, czego tak naprawdę dotyczy CSR, jakie są jego wymiary (Waćkowski, Szomański, Chmielewski 2018, s. 483).

Wyłonienie się pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu nie przypisuje się konkretnemu autorowi. Jego skonkretyzowanie ściśle związane jest z wydaniem w 1953 roku książki pt. *Social Responsibilities of the Businessman*, autorstwa H.R. Bowena. Celem książki było przedstawienie CSR jako nowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, a jej autor jasno wskazał, iż biznesmeni są zobowiązani do podejmowania takich działań, które to są pożądane przez społeczeństwo (Niewierko 2018, s. 313).

Do początku XXI wieku definicja CSR rozpatrywana była poprzez pryzmat wątpliwości i dylematów z nią związanych. Obecnie społeczna odpowiedzialność ujmowana jest jako strategiczny aspekt prowadzenia działalności (Rojek-Nowosielska 2006, s. 42).

Definicje CSR można podzielić na trzy zasadnicze grupy, takie jak (Olejniczak-Szuster 2021, s. 47):

- grupa definicji filantropijnych powstałych w latach 1950-1960,
- grupa definicji określanych jako regulowane CSR, powstałe w latach 1970-1980,
- grupa definicji instrumentalnych/ strategicznych, powstałych od początku 1990 roku aż do dnia dzisiejszego.

Obszary zainteresowań w każdej z grup przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1. Wymiary i obszary definicji CSR

Okres	Główne obszary zainteresowania	Grupa definicji
1950-1960	<ul style="list-style-type: none"> – filozofie religijne – rozwój społeczności – nieuregulowana filantropia – łagodzenie ubóstwa – zobowiązanie wobec społeczeństwa 	filantropia
1970-1980	<ul style="list-style-type: none"> – przedłużenie zobowiązań CSR – CSR jako symbol obywatelstwa korporacyjnego – zarządzanie relacjami z interesariuszami – reputacja korporacyjna – priorytety społeczno-gospodarcze – niwelowanie luki w zarządzaniu – prawa interesariuszy – odpowiedzialność prawna i etyczna 	regulowane CSR
1990-nadal	<ul style="list-style-type: none"> – konkurencyjna strategia – ochrona środowiska w zakresie zrównoważonego rozwoju – umiędzynarodowienie standardów CSR – przejrzystość i odpowiedzialność 	instrumentalny/ strategiczny CSR

Źródło: K. Olejniczak-Szuster, *Przedsiębiorca społecznie odpowiedzialny – motywy i strategie działania w dobie pandemii COVID-19. Źródła, koncepcje, modele* Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 47

Niektóre definicje CSR odnoszą się do działań organizacji, które wykraczają poza prawo i uwzględniają kwestie społeczne, środowiskowe, etyczne i konsumencie w swojej działalności biznesowej w celu tworzenia wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy. W innych definicjach CSR jest identyfikowany jako połączenie odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej i etycznej przedsiębiorstw (Newman i in. 2020, s. 1455-147).

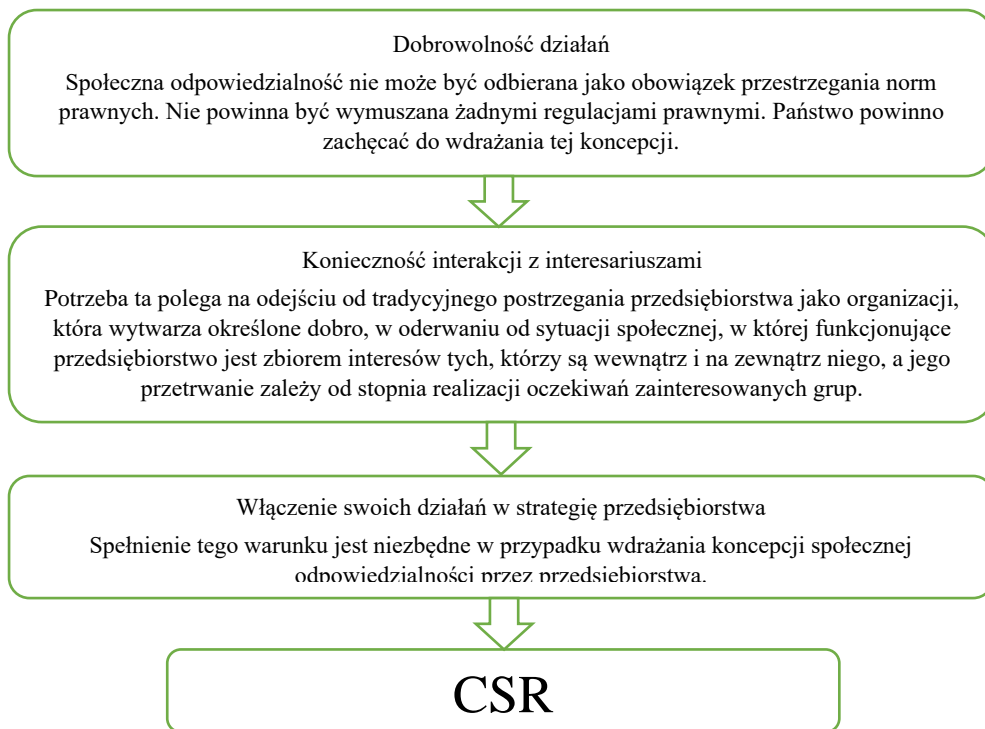
Według Komisji Europejskiej strategia CSR odnosi się do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez dialog z szerokim gronem interesariuszy, uwzględnianie zarządzania środowiskowego i konstrukcję społecznego kapitału (Rok 2004, s. 12).

CSR to niejako sposób, w jaki przedsiębiorstwa koncentrują się na społecznych zagadnieniach, przy jednoczesnym dążeniu do brania odpowiedzialności wobec społeczeństwa (Adamczyk 2001, s. 66).

Społeczna odpowiedzialność biznesu to rodzaj samoregulacji biznesu, której celem jest wywieranie pozytywnego wpływu na społeczeństwo (Korpus 2006, s. 54)

CSR można określić jako zobowiązanie stawiane ponad te, które reguluje prawo i zasady gospodarowania (Michalski 2008, s. 33.)

Przedstawiając definicję CSR, na uwagę zasługuje ujęcie zaproponowane przez Komisję Europejską, według której CSR prowadzi do trwałego sukcesu przedsiębiorstwa – poprzez dialog z interesariuszami czy uwzględnianie zarządzania środowiskowego i budowę kapitału społecznego. Istotność tej definicji wynika z trzech ważnych komponentów, co przedstawia rysunek 2.1.



Rysunek 2.1. Składowe elementy definicji CSR

Źródło: Opracowanie na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku, Wydawnictwo Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003, s. 5

Podsumowując, koncepcja społecznej odpowiedzialności jest bardzo szeroka. Rozumiana i wdrażana w różny sposób przez organizacje. Fundamentalną zasadą CSR jest działanie w sposób zrównoważony pod względem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. W praktyce oznacza to podejmowanie działań mających na celu maksymalizację korzyści finansowych, przy jednoczesnym dbaniu o środowisko naturalne, a także pracowników i lokalne społeczności.

Ewolucja społecznej odpowiedzialności

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ma długą i zróżnicowaną historię. Choć szerokie uznanie CSR nastąpiło stosunkowo niedawno, sama idea istnieje już od ponad wieku. Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir i Davídsdóttir przedstawili szczegółową historię rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w swoich badaniach, wyróżniając następujące okresy rozwoju tej koncepcji (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, Davídsdóttir 2019, s. 2-23):

- Lata 50. i 60. XX wieku

Narodziny nowoczesnej ery odpowiedzialności społecznej

W tym okresie zauważalny był rosnący wpływ społeczny przedsiębiorstw, wynikający z ruchów społecznych dotyczących środowiska naturalnego oraz praw człowieka i pracowniczych. Badacze zajmujący się tym zagadnieniem postrzegali CSR jako odpowiedź na wyzwania i aspiracje nowoczesnego społeczeństwa.

- Lata 70 XX wieku

CSR i zarządzanie

Ten czas wiązał się z niskim poziomem zaufania w sektorze biznesowym oraz rosnącymi protestami, które domagały się czystego i zrównoważonego środowiska oraz przeciwdziałania zanieczyszczeniom spowodowanym głównie przez korporacje (np. wycieki ropy, toksyczne wysypiska, zanieczyszczające fabryki i elektrownie). Pierwsze debaty na temat odpowiedzialności korporacyjnej za wpływ na środowisko miały swoje początki w tym okresie.

- Lata 80 XX wieku

Operacjonalizacja CSR

W tym czasie pojawiło się więcej aktów prawnych, które reagowały na ówczesne problemy społeczne i nakładały na korporacje szerszy zakres obowiązków.

Ramy regulacyjne skłoniły naukowców do refleksji nad etyką biznesu i operacjonalizacją CSR jako odpowiedzią na oczekiwania różnych grup, takich jak akcjonariusze, pracownicy i konsumenci.

- Lata 90 XX wieku

Globalizacja i CSR

Odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój stały się tematem międzynarodowych dyskusji. W tym okresie istotną rolę odegrała Komisja Europejska, promując odpowiedzialne zachowania biznesowe, co było w dużej mierze rezultatem zielonej i białej księgi.

- Lata 2000

Akceptacja i wdrażanie CSR

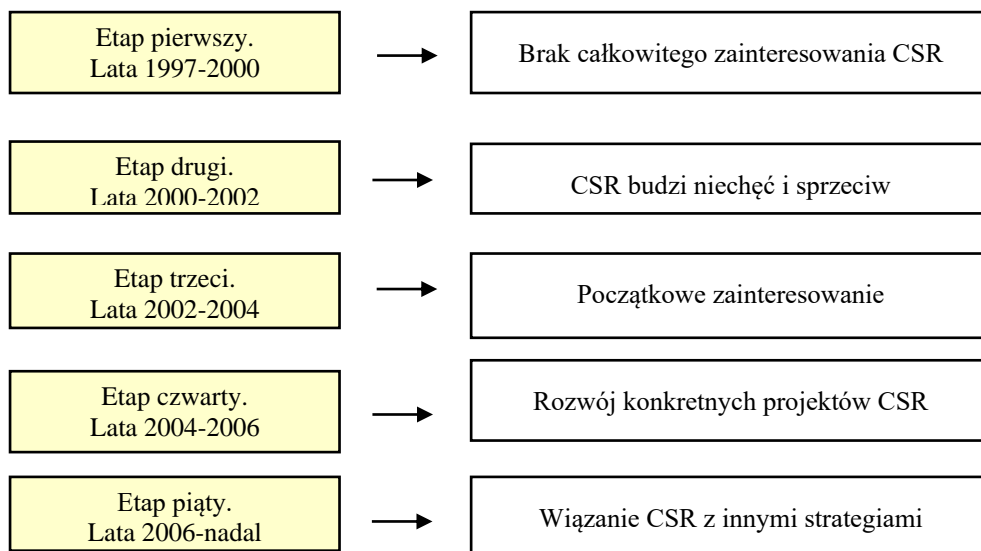
Ten okres można podzielić na dwa cykle. Pierwszy skupiał się na identyfikacji, rozszerzaniu i wdrażaniu CSR, podczas gdy drugi koncentrował się na strategicznym podejściu do CSR, jaki proponowały współczesne publikacje naukowe.

Rozwój społecznej odpowiedzialności w Polsce kształtował się nieco inaczej, co wynikało z kilku kluczowych przesłanek, takich jak (Ćwik 2011, s. 21):

- niedokończone reformy gospodarcze,
- otwarcie na gospodarkę światową,
- postępująca integracja europejska,
- niechęć przedsiębiorców do wdrażania CSR,
- brak wiedzy dotyczącej CSR.

Okres rozwoju CSR w Polsce można podzielić, na pięć zasadniczych etapów, co przedstawiono na rysunku 2.2.

Rozwój społecznej odpowiedzialności w Polsce przebiegał w różny sposób, od początkowego braku zainteresowania polskich menedżerów ideą CSR, poprzez okres, w którym koncepcja ta była negatywnie postrzegana, aż do trzeciego etapu, który charakteryzowało rosnące zainteresowanie CSR jako sposobem na poprawę efektywności działalności gospodarczej. Efektem tego było powstanie projektów i praktyk CSR w czwartym etapie oraz uznawanie jej za element strategiczny w piątym.



Rysunek 2.2. Etapy rozwoju CSR w Polsce

Źródło: J. Kroik, M. Bachorski-Rudnicki, Geneza i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, „Problemy Jakości”, 2010, 10, s. 18

Inny obraz rozwoju CSR przedstawia E. Jastrzębska, wskazując na trzy główne etapy, takie jak:

- ekorozwój, związany z koncepcją zrównoważonego rozwoju, który koncentruje się na przeciwdziałaniu zagrożeniom ekologicznym,
- nacisk obywatelski, który zmienił mentalność społeczną i zwiększył solidarność oraz aktywność społeczną, zmuszając sektor komercyjny do wzięcia na siebie odpowiedzialności,
- świadomość społeczna dotycząca działań przedsiębiorstw, zwłaszcza tych nieetycznych.

Wzrost zainteresowania CSR był wynikiem wzrastającego znaczenia współczesnych przedsiębiorstw, które traktują CSR jako narzędzie marketingowe, reagując na rosnące oczekiwania konsumentów, zwiększoną konkurencję oraz wymagania regulacyjne, szczególnie w zakresie norm środowiskowych (Teneta-Skwiercz 2013, s. 18).

Na podstawie dotychczasowych analiz można stwierdzić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przeszła ewolucję od początkowego skoncentrowania się na generowaniu zysków do przekonania, że przedsiębiorstwa powinny kłaść nacisk na kreowanie wspólnej wartości. Warto zauważyć, że rozwój tej koncepcji następował zarówno w kontekście korporacyjnym, jak i naukowym.

Implementacja koncepcji CSR w praktyce biznesowej

Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w praktyce jest nie tylko wyzwaniem, lecz także niezbędnym krokiem ku tworzeniu zrównoważonych i wartościowych strategii działalności gospodarczej.

CSR, rozumiane jako integralna część odpowiedzialnego podejścia do biznesu, wchodzi w interakcje z oczekiwaniami społecznymi, ekonomicznymi i środowiskowymi, wymagając zaangażowania oraz strategicznego podejścia przedsiębiorstw.

Literatura przedmiotu wyróżnia kilka etapów wdrożenia w struktury przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności, co przedstawia tabela 2.2.

Tabela 2.2. Etapy kreowania CSR w przedsiębiorstwie

Etapy budowania społecznej odpowiedzialności	Rodzaje odpowiedzialności	Poziomy odpowiedzialności
Etap wstępny	unikanie odpowiedzialności prawnej	brak świadomości jakiegokolwiek odpowiedzialności
Etap pierwszy (prawny) przestrzeganie obowiązującego prawa	odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna) za to, co już się stało lub może się stać	odpowiedzialność narzucona przez prawo przedsiębiorca uświadamia sobie obowiązywanie odpowiedzialności za działania niezgodne z prawem
Etap drugi (etyczny) uczciwe postępowanie oparte na powszechnym przestrzeganiu prawa z należyтым uwzględnieniem praw klientów	odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna) za to, co już się stało lub może się stać	odpowiedzialność narzucona przez prawo przedsiębiorca poczuwa się do odpowiedzialności prawnej
Etap trzeci (początki CSR) kształtowanie właściwych relacji z wszystkimi grupami interesariuszy oraz próby równoważenia ich sprzecznych interesów	odpowiedzialność mieszana odpowiedzialność restrykcyjna z elementami odpowiedzialności pozytywnej	odpowiedzialność wymuszona przez społeczeństwo przedsiębiorca poczuwa się do realizowania tych oczekiwań pracowników, które mają silne poparcie społeczne
Etap czwarty (rozwinęta CSR) zaangażowanie społeczne, polegające na kształtowaniu relacji społecznych, dbałość o zrównoważony rozwój	odpowiedzialność pozytywna mająca na uwadze dobro zależne od działającej firmy	odpowiedzialność świadoma przedsiębiorca świadomie włącza niektóre cele społeczne do swojej działalności

Etap budowania społecznej odpowiedzialności	Rodzaje odpowiedzialności	Poziomy odpowiedzialności
<p>Etap piąty (zaawansowana CSR) zobowiązanie zmierzające do poprawy jakości życia wszystkich członków społeczności</p>	<p>odpowiedzialność pozytywna mająca na uwadze dobro zależne od działającej firmy</p>	<p>odpowiedzialność dobrowolna przedsiębiorca świadomie i dobrowolnie podejmuje odpowiedzialność społeczną, przyczyniając się do poprawy jakości życia</p>

Źródło: J. Filek, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa–Kraków 2006, s. 4

Implementacja CSR w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem jest skomplikowanym procesem. Wynika to z faktu, że na każdym z przedstawionych w tabeli etapów przedsiębiorstwo realizuje różne rodzaje CSR, które znajdują się na różnych poziomach zaawansowania.

Strategiczne podejście do CSR w zarządzaniu przedsiębiorstwem jeszcze do niedawna nie było typowe dla polskich decydentów. Choć wielu z nich używa terminu CSR, to czy rzeczywiście rozumieją jego znaczenie?

Strategia CSR opiera się o analizę (Adamczyk 2009, s. 125):

- interesariuszy przedsiębiorstwa,
- wartości przedsiębiorstwa,
- analizę problemów społecznych.

Tworząc strategię CSR, należy łączyć ją z innymi celami biznesowymi, takimi jak (Adamczyk 2009, s. 125):

- poprawa zaangażowania pracowników,
- zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów czy umocnienie reputacji marki.

Podsumowując, dobrze przeprowadzony CSR może pośrednio i pozytywnie wpłynąć na realizację wielu celów przedsiębiorstwa. Budowanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wynika z rosnącej świadomości społecznej. Dobra strategia CSR opiera się na uzasadnieniu biznesowym, które pokazuje, jak wybrane obszary CSR mogą zostać zintegrowane z planem rozwoju firmy, zapewniając, że inicjatywa pozostaje na właściwym torze. Osiągnięcie celów odpowiedzialności korporacyjnej wymaga konsekwentnego wysiłku i współpracy całej organizacji. Równie istotne jest powiązanie strategii CSR z celami i wartościami firmy. Po ich zidentyfikowaniu możliwe jest dostosowanie strategii CSR, aby była zgodna z tymi celami i wartościami.

Case study, pytania i zagadnienia do dyskusji

Case study 1:

Xella Polska – Budowanie dobrostanu pracowników jako element strategii CSR

Wprowadzenie: Xella Polska, część międzynarodowej grupy Xella Group, jest firmą, która od lat aktywnie wdraża zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. W szczególności skupia się na aspekcie dobrostanu pracowników, uznając go za kluczowy element swojej strategii ESG (Environmental, Social, Corporate Governance).

Problem: W obliczu pandemii COVID-19 i niepewnej sytuacji geopolitycznej Xella Polska zauważyła pogorszenie zdrowia psychicznego w społeczeństwie, co miało bezpośredni wpływ na jej pracowników. Firma zidentyfikowała potrzebę wsparcia swoich pracowników, aby zapobiec wypaleniu zawodowemu i rozluźnieniu więzi w zespołach.

Rozwiązanie: Xella Polska zdecydowała się na wdrożenie kompleksowej polityki dobrostanu, skupiając się na trzech głównych filarach: komforcie psychicznym, well-being emocjonalnym oraz zdrowiu i kondycji fizycznej pracowników. W ramach tej polityki firma zorganizowała szereg działań, w tym:

- prewencję i działania psychoedukacyjne,
- pierwszą linię wsparcia psychologicznego przez zespół HR,
- długofalową opiekę psychoterapeutyczną i interwencję kryzysową jako benefit dla pracowników.

Wyniki: Dzięki wdrożonym działaniom Xella Polska zauważyła znaczącą poprawę w zakresie dobrostanu pracowników. Zwiększyło się ich zaangażowanie, poprawiła się jakość relacji w zespołach oraz wzrosła ogólna produktywność. Firma zyskała również na reputacji jako pracodawca, który dba o swoich pracowników, co przyczyniło się do przyciągnięcia nowych talentów.

Wnioski: Case study Xella Polska pokazuje, że inwestycja w dobrostan pracowników jest nie tylko etyczna, ale również przynosi wymierne korzyści biznesowe. Wdrażanie strategii CSR zorientowanej na ludzi może być kluczowe dla budowania zrównoważonego i odpornego biznesu

Test 1.

- 1. Jakie jest główne przesłanie dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) we współczesnych przedsiębiorstwach?**
 - a) CSR jest jedynie dobrowolnym zaangażowaniem przedsiębiorstw
 - b) CSR jest kluczowym elementem strategicznym, uwzględniającym kwestie społeczne i środowiskowe
 - c) CSR nie ma wpływu na decyzje biznesowe

- 2. Jakie podmioty są zaangażowane w wysiłki na rzecz minimalizacji patologicznych zjawisk w gospodarce wolnorynkowej?**
 - a) Wyłącznie przedsiębiorstwa
 - b) Różnorakie grupy społeczne, rządy i międzynarodowe instytucje
 - c) Tylko rządy

- 3. Czym jest koncepcja CSR?**
 - a) To model biznesowy, który ignoruje kwestie społeczne
 - b) To praktyka biznesowa umożliwiająca organizacji odpowiedzialność za wpływ jej działań na ludzi i świat
 - c) To zestaw zasad dotyczących tylko działań marketingowych firmy

- 4. Jakie korzyści mogą przynieść programy CSR, filantropia i wolontariat firmom?**
 - a) Mogą przynosić korzyści społeczeństwu i wzmacniać marki firm
 - b) Mogą jedynie zwiększać koszty operacyjne firm
 - c) Nie mają wpływu na wizerunek firm

- 5. Jakie podejście do strategii CSR jest uważane za najbardziej efektywne?**
 - a) Podejście, które jest sztywne i niezmienne
 - b) Podejście, które koreluje z najpilniejszymi problemami społeczeństwa i dostosowuje się do bieżących wydarzeń
 - c) Podejście, które ignoruje bieżące wydarzenia i problemy społeczne

6. Co oznacza termin "obywatelstwo korporacyjne" w kontekście CSR?

- a) Przedsiębiorstwa mogą być świadome wpływu, jaki wywierają na wszystkie aspekty społeczeństwa
- b) Przedsiębiorstwa muszą skupić się wyłącznie na maksymalizacji zysków
- c) Przedsiębiorstwa powinny działać jedynie na rzecz swoich akcjonariuszy

Odpowiedzi:

1. b; 2. b; 3. b; 4. a; 5. b; 6. a.

Case study 2:

Firma „EcoGoods” jest średniej wielkości przedsiębiorstwem produkcyjnym działającym w branży odzieżowej. Firma postanowiła wprowadzić zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w celu poprawy swojego wizerunku, zrównoważonego rozwoju i wzrostu lojalności klientów. „EcoGoods” zaczęła od przeprowadzenia analizy, która pomogła zidentyfikować kluczowe obszary wymagające uwagi:

Zrównoważone materiały: Przejście na ekologiczne materiały w produkcji odzieży.

Warunki pracy: Poprawa warunków pracy w fabrykach, w tym płace, godziny pracy i bezpieczeństwo.

Spoleczność lokalna: Wspieranie lokalnych społeczności poprzez różne inicjatywy społeczne.

Ślad węglowy: Redukcja emisji CO₂ i optymalizacja zużycia energii.

Realizacja działań CSR

Zrównoważone materiały: Firma zainwestowała w technologie pozwalające na produkcję odzieży z materiałów organicznych i recyklingowanych.

Warunki pracy: „EcoGoods” wprowadziła kodeks etyczny dotyczący warunków pracy, nadzorowała przestrzeganie przepisów BHP i zapewniła pracownikom szkolenia.

Spoleczność lokalna: Firma uruchomiła programy stypendialne dla studentów z ubogich rodzin oraz organizowała wydarzenia mające na celu edukację ekologiczną.

Ślad węglowy: „EcoGoods” zainwestowała w energooszczędne maszyny i zastosowała odnawialne źródła energii w swoich zakładach produkcyjnych.

Wyniki

Po dwóch latach od wprowadzenia działań CSR „EcoGoods” zaobserwowała:

- zwiększoną lojalność klientów i wzrost sprzedaży o 15 %,
- lepsze relacje z lokalną społecznością i większe zaangażowanie pracowników,
- redukcję emisji CO₂ o 20 % oraz spadek zużycia energii o 25 %,
- pozytywne opinie w mediach i w branży odzieżowej.

Pytania:

1. Jakie były kluczowe obszary CSR, na których skupiła się firma „EcoGoods”?
2. Jakie działania podjęła „EcoGoods” w celu poprawy warunków pracy w fabrykach?
3. W jaki sposób firma zmniejszyła swój ślad węglowy?
4. Jakie korzyści zaobserwowała „EcoGoods” po wprowadzeniu działań CSR?
5. Jakie znaczenie miało wsparcie lokalnych społeczności dla „EcoGoods”?
6. Jakie były wyzwania, przed którymi stanęła „EcoGoods” przy wprowadzaniu strategii CSR?

Test 2.

1. **Jakie są trudności związane z podaniem jednej uniwersalnej definicji CSR?**
 - a) Ponieważ CSR jest pojęciem jednoaspektowym
 - b) Ponieważ CSR jest pojęciem wieloaspektowym i złożonym
 - c) Ponieważ wszyscy autorzy zgadzają się co do definicji CSR
2. **Jaki był cel książki „Social Responsibilities of the Businessman”?**
 - a) Przedstawienie CSR jako nowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem
 - b) Przedstawienie historii biznesu
 - c) Przedstawienie strategii marketingowych
3. **Jak postrzegano definicję CSR do początku XXI wieku?**
 - a) Jako stabilną i jednoznaczną
 - b) Jako pełną wątpliwości i dylematów
 - c) Jako nieistotną dla biznesu

4. Jak obecnie ujmowana jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR)?

- a) Jako nieważny element prowadzenia działalności
- b) Jako strategiczny aspekt prowadzenia działalności
- c) Jako aspekt filantropijny

5. Na jakie trzy grupy można podzielić definicje CSR?

- a) Grupa definicji finansowych, ekologicznych i społecznych
- b) Grupa definicji filantropijnych, regulowanych i instrumentalnych/strategicznych
- c) Grupa definicji historycznych, współczesnych i przyszłościowych

6. W jakich latach powstały definicje CSR określane jako regulowane CSR?

- a) 1950-1960
- b) 1970-1980
- c) Od początku 1990 roku

7. Które z poniższych stwierdzeń jest prawdziwe?

- a) Definicje CSR nigdy się nie zmieniały
- b) Definicje CSR rozwijały się i ewoluowały w różnych okresach czasu
- c) CSR zawsze było postrzegane jako nieistotne

8. Kiedy zaczęła się nowoczesna era odpowiedzialności społecznej?

- a) W latach 40. XX wieku
- b) W latach 50. i 60. XX wieku
- c) W latach 70. XX wieku

9. Jakie wydarzenia społeczne wpłynęły na rozwój CSR w latach 50. i 60. XX wieku?

- a) Rewolucje technologiczne
- b) Ruchy społeczne dotyczące środowiska naturalnego oraz praw człowieka i pracowniczych
- c) Globalizacja i rozwój Internetu

10. Co charakteryzowało lata 70. XX wieku w kontekście CSR?

- a) Wysoki poziom zaufania w sektorze biznesowym
- b) Rosnące protesty domagające się czystego i zrównoważonego środowiska
- c) Początek globalizacji

11. Co nastąpiło w latach 80. XX wieku w związku z CSR?

- a) Pojawiło się więcej aktów prawnych nakładających na korporacje szerszy zakres obowiązków
- b) Zmniejszenie regulacji dotyczących odpowiedzialności korporacyjnej
- c) Brak znaczących zmian w regulacjach dotyczących CSR

12. Jaki był główny temat dyskusji dotyczących CSR w latach 90. XX wieku?

- a) Rewolucje technologiczne
- b) Odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój
- c) Deregulacja rynku

13. Jakie były dwa cykle związane z CSR od roku 2000?

- a) Identyfikacja i wdrażanie CSR oraz strategiczne podejście do CSR
- b) Deregulacja CSR oraz ograniczenie odpowiedzialności
- c) Wzrost zysków oraz minimalizacja kosztów

14. Która z poniższych przesłanek nie była kluczowa dla rozwoju CSR w Polsce?

- a) Niedokończone reformy gospodarcze
- b) Postępująca integracja europejska
- c) Wysoka świadomość przedsiębiorców na temat CSR

15. Jak można podzielić okres rozwoju CSR w Polsce?

- a) Na trzy etapy
- b) Na pięć zasadniczych etapów
- c) Na dwa główne etapy

16. Jak przebiegał rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w Polsce?

- a) Od początkowego zainteresowania do zaniku koncepcji CSR
- b) Od braku zainteresowania, przez negatywne postrzeganie, rosnące zainteresowanie, powstanie projektów i praktyk CSR, do uznawania jej za element strategiczny
- c) Od negatywnego postrzegania do całkowitego odrzucenia CSR

17. Który etap rozwoju CSR w Polsce charakteryzował się rosnącym zainteresowaniem jako sposobem na poprawę efektywności działalności gospodarczej?

- a) Pierwszy etap
- b) Drugi etap
- c) Trzeci etap

18. Jakie trzy główne etapy rozwoju CSR wskazuje E. Jastrzębska?

- a) Ekorozwój, nacisk obywatelski, świadomość społeczna dotycząca działań przedsiębiorstw
- b) Ekorozwój, wzrost zysków, deregulacja rynku
- c) Świadomość społeczna, ograniczenie kosztów, globalizacja

19. Co charakteryzuje etap ekorozwoju?

- a) Skoncentrowanie się na zyskach
- b) Koncentracja na przeciwdziałaniu zagrożeniom ekologicznym
- c) Deregulacja rynku

20. Jakie zmiany społeczne miały wpływ na rozwój CSR?

- a) Zwiększenie konkurencji rynkowej
- b) Zmiana mentalności społecznej, zwiększona solidarność i aktywność społeczna
- c) Deregulacja norm środowiskowych

21. Co skłoniło sektor komercyjny do przejęcia odpowiedzialności?

- a) Wzrost zysków
- b) Nacisk obywatelski
- c) Globalizacja

22. Co było wynikiem wzrostu zainteresowania CSR?

- a) Wzrost liczby regulacji rynkowych
- b) Rosnące oczekiwania konsumentów, zwiększona konkurencja oraz wymagania regulacyjne dotyczące norm środowiskowych
- c) Zmniejszenie zysków przedsiębiorstw

23. Jakie było początkowe skupienie się koncepcji CSR według dotychczasowych analiz?

- a) Na generowaniu zysków
- b) Na globalizacji
- c) Na regulacjach prawnych

24. Do czego ewoluowała koncepcja CSR według dotychczasowych analiz?

- a) Do ograniczenia kosztów
- b) Do przekonania, że przedsiębiorstwa powinny kłaść nacisk na kreowanie wspólnej wartości
- c) Do zwiększenia globalizacji

25. W jakim kontekście następował rozwój koncepcji CSR?

- a) Wyłącznie w kontekście regulacyjnym
- b) W kontekście korporacyjnym i naukowym
- c) Tylko w kontekście korporacyjnym

26. Dlaczego implementacja CSR w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem jest skomplikowana?

- a) Z powodu braku zrozumienia terminu CSR przez wszystkich menedżerów
- b) Ponieważ na różnych etapach przedsiębiorstwo realizuje różne rodzaje CSR na różnych poziomach zaawansowania
- c) Ze względu na brak regulacji prawnych dotyczących CSR

27. Czy strategiczne podejście do CSR było typowe dla polskich decydentów jeszcze do niedawna?

- a) Tak, zawsze było typowe
- b) Nie, nie było typowe
- c) Tak, ale tylko w niektórych sektorach

28. Na czym opiera się strategia CSR według Adamczyka?

- a) Na maksymalizacji zysków
- b) Na analizie interesariuszy, wartości przedsiębiorstwa i problemów społecznych
- c) Na redukcji kosztów operacyjnych

29. Jakie cele biznesowe powinny być łączone z strategią CSR?

- a) Maksymalizacja zysków i redukcja kosztów
- b) Poprawa zaangażowania pracowników, zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów, umocnienie reputacji marki
- c) Zwiększenie globalizacji i outsourcingu

30. Jaki wpływ może mieć dobrze przeprowadzony CSR na realizację celów przedsiębiorstwa?

- a) Negatywny wpływ na zyski
- b) Pośrednio i pozytywnie wpłynąć na realizację wielu celów przedsiębiorstwa
- c) Brak wpływu na cele przedsiębiorstwa

31. Na czym opiera się dobra strategia CSR?

- a) Na minimalizacji kosztów
- b) Na uzasadnieniu biznesowym, które pokazuje, jak wybrane obszary CSR mogą zostać zintegrowane z planem rozwoju firmy
- c) Na maksymalizacji zysków krótkoterminowych

32. Co jest niezbędne do osiągnięcia celów odpowiedzialności korporacyjnej?

- a) Redukcja kosztów operacyjnych
- b) Konsekwentny wysiłek i współpraca całej organizacji
- c) Zmniejszenie liczby pracowników

33. Jakie jest znaczenie powiązania strategii CSR z celami i wartościami firmy?

- a) Umożliwia dostosowanie strategii CSR, aby była zgodna z celami i wartościami firmy
- b) Jest to zbędne, ponieważ CSR działa niezależnie od celów firmy
- c) Powoduje wzrost kosztów operacyjnych

Odpowiedzi:

1. b; 2. a; 3. b; 4. b; 5. b; 6. b; 7. b; 8. b; 9. b; 10. b; 11. a; 12. b; 13. a; 14. c; 15. b; 16. b; 17. c; 18. a; 19. b; 20. b; 21. b; 22. b; 23. a; 24. b; 25. b; 26. b; 27. b; 28. b; 29. b; 30. b; 31. b; 32. b; 33. a.

Literatura

1. Adamczyk J. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna „Monografie”, 145, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
2. Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. PWE, Warszawa.
3. Ćwik N. (2011), *Rozwój CSR w Polsce*, [w:] Nikodemka-Wołowik A.M. (red.), *Polskie i szwedzkie MSP wobec CSR*, RespEN, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 21-23.
4. Filek J. (2006), *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa – Kraków.
5. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2003), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, Wydawnictwo Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
6. Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T. (2005), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
7. Korpus J. (2006), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
8. Kroik J., Bachorski-Rudnicki M. (2010), *Geneza i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Problemy Jakości”, 10, s. 18.
9. Latapí Agudelo M.A., Jóhannsdóttir L., Davídsdóttir B. (2019), *A Literature Re-view of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility*, „International Journal of Corporate Social Responsibility”, 4/2019, s. 2-23.
10. Michalski E. (2008), *Zarządzanie*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
11. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. (2020), *Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment*, „The Journal of Development Studies”, 56(8), s. 1455-1472.
12. Niewierko M. (2018), *Dobre praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Marketing i Rynek”, 25(11), s. 311-321.
13. Olejniczak-Szuster K. (2021), *Przedsiębiorca społecznie odpowiedzialny – motywy i strategię działania w dobie pandemii COVID-19. Źródła, koncepcje, modele*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

14. Rojek-Nowosielska M. (2006), *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
15. Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
16. Teneta-Skwiercz D. (2013), *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Waćkowski K., Szomański B., Chmielewski J.M. (2018), *RODO a społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Marketing i Rynek”, 11, s. 482-493.

Rozdział 3

Kluczowe czynniki sukcesu – skuteczne narzędzie w budowaniu strategii przedsiębiorstw

Ryszard Królik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Potencjał strategiczny przedsiębiorstwa

Strategia to inaczej celowy, skuteczny program działania, sformułowany dla każdego obszaru działalności organizacji i koordynujący wszystkie jej funkcje. (Kozłowski 2010, s. 190). To również wybór dziedziny działalności, sposobu funkcjonowania oraz określenie kluczowych zasobów potrzebnych do przetrwania i rozwoju (Strategor 1997, s. 25).

W klasycznym podejściu do strategii przedsiębiorstw źródło sukcesu łączono głównie z wszelkimi umiejętnościami, które pozwalają dostosować się przedsiębiorstwu do systemu warunków zewnętrznych. Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku popularną koncepcją w zarządzaniu strategicznym stało się podejście zasobowe, w którym zaczęto doceniać możliwości sukcesu tkwiące w samym przedsiębiorstwie (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 161).

W podejściu zasobowym największą popularność zdobyły trzy koncepcje:

- kluczowych umiejętności (core competencies) G. Hamela i C.K. Prahalada (Hamel, Prahalad 1990),
- kluczowych zdolności (core capabilities) G. Stalka, P. Evansa i L.E. Shulmana (Stalk, Evans, Shulman 1992),
- wyróżniających umiejętności (distinctive competencies) Ch.W. Hilla i G.R. Jonesa (Hill, Jones 1992).

Każde przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia sukcesu, niezależnie od tego, jak według niego jest jego definicja, czyli jaki to jest rodzaj sukcesu i w jakich kategoriach rozumiany przez przedsiębiorstwo. Zgodnie z koncepcją zasobową o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje zbiór jego indywidualnych cech, czyli konkretnych zasobów, umiejętności oraz efektywnego i innowacyjnego ich wykorzystania.

Przez zasoby przedsiębiorstwa rozumiemy wszelkiego rodzaju środki materialne, takie jak: pieniądze, maszyny, urządzenia, nieruchomości, technologie, surowce, materiały, kanały dystrybucyjne itp. Do środków niematerialnych zaliczmy następujące zasoby: kadre, indywidualne kwalifikacje, kulturę organizacyjną, renomę firmy, posiadane patenty i wzory użytkowe, innowacyjne rozwiązania i wynalazki.

Umiejętności, uznawane jako zasób i potencjał przedsiębiorstwa, to sposób optymalnego wykorzystania posiadanych indywidualnych zdolności poszczególnych pracowników, co przekłada się na sposoby optymalnego wykorzystania przez odpowiednią strukturę, sposób zarządzania przedsiębiorstwem i kulturę organizacyjną zasobów w skali całej organizacji.

Według tego podejścia sukces odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które mają zdolność do kreowania swoich kluczowych umiejętności i ich wykorzystywania w konfrontacji z konkurencją na rynku (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 162).

Racjonalnym następstwem stosowania podejścia zasobowego jest podporządkowanie procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa tej koncepcji i kierowanie szczególnego nacisku w analizie strategicznej na badanie swoich zasobów oraz stosowanych rozwiązań u konkurentów pod względem przydatności i skuteczności w osiągnięciu dobrych rezultatów finansowych i budowaniu odpowiedniej pozycji konkurencyjnej.

W literaturze i opracowaniach z dziedziny zarządzania strategicznego w zakresie analizy zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa można spotkać kilka podstawowych ujęć tego zagadnienia:

- bilans strategiczny przedsiębiorstwa,
- analiza łańcucha wartości,
- analiza kluczowych czynników sukcesu,
- benchmarking.

Bilans strategiczny przedsiębiorstwa polega na wielokryterialnej analizie wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa we wszystkich fragmentach jego systemu i funkcji. Zasoby te poddawane są dalej ocenie i zestawiane jako mocne i słabe strony przedsiębiorstwa z wyodrębnieniem zasobów istotnych (kluczowych) i nieistotnych

dla przedsiębiorstwa. Metoda bilansu strategicznego pozwala całościowo zbadać i ocenić zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa. Jest to jednak metoda bardzo czasochłonna i kosztowna, dlatego można ją stosować przed podjęciem ważnej, przełomowej decyzji strategicznej.

Koncepcja łańcucha wartości polega na założeniu, iż ścieżka przepływu surowców, półwyrobów, produktów finalnych oraz pokrywająca się z nią ścieżka ekonomiczna dają możliwość analizy łańcucha wartości dodanej. Analiza łańcucha wartości jest użyteczną metodą badania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw zarówno działających w jednym sektorze, jak i przedsiębiorstw zdywersyfikowanych.

Możliwości, jakie daje metoda analizy łańcucha wartości:

- identyfikuje możliwość uzyskania przewagi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy,
- bada potencjał materialny oraz umiejętności,
- pozwala analizować łańcuch na dowolnym poziomie szczegółowości,
- pozwala stosować inne analizy w poszczególnych obszarach badań.

Jedną z młodszych technik stosowanych w zarządzaniu strategicznym, opartą na analizach KCS (kluczowe czynniki sukcesu), jest benchmarking. Technika ta oznacza w skrócie uczenie się od najlepszych.

Wyróżniamy:

- wewnętrzny – nastawiony na porównywanie oddziałów i przedsiębiorstw wewnątrz firmy zdywersyfikowanej. Punktem odniesienia będzie najlepszy pod jakimś względem oddział przedsiębiorstwa,
- zorientowany na konkurencję – nastawiony na porównywanie się z liderem z tego samego sektora, wyróżniającym się pod względem wybranej umiejętności lub zasobów. Obiektem porównania są charakterystyczne dla sektora czynniki sukcesu: cena, jakość, marketing, sieć dystrybucji itp.,
- funkcjonalny – polega na analizowaniu, w jaki sposób pewne funkcje w przedsiębiorstwie rozwiązały przedsiębiorstwa o dużym doświadczeniu, mistrzostwie funkcjonalnym. Firmami wzorcowymi będą tu najczęściej przedsiębiorstwa spoza sektora, np. jeżeli firma ma problemy z logistyką, to będzie szukała wzorca najlepszego pod tym kątem, mając na uwadze, aby przedmiot zaopatrzenia był analogiczny pod względem rozmiarów, formy i wagi. Używając benchmarkingu funkcjonalnego, porównuje się wybrane funkcje przedsiębiorstwa, takie jak sposób organizowania łańcucha dostaw, logistykę, obsługę klientów, kulturę organizacyjną czy komunikację wewnętrzną.

Kluczowe czynniki sukcesu

Skutecznym i prostym narzędziem analizy umiejętności i zasobów przedsiębiorstwa, potrzebnym do stworzenia bilansu firmy i formułowania strategii działania, jest zdiagnozowanie jego mocnych i słabych stron przy pomocy zestawu kluczowych czynników sukcesu. Metoda KCS opiera się na zasadzie abstrahowania mniej istotnych czynników istniejących w przestrzeni biznesowej danego sektora i zwrócenia szczególnej uwagi na te najbardziej istotne z punktu widzenia skuteczności w osiągnięciu sukcesu. Praktyczne zastosowanie ma tutaj reguła Pareto, czyli zasada „80/20”, mówiąca o tym, że w organizacji zaledwie 20 % zdarzeń decyduje o 80 % efektów i odwrotnie, pozostałe 80 % zdarzeń wpływa na 20 % efektów (Obłój 2000, s. 21). Z tego prawa wynika praktyczny wniosek, który mówi, że nie warto analizować wszystkich czynników decydujących potencjalnie o sukcesie przedsiębiorstwa i tracić energię w postaci czasu i niepotrzebnych kosztów. Wystarczy położyć większy nacisk na te czynniki, które decydują o sukcesie czy porażce w konkretnym sektorze. Ważne jest również, aby nie mylić kluczowych czynników sukcesu z czynnikami sukcesu rynkowego, które dostarczają informacji o cechach firmy, produktu i to one decydują o podjęciu decyzji zakupu przez klienta (Gajdzik, Jama 2010, s. 103).

Należy podkreślić różnorodność kluczowych czynników sukcesu przez wzgląd na rodzaj działalności i branżę, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Aby efektywnie przeprowadzić analizę firmy, należy znaleźć czynniki specyficzne, charakterystyczne tylko dla konkretnej branży. Z zasady przyjmuje się, aby liczba sprecyzowanych elementów wynosiła od kilku do kilkunastu. Przydatność i prawdziwość analizy jest uwarunkowana prawidłowym doбором czynników, czyli tych elementów, które przedstawiają znaczenie strategiczne w danym sektorze (Kluczowe czynniki sukcesu, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kluczowe_czynniki_sukcesu).

Wyznaczenie listy kluczowych czynników sukcesu może być proste lub skomplikowane w zależności od:

- różnorodności towarów występujących w sektorze,
- zróżnicowania grup klientów obsługiwanych przez rywalizujące przedsiębiorstwa,
- fazy cyklu życia sektora lub wykorzystywanej technologii i obecności przedsiębiorstwa na rynku (jego cyklu życia). W początkowej fazie główną rolę odgrywać będą: zdolności właściciela do gromadzenia informacji i podejmowania na

ich podstawie trafnych decyzji oraz zasoby finansowe. W fazie stabilizacji znaczenia nabierają: zdolności przywódcze i umiejętność delegowania obowiązków przez właściciela, zasoby ludzkie oraz zaplecze techniczne i informatyczne. Z kolei na etapie dojrzałości firmy decydującym komponentem stają się zdolności strategiczne, które pozwolą na utrzymanie wysokiej pozycji w branży oraz dostrzeganie perspektyw na dalszy progres (<https://www.ifirma.pl>).

Kluczowe czynniki sukcesu można podzielić na kilka głównych typów, z których każdy odnosi się do innego aspektu działalności organizacji (<https://cyrekdigital.com/pl>):

- czynniki rynkowe odnoszą się do pozycji firmy na rynku i jej zdolności do reagowania na zewnętrzne warunki rynkowe, takie jak zapotrzebowanie klientów, konkurencja i trendy rynkowe,
- czynniki produkcyjne i operacyjne dotyczą wewnętrznych procesów i efektywności operacyjnej organizacji,
- czynniki związane z produktem lub usługą koncentrują się na jakości, innowacyjności i różnorodności oferowanych produktów lub usług,
- czynniki organizacyjne obejmują strukturę organizacji, kulturę organizacyjną w firmie, liderów i zarządzanie personelem,
- czynniki finansowe dotyczą zdolności firmy do zarządzania kondycją finansową, w tym przepływami pieniężnymi, rentownością, strukturą kapitałową i efektywnym wykorzystaniem zasobów,
- czynniki technologiczne opisują zdolność do adaptacji i wykorzystania nowych technologii w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej,
- czynniki związane z klientami polegają na rozumieniu i zaspokajaniu potrzeb klientów, zarządzaniu relacjami z nimi oraz budowaniu ich lojalności,
- czynniki regulacyjne i środowiskowe odnoszą się do przestrzegania przepisów prawnych, standardów branżowych oraz świadomego zarządzania wpływem działalności na środowisko.

Inny podział KCS wyróżnia 4 typy (<https://www.ifirma.pl>):

- czynniki branżowe – dotyczą specyfiki danej branży. Muszą zostać spełnione, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, np. wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przez firmę technologiczną,
- czynniki strategiczne – wynikają z wybranej strategii przedsiębiorstwa i z tego, w jaki sposób marka jest postrzegana oraz jakich odbiorców przyciąga,

- czynniki środowiskowe – odnoszą się do zewnętrznych wpływów, nad którymi nie mamy kontroli. Mogą to być zmiany w ustawodawstwie, kryzys gospodarczy, szybki postęp technologiczny itd. Ze względu na tę dynamikę warto zbierać i analizować dane o swoim otoczeniu, aby móc się przygotować,
- czynniki tymczasowe – dotyczą zwykle krótkotrwałych zmian (pozytywnych lub negatywnych) zachodzących w wewnętrznych strukturach firmy, np. wzrost obrotu międzynarodowego spowodowany ekspansją na rynki zagraniczne.

Przykłady najważniejszych czynników branż pod uwagę podczas wyodrębniania czynników kluczowych:

- pozycja na rynku (udział w rynku, dynamika rynku, pozycja w porównaniu do lidera),
- poziom organizacji firmy (struktura organizacyjna, stopień integracji pracowników, umiejętności kadry kierowniczej),
- potencjał finansowy (rentowność, kondycja finansowa),
- udział kosztów w produkcji (struktura kosztów, koszt jednostkowy, relacja kosztów zmiennych i stałych),
- zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa (rozpoznawalność, reputacja, zaufanie),
- poziom technologiczny (jakość produktów, wysokość nakładów na badania i rozwój, konkurencyjność stosowanych technologii).

Lista kluczowych czynników sukcesu dla każdego sektora może się diametralnie różnić, mimo obowiązujących wszędzie stałych zasad prowadzenia biznesu, np. w sektorze produkcji piwa kluczowymi czynnikami sukcesu są: technologia warzenia piwa, dobra sieć dystrybucji oraz efektywność reklamy (Thompson, Strickland 1996, s. 83).

Wyróżnia się dwie metody postępowania przy wyróżnianiu kluczowych czynników sukcesu. Pierwsza to przeprowadzenie dwuetapowej analizy. Najpierw wyodrębnia się pełną listę kryteriów z całego obszaru przedsiębiorstwa, kolejno sporządza się listę słabych i mocnych stron firmy. Finalnie skupia się uwagę na kluczowych czynnikach sukcesu i poddaje się je szczegółowej analizie. Natomiast druga metoda polega na wyodrębnieniu jedynie kluczowych czynników sukcesu przy założeniu, że będą one pochodziły z głównych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 201)

Mocne strony	Waga	Ocena (1-5)	Wartość wazona
Udział w rynku	0,10	4,00	0,40
Wzrost udziału w rynku	0,15	4,00	0,60
Jakość produktu	0,10	4,00	0,40
Marka firmy	0,10	5,00	0,50
Sieć dystrybucji	0,05	4,00	0,20
Efektywność reklamy	0,05	5,00	0,25
Zdolności produkcyjne	0,05	3,00	0,15
Wydajność produkcji	0,05	2,00	0,10
Koszt jednostkowy	0,15	3,00	0,45
Zapotrzebowanie materiałowe	0,05	5,00	0,25
Osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju	0,10	4,00	0,40
Zarządzanie personelem	0,05	4,00	0,20
	1,00		3,90

Rysunek 3.1. Przykładowa ocena mocnych stron firmy dla wyodrębnienia KCS

Źródło: Opracowanie na podstawie (Gierszewska 2003, s. 175)

Algorytm postępowania w procesie wyodrębniania kluczowych czynników sukcesu:

- opracować zestaw istotnych czynników istniejących w analizowanym sektorze,
- przypisać wagę dla każdego z poszczególnych czynników, biorąc pod uwagę ogólne warunki biznesowe w danym sektorze (suma wag = 1),
- określić wartość punktową oceny dla każdego czynnika pod kątem własnego przedsiębiorstwa na tle konkurencji, uwzględniając specyfikę asortymentu, charakterystykę klientów, sposób dystrybucji itd.,
- obliczyć średnią ważoną,
- ustalić KCS, wykorzystując metodę Pareto,
- dokonać benchmarkingu pod kątem rozbieżności ustalonych KCS i własnych mocnych/słabych stron,
- wnioski – uwzględnienie ich w strategicznych celach przedsiębiorstwa.

Po wstępnej analizie (rys. 3.1) widzimy, że za kluczowe czynniki sukcesu można wstępnie przyjąć: wzrost udziału w rynku, markę firmy i poziom kosztu jednostkowego.

Kluczowe czynniki sukcesu stanowią istotny element procesu tworzenia strategii zarządzania. Powinny być zgodne z celami, ale też wyznaczać kierunek dla celów

strategicznych przedsiębiorstwa. Ich właściwe dobranie pozwala określić odpowiednie kroki, jakie jednostka biznesowa musi podjąć, aby zrealizować wyznaczony plan i monitorować postępy w jego realizacji.

Pytania i zagadnienia do dyskusji

1. Zdefiniuj pojęcie strategii.
2. Wymień główne metody analizy potencjału przedsiębiorstwa w zarządzaniu strategicznym.
3. Wymień i scharakteryzuj wszystkie zasoby przedsiębiorstwa.
4. Zdefiniuj zasadę Pareto.
5. Opisz zasadę analizy KCS.
6. Przedstaw algorytm postępowania w procesie wyodrębniania kluczowych czynników sukcesu.

Pytania testowe (wielokrotnego wyboru)

1. Strategia to:

- a) Celowy, skuteczny program działania
- b) Nieograniczony dostęp do kanałów dystrybucji
- c) Określenie kluczowych zasobów potrzebnych do przetrwania i rozwoju

2. Zgodnie z koncepcją zasobową o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje:

- a) Jego scenariuszy przyszłości
- b) Zbiór jego indywidualnych cech
- c) Zbiór umiejętności oraz efektywnego i innowacyjnego ich wykorzystania

3. Zasoby przedsiębiorstwa to:

- a) Środki materialne
- b) Środki niematerialne
- c) Umiejętności uznawane jako zasób

4. Kluczowe czynniki sukcesu można podzielić na:

- a) Czynniki rynkowe
- b) Czynniki produkcyjne
- c) Czynniki technologiczne

5. Metody analizy zasobów przedsiębiorstwa to:

- a) Benchmarking
- b) Analiza BCG
- c) Bilans strategiczny

6. Metoda analizy KCS wykorzystuje zasadę:

- a) Potera
- b) Portera
- c) Pareto

7. Co oznacza skrót KCS w zarządzaniu strategicznym?

- a) Kluczowe czynniki sprawności
- b) Kluczowe czynniki sukcesu
- c) Krytyczne czynniki sektorowe

8. Które z poniższych najlepiej opisuje kluczowe czynniki sukcesu?

- a) Elementy, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w danej branży
- b) Strategiczne cele długoterminowe
- c) Działania marketingowe firmy

9. Jakie jest główne zadanie analizy KCS?

- a) Zidentyfikowanie cech konkurencji
- b) Określenie, na czym należy się skoncentrować, aby osiągnąć sukces
- c) Opracowanie planu marketingowego

10. Kluczowe czynniki sukcesu są zwykle specyficzne dla:

- a) Danej branży lub sektora
- b) Globalnego rynku
- c) Każdego przedsiębiorstwa

11. Analiza KCS pomaga firmom:

- a) Zwiększyć liczbę pracowników
- b) Skoncentrować zasoby na kluczowych obszarach
- c) Utrzymać stałe ceny produktów

12. Analiza KCS może obejmować:

- a) Technologie stosowane w produkcji
- b) Lokalizację biur firmy
- c) Jakość obsługi klienta

13. Który z poniższych jest przykładem KCS dla firmy technologicznej?

- a) Innowacyjność i rozwój nowych produktów
- b) Liczba oddziałów na świecie
- c) Zarządzanie zasobami ludzkimi

14. Jakie są najważniejsze etapy w analizie KCS?

- a) Analiza SWOT, wyznaczenie budżetu
- b) Identyfikacja czynników, ocena ich znaczenia, wdrożenie strategii
- c) Zwiększenie sprzedaży, zmniejszenie kosztów

15. Kluczowe czynniki sukcesu mogą wpływać na:

- a) Tylko na dział sprzedaży
- b) Całą organizację
- c) Tylko na zarząd firmy

16. KCS w firmie produkcyjnej mogą obejmować:

- a) Efektywność produkcji i zarządzanie łańcuchem dostaw
- b) Lokalizację siedziby głównej
- c) Jakość surowców

17. Dlaczego identyfikacja KCS jest ważna?

- a) Pomaga określić budżet marketingowy
- b) Pomaga skupić się na najważniejszych obszarach działalności
- c) Zwiększa szanse na sukces rynkowy

18. Która z poniższych technik najlepiej wspiera identyfikację KCS?

- a) Analiza benchmarkingowa
- b) Badania rynku
- c) Promocje sprzedaży

19. Kluczowe czynniki sukcesu dla firmy logistycznej mogą obejmować:

- a) Efektywność operacyjną i terminowość dostaw
- b) Liczbę magazynów
- c) Zarządzanie łańcuchem dostaw

20. W jakiej fazie cyklu życia produktu analiza KCS jest najważniejsza?

- a) We wczesnych fazach rozwoju
- b) W fazie dojrzałości
- c) W fazie wycofania z rynku

Odpowiedzi:

1. a, c; 2. b, c; 3. a, b, c; 4. a, b, c; 5. a; 6. c; 7. b; 8. a, b; 9. a, b; 10. a, c; 11. b; 12. a, c; 13. a, c; 14. b; 15. b; 16. a, c; 17. b, c; 18. a, b; 19. a, b, c; 20. a, b.

Studium Przypadku: Kluczowe czynniki sukcesu w małym przedsiębiorstwie – „EkoKoszyk”**Wprowadzenie**

„EkoKoszyk” to małe przedsiębiorstwo zlokalizowane w niewielkim miasteczku na południu Polski, zajmujące się produkcją i sprzedażą ekologicznych produktów spożywczych. Firma została założona w 2015 roku przez dwójkę pasjonatów zdrowego stylu życia, Annę i Piotra, którzy postanowili wykorzystać rosnące zainteresowanie ekologicznymi i lokalnymi produktami wśród Polaków. Ich misją jest dostarczanie zdrowej i ekologicznej żywności, która nie tylko dobrze smakuje, ale także wspiera lokalnych rolników i promuje zrównoważony rozwój.

Anna, z wykształcenia biolog, oraz Piotr, ekonomista z doświadczeniem w branży rolno-spożywczej, postanowili połączyć swoje siły i wiedzę, aby stworzyć firmę, która nie tylko będzie przynosić zyski, ale również promować ekologiczny styl życia i dbałość o środowisko. Ich wizja to firma, która stawia na jakość, lokalność i zrównoważony rozwój, będąc jednocześnie przystępną cenowo dla szerokiego grona konsumentów.

Anna i Piotr zaczęli swoją działalność od małego stoiska na lokalnym targu, gdzie sprzedawali produkty z własnego gospodarstwa oraz od zaprzyjaźnionych rolników. Szybko zauważyli, że ich produkty cieszą się dużym zainteresowaniem, co zachęciło

ich do otwarcia pierwszego sklepu stacjonarnego. Dzięki ciężkiej pracy, determinacji oraz wsparciu lokalnej społeczności „EkoKoszyk” rozwinął się i otworzył kilka kolejnych punktów sprzedaży w okolicznych miastach.

Początkowo firma borykała się z licznymi wyzwaniami, takimi jak brak kapitału na rozwój, trudności z pozyskaniem odpowiednich dostawców oraz ograniczone możliwości logistyczne. Anna i Piotr postawili na kreatywne rozwiązania, takie jak organizacja wydarzeń promujących zdrowy styl życia, warsztaty kulinarne oraz degustacje, które przyciągały nowych klientów i budowały lojalność istniejących.

W 2016 roku „EkoKoszyk” zainwestował w rozwój sklepu internetowego, co okazało się strzałem w dziesiątkę. Dzięki temu firma mogła dotrzeć do szerszego grona klientów, nie tylko z najbliższej okolicy, ale również z całej Polski. Sklep internetowy umożliwił firmie zwiększenie sprzedaży oraz lepsze zarządzanie stanami magazynowymi. Rozwój e-commerce był również odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie konsumentów na wygodne i szybkie zakupy online.

Kolejnym krokiem w rozwoju firmy było nawiązanie współpracy z siecią lokalnych restauracji i kawiarni, które zaczęły zaopatrywać się w ekologiczne produkty od „EkoKoszyka”. Dzięki temu firma mogła zwiększyć swoje przychody oraz zdobyć nowych klientów, którzy mieli okazję spróbować ich produktów w różnych lokalach gastronomicznych.

W 2017 roku „EkoKoszyk” rozpoczął program lojalnościowy, który miał na celu nagradzanie stałych klientów. Program okazał się dużym sukcesem, przyciągając nowych klientów oraz zwiększając lojalność istniejących. Firma wprowadziła również aplikację mobilną, która ułatwiała zakupy online, zbieranie punktów lojalnościowych oraz informowanie klientów o nowościach i promocjach.

Rok 2018 przyniósł kolejne wyzwania i możliwości. „EkoKoszyk” postanowił rozszerzyć swoją ofertę o produkty ekologiczne nie tylko spożywcze, ale także kosmetyczne i domowe. Wprowadzenie nowego asortymentu spotkało się z pozytywnym odbiorem klientów, co pozwoliło firmie na dalszy rozwój i dywersyfikację źródeł przychodów.

W 2019 roku firma zdecydowała się na otwarcie nowego, większego sklepu stacjonarnego w centrum miasteczka, który oferował jeszcze szerszy wybór produktów oraz dodatkowe udogodnienia dla klientów, takie jak kawiarnia z ekologicznymi napojami i przekąskami. Nowy sklep stał się flagowym punktem „EkoKoszyka” i miejscem spotkań lokalnej społeczności.

W 2020 roku, w obliczu pandemii COVID-19, „EkoKoszyk” musiał szybko dostosować się do nowej rzeczywistości. Firma zwiększyła swoje działania online, oferując darmową dostawę na terenie miasta oraz wdrażając rygorystyczne środki bezpieczeństwa w sklepach stacjonarnych. Dzięki elastycznemu podejściu i szybkim decyzjom „EkoKoszyk” zdołał nie tylko przetrwać trudny okres, ale także umocnić swoją pozycję na rynku.

W 2021 roku firma rozpoczęła współpracę z kilkoma lokalnymi szkołami, prowadząc programy edukacyjne dotyczące zdrowego odżywiania i ekologii. Działania te miały na celu promowanie świadomych wyborów żywieniowych wśród dzieci i młodzieży oraz budowanie wizerunku firmy jako zaangażowanego członka społeczności.

Obecnie, w 2024 roku, „EkoKoszyk” jest rozpoznawalną marką, która cieszy się dużym zaufaniem klientów. Firma nieustannie pracuje nad poszerzaniem swojej oferty oraz doskonaleniem procesów logistycznych i sprzedażowych. „EkoKoszyk” nadal stawia na jakość, lokalność i zrównoważony rozwój, co pozwala mu utrzymać wiodącą pozycję na rynku ekologicznych produktów spożywczych w regionie.

Obecnie „EkoKoszyk” zatrudnia około 30 pracowników i posiada pięć sklepów stacjonarnych oraz sklep internetowy. Firma oferuje szeroki asortyment produktów, takich jak świeże owoce i warzywa, pieczywo, nabiał, przetwory, a także produkty bezglutenowe i wegańskie. „EkoKoszyk” kładzie duży nacisk na jakość oferowanych produktów oraz na budowanie trwałych relacji z dostawcami i klientami.

Firma prowadzi również różnorodne działania promocyjne, wykorzystując media społecznościowe, e-mail marketing oraz organizując wydarzenia lokalne. Dzięki temu, „EkoKoszyk” utrzymuje stały kontakt z klientami i buduje swoją markę jako wiarygodnego dostawcy ekologicznych produktów spożywczych.

Otoczenie prawne i regulacyjne

Prowadzenie ekologicznego przedsiębiorstwa w Polsce wiąże się z koniecznością przestrzegania szeregu przepisów prawnych i regulacji. „EkoKoszyk” musi spełniać wymagania dotyczące produkcji, przetwarzania i sprzedaży produktów ekologicznych, co obejmuje zarówno przepisy krajowe, jak i unijne.

- 1. Certyfikacja ekologiczna:** Produkty oferowane przez „EkoKoszyk” muszą posiadać certyfikat ekologiczny, który potwierdza, że zostały wyprodukowane

zgodnie z określonymi standardami ekologicznymi. Certyfikacja ta jest nadzorowana przez akredytowane jednostki certyfikujące, które regularnie kontrolują gospodarstwa i przetwórców.

2. **Oznakowanie produktów:** Wszystkie produkty ekologiczne muszą być odpowiednio oznakowane, co pozwala konsumentom na łatwe rozpoznanie i wybór produktów ekologicznych. „EkoKoszyk” dba o to, aby na opakowaniach znajdowały się wszystkie wymagane informacje, takie jak logo ekologiczne UE, numer jednostki certyfikującej oraz pochodzenie produktu.
3. **Normy sanitarno-higieniczne:** Firma musi przestrzegać surowych norm sanitarno-higienicznych zarówno w zakresie produkcji, jak i sprzedaży żywności. Inspekcje sanitarne regularnie kontrolują sklepy i magazyny „EkoKoszyka”, aby zapewnić, że oferowane produkty są bezpieczne dla konsumentów.
4. **Ochrona środowiska:** „EkoKoszyk” zobowiązany jest do przestrzegania przepisów dotyczących ochrony środowiska, w tym gospodarki odpadami, ograniczenia emisji oraz zarządzania zasobami naturalnymi. Firma stawia na ekologiczne opakowania, recykling oraz minimalizowanie zużycia plastiku, co jest zgodne z obowiązującymi przepisami i promuje zrównoważony rozwój.
5. **Wsparcie dla rolników ekologicznych:** Polskie i unijne programy wsparcia dla rolnictwa ekologicznego oferują różnorodne formy pomocy, takie jak dotacje, szkolenia oraz doradztwo. „EkoKoszyk” współpracuje z lokalnymi rolnikami, pomagając im w uzyskaniu wsparcia i certyfikacji ekologicznej, co umożliwia im produkcję wysokiej jakości żywności ekologicznej.

Kluczowe czynniki sukcesu

Aby lepiej zrozumieć, jakie czynniki przyczyniły się do sukcesu „EkoKoszyka”, przyjrzyjmy się bliżej kilku aspektom działalności firmy.

1. **Jakość produktów:** Anna i Piotr od początku stawiali na najwyższą jakość oferowanych produktów. Wszystkie produkty w „EkoKoszyku” są starannie wyselekcjonowane, a dostawcy muszą spełniać rygorystyczne normy jakościowe. Dzięki temu firma zyskała zaufanie klientów, którzy są pewni, że kupują zdrowe i bezpieczne produkty.
2. **Relacje z dostawcami:** „EkoKoszyk” współpracuje głównie z lokalnymi rolnikami i producentami. Firma dba o to, aby relacje z dostawcami były oparte na wzajemnym zaufaniu i wsparciu. Dzięki temu „EkoKoszyk” może oferować produkty najwyższej jakości oraz wspierać lokalną społeczność.

- 3. Marketing i promocja:** Firma skutecznie wykorzystuje różne kanały komunikacji, aby dotrzeć do swoich klientów. „EkoKoszyk” aktywnie prowadzi profile w mediach społecznościowych, gdzie dzieli się przepisami, informacjami o produktach oraz historiami dostawców. Firma organizuje także różne wydarzenia, takie jak warsztaty kulinarne i degustacje, które przyciągają nowych klientów i budują lojalność wśród istniejących.
- 4. Obsługa klienta:** „EkoKoszyk” stawia na profesjonalną i przyjazną obsługę klienta. Pracownicy sklepu są dobrze wyszkoleni i zawsze gotowi do pomocy. Firma regularnie zbiera opinie klientów i na ich podstawie wprowadza zmiany, aby jak najlepiej odpowiadać na ich potrzeby.
- 5. Zrównoważony rozwój:** Firma dba o środowisko naturalne, stosując ekologiczne opakowania, ograniczając zużycie plastiku oraz promując recykling. „EkoKoszyk” angażuje się także w różne inicjatywy społeczne i charytatywne, co dodatkowo wzmacnia jej pozytywny wizerunek w oczach klientów.

Wnioski

Sukces „EkoKoszyka” to wynik starannego planowania, dbałości o jakość produktów, budowania trwałych relacji z dostawcami, skutecznego marketingu, profesjonalnej obsługi klienta oraz zaangażowania w zrównoważony rozwój. Analiza kluczowych czynników sukcesu tej firmy może stanowić cenną lekcję dla innych przedsiębiorstw, które chcą osiągnąć sukces na rynku.

Przypadek „EkoKoszyka” pokazuje, że nawet małe przedsiębiorstwo może odnieść znaczący sukces, jeśli skupi się na kluczowych czynnikach, takich jak jakość produktów, relacje z dostawcami, efektywna komunikacja z klientami, wysoka jakość obsługi oraz zrównoważony rozwój. Te elementy stanowią solidne fundamenty, na których można budować trwałą i dochodową firmę.

Pytania naprowadzające:

- 1. Analiza jakości produktów:**
 - a) Jakie konkretne kroki podejmuje „EkoKoszyk”, aby zapewnić najwyższą jakość oferowanych produktów?
 - b) W jaki sposób jakość produktów wpływa na lojalność klientów?

2. Relacje z dostawcami:

- a) Jakie są korzyści wynikające z współpracy z lokalnymi rolnikami i producentami?
- b) Jakie wyzwania mogą pojawić się w relacjach z dostawcami i jak „EkoKoszyk” może sobie z nimi poradzić?

3. Marketing i promocja:

- a) Jakie kanały komunikacji są najskuteczniejsze dla „EkoKoszyka” i dlaczego?
- b) Jakie nowe strategie marketingowe mogłyby pomóc firmie w dotarciu do większej liczby klientów?

4. Obsługa klienta:

- a) Jakie są najważniejsze elementy profesjonalnej obsługi klienta w „EkoKoszyku”?
- b) W jaki sposób „EkoKoszyk” może jeszcze bardziej poprawić jakość obsługi klienta?

5. Zrównoważony rozwój:

- a) Jakie działania podejmowane przez „EkoKoszyk” w zakresie zrównoważonego rozwoju mają największy wpływ na wizerunek firmy?
- b) Jakie dodatkowe inicjatywy ekologiczne mogłaby podjąć firma, aby jeszcze bardziej przyczynić się do ochrony środowiska?

Dodatkowe pytania do dyskusji

1. Jakie inne kluczowe czynniki sukcesu można zidentyfikować w działalności „EkoKoszyka”?
2. W jaki sposób „EkoKoszyk” może radzić sobie z potencjalną konkurencją na rynku?
3. Jakie są potencjalne zagrożenia dla dalszego rozwoju firmy i jak można je zminimalizować?

Literatura

1. Cyrek M. (2024), *Kluczowe czynniki sukcesu – czym są i co mogą obejmować?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/kluczowe-czynniki-sukcesu> (dostęp: 20.06.2024).
2. Gajdzik B., Jama B. (2010), *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
3. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
4. Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
5. Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June.
6. Hill Ch., Jones G.R., (1992), *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston.
7. IFIRMA (2022), *Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) małych i średnich przedsiębiorstw*, <https://www.ifirma.pl/blog/kluczowe-czynniki-sukcesu-kcs-malych-i-srednich-przedsiębiorstw.html> (dostęp: 20.06.2024).
8. *Kluczowe czynniki sukcesu*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kluczowe_czynniki_sukcesu (dostęp: 20.06.2024).
9. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Oblój K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
11. Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992), *Competing on Capabilities: The new Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, 70, May-June.
12. Strategor (1997), *Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa.
13. Thompson A.A., Strickland A.J. (1996), *Strategic Management Concepts and Cases*, R.D.Irving, Homewood III, wyd. IX, Boston.

Decyzje przedsiębiorcze a tworzenie nowego przedsięwzięcia

Ewa Kempa

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Zachowania przedsiębiorcze w zarządzaniu organizacją

Każdy człowiek od najmłodszych lat powinien rozwijać swoje umiejętności na wielu poziomach oraz uczyć się zachowania w nowych dla siebie sytuacjach. Wiele zachowań przedsiębiorczych zostało sprowokowanych przez klęski, kataklizmy, a nawet wojny, co wymagało od człowieka znalezienia rozwiązania nietypowego, jak sytuacja, w której się znalazł.

Realnie można stwierdzić, że przedsiębiorczość ma wiele wspólnego z zawziętością i uporem. Jedni się poddają, napotykając niepowodzenia, inni walczą, szukając wyjścia z trudnej sytuacji. Czasami trzeba zrobić krok w tył, co może być motywatorem do zrobienia kolejnych dwóch do przodu. Przedsiębiorczość bowiem jest ciężką pracą nad sobą i swoim pomysłem, która powinna jeszcze bardziej natężyć się w momencie, gdy coś nie odbywa się zgodnie z założonym na początku planem.

Jaka jest więc rola przedsiębiorczości w zarządzaniu?

Przedsiębiorczość w zarządzaniu polega na znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej w konkurencyjnym i turbulentnym otoczeniu. Przedsiębiorczość organizacji przejawia się doborem odpowiedniej dla przedsiębiorstwa strategii, budowaniem elastycznych struktur, promowaniem i wdrażaniem innowacji, również tych związanych z metodami zarządzania. Wskazuje na wagę zarządzania wiedzą i uznania jej za główną metodę budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz podejmowania inicjatyw budowania

organizacji uczącej się (Makiela 2018, s. 15). Ważnym ogniwem tych działań jest człowiek wraz ze swoimi umiejętnościami, ambicjami oraz możliwościami podejmowania decyzji, które daje otoczenie.

Czy cechy, które posiadamy i wykorzystujemy w życiu prywatnym, wpływają na nasze decyzje zawodowe?

Okres transformacji gospodarczej w Polsce stymulował powstawanie małych i średnich przedsiębiorstw. Szybko okazało się, że są one odporne na turbulencje w otoczeniu, a w przeciwieństwie do dużych podmiotów niejednokrotnie bardziej skłonne do zmian rynkowych, przez co stały się kluczowym elementem przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego.

Nie każde podejmowane decyzje wiążą się z sukcesem finansowym, czasami jest to np. sposób na przetrwanie, satysfakcja czy prestiż, dlatego zachowania przedsiębiorcze mogą zostać sprowadzone do (Wiatrak 2003, s. 30):

- potrzeb działania i rozwijania działań przedsiębiorczych, które wynikają z dotychczasowych dochodów, posiadanych zasobów wytwórczych, stopnia ryzyka związanego z działalnością, otoczenia organizacji i jej charakteru. Czasami potrzeby te wynikają z sytuacji przymusowych, takich jak utrata pracy i brak dochodów, innym razem sukcesy w biznesie i dążenie do jego powtórzenia,
- cech osobowościowych ludzi, które mogą się nasilać w związku z m.in. różnym stopniem aktywności, ryzyka czy postaw obronnych.

Różne potrzeby i cechy osobowościowe przedsiębiorców znajdują odzwierciedlenie w przyjętych celach i dążeniach ludzi oraz ich aktywnościach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna

Przedsiębiorczość jest cechą zarówno jednostek podejmujących działalność gospodarczą, jak również grup społecznych działających w obrębie organizacji. Aktywność, skłonność do wprowadzania innowacji i umiejętność szybkiego dostosowania się do warunków zmiennego otoczenia oraz możliwość zaspokajania potrzeb klientów określana jest często jako przedsiębiorczość wewnętrzna lub intraprzsiębiorczość. Pozwala ona na realizowanie działalności umożliwiającej rozwój kreatywności i innowacyjności wewnątrz istniejącej organizacji.

Wykwalifikowani pracownicy są niezbędni dla rozwoju działalności, a ich dostępność na rynku jest bardzo ważna, natomiast o przewadze konkurencyjnej może zdecydować potencjał przedsiębiorczy tkwiący w pracownikach, co nie zawsze jest widoczne i dające się „skopiować” w innej organizacji (Laszuk 2005, s. 20). Nikt tak dobrze nie zna firmy, jak ludzie pracujący w niej od wielu lat, którzy dzięki swojemu doświadczeniu posiadają wiedzę o procesach wewnętrznych i relacjach z otoczeniem zewnętrznym. Znając specyfikę organizacji, dzięki odpowiedniemu ukierunkowaniu oraz wsparciu zarządu mogą najszybciej znaleźć właściwe rozwiązania pojawiających się problemów. Dlatego przedsiębiorczość wewnętrzna uważana jest obecnie za jeden z kluczowych czynników w walce konkurencyjnej na rynku.

„Przedsiębiorczość wewnętrzna oznacza działania przedsiębiorcze realizowane w obrębie (wewnątrz) różnej wielkości organizacji, choć najczęściej dużych przedsiębiorstw; nie wskazuje jednoznacznie, o jaki poziom przedsiębiorczości chodzi – jej definicje odnoszą się do pracowników i kierownictwa, obejmują zarówno poziom indywidualny, jak i organizacyjny” (cyt. za Piecuch 2018, s. 31).

Aby proces rozwoju występował bez zakłóceń, w organizacji powinny znaleźć się osoby wyróżniające się następującymi rolami (Laszuk 2005, s. 21):

- człowiek pomysłu – osoba tworząca nowe rozwiązania dla organizacji;
- przedsiębiorca wewnętrzny – to ktoś wprowadzający nowe pomysły w życie;
- przedsiębiorczy zespół – grupa osób zebranych przez przedsiębiorcę wewnętrznego, która zajmuje się nowym pomysłem od projektu do jego komercjalizacji;
- sponsor – osoba, która wspiera i opiekuje się działalnością przedsiębiorców wewnętrznych;
- twórca atmosfery/kultury przedsiębiorczej – osoba, która dba o przedsiębiorczą atmosferę w całej organizacji.

Jedną z osób istotnych dla rozwoju intraprzsiębiorczości jest przedsiębiorca wewnętrzny, który powinien się charakteryzować (Gorzelań-Dziadkowiec 2014, s. 89):

- umiejętnościami twórczego myślenia, dzięki którym jest zdolny do wprowadzania nowych rozwiązań od zaplanowania działań do ich wykonania;
- dostrzeganiem konieczności zmian, posiadaną zdolnością ich inicjowania oraz wykazuje się dużą aktywnością w procesie realizacji przekształceń;

- koniecznością posiadania względnego poczucia bezpieczeństwa stwarzanego przez organizację, co daje mu możliwość rozwijania swoich zainteresowań i poszukiwania nowych okazji przedsiębiorczych, korzystnych dla organizacji.

Trudnym wyzwaniem w rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej jest umiejętność przystosowania się do dynamiki zmian otoczenia wpływających na organizację i realizowane przez nie przedsięwzięcia. Kluczowym jest wskazanie na pracę zespołową, która nie tylko integruje działania pracowników, ale także stymuluje proces odkrywania i tworzenia nowych wartości, które determinują rozwój organizacji.

Rzeczony rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej pracowników danej organizacji powinien być wspierany przez (Czerniachowicz 2011, s. 200; Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 180):

- szczegółowo sformułowane cele procesów przedsiębiorczych, wyznaczające konkretne kierunki działania,
- systemy informacyjne umożliwiające bezpośredni kontakt między kadrami kierowniczą a innowatorami, co pozwala na szybsze podejmowanie decyzji,
- położenie nacisku na indywidualne obowiązki i odpowiedzialność za wykonywane działania,
- system nagród za wprowadzenie twórczych rozwiązań, co zachęca do samorozwoju i wykorzystywania wiedzy na potrzeby organizacji.

Działania ukierunkowane na rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej mogą zatem obejmować wiele aspektów funkcjonowania organizacji i w dużym stopniu być nastawione na wsparcie pracowników. Powinny dotyczyć między innymi motywacji, ułatwienia rozwoju umiejętności, rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie obowiązków i uprawnień, sposobów komunikowania się, kultury organizacyjnej nastawionej na podejmowanie nowych działań i akceptującej ryzyko wspierającej kształtowanie przedsiębiorczych postaw pracowniczych (Codogni i in. 2014, s. 27-28).

Przedsiębiorczość zewnętrzna natomiast ukierunkowana jest na ukształtowanie pozycji przedsiębiorstwa w kreowaniu i zaspokajaniu potrzeb określonych grup klientów oraz uczestnictwa w lokalnych i regionalnych zjawiskach społeczno-gospodarczych. Przedsiębiorczość zewnętrzna ma wpływ na rozwój gospodarczy, aktywizację i bogacenie się klasy średniej, tworzenie nowych miejsc pracy, a także pielęgnowanie pozytywnych wzorców, np. społecznych, gospodarczych, kulturowych. Dzięki przedsiębiorczości zewnętrznej podmioty zwłaszcza z sektora MSP mają możliwość nawiązywać wzajemną współpracę, która może im pomóc osiągnąć sukces i wzmocnić ich pozycję na rynku konkurencyjnym (Strużycki 2007, s. 6).

Innowacje w przedsiębiorczości

Na konkurencyjność każdej organizacji ma wpływ wiele czynników związanych zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym, ale także jej zdolność do szybkich zmian wynikających np. z konieczności dostosowania się do potrzeb rynkowych. Sytuacja gospodarcza i polityczna jest dość dynamiczna i wymaga od podmiotów ciągłego monitorowania zmieniających się realiów działania na rynku i podejmowania trafnych decyzji. Dlatego ważne jest zarówno dostrzeżenie, jak i umiejętne wykorzystanie szans, które pojawiają się wraz z zastosowaniem innowacji. Koncentrują one wysiłek ludzki na poszukiwaniu nowych rozwiązań, przyczyniając się do rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwa decydują się na innowacyjne rozwiązania, chcąc reagować na zmieniające się potrzeby klientów, nadążać za konkurencją oraz nowymi trendami na rynku.

Przedsiębiorca, stawiając na innowacje, musi być przygotowany na zmiany obejmujące różne aspekty funkcjonowania organizacji. Dlatego możemy wyróżnić główne typy innowacji (Podręcznik OSLO 2018, s. 49-55):

- innowacje w obrębie produktów (innowacja produktowa). Ma na celu wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Innowacje produktowe (w obrębie produktów) mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologie bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii;
- innowacje w obrębie procesów (innowacja procesowa). Polega na wdrożeniu nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się ważne zmiany wprowadzone w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Celem może być m.in. podniesienie jakości oraz obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy;
- innowacje marketingowe. Wdrożenie nowej metody marketingowej związanej z dużymi zmianami, np. w konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, zdobycie nowych miejsc sprzedaży lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia liczby klientów;
- innowacje organizacyjne. Wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo 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.

Wprowadzane innowacje powiększają potencjał konkurencyjny organizacji, ale nie zawsze są gwarantem sukcesu. Wymagają one odpowiedniego zarządzania pozwalającego właściwie wykorzystać nadarzające się okazje. To walka konkurencyjna wymusza innowacje oraz różnego rodzaju zmiany, dzięki którym przedsiębiorstwo może stać się lepsze i osiągać sukcesy.

Gotowość do podejmowania działań nowych i nietuzinkowych cechuje osoby przedsiębiorcze, dlatego można wskazać na przykłady innowacji będące przejawem przedsiębiorczości (Bieniok 2016, s. 163):

- priorytetem w zarządzaniu każdą organizacją powinno być stymulowanie ludzi do innowacji i wprowadzania zmian. W związku z tym ciągle trzeba wymagać od wszystkich pracowników nowych pomysłów, które dają możliwość rozwoju firmy w dłuższym okresie;
- innowacje powinny dotyczyć nie tylko produktów i technologii, ale także szeroko pojętej sfery organizacji i zarządzania;
- projektując innowacje, „przewiduj i wyprzedzaj potrzeby klientów, ponieważ ludzie tak naprawdę nie wiedzą, czego chcą, dopóki im się tego nie pokaże” (Steve Jobs);
- wymyślanie i produkowanie czegoś bardzo potrzebnego dla siebie oraz innych konsumentów;
- na początku nie powinno się przejmować niedoskonałością swojego nowego produktu – czekanie na jego doskonałość może spowodować, że nigdy nie zostanie wprowadzony na rynek;
- tworzenie nowych wersji produktu i ciągle go udoskonalenie;
- wprowadzanie w firmie solidnych zachęt materialnych za innowacyjność.

W wyniku wdrażania innowacji powstają nowe rozwiązania potrzebne do rozwoju przedsiębiorstwa, co zwykle jednak pociąga za sobą duże koszty oraz ryzyko związane z ewentualnym niepowodzeniem. Obserwacja konkurencji i umiejętność reagowania na zmiany rynkowe i przygotowanie na podejmowanie ryzykownych działań związanych, np. wdrażanie innowacji jest przejawem przedsiębiorczości, która jest szansą na rozwój gospodarczy.

Rola biznesplanu w podejmowaniu decyzji przedsiębiorczych

Dla stworzenia nowego przedsięwzięcia kluczowym elementem jest człowiek posiadający specjalistyczną wiedzę, którą zwykle wykorzystuje do opracowania pomysłu biznesowego. Ważne jest także środowisko, w którym znajduje się pomysłodawca, gdyż tworzenie nowego przedsięwzięcia jest zwykle procesem rozłożonym w czasie. Najpierw kształtuje się pomysł, a następnie poprzez decyzje przedsiębiorcze, szuka się skutecznego sposobu na jego realizację.

Każdy, kto zamierza wdrożyć jakiś projekt biznesowy lub rozpocząć działalność gospodarczą, powinien zadać sobie kilka pytań związanych z tym, dlaczego chce tego dokonać, a przede wszystkim odpowiedzieć sobie na poniżej postawione pytania (por. *Gospodarek* 2018, s. 210):

- jaki cel zamierzam osiągnąć, wdrażając swój pomysł biznesowy?
- co wiem o planowanym biznesie?
- jakie mam środki na start?
- co ryzykuję podejmując to wyzwanie?
- jakie mogą być skutki poniesienia przeze mnie porażki?
- co może mi pomóc w odniesieniu sukcesu?

Te przemyślenia dają możliwość sprecyzowania i urealnienia pomysłu biznesowego, co pozwala na rozpoczęcie pracy nad biznesplanem.

„**Biznesplan** jest kompleksowym, długoterminowym dokumentem planistycznym związanym z działalnością globalną przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest wskazanie celów oraz sposobów i środków do ich osiągnięcia (cyt. za https://mfiles.pl/pl/index.php/Biznes_plan)”.

Praca nad tworzeniem biznesplanu to proces systematycznej analizy, dzięki któremu można udoskonalić swój pomysł i zapewnić mu większe szanse powodzenia. W tym procesie ustala się (<https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00173#1>):

- dlaczego przedsięwzięcie ma szansę na sukces,
- co sprawia, że pomysł na biznes jest inny niż wszystkie dostępne już na rynku;
- jaka jest wizja rozwoju tego biznesu;
- co wyróżni ten produkt lub usługę na tle konkurencji;
- jakie są lub mogą być główne oczekiwania potencjalnych przyszłych klientów;
- kto będzie konkurencją i czego można się od niej nauczyć;
- jak skutecznie promować swój biznes;

- czy kwalifikacje/umiejętności pomysłodawcy są wystarczające do realizacji pomysłu;
- z jakimi partnerami biznesowych warto współpracować, aby zwiększyć szanse na osiągnięcie sukcesu;
- czy planowane przedsięwzięcie ma jakieś słabe strony;
- jakiego kapitału potrzeba na start i na jaki zysk można liczyć;
- ile czasu potrzeba, do otwarcia tego biznesu.

Ponadto warto mieć świadomość, że biznesplan pełni funkcję (https://mfiles.pl/pl/index.php/Biznes_plan):

- wewnętrzna – odpowiada za sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, gdyż jest skierowany głównie do zarządu firmy i właściciela, ale także do pracowników. Umożliwia odpowiednie planowanie, rozwój i modernizację organizacji, ponadto ukazuje zmiany, jakie firma będzie musiała przejść w przyszłości.
- zewnętrzna – służy do kształtowania opinii otoczenia przedsiębiorstwa, m.in. banków, partnerów gospodarczych, klientów, konkurentów, mediów, dostawców, władz państwowych i samorządowych, inwestorów. Dąży do jak najatrakcyjniejszej formy w celu pozyskania inwestorów lub środków, które są potrzebne do podejmowania nowych przedsięwzięć.

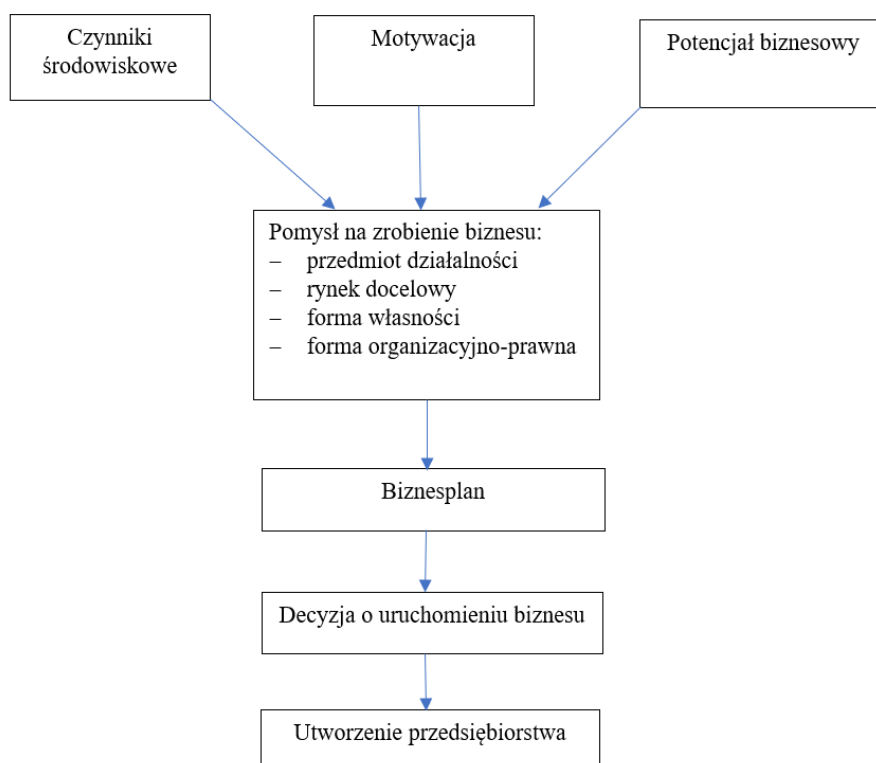
Podczas tworzenia nowego biznesu należy umiejętnie stworzyć plan działania, aby jego realizacja była realna. Zbyt duży optymizm i nieuwzględnienie czynników zewnętrznych może wywołać problemy, dlatego sposób uruchamiania działalności gospodarczej przy wykorzystaniu biznesplanu powinien odbywać się zgodnie z procedurą przedstawioną na rysunku 4.1.

Rozpoczęcie działalności powinno być przemyślane i poprzedzone sprecyzowaniem pomysłu na biznes. Wcześniej jednak pomysłodawca musi zrobić rozeznanie dotyczące czynników środowiskowych i potencjału biznesowego oraz być odpowiednio zmotywowany do działania.

Opracowywanie biznesplanu przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści o charakterze wewnętrznym, wśród których można wymienić (Cyran 2018, s. 49; Hermaniuk 2014, s. 55):

- uniknięcie wielu błędów podczas prowadzenia działalności. Można to osiągnąć poprzez zmianę taktyki działania czy pozyskanie dodatkowych środków finansowych;
- ocenę własnych predyspozycji do założenia lub prowadzenia jednostki;

- nakreślenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa;
- rozdysponowanie własnych środków finansowych w czasie planowania. Pozwoli to na redukcję niepowodzenia związanego z niedoborem kapitału podczas inwestowania;
- wyznaczenie mapy działań, dzięki którym kierownictwo będzie wiedziało, jak postępować, by zrealizować cele;
- analizę dotychczasowych działań w przedsiębiorstwie;
- przygotowanie planu działań marketingowych i operacyjnych;
- ocenę możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych.



Rysunek 4.1. Operowanie biznesplanem w uruchamianiu działalności gospodarczej

Źródło: Kozłowski i in. 2014, s. 83; Pawlak 2003, s. 41

Biznesplan jest bardzo przydatnym dokumentem. Nie wszyscy jednak nastawiają się na jego sporządzenie, co może mieć wpływ na późniejsze decyzje i zachowania przedsiębiorcze. Dokument ten może mieć różną strukturę oraz objętość, jednak najważniejsze elementy, które powinien zawierać biznesplan, to (<https://www.pib-finanse.pl/artykuly/jakie-elementy-powinien-zawierac-biznesplan>):

1. Streszczenie przedsięwzięcia. To pierwsza część biznesplanu, zawierająca krótki tekst łączący pozostałe elementy, która jednocześnie może zaprezentować przysługę przedsięwzięcie z profesjonalnej strony;
2. Charakterystyka przedsiębiorstwa. Powinna zawierać m.in.: dane osobowe właściciela, logo przedsiębiorstwa, nazwę i formę organizacyjno-prawną, zakres działalności, siedzibę przedsiębiorstwa, misję, wizję, cele, planowaną strukturę organizacyjną podmiotu;
3. Plan strategiczny z uproszczoną analizą SWOT – uproszczona analiza słabych i mocnych stron firmy oraz jej szans i zagrożeń (SWOT¹). Wskazane jest odniesienie do przynajmniej dwóch przedsiębiorstw konkurencyjnych;
4. Informacje o produkcie lub usłudze. Powinny tutaj znaleźć się szczegółowe dane opisujące główny produkt (usługę) przedsiębiorstwa;
5. Struktura organizacyjna i plan zatrudnienia. Informacje o planowanej wielkości i formie zatrudnienia. Kwalifikacje i zakres obowiązków pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy;
6. Plan techniczny. Określenie ilości środków potrzebnych na rozpoczęcie i prowadzenie działalności oraz miejsce ich pozyskania. Opisuje się także przewidywaną wielkość produkcji, koszty inwestycji, remontów i pozyskiwania zaopatrzenia;
7. Plan marketingowy. Prawidłowo dobrane i zaplanowane działania marketingowe mogą stanowić ogromne wsparcie dla rozwijającej się firmy. Plan marketingowy zawiera bieżącą analizę sytuacji rynkowej, wnioski z analizy SWOT, strategię i cele marketingowe wraz z opisem działań i niezbędnych narzędzi, potrzebnych do jej wdrożenia;
8. Plan finansowy. Przedstawia zasoby, które są niezbędne do funkcjonowania firmy w perspektywie krótko- i długoterminowej. Określa także osobę, która będzie odpowiedzialna za kontrolę finansów. Trzeba również określić, z jakiego źródła kapitału będzie korzystać przedsiębiorca – czy będzie to kapitał własny, dotacje, pożyczki lub jeszcze inne możliwości/źródła finansowania;
9. Analiza rynku. Koncentruje się na przyszłych klientach oraz rynku, w ramach którego będzie funkcjonowało przedsiębiorstwo. Powinna ona dotyczyć opisu otoczenia firmy, aktualnej analizy branży i przewidywań dotyczących jej rozwoju. Ponadto opisuje się grupę docelową odbiorców, dostawców oraz analizuje się konkurencję;

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

10. **Podsumowanie.** Powinny znaleźć się w nim elementy dotyczące przewidywań związanych z powodzeniem oraz analiza ryzyka. Warto także wskazać na ewentualne trudności, które mogą dotknąć przedsiębiorstwo, oraz jaki ustala się harmonogram działań.
11. **Załączniki.** Ostatni element biznes planu, który zawiera dokumentację potwierdzającą zawarte w biznesplanie informacje. Mogą dotyczyć np.: życiorysów kluczowych osób, projektów i danych technicznych, dokumentów patentowych, badań i analizy rynku, informacji o umowach przedwstępnych i zamówieniach, schematu struktury organizacyjnej firmy oraz danych dotyczących konsultantów i biegłych księgowych.

Właściwe przygotowanie biznesplanu może być jednym z ważniejszych działań pozwalających na uzyskanie funduszy na planowane przedsięwzięcie. Opracowując dokument można przekonać się, czy założenia, a dokładnie plan finansowy spełni wymogi niezbędne do otrzymania dofinansowania.

Napisanie biznesplanu nie jest proste, ale warto podjąć ten wysiłek, aby wskazać na potrzeby przedsiębiorstwa, które pomogą zaspokoić oczekiwania klientów i zapewnić zyski organizacji. Dzięki biznesplanowi można wskazać, że planowana inwestycja wpłynie na poprawę konkurencyjności firmy, umocni jej pozycję na rynku gospodarczym.

Bariery rozwoju przedsiębiorczości

Rozwój przedsiębiorczości jest niezwykle ważny dla gospodarki krajowej, dlatego powinien być stale stymulowany i wspierany przez organy samorządu lokalnego i regionalnego. Przyczynia się to do rozwoju całej jednostki samorządowej, wskutek czego poprawia się jakość życia mieszkańców, którym przedsiębiorcy mogą oferować lepsze bądź tańsze towary i usługi (Kochmańska 2007, s. 59). Działania te jednak mogą trafić na przeszkody (bariery), które utrudniają ich realizację i wymuszają podejmowanie decyzji przedsiębiorczych.

Bariery rozwoju przedsiębiorstwa mają uwarunkowania wewnętrzne związane zarówno z opracowaną strategią, jak i zewnętrzne, na które wpływa sytuacja panująca na rynku, np. popyt, podaż, polityka rządu, sytuacja makroekonomiczna itp.

Do barier wewnętrznych można zaliczyć (por. Ziemia, Świeszczak 2013, s. 492-493):

- problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem – brak dostatecznych umiejętności osób zarządzających, potrzebnych do efektywnego prowadzenia działalności, co zwykle związane jest ze źle zbudowaną strategią rozwoju, na podstawie której podejmowano błędne decyzje;
- bariery finansowe – niedobór środków na prowadzenie bieżącej działalności lub finansowanie inwestycji powstałe wskutek błędnie opracowanej strategii finansowej.
- rozmiar i usytuowanie podmiotu – może być wiązany z lokalizacją i standardem lokalu. Rozmiar przedsiębiorstwa ma natomiast przede wszystkim wpływ na jego zdolności wytwórcze, wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz możliwości rozwojowe;
- problemy z czynnikami wytwórczymi, mogą być związane z procesem produkcji i dotyczyć np. przestarzałego parku maszynowego, problemów z pozyskaniem nowych technologii i informacji, zbyt szybkim starzeniem się technologii i trudnościami w nadążeniu za postępem technologicznym, niewystarczającymi mocami wytwórczymi, problemem z pozyskaniem surowców i materiałów niezbędnych w procesach produkcyjnych;
- problemy z obszarem kapitału ludzkiego – niedostateczne kwalifikacje zasobów ludzkich w zakresie wykonywania obowiązków, a także wykazywanie niskiej skłonności do uczenia się, rozwijania innowacyjności i kreatywności, co może przyczynić się do niezadowalających wyników działalności przedsiębiorstwa.

Problemy w prowadzeniu działalności gospodarczej mogą również wynikać z niedogodności występujących w makrootoczeniu, które są wspólne dla wielu podmiotów. Do barier zewnętrznych można zaliczyć (por. Ziemia, Świeszczak 2013, s. 494-495):

- bariery informacyjne i edukacyjne – wyrażają się m.in. w: braku dostępu do informacji o strategii rynku lokalnego, systemu szkoleń, zmian przepisów prawa, możliwości pozyskiwania nowych kontrahentów, pojawienia się nisz rynkowych, wprowadzenia nowych rozwiązań technologicznych itp. Bariery te mogą ograniczać działania w niszowych branżach, często opartych na wiedzy, co zwykle cechuje sektor MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa). Brak rzetelnych informacji rynkowych oraz edukacyjnych związanych np. ze szkoleniami może doprowadzić do opracowania i wdrożenia źle przygotowanej strategii;

- bariery infrastrukturalne – związane z niewystarczającą dostępnością oraz jakością infrastruktury, która istotnie wpływa na obniżanie kosztów inwestycji. Bariery te dotyczą nie tylko dróg i autostrad, lecz także obiektów gospodarki wodnej, zarządzania odpadami, infrastruktury energetycznej i poszukiwań alternatywnych źródeł energii;
- bariery polityki gospodarczej - stanowi je np. polityka rządu wobec przedsiębiorców, która ogranicza ich rozwój. Przykładami mogą być: nadmierne obciążenia podatkowe, rozbieżności w interpretacji przepisów, wysokie koszty zatrudnienia, zbyt ogólne lub błędne założenia programów pomocowych, niedostateczne poinformowanie przedsiębiorców;
- bariery rynkowe – uwidaczniają się wtedy, kiedy spada popyt na dane produkty lub usługi, przez co zmniejszają się obroty przedsiębiorstw. Powodami mogą być m.in. rosnąca konkurencja, nasycenie rynku danymi produktami lub usługami, trudności w znalezieniu nowych rynków, szeroki import produktów substytutowych, zmiana preferencji klientów, pojawienie się nowych potrzeb oraz sposobów ich zaspokojenia;
- bariery społeczne – związane są z ilością i jakością zasobów ludzkich występujących na rynku pracy. Wystąpienie czynników takich jak: niski poziom wykształcenia, mała mobilność, wysoka fluktuacja pracowników, niskie kwalifikacje oraz niedopasowanie umiejętności i wiedzy kapitału ludzkiego do potrzeb pracodawców, może doprowadzić do sytuacji, w której dostępne na rynku zasoby będą niewystarczające i tym samym pojawi się luka kadrowa;
- bariery prawne – niestabilność przepisów prawnych, niejasność regulacji prawnych, ograniczenia administracyjne związane z podejmowaniem działalności gospodarczej, nadmierna biurokracja.

Trudności, które napotyka przedsiębiorca, wymagają od niego określonych zachowań, które pomagają mu właściwie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym. Dlatego ważne jest, aby zarządzający potrafili odpowiednio przygotować się do utworzenia nowego biznesu oraz mieli odwagę do podejmowania nawet ryzykownych decyzji przedsiębiorczych.

Pytania i zadania

1. Czy sporządzenie biznesplanu jest niezbędne do rozpoczęcia nowego przedsięwzięcia?
2. Czy przedsiębiorca może osiągać sukcesy w biznesie, nie podejmując decyzji związanych z wprowadzaniem innowacji?
3. Jakie decyzje przedsiębiorcze powinny być podejmowane przy tworzeniu nowego przedsięwzięcia?
4. Jaka jest rola przedsiębiorczości w zarządzaniu?
5. Sporządź szkic biznesplanu dla wybranego przykładu.

Test (jednokrotnego wyboru)

- 1. Intraprzedsiębiorczość zwana jest inaczej:**
 - a) Przedsiębiorczością wewnętrzną
 - b) Przedsiębiorczością zewnętrzną
 - c) Przedsiębiorczością społeczną
 - d) Przedsiębiorczością międzynarodową
- 2. Przedsiębiorca wewnętrzny powinien charakteryzować się:**
 - a) Wyróżniającym się wyglądem zewnętrznym
 - b) Umiejętnością twórczego myślenia
 - c) Znajomością co najmniej pięciu języków obcych
 - d) Co najmniej dwunastoletnim stażem pracy
- 3. Typ innowacji polegającej na wdrożeniu nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy to:**
 - a) Innowacja procesowa
 - b) Innowacja produktowa
 - c) Innowacja organizacyjna
 - d) Innowacja marketingowa
- 4. Zewnętrzne bariery rozwoju przedsiębiorczości to:**
 - a) Bariery związane z pozyskaniem pracowników
 - b) Bariery związane z zarządzaniem organizacją
 - c) Bariery finansowe przedsiębiorstwa
 - d) Bariery społeczne

5. Ukierunkowanie na osiągnięcie pozycji przedsiębiorstwa w kreowaniu i zaspokajaniu potrzeb określonych grup klientów to:

- a) Przedsiębiorczość wewnętrzna
- b) Przedsiębiorczość zewnętrzna
- c) Przedsiębiorczość socjalna
- d) Przedsiębiorczość organizacyjna

Pytania typu (prawda/fałsz)

- 6. Plan strategiczny z uproszczoną analizą SWOT, jest częścią biznesplanu.
- 7. „Przedsiębiorczość organizacji przejawia się doborem odpowiedniej dla przedsiębiorstwa strategii, budowaniem elastycznych struktur, promowaniem i wdrażaniem innowacji, również tych związanych z metodami zarządzania”.
- 8. Bariery infrastrukturalne należą do problemów wewnętrznych organizacji.

Odpowiedzi:

1. a; 2. b; 3. a; 4. d; 5. b; 6. prawda; 7. prawda; 8. fałsz.

Literatura

- 1. Bieniok H. (2016), *Przedsiębiorczość i innowacyjność źródłem sukcesu osobistego i firmy*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, „Zarządzanie”, 7(278), s. 157-169.
- 2. *Biznes plan*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Biznes_plan (dostęp: 12.08.2024).
- 3. Codogni M., Duda J., Kudelko M., Kusa R., Peszko A., Teczke M., Waclawik Ł. (2014), *Przedsiębiorczość w warunkach gospodarki globalnej – wybrane aspekty*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- 4. Cyran K. (2018), *Rola biznesplanu w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, „Modern Management Review”, 23(XXIII), 3(25), s. 45-58.
- 5. Czerniachowicz B. (2011), *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 21, s. 197-206.
- 6. Gorzelany-Dziadkowiec M. (2014), *Intraprzedsiębiorczość w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Małe i Średnie Przedsiębiorstwa w wybranych perspektywach badawczych”, XII, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, s. 87-97.
- 7. Gospodarek T. (2018), *Biała księga zarządzania*, Difin, Warszawa.
- 8. Hermaniuk T. (2014), *Biznesplan. Pytania i odpowiedzi*, Difin, Warszawa.

9. *Jak przygotować biznesplan?*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00173#1> (dostęp: 30.07.2024).
10. *Jakie elementy powinien zawierać biznesplan?*, <https://www.pib-finanse.pl/artykuly/jakie-elementy-powinien-zawierac-biznesplan> (dostęp: 14.08.2024).
11. Kochmańska M. (2007), *Bariery rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich firm*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. „Zarządzanie i Marketing”, 1, s. 59-70.
12. Kozłowski T., Kozłowski J., Kozłowska P., Warmińska M. (2014), *Biznesplan jako instrument planowania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej, 14, s. 81-95.
13. Laszuk M. (2005), *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji”, 4(783), s. 20-21.
14. Makiela Z.J. (2018), *Przedsiębiorczość i innowacyjność – wprowadzenie*, [w:] Makiela Z.J., Stuss M.M. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami. Wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 15-43.
15. Pawlak Z. (2003), *Biznesplan. Zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
16. Piecuch T. (2018), *Rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej. Perspektywa indywidualna i organizacyjna*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
17. Podręcznik OSLO (2018); *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD, Wspólna publikacja OECD, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich i Eurostatu*, wersja polska, Warszawa, <https://home.agh.edu.pl/~kkulak/lib/exe/fetch.php?media=user:konrad:vary:oslo-manual.pdf> (dostęp: 24.07.2024).
18. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
19. Strużycki M. (2007), *Uwarunkowania przedsiębiorczości rynkowej*, „Handel wewnętrzny”, 6(211), s. 1-8.
20. Wiatrak A.P. (2003), *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] Jaremczuk K. (red.) *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości - szanse i zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, s. 26-38.
21. Ziemia M., Świeszczak K. (2013), *Bariery rozwoju podmiotów z sektora MSP – ze szczególnym uwzględnieniem możliwości pozyskania kapitału obcego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 786, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 64/1, s. 491-499.