



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Przedsiębiorczość

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD

część II

dr Rafał Kusa

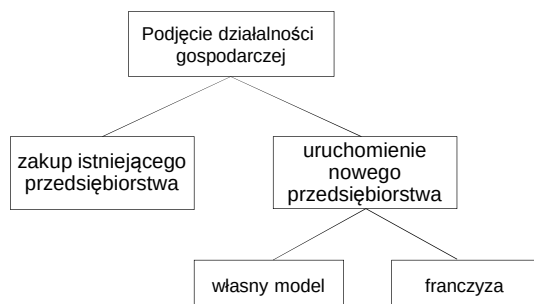
Plan wykładu

Prawne uwarunkowania działalności gospodarczej
Planowanie przedsięwzięć – struktura biznes-planu
Identyfikacja i ocena przedsiębiorczych szans
Ryzyko i sposoby radzenia sobie z nim
Franchising, Outsourcing, Benchmarking
Rozwój przedsiębiorstwa

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

2

Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa



R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2007, s.325-326

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

3

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Art. 1.

Ustawa reguluje podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zadania organów administracji publicznej w tym zakresie.

Art. 2.

Działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Art. 6.

1. Podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa.

Rozdział 4

Koncesje oraz regulowana działalność gospodarcza

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

4

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Rozdz. 4. Koncesje oraz regulowana działalność gospodarcza

Art. 46. 1. Uzyskania koncesji wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie:

- 1) poszukiwania, rozpoznawania złóż węglowodorów oraz kopalin stałych objętych własnością górnictw, wydobywania kopalin ze złóż, podziemnego bezziarnikowego magazynowania substancji oraz podziemnego składowania odpadów;
- 2) wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym;
- 3) wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania, dystrybucji i obrotu paliwami i energią;
- 4) ochrony osób i mienia;
- 5) rozpowszechniania programów radiowych i telewizyjnych, z wyłączeniem programów rozpowszechnianych wyłącznie w systemie teleinformatycznym, które nie są rozprowadzane naziemnie, satelitarne lub w sieciach kablowych;
- 6) przewozów lotniczych;
- 7) prowadzenia kasyna gry.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

5

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Rozdz. 4. Koncesje oraz regulowana działalność gospodarcza

Art. 75. 1. Uzyskania zezwolenia wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach:

- 1) ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi
- 2) ustawy o grach hazardowych
- 3) ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych
- 4) ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach
- 5) ustawy o przeciwdziałaniu narkomanii
- 7) ustawy o obrocie instrumentami finansowymi i o ofercie publicznej
- 8) ustawy o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych
- 9) ustawy – Prawo bankowe
- 10) ustawy – Prawo telekomunikacyjne

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

6

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Rozdz. 4. Koncesje oraz regulowana działalność gospodarcza

Art. 75. 1. Uzyskania zezwolenia wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach [ciąg dalszy]:

- 11) ustawy o giełdach towarowych
- 12) ustawy o odpadach
- 13) ustawy – Prawo o miarach
- 14) ustawy o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków
- 15) ustawy o organizmach genetycznie zmodyfikowanych w zakresie prowadzenia laboratorium referencyjnego
- 17) ustawy– Prawo farmaceutyczne
- 18) ustawy o transporcie drogowym
- 19) ustawy o rybołówstwie
- 20) ustawy – Prawo lotnicze

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

7

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Rozdz. 4. Koncesje oraz regulowana działalność gospodarcza

Art. 75. 1. Uzyskania zezwolenia wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach [ciąg dalszy]:

- 21) ustawy o elektronicznych instrumentach płatniczych
- 22) ustawy o działalności ubezpieczeniowej
- 23) ustawy o pośrednictwie ubezpieczeniowym
- 24) ustawy – Prawo pocztowe
- 25) ustawy o podatku akcyzowym
- 26) ustawy o funduszach inwestycyjnych
- 27) ustawy o doświadczeniach na zwierzętach
- 30) ustawy o usługach płatniczych

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

8

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Rozdz. 4. Koncesje oraz regulowana działalność gospodarcza

Art. 75.

2. Uzyskania zezwolenia albo dokonania zgłoszenia wymaga wykonywanie działalności związanej z narażeniem na działanie promieniowania jonizującego, określonej w ustawie z dnia 29 listopada 2000 r. – Prawo atomowe.
- 2a. Uzyskania zezwolenia wymaga prowadzenie warsztatu w zakresie określonym w przepisach ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o systemie tachografów cyfrowych.
3. Uzyskania licencji wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach:
 - 1) ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym;
 - 2) ustawy z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym .
4. Uzyskania zgody wymaga prowadzenie systemu płatności lub systemu rozrachunku papierów wartościowych w zakresie określonym w odrębnych przepisach.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

9

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.

Zasady podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej

Art. 14.

1. Przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą w dniu złożenia wniosku o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej albo po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym.
2. Wpisowi do ewidencji podlegają przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi.
3. Przedsiębiorca ma prawo we wniosku o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej określić późniejszy dzień podjęcia działalności gospodarczej niż dzień złożenia wniosku.
4. Spółka kapitałowa w organizacji może podjąć działalność gospodarczą przed uzyskaniem wpisu do rejestru przedsiębiorców.
5. Przepisu ust. 1 nie stosuje się, w przypadku gdy ustawy uzależniają podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej od obowiązku uzyskania przez przedsiębiorcę koncesji albo zezwolenia, o którym mowa w art. 75.
6. W przypadku przedsiębiorców będących osobami fizycznymi, podejmujących działalność gospodarczą włączając się z obowiązkiem uzyskania przez przedsiębiorcę wpisu w rejestrze działalności regulowanej, stosuje się przepis art. 65 ust.3.
7. Zasady wpisu do rejestru przedsiębiorców określają odrębne przepisy.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

10

Rejestracja działalności gospodarczej

- organ rejestrowy (Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej albo Krajowy Rejestr Sądowy)
- Urząd Statystyczny (numer REGON)
- Urząd Skarbowy (numer NIP i wybór formy opodatkowania)
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych
- Państwowa Inspekcja Pracy (po zatrudnieniu pierwszego pracownika na podstawie umowy o pracę)

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

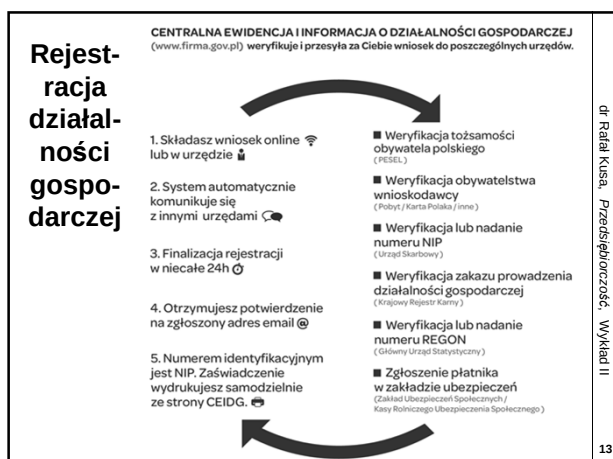
11

Rejestracja działalności gospodarczej



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

12



dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

13

Kodeks cywilny

Art. 1.

Kodeks niniejszy reguluje stosunki cywilno-prawne między osobami fizycznymi i osobami prawnymi.

Art. 5.

Nie można czynić ze swego prawa użytku, który by był sprzeczny ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem tego prawa lub z zasadami współzycia społecznego. Takie działanie lub zaniechanie uprawnionego nie jest uważane za wykonywanie prawa i nie korzysta z ochrony.

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

14

Formy prawne działalności gospodarczej

- przedsiębiorstwo jednoosobowe
- spółka jawna
- spółka partnerska
- spółka komandytowa
- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- spółka akcyjna
- spółka europejska
- spółdzielnia

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

15

Kodeks spółek handlowych

Art. 1.

§ 1. Ustawa reguluje tworzenie, organizację, funkcjonowanie, rozwiązywanie, łączenie, podział i przekształcanie spółek handlowych.

§ 2. Spółkami handlowymi są: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna.

Art. 3.

Przez umowę spółki handlowej wspólnicy albo akcjonariusze zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu przez wniesienie wkładów oraz, jeżeli umowa albo statut spółki tak stanowi, przez współdziałanie w inny określony sposób.

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

16

Kodeks pracy

Art. 1.

Kodeks pracy określa prawa i obowiązki pracowników i pracodawców.

Art. 2.

Pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę.

Art. 3.

Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników.

Art. 10.

§ 2. Państwo określa minimalną wysokość wynagrodzenia za pracę.

Art. 11.3.

Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nie określony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy - jest niedopuszczalna.

Art. 14.

Pracownik ma prawo do wypoczynku, który zapewniają przepisy o czasie pracy, dniach wolnych od pracy oraz o urlopach wypoczynkowych.

Art. 15.

Pracodawca, jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy.

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

17

Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów z dnia 16 lutego 2007 r.

Art. 1.

1. Ustawa określa warunki rozwoju i ochrony konkurencji oraz zasady podejmowanej w interesie publicznym ochrony interesów przedsiębiorców i konsumentów.

2. Ustawa reguluje zasady i tryb przeciwdziałania praktykom ograniczającym konkurencję oraz praktykom naruszającym zbiorowe interesy konsumentów, a także antykonkurencyjnym koncentracjom przedsiębiorców i ich związków, jeżeli te praktyki lub koncentracje wywołują lub mogą wywoływać skutki na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

3. Ustawa określa także organy właściwe w sprawach ochrony konkurencji i konsumentów.

Art. 6.

1. Zakazane są porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym (...).

Art. 24.

1. Zakazane jest stosowanie praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów.

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

18

Podatki**związane z działalnością gospodarczą**

- podatek dochodowy
- podatek od towarów i usług (VAT)
- podatek akcyzowy
- podatek od nieruchomości
- podatek od środków transportu
- opłata targowa
- opłata miejscowa
- opłata zdrowiskowa
- podatek rolny
- podatek leśny
- podatek od czynności cywilno-prawnych
- opłata skarbową
- opłata produktowa
- opłata od sprzedaży sprzętu elektrycznego i elektronicznego
- opłata środowiskowa

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

19

Ubezpieczenia społeczne**związane z działalnością gospodarczą**

Tytuł ubezpieczenia	Minimalna stawka dla przedsiębiorcy	Stawka dla pracownika	Składka opłacana przez pracownika	Składka opłacana przez pracodawcę
Emerytalne	412,97zł	19,52%	9,76%	9,76%
Rentowe	169,25zł	8,00%	1,50%	6,50%
Chorobowe	51,83zł	2,45%	2,45%	-
Wypadkowe	40,83zł	0,67-3,86%	-	0,67-3,86%
Fundusz Pracy	51,83zł	2,45%	-	2,45%
GFŚP	-	0,10%	-	0,10%
Zdrowotne	254,55zł	9,00%	9,00%	-
RAZEM	981,26zł	42,19% - 45,38%	22,71%	19,48% - 22,67%

stan na dzień: 31.12.2012r.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

20

Formy opodatkowania dochodów z działalności gospodarczej osób fizycznych

- **podatek dochodowy od osób fizycznych w skali progresywnej** (stawki: 18% i 32% dla dochodów ponad 85.528zł; przychody pomniejsza się o koszty podatkowe; przysługują ulgi; możliwość wspólnego opodatkowania z małżonkiem)
- **podatek dochodowy od osób fizycznych w skali liniowej** (stawka 19%; przychody pomniejsza się o koszty podatkowe; ulg jedynie w odniesieniu do składki na ubezpieczenia zdrowotne i społeczne; brak możliwości wspólnego opodatkowania z małżonkiem)
- **zryczałtowany podatek dochodowy od osób fizycznych** (stawki: 20%, 17%, 8,5%, 5,5%, 3%; podstawą są jedynie przychody – niekorzystne w przypadku ponoszenia dużych kosztów; przysługują ulgi; brak możliwości wspólnego opodatkowania z małżonkiem; limit przychodu: 150.000 €; dostępna nie dla wszystkich rodzajów działalności)
- **karta podatkowa** (miesięczne stawki od 57zł do 1893zł; można odliczyć jedynie składki na ubezpieczenia zdrowotne; brak możliwości wspólnego opodatkowania z małżonkiem; uproszczenia formalne: brak ksiąg, zeznań, zaliczek na podatek; dostępna dla wybranych rodzajów działalności)

stan na dzień: 31.12.2012r.

Ustawa z dn. 26.07.1991r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 2000 ;14; 176

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

21

Podatek od towarów i usług

- Podatek o towarów i usług (PTU) = podatek od wartości dodanej (VAT)
- Podstawą opodatkowania jest obrót, czyli kwota należna z tytułu sprzedaży, pomniejszona o kwotę należnego podatku
- Stawka podstawowa: 22% (w latach 2011-13: 23%)
- Przy określaniu stawki PTU stosuje się PKWiU
- Zwolnienie podmiotowe podatników, u których wartość sprzedaży opodatkowanej nie przekroczyła łącznie w poprzednim roku podatkowym kwoty 150.000zł
- Zwolnienia przedmiotowe (dotyczą m.in. czynności wykonywanych w interesie publicznym, niektórych rodzajów działalności gospodarczej, importu niektórych towarów)
- Obowiązek zgłoszenia rejestracyjnego dla potrzeb PTU do naczelnika właściwego ze względu na miejsce wykonywania czynności podlegających opodatkowaniu urzędu skarbowego
- Podatnicy, którzy dokonują sprzedaży na rzecz osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej zobowiązani są do prowadzenia ewidencji obrotu i kwot podatku należnego przy użyciu kas rejestrujących (fiskalnych), z wyjątkiem określonych towarów, usług i czynności

stan na dzień: 31.12.2012r.

Ustawa z dn. 11.03.2004r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. nr 54, poz. 535

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

22

Biznes-plan

Biznes plan to szczegółowy opis działalności przedsiębiorstwa i jego rozwoju.

Jest tworzony dla firm, które dopiero planują rozpoczęcie działalności, jak i dla tych, które funkcjonują już od dawna i wciąż się rozwijają.

Gotowy biznes plan jest źródłem informacji dla innych osób (potencjalnych wspólników, inwestorów, kredytodawców) i stanowi podstawę do opracowania ewentualnej propozycji finansowania.

Określa ile środków potrzebuje przedsiębiorca na realizację danej inwestycji.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

23

Biznes-plan powody dla których jest sporządzany

- wsparcie podania o kredyt
- określenie nowej działalności
- ocena nowej linii produkcyjnej, promocji i ekspansji
- doprecyzowanie i weryfikacja pomysłów biznesowych
- odrzucenie przedsięwzięć przynoszących straty, jeszcze przed ich uruchomieniem
- ustalenie i zdefiniowanie celów, oraz metod ich osiągnięcia
- kontrola odpowiedniego wykorzystania środków finansowych
- określenie uzgodnień między partnerami
- ustalenie wartości biznesu, do sprzedaży lub celów prawnych

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

24

Biznes-plan**cechy dobrego biznes-planu**

- przedstawia dokładnie przemyślany pomysł
- posiada logiczną i przejrzystą strukturę
- utrzymuje zainteresowanie osoby czytającej
- przedstawiony jasnym i zwięzłym językiem
- posiada siłę przekonywania
- ilustruje zdolność kierownictwa do odniesienia sukcesu w przedsięwzięciu
- oprócz zalet, wskazuje na słabe strony i ryzyko związane z realizacją przedsięwzięcia
- uwzględnia potencjalne problemy (np. opóźnienia w płatnościach od odbiorców)
- dokładnie określa koszty i pokazuje zyskowność
- jest starannie opracowany graficznie
- obejmuje okres minimum 3 lat
- długość: 15-40 stron + załączniki

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

25

Biznes-plan**struktura**

Streszczenie
 Informacje o przedsiębiorstwie
 Analiza rynku
 Opis produktu
 Dystrybucja i promocja
 Zatrudnienie i organizacja
 Informacje finansowe
 Załączniki

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

26

Biznes-plan**Streszczenie**

- cel opracowania biznes planu
- wysokość i przeznaczenie wnioskowanej kwoty
- krótki opis produktów i rynków zbytu z podkreśleniem **korzyści dla klienta i źródeł przewagi nad konkurentami**
- doświadczenie i umiejętności kierownictwa w kontekście przydatności dla proponowanego przedsięwzięcia
- główne dane finansowe
- szczegóły na temat strategii wyjścia z inwestycji
- oczekiwana stopa zwrotu oraz czas jej uzyskania, w jaki sposób inwestor skorzysta finansując projekt

Streszczenie ≠ Wstęp opisujący rynek

Streszczenie zawiera wyniki uzyskane w trakcie przygotowania biznes-planu

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

27

Biznes-plan**Informacje o przedsiębiorstwie**

- pełna nazwa
- forma prawna
- charakterystyka udziałowców
- data rozpoczęcia działalności
- historia firmy
- rodzaj i zakres działalności
- zasięg działania
- misja, cele, zadania
- adres pocztowy
- strona www
- telefony
- e-mail
- REGON, NIP

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

28

Biznes-plan**Opis produktu**

- szczegółowy opis produktu lub usługi
- potrzeba zaspokajana przez produkt
- wartość dla klienta
- źródła przewagi nad produktami konkurencyjnymi
- jakość
- szerokość asortymentu
- cena produktu lub usługi
- opis technologii
- posiadane patenty, prawa autorskie
- faza cyklu życia produktu

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

29

Biznes-plan**Dystrybucja i promocja****Strategia cenowa**

- koszt jednostkowy produktu / usługi
- cena u konkurencji
- rabaty

Strategia sprzedaży i dystrybucji

- opis wykorzystywanych kanałów dystrybucji
- partnerzy handlowi (zawarte umowy, zamówienia)
- formy płatności
- usługi posprzedażowe i serwis

Formy reklamy i promocji

- sposoby dotarcia do klienta (ulotki, foldery, billboardy, prasa, internet, radio, telewizja)
- budżet reklamowy (jaki procent od dochodu będzie przeznaczany na reklamę)
- przeprowadzone i planowane kampanie reklamowe
- PR (Public Relations) – jak będzie tworzony pozytywny wizerunek firmy?

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

30

Biznes-plan Analiza rynku

- wielkość rynku oraz jego perspektywy
- charakterystyka branży
- opis segmentów rynku
- charakterystyka klientów (kim są, jakie mają wymagania, kiedy i gdzie kupują)
- opis konkurentów i ich produktów, działań i pozycji rynkowej
- bariery wejścia i wyjścia z rynku
- prezentacja dostawców i kooperantów
- oszacowanie wielkości popytu i poziomu realizowanej sprzedaży (co stanowi podstawę prognozy przychodów)

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

31

Biznes-plan Zatrudnienie i organizacja

- ogólne informacje o poziomie i strukturze zatrudnienia
- ramowy schemat organizacyjny
- kwalifikacje zespołu zarządzającego
- wiek, doświadczenie, historia kariery i osiągnięcia zawodowe kadry kierowniczej
- podział zadań i obowiązków pomiędzy poszczególnych członków zarządu
- istotni pracownicy spoza zarządu
- polityka płacowa, zatrudnienia i szkoleń
- doradcy, z pomocy których korzysta firma
- harmonogram realizacji przedsięwzięcia

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

32

Biznes-plan Informacje finansowe

- opis inwestycji
- przewidywane nakłady na inwestycję
- źródła finansowania (wkład własny, pożyczki, dotacje)
- wykaz środków trwałych
- przewidywane przepływy pieniężne dla pierwszych 3-5 lat*
- prognoza kosztów, przychodów i wyniku dla pierwszych 3-5 lat*
- analiza progu rentowności
- oczekiwana stopa zwrotu z kapitału
- harmonogram spłaty kredytu

* dla większych przedsięwzięć w 3 wersjach: pesymistycznej, neutralnej i optymistycznej

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

33

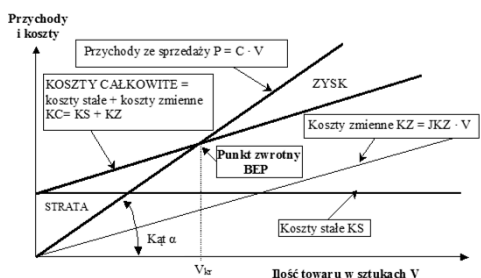
Biznes-plan Załączniki

- słowniczek terminów
- szczegółowe prognozy rachunku wyników, rachunku przepływów pieniężnych i bilansu
- historyczne sprawozdania finansowe za ostatnie trzy lata
- struktury organizacyjne
- założenia do prognoz
- wyniki badań rynkowych
- życiorysy członków zarządu i kluczowych pracowników
- dane patentowe
- kopie umów dzierżawy, kontraktów, promes
- poprzednie projekty i efekty ich realizacji
- lista instytucji finansujących wcześniejsze przedsięwzięcia
- inne dokumenty ważne do oceny firmy

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

34

Próg rentowności (punkt zwrotny)



KS – koszty stałe
KZ – koszty zmienne
KC – koszty całkowite,
JKZ – jednostkowe koszty zmienne

P – przychody ze sprzedaży
C – cena sprzedaży wyrobu (przychód jednostkowy)
V – ilość towaru

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

35

Próg rentowności (punkt zwrotny, punkt krytyczny, BEP – break-even point)

$$PR = KS / (C - JKZ) \text{ [szt.]}$$

$$PRZ = KS / \{(S - KZ) / S\} \text{ [zł]}$$

PR – próg rentowności produkcji
PRZ – próg rentowności sprzedaży
C – cena sprzedaży wyrobu (przychód jednostkowy)
KS – koszty stałe
JKZ – jednostkowe koszty zmienne
KZ – koszty zmienne
S – przychód ze sprzedaży

$$C = (KS / PR) + JKZ \text{ [zł]}$$

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

36

Biznes-plan najczęstsze braki

- brak analiz (popytu, konkurencji) stanowiących podstawę przyjętej wielkości przychodów
- brak prognozy przepływów gotówkowych (cash-flow)
- rachunek wyników niezgodny z obowiązującym wzorem
- brak w streszczeniu najważniejszych informacji dotyczących planowanego przedsięwzięcia i jego oczekiwanych wynikach
- brak podziału przychodów na podstawowe grupy produktów (w przypadku szerokiego asortymentu)

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

37

Misja, cele, zadania

Misja – przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub statucie, jako zakres jej społecznie pożądanej działalności

Cel – określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania

Zadanie – wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

38

Analiza SWOT

	+	-
Organizacja	Mocne strony (<i>Strengths</i>)	Słabe strony (<i>Weaknesses</i>)
Otoczenie	Szanse (<i>Opportunities</i>)	Zagrożenia (<i>Threats</i>)

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

39

Racjonalny model procesu strategicznego

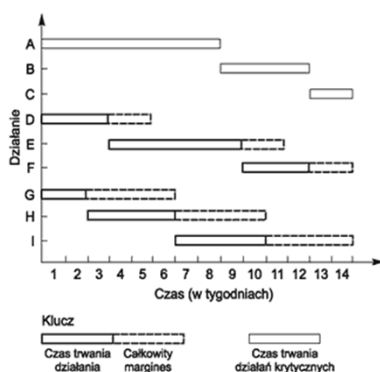
[H. Mintzberg]



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

40

Wykresy Gantta



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

41

Ryzyko

Ryzyko definiowane jest jako:

- prawdopodobieństwo poniesienia szkody lub straty
- niebezpieczeństwo niezrealizowania założonego celu
- możliwość uzyskania rezultatu niezgodnego z oczekiwaniami (ale może to być zarówno rezultat gorszy jak i lepszy)
- możliwość wystąpienia kilku wyników podjętej decyzji; dla każdego wyniku można przy tym określić prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz związany z nim efekt finansowy.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

42

Niepewność

Niepewność polega na tym, że decydent nie może przewidzieć skutków podjętej decyzji – ani efektu rzeczowego ani finansowego inwestycji, nie potrafi też nawet określić prawdopodobieństwa różnych efektów. Niepewność ma wymiar informacyjny, jej przyczyną jest bariera dostępu do informacji lub brak wiarygodności informacji dostępnych.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

43

Podstawowa klasyfikacja ryzyka

Ryzyko egzogeniczne (zewnętrzne) związane z otoczeniem, stanem gospodarki, cenami i kosztami. Ryzyko egzogeniczne może być ograniczane przez odpowiedni portfel projektów. Manipulowanie ryzykiem egzogenicznym nie wpływa jednak na wartość projektu, a więc i na wartość firmy.

Ryzyko endogeniczne (wewnętrzne) jest tym rodzajem ryzyka, które wpływa bezpośrednio i pośrednio na wartość analizowanego projektu.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

44

Podstawowe kategorie ryzyka projektu według PMI

Kategoria ryzyka	Źródła ryzyka	
Techniczne	- Wymagania - Technologie - Jakość	- Złożoność i wzajemne powiązania - Wydajność i niezawodność
Zewnętrzne	- Przepisy prawne - Rynek - Klient	- Wykonawcy i dostawcy - Warunki pogodowe
Organizacyjne	- Finansowanie - Zasoby	- Zależności projektu - Priorytetyzacja
Kierowania projektem	- Szacowanie - Planowanie	- Kontrola - Komunikacja

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

45

Najczęstsze przyczyny upadku małych firm

- utrata płynności finansowej
- błąd w początkowym pomysle, strategii, wykonaniu
- nieatrakcyjna lokalizacja
- problemy związane z prowadzeniem księgowości
- brak umiejętności w obszarze marketingu i zarządzania
- bariera popytowa
- trudności w dostępie do kapitału

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

46

Wybrane metody oceny przedsięwzięć w warunkach ryzyka

- korekta stopy dyskontowej o premię na ryzyko
- statystyczne miary ryzyka
- analiza scenariuszowa
- analiza drzewa decyzyjnego
- analiza wrażliwości
- symulacja

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

47

Metoda świateł ulicznych ocena prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyk

Symbol	Prawdopodobieństwo	Skutki wystąpienia
●●●●	Pewność	Zagrożenie dla sukcesu całego projektu
	Wysokie	Wpływa na produkty częściowe, terminy realizacji i (lub) koszt realizacji
●●○○	Średnie	Może wpłynąć na produkty częściowe, terminy realizacji i (lub) koszt realizacji
●○○○	Niskie	Podjęciem odpowiednich działań, można nim zarządzać bez wpływu na produkty częściowe, terminy realizacji i (lub) koszt realizacji
○○○○	Zerowe	Wpływ bardzo niewielki lub żaden

Przykładowy opis ryzyka

Ryzyko	Prawdopodobieństwo	Skutki wystąpienia	Plan awaryjny
opóźnienie dostawy A	●○○○	●●●○	Opis działań

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

48

Etapy oceny ryzyka

- I. oszacowanie prawdopodobieństwa, że dane ryzyko faktycznie wystąpi
- II. oszacowanie skutków, jakie spowodowałoby to ryzyko, gdyby faktycznie wystąpiło (np. w kategoriach czasu, jakości, korzyści biznesowych, organizacji)

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

49

Reakcja na ryzyko

Prewencja – usunięcie ryzyka poprzez podejmowanie wcześniej jakiś działań, które uniemożliwiają wystąpienie zagrożenia lub problemu

Redukcja – podejmowanie działań zmierzających do sterowania zagrożeniem lub problemem i w ten sposób ograniczenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia lub jego skutków

Przeniesienie – przeniesienie zagrożenia lub problemu na strony trzecie (polityka ubezpieczeń lub klauzula w umowie odnośnie likwidacji skutków), także poprzez outsourcing

Akceptacja – działanie w warunkach ryzyka, wtedy, gdy niewiele lub nic nie da się zrobić – co byłoby uzasadnione ekonomicznie – by przeciwdziałać ryzyku

Utworzenie rezerw – opracowanie planu rezerwowego (z budżetem), który będzie wprowadzony w życie tylko w przypadku faktycznego zaistnienia zagrożenia

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

50

Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem – system metod i działań zmierzających do optymalizacji poziomu ryzyka w funkcjonowaniu danej organizacji i do podejmowania w tym celu racjonalnych decyzji. Zarządzanie ryzykiem wiąże się z reakcją na ryzyko sformułowaną na podstawie wiedzy o źródłach i narażeniu na ryzyko oraz na podstawie wiedzy o możliwych podejściach, metodach i technikach wyceny i manipulowania ryzykiem.

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

51

Proces zarządzania ryzykiem

- **rozpoznanie**, czyli zidentyfikowanie źródeł ryzyka
- **ocena ryzyka** obejmująca zarówno jego szacowanie w oparciu o doświadczenie jak i stosowanie statystycznych miar ryzyka
- **manipulowanie (sterowanie) ryzykiem**
- **obserwacja i kontrola** zmian zachodzących w firmie i jej otoczeniu, które mają istotny wpływ na zidentyfikowane źródła ryzyka

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

52

Manipulowanie (sterowanie) ryzykiem

Manipulowanie (sterowanie) ryzykiem obejmuje następujące działania:

- **unikanie**, czyli kierowanie działalnością w taki sposób, aby nie podejmować takich działań, w których nie ma pewności efektów
- **prewencja**, np. poprzez odpowiedni dobór partnerów i podwykonawców, wprowadzanie specjalnych zabezpieczeń (np. kontrola procesów, poprawa bezpieczeństwa pracy)
- **kompensacja** poprzez samoubezpieczanie, tworzenie funduszy specjalnych
- **transfer ryzyka**, czyli przeniesienie ryzyka na stronę trzecią (np. wykorzystanie faktoringu, ubezpieczenia zewnętrzne)
- **podział ryzyka** poprzez współpracę i układy partnerskie

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

53

Ryzyko i hazard

Menadżerowie odróżniają sytuację ryzyka od sytuacji hazardu.

W sytuacji **ryzyka** mamy do czynienia ze zdarzeniami zrozumiałymi, które z różnych względów mogą przybrać dobry lub zły obrót.

W przypadku **hazardu** mamy do czynienia z przypadkowością i brakiem kontroli.

Im więcej ryzyka tym większa skłonność do traktowania zarządzania jako swoistej gry.

[March J.G., Shapira Z., 1987]

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

54

R. Stocki, *Diagnoza organizacji od A do Z*, 2013, s.191

Franchising / franczyza

Franchising – metoda prowadzenia działalności gospodarczej, polegająca na tym, że przedsiębiorstwo otrzymuje prawo do oferowania i sprzedaży określonych towarów i usług w ramach systemu marketingowego innego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem nazwy, znaków towarowych i doświadczeń techniczno-organizacyjnych tego przedsiębiorstwa

[Kolarski]

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

55

Franchising Obszary zastosowania

Franchising najczęściej stosowany jest w:

- handlu (samochodami, paliwami płynnymi, odzieżą),
- gastronomii,
- usługach hotelarskich,
- przemyśle napojów chłodzących.

Franchising jest jednym z korzystniejszych i bezpieczniejszych sposobów rozwijania biznesu przez drobnych i średnich przedsiębiorców. Jest to świetna propozycja dla tych, którzy mają pieniądze na zakup nieruchomości, maszyn, surowców czy know-how, ale nie dysponują środkami na ryzyko i budowanie firmy od zera oraz/lub sami nie mają dobrego pomysłu na samodzielny biznes.

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

56

Franchising cechy

- samodzielność pod względem prawnym
- działalność według wskazówek i pod kontrolą
- odgórne określanie strategii marketingowej
- sprzedaż pod znakiem firmowym
- kampania reklamowa
- wyznaczony obszar zbytu
- zakaz sprzedaży towarów konkurencyjnych wobec towarów objętych umową
- udzielanie kredytu na wyposażenie przedsiębiorstwa, składowanie i zbytu towarów

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

57

Franchising zalety

- pozwala korzystać z cudzych sprawdzonych marek i rozwiązań
- może wpływać na pobudzenie wzrostu i efektywności gospodarczej
- aktywizuje lokalne zasoby i konkurencję na rynku
- jako etap internacjonalizacji przedsiębiorstwa wpływa na rozwój powiązań ekonomicznych, społecznych pomiędzy przedsiębiorstwami, a co za tym idzie pomiędzy gospodarkami narodowymi krajów (integrowanie działalności przedsiębiorstw i gospodarek)
- powoduje wzrost znaczenia pojedynczej marki w gospodarce ogólnoswiatowej, zwiększa jej udział w światowym obrocie towarów
- umożliwia prowadzenie działalności (handlu) pod znakiem firmowym znanym w wielu krajach; pozwala korzystać ze sprawdzonych metod i rozwiązań
- wpływa na ujednolicenie oferty, a co za tym idzie, preferencji nabywców (powinien jednak być wystarczająco elastyczny, aby mógł się dostosować do warunków określonego rynku)
- sprzedając franczyzę, franczyzodawca może uniknąć przytaczających kosztów związanych z inwestycją w rozpoczęcie działalności nowej firmy, nowego oddziału lub przedstawicielstwa

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

58

Outsourcing

Outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym

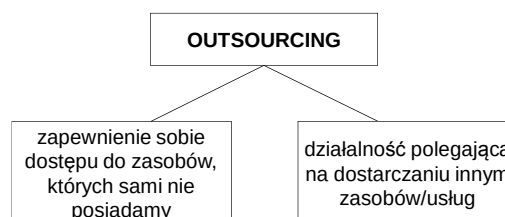
Cele strategiczne outsourcingu:

- koncentracja na problemach strategicznych,
- zwiększenie skuteczności i efektywności działalności,
- zwiększenie elastyczności działalności

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

59

Outsourcing perspektywa dostawcy i nabywcy



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

60

Outsourcing obszary zastosowania

- ochrona
- utrzymanie czystości
- zbiorowe żywienie
- catering
- usługi remontowe
- administracja sieci informatycznych
- transport logistyczny
- rachunkowość, usługi księgowe
- usługi finansowo-analityczne
- szkolenia
- badania rynku, reklama

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

61

Outsourcing korzyści wynikające z zastosowania

- redukcja kosztów
- koncentracja sił, środków i procesów na zasadniczych celach przedsiębiorstwa
- gwarancja wysokiej jakości i usług
- łatwiejszy i tańszy dostęp do nowoczesnych technologii
- redukcja zatrudnienia
- bardzo efektywne wykorzystanie czasu pracy
- zmniejszenie wysokości inwestycji
- ryzyko starzenia się technologii spada na barki firmy outsourcingowej

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

62

Outsourcing zagrożenia

- ryzyko związane z wyborem firmy outsourcingowej
- ryzyko nieścisłego określenia zakresu usług i sposobu pomiaru ich wykonania
- ryzyko utraty kontroli nad jakością
- ryzyko wydostawania się na zewnątrz poufnych informacji
- ryzyko utraty własnej tożsamości i oryginalności przez przedsiębiorstwo
- możliwość nieoczekiwanego podniesienia ceny za usługi oferowane przez outsourcingodawcę
- konsekwencje społeczne (obawy przed zwolnieniami)
- uzależnienie od przedsiębiorstw zewnętrznych, utrata własnych doświadczeń

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

63

Benchmarking

Benchmarking to ciągły proces, w którym porównywane są produkty, usługi, a przede wszystkim procesy i metody funkcjonowania wielu firm

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

64

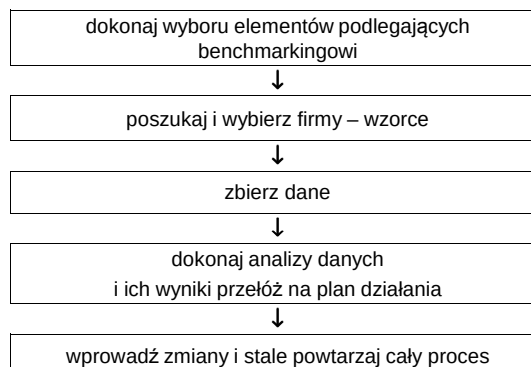
Benchmarking w firmie Xerox

	Dziedziny poddane benchmarkingowi	Partnerzy w benchmarkingu
1.	Operacje wytwórcze	Saturn (oddział General Motors) Fuji-Xerox
2.	Bezpieczeństwo produkcji	Du Point
3.	Rozplanowanie zakładów	Cummings Engine
4.	Badania i rozwój produktu	Hewlett Paccard
5.	Dystrybucja	L.L. Bean Inc.
6.	Fakturowanie i odbiór	American Express
7.	Zarządzanie jakością	Toyota
8.	Podnoszenie jakości	Florida Power and Light
9.	Optymalizacja dostaw	Honda Manufacturing of America

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

65

Fazy benchmarkingu



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

66

Benchmarking korzyści

Korzyści bezpośrednie:

- porównanie całej firmy lub tylko jej poszczególnych obszarów
- zdefiniowanie najlepszych metod
- analiza przedsiębiorstwa
- zidentyfikowanie deficytów

Korzyści pośrednie:

- zrozumienie procesów zachodzących we własnym przedsiębiorstwie
- poddanie krytyce celów przedsiębiorstwa
- sprawdzenie strategii firmy
- wzmocnienie konkurencyjności
- zainicjowanie ciągłego procesu poprawy (KAIZEN)

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

67

System identyfikacji wizualnej

Tożsamość wizualna firmy to nazwa, logo, kolorystyka i konsekwencja w ich stosowaniu.

System identyfikacji wizualnej to zestaw reguł oraz konsekwentnie zaprojektowanych wzorców, które w sumie mają budować pozytywne wyobrażenia o przedsiębiorstwie, czy produkcie oraz utrzymywać pożądane opinie wśród pracowników, partnerów i klientów.

Na system identyfikacji wizualnej składają się:

- | | |
|--|---|
| • symbol organizacji (znak i logotyp firmowy), | • aranżacja wnętrza siedziby organizacji oraz wygląd otoczenia, |
| • kolory firmowe, | • tablice i tabliczki informacyjne, |
| • symbole dekoracyjne, | • szyldy reklamowe |
| • typografie dekoracyjne, | • bilety wizytowe, |
| • druki firmowe, | • bloczki do notatek, |
| • identyfikatory pracowników, | • blankiety faktów, |
| • stemple, | • blankiety komunikacji wewnętrznej |
| • materiały reklamowe, | • układ reklam i ogłoszeń prasowych. |
| • ubiór pracowników, | |
| • wystroj stoisk targowych, | |

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

68

Wskaźniki rozwoju organizacji

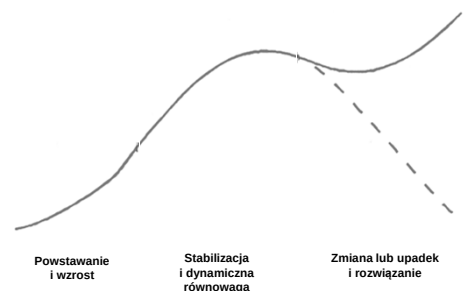
- poziom sprzedaży (przychodów), zysku, rentowności
- poziom zatrudnienia
- udział produktów firmy w rynku lokalnym, regionalnym czy globalnym
- różnicowanie produkcji
- zaawansowanie technologiczne i nowoczesność wyrobów
- złożoność struktury organizacyjnej
- złożoność problemów rozwiązywanych w organizacji

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

69

Fazy rozwoju systemów społecznych

Wzrost
organi-
zacji



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

70

Cykle życia organizacji [I. Adizes] (I)

Zachowania organizacji mogą być ukierunkowane na:

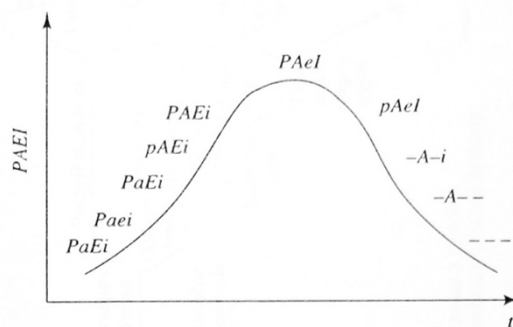
- **produkcję**, czyli dostarczanie na rynek konkretnych wyrobów lub usług (*Producing results*)
- **administrację** (zarządzanie), czyli tworzenie formalnego porządku w zakresie struktur i procesów (*Administering*)
- **przedsiębiorczość**, czyli kreowanie zmian i wprowadzanie innowacji (*Entrepreneurship*)
- **integrację**, czyli zabieganie o współdziałanie uczestników organizacji (*Integrating*)

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

71

P – Producing results
A – Administering
E – Entrepreneurship
I – Integrating

Cykle życia organizacji [I. Adizes] (II)



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

72

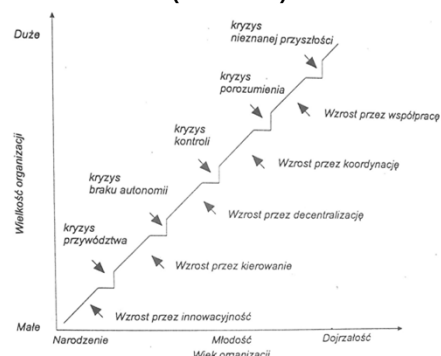
Zintegrowany model cyklu życia organizacji (R. Quinn, K. Cameron)

ETAPY I ICH CHARAKTERYSTYKA			
1. Przedsiębiorczość	2. Zespołowość	3. Formalizacja i kontrola	4. Dopracowanie struktury
Porządkuje się zasoby	Struktura i komunikacja mają charakter nieformalny	Formalizowanie reguł	Dopracowuje się struktury
Jest wiele pomysłów	Istnieje poczucie całości	Struktura jest stabilna	Następuje decentralizacja
Podejmowane są działania przedsiębiorcze	Pracownicy pracują przez wiele godzin	Kładzie się nacisk na sprawność i utrzymanie	Rozszerza się domenę działalności
Niewielka potrzeba planowania i koordynacji	Pracownicy mają poczucie misji	Organizacja staje się bardziej konserwatywna	Następują dostosowania
Znajduje się własne miejsce na rynku	Trwa innowacja	Instytucjonalizuje się procedury	Organizacja odnawia się
Władza ma „sprężyna sprawcza”	Pracownicy są mocno zaangażowani		

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

73

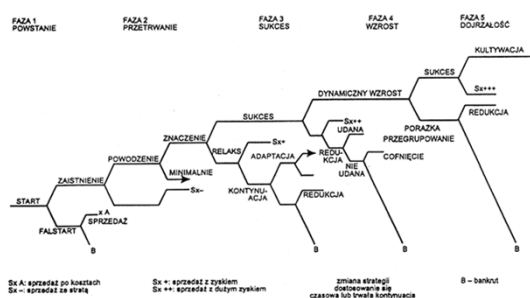
Kryzysowa koncepcja rozwoju organizacji (M. Greiner)



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

74

Model rozwoju małych i średnich firm

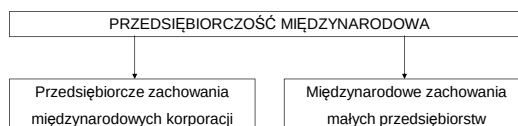


dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

75

Przedsiębiorczość międzynarodowa

Przedsiębiorczość międzynarodowa to identyfikacja, rozpoznanie i wykorzystywanie szans pojawiających się w obrocie międzynarodowym, dla wprowadzenia na rynek nowych towarów bądź usług [McDougall&Oviatt, 2003]

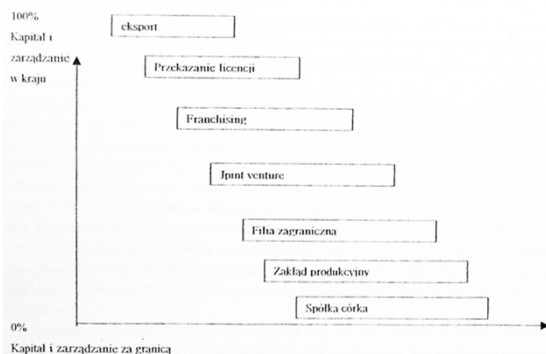


dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

76

Poziomy umiędzynarodowienia działalności

[J. Rymarczyk]



dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

77

Nowe warunki działania na rynkach międzynarodowych dla mniejszych firm

[J. Cieślak]

- przyspieszona wymiana informacji, dzięki nowoczesnym technologiom, pozwoliła na zmniejszenie dystansu kulturowego
- skrócenie czasu i obniżka kosztów komunikacji międzynarodowej
- stopniowe ograniczanie cel i innych barier w handlu światowym a także z postępującego procesu integracji gospodarczej.
- nowe rozwiązania organizacyjne – franczyza, globalny outsourcing
- do sektora dynamicznych małych przedsiębiorstw weszli ludzie wykształceni, z dobrą znajomością języków obcych

dr Rafał Kusa, Przedsiębiorczość, Wykład II

78

Nowe zjawiska w biznesie międzynarodowym

[J. Cieślík]

- globalny kontekst procesu przedsiębiorczości (procesu identyfikacji, weryfikacji i wykorzystywania szans)
- kupcy międzynarodowi nowej generacji
- eksport dźwignią rozwoju mniejszych firm
- małe dynamiczne firmy bardzo szybko po starcie wychodzą na obce rynki

→ *born globals*

Bardzo krótko po „narodzeniu” wychodzące na rynki międzynarodowe

→ *mMultinationals (Micromultinationals)*

Angażujące się od początku w zagraniczne inwestycje bezpośrednie, umowy kooperacyjne, licencyjne, itp.

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

79

Specyficzne funkcje przedsiębiorczości międzynarodowej

[R. Morawczyński]

- Marketing na rynkach zagranicznych
 - Produkt
 - Promocja
 - Badanie rynków zagranicznych
- Finansowe problemy eksportu
- Zagadnienia kultury
- Czynniki ludzkie w przedsiębiorczości międzynarodowej
- Wykorzystanie Internetu w działalności zagranicznej
- Usługi jako podstawa przedsiębiorczości międzynarodowej

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

80

Źródła sukcesu przedsiębiorcy

- ciężka praca, pęd do rozwoju, poświęcenie
- popyt rynkowy na dostarczane produkty lub świadczone usługi
- umiejętności kierownicze
- szczęście
- silne systemy kontroli
- dostateczne wyposażenie w środki

R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN 2007, s.331-332

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

81

8 cech doskonałych przedsiębiorstw

(Tom Peters, Robert Waterman)

1. skłonność do działania
2. bliski bezpośredni kontakt z klientem, prowadzący do maksymalnego zadowolenia odbiorcy
3. autonomia i przedsiębiorczość – stworzenie warunków samodzielnego działania zespołom zdolnym do inicjatywy
4. wydajność i efektywność uzyskiwana dzięki pracownikom
5. koncentracja na wartościach
6. zasada „trzymaj się tego, co umiesz najlepiej”
7. niewielki sztab o prostej strukturze
8. współwystępowanie luźnych i sztywnych więzi organizacyjnych

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

82

Zalecana literatura

- J. Cieślík, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2006,
- J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999
- R. Morawczyński, *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008
- A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002
- B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999
- K. Wach, *Jak założyć firmę w Unii Europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, 2006

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

83

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Prawne uwarunkowania działalności gospodarczej
2. Formy opodatkowania dochodu z działalności gospodarczej osób fizycznych
3. Funkcje biznes-planu
4. Struktura biznes-planu
5. Etapy oceny ryzyka
6. Sposoby manipulowania ryzykiem
7. Najczęstsze przyczyny upadku małych firm
8. Korzyści związane z wykorzystaniem outsourcingu
9. Istota franchisingu
10. Zagrożenia związane z zastosowaniem outsourcingu
11. Wyznaczniki rozwoju przedsiębiorstwa
12. Charakterystyka fazy przedsiębiorczości rozwoju firmy

dr Rafał Kuśa, Przedsiębiorczość, Wykład II

84