

Osiągnięcie sukcesu w biznesie wymaga uporządkowanej i aktualnej wiedzy na temat strategii oraz sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku krajowym i międzynarodowym. Poruszane w podręczniku zagadnienia dotyczą ważnych współcześnie aspektów tej działalności. Omówiono i bogato zilustrowano praktycznymi przykładami transakcje międzynarodowe, e-biznes, planowanie strategiczne, a także narzędzia budowania zaufania otoczenia do firmy, tj. ekooznaczenia, systemy zarządzania środowiskowego i zasady savoir-vivre'u dla menedżerów. Podręcznik jest przeznaczony dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, a także osób zainteresowanych działalnością biznesową, np. przedsiębiorców, doradców, konsultantów i przedstawicieli administracji publicznej.



Projekt „Utworzenie nowych interdyscyplinarnych programów kształcenia w zakresie ekonomii ochrony środowiska (w języku polskim i angielskim) w Uniwersytecie Łódzkim”.

Celem projektu jest zwiększenie wiedzy i świadomości polskich i zagranicznych studentów, wykładowców, absolwentów UŁ z zakresu zrównoważonego rozwoju, ekologii, biznesu międzynarodowego i finansów.

Publikacja jest współfinansowana ze środków funduszy norweskich i krajowych.

Kwota dofinansowania projektu: 533 083 PLN



www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-974-2



9 788379 699742

BIZNES WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE



BIZNES WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

pod redakcją
Bogdana Buczkowskiego
i Anetty Kuny-Marszałek



BIZNES WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

BIZNES WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

pod redakcją
Bogdana Buczkowskiego
i Anetty Kuny-Marszałek



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Bogdan Buczkowski, Anetta Kuna-Marszałek – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Wymiany Międzynarodowej
90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENT

Krystyna Żołądkiewicz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Iwona Gos

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

AGENT PR

SKŁAD KOMPUTEROWY

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja została przygotowana w ramach projektu „Utworzenie nowych interdyscyplinarnych programów kształcenia w zakresie ekonomii ochrony środowiska (w języku polskim i angielskim) w Uniwersytecie Łódzkim” współfinansowanego ze środków funduszy norweskich i krajowych.
(Nr umowy FSS/2014/HEI/W/0124/U/0014)



© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wyłącznie odpowiedzialność za treść podręcznika ponoszą autorzy

Podręcznik nie jest przeznaczony do sprzedaży

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07252.15.0.5

Ark. wyd. 8,5; ark. druk. 10,125

ISBN 978-83-7969-974-2
e-ISBN 978-83-7969-975-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: księgarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Etykieta nie tylko w biznesie (<i>Janusz Świerkocki</i>)	13
1.1. Co to jest etykieta i dlaczego warto ją znać i jej przestrzegać	13
1.2. Powitanie	15
1.3. Przedstawianie	17
1.4. Bilety wizytowe	17
1.5. Prowadzenie rozmowy	19
1.6. Korespondencja	21
1.7. Przyjęcia służbowe	24
1.7.1. Zaproszenia	24
1.7.2. Przyjęcie koktajlowe	25
1.7.3. Przyjęcia na siedząco	27
1.8. Wygląd zewnętrzny. Ubiór	30
Pytania kontrolne	32
Literatura	33
Rozdział 2. Organizacyjno-prawne aspekty prowadzenia międzynarodowej działalności biznesowej (<i>Bogdan Buczkowski</i>)	35
2.1. Rodzaje transakcji	35
2.2. Formy działania na rynku międzynarodowym bez udziału kapitału	36
2.3. Formy działania na rynku międzynarodowym z zaangażowaniem kapitału	40
2.4. Przygotowanie i zawarcie transakcji handlowej	42
2.4.1. Zapytanie ofertowe, oferta, zamówienie, elementy i rodzaje kontraktów	42
2.4.2. Prawo właściwe dla umowy	43
2.4.3. Zwyczaje, uzanse w handlu międzynarodowym i podstawowe klauzule kontraktowe	45
2.4.4. Dodatkowe klauzule kontraktowe	52
2.5. Ubezpieczenia międzynarodowych transakcji biznesowych	55
2.6. Rozliczenia międzynarodowych transakcji biznesowych	58
2.7. Odprawa celna towarów	60
2.7.1. Dopuszczenie do obrotu	60
2.7.2. Wywóz	61
Pytania kontrolne	62
Literatura	63
Rozdział 3. Biznesplan i badanie rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach (<i>Tomasz Dorożyński, Wojciech Urbaniak</i>)	65
3.1. Biznesplan i jego cechy	65
3.2. Zastosowanie	67
3.3. Układ treści	68
3.3.1. Streszczenie	69
3.3.2. Prezentacja przedsiębiorstwa	70
3.3.3. Krótka charakterystyka projektu	70

3.3.4. Charakterystyka produktów i usług objętych projektem	71
3.3.5. Lokalizacja działalności	71
3.3.6. Nakłady początkowe	72
3.3.7. Finansowanie nakładów początkowych	73
3.3.8. Analiza rynku	74
3.3.9. Program działań rynkowych	75
3.3.10. Zasoby ludzkie	77
3.3.11. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług)	78
3.3.12. Pozostałe koszty operacyjne produkcji i ich prognoza	78
3.3.13. Harmonogram realizacji projektu	79
3.3.14. Prognoza finansowa	80
3.3.15. Ryzyko	82
3.4. Badanie rynków zagranicznych	82
3.4.1. Badanie rynku geograficznego	85
3.4.2. Badanie rynku towarów i usług	86
3.4.3. Etapy i metody w badaniach rynków zagranicznych	87
Pytania kontrolne	91
Literatura	91
Rozdział 4. E-biznes w „nowej” gospodarce (Anetta Kuna-Marszałek)	93
4.1. Istota „nowej” gospodarki	93
4.2. Definicja biznesu elektronicznego i pojęć pokrewnych	96
4.3. Internet jako środowisko prowadzenia biznesu elektronicznego	99
4.4. Relacje pomiędzy podmiotami w biznesie elektronicznym	102
4.5. Modele biznesu elektronicznego	104
Pytania kontrolne	112
Literatura	112
Rozdział 5. Ekologiczne strategie marketingowe przedsiębiorstw jako wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu (Małgorzata Misiak, Tomasz Serwach)	115
5.1. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu	115
5.2. CSR w systemie zarządzania przedsiębiorstwem	116
5.3. Motywy ekologicznego zaangażowania przedsiębiorstw	119
5.4. Typy ekologicznych strategii marketingowych przedsiębiorstw	121
5.5. Wpływ społecznej odpowiedzialności na funkcjonowanie przedsiębiorstwa ..	128
5.6. Ekologiczne zaangażowanie przedsiębiorstw w praktyce	131
Pytania kontrolne	133
Literatura	133
Rozdział 6. Ekologia w biznesie na przykładzie systemów zarządzania środowiskiem i ekooznaczeń (Anetta Kuna-Marszałek, Małgorzata Misiak)	137
6.1. Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstw	137
6.2. Systemy zarządzania środowiskiem	139
6.2.1. Definicja i filozofia działania	139
6.2.2. Korzyści i koszty wdrażania	141
6.2.3. Systemy zarządzania środowiskiem w praktyce	143

6.3. Ekoznakowanie	145
6.3.1. Co to jest ekoznakowanie	145
6.3.2. Rodzaje ekooznaczeń	146
6.3.3. Korzyści z ekoznakowania	149
6.3.4. Programy etykietowania środowiskowego w praktyce	152
Pytania kontrolne	157
Literatura	157
Spis tabel	161
Spis rysunków	162

Wstęp

W ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat nastąpiły istotne zmiany w układzie sił na rynku. Dzisiaj najważniejszym podmiotem jest klient, na którego decyzje wpływ mają nie tylko właściwości produktu lub świadczonej usługi, nie tylko dostęp do informacji na temat oferty firmy czy reklama, ale również reputacja firmy i zaufanie do niej. Otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa (w tym także klienci) oprócz nowatorskich rozwiązań, czyli nowych produktów i usług, oczekuje od niego także innowacyjnego zaangażowania w rozwiązywanie problemów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, takich jak zmiany klimatyczne czy rosnące ubóstwo i nierówności społeczne.

Ma to istotne implikacje dla sposobu prowadzenia biznesu. Obecnie menedżerowie poza „twardą” wiedzą na temat prowadzenia biznesu, także w skali międzynarodowej, potrzebują też umiejętności „miękkich” w zakresie budowania reputacji swojego przedsiębiorstwa. Te nowe realia wytyczają kierunki kształcenia osób zajmujących się szeroko pojętym biznesem.

Niniejszy podręcznik jest próbą odpowiedzi na to wyzwanie podjętą przez pracowników Katedry Wymiany Międzynarodowej Uniwersytetu Łódzkiego, którzy na przełomie 2015 i 2016 r. uczestniczyli w projekcie „Utworzenie nowych interdyscyplinarnych programów kształcenia w zakresie ekonomii ochrony środowiska (w języku polskim i angielskim) w Uniwersytecie Łódzkim” współfinansowanym ze środków funduszy norweskich i krajowych.

W książce omówiono najważniejsze aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku krajowym i międzynarodowym. Czytelnik znajdzie w niej aktualne, uporządkowane i zilustrowane wieloma praktycznymi przykładami techniki prowadzenia przedsiębiorstwa (m.in. transakcji międzynarodowych, e-biznesu, planowania strategicznego), a także narzędzia budowania zaufania otoczenia do działalności prowadzonej przez firmę, takie jak ekooznaczenia, systemy zarządzania środowiskowego, strategie ekologiczne czy wreszcie zasady *savoir-vivre*’u dla menedżerów.

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, a także wszystkich zainteresowanych działalnością biznesową. Dotyczy to więc zarówno małych, jak i średnich

przedsiębiorców, ich pracowników, osób zatrudnionych w firmach międzynarodowych, jak również instytucji otoczenia biznesu. Publikacja może być również pomocna w pracy dydaktycznej¹.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano podstawowe zasady etykiety ogólnie obowiązującej w życiu zawodowym, nie tylko w biznesie. Wychodzimy bowiem z założenia, że oprócz „twardej wiedzy”, której głównie dostarcza podręcznik, ważne są kompetencje społeczne. Składają się na nie m.in. kultura osobista, komunikacja pisemna czy obycie międzykulturowe (Filipowicz 2004). Wysoki poziom tych kompetencji zdecydowanie, czy sukcesem zakończą się zadania wymagające kontaktu z innymi ludźmi, takie jak przygotowanie transakcji, biznesplanu, strategii marketingowej czy strategii zarządzania środowiskowego.

Rozdział drugi poświęcony jest praktycznym aspektom prowadzenia biznesu na rynku międzynarodowym. Omówiono w nim najważniejsze formy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, rodzaje transakcji i uwarunkowania prawne oraz proces przygotowania, zawierania i realizacji kontraktów, w tym sposoby ich rozliczania, ubezpieczania i dokonywania odpraw celnych.

W rozdziale trzecim przedstawiono zastosowanie biznesplanu oraz badania rynków zagranicznych przez przedsiębiorstwa. Położono w nim nacisk na zagadnienia praktyczne związane z rozwojem i ekspansją firmy. Lektura rozdziału pomoże czytelnikowi w prawidłowym opracowaniu biznesplanu na przedsięwzięcia inwestycyjne, a także ułatwi podejmowanie decyzji marketingowych przez wykorzystanie różnych metod badania rynków zagranicznych.

Rozdział czwarty odnosi się do specyfiki działania przedsiębiorstw w Internecie, czyli w tzw. e-biznesie. Porządkuje i omawia kluczowe pojęcia związane z „nową” gospodarką, biznesem elektronicznym, a także wskazuje na główne różnice między handlem tradycyjnym a sieciowym. Ponadto dotyczy roli i znaczenia Internetu w działalności współczesnych przedsiębiorstw, relacjach pomiędzy podmiotami w biznesie elektronicznym oraz prezentuje najważniejsze jego modele. Końcowe rozważania odnoszą się do przykładu Amazon.com – przedsiębiorstwa, które bezspornie osiągnęło sukces internetowy.

¹ Teksty zamieszczone w książce są częściowo oparte na wybranych rozdziałach z podręcznika *Practical Aspects in Doing International Business*, red. T. Dorożyński, J. Świerkocki oraz z podręcznika *Business and the Environment*, red. T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, wydanych nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego w 2016 r.

W rozdziale piątym zaprezentowano ekologiczne strategie marketingowe przedsiębiorstw, motywy przyjmowania różnych rodzajów strategii, a także przykłady konkretnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem szóstego rozdziału jest określenie roli i znaczenia systemów zarządzania środowiskowego we współczesnym przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści, kosztów oraz przykładów wykorzystania tego narzędzia w praktyce. Poza tym odnosi się również do ekoznakowania produktów, jego rodzajów czy skutków związanych z podjęciem decyzji o etykietowaniu środowiskowym wyrobów. W ostatniej części rozdziału pokazano przykłady najbardziej znanych ekoznaków w Europie.

Autorzy są wdzięczni za cenne uwagi recenzentowi wydawniczemu, Pani Profesor UG dr hab. Krystynie Żołądkiewicz. Oczywiście wszystkie pozostałe niedociągnięcia książki obciążają wyłącznie konto jej autorów.

Rozdział 1

Etykieta nie tylko w biznesie

Janusz Świerkocki

„Grzeczność nie jest nauką łatwą ani małą”
A. Mickiewicz, *Pan Tadeusz*

1.1. Co to jest etykieta i dlaczego warto ją znać i jej przestrzegać

Słowo „etykieta” w interesującym nas znaczeniu to „ustalony i obowiązujący sposób zachowania się w pewnych środowiskach; formy towarzyskie, ceremoniał”¹. Posługując się na co dzień tym terminem, najczęściej mamy na myśli zasady dobrego wychowania. Odnoszą się one do różnych dziedzin stosunków między ludźmi. Jedną z najważniejszych jest życie zawodowe, które upływa w małym przedsiębiorstwie, międzynarodowej korporacji, banku, biurze, kancelarii prawnej, urzędzie, szpitalu czy uczelni. Kierowanie się zasadami dobrego wychowania przyda się każdemu i wszędzie.

Przestrzeganie etykiety wiąże się przede wszystkim z okazywaniem szacunku drugiemu człowiekowi. Taka postawa łączy interes pracodawcy i pracownika, gdyż jednej stronie ułatwia sprawne zarządzanie, a drugiej toruje drogę do sukcesów w życiu zawodowym. Po pierwsze, wzajemny szacunek współkształtuje atmosferę w miejscu pracy, wpływając na to, czy pracownicy nie oszukują, nie marnują czasu, identyfikują się z organizacją itd. Przekłada się to na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów instytucji, umocnienie jej pozycji i prestiżu. Po drugie, znajomość etykiety dodaje pewności siebie każdemu człowiekowi. Jeśli już wie, jak się zachować w określonej sytuacji, jest swobodniejszy i może lepiej skoncentrować się na sprawach merytorycznych. Przestrzegając

¹ *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 312.

etykiety, można wzbudzić do siebie szacunek i zaufanie innych ludzi, które pomagają w pracy.

Zasady dobrego wychowania należą do norm obyczajowych. **Ich źródłem jest zwyczaj i obyczaj**² (Kosiński 1987, s. 129 i nast.). Dlatego nie są skodyfikowane czy spisane w odróżnieniu od norm prawnych i moralnych. Ekonomiści (North 1995, s. 3) zaliczyliby zasady dobrego wychowania do nieformalnych „reguł gry” w społeczeństwie. Modyfikując skuteczność reguł formalnych (normy prawne, polityczne, ekonomiczne i kontrakty), sprzyjają one prowadzeniu działalności gospodarczej bądź ją utrudniają. Z tego względu są też przedmiotem zainteresowania specjalistów od biznesu międzynarodowego (np. Meyer, Peng 2005).

Normy obyczajowe wskazują wzorce zachowań, czyli co wypada, a czego nie wypada robić w kontaktach z innymi ludźmi. Na ogół są zgodne z prawnymi i moralnymi normami regulującymi życie danych społeczności, ale czasem bywają z nimi sprzeczne. Na przykład o ile normy prawne i moralne nakazują mówienie prawdy, to zwrócenie uwagi współpracownikowi, który mało dba o higienę osobistą, może być powodem ochłodzenia wzajemnych relacji. Nieprzestrzeganie dobrych obyczajów wprawdzie nie pociąga za sobą sankcji prawnych, a czasem nawet potępienia przez innych ludzi, ale może mieć inne niemiłe konsekwencje, np. w postaci wysłuchania krytycznej uwagi czy narażenia się na śmieszność, zawstydzenie i brak akceptacji. Dlatego nie warto etykiety ignorować czy lekceważyć.

Ze względu na swoje pochodzenie zasady dobrego wychowania w niewielkim stopniu mają charakter ogólny czy uniwersalny. Bardzo często ich zasięg jest ograniczony do miejsca, czasu i środowiska społecznego. Wobec tego ktoś może zauważyć, że po pierwsze, należy je traktować elastycznie i z wyrozumiałością podchodzić do różnic kulturowych, i po drugie – że opanowanie etykiety biznesowej jest po prostu niemożliwe³. Oba te spostrzeżenia są w gruncie rzeczy słuszne. Niemniej

² „Zwyczaj to sposób zachowania się w określonych sytuacjach, który nie wywołuje negatywnych reakcji otoczenia”, natomiast „obyczaj – sposób postępowania, który grupa poddaje ocenom moralnym i za naruszenie którego stosuje sankcje” (Kosiński 1987, s. 129 i 130). Przykładem zwyczaju może być sposób ubierania się, a obyczaju – okazywanie szacunku starszym.

³ Dlatego w tym rozdziale z braku miejsca ograniczymy się do omówienia niektórych najważniejszych norm przyjętych w Polsce i w zachodnim kręgu kulturowym. Szerzej o zasadach dobrego wychowania zob. Pietkiewicz 1998, Ikanowicz 2010, Jarczyński 2010, Orłowski, Szteliga 2012, Modrzyńska 2014.

jednak warto przyswoić jak najwięcej szczegółów z różnych kultur, bo dzięki temu łatwiej będzie zdobyć przychylność np. zagranicznych partnerów. Trzeba też pamiętać, że zmiany i nowe zjawiska dotyczą raczej form przejawiania się zasad, ale nie fundamentów, na których się opierają. Te są bowiem trwałe, a najlepiej je ilustruje stare polskie powiedzenie „nie czynь drugiemu, co tobie niemiłe”.

1.2. Powitanie

Powitanie jest pierwszą okazją do osobistego kontaktu, składającą się na wrażenie, jakie robimy na rozmówcach, które może rzutować na to, jak ułożą się nasze dalsze relacje. Składa się z dwóch części: werbalnej, która jest nieodłączna, i z niewerbalnej, która nie zawsze jej towarzyszy.

Werbalną częścią powitania jest pozdrowienie. Istnieją różne jego formy. Jeśli nasza znajomość jest dostatecznie zażyła, mówimy sobie np. „cześć”. W innych przypadkach najczęściej używamy słów „dzień dobry”. Chcąc być grzeczniejszym, możemy zwrot spersonalizować przez np. „dzień dobry pani”, „dzień dobry panie doktorze”, „dzień dobry pani dyrektor” itd. W niektórych językach (francuski, angielski) można również wymienić nazwisko osoby pozdrawianej, ale po polsku forma „dzień dobry panie lksiński” nie jest w dobrym tonie i może zostać uznana za obraźliwą.

Etykieta obowiązkowo wymaga, aby pozdrawiać osoby, które znamy, i aby odpowiadać na pozdrowienie innych. O pierwszeństwie według ogólnej zasady przyjętej w życiu codziennym decyduje relacja statusu pozdrawiających, zwanego w etykiecie **starszeństwem**. Pierwsza zawsze pozdrawia osoba o niższym statusie, czyli mężczyzna – kobietę; młodszy – starszego; student – profesora itd. Sprawy się komplikują, gdy podziały nie są rozłączne i np. młodsza kobieta spotyka starszego mężczyznę. Natomiast w pracy obowiązuje prostsza zasada, że dla pierwszeństwa istotna jest jedynie **hierarchia zawodowa**, tzn. nie mają znaczenia ani płeć, ani wiek. W tym wypadku kobieta pracownik powinna najpierw pozdrowić swego kierownika niezależnie od tego, ile mają lat. Jednak i tutaj mogą pojawić się wątpliwości, zwłaszcza jeśli różnice wieku są wyraźne, np. kobieta pracownik jest dużo starsza od swego kierownika. Wszystkie podobne zawiłości powinniśmy rozstrzygać zgodnie ze zdrowym rozsądkiem: nic się nie stanie, jeśli szef będzie pozdrawiał podwładnych jako pierwszy. W razie braku pewności warto bowiem stosować się do starej zasady, że pierwsza mówi „dzień dobry” osoba grzeczniejsza.

Bywa również tak, że od starszeństwa **ważniejsza dla kolejności jest konkretna sytuacja**. I tak: (1) osoby znajdujące się w pomieszczeniu (sali konferencyjnej, wykładowej, poczekalni, recepcji, dyżurce, windzie itp.) są bezwzględnie pozdrawiane jako pierwsze przez wchodzących; (2) osoby, które stoją (w korytarzu, na chodniku itp.) pozdrawiane są jako pierwsze przez idących (jadących).

Niewerbalną częścią powitania mogą być, zależnie od okoliczności, ukłon, skinienie głowy, uchylenie kapelusza, pocałunek, ale najczęściej jest nią uścisk dłoni. Tu wymagana jest **kolejność odwrotna niż w przypadku pozdrawiania**. A zatem zwyczajowo pierwsza wyciąga rękę kobieta do mężczyzny, osoba starsza do młodszej, profesor do studenta itd. Podobny porządek obowiązuje przy pożegnaniach. Jednak w pracy te reguły zasadniczo ulegają zawieszeniu, a liczy się miejsce obu osób w służbowej hierarchii. Wobec tego np. młodszy wiekiem dyrektor wyciągnie pierwszy rękę do starszego od siebie pracownika czy do pani w recepcji. Natomiast przy równych rangach nie ma znaczenia, która osoba zrobi to pierwsza, mężczyzna czy kobieta. Jednak inaczej niż przy pozdrawianiu, w sytuacjach wątpliwych, zwłaszcza na początku znajomości, warto zachować powściągliwość i nie spieszyć się z wyciąganiem ręki jako pierwszy/pierwsza.

Samo podawanie ręki jest czynnością niemal odruchową i nie zawsze zwracamy uwagę na sposób, w jaki to robimy. **Należy zatem pamiętać przede wszystkim, że:** (1) dłoń musi być czysta i sucha; (2) podając rękę, wypada spojrzeć na moment w oczy drugiej osobie, choć w niektórych kulturach, np. w Japonii, nie jest to przyjęte; (3) w zależności od sytuacji warto dodać kilka uprzejmych słów (np. jeśli dłużej się nie widzieliśmy albo jeśli spotykamy się po raz pierwszy w życiu); (4) dłoń trzymamy prostopadłe do podłogi (niektórzy, zwłaszcza panie, trzymają ją równolegle, „przykrywając” dłoń partnera); (5) dłoni nie podajemy „do potrzymania”, lecz ściskamy dłoń partnera/partnerki, pamiętając, że uścisk nie może być ani zbyt silny, ani trwać zbyt długo; (6) odmawiając podania ręki, czynimy duży afront drugiej osobie; (7) współpracownikom nie musimy codziennie podawać ręki, natomiast powinniśmy to zrobić np. w związku z dłuższą nieobecnością.

Pożegnanie, podobnie jak powitanie, także może się składać z części werbalnej i niewerbalnej. Różnica polega na tym, że inicjuje je osoba ważniejsza (starsza, przełożony, kobieta), mówiąc np. „do widzenia” i ewentualnie podając rękę.

1.3. Przedstawianie

W życiu prywatnym, jak niemal w każdej pracy, regularnie spotykamy nowych ludzi i w rezultacie z niektórymi nawiązujemy potem znajomość, którą dłużej lub krócej kontynuujemy. Wstępem do niej, zgodnie z etykietą, jest przedstawianie. Pośredniczy w tym zwykle osoba trzecia, np. obowiązkowo gospodarz (gospodyni) spotkania albo ktoś, kto zna obie strony; można się też przedstawić samemu.

Występując w roli pośrednika, musimy zwrócić uwagę na następujące okoliczności. Pierwszą jest ustalenie, kogo z kim poznajemy. **W relacjach towarzyskich** kierujemy się taką kolejnością, jak przy pozdrawianiu, tzn. osobie starszej przedstawiamy młodszą, kobiecie – mężczyznę, a podwładnego – zwierzchnikowi. Podobnie też **w relacjach zawodowych** o porządku prezentacji nie decydują wiek czy płeć, lecz starszeństwo oraz, jak zawsze, zdrowy rozsądek. Po drugie, elegancko jest wymienić nie tylko personalia obu osób, ale też miejsca pracy i stanowiska (ewentualnie stopnie czy tytuły naukowe). Po trzecie, co do zasady, obecnym przedstawimy osobę nowo przybyłą, z wyjątkiem przypadku, gdy wyraźnie góruje ona pozycją nad zebranymi. Po czwarte, wypada, aby po dokonaniu prezentacji i uściśnięciu sobie dłoni wymienić także uprzejmości, natomiast ewentualne podjęcie rozmowy zależy już od inicjatywy osoby o wyższym statusie.

W sytuacji, gdy będąc np. na spotkaniu, nie możemy liczyć na czyjąś pomoc, zawsze wypada przedstawić się samemu. Różnica polega tylko na tym, że wymieniając swoje imię i nazwisko, ewentualnie reprezentowaną instytucję, nie podajemy ani zajmowanego stanowiska, ani tytułów czy stopni naukowych. Te szczegóły można potem ujawnić w trakcie podjętej rozmowy.

1.4. Bilety wizytowe

Nawiązanie znajomości w biznesie z reguły następuje wraz z wymianą biletów wizytowych, popularnie zwanych wizytówkami. Wymyślili je w XV w. Chińczycy, jeszcze przed wynalezieniem druku, a z Chin trafiły do Europy. Bilety stopniowo upowszechniły się na całym świecie i przetrwały do czasów gospodarki elektronicznej, co jest swoistym fenomenem. Mimo prób nie udało się ich bowiem skutecznie zastąpić żadną formą wizytówki cyfrowej („The Economist” 2015).

Wygląd biletu służbowego dla instytucji ustala jej kierownictwo. W praktyce można spotkać się z najróżniejszymi pomysłami, które nie zawsze są funkcjonalne (głównie chodzi o wielkość) i w dobrym guście. Prostota jest tu godna polecenia.

Klasyczny bilet powinien mieć rozmiar 5 cm × 9 cm jak format większości wizytowników, w których przechowujemy bilety. Na dobrej jakości i najlepiej białym kartoniku znajdują się logo instytucji oraz imię, nazwisko, stanowisko właściciela wizytówki (ewentualnie tytuł lub stopień naukowy), adresy służbowe (pocztowy, mailowy, faksowy) i numery telefonów kontaktowych. Osoby ze ścisłego kierownictwa instytucji zwykle podają jedynie numer telefonu do swego sekretariatu, a nie telefonu bezpośredniego. Informacje należy rozmieścić na bilecie w sposób przejrzysty i łatwy do odczytania, na co wpływają m.in. krój, kolor i wielkość czcionki. Na bilecie służbowym nie zamieszczamy prywatnego adresu i telefonu. Wszystkie dodatkowe dane można w razie potrzeby dopisać ręcznie, ewentualnie posłużyć się biletem prywatnym.

Najczęstsze uchybienia przy projektowaniu wizytówek polegają na: (1) stosowaniu biletów dwujęzycznych, np. po jednej stronie w języku polskim, a po drugiej w angielskim. Takie „tłumaczone” wizytówki etykieta dopuszcza wtedy, gdy chodzi o język, którego alfabet jest mało znany (np. chiński); (2) udziwnianiu biletu np. przez laminowanie, stosowanie innego formatu, zamieszczanie zdjęcia właściciela, maksym, powiedzeń itp.; (3) podawaniu adresu w języku obcym, a nie po polsku, np. „Warsaw” zamiast „Warszawa”, „Rewolucji St.” zamiast „ul. Rewolucji”; (4) mało czytelnym wyglądem ze względu na nadmiar szczegółów, wymyślną czcionkę, zbyt bogatą kolorystykę i słaby kontrast między tłem a tekstem.

Współcześnie **bilet służy do szybkiego nawiązania**, a następnie do podtrzymywania kontaktu, przypomina, że jego właściciela poznaliśmy osobiście, a nie np. przez Internet, a ponadto przez podanie zajmowanego stanowiska eksponuje znaczenie hierarchii w życiu zawodowym. Bilet wykorzystujemy także do korespondencji. Możemy dołączyć go do kwiatów czy innego upominku, przekazać z jego użyciem np. podziękowania za przyjęcie, okazaną pomoc, otrzymane życzenia itp. Najczęściej piszemy wtedy w pierwszej osobie na rewersie biletu.

Posługiwanie się wizytówką jest w pracy ważnym rytuałem. Przede wszystkim należy je mieć przy sobie w dostatecznej liczbie, żeby nie tłumaczyć się z ich braku naszym rozmówcom. Świadczyłoby to bowiem o tym, że nie przygotowaliśmy się dobrze do spotkania. Bilety

nosimy w wizytownikach, czyli w specjalnych portfelikach lub pojemnikach, a nie w kieszeniach czy torebkach. Nie są wtedy pozaginane ani zabrudzone. Do wizytowników chowamy też bilety, które otrzymaliśmy. Wizytówkę podajemy rozmówcy w taki sposób, aby mógł od razu odczytać nasze dane. Z kolei odbierając bilet, powinniśmy go przeczytać, a dopiero potem włożyć do wizytownika. W żadnym wypadku natomiast nie bawimy się otrzymanym biletem. Wręczamy i odbieramy jedną ręką, ale w niektórych krajach (Chiny, Japonia) robimy to oburącz, lekko się kłaniając. Okazujemy w ten sposób szacunek drugiej osobie, gdyż bilet stanowi część jej tożsamości.

Wymiana wizytówek przebiega stosownie do okoliczności. W sytuacji gdy odwiedza nas nowy klient, robimy to na początku spotkania. Jeśli uczestniczy w nim więcej gości, możemy położyć bilety przed sobą na stole, aby lepiej zapamiętać nazwiska i stanowiska rozmówców, co jest ważne dla dobrej atmosfery spotkania i dla przyszłych kontaktów. Gdy uczestniczymy np. w konferencji lub przyjęciu, wizytówki wymieniamy pod koniec rozmowy, na dowód, że chcemy kontynuować znajomość. Jeśli przyjęcie odbywa się na siedząco, odkładamy wymianę do czasu opuszczenia stołu.

Kolejność wymiany biletów w relacjach służbowych jest taka sama jak przy podawaniu ręki. Decyduje tu starszeństwo, tzn. inicjuje ją osoba o wyższym stanowisku. W relacjach prywatnych – także starsza wiekiem lub kobieta. Oczywiście osoby o niższym statusie powinny zachować powściągliwość i nie „uszczęśliwiać” wszystkich swoim biletem.

1.5. Prowadzenie rozmowy

Najbardziej bezpośrednią formą komunikowania się i chyba najważniejszą dla budowania zaufania nie tylko w relacjach zawodowych jest rozmowa twarzą w twarz wraz z możliwością spojrzenia komuś prosto w oczy⁴.

Gdy spotykają się partnerzy biznesowi, wstępem do zasadniczej dyskusji bywa tzw. *small talk*, czyli krótka rozmowa, trochę w stylu „o wszystkim i o niczym”, której celem jest zbudowanie dobrego nastroju i wzajemnej sympatii. Tego typu konwersacja na ogół jest też nieodłączną

⁴ Nie dotyczy to wszystkich krajów, gdyż w niektórych (Korea, Japonia) krótkie spojrzenie w oczy dopuszcza się jedynie przy powitaniu. Nie powinno się tego robić zwłaszcza w stosunku do osób wyższych rangą czy starszych wiekiem.

częścią spotkań towarzyskich. Nie odnosi się do spraw zawodowych. Jej tematy nie mogą budzić kontrowersji, czyli wiązać się z np. z polityką, religią i ideologią. Ostrożności wymaga również opowiadanie anegdot czy dowcipów. Podobnie należy podchodzić do wydarzeń artystycznych, sportowych, utworów literackich, filmów, zachowań innych ludzi, gdyż ich oceny mogą u rozmówcy wywołać nieoczekiwany sprzeciw, zwłaszcza jeśli zostaną sformułowane w kategorięczny sposób. Do stosunkowo bezpiecznych należą natomiast plany wakacyjne, wrażenia z podróży, doświadczenia kulinarne, hobby, pogoda. Oczywiście nie można się tylko do nich ograniczyć, ale inteligentny, wykształcony i obyty człowiek z pewnością potrafi podtrzymać tak rozpoczętą rozmowę.

Każda rozmowa potrzebuje co najmniej dwóch stron. Polega zatem na **dialogu**, a nie **monologu**. Jeśli my się wypowiadamy, powinniśmy dopuścić do głosu też innych. Wymaga tego takt, a zarazem jest to okazja do zaskarżenia sobie życzliwości rozmówcy, gdyż wiele osób po prostu lubi mówić, a kto jest słuchany – czuje się ważniejszy. Występując w roli słuchacza, nie możemy przerywać, ale powinniśmy starać się dać odczuć, że jesteśmy zainteresowani poruszaną kwestią, np. spoglądając w oczy interlokutorowi, zadając pytanie, potakując itp.

Wypowiadając się, dbamy o przyjazny ton głosu, nie gestykulujemy zbyt energicznie, unikamy kolokwializmów, a tym bardziej wulgaryzmów oraz nie wtrącamy wyrazów i zwrotów obcojęzycznych, które mogą być niezbrane i sprawić kłopot rozmówcy lub których znaczenia sami nie jesteśmy pewni. Jeśli jego pogląd uważamy za niesłuszny, nie oponujemy w stanowczej formie, mówiąc np. „Nie ma Pan/Pani racji”, lecz robimy to bardziej dyplomatycznie, np. „Pański pogląd jest interesujący, ale...”. Aby okazać komuś szacunek, wskazane jest używanie tytułów, gdy zwracamy się do rozmówcy, zwłaszcza jeśli dzieli nas duża różnica w starszeństwie. Tytuły wynikają m.in. z zajmowanych stanowisk i stopni wojskowych (np. prezes, minister, dyrektor, pułkownik), z osiągnięć naukowych (doktor, profesor) lub mają charakter kurtuazyjny (np. ekscelencja, eminencja, magnificencja). Grzeczność przy tym wymaga, aby np. wiceministra tytułować ministrem, a wicedyrektora – dyrektorem. Nade wszystko jednak ważny jest życzliwy uśmiech wobec rozmówcy.

Oprócz spotkań twarzą w twarz często rozmawiamy przez **telefon** i Internet, załatwiając tą drogą wiele spraw. Zgodnie z reklamą jednej z amerykańskich firm telekomunikacyjnych jest to bowiem *the next best thing to being there*. Dzięki telefonii komórkowej kontakt staje się realny praktycznie z każdego miejsca. Dlatego powinniśmy starać się

nie przeszkadzać innym ludziom, a w trosce o własny interes zadbać o dyskrecję w trakcie rozmowy. Dotyczy to miejsc publicznych. Dlatego przykładowo w Japonii obowiązuje zakaz korzystania z telefonów nawet w komunikacji miejskiej i w pociągach. Z kolei odbieranie telefonu w czasie spotkań służbowych jest nietaktem, gdyż sugeruje lekceważenie obecnych.

Gdy dzwonimy do instytucji, z reguły osoba odbierająca połączenie przedstawia ją, siebie (imieniem i nazwiskiem) i się wita (np. „Tu firma XYZ, Jan Iksiński, w czym mogę pomóc?”). Załatwia sprawę sama albo kontaktuje nas z właściwym pracownikiem. Osoba dzwoniąca oczywiście również musi się przedstawić, jeśli chce otrzymać informacje czy uzyskać połączenie z kierownictwem. Dobrze jest się przygotować przed rozmową telefoniczną, np. zapisując sobie na kartce wszystkie szczegóły, które będziemy chcieli wyjaśnić. Ponowne telefonowanie z tymi samymi pytaniami zawsze pozostawi bowiem złe wrażenie. **Dzwoniąc na numer prywatny** (domowy), witamy się i przedstawiamy się jako pierwsi. Jeśli kogoś dobrze nie znamy, nie powinniśmy w sprawach służbowych telefonować: w dni powszednie przed 8.00 i po 22.00, w weekendy, w porach posiłków; jak również w porze ważnych wydarzeń (transmisja zawodów sportowych, koncertu itp.).

1.6. Korespondencja

Pisanie listów jest zarazem sztuką i często świadectwem bieżących wydarzeń, stąd bierze się popularność książkowych wydań zbiorów korespondencji przedstawicieli świata kultury czy polityki. Również umiejętność korespondowania w sprawach zawodowych nie jest sprawą błahą. Chociaż postęp technologiczny umożliwił prostsze formy pisemnego kontaktu (niegdyś telegram, dzisiaj esemes), to list nadal zachował znaczenie, przede wszystkim jako oficjalny sposób na potwierdzenie ustnych ustaleń i jako formalny przekaz naszych decyzji dotyczących zamówienia, oferty, reklamacji, zaproszenia itd. Z tego powodu przywiązujemy wagę do jego formy, treści i zasad rządzących wymianą służbowej korespondencji.

Dbłość o właściwą **formę** polega na dochowaniu staranności i dokładności w komponowaniu listu oraz na okazaniu uprzejmości wobec odbiorcy. W ten sposób nie dajemy mu pretekstu do zignorowania naszego pisma. Ponadto o ile nawet nieprzyjemna rozmowa pomału zaciera

się w pamięci, o tyle list zostaje na dłużej jako świadectwo popełnionego nietaktu i rzutuje w ten sposób na przyszłe stosunki.

Każdy list musi zawierać **podstawowe informacje** (nadawca, odbiorca, miejsce, data, ewentualnie rodzaj sprawy, załączniki). Tekst należy rozplanować, wyodrębniając akapity, aby był łatwy do odczytania i wyglądał estetycznie. Nie może zawierać błędów językowych, szczególnie ortograficznych, gdyż wystawiają one złe świadectwo piszącemu i instytucji, którą reprezentuje. Nie stosujemy też wytłuszczeń czy podkreśleń wybranych fragmentów, bo pośrednio przyznajemy w ten sposób, że nasz przekaz jest mało klarowny albo że powątpiewamy w przenikliwość odbiorcy.

Dane odbiorcy zgodnie z polskim zwyczajem zamieszczamy w prawym górnym rogu. Imię i nazwisko, ewentualnie tytuł i stanowisko, nazwę instytucji, adres podajemy co do zasady w pełnym brzmieniu, nie stosując skrótów (wyjątkiem jest dr). Nie napiszemy zatem np. „Pan Dyr. J. Iksiński...”. Pisanie listu o charakterze oficjalnym rozpoczynamy od **pozdrawienia (inwokacji)**, którego forma zależy od pozycji odbiorcy, a także naszej z nim relacji. Przykładowo piszemy „(Wielce) Szanowna Pani/Szanowny Panie”, dodając obowiązkowo tytuł lub stanowisko, jak „Profesor”, „Mecenas”, „Prezes”, „Kierowniczka” itd. Stosujemy je również w tekście. List kończy się odpowiednią **formułą grzecznościową**, np. „łączę wyrazy (głębokiego) szacunku” czy „łączę wyrazy (głębokiego) poważania”. Popularnie stosowany, zwłaszcza w urzędach, zwrot „z poważaniem” uchodzi za zbyt obcesowy i mało elegancki. Zarówno pozdrowienie, jak i formułę grzecznościową piszemy **odręcznie**, będzie bardziej elegancko, jeśli uczynimy to piórem, a nie długopisem. Następnie odręcznie składamy **podpis**, najlepiej pełnym imieniem i nazwiskiem.

Kartka (blankiet firmowy) nie może być zagnieciona, zabrudzona, a ewentualna pieczęć przystawiona do góry nogami. Tekst korespondencji zamieszczamy tylko po jednej stronie kartki.

Poprawne **zredagowanie treści** listu służbowego bywa czasem wyzwaniem. Po pierwsze, trudność nastręcza konieczność jej zawarcia najczęściej w kilku–kilkunastu zdaniach. Odbiorcy bowiem na ogół nie chcą poświęcać czasu na studiowanie elaboratów. Po drugie, treść musi precyzyjnie podawać fakty i oddawać intencje piszącego. Inaczej niż w przypadku rozmowy nie mamy tu szansy na poprawienie błędów rzeczowych: daty i miejsca spotkania, ilości zamawianego towaru, personaliów eksperta itd. Nie możemy też gestem, tonem głosu czy uśmiechem skorygować reakcji odbiorcy na zawartość listu, jeśli opacznie zrozumie to,

co w istocie chcieliśmy mu przekazać. Po trzecie, treść listu powinna być konkretna i kończyć się sformułowaniem oczekiwań w stosunku do jego odbiorcy.

Wymianą korespondencji rządzią określone zasady. Pierwszą i najważniejszą pozostaje obowiązek udzielenia odpowiedzi (wyjątkiem są podziękowania). Przyjmuje się, że powinno nastąpić to w ciągu tygodnia. Pamiętać też należy o zwyczaju wysyłania życzeń świąteczno-noworocznych dla podtrzymania kontaktu z naszymi partnerami. Ich treść musi brać przy tym pod uwagę, że nie dla wszystkich jest to święto religijne, czego z reguły nie uwzględniają teksty drukowane na polskich kartach świątecznych. Warto przypomnieć, że odręcznie piszemy listy prywatne, a także kondolencje i gratulacje.

Nie tylko w celach służbowych coraz częściej korespondujemy za pośrednictwem **poczty elektronicznej** zamiast tradycyjnej. Taką drogą możemy wymienić listy kilka razy dziennie, a obok głównego tekstu zamieścić niemal dowolny załącznik (książkę, zdjęcie, projekt architektoniczny, skan dokumentu). Istnieją też specjalne aplikacje ułatwiające np. składanie zamówień drogą elektroniczną. Doceniając niewątpliwe zalety tej poczty, pamiętajmy, że jest jednak **mniej oficjalna**. Jednocześnie ze względu na coraz to nowe możliwości, jakie oferuje w tym zakresie postęp techniczny, wypracowanie powszechnych i względnie trwałych kanonów wydaje się tu wręcz niemożliwe. Niemniej ogólne uwagi dotyczące dbałości o formę i treść pozostają te same. Natomiast ze względu na specyfikę dochodzą nowe, z których najważniejsze wydają się: (1) udzielanie odpowiedzi najdalej w ciągu 24–48 godzin; (2) podawanie tematu korespondencji w przeznaczonym do tego polu, aby ułatwić jej dalszą wymianę; (3) unikanie zamieszczania adresów (nazwisk) wszystkich osób, do których trafia dana wiadomość, gdyż może to naruszać ich prywatność; (4) nienadużywanie opcji żądania potwierdzenia odbioru; (5) zachowanie ostrożności w doborze treści, bo z różnych względów osoby niepowołane mają do niej znacznie łatwiejszy dostęp niż w przypadku poczty tradycyjnej; (6) szczególnie staranne przemyślenie treści i panowanie nad emocjami, bo list elektroniczny dociera do odbiorcy w zasadzie natychmiast i w sposób nieodwołalny, nie dając sposobności, jak przy tradycyjnej poczcie, by go jeszcze zmienić czy całkiem wyczołfać.

Warto, aby maile służbowe były możliwie krótkie, gdyż przy nawale tego typu korespondencji odbiorcy często ograniczają się do przeczytania kilku pierwszych linijek tekstu i nie zauważają zawartych na końcu informacji.

1.7. Przyjęcia służbowe

Przyjęcia są nieodłącznym elementem życia społecznego. Urozmaicają nam życie codzienne, pozwalając przyjemnie spędzić czas z rodziną i z przyjaciółmi. W życiu zawodowym, tak jak w prywatnym, spełniają podobny cel. Oprócz tego przyjęcia stanowią część oficjalnych obowiązków, które wykonywane są np. w restauracji zamiast w biurze. W związku z tym **przyjęcia służbowe możemy podzielić na robocze i towarzyskie** w odróżnieniu od prywatnych, które mają cel wyłącznie towarzyski. Ich organizacja i przebieg nieco się różnią, co dalej wyjaśnimy.

Istnieje wiele rodzajów przyjęć, które możemy zorganizować w związku z wykonywaniem pracy. Różnią się one od siebie rangą. Przyjęcia na siedząco, jak śniadanie (*lunch*), obiad (*dinner*), bankiet stoją wyżej w hierarchii od tych na stojąco, czyli koktajlu, przyjęcia bufetowego, aperitif czy lampki wina. Podobnie ważniejsze są przyjęcia wieczorne (obiad) od odbywających się w godzinach południowych (śniadanie).

1.7.1. Zaproszenia

Bez względu na decyzję o rodzaju przyjęcia każde wymaga zaproszenia gości. W zależności od sytuacji (liczba osób, ranga spotkania, termin) możemy dokonać tego osobiście, telefonicznie lub pisemnie. Możemy również łączyć te formy i zaproszenie ustne potwierdzić na piśmie.

Zaproszenie pisemne może mieć formę listu lub – najczęściej – specjalnej drukowanej karty zaproszeniowej (np. z logo naszej instytucji), na której **ręcznie** wypisuje się imię i nazwisko osoby zapraszanej. Z oczywistych powodów zaproszenie **musi zawierać** następujące dwie grupy informacji: (1) kto zaprasza, z jakiej okazji, kogo i na co (rodzaj przyjęcia); (2) gdzie i kiedy odbędzie się przyjęcie (nazwa miejsca i dokładny adres, data, godzina).

Zaproszenie bywa też uzupełniane o następujące szczegóły: (1) prośbę o potwierdzenie udziału w przyjęciu. Zawiera ją skrót R.S.V.P. (*répondez, s'il vous plaît*) umieszczany zwykle na dole w lewym lub prawym rogu wraz z numerem telefonu lub adresem mailowym organizatora. Inny wariant to adnotacja *regrets only*, czyli prośba kierowana tylko do tych, którzy nie będą uczestniczyć w przyjęciu. Wiedza, ile osób skorzysta z zaproszenia, bardzo ułatwia planowanie; (2) przypomnienie, że osoba była już wcześniej zaproszona (np. ustnie). Służy temu skrót PM, dla pamięci (*pour mémoire*); (3) uwagę o wymaganym ubiorze, np. garnitur codzienny (*business suit*), ciemny garnitur (*informal* lub *semi-formal*).

dress), smoking (*black tie*), frak (*white tie*). Sugestie te adresowane są do panów, wychodzi się bowiem z założenia, że panie na ich podstawie potrafią same świetnie dostosować swój strój do konkretnej okazji; (4) informację, że zaproszenie jest imienne i należy je okazać przy wejściu.

Przygotowując zaproszenie, należy również pamiętać, że: (1) powinno dotrzeć co najmniej dwa tygodnie przed wydarzeniem, aby goście mogli sobie zarezerwować czas. Jeśli otrzymają je później, mogą potraktować to jako afront; (2) na jednej karcie zapraszamy nie więcej jak dwie osoby (np. parę małżeńską); (3) należy dokładnie sprawdzić dane zapraszanych (np. czy nie zmienili adresu, stanu cywilnego, nazwiska), aby nie popełnić gafy; (4) zapraszający pisze, że „ma zaszczyt zaprosić”, a nie że „zaprasza”; (5) w przypadku przyjęć na stojąco podajemy godziny rozpoczęcia i zakończenia, natomiast przy przyjęciach na siedząco – tylko rozpoczęcia; (6) organizując przyjęcie na stojąco, trzeba wystosować o 20–30% zaproszeń więcej, aby przybyła zakładana liczba gości. Pusta sala nigdy nie robi dobrego wrażenia na obecnych.

1.7.2. Przyjęcie koktajlowe

Do najbardziej popularnych przyjęć należy koktajl. Wynika to z jego funkcjonalności. Organizowany jest z reguły w godzinach popołudniowych, gdy dla większości kończy się dzień pracy (np. od 17.00 do 19.00, od 18.00 do 20.00). **Gospodarzom** pozwala na jednorazowe ugoszczenie nawet kilkuset osób, wiąże się z relatywnie niewielkimi kosztami na osobę, oszczędnością czasu, luźniejszą atmosferą oraz daje okazję do odnowienia lub nawiązania kontaktu z przedstawicielami wielu odległych dziedzin (biznes, media, administracja, nauka, polityka, sztuka itd.). Dla **gości** zaletą koktajlu jest to, że nie wymaga punktualnego przybycia, pozwala opuścić przyjęcie w dowolnym momencie, daje swobodę w doborze rozmówców, nie wymaga uroczystego ubioru.

Koktajl ma też oczywiście swoje **słabe strony**. Są nimi przymus stania przez dłuższy czas, kłopotliwa konieczność jedzenia z talerzyków trzymanyh w jednej ręce i korzystania ze szklanki w drugiej (pewnym rozwiązaniem tej trudności są niewielkie, wysokie stoliki), większe ryzyko poplamienia ubrania ze względu na panujący ścisk, skromny posiłek, którym trudno zaspokoić głód.

Przygotowując przyjęcie koktajlowe, musimy zadbać o kilka spraw. Po pierwsze, z pomieszczenia⁵, w którym się odbywa, należy usunąć krzesła

⁵ Koktajl możemy też urządzić pod gołym niebem, np. w ogrodzie.

i inne meble do siedzenia. W przeciwnym razie zajmie je część przybyłych, a reszta będzie stać, co nie sprzyja dobrej atmosferze. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy gościmy osobę niepełnosprawną lub w podeszłym wieku.

Po drugie, trzeba gościom udostępnić **bar**, najlepiej z wykwalifikowaną obsługą, a w ostateczności samoobsługowy. Powinien być zaopatrzony we wszelkiego rodzaju napoje alkoholowe, bezalkoholowe i soki służące zwykle do robienia koktajli czy drinków, zapas kostek lodu, plasterki cytryny lub limonki. Do korzystania z zasobów baru potrzebne są odpowiednie do serwowanych napojów typy szklanek i kieliszków. Nie można też zapomnieć o papierowych serwetkach, przez które goście będą trzymać szklanki ze schłodzonymi lodem drinkami.

Po trzecie, nieodzowny jest **bufet**, w którym umieścimy różnego rodzaju zimne przekąski. Ciepłymi będą częstować kelnerzy. Niezależnie od tego, co zostanie podane, a ograniczeniem jest tylko kulinarna wyobraźnia, powinny spełniać podstawowy warunek: dadzą się zjeść na jeden kęs, a w każdym razie bez używania noża. Mogą to więc być drobne kanapki, tartinki, minipizze, minitarty, miniszaszłyki, roladki, koreczki, sery. Podaje się również oliwki, gęste sosy (*dipy*), a do nich pokrojone surowe warzywa (marchew, kalafior, seler naciowy) oraz owoce. Sięgamy po nie za pomocą widelczyków lub specjalnych wykałaczek. Zdecydowanie unikamy przy tym owoców z pestkami, gdyż ich pozbywanie się jest mocno kłopotliwe dla gości. Ponieważ jedzenie na przyjęciu koktajlowym nie jest obfite, bardzo ważne są jego jakość, oryginalność, urozmaicenie i atrakcyjny wygląd. Dlatego wymyślenie i przygotowanie ciekawego bufetu nie jest wcale łatwą sprawą.

Po czwarte, kelnerzy powinni regularnie w trakcie przyjęcia zbierać pozostawione przez gości brudne talerzyki, szklanki, kieliszki, serwetki itd., aby ich widok nie psuł wrażeń smakowych i estetycznych.

Grzeczność wymaga, żeby gospodarz koktajlu, sam lub ze współpracownikami, osobiście witał przybywających gości. W związku z tym po rozpoczęciu przyjęcia powinien przebywać przez ok. 20 minut przy wejściu. Podobnie ok. 20 minut przed końcem powinien ponownie tam się znaleźć, aby pożegnać się z wychodzącymi. Pamiętajmy, że **na przyjęciu to goście się bawią**, a gospodarze pracują. W związku z tym do ich obowiązków, oprócz dbania o sprawny przebieg spotkania, należy troska o miłą atmosferę i np. wygłoszenie toastu, przedstawianie nieznanym czy inicjowanie rozmowy. Z kolei jeśli gość zjawi się później lub zechce wyjść przed końcem przyjęcia, to na nim ciąży obowiązek odszukania gospodarza, aby się przywitać lub pożegnać.

1.7.3. Przyjęcia na siedząco

Organizacja wszystkich przyjęć na siedząco przebiega podobnie, a główna różnica polega na tym, że jadłospis śniadania jest skromniejszy niż obiadu. Przygotowując je, musimy więc rozstrzygnąć dwa te same problemy: jak rozsadzimy uczestników oraz co podamy do jedzenia i picia. Pierwsza decyzja będzie zależała od pomieszczenia, w którym odbędzie się przyjęcie, liczby osób, liczby i kształtu stołów, charakteru przyjęcia (robocze, towarzyskie). W przypadku drugiej trzeba uwzględnić porę roku, aby użyć produktów dostępnych sezonowo, wziąć pod uwagę przyzwyczajenia kulinarne (np. wśród uczestników mogą znaleźć się wegetarianie), ograniczenia kulturowe (np. nie wszystkie nacje jedzą wieprzowinę czy wołowinę), potrzebę urozmaicenia posiłku (potencjalnie mamy do wyboru podanie **w kolejności**: przystawki zimnej, zupy, przystawki ciepłej, dania głównego, serów, deseru, owoców), wartości kalorycznej serwowanych dań (ciężko- i lekkostrawne), zestawu i kolejności serwowania alkoholi.

Prawidłowe **rozsadzenie uczestników przy stole** zależy od konkretnej sytuacji i ze względu na szczupłość tego rozdziału nie będziemy rysować i omawiać poszczególnych, jakże licznych wariantów, ale ograniczymy się do wskazania ogólnych zasad. Trzeba pamiętać, że nie zawsze dają one jednoznaczne rozstrzygnięcie, kto i gdzie ma siedzieć, więc w takich przypadkach ostatecznym kryterium powinien być zdrowy rozsądek⁶.

Pierwsza zasada stanowi, że goście głównemu należy się najlepsze miejsce. Tradycyjnie za takie uchodziło znajdujące się naprzeciwko drzwi do pomieszczenia albo naprzeciwko okien. W praktyce ważne jest, aby np. nie siedział przy wejściu na zaplecze kuchenne. Drugą zasadą jest przestrzeganie starszeństwa. W przypadku przyjęć roboczych wynika ono tylko z zawodowej pozycji danej osoby i nie ma tu znaczenia jej płeć czy wiek. W przypadku przyjęć o charakterze towarzyskim, które mogą odbywać się z udziałem osób towarzyszących, płeć może wpłynąć na przydzielone miejsce. Trzecią zasadą jest pierwszeństwo prawej ręki, gdyż zwyczajowo zasiadanie po prawej stronie gospodarza, gospodyni lub głównego gościa jest ważniejsze niż po ich lewej. Miejsca tych osób są bowiem punktami odniesienia dla miejsc pozostałych biesiadników.

⁶ Np. pierwszeństwo kobiety w sytuacjach towarzyskich zależy od tego, czy jest panną, mężatką czy wdową, a wśród mężatek – od pozycji zawodowej męża. Przestrzeganie wszystkich niuansów mocno utrudniałoby organizację obiadu, tylko w niewielkim stopniu poprawiając atmosferę, w jakiej się odbędzie.

Czwartą zasadą jest naprzemiennność. Dotyczy ona sadzania na zmianę przedstawicieli gości i gospodarzy na przyjęciu roboczym oraz mężczyzn i kobiet na towarzyskim.

A oto dwie przykładowe i najprostsze z możliwych sytuacje. Na przyjęciu roboczym przy stole prostokątnym gospodarz może usiąść pośrodku długiego boku, a wtedy naprzeciwko znajdzie się gość honorowy, szefowa delegacji zagranicznej. Jest to tzw. **stół francuski**. Miejsce po prawej ręce gospodarza zajmie zastępca szefowej, a po lewej – trzeci członek delegacji. Z kolei po prawej ręce szefowej usiądzie zastępca gospodarza, a po lewej – trzeci pod względem ważności przedstawiciel gospodarzy. Posługując się regułą prawej ręki, naprzemienności i starszeństwa, czytelnik może wyznaczyć miejsca przy stole kolejnym osobom.

Na przyjęciu towarzyskim, w którym uczestniczą pary małżeńskie, przy stole prostokątnym gospodarz może usiąść pośrodku krótkiego boku, a wówczas gospodyni zajmie miejsce naprzeciwko. Jest to tzw. **stół angielski**. Po jej prawej ręce znajdzie się główny gość męski, a drugi w hierarchii – po lewej. Partnerka głównego gościa usiądzie po prawej ręce gospodarza, a drugiego w hierarchii – po lewej. Porządek ten nie zmieni się, jeśli jak w powyższym przykładzie głównym gościem będzie szefowa delegacji. Jej przysługuje miejsce po prawicy gospodarza, a jej partnerowi po prawicy gospodyni.

Przed przyjęciem siedzącym zwykle organizowany jest **aperitif**, czyli trwające do pół godziny przyjęcie stojące, na którym serwuje się wytrawne drinki mające zaostrzyć apetyt oraz do przegryzienia orzeszki, migdały, suszone owoce⁷. Pozwala ono nawiązać rozmowę, uprzyjemnić oczekiwanie na zebranie się wszystkich gości i zapewnić, że jednocześnie zasiądą do stołu. Wprawdzie ich obowiązkiem jest punktualne przybycie, ale w praktyce nie zawsze jest możliwe, aby wszyscy dotarli dokładnie o godzinie podanej na zaproszeniu.

Aby ochronić stół, kładziemy np. ceratę, a na niej obrus, zwykle biały lub kremowy, odpowiednio duży, aby zwisał ze wszystkich stron stołu na ok. 30 cm, starannie wyprasowany i oczywiście bez śladów zużycia. Na nim rozmieszczamy solniczki i pieprzniczki, a dla dekoracji kwiaty. Wokół stołu przygotowujemy nakrycia, przeznaczając ok. 60 cm dla jednego gościa. Na głównym stole nie ma miejsca na alkohole, które znajdują się na osobnym stoliku. Na nim mogą też stać woda mineralna i soki owocowe

⁷ Słowo „aperitif” oznacza również „napój alkoholowy średniej mocy, ziołowo-korzenny, pobudzający apetyt, popularny zwłaszcza we Francji” (*Słownik wyrazów obcych* 2002).

w karafkach lub szklanych dzbankach (w żadnym wypadku w kartonach czy butelkach *pet*).

Nakrycie składa się z dużego tzw. **talerza podstawowego**, przykrytego małą serwetką, na którym stawia się talerze i filiżanki z kolejnymi potrawami. Po bokach kładziemy sztucze w takiej kolejności, w jakiej będą używane. Na przykład jeśli przewidziane są zupa, danie rybne i danie mięsne, to po prawej stronie najbliższej talerza podstawowego leżą nóż do mięsa, który przyda się jako ostatni, potem nóż do ryby, a następnie łyżka do zupy, po którą sięgniemy najpierw, po lewej zaś, najbliższej talerza, widelec do mięsa, a po zewnętrznej widelec do ryby. Noże skierowane są ostrzami do talerza, natomiast widelce i łyżka leżą grzbietami do dołu. Sztucze do deseru ułożone równolegle znajdują się za talerzem, widelczyk niżej i trzonkiem w lewą stronę, a łyżeczka (nożyk) wyżej, trzonkiem w prawą stronę. Za talerzem, po prawej stronie umieścimy kieliszki w kolejności używania. W naszym przykładzie pierwszy z prawej będzie kieliszek do białego wina, które proponujemy do ryby, potem do czerwonego wina do dania z mięsa i ewentualnie kieliszek do szampana do deseru. Zestawowi kieliszków towarzyszą szklanka (kieliszek) do wody mineralnej i szklanka do soku. Za talerzem, po przeciwnej stronie niż szkło, będzie stał talerzyk do pieczywa z małym nożykiem do smarowania masła. Niezbędnym elementem nakrycia jest też serwetka z tkaniny, która złożona leży na talerzu podstawowym albo po jego **lewej stronie**. Kładziemy ją na kolanach dla ochrony ubrania i używamy do dyskretnego i regularnego ocierania ust w czasie posiłku. Nakrycie można uzupełnić o menu (jadłospis) i o kartonik z nazwiskiem gościa.

Chyba żadne przyjęcie nie może się obejść bez alkoholu. Jego doбором rządzi kilka ogólnych zasad. Po pierwsze, wódkę czystą podajemy zasadniczo tylko do przekąski. Po drugie, wino białe pijemy przed czerwonym, a wytrawne przed słodkim. Po trzecie, jeśli to możliwe, wybór „białe czy czerwone” pozostawiamy gościowi, pamiętając, że białe proponujemy do białych mięs (drób, cielęcina), ryb i dań z jaj, czerwone do ciemnych mięs (dziczyzna, wołowina, jagnięcina), a wytrawny szampan pasuje do każdej z potraw. Po czwarte, koniak i likier kończą przyjęcie wraz z podaniem kawy lub herbaty. Po piąte, wydobycie waleń smakowych konkretnych napoi alkoholowych wymaga zarówno odpowiednich szklanek i kieliszków, jak i temperatury serwowania.

Obycie przy stole jest ważne, bo jego brak szczególnie rzuca się w oczy. **Przypomnijmy zatem, że:** ważnym celem obiadu, oprócz zaspokojenia głodu, jest towarzyska rozmowa z innymi biesiadnikami; siedząc

przy stole, trzymamy łokcie blisko ciała, opierając o stół jedynie nadgarstki; jedząc jedną ręką, np. zupę, nie podpieramy się drugą łokciem o stół ani nie trzymamy jej pod stołem; serwetki nie zakładamy pod szyję w charakterze śliniaka; pieczywo zjadamy, ułamując pojedyncze kawałki, smarując je masłem i wkładając do ust; noża pod żadnym pozorem nie oblizujemy; kieliszek z winem podnosimy za nóżkę, a nie za czarkę; zakończenie konsumpcji sygnalizujemy, układając nóż i widelec równolegle na talerzu, tak jak wskazówki zegara pokazujące godzinę dwadzieścia po trzeciej, jeśli zaś zamierzamy kontynuować jedzenie, krzyżujemy nóż i widelec na talerzu, nie opierając ich trzonków o stół; alkohol spożywamy z umiarem; mając wątpliwości, jak należy jeść konkretną potrawę (np. ostrygi, raki, kawior), dyskretnie obserwujemy i bierzemy przykład z gospodyni lub gospodarza.

1.8. Wygląd zewnętrzny. Ubiór

Stare polskie powiedzenie „jak cię widzą, tak cię piszą” najlepiej oddaje znaczenie, jakie ma w relacjach zawodowych ten element etykiety. Wygląd zewnętrzny decyduje o pierwszym wrażeniu, zwiększa wiarygodność, informuje o podejściu do higieny i porządku, pokazuje szacunek do innych ludzi. Jednak nie jest to tylko okazja do budowania indywidualnego wizerunku, bo wygląd pracowników kształtuje obraz organizacji, którą reprezentują. Dlatego pracodawca ma prawo określić i egzekwować wymagania w tym zakresie, a nawet zwolnić za niechlujny wygląd. Dotyczy to w szczególności osób, które mają bezpośredni kontakt z jej klientami.

Wśród różnych elementów wyglądu zewnętrznego największy wpływ mamy na strój, makijaż i fryzurę (Mruk (red.) 2004, s. 304). Powinny być one dostosowane do **stałych cech wyglądu**, takich jak wzrost, rysy twarzy, karnacja, sylwetka, a także do **względnie stałych**, jak wiek i tusza. Dostosowanie polega na eksponowaniu cech korzystnych i ukrywaniu niekorzystnych. Punktem wyjścia zawsze jest przestrzeganie zasad szeroko rozumianej higieny osobistej, a więc umyte włosy i ciało, bez nieprzyjemnego odoru potu, zadbane zęby i świeży oddech, niepoobgryzane paznokcie, czyste i odprasowane ubranie, wyczyszczone obuwie itd.

Bycie ubranym, a nie odzianym stanowi sztukę i bynajmniej nie jest powszechną umiejętnością. Dlatego osoby publiczne i inne, którym ubiór służy do zdobywania zaufania i sympatii, często korzystają z porad stylistów odnośnie stroju, nawet jeśli jest on zuniformizowany przez tzw.

dress code i w ograniczonym stopniu nawiązuje do możliwości wyboru, jakie daje moda. Ze względu na brak miejsca na szczegółową dyskusję dalej zwrócimy uwagę jedynie na ogólne zasady ubierania się.

Jak wspomnieliśmy, podstawowym wymogiem jest schludność oraz dostosowanie stroju do stałych i względnie stałych cech wyglądu. Na przykład osoby puszyste powinny unikać dużych wzorów czy poprzecznych pasków, a osoby o bladej karnacji ciemnych kolorów. Druga zasada nakazuje wziąć pod uwagę **wydarzenie**, w jakim mamy uczestniczyć. I tak na pogrzebie dla wszystkich uczestników stosowny jest kolor czarny, a nie jasny, podobnie na spotkania po godzinie 18.00 nie zakładamy jasnego czy brązowego garnituru, ani czerni przed godziną 20.00. Trzecia zasada mówi o konieczności zachowania **harmonii** w stroju. Chodzi tu o właściwe dobranie poszczególnych jego elementów i zestawienie kolorów. Przykładowo torebka, z którą chodzimy na zakupy, nie pasuje na przyjęcie, a sportowe obuwie nie nadaje się do garnituru. Ryzykowne jest, jeśli garnitur, koszula i krawat są w paski, podobnie jak łączenie więcej niż trzech kolorów. Należy też zwracać uwagę na **urozmaicenie** ubioru, aby np. nie identyfikowano nas z jedną tylko marynarką czy sukienką, a także na dobrą jakość odzieży i dodatków oraz ich właściwe rozmiary.

Chodząc do pracy, mamy do wyboru zasadniczo trzy rodzaje (style) ubiorów (Kędziora 2013). Po pierwsze, **elegancki** (wyjściowy). Dla mężczyzny jest to granatowy lub ciemnoszary garnitur, biała koszula bez kieszeni z krawatem lub muszką, czarne wiązane buty na skórzanych spodach zwane *oxford*. Dla kobiety – dwuczęściowy granatowy lub ciemnoszary kostium (garsonka lub spodnium) i bluzka, sukienka typu „mała czarna”, buty skórzane zakryte na niewysokim obcasie. Drugi styl określimy jako **pótelegancki** (*smart casual, business casual*). Zgodnie z nim mężczyzna ma do wyboru marynarkę uszytą z innego materiału niż spodnie, kolorową koszulę gładką, w paski lub w kratkę, z krawatem lub bez, T-shirt, buty skórzane. Kobieta założy kostium, sukienkę typu szmizjerka lub spódnicę i bluzkę, buty skórzane zakryte na niewysokim obcasie. Trzeci rodzaj, ubiór **swobodny** (*casual*), składa się w przypadku mężczyzny ze spodni bawełnianych (sztruks, džins, płótno), kolorowej sportowej koszuli lub T-shirtu, golfu, kurtki lub bluzy, sportowych butów. W przypadku kobiety zestaw możliwości wygląda podobnie, z tym że ma ona jeszcze do wyboru spódnicę zamiast spodni.

Powyższe style scharakteryzowaliśmy bardzo ogólnie i jedynie dla orientacji. Nie wspomnieliśmy np. o przynależnej do nich odzieży wierzchniej (płaszcz, kurtka, nakrycie głowy). W każdym stylu możemy ponadto

wyróżnić warianty mniej lub bardziej szykowne. Na przykład styl pół-elegancki obejmuje zarówno brązowy garnitur, jak i klubową marynarkę (*blazer*) plus szare spodnie, tweedową marynarkę plus wełniane spodnie, wełnianą marynarkę plus spodnie bawełniane (typu *chinos*). Dobierając koszulę albo T-shirt, obuwie i dodatki (krawat, poszetka, spinki do mankietów, pasek), możemy uzyskać efekt większej lub mniejszej elegancji, aby dostosować całość do konkretnej okazji.

Na zakończenie zwrócimy jeszcze uwagę na **najczęstsze uchybienia w stroju**. W przypadku mężczyzn są to: (1) krawat noszony do koszuli z krótkim rękawem; rozluźniony do koszuli rozpiętej pod szyją; zbyt krótko/długo zawiązany (powinien sięgać do wysokości paska od spodni); z tego samego materiału co poszetka; (2) skarpety zbyt krótkie, odsłaniające łydkę; z grubej dzianiny do wyjściowego garnituru; niezgodne z kolorem obuwia lub spodni; noszone do sandałów; (3) przybory do pisania lub okulary noszone w brustaszy; (4) biżuteria inna niż zegarek, obrączka i spinki do mankietów; (5) chodzenie w rozpiętej lub zapiętej na wszystkie guziki marynarce, marynarka noszona do koszuli z krótkim rękawem; (6) spodnie wygniecione w kroku i pod kolanami.

W przypadku kobiet są to: (1) zbyt ostry makijaż, duże dekolty, spódnice powyżej kolan, prześwitujące bluzki; (2) odkryte obuwie (palce, pięty), wysokie szpilki; (3) brak rajstop lub wzorzyste rajstopy; (4) nadmiar biżuterii.

Pytania kontrolne

1. Opracuj jadłospis na: a) czerwcowy obiad z udziałem delegacji z Indii i Izraela; b) na koktajl organizowany we wrześniu.
2. Dzwoniący domaga się rozmowy z prezesem firmy, ale nie chce się przedstawić. Jak powinien zareagować odbierający telefon sekretarz?
3. Jak zwrócić uwagę współpracownikowi, który: a) nie używa dezodorantu; b) posługuje się wulgaryzmami?
4. Jakie z punktu widzenia gospodarzy zalety ma stół francuski, a jakie angielski?
5. W jaki sposób etykiety informują konsumentów o jakości wina? Koniaku? Whisky?
6. Koleżanka pokazuje ci nową bluzkę, w której twoim zdaniem wygląda fatalnie. Co jej powiesz?

7. Czy i jaki *dress code* powinien obowiązywać na wyższej uczelni:
a) wykładowców; b) wykładowczynie; c) studentów; d) studentki?
8. Jak wytłumaczysz się: a) z braku wizytówki; b) że zapomniałeś nazwiska przedstawianej komuś osoby?

Literatura

- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Herma M. (2014), *Dobre e-maniery*, „Polityka” nr 32.
- Ikanowicz C. (2010), *Etykieta biznesmena*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Jarczyński A. (2010), *Etykieta w biznesie*, Helion, Gliwice.
- Kędziora M. (2013), *Rzeczowo o modzie męskiej*, Wydawnictwo SQN, Kraków.
- Kosiński J. (1989), *Socjologia ogólna. Zagadnienia podstawowe*, wyd. 2 Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Meyer K., Peng M. (2005), *Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions*, „Journal of International Business Studies”, s. 600–621.
- Modrzyńska J. (2014), *Protokół dyplomatyczny, etykieta i zasady savoir-vivre’u*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mruk H. (red.) (2004), *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- North D. (1995), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- On the cards (2015), „The Economist” March 14th.
- Orłowski T., Szteliga A. (2012), *Etykieta menedżera*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice.
- Pietkiewicz E. (1998), *Protokół dyplomatyczny*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych* (2002), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Rozdział 2

Organizacyjno-prawne aspekty prowadzenia międzynarodowej działalności biznesowej

Bogdan Buczkowski

2.1. Rodzaje transakcji

Biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce globalnej daje przedsiębiorstwom większe możliwości rozwoju i osiągnięcia większych zysków niż działalność na rynku krajowym, ale wiąże się z większym ryzykiem. Sukces przedsiębiorstwa rozpoczynającego proces internacjonalizacji zależy w znacznym stopniu od trafności podjętych decyzji w odniesieniu do sposobów wejścia na rynek zagraniczny, form prowadzenia działalności i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, czy też od rozwoju międzynarodowych struktur organizacyjnych. Wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny decyduje o charakterze funkcjonowania na nim firmy, stopniu jej zależności bądź samodzielności oraz wysokości zaangażowanego kapitału.

Formy ekspansji można podzielić na cztery grupy:

- Eksport/import towarów i usług.
- Porozumienia kontraktowe – licencjonowanie, franchising, kontrakty menedżerskie, kontrakty na inwestycje „pod klucz”.
- Porozumienia partnerskie w formie aliansów strategicznych czy przedsięwzięć joint ventures.
- Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej poprzez zagraniczne inwestycje bezpośrednie – zakładanie własnych filii lub oddziałów.

Ze względu na stopień zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa formy ekspansji można podzielić na trzy grupy:

1. Handel zagraniczny.
2. Formy kooperacyjne bez udziału kapitału.
3. Formy kooperacyjne z udziałem kapitału.

W miarę nabierania doświadczenia przedsiębiorstwo przechodzi od form wymagających mniejszego zaangażowania jego zasobów do form bardziej zaawansowanych.

2.2. Formy działania na rynku międzynarodowym bez udziału kapitału

Podstawowymi formami handlu zagranicznego są import, eksport oraz handel tranzytowy, ale istnieją również jego formy szczególne, takie jak: handel wymienny, czynny i bierny obrót uszlachetniający i reparacyjny. Wspólną cechą wymienionych form handlu jest to, że dotyczą wolnego rynku i są realizowane bezpośrednio między producentami i odbiorcami lub poprzez wyspecjalizowane firmy handlu zagranicznego, które odgrywają rolę pośredników. Część transakcji jest zawierana na rynkach zorganizowanych takich jak: targi, giełdy, aukcje, przetargi oraz wolne obszary celne.

Eksport bezpośredni występuje najczęściej w handlu dobrami inwestycyjnymi, a także w obrocie towarami wysoce zindywidualizowanymi, wytwarzanymi na specjalne zamówienie, w którym poszczególne elementy wymagają uzgodnień z odbiorcą zagranicznym.

Eksport pośredni jest zwykle pierwszą fazą ekspansji zagranicznej firmy i polega na sprzedaży towarów za granicę poprzez niezależnych pośredników z kraju eksportera. Współpraca pomiędzy producentem a pośrednikiem w eksporcie pośrednim przyjmuje dwie formy:

- Producent wybiera firmę eksportową i zleca jej sprzedaż swoich towarów na rynku zagranicznym, przekazując prawo do wyłącznej sprzedaży.
- Firma eksportowa korzysta z aktualnej oferty producenta.
- Pośrednicy handlowi różnią się między sobą rodzajem ponoszonego ryzyka. Według tego kryterium rozróżnia się pośredników działających:

- na cudzy rachunek i w cudzym imieniu: przedstawiciel (agent z prawem wyłączności lub bez prawa wyłączności, *agent del credere*, agent generalny), *cif-agent*, makler handlowy,
- na własny rachunek i we własnym imieniu: dystrybutor, kupiec (dealer), który, ponosząc całkowicie koszty i ryzyko związane z eksportem, korzysta w pełni z osiągniętego zysku, ale obciążają go też ewentualne straty,
- na cudzy rachunek i we własnym imieniu: komisant, konsygnatariusz;

Eksport kooperacyjny jest odmianą eksportu pośredniego, w którym eksporter współpracuje z jedną bądź kilkoma firmami krajowymi lub zagranicznymi, bo nie dysponuje odpowiednimi zasobami finansowymi, kadrowymi lub kompetencjami do samodzielnego działania na rynkach zagranicznych. Firmy łączą swoje zasoby i dzielą ryzyko oraz koszty w celu osiągnięcia wspólnych celów poprzez rozwijanie działalności eksportowej.

Współpraca producentów-eksporterów może przybierać formę grupy eksporterów lub *piggy-back*. **Grupa eksporterów** towarów komplementarnych czy niekonkurujących ze sobą korzysta z efektu synergii wynikającego z sumowania się kapitałów, ekonomii skali, bogatszej oferty handlowej, stabilniejszych cen, dzięki redukcji kosztów handlowych, kosztów promocji i reprezentacji na rynkach zagranicznych.

Piggy-back polega na współpracy małej firmy z dużą w sprzedaży towarów komplementarnych lub przynajmniej niekonkurujących ze sobą. Duża firma umożliwia małej korzystanie ze swojej sieci dystrybucji za wynagrodzeniem w postaci procentu od sprzedaży i zwrotu części kosztów logistycznych ponoszonych przez nią na rynku zagranicznym. Dzięki takiej kooperacji duża firma wzbogaca asortyment własnej oferty sprzedażowej, a także szybciej odzyskuje część kapitału zainwestowanego w budowę sieci dystrybucji. Mała firma ma natomiast ułatwione i przyspieszone wejście na rynek zagraniczny przy mniejszych kosztach, w tym logistycznych i administracyjnych, i niższym ryzyku oraz korzysta z rozbudowanej sieci sprzedaży i wizerunku marki większej firmy. Jeżeli ta ostatnia również korzysta z sieci sprzedaży małej firmy, to tego typu współpracę określa się mianem *piggy-back* skrzyżowany.

Handel tranzytowy cechuje się tym, że nie odbywa się on bezpośrednio między eksporterem z kraju pochodzenia towaru a importerem w kraju docelowym, lecz za pośrednictwem firmy tranzytowej, mającej siedzibę w kraju trzecim. Handel ten może być rezultatem transakcji kompensacyjnych, słabej znajomości rynków zagranicznych przez producentów i/lub

odbiorców. Powodem mogą też być protekcjonizm handlowy lub względy polityczne. Możemy mieć do czynienia z handlem tranzytowym bezpośrednim i pośrednim lub inaczej reeksportem bezpośrednim lub pośrednim.

Handel wymienny spowodowany jest trudnościami płatniczymi między uczestnikami obrotu międzynarodowego. Rozróżnia się kilka form handlu wymiennego, w tym: barter, zakup kompensacyjny i *buy-back*, *offset*. W transakcjach **barterowych** nie bierze udziału pieniądź, ponieważ wymiana odbywa się w formie naturalnej – towar za towar o tej samej wartości.

W transakcjach kompensacyjnych, w których eksporter zobowiązuje się do zakupu u importera dóbr lub usług, występują dwie transakcje, niekoniecznie równoważące się, realizowane i finansowane oddzielnie. Czas ich realizacji może być dosyć długi.

Transakcje *buy-back* (samospłata) występują najczęściej w obrocie dobrami inwestycyjnymi. Eksporter zobowiązuje się wobec importera do zakupu towarów wytworzonych za pomocą dostarczonych przez niego maszyn, urządzeń itp. dóbr inwestycyjnych.

Transakcje *offsetowe* obejmują transakcje długookresowe (nawet 30-letnie) o dużej wartości. Różnią się rolą państwa w procesie realizacji przyjętych uzgodnień handlowych i stopniem powiązania funkcjonalnego towarów kompensacyjnych z towarami dostarczonymi w ramach głównej (pierwotnej) transakcji eksportowej. O ile w transakcjach samospłaty dostawy maszyn i urządzeń są spłacane produktami wytworzonymi na tych maszynach i urządzeniach, to w przypadku porozumień *offsetowych* świadczenia kompensacyjne często wychodzą poza branżę związaną z pierwotną transakcją eksportową (*offset pośredni*). Eksporter zobowiązuje się najczęściej do uruchomienia w kraju importera produkcji licencyjnej określonych wyrobów czy też zakupu lub znalezienia nabywcy na wskazane przez importera towary, albo wniesienia wkładów do wyznaczonej spółki lub do zawarcia umowy poddostawy z określonym podmiotem gospodarczym z kraju importera.

Jeżeli występuje powiązanie pomiędzy świadczeniami kompensacyjnymi i produktem eksportowanym, to mamy do czynienia z *offsetem bezpośrednim*, który występuje głównie w sektorach militarnym, budowlanym i energetycznym. Zobowiązania w ramach *offsetu pośredniego* nie mają bezpośredniego związku z realizowanym projektem eksportowym. Dotyczą one działań, które mają się przyczynić do poprawy ogólnej sytuacji ekonomicznej w kraju dokonującym zakupów technologicznie zaawansowanych dóbr.

Transakcje offsetowe wiążą się z zawarciem kilku umów. Obok głównego kontraktu eksportowego (na uzbrojenie, samoloty, bloki energetyczne) zawierana jest pomiędzy stroną rządową a eksporterem właściwa umowa offsetowa (kompensacyjna) określająca zakres i wartość zobowiązania offsetowego, które ma on wykonać na terytorium kraju importera lub na terytorium innych państw, wspólnie z przedsiębiorcami z kraju importera. Obie te umowy zazwyczaj podpisywane są równocześnie.

Sprzedaż licencji jest formą wchodzenia na rynek zagraniczny poprzez przekazanie kontrahentowi, w zamian za jednorazową lub stałą opłatę licencyjną (*royalties*), prawa do częściowego lub całkowitego korzystania w celach zarobkowych z wartości niematerialnych i prawnych, objętych patentem lub ochroną wzoru, takich jak: rozwiązania techniczne, organizacyjne i technologiczne, wzory użytkowe i zdobnicze, marki, znaki towarowe czy też know-how, które jest niematerialnym dobrem przemysłowym, jednak niechronionym bezwzględnie patentem lub rejestracją. Z punktu widzenia świadczeń, do których zobowiązuje się licencjodawca, wyróżnia się czyste (patentowe) i mieszane (złożone) transakcje licencyjne. Z punktu widzenia zakresu przyznawanych uprawnień do korzystania z wynalazku/odkrycia wyróżnić można transakcje pełne lub niepełne, wyłączne lub niewyłączne (w tym niewyłączne pełne i niewyłączne niepełne). Transakcje licencyjne z reguły są dobrowolne, ale w określonych prawem okolicznościach licencja może być przymusowa.

Franczyza (*franchising*), występująca z reguły w dwóch głównych formach – franchisingu produktu bądź marki (*product and trade name franchising*) oraz franchisingu pakietowego (*business format package franchising*), jest formą umiędzynaradawiania przedsiębiorstwa szerszą niż licencjonowanie i zawiera w sobie wszystkie rodzaje stosunków licencyjnych. Podczas gdy przedmiotem transakcji licencyjnych jest tylko pewien element biznesu (marka, znak handlowy, wzór użytkowy czy technologia), w umowach franczyzowych (zwłaszcza pakietowych) franczyzer (franczyzodawca) udziela franczyzantowi (franczyzobiorcy), w zamian za wynagrodzenie pieniężne, prawa do kompleksowego prowadzenia biznesu, przede wszystkim w sferze usług i handlu.

Istotą **produkcji kontraktowej** za granicą jest zawarcie umowy z lokalną firmą na wykonanie produktu i ewentualny serwis, zgodnie z przedłożoną jej specyfikacją, przy zachowaniu własnej gestii sprzedaży, ceny, dystrybucji i promocji. Ten rodzaj outsourcingu służy obniżeniu kosztów i może dotyczyć całej działalności przedsiębiorstwa bądź tylko jej części. Kontrakty na poddostawy (*subcontracting*, *original equipment*

manufacturing) mieszczą się w kategorii transakcji eksportowo-importowych, ponieważ polegają na dostarczeniu kontrahentowi komponentów do produkcji lub dóbr finalnych do sprzedaży na danym rynku. Kontrakty menedżerskie są formą międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa polegającą na świadczeniu kontrahentowi usług w zakresie zarządzania firmą przez zespół ludzi dysponujących odpowiednią wiedzą i doświadczeniem. Zespół ten nie może jednak bez zgody zleceniodawcy zaciągać zobowiązań i podejmować innych ważnych decyzji w zarządzanym przedsiębiorstwie. Kontrakty na inwestycje „pod klucz” (na kompleksowe inwestycje) są wyspecjalizowaną odmianą kontraktów menedżerskich i należą do najbardziej zaawansowanych, skomplikowanych i ryzykownych niekapitałowych form internacjonalizacji.

2.3. Formy działania na rynku międzynarodowym z udziałem kapitału

Joint venture jest kapitałową formą działania na rynku zagranicznym, która polega utworzeniu firmy z udziałem niezależnego partnera zagranicznego. Udziałowcy wnoszą do spółki aporty rzeczowe, środki pieniężne, *know-how* czy znajomość rynku i miejscowych przepisów. Partner zagraniczny wnosi zazwyczaj takie elementy, jak: kapitał, markę i technologię, a partner miejscowy personel, ziemię, lokalne kontakty, sieć dystrybucji i inne zasoby. Zaangażowane są więc zasoby obu stron, wspólnie ponoszone jest ryzyko i zapewniony odpowiedni udział w zyskach z przedsięwzięcia. Szanse jego powodzenia są większe, jeżeli udziały obydwu partnerów są zbliżone i nie występują zbyt duże różnice w poglądach, systemach wartości czy sposobach postępowania.

Joint venture można podzielić ze względu na udziały partnerów na większościowe, mniejszościowe bądź parytetowe; ze względu na dział gospodarki – na handlowe, produkcyjne, usługowe; ze względu na miejsce zajmowane w łańcuchu produkcji i dystrybucji przez kooperujące firmy – na joint venture wertykalne (przedsiębiorstwa są z różnych szczebli) bądź horyzontalne (są z tego samego szczebla). Joint venture mogą być tworzone na czas nieokreślony bądź tylko do realizacji określonego zadania, a więc na czas określony.

Alianse strategiczne (*strategic alliance*) są formą dobrowolnych powiązań biznesowych zarówno przedsiębiorstw konkurujących, jak i niekonkurujących między sobą.

Do aliansów zawieranych przez niekonkurujące ze sobą firmy zalicza się partnerstwo wertykalne powoływane przez firmy z różnych szczebli kanału dystrybucyjnego, pozostające wobec siebie w relacji dostawca–odbiorca. Porozumienia międzysektorowe zawierane są przez przedsiębiorstwa zajmujące się zupełnie odrębnymi rodzajami działalności i niebędące wobec siebie odbiorcami ani dostawcami. Wielonarodowe spółki joint venture to forma współpracy, w której jeden z partnerów posiada atrakcyjny produkt, a drugi ma dostęp do określonych rynków. Do aliansów tworzonych przez konkurentów zalicza się alianse komplementarne polegające na współpracy przedsiębiorstw oferujących produkty o podobnym przeznaczeniu, aby bardziej efektywnie wykorzystać już posiadane przez nie funkcje. Alianse integracyjne zawiera się w celu wspólnego wytwarzania niektórych elementów, wykorzystywanych potem odrębnie przez każdego z partnerów. Alianse addytywne służą do wytworzenia jednego produktu, dzięki czemu zawieszeniu ulega konkurencja między tworzącymi je przedsiębiorstwami.

Do aliansów strategicznych zalicza się też sojusze produkcyjne, dystrybucyjne i badawczo-rozwojowe, a także konsorcja, które są zbliżone do joint venture.

Inwestycje bezpośrednie na rynku zagranicznym są formą samodzielnego prowadzenia działalności za granicą poprzez tworzenie filii i oddziałów i są najbardziej kapitałochłonnym i ryzykownym sposobem wejścia na rynek zagraniczny, poprzez nabycie (przejęcie) już istniejącej firmy w danej branży (inwestycje typu *brownfield*) albo przez utworzenie nowego podmiotu (inwestycje typu *greenfield*). Jednostka może być utworzona jako oddział (*direct branch operations*), filia (*wholly-owned subsidiaries*) bądź joint venture. Zasadnicza różnica między oddziałem a zagraniczną filią polega na tym, że oddział podlega prawu kraju pochodzenia i jest integralną częścią firmy macierzystej, która w pełni odpowiada za jego zobowiązania. W przeciwieństwie do oddziału filia posiada osobowość prawną i jest wyodrębnionym podmiotem działającym na podstawie prawa kraju lokalizacji.

Firmy mogą podjąć różne środki ostrożności, aby ograniczyć ryzyko międzynarodowych transakcji biznesowych. Podstawowym narzędziem prawnym są odpowiednio sformułowane porozumienia lub umowy.

2.4. Przygotowanie i zawarcie transakcji handlowej

2.4.1. Zapytanie ofertowe, oferta, zamówienie, elementy i rodzaje kontraktów

Umowa może być zawarta poprzez złożenie i akceptację oferty (przez sprzedającego lub kupującego), negocjacje oraz wygranie aukcji lub przetargu.

Chcąc dokonać wyboru kontrahenta, kupujący formułuje zapytanie ofertowe (*inquiry*), mające zwykle formę listu handlowego i przesyła je tradycyjną pocztą, faksem, e-mailem, czasami nawet SMS-em czy MMS-em, do wybranych firm. Celem zapytania ofertowego, niepowodującego żadnych skutków prawnych dla obu stron, jest zaproszenie adresata do złożenia oferty sprzedaży określonego towaru lub usługi.

Oferta (*offer*, *bid* lub *tender*) jest wiążącą propozycją kupna/sprzedaży towaru lub świadczenia usługi, lub też obu łącznie, w której precyzyjnie określone są istotne warunki przyszłej umowy kupna/sprzedaży (kontraktu). Możliwe jest również złożenie oferty niewiążącej, ale musi być bardzo wyraźnie zastrzeżone, że ma ona taki właśnie charakter. Oferta, która jest odpowiedzią na zapytanie ofertowe, jest ofertą wywołaną, a wysyłana z inicjatywy sprzedającego lub kupującego jest ofertą niewywołaną.

Akceptacja oferty przez kontrahenta powinna być pełna i bezwarunkowa, ponieważ tylko wtedy jest ona wiążąca dla oferenta. Akceptacja oferty może nastąpić poprzez złożenie zamówienia, w którym wysyłający wyraża zgodę na zawarcie umowy eksportowo-importowej, na znanych mu warunkach, z określonym partnerem. Przyjęcie przez niego zamówienia bez zastrzeżeń, które może mieć formę potwierdzenia przyjęcia zamówienia do realizacji (*order confirmation*), oznacza zawarcie umowy.

Umowa może być też zawarta poprzez sprecyzowanie zamówienia w wyniku negocjacji i jego potwierdzenie przez sprzedawcę, jak również w formie jednego aktu prawnego, zawierającego wszystkie warunki wzajemnych świadczeń, nazywanego kontraktem jednodokumentowym, który może mieć postać kontraktu typowego, przygotowanego na specjalnym formularzu. W praktyce handlu zagranicznego częściej jednak występują kontrakty wielodokumentowe, będące rezultatem wymiany dokumentów (zapytanie ofertowe, oferta, przyjęcie oferty/zamówienia, potwierdzenie przyjęcia zamówienia).

Bez względu na sposób jego zawarcia w kontrakcie powinny się znaleźć przede wszystkim istotne elementy, zwane klauzulami podstawowymi,

dotyczące określonego zobowiązania, czyli: przedmiot kontraktu, ilość towaru bądź wielkość usługi, cena, miejsce dostawy lub wykonania usługi, warunki dostawy według właściwych formuł handlowych (np. INCOTERMS, COMBITERMS, RAFTD), termin dostawy, rodzaj transportu, warunki płatności. W kontrakcie mogą być również zawarte warunki/klauzule dodatkowe: klauzula prawa rządzącego kontraktem, arbitrażowa, rewizji cen, rewaloryzacyjna, wejścia w życie kontraktu, siły wyższej, o zakazie reeksportu, odnośnie kar umownych i odszkodowań, reklamacyjna. Warunki dodatkowe mogą być przygotowane przez jedną ze stron lub opracowane i zalecane przez związki branżowe, izby przemysłowo-handlowe, jak również przez władze państwowe lub organizacje międzynarodowe. Częścią kontraktu są też różnego rodzaju załączniki, m.in.: opis warunków technicznych, specyfikacje, instrukcje dotyczące opakowania, znakowania i ładowania.

2.4.2. Prawo właściwe dla umowy

Prawo właściwe dla umowy to prawo, któremu podlega dana umowa, ma ono wpływ na wiele jej elementów na etapie zawierania i realizacji i to do niego w sprawach spornych odwołują się strony i sędziowie.

Prawodawstwo zdecydowanej większości krajów i konwencje międzynarodowe dają stronom transakcji swobodę zawierania umowy (w dobrej wierze i na zasadzie uczciwości kupieckiej), określenia jej treści, wyboru formy (pisemnej, ustnej, elektronicznej, gestu), języka i prawa nią rządzącego. Postanowienia kontraktu nie mogą jednak być sprzeczne, pod groźbą nieważności, z przepisami prawa publicznego (podatkowego, dewizowego, sanitarnego) i z tymi bezwzględnie obowiązującymi normami prawa krajowego, międzynarodowego i ponadnarodowego, które mają zastosowanie zgodnie z odpowiednimi przepisami prawa prywatnego międzynarodowego (normami prawa krajowego, regulującego stosunki prawne obrotu gospodarczego z zagranicą i mającymi do nich zastosowanie z mocy odpowiednich norm kolizyjnych pmp). Zdolność prawna i zdolność do czynności prawnych każdej ze stron jest ustalana według prawa krajowego jej miejsca zamieszkania (osoby fizycznej) lub siedziby firmy. Forma kontraktu oceniana jest według norm kolizyjnych i zwykle jest to prawo miejsca zawarcia kontraktu.

Kontrakt międzynarodowy podlega więc prawu, które strony wyraźnie wybrały, np. w klauzuli prawa rządzącego kontraktem, lub wybór ten jest dorozumiany – jednoznacznie wynika z postanowień kontraktu lub

okoliczności sprawy. Może to być prawo jednej ze stron kontraktu, prawo kraju trzeciego lub międzynarodowe prawo handlowe, będące wynikiem zawieranych przez państwa umów międzynarodowych, uchwał organizacji międzynarodowych oraz formułowania i publikowania zwyczajów przez organizacje rządowe i zrzeszenia branżowe, i nakładające się na system prawny kraju sygnatariusza.

Strony mogą dokonać wyboru prawa dla całej umowy lub tylko dla jej części, używając np. następującego stwierdzenia: „Kontrakt podlega prawu polskiemu z wyjątkiem art. ..., dla którego właściwe będzie prawo hiszpańskie” lub „Umowa jest regulowana przez UN CISG z wyjątkiem art. ..., który w razie potrzeby będzie uzupełniony zgodnie z przepisami prawa niemieckiego”. Wybór prawa nie zamyka drogi do późniejszej jego zmiany w odniesieniu do całości lub części umowy.

Zasady wyboru prawa właściwego do oceny zobowiązania umownego między kontrahentami unijnymi wprowadziło Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 593/2008 (zwane rozporządzeniem „Rzym I”), które jest stosowane na obszarze Unii Europejskiej bezpośrednio oraz ma pierwszeństwo przed konwencjami międzynarodowymi i przepisami krajowymi. Podstawową zasadą jest swoboda wyboru prawa umowy, ale autonomia stron jest ograniczona do wyboru prawa określonego państwa, co wyklucza możliwość wyboru prawa zawartego w prywatnych kodyfikacjach.

Jeżeli strony nie wybrały prawa lub dokonany wybór jest nieskuteczny, to w przypadku braku przepisów traktatowych o wyborze prawa decyduje organ rozstrzygający spór, kierując się normami prawa prywatnego międzynarodowego (prawa kolizyjnego) państwa, w którym ma swoją siedzibę. Prawem właściwym będzie prawo kraju sprzedającego, ponieważ ma on najściślejszy związek z umową. W przypadku braku wyboru prawa umowy przez kontrahentów z UE, zgodnie z Rozporządzeniem „Rzym I”, prawem właściwym jest prawo państwa, w którym strona wykonująca charakterystyczne świadczenie ma miejsce zwykłego pobytu. Szczególne rozwiązania przewidziane są też dla wybranych rodzajów umów, takich jak: umowy przewozu, ubezpieczenia, cesji wierzytelności, indywidualne umowy o pracę oraz umowy zawierane z konsumentami. W takich wypadkach, niezależnie od wyboru dokonanego przez strony, obowiązują pewne szczególne ograniczenia. Bierze się też pod uwagę prawo kraju, w którym toczy się spór albo gdzie kontrakt jest zawarty, realizowany, gdzie znajduje się nieruchomości. Może też być to prawo kraju, którego język jest językiem kontraktu, którego waluta jest

walutą fakturowania czy płatności, albo pod którego banderą pływa statek przewożący towar.

Eliminowaniu konieczności brania pod uwagę różnych czynników przy podejmowaniu decyzji, jakie prawo zastosować, służą wspomniane wyżej konwencje i umowy międzynarodowe, które ujednolicają prawo odnoszące się do transakcji handlowych na rynku międzynarodowym. W przypadku umów z kontrahentami spoza obszaru Unii Europejskiej przy wyborze prawa właściwego dla umowy będą miały zastosowanie konwencje międzynarodowe lub prawo prywatne międzynarodowe.

Reasumując, każdy kontrakt podlega określonemu prawu właściwemu – wybranemu przez strony umowy albo (przy braku wyboru lub w razie wyboru nieskutecznego) prawu wskazanemu przez normy prawa prywatnego międzynarodowego. Integralną częścią składową każdego systemu prawa krajowego są umowy międzynarodowe ratyfikowane przez dane państwo, które mają pierwszeństwo przed normami prawa wewnętrznego.

2.4.3. Zwyczaje, uzanse w handlu międzynarodowym i podstawowe klauzule kontraktowe

Handel zagraniczny opiera się na zwyczajach i uzansach. Zwyczaj handlowy nie może być sprzeczny z normami prawnymi bezwzględnie obowiązującymi, uzansem handlowym zaś jest zwyczaj handlowy potwierdzony oficjalnie przez miarodajną instytucję i ogłoszony przez nią jako obowiązujący lub jako zalecany. Najważniejszą instytucją unifikującą zwyczaje handlowe jest Międzynarodowa Izba Handlowa (MIH) w Paryżu, która opracowała i opublikowała zwyczaje handlowe dotyczące rozliczeń międzynarodowych: Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych UCP 600, Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych w zakresie prezentacji elektronicznej eUCP, Jednolite zwyczaje dotyczące inkasa URC 522, Międzynarodowy standard praktyki bankowej dotyczący badania dokumentów w akredytywie dokumentowej URDG 458, Jednolite reguły dotyczące gwarancji kontraktowych DOCDEX 811 oraz Zwyczaje dotyczące rozstrzygania sporów w zakresie instrumentów dokumentowych.

Negocjując międzynarodową umowę sprzedaży, kontrahenci muszą poświęcić tyle samo uwagi warunkom sprzedaży, co cenie sprzedaży, aby były one precyzyjnie określone (zwłaszcza koszty i ryzyko) i tak samo interpretowane. W celu ujednolicenia interpretacji terminów handlowych i zmniejszenia liczby nieporozumień w kontraktach międzynarodowych

Międzynarodowa Izba Handlowa opracowała w 1936 r. i publikuje kolejne wersje Międzynarodowych Terminów Handlowych (*Incoterms*), które są zbiorem używanych na całym świecie międzynarodowych warunków sprzedaży. Kontrahenci, stosując formuły *Incoterms*, mogą być pewni, że precyzyjnie określona jest odpowiedzialność każdej ze stron. Dotychczas ukazało się siedem nowych wydań (ostatnie w 2010 r.), które uwzględniają elektroniczną formę dokumentów handlowych i rozwój współczesnego transportu. W kolejnych wersjach pojawiły się nowe formuły, a inne znikły. W niektórych przypadkach nazwa formuły pozostała bez zmian, ale zmienił się zakres obowiązków stron. Aby nie było wątpliwości, która wersja *Incoterms* będzie miała zastosowanie w kontrakcie, strony powinny to wyraźnie zaznaczyć. W razie braku takiego wyboru przyjmuje się, że stosowana będzie wykładnia zgodnie z ostatnią opublikowaną wersją *Incoterms*, w której występuje dana formuła/dany termin. Oficjalną wersją *Incoterms* jest oryginalny tekst angielski, przetłumaczony następnie na wiele języków.

Formuły *Incoterms* mają zastosowanie wyłącznie do umowy sprzedaży ruchomych dóbr materialnych, czyli do stosunków pomiędzy sprzedającym a kupującym. Odnoszą się do kwestii związanych z prawami i obowiązkami stron umowy, w tym z podziałem kosztów i ryzyka pomiędzy kupującym i sprzedającym oraz rodzajem uzgodnionego transportu.

Przy określaniu warunków dostawy szczególną rolę odgrywa formuła handlowa, która precyzuje, czy sprzedający ma postawić towar do dyspozycji kupującego (grupa E), przekazać przewoźnikowi lub załadować na środek przewozowy (grupy F i C), czy dostarczyć do określonego miejsca przeznaczenia (grupa D). W kwestii odprawy celnej w ostatnich dwóch wersjach *Incoterms* przyjęto zasadę, że odprawy celnej eksportowej dokonuje eksporter, a importowej importer, z wyjątkiem formuły EXW, gdzie obowiązek odprawy celnej eksportowej i importowej spoczywa na importerze i formuły DDP, gdzie eksporter również dokonuje odprawy celnej eksportowej i importowej. Sprzedający, niezależnie od formuły handlowej, zobowiązany jest opakować towar w zwyczajowo stosowane opakowanie, o ile nie uzgodniono inaczej w kontrakcie oraz odpowiednio je oznakować, a także przedłożyć dowód, że odnośne obowiązki zostały prawidłowo spełnione. Kupujący zobowiązany jest, w uzgodnionym miejscu i czasie, przyjąć towar prawidłowo zindywidualizowany (oznakowany przez sprzedającego) jako przedmiot kontraktu, ponieważ od tego momentu ryzyko związane z towarem przechodzi na niego.

Incoterms nie odnoszą się do umowy przewozu, bankowej, ubezpieczenia, a tym samym nie dotyczą osób trzecich – przewoźnika, spedytora

czy ubezpieczyciela. Jednak przyjęcie w kontrakcie handlowym określonej formuły Incoterms może powodować implikacje w innych umowach. Jeżeli jest to np. formuła CFR lub CIF, to sprzedający nie może użyć innego rodzaju transportu niż morski lub wodny śródlądowy, ponieważ zgodnie z tymi formułami musi przedłożyć kupującemu konosament lub podobny dokument, którego nie będzie mógł uzyskać w innym rodzaju transportu. Rodzaj dokumentu przewozowego wymaganego w ramach akredytywy też zależy od rodzaju środka transportu, który ma być użyty. Jeżeli w ramach akredytywy wymagany jest AWB (Międzynarodowy Lotniczy List Przewozowy), to sprzedający musi zawrzeć umowę przewozową tylko z przewoźnikiem lotniczym.

Incoterms nie rozstrzygają też kwestii przejścia prawa własności towaru, zwolnienia stron z obowiązków i odpowiedzialności w razie niespodziewanych zdarzeń, skutków różnorodnych naruszeń umowy, z wyjątkiem przejścia ryzyka i kosztów, kiedy kupujący nie wypełnił swojego obowiązku przyjęcia dostawy lub wskazania przewoźnika (grupa F).

Wymagają od sprzedającego dostarczenia towaru zgodnego z kontraktem, ale nie zajmują się konsekwencjami, jeżeli towar nie jest z nim zgodny. Dla kompletności umowy sprzedaży niezbędne jest więc wprowadzenie do niej indywidualnie wynegocjowanych postanowień lub standardowych warunków handlowych. Tabela 2.1 pokazuje obowiązki kupującego i sprzedającego dla każdego z 11 terminów w wersji *Incoterms* z 2010 r.

1. EXW = Ex Works (z zakładu; oznaczone miejsce) – wszystkie środki transportu. Sprzedający wypełnia swoje obowiązki związane z dostawą, gdy udostępni towar kupującemu w swojej siedzibie. Nie jest odpowiedzialny za załadunek na środek transportu kupującego.

2. FCA = Free Carrier (oznaczone miejsce) – wszystkie środki transportu. Sprzedający zobowiązany jest dostarczyć towar przewoźnikowi (lub innej osobie, np. spedytorowi) wyznaczonemu przez kupującego. Koszty dostawy, na zasadniczej drodze przewozu, pokrywa kupujący. Po wydaniu towaru przewoźnikowi ryzyko przejmuje kupujący.

W formule mogą być dwa warianty dostawy w zależności od miejsca, gdzie jest dokonywana:

1) jeśli tym miejscem jest zakład lub magazyn sprzedającego, to dostawę uważa się za dokonaną, gdy towary zostały załadowane na środek transportu podstawiony przez przewoźnika,

Tabela 2.1. Podział kosztów między sprzedającym i kupującym w Incoterms 2010

Koszty	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDU
	Ex Works	Free Carrier	Free Alongside Ship	Free On Board	Cost And Freight	Cost Insurance Freight	Carriage Paid To	Carriage Insurance Paid To	Delivered At Terminal	Delivered At Place	Delivered Duty Paid
Koszty składowania	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Opakowanie eksportowe	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Koszty załadunku	K	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Koszty dowozu	K	K/S*	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Koszty terminalowe	K	K	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Koszty spedycji	K	K	K	K	S	S	S	S	S	S	S
Koszty załadunku na środek przewozowy	K	K	K	S	S	S	S	S	S	S	S
Fracht lotniczy lub morski	K	K	K	K	S	S	S	S	S	S	S
Koszty wyładunku	K	K	K	K	K	K	S	S	S	K	S
Cło, podatki	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	S
Koszty w miejscu przeznaczenia	K	K	K	K	K	K	K	K	K	Sr	S

* Możliwe są dwa warianty: FCA (siedziba sprzedawcy), który ponosi tylko koszty i ryzyko załadunku oraz FCA (oznaczone miejsce przekazania towaru przewoźnikowi międzynarodowemu), gdy sprzedawca ponosi koszty dowozu, ale bez kosztów i ryzyka przeładunku. S – sprzedający, K – kupujący.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Incoterms 2010.

2) jeżeli jest to inne miejsce niż zakład lub magazyn sprzedającego (np. terminal, port), dostawę uważa się za dokonaną po przekazaniu towaru przewoźnikowi, na środku transportu wysłanym przez sprzedającego. Wyładunek towaru ze środka transportu nie należy do obowiązków sprzedającego. Jeżeli kupujący nie podał sprzedającemu nazwy miejsca przekazania towaru lub przewoźnika, któremu towar ma być dostarczony, albo terminu przekazania towaru, lub gdy wyznaczony przez niego przewoźnik z jakichś względów towaru nie przyjął, przechodzi na niego całe ryzyko utraty lub uszkodzenia towaru, pod warunkiem jednak, że towar został należycie wyodrębniony jako przedmiot umowy.

3. FAS = *Free Alongside Ship* (oznaczony port załadunku) – transport morski lub wodny śródlądowy. Sprzedający wypełnia swoje obowiązki, kiedy towar zostaje umieszczony wzdłuż burty statku, na nabrzeżu portu morskiego lub śródlądowego, w oznaczonym porcie załadunku. Do jego obowiązków należy dokonanie odprawy celnej eksportowej i poniesienie kosztów z tym związanych.

4. FOB = *Free On Board* (oznaczony port załadunku) – transport morski lub wodny śródlądowy. Sprzedający zobowiązany jest dostarczyć towar przewoźnikowi wyznaczonemu przez kupującego. Koszty dostawy, na zasadniczej drodze przewozu, nie są opłacone przez sprzedającego. Ryzyko utraty lub uszkodzenia towaru przechodzi ze sprzedającego na kupującego w momencie, gdy towar przekroczy linię burty statku w porcie załadunku. Sprzedający musi dokonać odprawy celnej towarów przeznaczonych na eksport. Kupujący musi ponieść wszystkie koszty i pozostałe ryzyko związane z transportem, od momentu kiedy towar znajdzie się na statku.

5. CFR = *Cost and Freight* (oznaczony port przeznaczenia) – transport morski lub wodny śródlądowy; dla transportu kombinowanego zaleca się stosować *Incoterms CPT*. Sprzedający musi zorganizować transport (zawrzeć umowę przewozu) i ponieść związane z tym koszty. Jest on również zobowiązany do dostarczenia towaru przewoźnikowi, a jeśli jest ich kilku, pierwszemu z nich. W tym miejscu ryzyko uszkodzenia i utraty towaru przechodzi na kupującego. Jeżeli kupujący chce ubezpieczyć towar, sprzedający ma obowiązek udzielić informacji koniecznych do ubezpieczenia towaru.

6. CIF = *Cost, Insurance and Freight* (oznaczony port przeznaczenia) – wyłącznie transport morski i śródlądowy; dla transportu kombinowanego zaleca się stosować *Incoterms CIP*. Zakres obowiązków, podział

kosztów i ryzyka jak w CFR, przy czym jest on rozszerzony o obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia i pokrycia jego kosztów. Sprzedający musi przekazać kupującemu dowód zawarcia umowy ubezpieczenia, aby ten mógł dochodzić ewentualnych roszczeń od ubezpieczyciela. Ryzyko utraty lub uszkodzenia towaru przechodzi ze sprzedającego na kupującego w momencie, gdy towar przekroczy burtę statku w porcie załadunku.

7. CPT = *Carriage Paid to* (oznaczone miejsce przeznaczenia) – wszystkie środki transportu, również transport kombinowany. Sprzedający ma obowiązek zawarcia umowy o przewóz do określonego punktu przeznaczenia i opłacenia kosztów przewoźnego. Jest on zobowiązany do dostarczenia towaru przewoźnikowi, a jeśli jest ich kilku, pierwszemu z nich. W tym miejscu ryzyko uszkodzenia i utraty towaru przechodzi na kupującego. Sprzedający ma dokonać odprawy celnej eksportowej.

8. CIP = *Carriage and Insurance Paid to* (oznaczone miejsce przeznaczenia) – wszystkie środki transportu, również transport kombinowany. W porównaniu do formuły CPT zakres obowiązków sprzedającego jest rozszerzony o obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia i pokrycia jego kosztów.

9. DAP = *Delivered At Place* (oznaczone miejsce przeznaczenia) – wszystkie środki transportu. Sprzedający wypełnia swoje obowiązki związane z dostawą, gdy towar zostanie dostarczony do kupującego w oznaczonym przez niego miejscu. Sprzedający ponosi koszty i ryzyko związane z dostawą towaru, z wyłączeniem ceł, podatków i innych oficjalnych opłat w kraju kupującego. Kupujący ponosi koszty odprawy celnej importowej.

10. DAT = *Delivered At Terminal* (oznaczone miejsce) – wszystkie środki transportu. Sprzedający wypełnia swoje obowiązki związane z dostawą, gdy towar zostanie dostarczony i wyładowany w terminalu. Ryzyko i koszty wyładunku są po stronie sprzedającego. Kupujący ponosi koszty odprawy celnej importowej.

11. DDP = *Delivered Duty Paid* (oznaczone miejsce przeznaczenia) – wszystkie środki transportu. Sprzedający wypełnia swoje obowiązki związane z dostawą, gdy towar zostanie dostarczony do kupującego w oznaczonym przez niego miejscu. Sprzedający ponosi koszty i ryzyko związane z dostawą towaru, z włączeniem ceł w kraju kupującego. Sprzedający przyjmuje na siebie największe zobowiązania, odwrotnie niż przy formule EXW.

Określenie przedmiotu kontraktu powinno być na tyle precyzyjne, aby umożliwiała jego identyfikację np. poprzez: podanie nazwy handlowej czy marki towaru, uzupełnione o dane techniczne czy też próbkę lub wzór (dostarczony przed zawarciem kontraktu i zabezpieczony na wypadek ewentualnej reklamacji); opis wraz z rysunkami, fotografiami, dokumentacją i z podaniem parametrów technicznych; określenie jakości towaru, którą wyznaczają nazwa handlowa, dane techniczne umieszczone przy opisie przedmiotu kontraktu bądź odpowiedni standard towarowy.

Cenę jednostkową towaru podaje się w uzgodnionej walucie kontraktu wraz z ewentualną klauzulą dodatkową (klauzulą waloryzacyjną lub rewizji cen). Związany z ceną i wartością kontraktu jest rabat, który jest procentowym upustem udzielanym przy zakupie większej partii towaru. Może też być przyznany stałym klientom, którzy wstrzymują się od zakupu towaru konkurencyjnego (rabat klientowski) oraz klientom, którzy w określonym czasie kupili co najmniej z góry określoną ilość towaru (rabat premiowy lub obrotowy).

Skonto jest procentowym upustem, który może być przyznany za dokonanie płatności gotówką lub zapłatę w terminie wcześniejszym niż ustalony w kontrakcie. W praktyce skonto (*invoice rebate*) przejawia się w rabacie fakturowym, który zapisywany jest w formie skrótowej na fakturze, np. 3/14 net. 30 – co oznacza, że w przypadku dokonania zapłaty w ciągu 14 dni kupujący otrzyma skonto w wysokości 3%, a w przypadku dokonania płatności w terminie do 30 dni do ceny nie będzie doliczany procent z tytułu opóźnionej zapłaty.

Bonifikata jest udzielana importerowi albo z własnej inicjatywy eksportera, albo na skutek wniesionej i uznanej reklamacji, stanowiąc rekompensatę, gdy dostarczony towar jest gorszej jakości niż uzgodniono w umowie. Specyficzne nazwy opustów wykształciły się w przypadku towarów, w których występuje ubytek naturalny, i tak w razie przyłgnięcia lepkiego towaru do opakowania jest to *besemschon*, wysychania lub kurczenia się towaru – *decalo*, wyciekania cieczy – *leakage*, a zanieczyszczenia towaru ciałami obcymi – *fusti*. Bonifikaty i refakcje z tytułu różnic jakościowych udzielane są importerowi albo z własnej inicjatywy eksportera, albo wskutek wniesionej reklamacji. Zwykle nie są umieszczane w kontrakcie, chociaż przy stałych partnerach i handlu jednorodnym towarem, w tej samej relacji i z użyciem tego samego środka transportu są zapisywane w kontrakcie, aby uniknąć kosztów i niedogodności związanych z rozliczaniem ilości towaru po przybyciu do miejsca przeznaczenia.

Waluta kontraktu, w jakiej wyrażona jest cena towaru, może być zarówno walutą kraju jednej ze stron kontraktu, jak i walutą kraju trzeciego.

Ilość towaru podana jest w jednostkach miary (tonach, metrach, sztukach, parach, baryłkach itp.). Jeżeli przed ilością towaru umieszczone jest słowo „około”, to przyjmuje się zgodnie z obowiązującą wykładnią odchylenie w granicach $\pm 10\%$, o ile strony nie ustalą inaczej.

Data/czas dostawy, czyli realizacji zobowiązania umownego, mogą być określone bardzo dokładnie (np. 25 października 2015), lub tylko w przybliżeniu w celu późniejszego doprecyzowania. Data może zostać określona przez użycie różnych sformułowań. W transakcjach z dostawą natychmiastową przyjmuje się określenia: *immediately* (natychmiast), *prompt* (szybko), *as soon as possible* (najszybciej jak to możliwe). Są one jednak mało precyzyjne, a przez to mogą być różnie interpretowane. Może być też wyznaczony okres, w ciągu którego dostawa ma być zrealizowana. Wówczas sprzedający może dostarczyć towar w dowolnym dniu tego okresu, z tym że zwyczajowo powinien awizować importerowi wysyłkę. Na oznaczenie okresu używa się następujących sformułowań: „w ciągu kwartału...”, między ... (data) a ... (data)”, „w ciągu miesiąca od ... (data)”, „na początku miesiąca ...” (tzn. między 1. a 10. dniem), „w środku miesiąca ...” (między 11. a 20. dniem), „w końcu miesiąca ...” (między 16. a dniem ostatnim), „w ciągu miesiąca ...” (między pierwszym a ostatnim dniem). *Primo* oznacza dostawę w ciągu pierwszych 10 dni miesiąca, *medio* – środkowe 10 dni, a *ultimo* – ostatnie 10 dni miesiąca. Część zwyczajów i standardów przeniknęło również do języka potocznego, jak a.s.a.p. (*as soon as possible*) – oznacza w transporcie morskim zlecenie wysyłki towaru pierwszym statkiem, na który można załadować całość towaru albo wraz otwarciem żeglugi; *immediately* – zlecenie wysyłki towaru pierwszym frachtem z danego portu; formuła *loco* oznacza sprzedaż towaru, którego miejscem odbioru jest miejsce, gdzie towar znajdował się w chwili zawierania umowy. Formuła *franco* mówi o przemieszczeniu towaru w kierunku odbiorcy.

Terminy te były w powszechnym użyciu do wprowadzenia *Incoterms*.

2.4.4. Dodatkowe klauzule kontraktowe

Warunki kontroli i odbioru towaru. Kontrola ma na celu ustalenie stanu realizacji kontraktu. Odbiór towaru pozwala określić zgodność cech towaru z ustaleniami kontraktowymi. Kontrola może mieć charakter kontroli własnej (zazwyczaj jest prowadzona przez dostawcę towaru)

lub kontroli zleconej (którą powierza się odpowiednim organizacjom) bądź też jest przeprowadzana z urzędu przez organizacje państwowe. Koszty kontroli, w zależności od ustaleń kontraktu, ponosi sprzedający lub kupujący. Odbiór towaru polega na sprawdzeniu jego ilości i jakości. Miejsce i sposób odbioru towaru ustalone w kontrakcie są wynikiem negocjacji.

Klauzula ważności kontraktu wstrzymuje wejście kontraktu w życie do momentu spełnienia przez strony określonych przez nie w kontrakcie warunków, ustalonych terminów lub wymaganych dokumentów (np. „Kontrakt wejdzie w życie pod warunkiem uzyskania licencji eksportowej przez eksportera”, „Kontrakt wejdzie w życie pod warunkiem otwarcia akredytywy nie później niż dwa tygodnie od momentu zawarcia kontraktu”).

Klauzula prawa rządzącego kontraktem/prawa właściwego określa prawo, do którego odwołują się strony, jak również sędziowie i arbitrzy, w sytuacjach spornych i konfliktowych.

Klauzulę siły wyższej i nadzwyczajnej zmiany okoliczności umieszcza się w celu zabezpieczenia się przed wypadkami, które uniemożliwiają bądź utrudniają wywiązanie się ze zobowiązań. Przewiduje ona zwolnienie z odpowiedzialności za niewykonanie zobowiązania przez stronę, której przeszkodziły w tym określone w kontrakcie okoliczności. Klauzula ta zawiera wykaz takich właśnie sytuacji (np. powódź, strajk, wybuch wojny, rewolucja, zamieszki itp.). Pojęcie siły wyższej może być również traktowane znacznie szerzej i obejmować braki w zaopatrzeniu, trudności transportowe i inne.

„**Siła wyższa**” (*Act of God*) lub „nadzwyczajna zmiana okoliczności” (*hardship*) definiowana jest jako wypadki, przed którymi nie można się absolutnie zabezpieczyć, a które utrudniają lub uniemożliwiają wywiązanie się z przyjętych zobowiązań. Za okoliczności siły wyższej uważa się takie, które powstały po zawarciu kontraktu, na skutek nieodwracalnych i nieprzewidzianych przez strony zdarzeń nadzwyczajnych. Nadzwyczajną zmianę okoliczności traktuje się jako zastrzeżenie, że umowa obowiązuje tylko dopóty, dopóki stosunki istniejące przy jej zawarciu nie ulegną zasadniczej zmianie. Bardzo często taka zmiana okoliczności jest następstwem działania siły wyższej. Celem stron nie jest na ogół zwolnienie czy ograniczenie odpowiedzialności kontraktowej stron, ale doprowadzenie do zmiany warunków umowy i renegocjacji ceny, toteż w praktyce handlowej częściej zachodzi konieczność powołania się na klauzulę siły wyższej niż na klauzulę nadzwyczajnej zmiany okoliczności.

Klauzula arbitrażowa określa sposób rozstrzygania sporów wynikłych z realizacji kontraktu. Spory takie mogą być rozstrzygane przez sądy powszechne lub sądy arbitrażowe. W związku z wysokimi kosztami postępowania przed sądami powszechnymi, skomplikowaną procedurą i wieloinstancyjnością, w handlu zagranicznym przyjęto się oddawać spory do rozstrzygnięcia przez sądy arbitrażowe. W porównaniu z postępowaniem sądowym arbitraż ma wiele zalet: spory rozstrzygają fachowcy, na co nie zawsze można liczyć w postępowaniu sądowym, sprawy są rozstrzygane stosunkowo szybko i najczęściej w jednej tylko instancji, koszty procesu są o wiele niższe w porównaniu do spraw sądowych, nie jest też wymagane zastępstwo prawne (obrońcy prawni).

Klauzula o wersji językowej obowiązującej w kontrakcie wskazuje język oryginalny kontraktu.

W klauzuli kar umownych ustala się wysokość kary, która powinna odpowiadać rozmiarowi ewentualnej szkody, jaką strony mogły rozsądnie przewidzieć w chwili zawierania umowy. W przypadku ustalenia kary umownej nie można, przy braku odmiennych ustaleń, żądać od dłużnika zapłaty odszkodowania przewyższającego wysokość zastrzeżonej kary, nawet gdyby wierzyciel poniósł w rzeczywistości wyższą szkodę. Kara umowna w określonych przypadkach może podlegać miarkowaniu, gdy zobowiązanie główne zostało w znacznej części wykonane lub gdy wysokość kary jest rażąco wygórowana.

Klauzula waloryzacyjna polega na ustaleniu w kontrakcie płatności za towar w walucie o relatywnie niskich wahaniach kursowych. Zabezpiecza ona wówczas partnerów przed wystąpieniem ryzyka kursowego. Może przyjąć jedną z pięciu postaci: (1) pełną – w przypadku zmiany kursu waluty kontraktu w dniu płatności następuje proporcjonalna zmiana ceny lub wartości faktury; (2) kursową – wartość kontraktu przyrównuje się do kursu w innej „mocnej” walucie (np. dolary amerykańskie – USD) w dniu zawarcia kontraktu i uzyskany w ten sposób wskaźnik pozostaje niezmienny dla ewentualnego przeliczenia różnic wynikających ze zmiany relacji tych walut w dniu płatności; (3) koszyka walut – stosuje się w tym przypadku przyrównanie waluty kontraktu do koszyka walut, przy czym koszyk ten tworzą waluty wybrane przez partnerów; (4) automatyczną z franszyzą – zaczyna działać, gdy zmiana kursu waluty płatności przekracza określony wskaźnik procentowy (np. $\pm 4\%$); (5) rewizji cen – klauzula ta zawiera ustalenie, że w razie określonego spadku kursu waluty kontraktu w stosunku do walut mocnych (np. powyżej 5%) eksporter zastrzega sobie prawo zmiany ceny eksportowej, czyli może nastąpić jej powtórne negocjowanie.

Klauzula reklamacyjna określa terminy i sposób zgłaszania reklamacji ilościowych i jakościowych (np. roszczenie reklamacyjne należy zgłosić w formie pisemnej); sposób dokumentacji zgłaszanych reklamacji (aby wyeliminować chęć uzyskania dodatkowych korzyści kosztem partnera); zasadność zgłoszonej reklamacji i pokrycie kosztów z tym związanych; określenie sposobu załatwiania reklamacji (naprawa towaru, obniżka ceny itp.); sposób zabezpieczenia wadliwego towaru; inne czynności procedury reklamacji konieczne do przeprowadzenia ze względu na charakter reklamacji lub specyfikę towaru. Niezgłoszenie roszczeń w przewidzianych terminach pozbawia reklamującego prawa do ich dochodzenia w trybie arbitrażowym.

Oprócz wyżej wymienionych klauzul celowe może być umieszczenie w kontrakcie również innych, związanych ze specyficznym rodzajem obrotu danym towarem lub sytuacją na rynku. Mogą to być:

Klauzula gwarancyjna, która wskazuje szczegółowe warunki gwarancji udzielanej przez sprzedawcę importerowi i ostatecznym nabywcom.

Klauzula określająca warunki odbioru towaru, a więc badania, atesty, które muszą być przeprowadzone, aby towar mógł zostać odebrany.

Klauzula o nienaruszalności znaku towarowego, marki handlowej czy wzoru.

2.5. Ubezpieczenia międzynarodowych transakcji biznesowych

Międzynarodowe transakcje biznesowe przedsiębiorstw są z reguły obarczone większym ryzykiem niż działalność przedsiębiorstw na rynku krajowym ze względu na różnice w systemach gospodarczych, politycznych, społecznych, prawnych, kulturowych, a także z uwagi na dość często duży dystans geograficzny. Ubezpieczenia są formą przeniesienia ryzyka na firmę ubezpieczeniową w zamian za odpowiednią cenę (składkę). W dziedzinie biznesu międzynarodowego odgrywają szczególnie dużą rolę, ponieważ pozwalają na przeprowadzenie dokładnej kalkulacji opłacalności transakcji, w tym jej kosztów, dzięki zastąpieniu w niej trudnych do oceny skutków finansowych wystąpienia różnorodnych rodzajów ryzyka sumą znanych kosztów ubezpieczenia, czyli składką ubezpieczeniową. Poprzez zawarcie umowy ubezpieczenia i zapłacenie składki ubezpieczeniowej ubezpieczony podmiot jest zwolniony od ciężącego na nim ryzyka. Jeżeli ono wystąpi, to ubezpieczony otrzyma środki finansowe na pokrycie powstałej szkody. Dobrami majątkowymi podlegającymi ryzyku są, obok towarów, środki transportu, nieoczekiwane dodatkowe koszty lub

potrzeby majątkowe związane ze składowaniem, transportem, kontrolą. Generalnie przewoźnik odpowiada za wszelkie ryzyka związane z utratą lub uszkodzeniem towaru od momentu przejęcia ładunku przewozu aż do wydania go odbiorcy. Jednak odpowiedzialność ta w znacznym stopniu jest ograniczona postanowieniami konwencji międzynarodowych.

Polisa ubezpieczeniowa jest podstawowym dokumentem ubezpieczeniowym, który stwierdza zawarcie umowy ubezpieczenia. Zawiera ona takie niezbędne klauzule, jak: nazwa ubezpieczyciela i ubezpieczającego/ubezpieczonego, określenie ilości, jakości i rodzaju przedmiotu ubezpieczenia, zakres odpowiedzialności firmy ubezpieczeniowej, data rozpoczęcia i zakończenia tej odpowiedzialności, rodzaje ubezpieczonego ryzyka, suma ubezpieczeniowa, sposób udokumentowania i tryb zgłoszenia roszczenia, sposób transportu i środek transportu, podpis przedstawiciela firmy ubezpieczeniowej.

Rozróżnia się kilka rodzajów polis. I tak polisa pojedyncza świadczy o zawarciu umowy ubezpieczenia jakiegoś konkretnego przedmiotu na dokładnie określony w polisie czas. Odpowiedzialność ubezpieczyciela wygasa w momencie określonym w umowie lub w chwili dotarcia towaru do miejsca przeznaczenia. Ten typ polisy traci na znaczeniu i służy przede wszystkim do ubezpieczania pojedynczych przedmiotów ładunków. Powszechnie jest natomiast zawieranie ramowych umów ubezpieczenia generalnego. W jednej umowie ubezpieczenia zawiera się wszystkie lub niektóre rodzaje ładunków, jakie ubezpieczający wysłał lub otrzymał w określonym w umowie czasie. Dowodem zawarcia umowy ubezpieczenia generalnego jest polisa generalna, w ramach której ubezpieczający zobowiązuje się ubezpieczyć wszystkie objęte nią przesyłki, ubezpieczyciel natomiast zobowiązuje się przyjąć te przesyłki do ubezpieczenia. Wśród polis generalnych wyróżnia się polisy generalne odpisowe i obrotowe.

W ramach polisy odpisowej (*floating policy*) ubezpieczony w określonych terminach przedstawia ubezpieczycielowi wykazy przesyłek/ładunków eksportowych i importowych. Ich wartość zostaje kolejno odjęta od sumy ubezpieczeniowej. Po wyczerpaniu sumy ubezpieczenia zawiera się nową umowę. W polisie obrotowej ubezpieczeniu podlegają nie poszczególne wyodrębnione wysyłki, a cały obrót handlowy ubezpieczającego na jednakowych warunkach. Strony ustalają między sobą łączne sumy obrotów, a składkę oblicza się w proporcji do rozmiarów obrotu i jest ona płatna w określonych w umowie terminach. Ten typ polisy ma zastosowanie, gdy obroty ubezpieczonego mają dość jednorodny charakter, a przesyłki są narażone na podobne ryzyko uszkodzenia czy/lub

straty. W ramach umowy generalnej ubezpieczyciel jest często zobowiązany również do wystawienia certyfikatów ubezpieczeniowych na poszczególne wysyłki, zwłaszcza wtedy gdy umowa handlowa zobowiązuje eksportera do przedstawienia takiego dokumentu importerowi (kontrakty zawierane na warunkach CIF, CIP).

Certyfikat ubezpieczeniowy (*certificate of insurance*) jest dokumentem wystawianym na podstawie polisy generalnej. Stanowi on dowód jej istnienia. Stwierdza się w nim, że wymieniona osoba (ubezpieczający) zawarła umowę generalną i w jej ramach został ubezpieczony przedmiot oznaczony w certyfikacie. Zawarta jest tam też klauzula, zgodnie z którą w razie zaistnienia szkody posiadaczowi certyfikatu zostanie wypłacone przez ubezpieczyciela odszkodowanie. Ubezpieczyciel wskazuje zwykle w certyfikacie, kogo należy zawiadomić o powstałej szkodzie i zamieszcza instrukcję określającą tryb postępowania związany z ustaleniem odszkodowania, zabezpieczeniem praw regresowych oraz podaje, jakie dokumenty będą wymagane przy załatwianiu roszczeń przez ubezpieczyciela. Najczęściej certyfikat ubezpieczeniowy jest wystawiany wtedy, kiedy nie ma czasu na wystawienie polisy generalnej lub może być dokumentem potwierdzającym zawarcie umowy ubezpieczenia przez sprzedającego na rzecz kupującego. Jest przenaszalny (na kupującego) przez indos, ale może być też wystawiany na zlecenie.

Nota pokrycia (*cover note*) jest jednym z kilku rodzajów dokumentów potwierdzających zawarcie umowy ubezpieczenia, wystawianym tymczasowo przez ubezpieczyciela, w którym zapewnia on ochronę ubezpieczeniową do momentu wystawienia właściwej polisy, sporządzenia tekstu ramowej umowy ubezpieczenia lub zakończenia negocjacji, gdy pozostały jeszcze do uzgodnienia mniej istotne warunki ubezpieczenia. Nota pokrycia zawiera najważniejsze elementy umowy ubezpieczenia, tj. nazwę ubezpieczonego, ubezpieczyciela, datę wystawienia i wygaśnięcia noty, przedmiot i zakres ubezpieczenia (rodzaje ryzyka) i zapewnia ten sam poziom pokrycia ryzyka co pełna polisa ubezpieczeniowa, czasami tylko z pewnymi ograniczeniami. Ubezpieczyciele mogą dać posiadaczowi noty pokrycia czas na rezygnację z zakupionej polisy i zwrot składki pod warunkiem, że nie zostanie w tym okresie złożony wniosek o wypłatę odszkodowania. Nota pokrycia jest niekiedy wystawiana w ramach zawartej umowy generalnej ubezpieczenia i potwierdza, że w odniesieniu do określonego przedmiotu ubezpieczenia strony uzgodniły stosowanie szczególnych warunków, różniących się od tej umowy. Niektóre firmy ubezpieczeniowe zamiast noty pokrycia wystawiają certyfikaty ubezpieczeniowe.

Slip maklerski (*broker's slip*) jest dokumentem przygotowanym przez maklera, który w imieniu lub na rzecz podmiotu poszukującego ochrony ubezpieczeniowej uczestniczy w wykonywaniu czynności przygotowawczych do zawarcia umów ubezpieczenia lub doprowadza do ich zawarcia oraz uczestniczy w wykonywaniu tych umów i zarządzaniu nimi. Slip maklerski zawierający zasadnicze elementy przyszłej umowy ubezpieczeniowej, w tym nazwę ubezpieczyciela i ubezpieczonego, przedmiot i rodzaj ryzyka, sumę ubezpieczeniową oraz wysokość składki, jest przedkładany ubezpieczycielowi i po podpisaniu oznacza akceptację przejęcia przez niego ryzyka. W określonym czasie do momentu wystawienia polisy strony mogą jednak zrezygnować z ostatecznego zawarcia umowy ubezpieczenia.

2.6. Rozliczenia międzynarodowych transakcji biznesowych

Płatności w handlu międzynarodowym dzieli się na dwie podstawowe kategorie:

1. **Nieuwarunkowane** – beneficjent, aby otrzymać należności za towar lub świadczoną usługę, nie musi spełniać żadnego dodatkowego warunku (polecenie wypłaty, czek, weksel).
2. **Uwarunkowane** – beneficjent musi spełnić określony warunek i jest nim najczęściej złożenie odpowiednich dokumentów reprezentujących towar i dotyczących wykonania obowiązków nałożonych na sprzedającego (inkaso dokumentowe oraz akredytywa dokumentowa).

Polecenie wypłaty jest najtańszą, najszybszą i najprostszą formą rozliczenia transakcji w handlu zagranicznym. Jest to otrzymana od banku lub skierowana do banku instrukcja płatnicza, dotycząca wypłacenia określonej kwoty pieniężnej na rzecz wskazanego beneficjenta.

Czek jest dokumentem sporządzonym na specjalnym blankiecie zawierającym bezwarunkowe polecenie wypłacenia przez bank z rachunku wystawcy określonej kwoty pieniężnej okazicielowi lub osobie wymienionej w czeku. Wystawca czeku nazywany jest trasantem, bank, który dokonuje wypłat – trasatem, osoba, na rzecz której jest dokonywana wypłata – remitentem.

W rozliczeniach transakcji w handlu zagranicznym wykorzystywany jest głównie czek bankierski, który jest wystawiany przez bank na inny bank lub na określoną osobę prawną lub fizyczną. Daje on możliwość otrzymania należności bezpośrednio po jego złożeniu do realizacji w banku.

Weksel (*draft*), tak jak i czek, jest papierem wartościowym o określonej przez prawo wekslowe formie. Rozróżnia się dwa rodzaje weksli:

- trasowany (ciągniony, *Bill of Exchange*), zwany również tratą (*draft*), wystawiany przez eksportera, który poleca kupującemu lub jego bankowi zapłatę określonej sumy,
- weksel własny (*sola*, *Promissory note*), który wystawiany jest przez importera w zamian za otrzymany towar.

Akredytywa pieniężna – *letter of credit* (L/C) – jest dokumentem, w którym bank otwierający akredytywę upoważnia inny bank do dokonania wypłaty na rzecz wskazanego w jej treści beneficjanta, do wysokości kwoty i w terminie określonych w akredytywie.

W inkasie dokumentowym importer zobowiązuje się do uregulowania należności za towar w zamian za dokumenty reprezentujące towar. Eksporter wysyła dokumenty wraz z instrukcją inkasową bezpośrednio lub (częściej) przez swój bank (bank pośredniczący) do banku inkasującego (banku importera), który wzywa importera (płatnika) do wykupu dokumentów.

Inkaso dokumentowe nie daje pewności eksporterowi otrzymania należności za towar, ponieważ importer może odmówić wykupu dokumentów handlowych przedłożonych mu przez bank inkasujący.

Akredytywa dokumentowa jest zobowiązaniem banku wobec beneficjanta (eksportera), podjętym na zlecenie importera, do wypłacenia beneficjentowi określonej sumy w zamian za złożenie przez niego, w przewidzianym terminie, ustalonych w treści akredytywy dokumentów. W kontrakcie handlowym ustala się rodzaj dokumentów, które eksporter będzie musiał przedłożyć w ramach akredytywy. Są one później powtórzone przez importera w zleceniu otwarcia akredytywy skierowanym oraz w treści akredytywy otwartej przez bank. Banki posiadają ujednolicone formularze, które wypełnia importer.

Ze względu na rolę banku otwierającego (banku importera) akredytywy dzieli się na odwoławalne i nieodwoławalne.

W akredytywie odwoławalnej warunki mogą zostać zmienione bez poinformowania o tym beneficjenta akredytywy (eksportera). Z punktu widzenia ryzyka akredytywa ta jest zbliżona do inkasa. **W akredytywie nieodwoławalnej** warunki nie mogą zostać zmienione bez zgody wszystkich stron zaangażowanych w jej przebieg. Tego typu akredytywa w pełni zabezpiecza interesy beneficjenta.

Z perspektywy banku pośredniczącego (banku eksportera) akredytywy dzieli się na potwierdzone, niepotwierdzone, awizowane oraz w formie listu kredytowego.

Akredytywa potwierdzona jest rodzajem akredytywy, w której bank pośredniczący bierze na siebie takie samo zobowiązanie w stosunku do beneficjenta akredytywy (eksportera), tj. zapłaty wymienionej w niej kwoty, jak bank otwierający akredytywę. Potwierdzenie akredytywy odbywa się na zlecenie banku otwierającego i bank pośredniczący ma prawo odmówić potwierdzenia akredytywy.

Akredytywa niepotwierdzona może mieć charakter akredytywy awizowanej albo negocjacyjnej. W akredytywie negocjacyjnej bank pośredniczący ma prawo do negocjowania dokumentów przedłożonych przez beneficjenta, czyli do badania ich zgodności z warunkami akredytywy.

W akredytywie awizowanej rola banku pośredniczącego ogranicza się do poinformowania eksportera o otwarciu akredytywy i przekazania jej treści, a później do przyjęcia dokumentów i przekazania ich do banku otwierającego.

W akredytywie w formie listu kredytowego (L/C) nie występuje bank pośredniczący (bank eksportera). Bank otwierający przesyła ją bezpośrednio beneficjentowi. W treści akredytywy upoważnia on beneficjenta do wystawiania trat ciągnionych na niego.

W akredytywie przenośnej beneficjent (eksporter) ma prawo zlecić swojemu bankowi (upoważnionemu do dokonania zapłaty lub negocjacji dokumentów) jednorazowe przekazanie wartości akredytywy, w całości lub części, na rzecz osoby trzeciej. Otwierający akredytywę musi wyrazić zgodę na to, aby miała ona charakter akredytywy przenośnej. Akredytywa rewolwingowa (odnawialna) to taka akredytywa, w której jest ustalona łączna kwota obejmująca wartość całego kontraktu – określona jako pułap lub plafon. Kwota ta może być wykorzystywana przez beneficjenta częściami, z których każda (nawiązka) będzie obejmowała wartość jednej dostawy i będzie stopniowo zmniejszać wartość całej akredytywy.

Akredytywa wiązana (kompensacyjna) upoważnia bank pośredniczący do otwarcia na podstawie jednej akredytywy innej na rzecz innego beneficjenta, tak aby wpływy z pierwszej akredytywy pokrywały wypłaty z drugiej akredytywy.

2.7. Odprawa celna towarów

2.7.1. Dopuszczenie do obrotu

Jest to podstawowa procedura wykorzystywana przy przywozie towarów na obszar UE. Procedura nadaje towarowi nieunijnemu status celny towaru unijnego. Osoby nieprowadzące działalności gospodarczej,

jak i przedsiębiorstwa, po zwolnieniu towarów mogą ich używać bądź przeznaczyć je do dalszej odsprzedaży. Towary unijne to towary w całości uzyskane na obszarze celnym UE, bez udziału towarów przywożonych z krajów niebędących częścią obszaru celnego UE, oraz towary przywiezione z państw niebędących częścią obszaru celnego UE i dopuszczone do obrotu. Zgłoszenie celne o objęcie towarów procedurą dopuszczenia do obrotu może być dokonane w formie pisemnej, ustnej lub innej.

W celu ustalenia wysokości należności celnych bierze się pod uwagę stan towaru oraz inne elementy kalkulacyjne z dnia przyjęcia zgłoszenia. Zgłaszający powinien przedstawić: fakturę, na podstawie której zgłaszana jest wartość towarów, specyfikację towarów lub listę towarową, zezwolenie lub inne dokumenty, jeżeli są wymagane w związku z przywozem towarów, dokumenty, na mocy których można określić podstawę opodatkowania towarów, certyfikat wystawiony przez producenta lub uprawnioną do tego placówkę badawczą, zgłoszenie danych do określania wartości celnej zgłaszanych towarów, dokumenty wymagane w celu zastosowania preferencyjnych uzgodnień taryfowych.

Należności celne przywozowe obliczane są według stanu towaru i jego wartości celnej w dniu przyjęcia zgłoszenia celnego i według stawek obowiązujących w tym dniu. Zgłoszenia celnego towarów dokonuje się na formularzu (SAD 4). Jeżeli przesyłka zawiera towary o różnej klasyfikacji taryfowej, organy celne mogą, na wniosek zgłaszającego, wyrazić zgodę, aby należności celne przywozowe zostały pobrane od całej przesyłki.

2.7.2. Wywóz

Istota procedury wywozu sprowadza się do wyprowadzenia towarów wspólnotowych poza obszar celny Unii Europejskiej. Dokonanie wywozu wymaga spełnienia formalności dla niego przewidzianych, z uwzględnieniem środków polityki handlowej i – o ile znajdują zastosowanie – należności celnych wywozowych.

Zgłoszenie celne powinno zostać złożone w urzędzie celnym właściwym ze względu na siedzibę osoby dokonującej wywozu lub ze względu na miejsce, gdzie towary zostały zapakowane bądź załadowane do transportu wywozowego.

Za eksportera uważa się osobę, na rzecz której dokonywane jest zgłoszenie i która w chwili jego przyjęcia jest właścicielem towarów lub posiada podobne prawo do dysponowania danymi towarami. Jeżeli własność

lub podobne prawo do dysponowania towarami posiada osoba mająca swoją siedzibę poza UE na podstawie umowy, w oparciu o którą odbywa się wywóz, to za eksportera uważana jest strona umowy mająca swoją siedzibę w UE. Od tej reguły przewidziane są wyjątki:

- a) w przypadkach podwykonawstwa zgłoszenie wywozowe może być również złożone w urzędzie celnym właściwym dla miejsca siedziby podwykonawcy (np. jeśli eksporter dokona zakupu towaru od podmiotu, któremu jednocześnie zleci dokonanie wywozu towaru poza obszar celny UE, zgłoszenie celne może być dokonane w urzędzie celnym właściwym dla siedziby tego podmiotu, tj. podwykonawcy),
- b) jeżeli ze względów organizacyjnych nie można zastosować wyżej wymienionej zasady, to zgłoszenie może zostać złożone w każdym urzędzie celnym właściwym do przyjmowania takich zgłoszeń w danym państwie członkowskim (np. gdy urząd celny właściwy ze względu na siedzibę eksportera nie będzie miał we właściwości rzeczowej możliwości obejmowania procedurą wywozu danego rodzaju towarów),
- c) jeśli wystąpią uzasadnione przyczyny, zgłoszenie wywozowe może zostać przyjęte w urzędzie celnym innym niż wyżej określony. Ponieważ prawo unijne nie określa przypadków, których dotyczą wyżej wymienione regulacje, każde zdarzenie z osobna poddawane jest indywidualnej ocenie. Uzasadnione byłoby więc odstępstwo od reguł, gdyby ich zastosowanie, z powodu szczególnych okoliczności, prowadziło do poniesienia przez eksportera nakładów nieuzasadnionych ekonomicznie. Pisemne zgłoszenie celne do procedury wywozu powinno być dokonane w urzędzie celnym wywozu z zastosowaniem dokumentu SAD składającego się z kart 1, 2 i 3.

Pytania kontrolne

1. Jakie są rodzaje ryzyka w międzynarodowych transakcjach gospodarczych?
2. Jakie są korzyści odnoszone przez strony kontraktu handlowego z wprowadzenia klauzuli arbitrażowej?
3. Opisz prawo rządzące kontraktem międzynarodowym.
4. Jakie rodzaje umów ubezpieczeniowych obowiązują w biznesie międzynarodowym?

5. Opisz przebieg procedury celnej dopuszczenia towaru do obrotu.
6. Jakie są rodzaje i charakterystyka transakcji niekapitałowych na rynku zagranicznym?
7. Opisz transakcje w biznesie międzynarodowym, które umożliwiają zmniejszenie problemu braku wymienialnych walut.

Literatura

- Białecki K., Januszkiewicz W., Oręziak L. (2007), *Leksykon handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa.
- Buczkowski B. (2012), *Zasady handlu z krajami trzecimi*, [w:] *Warunki prowadzenia handlu z zagranicą w Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa.
- Gawroński A., Handschke J., Łańcucki J., Sangowski T. (1994), *Ubezpieczenia w handlu zagranicznym*, Poltext, Warszawa.
- Stępień B. (red.), *Handel zagraniczny. Studia przypadków* (2015), PWE, Warszawa.
- Hermanowski J. (2009), *Handel zagraniczny. Poradnik*, Univers Konsulting-Edukacja, Warszawa–Zielona Góra.
- Kaczmarek T.T. (2006), *Nietypowe transakcje w praktyce handlu międzynarodowego. Barter, buy-back, offset*, Difin, Warszawa.
- Dudziński J. (red.), *Podstawy handlu zagranicznego* (2010), Difin, Warszawa.
- Marciniak-Najder D. (red.), *Rozliczenia międzynarodowe* (2011), PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2012), *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, PWE, Warszawa.

Rozdział 3

Biznesplan i badanie rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach

Tomasz Dorożyński, Wojciech Urbaniak

3.1. Biznesplan i jego cechy

Biznesplan jest narzędziem planistycznym przedsiębiorstwa, w którym zawarty jest opis przyszłych działań oraz sposobów ich realizacji uwzględniających uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Zdefiniować go można także jako dokument, który:

- a) przedstawia program działania (zamierzenia) danego przedsiębiorstwa,
- b) pokazuje, że program ten jest realny, możliwy do wykonania,
- c) udowadnia, że realizacja tego programu może być dla przedsiębiorstwa korzystna.

Profesjonalnie opracowany biznesplan powinien posiadać określone cechy. Gwarantuje to większą skuteczność i efektywność planowanych inwestycji. Biznesplan musi zatem być:

- a) konkretny – tzn. oparty na faktach i wiarygodnych danych liczbowych,
- b) aktualny,
- c) kompleksowy i zwięzły,
- d) szczery i optymistyczny,
- e) atrakcyjny dla czytającego,
- f) elastyczny,

g) możliwy do weryfikacji,

h) poufny.

Konkretność biznesplanu oznacza, że pisząc go, należy opierać się na faktach i tylko faktach, a na ich podstawie określać zamierzenia. Nie wolno w tej kwestii polegać na intuicji i domysłach. Faktami w biznesplanie są: obowiązujący stan prawny, koniunktura gospodarcza w kraju i za granicą, struktura i mechanizmy rynkowe, koszty produkcji, sytuacja na rynku pracy i inne czynniki. Cele w biznesplanie muszą być wyrażone konkretnie, czyli liczbowo i w dokładnie określonym przedziale czasowym. W dokumencie wykorzystuje się różnorodne informacje liczbowe.

Aktualność biznesplanu oznacza, że musi się on opierać na informacjach, które nie są przestarzałe, w szczególności na obowiązujących aktach prawnych, danych o rynkach i na najnowszych prognozach. Aktualne muszą być dane liczbowe.

Wymóg, aby biznesplan był jednocześnie **kompleksowy i zwięzły**, na pierwszy rzut oka może wydawać się sprzeczny. Kompleksowość (zupełność) oznacza, że opis projektu powinien być wyczerpujący i zawierać odniesienie do wszystkich kluczowych sfer działalności przedsiębiorstwa mających wpływ na realizację przedsięwzięcia. Nie istnieje pojęcie biznesplanu częściowego, w którym pominięto by niektóre z tych sfer. Taki dokument byłby niewiarygodny. Zwięzłość oznacza, że nie należy maksymalizować szczegółowości biznesplanu, a dokument powinien być dokładny tylko w takim zakresie, by wykazać, że zamierzenie jest realne i że jego realizacja przyniesie zakładane korzyści.

Biznesplan powinien być też jednocześnie **szczerzy i optymistyczny**. To stwierdzenie może budzić wątpliwości, brzmi bowiem nieco infantylnie. Co począć z sytuacją, gdy dokument napisany został szczerze, ale wyłania się z niego obraz pesymistyczny, gdyż wykazuje, że przedsięwzięcie nie ma szans na pomyślną realizację? Odpowiedź jest prosta. Wówczas dokument taki nie jest biznesplanem, który ze swej istoty ma charakter optymistyczny (ma pokazać, że zamierzenia są realne i ich realizacja będzie korzystna). W biznesplanie nie należy unikać pokazywania ewentualnych zagrożeń i trudności, które mogą wystąpić w toku jego realizacji. Nie dyskredytują one automatycznie przedsięwzięcia, gdyż każda działalność gospodarcza wiąże się z ryzykiem. Uwzględnienie zagrożeń i trudności jest wręcz wymagane przez jednostki oceniające biznesplan, należy je pokazywać wraz z przedstawieniem sposobów radzenia sobie z nimi.

Jeżeli biznesplan pisany jest na własny użytek (np. przy uruchamianiu własnej działalności gospodarczej), to jego **atrakcyjność** dla czytającego ma znaczenie marginalne. Jeśli jednak zależy nam, by z jego treścią zapoznało się kierownictwo przedsiębiorstwa, instytucja finansująca inwestycję, kredytodawca, pożyczkodawca lub gdy poszukujemy partnerów do współpracy, trzeba ułatwić czytelnikowi korzystanie z dokumentu poprzez poprawność stylistyczną oraz zabiegi redakcyjne i edytorskie.

Biznesplan powinien cechować się **elastycznością**. Oznacza to, że jego realizacja powinna być możliwa nawet przy niepełnym spełnieniu wszystkich założeń dotyczących przyszłości, np. przy poziomie uzyskiwanych cen sprzedaży niższym od zakładanego. Kwestią otwartą pozostaje stopień odporności realizacji zamierzeń na zmiany założeń i ryzyko z tym związane.

Biznesplan nie musi być opracowaniem ostatecznym i skończonym. Jest dokumentem, który należy **zweryfikować**, jeżeli w trakcie realizacji przedsięwzięcia pojawiają się nowe czynniki mające wpływ na jego realizację.

W biznesplanie często zawarte są informacje stanowiące tajemnicę służbową. Dotyczyć mogą m.in. samego pomysłu przedsięwzięcia, ochrony praw własności intelektualnej, form promocji, źródeł zaopatrzenia, kosztów jednostkowych. Dlatego też dokument powinien mieć charakter **poufny** i być udostępniany ściśle określonej grupie osób.

3.2. Zastosowanie

Cele sporządzania biznesplanu mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Jest to dokument wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem i ważne narzędzie planistyczne ułatwiające kierownictwu realizację przedsięwzięcia. Pokazuje sekwencję działań, które należy podjąć, by osiągnąć cel. Może być opracowywany w różnych fazach funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- a) przed jego założeniem, w celu weryfikacji zasadności uruchomienia przedsiębiorstwa, a także uzyskania finansowania na rozpoczęcie działalności gospodarczej (jednorazowe środki),
- b) w trakcie prowadzonej działalności, przy podejmowaniu decyzji dotyczących zmiany profilu produkcyjnego, modernizacji, realizacji przedsięwzięć rozwojowych, działań naprawczych itp.,
- c) przy przekształceniach własnościowych przedsiębiorstwa,
- d) w związku z likwidacją przedsiębiorstwa, w celu przygotowania organizacyjnego tego procesu.

Biznesplan może być przydatny dla podmiotów zewnętrznych (głównie instytucji finansowych i potencjalnych inwestorów) w następujących przypadkach:

1. Przy ubieganiu się przez przedsiębiorstwo o środki na sfinansowanie przedsięwzięcia – kredyty i pożyczki, dotacje, fundusze unijne i pokrewne.
2. Przy poszukiwaniu przez przedsiębiorstwo partnerów do współpracy.
3. Przy wspieraniu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, np. poprzez współfinansowanie udziału w targach i misjach zagranicznych, gdzie zazwyczaj wniosek i biznesplan tworzą jeden zintegrowany dokument.

3.3. Układ treści

Nie istnieje jeden uniwersalny układ treści biznesplanu. W literaturze przedmiotu można się spotkać z wieloma propozycjami co do jego struktury, własne wymagania dotyczące układu treści mają też instytucje finansowe. Nie oznacza to jednak różnorodności merytorycznej. Zgodnie z definicją każdy biznesplan musi być zupełny i przedstawiać wszystkie istotne czynniki określające możliwości realizacji przedsięwzięcia i osiągnięcia korzyści. To powoduje, że zazwyczaj tworzą go te same elementy składowe: opis przedsiębiorstwa, projektu i produktów, charakterystyka rynku i działań promocyjnych, ocena zasobów ludzkich, prognozy finansowe – sprzedaży, nakładów początkowych, kosztów, zyskowności. W tym sensie można mówić o standaryzacji dokumentu. Szczegółowość i kolejność elementów składowych różnią się w poszczególnych biznesplanach w zależności od sytuacji, celów, wymagań instytucji przyznających na ich podstawie dotacje i inne formy wsparcia.

Kompletny biznesplan powinien składać się z następujących części:

1. Streszczenie.
2. Prezentacja przedsiębiorstwa.
3. Krótka charakterystyka projektu.
4. Charakterystyka produktów (usług), które będą wytwarzane (świadczone) dzięki realizacji projektu.
5. Lokalizacja działalności.

6. Nakłady początkowe.
7. Finansowanie nakładów początkowych.
8. Analiza rynku.
9. Program działań promocyjnych.
10. Zasoby ludzkie.
11. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług).
12. Pozostałe koszty operacyjne produkcji.
13. Harmonogram realizacji projektu.
14. Prognozy finansowe.
15. Czynniki ryzyka.

3.3.1. Streszczenie

Streszczenie (podsumowanie) zamieszcza się na początku biznesplanu, ale pisze się je po opracowaniu wszystkich jego elementów. Ułatwia zapoznanie się z treścią dokumentu i zrozumienie celu przedsięwzięcia. Jest to część opracowania szczególnie ważna wówczas, gdy zależy nam, by z biznesplanem zapoznały się osoby istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa (np. bankowcy, potencjalni inwestorzy, ewaluatorzy). Jego zadaniem jest wtedy zachęcenie ich do przeczytania całego opracowania. Podsumowanie powinno być więc szczególnie atrakcyjne dla czytającego i stosunkowo krótkie. Na ogół nie powinno przekraczać dwóch stron (Skrzypek, Filar 2007, s. 59). Aby tekst był przejrzysty, dobrze jest napisać je w punktach. W podsumowaniu należy zwięźle przedstawić przedsięwzięcie, wskazać możliwości jego realizacji i określić potencjalne efekty.

Tabela 3.1. Merytoryczny zakres streszczenia

Lp.	Zakres informacji
1.	Krótki opis projektu będącego przedmiotem biznesplanu, w tym jego cel, produkty (usługi), które będą wprowadzane na rynek, wartość nakładów początkowych
2.	Określenie rynku docelowego
3.	Opis kierownictwa przedsiębiorstwa, w tym zespołu, który będzie realizował biznesplan

Tabela 3.1. (cd.)

Lp.	Zakres informacji
4.	Czynniki przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych podmiotów oferujących produkt (usługę)
5.	Wyniki prognoz finansowych

Źródło: opracowanie własne.

3.3.2. Prezentacja przedsiębiorstwa

W tej części biznesplanu należy przedstawić podstawowe dane o przedsiębiorstwie. Jeżeli celem opracowania jest utworzenie nowego podmiotu, to tej części w dokumencie nie będzie. Najczęściej informacje o przedsiębiorstwie przedstawia się w podziale na te dotyczące jego historii i stanu obecnego (Pasieczny 2007, s. 27–28). Tutaj także zawiera się dane identyfikujące podmiot (Skrzypek, Filar 2007, s. 59–60).

Tabela 3.2. Podstawowe dane i informacje o przedsiębiorstwie

Lp.	Zakres informacji
1.	Dane przedsiębiorstwa, w tym: nazwa, dane teleadresowe, forma organizacyjna i prawna, właściciele
2.	Historia – data powstania, rodzaje produkcji lub świadczonych usług, główne osiągnięcia, sytuacja finansowa w okresie nie dłuższym niż ostatnie 3–5 lat
3.	Obecna sytuacja – opis majątku, produktów i/lub usług, pozycji rynkowej, bieżąca sytuacja finansowa
4.	Główne atuty i słabości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

3.3.3. Krótka charakterystyka projektu

Część ta ma charakter wprowadzający. Zawarte są tu podstawowe informacje o projekcie:

1. Określenie przedmiotu przedsięwzięcia.
2. Przyczyny jego realizacji.
3. Ewentualne działania podjęte przed rozpoczęciem projektu.

3.3.4. Charakterystyka produktów i usług objętych projektem

W tej części biznesplanu opisuje się produkty (usługi), które będą wytwarzane (świadczone) w wyniku realizacji przedsięwzięcia. Sposób opisu uzależniony jest od ich charakteru. W przypadku gdy produkt jest powszechnie znany (np. odzież), należy skoncentrować się na cechach wyróżniających go spośród innych dostępnych na rynku. Jeżeli jest to produkt specjalistyczny (np. złożony podzespół do produkcji, maszyny lub urządzenia), należy położyć nacisk na wyjaśnienie jego zastosowania (Pasieczny 2007, s. 55).

Tabela 3.3. Charakterystyka produktów i usług

Lp.	Zakres informacji
1.	Produkt (usługa) zgodnie z klasyfikacją GUS
2.	Opis produktu (usługi) – opis, budowa, parametry, technologia, zastosowanie
3.	Czy produkt (usługa) jest standardowy(a) czy zindywidualizowany(a), w jaki sposób oddziałuje postęp techniczny, jakie będą odmiany produktu (usługi), jakie zróżnicowanie asortymentowe
4.	Cechy wyróżniające produkt (usługę) spośród obecnych na rynku
5.	Faza cyklu życia produktu (usługi)

Źródło: opracowanie własne.

3.3.5. Lokalizacja działalności

Istotną kwestią jest lokalizacja prowadzonej działalności, gdyż może mieć duży wpływ na możliwości zbytu, skuteczność promocji, wysokość kosztów. Wybierając lokalizację dla nowego podmiotu czy nowego oddziału istniejącego przedsiębiorstwa, należy brać pod uwagę następujące czynniki: koszt wynajmu (dzierżawy), dostępność komunikacyjną, oddziaływanie konkurencji, dostęp do rynku zbytu, czynniki specyficzne dla danej działalności (np. uciążliwość dla mieszkańców, środowiska naturalnego) (Pasieczny 2007, s. 40–41). W przypadku usług lokalizacja jest szczególnie ważna wówczas, gdy są one świadczone w siedzibie firmy (np. szpitale, szkoły, handel detaliczny).

3.3.6. Nakłady początkowe

Ta część biznesplanu stanowi rozwinięcie opisu projektu. Należy krótko przedstawić technologię produkcji (sposób świadczenia usług), określić inne możliwe do zastosowania technologie i uzasadnić ich wybór. Przydatne jest również przedstawienie faz procesu produkcyjnego (usługowego). Tu zawiera się także dane dotyczące dodatkowych mocy wytwórczych (usługowych), które zostaną osiągnięte w wyniku realizacji przedsięwzięcia.

Poszczególne pozycje nakładów początkowych należy scharakteryzować, podając ich wartość, cechy i uzasadnienie zakupu. W szczególności należy przedstawić dokładne dane dotyczące maszyn, urządzeń i aparatury o większej wartości. Zazwyczaj podaje się nazwę i typ sprzętu, producenta (markę), miejsce i wartość planowanego zakupu. Jeżeli będzie nabywany sprzęt używany, trzeba podać datę jego produkcji. Gdy zachodzi konieczność dokonania zakupu zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych lub procedurą pokrewną, nie można z góry wskazać producenta, dostawcy, wykonawcy itp. Jego wybór będzie konsekwencją rozstrzygnięcia postępowania o udzielenie zamówienia na dostawy, usługi lub roboty budowlane.

Dla realizacji projektu istotne są nie tylko środki trwałe, ale i obroto-we. Stąd też do nakładów początkowych zaliczyć należy także gotówkę niezbędną do zachowania płynności w początkowym okresie działalności. Potrzebna może być np. do zapłacenia za materiały do produkcji w okresie, gdy jeszcze nie uzyskano przychodów ze sprzedaży. Strukturę nakładów inwestycyjnych wygodnie jest podać w schemacie przedstawionym w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Struktura nakładów początkowych

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość w PLN (lub w innej walucie)
1	2	3
1.	Zakup nieruchomości	
2.	Prace budowlano-montażowe i adaptacyjne	
3.	Maszyny, urządzenia, aparatura	
4.	Wartości niematerialne i prawne	
5.	Pozostałe nakłady inwestycyjne	
6.	Razem nakłady inwestycyjne	

1	2	3
7.	Początkowy zasób środków obrotowych	
8.	Ogółem nakłady początkowe	

Źródło: opracowanie własne.

3.3.7. Finansowanie nakładów początkowych

Nakłady początkowe mogą być finansowane z różnych źródeł. Wykorzystuje się środki własne, pożyczki, kredyty, dotacje, fundusze pochodzące z programów Unii Europejskiej. W biznesplanie trzeba podać strukturę źródeł finansowania. Można to uczynić w formie tabeli. W przypadku kredytów i pożyczek należy przedstawić oczekiwane warunki, na jakich będą udzielone. Konieczne jest określenie harmonogramu spłaty rat i odsetek.

Tabela 3.5. Źródła finansowania nakładów początkowych. Harmonogram spłacania kredytów i pożyczek (w PLN)*

Wyszczególnienie	Przed I kw. 2016	2016 I kw.	2016 II kw.	2016 III kw.	2016 IV kw.	2017	2018
Źródła finansowania							
Środki własne							
Dotacje							
Fundusze z Unii Europejskiej							
Kredyty i pożyczki							
Inne źródła finansowania nakładów początkowych							
Spłaty rat kredytów i pożyczek							
Spłaty odsetek od kredytów i pożyczek							

* W schematach prognoz w prezentowanym rozdziale przyjęto, że działalność przedsiębiorstwa rozpocznie się z początkiem 2016 r., a horyzont prognozy wyniesie 3 lata.

Źródło: opracowanie własne.

3.3.8. Analiza rynku

Dysponowanie dobrym produktem lub możliwością świadczenia usług na wysokim poziomie nie gwarantuje projektowi sukcesu w sprzedaży. Produkty muszą znaleźć nabywców, a więc powinny być dla nich odpowiednio atrakcyjne – pod względem wielu cech i ceny. Analiza rynku pokazuje możliwości zbytu oferty przedsiębiorstwa.

Należy zatem, choćby w przybliżeniu, oszacować całkowitą wielkość rynku – określić liczbę nabywców i poziom sprzedaży. W dalszej kolejności dokonuje się segmentacji rynku. W przypadku gdy oferta firmy będzie skierowana do konsumentów, segmenty (nisze) na ogół wyodrębnia się w oparciu o kryterium geograficzne – miejsca zamieszkania (miasto lub wieś), odległość od siedziby firmy oraz demograficzne – wiek i płeć. Często stosowanymi kryteriami są też: wykształcenie, zawód, dochody, zainteresowania, styl życia. Dla przedsiębiorstw eksportujących można przeprowadzać segmentację uwzględniającą kraje i regiony świata. Po wybraniu segmentu będącego rynkiem docelowym (w ramach określania programu działań rynkowych) należy go dokładnie scharakteryzować. Zamieszcza się także krótkie charakterystyki poszczególnych segmentów.

Następnie konieczne jest przeprowadzenie rozpoznania konkurentów. W pierwszej kolejności sporządza się ich wykaz i dzieli na: głównych, drugorzędnych i potencjalnych (takich, którzy mogą stanowić zagrożenie w przyszłości) (Kowalczyk 2001, s. 100). Dokładniej należy scharakteryzować działalność konkurentów głównych poprzez: oszacowanie wielkości sprzedaży, analizę oferty produktów (usług), ich jakości, cen i warunków sprzedaży. Analizą powinno się także objąć: kanały zbytu, formy promocji, zasoby finansowe, zapasy, reputację. Należy wyodrębnić mocne i słabe strony przynajmniej kilku głównych konkurentów.

W analizie perspektyw rozwoju rynku określa się przede wszystkim przyszłe tendencje w zakresie: wielkości i struktury popytu, możliwych zmian w preferencjach nabywców (np. pod wpływem postępu technicznego), stabilności uregulowań prawnych i zachowań konkurentów.

Jakich metod należy użyć w badaniu rynku? Informacje o rynku i perspektywach jego rozwoju uzyskuje się głównie ze źródeł wtórnych – stron internetowych, artykułów, raportów. Dane rynkowe można także otrzymać za pośrednictwem wyspecjalizowanych wywiadowni. W ten sposób często zdobywa się informacje o rynkach zagranicznych (szerzej o badaniu rynków zagranicznych w podrozdziale 3.4). Jeżeli chodzi o badania pierwotne, to duże firmy uzyskują dokładne dane rynkowe dzięki własnym rozbudowanym badaniom bezpośrednim i wywiadam

pogłębionym. W przypadku małych podmiotów gospodarczych godna polecenia jest obserwacja konkurentów – punktów sprzedaży i oferty.

Tabela 3.6. Analiza rynku w biznesplanie

Lp.	Zakres analizy rynku	Niezbędne informacje
1.	Wielkość rynku	szacunek liczby jego uczestników i wielkości sprzedaży
2.	Segment rynku	pojemność, cechy ogólne, potrzeby i oczekiwania klientów
3.	Segment docelowy	cechy charakterystyczne klientów, wielkość sprzedaży, potencjalna pojemność segmentu, potrzeby i oczekiwania klientów, czynniki decydujące o zakupie
4.	Cechy konkurentów	wykaz, szacunek wielkości sprzedaży, realizowane strategie działania, mocne i słabe strony
5.	Prognozy rozwoju rynku	kierunki, tendencje w zakresie popytu

Źródło: opracowanie własne.

3.3.9. Program działań rynkowych

Na podstawie analizy rynku dokonuje się wyboru segmentu (lub nisz), który będzie rynkiem docelowym firmy w ramach realizowanego przedsięwzięcia.

Następnie podmiot musi określić cele marketingowe oraz zaplanować działania służące ich realizacji, wykorzystując instrumenty marketingowe w zakresie: produktu, ceny, dystrybucji i promocji (marketing mix). Należy także oszacować koszt tych działań. Cele marketingowe to cele w zakresie sprzedaży i zaspokajania potrzeb nabywców – w okresie krótszym i dłuższym. Cele krótkookresowe dotyczyć mogą np. udziału w imprezach targowych i nawiązania kontaktów handlowych, a długookresowe to np. osiągnięcie docelowego udziału w rynku, rozbudowa sieci dystrybucji, tworzenie odpowiedniego wizerunku firmy i jej produktów (usług).

Podstawowym celem marketingowym jest osiągnięcie zamierzonego poziomu zbytu. Określa się go przez sporządzenie prognozy przychodów ze sprzedaży. Jest to jeden z kluczowych elementów biznesplanu. Od tego, jak oszacujemy przyszłą wielkość sprzedaży, zależy poziom kosztów zmiennych, a w pewnym stopniu i stałych. Poziom sprzedaży wywiera decydujący wpływ na przyszły zysk. Opracowanie prognozy sprzedaży nie jest łatwe i cechuje je duża niepewność. Istnieje kilka metod dokonywania szacunku, żadna jednak nie jest w stanie tej niepewności

wyeliminować. Prognozę sprzedaży nowej firmy można ustalić w oparciu o dotychczasowe trendy w sprzedaży, własne doświadczenie, wielkość sprzedaży konkurentów lub zamówienia (o ile firma już je posiada). Można też obliczyć tzw. wolny udział w rynku, odejmując od popytu potencjalnego sprzedaż konkurentów (Pasieczny 2007, s. 98–107). Prognozę sprzedaży wygodnie jest przedstawić w formie zestawienia, którego przykład zawarto w poniższej tabeli.

Tabela 3.7. Prognoza przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług (w PLN)

Wyszczególnienie	Cena	2016								2017		2018	
		I kwartał		II kwartał		III kwartał		IV kwartał					
		ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.	ilość	wart.
Produkt (usługa) A													
Produkt (usługa) B													
Produkt (usługa) C													
.													
.													
Produkt (usługa) Y													
Ogółem													

Źródło: opracowanie własne.

Kompletny program działań rynkowych powinien zawierać elementy przedstawione w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Program działań rynkowych

Lp.	Działania
1	2
1.	Wybór docelowych rynków działania (spośród segmentów opisanych w poprzednim podrozdziale)
2.	Założenia co do prognozy sprzedaży (najlepiej w punktach)

1	2
3.	Prognoza sprzedaży (cele w zakresie wielkości zbytu)
4.	Pozostałe cele marketingowe
5.	Polityka produktu
6.	Polityka cen
7.	Kanały dystrybucji
8.	Działania promocyjne i ich koszt

Źródło: opracowanie własne.

3.3.10. Zasoby ludzkie

Jakość (zasoby) kapitału ludzkiego odgrywa kluczową rolę w sukcesie przedsięwzięcia. W szczególności dotyczy to działalności usługowej opartej na bezpośrednim kontakcie podmiotu gospodarczego z odbiorcami. W tej części biznesplanu należy przedstawić podstawowe osoby z kierownictwa, podkreślając czynniki określające ich zdolność (kompetencje) do prowadzenia działalności gospodarczej i kierowania przedsiębiorstwem. Ich charakterystyka powinna obejmować w szczególności dane dotyczące: wykształcenia, przebiegu kariery zawodowej i osiągnięć w życiu zawodowym.

Bardziej ogólnie charakteryzuje się osoby, które będą zatrudnione w wyniku realizacji przedsięwzięcia, podając liczbę nowo zatrudnionych i ich pożądane kwalifikacje. Ocenia się także możliwości znalezienia takich pracowników. Należy określić politykę płac i sporządzić prognozę kosztów płacowych. Przedstawia się także schemat organizacyjny przedsiębiorstwa po realizacji przedsięwzięcia.

Tabela 3.9. Zasoby ludzkie w biznesplanie

Lp.	Zakres informacji
1.	Prezentacja osób z kierownictwa (kadra)
2.	Zapotrzebowanie na personel o odpowiednich kwalifikacjach (pracownicy)
3.	Prognoza kosztów płacowych w ujęciu ubruttowanym
4.	Schemat organizacyjny

Źródło: opracowanie własne.

3.3.11. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług)

Materiałami zaopatrzeniowymi mogą być surowce, materiały lub podzespoły. W pierwszej kolejności należy je podzielić na podstawowe i pomocnicze, a w analizie położyć nacisk na te pierwsze. W przypadku gdy materiały zaopatrzeniowe są ogólnodostępne i oferowane przez wiele podmiotów, analiza dostawców nie jest konieczna. Jeżeli jest inaczej, dostawców należy opisać i wykazać, że będą skłonni utrzymywać kontakty handlowe z firmą (wskazane umowy przedwstępne). Kalkulacje kosztów materiałów, surowców i podzespołów sporządza się w oparciu o zużycie jednostkowe i prognozę przychodów ze sprzedaży.

Tabela 3.10. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług)

Lp.	Zakres informacji
1.	Rodzaje materiałów zaopatrzeniowych
2.	Dostępność materiałów zaopatrzeniowych podstawowych i pomocniczych
3.	Dostawcy
4.	Prognoza kosztów materiałowych (w zestawieniu)

Źródło: opracowanie własne.

3.3.12. Pozostałe koszty operacyjne produkcji i ich prognoza

W dotychczas omówionych częściach biznesplanu zawarte zostały prognozy kosztów z tytułu: uzyskanych kredytów i pożyczek, promocji, materiałów zaopatrzeniowych do produkcji, wynagrodzeń i narzutów na wynagrodzenia. W tej części dokumentu przedstawia się kalkulację pozostałych kosztów operacyjnych. Ważne jest, aby w prognozie nie pominąć żadnego ze składników kosztów, które firma będzie ponosić. Należy uwzględnić także rezerwę na nieprzewidziane koszty. Określa się ją procentowo w stosunku do wartości wszystkich kosztów. W tabeli 3.11 zamieszczono przykładowy wykaz składników kosztów przedsiębiorstwa.

Tabela 3.11. Prognoza kosztów produkcji (najważniejszych) (w PLN)

Wyszczególnienie	2016 I kw.	2016 II kw.	2016 III kw.	2016 IV kw.	2017	2018
Surowce, materiały, podzespoły						
Energia, woda, gaz						
Wynagrodzenia i narzuty na wynagrodzenia						
Usługi obce						
Koszty administracyjne						
Koszty promocji						
Pozostałe koszty sprzedaży						
Remonty, naprawy						
Ubezpieczenia						
Czynsze, dzierżawy						
Transport						
Podatki kosztowe (gruntowy, od nieruchomości)						
Amortyzacja						
Odsetki						
Inne (podać jakie)						
Razem						
Rezerwa na nieprzewidziane koszty (np. 10% z pozycji „Razem”)						
Ogółem						

Źródło: opracowanie własne.

3.3.13. Harmonogram realizacji projektu

Harmonogram zawiera rozkład w czasie czynności potrzebnych do wykonania projektu. Ułatwia ustalenie kolejności wykonywania poszczególnych działań, pozwala określić czas ich trwania, wzmacnia dyscyplinę w realizowaniu przedsięwzięcia. W harmonogramie podajemy

przewidywane daty rozpoczęcia i zakończenia realizacji przedsięwzięcia oraz daty wyznaczające czas wykonywania kluczowych działań. Harmonogram musi być ciągły. Czas przeznaczony na konkretne zadania musi być realistyczny i adekwatny do poziomu ich skomplikowania. Należy również zabezpieczyć terminy związane z pozyskaniem odpowiednich zezwoleń i decyzji administracyjnych, z rozliczeniem dotacji i innych projektów finansowanych ze środków publicznych oraz z przeprowadzeniem postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. Zazwyczaj właśnie te etapy powodują opóźnienia w realizacji projektów inwestycyjnych.

3.3.14. Prognoza finansowa

Prognoza finansowa stanowi rdzeń biznesplanu. Pokazuje, czy przedsięwzięcie jest opłacalne, czy jego realizacja przyniesie odpowiednie korzyści. W prognozie finansowej wykorzystuje się dane, które wcześniej były prezentowane w różnych miejscach biznesplanu. W szczególności są to informacje dotyczące wielkości nakładów początkowych, przewidywanych kosztów produkcji oraz przychodów ze sprzedaży.

W biznesplanie należy określić założenia dotyczące cen przyjętych w prognozach. Wymaga to ustosunkowania się do problemu inflacji. Istnieją dwie możliwe metody. Po pierwsze, przyjęcie określonych stóp inflacji w okresie objętym prognozą (np. w oparciu o oficjalne prognozy rządowe lub banku centralnego danego kraju). Wadą tej metody jest niska wiarygodność oszacowań inflacji w okresie kilkuletnim. Metoda druga polega na zignorowaniu inflacji i wykorzystywaniu danych w cenach bieżących z okresu sporządzania prognozy. Jest to prostsze, choć może prowadzić do zniekształcenia prognoz przyszłych dochodów i rentowności nakładów początkowych, dlatego stosowane jest przede wszystkim w okresach o niskiej i stabilnej inflacji.

W biznesplanie należy określić horyzont prognozy. Instytucje kredytujące z reguły wymagają, by obejmował on cały okres spłaty zobowiązań. W innych przypadkach przyjmuje się okres kilkuletni, dość często trzy lata. Należy także określić podokresy, dla których będzie opracowywana prognoza. Jest to uzależnione od sektora działalności, charakteru przedsięwzięcia, ewentualnego występowania wahań sezonowych i innych czynników. Pierwszy rok prognozy na ogół dzieli się na okresy kwartalne lub miesięczne. W kolejnych latach prognozy najczęściej sporządzane są już tylko w okresach rocznych.

W części finansowej rozbudowanego biznesplanu opracowuje się prognozy zestawień zbiorczych: rachunku zysków i strat, bilansu, przepływów gotówkowych, wskaźników finansowych. W zestawieniach tych wykorzystuje się dane, które były już wcześniej podawane w różnych częściach biznesplanu. Przeprowadza się także analizę progów rentowności i opłacalności inwestycji. Rachunek zysków i strat ma szczególne znaczenie, gdyż w syntetyczny sposób przedstawia sposób powstawania zysku w przedsiębiorstwie. Porównując przychody ze sprzedaży z kosztami, pokazuje końcowy wynik finansowy z projektowanej działalności w przyjętych w prognozie okresach. Ukazuje więc rentowność przedsięwzięcia. Może być przedstawiany w kilku formach. W przypadku projektów opracowywanych dla małych podmiotów gospodarczych prognoza finansowa z reguły na tym się kończy.

Tabela 3.12. Prognoza rachunku zysków i strat*

	Wyszczególnienie	2016 I kw.	2016 II kw.	2016 III kw.	2016 IV kw.	2017	2018
A	Przychody ze sprzedaży						
B	Koszty produkcji						
C	Zysk brutto (A – B)						
D	Ubezpieczenia: emerytalne, rentowe, chorobowe, wypadkowe						
E	Ubezpieczenia zdrowotne (9% od podstawy wymiaru)						
F	Podstawa opodatkowania (C – D)						
G	Podatek dochodowy F* 18% – kwota wolna – ubezpieczenie zdrowotne (7,75% od podstawy wymiaru)**						
H	Zysk netto (C – D – E – G)						

* Dla osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą, uzyskującej z niej całość przychodów.

** Schemat wyliczenia dla pierwszego progu podatkowego.

Źródło: opracowanie własne.

3.3.15. Ryzyko

Ryzyko można określić jako prawdopodobne (potencjalne) i niepożądane zdarzenie, które może spowodować nieuzyskanie celów przedsiębiorstwa (Ciechan-Kujawa 2007, s. 176). Wiąże się z prawdopodobieństwem zaistnienia zdarzeń oddziałujących negatywnie na sytuację przedsiębiorstwa i jego perspektywy rozwojowe. Występuje w każdej działalności gospodarczej.

W biznesplanie należy wskazać czynniki ryzyka i sposoby radzenia sobie z nimi. Można to uczynić, stosując podział ryzyka na systematyczne i specyficzne. Systematyczne (zewnętrzne) to takie, na które podmiot gospodarczy nie ma wpływu. Może się ono wiązać z oddziaływaniem sił przyrody, koniunkturą gospodarczą, postępem technicznym, działaniami konkurentów. Ryzyko specyficzne (wewnętrzne) występuje w obszarze działania podmiotu przynajmniej częściowo kontrolowanym przez firmę. Przykładami tego rodzaju ryzyka są: sposób zarządzania firmą, dostęp do materiałów zaopatrzeniowych, możliwość utraty płynności finansowej, nieskuteczność promocji. Ryzyko specyficzne ze szczególnym nasileniem może pojawić się w początkowym okresie działalności firmy.

Czynniki ryzyka przedstawia się często w ramach analizy SWOT. Zgodnie z jej zasadami i na podstawie informacji zawartych w biznesplanie wyodrębniamy kluczowe czynniki warunkujące powodzenia przedsięwzięcia, dzieląc je na wewnętrzne, będące mocnymi i słabymi stronami, oraz zewnętrzne – szanse i zagrożenia.

Analiza nie może ograniczać się do prezentacji czynników ryzyka. Należy także przedstawić sposoby radzenia sobie z nimi w oparciu o opis zawarty w biznesplanie.

3.4. Badanie rynków zagranicznych

Badanie rynku jest narzędziem, które jest niezbędne przy konstrukcji biznesplanu, ma także szersze zastosowanie, wspierając proces podejmowania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie, czyli dotyczących rynku i sposobu zaspokajania potrzeb odbiorców, i takie są jego podstawowe zadania. Decyzje gospodarcze z reguły podejmowane są w warunkach niepewności. Wykorzystanie badań rynku zmniejsza (choć na ogół nie eliminuje ich całkowicie) ryzyka podjęcia błędnej decyzji. To, że badanie rynku służy podjęciu konkretnych decyzji, oznacza, że jego

celem jest dostarczenie informacji niezbędnych dla tej decyzji. Stąd też badanie wszystkich elementów rynku przeprowadza się rzadko, a regułą jest badanie częściowe, którego przedmiotem jest wybrana problematyka, której zakres i dokładność uzależnione są od potrzeb podejmujących decyzje. Ustalenie zakresu tych informacji oraz ich szczegółowości jest zadaniem ważnym, ale często bardzo trudnym (Hermaniuk 2005, s. 11).

W zależności od typów podejmowanych przez przedsiębiorstwo decyzji można wyróżnić trzy rodzaje wspierających je badań rynkowych (Churchill 2002, s. 24):

1. Dostarczające informacji o otoczeniu przy decyzjach planistycznych – wskazując pożądane kierunki działań rynkowych w przyszłości, pomagają w ustalaniu celów marketingowych.
2. Służące do rozwiązywania konkretnych problemów – poprzez rozpoznanie przyczyn niekorzystnych zjawisk umożliwiają podjęcie skutecznych działań zaradczych.
3. Kontrolne – weryfikujące informacje, opinie, wyobrażenia przedsiębiorstwa dotyczące rynku i jego pozycji na nim, co może stanowić podstawę do podtrzymania lub zmiany podjętych decyzji.

Natomiast ze względu na tematykę badawczą wyróżniamy badania rynku:

- a) strukturalne,
- b) koniunkturalne,
- c) elementów marketingu mix.

Badania rynku są klasyfikowane według rozmaitych kryteriów. Z punktu widzenia zasięgu geograficznego można mówić o badaniach krajowych i międzynarodowych. Pomiędzy nimi występują zarówno podobieństwa, jak i różnice.

Cel, metody i narzędzia badawcze badań rynków zagranicznych są takie same jak krajowych. Przedmiotem analiz są też w zasadzie te same aspekty rynku. Występują jednak i różnice, które wynikają z kilku przesłanek (Czinkota, Ronkainen 2004, s. 188–189, [w:] Wiktor, Oczkowska, Żbikowska 2008, s. 156–157). Po pierwsze, badanie rynków zagranicznych jest rozszerzone o nowe czynniki, których nie bada się na rynku krajowym, np. cechy kultury, środowiska geograficznego. Po drugie, sposób działania podmiotu za granicą może być inny niż na rynku krajowym, w związku

z czym podmiot gospodarczy musi zredefiniować zasady, na których działał na rynku wewnętrznym w związku z nowym otoczeniem, przede wszystkim prawnym i kulturowym, które trzeba zbadać. Po trzecie, wchodząc na rynek zagraniczny, z reguły należy się liczyć z silniejszą konkurencją i koniecznością poznania dużej liczby rywalizujących ze sobą firm.

Badanie rynków zagranicznych jest zatem procesem znacznie bardziej skomplikowanym niż badanie rynku krajowego, co wynika z następujących przyczyn:

- a) wykonywane jest często dla większej liczby krajów,
- b) dostęp do informacji o rynkach zagranicznych jest trudniejszy, zwłaszcza w krajach słabo rozwiniętych, a w niektórych państwach dane objęte są w różnym stopniu klauzulą poufności,
- c) różnice kulturowe i językowe pomiędzy poszczególnymi krajami utrudniają badanie, zwłaszcza gdy przeprowadza się je metodą pierwotną,
- d) należy liczyć się z wysokimi kosztami i czasochłonnością badań pierwotnych,
- e) występują trudności z porównywaniem wyników dla poszczególnych krajów w związku z różnymi systemami gromadzenia danych statystycznych.

Badania rynków zagranicznych klasyfikuje się według różnych kryteriów. W zależności od tego, czy podmiot występuje z pozycji eksportera, czy importera, przedmiotem jego zainteresowania będą badania rynków zbytu lub rynków zaopatrzenia.

Można je też podzielić w oparciu o czynniki:

- a) geograficzne,
- b) produktowe (towarów i usług).

Na podstawie powyższych dwóch kryteriów wyróżnia się następujące układy badań rynkowych:

- a) towar (usługa)–kraj,
- b) grupa towarów (usług)–kraj,
- c) towar (usługa)–grupa krajów,
- d) grupa towarów (usług)–grupa krajów.

Badania rynków zagranicznych można także podzielić, biorąc pod uwagę inne kryteria:

- a) zakres przedmiotowy, podział na badania pełne i częściowe (problemowe),
- b) stopień szczegółowości – uzależniony od celu badania,
- c) rodzaj decyzji marketingowej, dla podjęcia której są wykonywane, a w ramach tego kryterium wyróżnić można badanie dotyczące (Karcz 2004, s. 91–100): rozpoczęcia i wyboru kierunków ekspansji zagranicznej, wyboru form i sposobów wejścia na rynek międzynarodowy, opracowania marketingowych programów działania, zarządzania międzynarodową działalnością marketingową.

3.4.1. Badanie rynku geograficznego

W badaniach rynku geograficznego dokonujemy charakterystyki kraju z punktu widzenia warunków, które stwarza dla współpracy gospodarczej z zagranicą. Przedstawia się sposób funkcjonowania i organizacji rynku oraz możliwości podjęcia działalności handlowej przez podmioty z innych krajów. W jego wyniku przedsiębiorstwo jest w stanie ocenić atrakcyjność inwestycyjną analizowanego państwa, szanse i celowość wejścia na badane rynki oraz podjąć odpowiednie decyzje w tym zakresie. W części tej nie charakteryzujemy interesującej nas grupy towarów i usług. Badanie produktowe wykonuje się zazwyczaj odrębnie.

Zakres informacji uzyskiwanych w wyniku badania rynku kraju jest bardzo szeroki. Z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorcy rozważającego podjęcie eksportu lub innej formy umiędzynarodowienia podzielić można go w sposób przedstawiony poniżej.

Tabela 3.13. Zakres tematyczny badania rynku geograficznego (kraju)

Lp.	Tematyka ogólna	Tematyka szczegółowa
1.	Podstawowe dane o kraju	Położenie geograficzne, kraje sąsiadujące, obszar, liczba ludności, języki, religie, jednostka monetarna, system polityczny, główne miasta
2.	Stan gospodarki	Potencjał gospodarczy, poziom rozwoju gospodarczego i społecznego, struktura gospodarki, stopień liberalizacji gospodarki, stabilność gospodarki

Tabela 3.13. (cd.)

Lp.	Tematyka ogólna	Tematyka szczegółowa
3.	Czynniki demograficzne	Przyrost naturalny, gęstość zaludnienia i geograficzne rozmieszczenie ludności, struktura ludności w podziale na: zamieszkanie w miastach i wsiach, wiek, wykształcenie; struktura w podziale na grupy: narodowościowe i etniczne, językowe, religijne, wielkość gospodarstw domowych
4.	Czynniki kulturowe	Stosunek do języka danego kraju, stosunek do religii, zwyczaje dotyczące konsumpcji, poczucie estetyki, nastawienie do produktów zagranicznych
5.	Regulacje prawne	Regulacje dotyczące działalności gospodarczej, w tym handlu zagranicznego i ich ocena, stabilność przepisów regulujących działalność gospodarczą, stopień przestrzegania prawa, korupcja
6.	Rozwój technologiczny i techniczny	Poziom rozwoju technologicznego i technicznego, stan infrastruktury
7.	Warunki naturalne	Klimat, ukształtowanie terenu, dostęp do morza, zasoby naturalne, sytuacja w zakresie ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne.

3.4.2. Badanie rynku towarów i usług

Badanie rynku towarów i usług może być wykonywane w zakresie przedmiotowym o różnym stopniu agregacji. Może być to zatem badanie branży, grupy produktów lub jednego produktu. To ostatnie przeprowadzane jest najczęściej. Łączenie badanych towarów i usług w większe grupy ma sens w przypadku zbliżonego charakteru zaspokajanych potrzeb, podobieństwa procesu produkcyjnego, komplementarności i substytucyjności (Lubiński 2002). Na przykład częstym przedmiotem badań jest rynek surowców energetycznych. Badanie produktowe może swym zasięgiem obejmować jeden lub więcej krajów.

Dla firmy rozważającej nawiązanie kontaktów z zagranicą badanie rynku produktów jest prowadzone wraz z badaniem rynków geograficznych. Badania rynku produktowego przeprowadzają także firmy obecne już na danym rynku zagranicznym i posiadające o nim większą wiedzę. O ile jednak celem badania rynku zagranicznego dla firmy wchodzącej jest uzyskanie informacji w szerokim zakresie, to w przypadku badania na potrzeby przedsiębiorstwa prowadzącego już tam działalność jest

ono ukierunkowane na określony problem, np. postrzeganie marki w danej grupie produktów, szanse wprowadzenia na rynek nowego wyrobu, analizę warunków sprzedaży w hurtowniach.

W przypadku przedsiębiorstwa planującego eksport przedmiotem badania rynku produktowego w danym kraju są na ogół zagadnienia przedstawione w tabeli 3.14.

Tabela 3.14. Zakres tematyczny badania rynku produktowego w danym kraju

Lp.	Tematyka ogólna	Tematyka szczegółowa
1.	Oferta rynkowa	Asortyment produktów, ich jakość, cechy, serwis, gwarancje, marki, porównanie z własnym produktem
2.	Wielkość i struktura rynku zbytu	Wielkość i wartość sprzedaży, struktura sprzedaży, popyt potencjalny
3.	Polityka handlowa w stosunku do analizowanego produktu (grupy produktów)	Wykorzystywane narzędzia – taryfowe, parataryfowe i pozataryfowe
4.	Producenci krajowi	Ranking, informacje na temat realizowanych strategii, konkurencyjność, dane dotyczące sprzedaży, finansowe, powiązania między producentami
5.	Eksportujący na dany rynek	Struktura importu, udział importu w pokryciu potrzeb, charakterystyka głównych eksporterów na dany rynek
6.	Odbiorcy i ich segmenty	Struktura odbiorców, podstawowe segmenty rynkowe, charakterystyczne postawy i zachowania odbiorców
7.	Sieci dystrybucji	Kanały dystrybucji, główni dystrybutorzy, dystrybucja fizyczna
8.	Ceny rynkowe	Poziom i struktura cen, warunki sprzedaży, elastyczność cenowa popytu
9.	Formy promocji	Reklama, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, public relations

Źródło: opracowanie własne.

3.4.3. Etapy i metody w badaniach rynków zagranicznych

Badanie rynków musi być przeprowadzane systematycznie. Można wyróżnić następujące jego etapy (są one takie same dla rynku krajowego i zagranicznego):

1. Określenie problemu przedsiębiorstwa.
2. Sporządzenie planu badania zawierającego:
 - a) cel główny,
 - b) cele szczegółowe,
 - c) metody badawcze,
 - d) koszt,
 - e) czas,
4. Gromadzenie danych.
5. Analiza danych.
6. Sporządzenie raportu.

Wykonując badanie, należy przestrzegać powyższej sekwencji wykonywanych działań.

Istnieją dwie podstawowe metody badań rynku:

1. **Pierwotne** – to takie, w których informacje uzyskuje się bezpośrednio z rynku; badaniami pierwotnymi są np. obserwacje i różnego rodzaju wywiady.
2. **Wtórne (dokumentacyjne)** – polegają na zbieraniu informacji wtórnych, czyli takich, które zostały już z rynku zebrane i przetworzone.

Badanie wtórne polega na wykorzystywaniu informacji pochodzących z zasobów przedsiębiorstwa (wewnętrznych) lub ze źródeł zewnętrznych. Dane tworzone przez podmiot gospodarczy to różnego rodzaju dokumentacja dotycząca sprzedaży (faktury), informacje o klientach, korespondencja z nabywcami, dane od zagranicznych przedstawicieli, sprawozdania z działalności firmy, z wizyt handlowych i inne. Informacje ze źródeł zewnętrznych mogą być udostępniane w sposób tradycyjny lub przez Internet. Są to głównie materiały statystyczne, opisowe i wykazy.

W stosunku do badań pierwotnych badania wtórne posiadają następujące zalety:

- a) dają możliwość przeprowadzenia badań stosunkowo szybko,
- b) koszt takich badań jest na ogół mniejszy niż badań pierwotnych,
- c) ułatwiona jest interpretacja wyników (poprzez wykorzystanie wniosków zawartych w materiałach źródłowych),

- d) niektóre problemy mogą być zbadane wyłącznie tą metodą (np. podstawowe informacje o kraju i o jego gospodarce).

Do słabych stron badań wtórnych wobec pierwotnych należą:

- a) ograniczenia problematyki badań – pewnych problemów nie da się tą metodą zbadać (np. poglądów),
- b) często zbyt mała szczegółowość uzyskanych wyników,
- c) ograniczone trafność dostępnych materiałów – w badaniu wtórnym wykorzystuje się dane, które istnieją i zostały opracowane wcześniej dla różnych celów, niezwiązanych z badaniem, stąd mogą nie w pełni odpowiadać naszym potrzebom,
- d) ograniczenia w dostępie do istniejących źródeł,
- e) ograniczona porównywalność danych uzyskiwanych z różnych źródeł,
- f) ograniczona aktualność,
- g) ograniczona wiarygodność – zjawisko to w większym stopniu dotyczy informacji opisujących stan gospodarek krajów słabiej rozwiniętych.

Badanie rynku zagranicznego w całości może się opierać na metodach wtórnych (np. charakteryzując ogólnie rynek jakiegoś kraju). W takiej formie może też stanowić jego pierwszą część, tworząc podstawę do dalszych, efektywnych badań o charakterze pierwotnym poprzez lepsze zrozumienie problemu i możliwość precyzyjniejszego sformułowania celu. Zapoczątkowanie badania metodą wtórną daje także możliwość pogłębionej interpretacji wniosków z badania pierwotnego. Na inne zalety badań wtórnych jako pierwszej części badania rynku wskazują Kaniowska-Sęba, Leszczyński, Pilarczyk (2006, s. 56):

- a) uzyskane w badaniu wtórnym informacje mogą stanowić punkt wyjścia dalszych pomysłów badawczych,
- b) są pomocne przy konstrukcji kwestionariuszy w badaniach pierwotnych (np. w zakresie używanego słownictwa),
- c) mogą stanowić podstawę do wyznaczenia wielkości i struktury próby.

Badania pierwotne to takie, w których informacje uzyskuje się bezpośrednio z rynku. Są to różnego rodzaju wywiady i obserwacje. Za pomocą

badan pierwotnych można uzyskać wiele różnych typów aktualnych danych o dużym stopniu szczegółowości, w tym dotyczących poglądów, opinii, motywacji. Ich zastosowanie w badaniach rynków zagranicznych jest jednak ograniczone. Podstawową barierą jest fakt, że przeprowadzanie dużej liczby wywiadów za granicą jest trudne i drogie. Niekiedy mogą się pojawić problemy w związku z koniecznością uzyskania zezwoleń władz (w niektórych krajach) na prowadzenie badań ankietowych. Konieczne może być zlecenie wykonania poszczególnych czynności firmom lokalnym, których jakość pracy może być różna.

Wśród rozmaitych form przeprowadzania wywiadów większe zastosowanie w badaniu rynków zagranicznych znajduje metoda oparta na wywiadach swobodnych pogłębionych. Respondentami są osoby dobrze znające rynek lub badany aspekt. Podczas takiego wywiadu można uzyskać wiele wartościowych informacji dotyczących sposobu postrzegania przez respondenta badanego zagadnienia. Są one szczególnie cenne wówczas, gdy prowadzący badanie ma niewielką wiedzę na dany temat, np. rozważając wejście na nowy rynek zagraniczny (Hague, Hague, Morgan 2005, s. 64). Słabą stroną tej metody przy badaniu rynków zagranicznych jest konieczność znalezienia posiadających odpowiednią wiedzę i skłonnych się nią podzielić ekspertów.

Odrębną metodą pierwotną badania rynków jest obserwacja. Jest stosunkowo mało kosztowna, a dostarcza wiarygodnych informacji dotyczących zachowań. Nie mówi jednak nic o postawach, czyli o przyczynach zachowań. Można wymienić różne metody obserwacji: jawną i ukrytą, prowadzoną w warunkach naturalnych i sztucznych, czynną i bierną. Obserwacja ustrukturyzowana to taka, której cel został dokładnie sformułowany, w związku z tym możliwe jest precyzyjne określenie przedmiotu obserwacji. W przeciwnym przypadku mamy do czynienia z obserwacją nieustrukturyzowaną.

Przedmiot obserwacji jest zróżnicowany. Mogą to być (Jemielniak 2012, s. 44–46):

- a) organizacja czasu i przestrzeni, np. tempo różnych działań, atmosfera,
- b) rzeczy, np. sprzęty, oznakowanie, oferta,
- c) aktorzy społeczni i interakcje między nimi, np. kategorie kupujących, sposób rozmowy.

Spośród wszystkich metod pierwotnych obserwacja znajduje w badaniach rynków zagranicznych największe zastosowanie, popularna jest

zwłaszcza wśród mniejszych podmiotów gospodarczych. Oprócz tego, że jest dość tania, nie wymaga rozmów w języku obcym. W badaniach rynków detalicznych obejmuje ofertę towarów – wybór, opakowania, ceny, informacje dodatkowe, a także zachowania ludzi analizujących zawartość regałów (obserwacja w sklepach). Na rynkach przemysłowych użytecznym przedmiotem badań jest obserwacja stoisk na imprezach targowo-wystawienniczych i zainteresowania nimi wśród wizytujących.

Szczególną formą obserwacji jest metoda „tajemniczego klienta” (*mystery shopping*). Polega ona na dokonaniu zakupu przez osobę uczestniczącą w badaniu i opisanie związanych z tym doświadczeń. Metoda ta jest szeroko wykorzystywana w celach kontrolnych. W badaniach rynków zagranicznych znajduje zastosowanie głównie na rynku usług, w tym handlowych, hotelarskich i gastronomicznych.

Pytania kontrolne

1. Co to jest biznesplan?
2. Z jakich podstawowych części składa się biznesplan?
3. W jaki sposób sporządzamy prognozę sprzedaży?
4. Czym różni się ryzyko systematyczne od specyficznego?
5. W jakim celu realizowane są badania rynków zagranicznych?
6. Jakie są różnice między badaniem rynków geograficznych a badaniem rynku towarów i usług?
7. Scharakteryzuj poszczególne etapy badania rynków zagranicznych.
8. Jakie metody stosuje się w badaniach rynków zagranicznych?

Literatura

- Blackwell E. (2005), *Biznesplan od podstaw*, One Press, Warszawa.
- Churchill G.A. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ciechan-Kujawa M. (2007), *Biznes plan. Standardy i praktyka*, TNOiK, Toruń.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A. (2004), *International marketing*, Thomas-South-Western, Mason.
- Hague P., Hague N., Morgan D.A. (2005), *Badania rynkowe w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

- Hermaniuk T. (2014), *Biznesplan. Pytania i odpowiedzi*, Difin, Warszawa.
- Hermaniuk T. (2005), *Podstawy badań marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Jemielniak D. (red.) (2012), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaniewska-Sęba A., Leszczyński G., Pilarczyk B. (2006), *Badanie marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Karcz K. (2004), *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kowalczyk L. (2001), *Biznesplan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, Twigger, Warszawa.
- Lubiński M. (2002), *Analiza koniunktury i badanie rynku*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Pabian A. (2000), *Biznesplan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Centralny Ośrodek Informacji Budownictwa, Warszawa.
- Pasieczny J. (2007), *Biznesplan*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Skrzypek J. (2014), *Biznesplan w 10 krokach*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Skrzypek J., Filar E. (2007), *Biznesplan*, Poltext, Warszawa.
- Tiffany P., Peterson S. (1999), *Biznesplan*, IDG Books, Wydawnictwo RM, Warszawa.
- West A. (1994), *Zaplanuj swój biznes*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rozdział 4

E-biznes w „nowej” gospodarce

Anetta Kuna-Marszałek

4.1. Istota „nowej” gospodarki

Pojęcia „**nowa**” **gospodarka** zaczęto używać, aby oddzielić rynek, który istniał przed rewolucją cyfrową i po jej pojawieniu się. Początkowo wykorzystywano tę nazwę, żeby scharakteryzować gospodarkę Stanów Zjednoczonych drugiej połowy lat 90. XX w., odnosząc ją do pomyślnego przebiegu koniunktury w USA w tym czasie (m.in. wysokie tempo wzrostu PKB, wzrost wydajności pracy, niska inflacja i stopa bezrobocia). Stany Zjednoczone traktowano wówczas jako lidera zmian, do którego szybko dołączyły wysoko rozwinięte kraje Europy Zachodniej (Wielka Brytania, państwa skandynawskie, Niemcy) oraz wysoko uprzemysłowione kraje azjatyckie (Japonia, Hongkong, Korea Południowa).

„Nowa” gospodarka nazywana jest także gospodarką „opartą na wiedzy” (*knowledge-based economy*). OECD (1996, s. 7) ujmuje ją bardzo ogólnie jako taką, która jest „bezpośrednio oparta na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy i informacji”. Z kolei Powell i Snellman (2004, s. 199) charakteryzują ją jako produkcję i usługi oparte na wiedzy, które „przyczyniają się do przyspieszenia tempa postępu technologicznego i naukowego, jak i powodują jego szybkie starzenie się”. Warto podkreślić, że wszyscy autorzy traktują wiedzę jako produkt oraz jako czynnik napędzający wzrost gospodarczy.

Nazywając współczesną gospodarkę „nową” lub „opartą na wiedzy”, podkreśla się tym samym nowy etap w rozwoju ekonomicznym, który znacząco różni się od gospodarki rozumianej tradycyjnie. Jest to również widoczne wówczas, gdy „nową” gospodarkę określa się jako nowy paradygmat, e-gospodarkę, cybergospodarkę, gospodarkę informacyjną,

gospodarkę trzeciej fali¹, gospodarkę sieciową czy gospodarkę cyfrową. Wszystkie te pojęcia opisują tę samą rzeczywistość, lecz uwypuklają różne jej cechy, np. pojawienie się głębokich przemian w technologiach związanych z cyfryzacją, intensywne wykorzystanie wiedzy i innowacji w procesie produkcji czy znaczenie sieci w strukturze gospodarczej. Dla „nowej” gospodarki kluczowa jest także, a może przede wszystkim, komunikacja. Jest ona podstawą ładu społecznego, a dzięki „technologizacji” prowadzi do zmian również w innych dziedzinach, takich jak biznes, finanse, medycyna itd. (Kelly 2001).

Nowy porządek ekonomiczny od dotychczasowego wyróżnia kilka istotnych cech:

1. Jest oparty na wiedzy, tworzonej przez wykwalifikowanych robotników i wykształconych techników, jak również przez świadomych konsumentów. Wiedza ta jednak szybko się deprecjonuje na skutek tempa przemian w gospodarce. Wymusza to konieczność ciągłego uczenia się, które sprzyja procesowi powstawania i wykorzystywania umiejętności i informacji w praktyce.
2. Kluczową jego częścią jest gospodarka wirtualna. Dzięki postępowi technologicznemu możliwa jest wirtualizacja podmiotów fizycznych (wirtualne przedsiębiorstwa, urzędy czy uniwersytety), co w zasadniczy sposób zmienia charakter powiązań między partnerami oraz reguły prowadzenia biznesu.
3. Jest globalny. Globalizacja dotyczy handlu towarami, usługami, przepływu kapitału oraz technologii. Internet i inne współczesne technologie nie mają granic.
4. Ważną rolę odgrywają w nim innowacje, które oddziałują na wszystkie obszary życia społeczno-gospodarczego.
5. Dynamicznie rośnie zastosowanie elektronicznych technik i technologii służących tworzeniu, pozyskiwaniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu informacji w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹ Termin „społeczeństwo trzeciej fali” został wprowadzony przez Tofflera (1980). Obecnie mówi się o „gospodarce trzeciej fali” jako pochodnej zachodzących zmian we współczesnym świecie. Trzecia fala oznacza wielkie znaczenie zasobów wiedzy i informacji oraz wzrost zapotrzebowania na pracowników charakteryzujących się m.in. odwagą, przedsiębiorczością, potrafiących wypełniać więcej zadań i błyskawicznie przystosowywać się do zmieniających się warunków. Spada zapotrzebowanie na typowych pracowników produkcyjnych, zwiększa się zatrudnienie ludzi mających pomysły, patenty i zmysł organizacyjny.

6. Informacje są analizowane i transmitowane w trybie ciągłym w dowolne miejsce po coraz niższych kosztach. Wpływa to na wzrost efektywności we wszystkich dziedzinach gospodarki – od projektowania, produkcji, handlu aż po działania związane z marketingiem.
7. Przedsiębiorstwa coraz chętniej angażują się w uczestnictwo w sieciach biznesowych. Tworzone w ten sposób relacje są oparte na współdziałaniu, wzajemnym zaufaniu i przekonaniu partnerów, że tylko razem są w stanie osiągnąć rynkowy sukces. Tym samym konkurencja przenosi się na poziom sieci.
8. Nastąpiła dezagregacja działań w obrębie łańcuchów wartości poszczególnych przedsiębiorstw (*outsourcing*). Tworzy to podstawy współpracy podmiotów odległych od siebie w sensie geograficznym i niezależnych pod względem własnościowym.
9. Konsument jest jednocześnie producentem. Maksymalne personalizowanie produktów prowadzi do tego, że klient sam tworzy produkt, dobiera parametry, estetykę itp.

Porównując „starą” (tradycyjną) i „nową” gospodarkę, można założyć, że ta druga jest bardziej niestabilna i charakteryzuje ją większe ryzyko (zob. tab. 4.1). Trudno przewidzieć, jak będzie wyglądać w przyszłości, gdyż jest podatna na dynamiczne zmiany z zewnątrz. Wiąże się to ze znacznym ryzykiem, które należy podjąć, jeśli przedsiębiorstwo chce uzyskać zadowalający zysk oraz osiągnąć sukces na rynku.

Tabela 4.1. Czynniki sukcesu w „starej” i „nowej” gospodarce

„Stara” gospodarka	„Nowa” gospodarka
Przewidywalny sposób działania	Ogólnie dostępna
Równowaga, oparcie na czynnikach geograficznych i kapitale	Zmiany i dynamika
Pozycjonowanie	Migracja wartości
Planowanie długookresowe	Działania w czasie rzeczywistym
Ochrona produktów, rynków i kanałów dystrybucji	Kanibalizacja produktów, rynków i kanałów dystrybucji
Przewidywanie przyszłości	Kształtowanie lub adaptacja do przyszłości
Zachęca do powtarzalności	Zachęca do eksperymentowania

Tabela 4.1. (cd.)

„Stara” gospodarka	„Nowa” gospodarka
Szczegółowe plany działania	Zarządzanie opcjami
Strukturalne, formalne alianse	Sieci nieformalnych powiązań
Awersja do niepowodzenia	Niepowodzenie jest oczekiwane
Słabe powiązanie między wynikami i korzyściami	Bezpośrednie powiązania między ryzykiem i korzyściami

Źródło: opracowano na podstawie Bryl (2013, s. 36).

Utożsamianie „nowej” gospodarki z technologiami informacyjno-telekomunikacyjnymi (ICT) powoduje podział gospodarki na branże szczególnie z nią związane i na branże tradycyjne, choć istniejąca między nimi różnica w potencjale technologicznym zmniejsza się z uwagi na wzajemną integrację i dyfuzję.

4.2. Definicja biznesu elektronicznego i pojęć pokrewnych

Biznes elektroniczny, inaczej określany **e-biznesem**, jest potocznie definiowany jako model prowadzenia biznesu opierający się na szeroko rozumianych rozwiązaniach teleinformatycznych, w szczególności na aplikacjach internetowych. W literaturze przedmiotu można się również spotkać z bardziej precyzyjnym ujęciem tego zjawiska. Na przykład firma IBM, która jako pierwsza zdefiniowała e-biznes, określa go jako bezpieczne, elastyczne i zintegrowane podejście do dostarczania zróżnicowanych, dodatkowych wartości biznesowych drogą połączenia tradycyjnych systemów opisujących podstawowe procesy biznesowe w organizacji z możliwościami uproszczenia dostępu do nich, jakie daje technologia sieciowa (Chmielarz 2007, s. 15). Takie podejście oznacza, że e-biznes jest traktowany jako uzupełnienie tradycyjnej działalności, jaką prowadzi firma.

Z kolei Castells (2003, s. 90) i Kotler (2003, s. 40) podkreślają jego sieciowy aspekt, twierdząc, że istotą e-biznesu jest oparta na Internecie i technologiach cyfrowych interaktywna łączność między producentami, konsumentami i usługodawcami. Można zatem powiedzieć, że biznes elektroniczny obejmuje swoim zasięgiem działania handlowe, marketingowe, logistyczne, produkcyjne, usługowe oraz finansowe, czyli realizację elektronicznych transakcji handlowych, jak również wszelkie

mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa umożliwiające prowadzenie działalności drogą elektroniczną. Poza tym obejmuje także komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, procesy wewnętrzne oraz obsługę klientów i partnerów w sposób zindywidualizowany (Kański 2005, s. 31).

Przedsiębiorstwa prowadzące biznes elektroniczny zwiększają swoją wydajność poprzez użycie technologii na wszystkich etapach współpracy wzdłuż łańcucha wartości. Uzyskują tym samym wyższą wydajność i efektywność przez usprawnienie procesów biznesowych, poprawę obsługi klienta czy redukcję kosztów.

Można wyróżnić cztery fazy rozwoju biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie (Nowakowski 2006, s. 35–36):

1. Obecność w sieci – firma działająca do tej pory w formie tradycyjnej podejmuje próbę funkcjonowania w przestrzeni wirtualnej. Zakłada własną witrynę WWW, będącą jej wizytówką oraz prezentuje informacje marketingowe i reklamowe. Do kontaktu z klientami i innymi firmami zaczyna jej służyć także system poczty elektronicznej.
2. Biznes on-line – firma zaczyna wykorzystywać sieć do interaktywnych kontaktów z otoczeniem, nie tylko z klientami i partnerami biznesowymi, ale również w celu zarządzania własnymi pracownikami.
3. Zintegrowany biznes on-line – firma integruje systemy informatyczne w całościowym zarządzaniu, wprowadza elektroniczny system pozyskiwania i realizacji transakcji handlowych oraz różnych wspomagających technologii ITC (sieciowych), np. systemy klasy CRM² do zarządzania klientami.
4. Transformacja w pełny e-biznes – firma dostosowuje wewnętrzny system informatyczny do działalności on-line, w pełni przenosi się do Internetu.

Z pojęciem biznesu elektronicznego łączą się zarówno bardziej ogólne zagadnienia, np. elektronicznej gospodarki (*e-economy*), społeczeństwa informacyjnego (*e-society*), elektronicznej administracji (*e-governement*), handlu elektronicznego (*e-handel/e-commerce*), jak i znacznie węższe, tj. bankowość elektroniczna (*e-banking*), marketing internetowy

² CRM (*Customer Relationship Management*) to nowoczesne podejście lub model zarządzania, którego celem jest jak najlepsze sprostanie potrzebom konsumenta. Założeniem tej strategii jest budowanie takich wewnętrznych i zewnętrznych relacji z klientem, które wpłyną na zwiększenie zysku i produktywności przedsiębiorstwa.

(*e-marketing*) czy nauczanie na odległość (*e-learning*). Z koncepcją biznesu elektronicznego najbliższe wydaje się związany **handel elektroniczny**, który także jest różnie definiowany. OECD określa go jako biznes prowadzony w sieciach komputerowych, takich jak Internet, z uwzględnieniem pokrewnej infrastruktury. Z kolei WTO traktuje handel elektroniczny jako produkcję, reklamę, sprzedaż i dystrybucję produktów poprzez sieci teleinformatyczne. Aby daną aktywność gospodarczą zakwalifikować jako e-handel, kluczowe jest użycie do kontaktów z otoczeniem rynkowym firmy (m.in. z nabywcami, dostawcami, konkurentami, administracją publiczną, związkami zawodowymi, organizacjami społecznymi, mediami, grupami lobbującymi) elektronicznych nośników informacji. Główne różnice między handlem tradycyjnym a elektronicznym przedstawia tabela 4.2.

Tabela 4.2. Różnice pomiędzy handlem tradycyjnym i elektronicznym

Kryterium	Handel tradycyjny	Handel elektroniczny
1	2	3
Media	Komunikacja bezpośrednia twarzą w twarz, za pomocą pośredników bądź dokumentów przesyłanych pocztą, przez posłańców, telefon, faks	Dominującą formą komunikacji jest kontakt przez Internet: poczta elektroniczna, wyszukiwarki stron WWW, zawartość stron + odnośniki, portale i inne narzędzia komunikacji, ewentualnie przejściowo wspomagane przez media tradycyjne
Elastyczność działalności	Niska elastyczność, problemy nie tylko z przestawieniem się na inny rodzaj działalności, ale również ze zmianą czy rozszerzeniem asortymentu, wzmocnione licznymi ograniczeniami administracyjnymi	Wysoka elastyczność wynikająca z roli pośrednika rynku; niestety wiąże się to także z koniecznością dokonania technicznych posunięć na rynku (szeroka reklama zmian, podłączenie się pod inne strony, utworzenie własnego portalu itp.)
Logistyka działalności	Towary wytwarzane na miejscu lub magazynowane, ograniczony zasięg działalności lub konieczność utrzymywania wielu punktów wytwarzania i dystrybucji	Dominującą formą jest oderwanie od procesu wytwórczego, możliwość przesyłania bezpośrednio z własnej lub obcej hurtowni do klienta
Logistyka sprzedaży	Struktura pionowa, łańcuch pośredników, konieczność dotarcia klienta do punktu sprzedaży działającego w określonych godzinach	Splaszczanie struktur, wyposażony w odpowiednie urządzenia klient może przeprowadzić transakcję z miejsca zamieszkania w ciągu całej doby

1	2	3
Formy płatności	Tradycyjne: gotówka, karta płatnicza, czek; anonimowość kupna i sprzedaży, powszechność użycia i akceptowalność różnych form sprzedaży, problemy z wymianą niektórych walut uznanych za obowiązujące na określonym terytorium, akceptowalny stopień zabezpieczenia	Odmienne od tradycyjnych: za zaliczeniem pocztowym, przekaz pieniężny, karta płatnicza, karta inteligentna, mikropłatności, pieniądź elektroniczny; podawana w wątpliwą powszechność wymagająca odpowiedniej infrastruktury, poziom zabezpieczeń uznawany za mniejszy od tradycyjnego (lecz ciągle ulepszany)
Parametry sprzedaży	Występuje zależność między położeniem punktu sprzedaży i gęstością realnej sieci a ceną zakupu, co wynika z ograniczonej dostępności towarów i usług. Różnice regionalne związane z położeniem geograficznym	Z powodu globalizacji konkurencyjność cenowa wymusza niewielkie różnice cenowe. Różnice cenowe mogą być niwelowane przez trudne warunki dostawy (odległość). Najniższe ceny osiągane są w handlu wartościami intelektualnymi (brak ceł, kosztów transportu itp.)

Źródło: Chełstowski, Szewczyk (2012, s. 24).

4.3. Internet jako środowisko do prowadzenia biznesu elektronicznego

Internet stanowi specyficzne medium komunikacji i ludzkiej aktywności. Do jego podstawowych cech odróżniających go od innych kanałów komunikacji możemy zaliczyć np. (Szulc, Kobylański 2014, s. 25; Kozłowski 2012; Chełstowski, Szewczyk 2012):

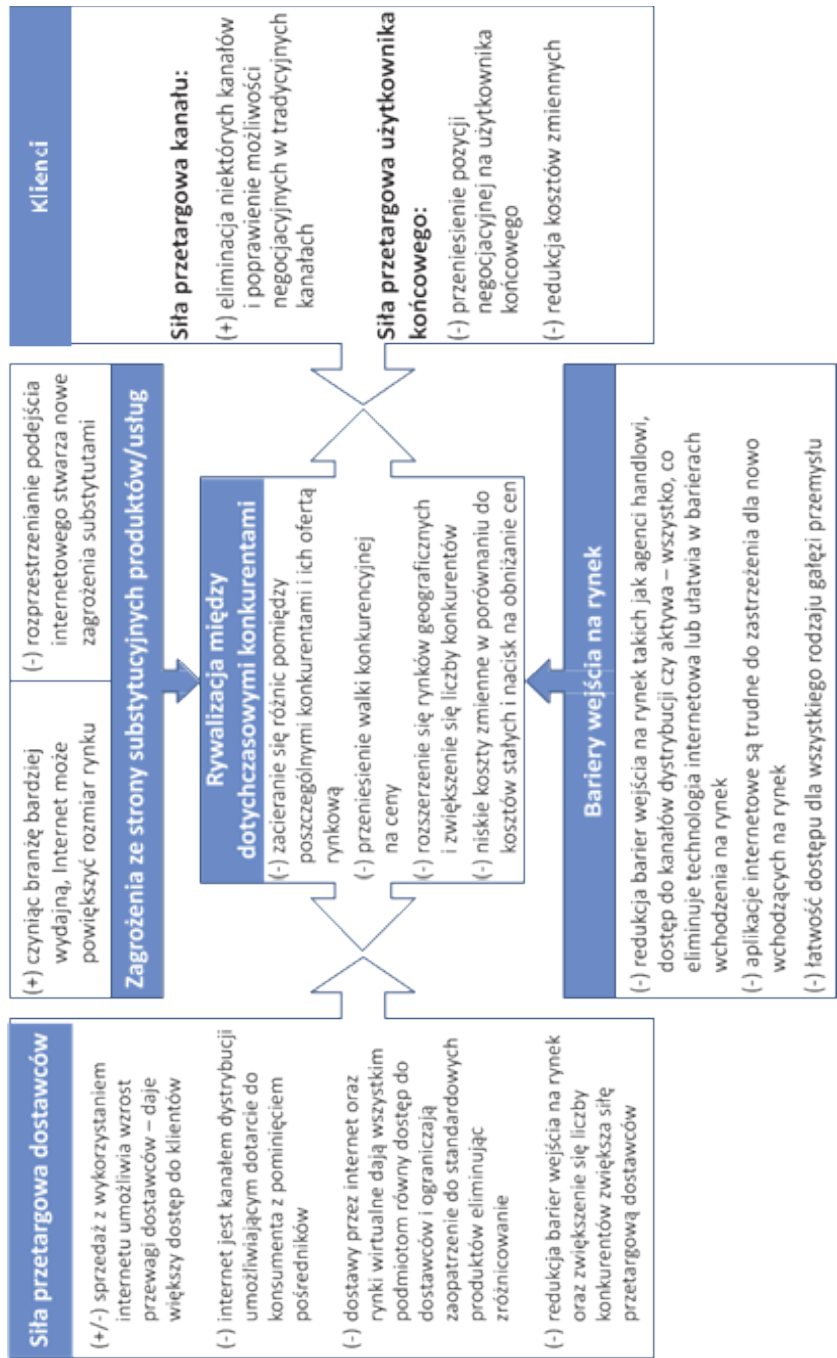
- dwukierunkowość oddziaływania (użytkownik może być jednocześnie nadawcą i odbiorcą),
- indywidualizację przekazu (zmiana jego treści w zależności od indywidualnych potrzeb i zainteresowań klienta),
- rozproszoną topologię (brak wyraźnego centrum),
- multimedialność i interaktywność (zdolność przenoszenia sygnału w różnych formach, od tekstu przez mowę i obraz aż po audio-wizualność; bezpośrednie dostarczanie większej liczby bodźców pozwala na lepsze zapamiętywanie i kojarzenie produktu i związanego z nim przedsiębiorstwa),

- elastyczność czasową (dostępność komunikacji o każdej możliwej porze, przez całą dobę),
- stałe ulepszanie oferowanych usług (dokładny opis produktu, wykorzystywanie płatności elektronicznych, skrócenie czasu realizacji zamówień),
- bardzo szeroki zasięg oddziaływania (głównie dzięki istnieniu na różnorodnych platformach medialnych, np. telekomunikacyjnej, telewizyjnej),
- selektywność (szczególna umiejętność dotarcia z właściwym komunikatem do osób o pożądanym cechach).

Wymienione zalety Internetu są istotne przede wszystkim z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw, które powinny upatrywać szans swojego rozwoju w podejmowaniu działalności wirtualnej. Internet może im bowiem pomóc w częściowym wyrównaniu szans w walce konkurencyjnej z dużymi firmami. Obecność w sieci umożliwia firmie łatwe przedstawienie swojej oferty oraz zaprezentowanie innych informacji istotnych dla klienta. Witryna WWW pozwala na sprzedaż produktów, wyjaśnienie spornej kwestii czy ustalenie terminu spotkania z klientem. Dzięki technologiom internetowym przedsiębiorstwo ma także dostęp do efektywnych kosztowo narzędzi wspierających prowadzenie działalności gospodarczej i procesy biznesowe. Zyskuje nie tylko na obniżeniu kosztów działalności, ale otrzymuje też możliwość działania na niespotykaną dotąd skalę, a nierzadko również możliwość ekspansji międzynarodowej.

Technologie internetowe ułatwiają także współpracę na płaszczyźnie przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo i znacząco usprawniają komunikację biznesową. Elektroniczne platformy wymiany B2B (*business-to-business*) pozwalają dużym przedsiębiorstwom na korzystanie z różnych, mniejszych źródeł zaopatrzenia, zamiast kilku wielkich dostawców. Dzięki Internetowi obniża się koszt komunikacji oraz zwiększają się komfort i szybkość reakcji, co jest szczególnie istotne w przypadku zawierania transakcji z kontrahentami rozproszonymi geograficznie.

Internet pozwala także określić nową przewagę konkurencyjną firm, znacząco wpływając na rozwój i dynamikę działalności firmy. Zmienia charakter rywalizacji między dotychczasowymi konkurentami. Szczegółowo ten problem przedstawia rysunek 4.1, który ilustruje składowe pozycje i siły konkurencyjnej Internetu.



Rysunek 4.1. Składowe pozycje i siły konkurencyjnej Internetu

Źródło: Szulc, Kobylański (2014, s. 28).

Zarówno w Europie, jak i na świecie uznaje się Internet nie tylko za istotny czynnik wzrostu innowacyjności, ale także za jedną z kluczowych determinant silnego i stabilnego rozwoju gospodarczego w dobie światowego kryzysu ekonomicznego. W wielu raportach podkreśla się, że wdrażanie technologii ICT w biznesie jest kluczowe do poprawy konkurencyjności podmiotów gospodarczych, przyczynia się też do kreowania nowych miejsc pracy (European Court of Auditors 2014, s. 14; European Commission 2013, s. 5).

4.4. Relacje pomiędzy podmiotami w biznesie elektronicznym

Biznes elektroniczny jest częścią współczesnej gospodarki i coraz większa liczba podmiotów wykorzystuje go w swojej działalności. Do podstawowych powiązań biznesowych pomiędzy najważniejszymi segmentami rynku transakcji internetowych należą:

- **B2B** (*business-to-business*) – relacja przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo; model transakcji handlowych pomiędzy firmami, w obrębie jednej firmy oraz pomiędzy jej oddziałami. Jest szczególnie istotny w przypadku konieczności utrzymywania stałych kontaktów z innymi podmiotami. Transakcje B2B obejmują także tworzenie sieci handlowych o różnym zasięgu (lokalnym, regionalnym, globalnym). Dotyczą przygotowania ofert i zamówień, potwierdzenia zamówień, płatności, realizacji transakcji, wystawienia dokumentów, a także promocji czy szerzej marketingu. Rynek transakcji B2B służy jako narzędzie integracji łańcuchów dostaw i przeznaczony jest przede wszystkim dla producentów, hurtowników i dystrybutorów,
- **B2C** (*business-to-consumer*) – relacja przedsiębiorstwo–klient; model transakcji handlowych pomiędzy firmami a końcowymi konsumentami. Stroną inicjującą transakcje jest przedsiębiorstwo, którego podstawowym zadaniem jest pozyskanie i utrzymanie klienta. Upraszczając, można powiedzieć, że wyrazem relacji B2C jest detaliczny handel elektroniczny, dlatego kluczową rolę odgrywają: przemysłowa sieć sprzedaży w Internecie, opracowanie systemu zabezpieczenia danych klienta oraz płatności. B2C uwzględnia również dostawę produktu lub usługi oraz szeroko rozumiane wsparcie posprzedażowe (np. gwarancje),
- **C2B** (*consumer-to-business*) – relacja konsument–przedsiębiorstwo; model transakcji pomiędzy konsumentami a firmą, w którym

inicjatywa transakcji pochodzi od konsumenta. Działania handlowe prowadzone są na specjalnie w tym celu zorganizowanych obszarach rynku internetowego, np. aukcjach grupowych,

- **C2C** (*consumer-to-consumer*) – relacja konsument–konsument; model transakcji między konsumentami. W praktyce oznacza wszystkie działania mające na celu wymianę usług, produktów lub informacji w oparciu o relację sprzedażową między podmiotami niebiznesowymi, np. „zwykłymi” użytkownikami Internetu,
- **B2P** (*business-to-public*) – relacje przedsiębiorstwo–makrootoczenie; model transakcji między firmą a jej otoczeniem. Może być ujmowany jako e-marketing czy public relations, dlatego do jego głównych zadań zaliczamy: kreowanie i promocję wizerunku przedsiębiorstwa, reklamę jego produktów, tworzenie i zacieśnianie więzi z otoczeniem itd.,
- **G2B** (*government-to-business*) – relacja instytucje publiczne–przedsiębiorstwo. Dotyczy kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami rządowymi i administracyjnymi na różnych poziomach: lokalnym, regionalnym i krajowym. Obejmuje m.in. udostępnianie dokumentów, deklaracji czy danych statystycznych,
- **A2B** (*application-to-business*) – oznacza rodzaj prowadzenia działalności biznesowej opierającej się np. na wynajmowaniu programów lub usług komputerowych firmom, dzierżawie sprzętu (m.in. serwerów) za pośrednictwem Internetu.

Przedstawione wyżej przykłady relacji biznesowych, jakie zachodzą w przestrzeni wirtualnej za pośrednictwem technologii ITC, nie wyczerpują w pełni listy możliwych powiązań podmiotów funkcjonujących w Internecie. Rynek elektroniczny ciągle się zmienia, ewoluuje, tworzy kolejne, nowe sieci zależności między swoimi uczestnikami, np. G2C (*government-to-citizen*), C2G (*citizen-to-government*), C2P (*customer-to-public*), B2E (*business-to-employee*), G2E (*government-to-employee*), P2P (*people-to-people*) i wiele innych. Zatem widać, że wkraczanie Internetu w różne obszary gospodarki oraz życia społecznego przekłada się na wyodrębnianie dalszych relacji, w ramach których realizowane są transakcje nie tylko biznesowe.

4.5. Modele biznesu elektronicznego

Coraz więcej firm wykorzystuje możliwości, jakie stwarza Internet w działalności gospodarczej. Jednak stopień tego powiązania najczęściej zależy od profilu przedsiębiorstwa, np. podmioty świadczące usługi informatyczne są niejako automatycznie z nim związane. Wiele firm wykorzystuje sieć jako narzędzie komunikowania się z partnerami, jako formę reklamy bądź dodatkowe miejsce do sprzedaży oferowanych towarów. W wielu przedsiębiorstwach, dzięki wdrożeniu np. Intranetu, usprawniona jest także wewnętrzna komunikacja.

Rozwój zastosowań Internetu w znaczący sposób zmienił dotychczas istniejące modele biznesu. Przede wszystkim przeniósł je na poziom wirtualny i sprawił, że niektóre z nich zaniknęły, inne z kolei łączą się i przenikają wzajemnie, powodując pojawienie się nowych sposobów, w jakie firmy funkcjonują w cyberprzestrzeni. Model e-biznesowy określa sposób, w jaki każda firma, która posługuje się w swojej działalności Internetem, chce zapewnić sobie zyski z działalności w sieci. Jednocześnie też określa mechanizm tworzenia i dostarczania – poprzez określony rodzaj biznesu – wartości dla klientów. Składa się na niego zespół działań związanych bezpośrednio z siecią i wykraczający poza ten obszar.

Jak wspomniano, gwałtowny rozwój e-biznesu, w tym przede wszystkim e-handlu i popularność dokonywania zakupów w sieci spowodowały zwiększenie liczby i różnorodności modeli wirtualnego działania przedsiębiorstw. Firmy poszukują nowych rozwiązań, stały się aktywnym obserwatorem zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym. Obecnie „zwykłym” e-sklepom, które są jedynie odzwierciedleniem tradycyjnego sposobu prowadzenia działalności, niełatwo będzie odnieść sukces, chyba że przedsiębiorca nie zawaha się podjąć ryzyka, realizując nieszablonowy pomysł. Oczywiście specyfika działania przedsiębiorstwa w sieci sprawia, że szybko znajdzie on naśladowców, jednak rentą pioniera może ułatwić utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Warto również podkreślić, że modele e-biznesu coraz mocniej wiążą ze sobą różne grupy sprzedawców i klientów, umożliwiając obniżenie kosztów i udoskonalając przepływ informacji pomiędzy podmiotami. Innymi słowy, modele ewoluują w kierunku sieci powiązań, w których producenci, dostawcy czy kooperanci i konsumenci poszukują się i łączą dynamicznie, często krótkookresowo, jedynie na czas realizacji transakcji biznesowej bądź dla osiągnięcia innych zamierzonych celów biznesowych (Nojszewski 2007). Przykładem takich rozwiązań są wirtualne giełdy, elektroniczne rynki czy integratorzy łańcucha wartości.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele klasyfikacji modeli e-biznesu, lecz żadna z nich nie wyczerpuje do końca tego tematu. Wynika to z tego, że Internet i cały sektor informatyczny rozwijają się bardzo dynamicznie, co generuje stale nowe zmiany i rodzi trudności z usystematyzowaniem istniejących modeli. Za jeden z kryteriów ich podziału można uznać sposób wykorzystania Internetu do prowadzenia działalności gospodarczej. Możemy wówczas wyróżnić (Szpringer 2012):

- modele przeniesione – rodzaje biznesów przeniesione ze świata rzeczywistego w celu ułatwienia i usprawnienia procesów biznesowych, np. sklepy internetowe, które dzięki sieci są czynne 24h/dobę, oferując często większy wybór towarów,
- modele innowacyjne – rodzaje biznesów, które nie mogłyby istnieć bez Internetu, np. wyszukiwarki lub te, które wykorzystując postęp technologiczny, odpowiadają na potrzeby klientów i zdobywają przewagę konkurencyjną.

Punktem wyjścia klasyfikacji modeli biznesowych w Internecie jest także podział na cztery komponenty (Szpringer 2012, [za:] Wirtz 2011, s. 681 i nast.; Bächle, Lehmann 2010, s. 12 i nast.):

- zawartość lub treść (*content*),
- handel (*commerce*),
- kontekst (*context*),
- wymiana informacji (*connection*).

Komponent zawartości obejmuje treści cyfrowe, np. wiadomości on-line, ściąganie muzyki czy filmów. Znajdziemy tutaj tradycyjnych wydawców i media oraz liczne nowe firmy typu *Host-Service-Providers* (YouTube) oraz serwisy *Peer-to-Peer*³ (Napster, Freenet). Ten segment modeli e-biznesowych jest rozbudowany i dotyczy wielu działów gospodarki (*e-information*, *e-entertainment*, *e-infotainment*, *e-education* itd.).

Drugi z komponentów – handel – dotyczy szeroko rozumianej sprzedaży elektronicznej wraz z czynnościami z nią związanymi, np. obejmuje nawiązywanie kontaktów i pomoc w negocjowaniu i zawieraniu umów (*e-bargaining*, *e-transaction*, *e-retailing*, *e-payment*, *e-delivery*). Obecne są tutaj platformy handlowe (esources, Covinsit), e-sklepy i e-malle

³ Model komunikacji w sieci komputerowej zapewniający wszystkim hostom te same uprawnienia.

(eCrater, Amazon), a także serwisy aukcyjne (e-Bay, Allegro) oraz sami producenci dóbr i usług.

Komponent kontekstu dotyczy klasyfikacji i systematyzacji informacji (z licznych, różnorodnych źródeł) zindywidualizowanych pod kątem potrzeb danego klienta w zależności od ich lokalizacji czy napływu (np. Google Finance, Yahoo! Finance). Najważniejsi w tym segmencie są operatorzy wyszukiwarek i katalogów (Google, Yahoo!, MSN), którzy umożliwiają proste i zaawansowane wyszukiwanie haseł oraz indeksowanie zasobów Internetu odpowiednio do oczekiwań użytkownika (*e-bookmarking*).

Z kolei komponent wymiany informacji to przede wszystkim serwisy społecznościowe (Facebook, Twitter) i wiele usług z nimi związanych, np. usługi wymiany opinii o produktach i usługach czy fora hobbystyczne.

Istnieje wiele różnych modeli e-biznesowych. Do najczęściej definiowanych w literaturze przedmiotu należą:

- **Sklep internetowy (*e-shop*)** – jeden z najbardziej podstawowych i najpopularniejszych modeli. Wykorzystywany jest do sprzedaży towarów czy usług firm za pośrednictwem sieci Internet. Do korzyści wynikających z jego zastosowania zaliczamy redukcję kosztów operacyjnych, niższe ceny, większe grono klientów oraz dodatkowy rynek zbytu towarów i usług.
- **Aukcja elektroniczna (*e-auction*)** – podstawową funkcją tego modelu jest mechanizm prowadzenia licytacji. Daje ona możliwość zgromadzenia dużej liczby licytujących bez potrzeby przemieszczania się. Poza tradycyjnymi rodzajami aukcji istnieje wiele innych jej odmian, np. aukcja odwrócona czy przetargowa.
- **Elektroniczne centrum handlowe (*e-mall*)** – jest odmianą horyzontalnego sklepu internetowego. Składa się z dużej liczby elektronicznych sklepów (prowadzonych niezależnie). Łączy je jednakowa metoda płatności czy dostawy towarów.
- **Platforma handlu internetowego (*e-business storefront*)** – polega na oferowaniu pełnego zakresu usług do przeprowadzenia całego procesu transakcji handlowych w sieci, począwszy od negocjacji, skończywszy zaś na dostarczeniu towaru do klienta. Takie serwisy ułatwiają sprzedającym przeprowadzanie transakcji. Funkcjonują one indywidualnie albo jako forma współpracy firm z całą branżą.

- **Wspomaganie realizacji przedsięwzięć e-biznesowych** (*e-business enabler*) – polega na dostarczeniu przez firmy swoich narzędzi lub kompetencji, aby umożliwić innym podmiotom w sieci realizację procesów biznesowych.
- **Model agregatora kupujących** (*buyer aggregator model*) – polega na łączeniu ze sobą dużej liczby niezależnych kupujących w celu osiągnięcia oszczędności. Zazwyczaj taka sytuacja jest dostępna jedynie dla hurtowników, którzy dokonują zakupów dużej ilości towarów i usług, jednak dzięki znaczącej sile nabywczej, która wynika ze skali transakcji, nawet drobni klienci mają możliwość negocjowania wyższych rabatów.
- **Elektroniczne zaopatrzenie** (*e-procurement*) – polega na elektronicznym zaopatrywaniu firm w towary i usługi. Jest jednolitym systemem informatycznym, który swoim zakresem funkcjonalnym obejmuje cały proces zaopatrzenia: od zgłoszenia zapotrzebowania, poprzez m.in. zapytanie ofertowe, autoryzację, zamówienie, dostarczenie, aż po weryfikację i dokonanie płatności. Składanie ofert odbywa się w formie elektronicznej. Dzięki takiemu rozwiązaniu firma ma szansę na dostęp do nowych dostawców oraz dodatkowych kanałów zaopatrzeniowych.
- **Dostawca usług łańcucha wartości** (*value-chain service provider*) – polega na dostarczeniu przez firmę specjalnych usług z łańcucha wartości, takich jak: prace badawczo-rozwojowe, obsługa logistyki, serwis pogwarancyjny czy elektroniczne płatności. Celem jest stworzenie wartości dla nabywcy przy założeniu, że wartość ma przewyższyć poniesione koszty.
- **Platforma współpracy** (*collaboration platform*) – polega na kooperacji między firmami dzięki dostarczaniu sobie wzajemnie narzędzi i środowiska informatycznego. Najczęściej prowadzona jest przez niezależną firmę wynajmującą ją innym podmiotom gospodarczym. Taka platforma umożliwia, bez budowy własnych rozwiązań informatycznych, w miarę łatwe wejście na rynek e-biznesowy.
- **Broker informacji** (*information brokerage*) – polega na oferowaniu przez firmę usług wyszukiwania i dostarczania informacji (danych). Broker jest pośrednikiem pomiędzy zasobami informacyjnymi a ludźmi i organizacjami, którzy informacji potrzebują.

- **Udostępnianie aplikacji przez Internet** (*application service provider*) – polega na oferowaniu przez firmę oprogramowania dostępnego w Internecie przy jednoczesnym pobieraniu opłat za jego użytkowanie.
- **Wirtualna społeczność** (*virtual community*) – tworzą ją grupy podmiotów skupione na określonym temacie lub sektorze rynku. Poprzez dodawanie i wymianę informacji między członkami grupy tworzą oni wartość dodaną, która może zostać wykorzystana do działań związanych z *public relations*. Wirtualna społeczność umożliwia interakcję między użytkownikami sieci, z których każdy może publikować lub komentować treści, zatem granica między twórcą a odbiorcą się zaciera.
- **Model reklamowy** (*advertising model*) – polega na udostępnianiu treści reklamowych w celu przyciągnięcia nowych klientów. Opłaty pobierane są od podmiotów, które są zainteresowane umieszczeniem reklam na takim portalu. Dużym wyzwaniem dla właściciela tego typu firmy jest pozyskanie i utrzymanie stałych czytelników serwisu, którzy przeglądając jego zawartość, przechodzą między stronami i powodują wyświetlanie się nowych reklam oraz regularne udostępnianie informacji przyciągających użytkowników. Ten model e-biznesu funkcjonuje najsprawniej, jeśli serwis posiada bardzo dużą liczbę odwiedzających albo ma wąską specjalizację.
- **Model sieci afiliowanej** (*affiliate model*) – polega na umieszczaniu wzajemnych odnośników (reklam) do związanych ze sobą stron różnych firm zajmujących się handlem elektronicznym. Opłata za takie banery reklamowe pobierana jest w momencie, kiedy klient kliknie na reklamę i dokona zakupu w firmie, która zamieściła odnośnik. Do tego typu usług należą np. pasażerzy handlowe z dobrze rozwiniętymi powiązaniami systemów lojalnościowych.
- **Portal** (*general portal*) – jest to serwis informacyjny poszerzony o różnorodne funkcje internetowe, który jest dostępny z jednego adresu internetowego. Zazwyczaj portal zawiera informacje będące przedmiotem zainteresowania szerokiego grona odbiorców (np. dział aktualnych wiadomości) oraz mechanizmy wyszukiwania informacji w nim samym lub w zewnętrznych zasobach Internetu. Najczęściej jest poszerzony o różnorodne funkcje internetowe (np. bezpłatną pocztę elektroniczną).

- **Wortal** (*vortal*) – serwis internetowy, który dostarcza szczegółowych informacji z konkretnej (jednej) dziedziny. Może być poświęcony np. ekonomii, finansom, kulturze, klubowi filmowemu.
- **Portal spersonalizowany** (*personalised portal*) jest to serwis internetowy, z którego korzystanie wymaga wcześniejszej rejestracji. Dzięki śledzeniu obecności w sieci system strony analizuje zachowanie i przyzwyczajenia użytkownika w celu większej personalizacji treści.

Przedstawione przykłady modeli e-biznesowych nie wyczerpują w pełni wszystkich możliwych form aktywności przedsiębiorstwa w sieci. Wiele z nich ewoluje, a na skutek zmian w technologiach powstają nowe. Liczne firmy działają na zasadzie dwustronnych platform, ułatwiając tym samym tworzenie wspólnego miejsca kontaktów i interakcję między różnymi grupami klientów. Inne coraz śmielej wykorzystują model *cloud computing*⁴, który zmienia filozofię funkcjonowania organizacji i jej fizyczne granice czy wykorzystują sieci społecznościowe i ideę tzw. *e-society* do realizacji swoich zamierzeń. Współczesne modele e-biznesowe, z uwagi na swoją złożoność, wymagają wykorzystania wspomagających je technologii informatycznych i komunikacyjnych, tj. CRM, narzędzi do automatyzacji procesów biznesowych czy technologii zapewniających bezpieczeństwo transakcji w sieci. W dobie globalizacji i nieustannych zmian na rynku najważniejsze ich cechy pozostają jednak niezmiennie: innowacyjność, elastyczność, otwartość i generowanie wartości dla interesariuszy.

Amazon.com – case study

Firma Amazon.com powstała w 1994 r. w Seattle w Stanach Zjednoczonych, specjalizuje się w sprzedaży wysyłkowej o zasięgu międzynarodowym. Kiedy rozpoczęła działalność, była pionierem w swej branży. W ciągu miesiąca od uruchomienia strony, Amazon.com otrzymywał zamówienia ze wszystkich pięćdziesięciu stanów Ameryki oraz z czterdziestu pięciu innych krajów świata.

⁴ NIST (National Institute of Standards and Technology) definiuje model cloud computing jako „model udostępniania sieci współdzielonych, konfigurowalnych zasobów (np. sieci komputerowe, serwery, pamięć masowa, oprogramowanie i usługi), które mogą być szybko dostosowane i dostarczone z minimalnym nakładem pracy zespołów wdrożeniowych w organizacjach, w tym dostawców usług” (NIST 2015). Innymi słowy, umożliwia użytkowanie zasobów informatycznych dostępnych poza fizyczną lokalizacją, tym samym można go nazwać nową formą outsourcingu informatycznego w organizacji. Dotyczy w szczególności usług dynamicznego udostępniania infrastruktury sprzętowej, platform oraz oprogramowania za pośrednictwem Internetu, jak również zarządzania tą infrastrukturą przez dostawców usług w „chmurze”.

W 1997 r. w celu pozyskania kapitału został wprowadzony na rynek akcji NASDAQ, gdzie jest notowany do dziś. Obecnie jest największym sprzedawcą detalicznym on-line, a jego wartość rynkową szacuje się na 175 mld USD (lipiec 2015, www.nasdaq.com).

Na początku swego istnienia Amazon.com był księgarnią internetową. Wkrótce jego asortyment poszerzył się o DVD, muzykę, sprzęt komputerowy, elektronikę, towary spożywcze, odzież, sprzęt sportowy, meble i wiele innych produktów. Oddziały firmy działają w Kanadzie, Chinach, Japonii, Brazylii, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji, Włoszech, Hiszpanii i w Polsce. Źródłem sukcesu Amazon.com jest naprawdę wiele. Firma korzysta z wielopoziomowej strategii e-commerce. Początkowo koncentrowała się na relacji B2C oraz B2B. Obecnie równie ważne są także relacje C2C, gdzie Amazon.com działa jako pośrednik przy zawieranych transakcjach. Firma pozwala praktycznie każdemu sprzedawać co chce z wykorzystaniem swojej platformy. Oprócz programu „współpracowniczego”, pozwalającego każdemu zarabiać prowizję od sprzedaży produktów poprzez umieszczanie linków z odnośnikami na własnych stronach, istnieje też program pozwalający budować całe strony internetowe opierające się na platformie Amazon.com. Wiele dużych firm e-commerce korzysta z usług Amazon.com do sprzedaży swoich produktów za pośrednictwem ich strony, zamiast robić to za pomocą swojej witryny internetowej.

Firma realizuje strategię najniższej dostępnej ceny. Nie posiada wszystkich produktów oferowanych na swojej stronie, często uczestniczy bowiem jako kanał pośredniczący między innymi sprzedawcami. Strategia ta uczyniła firmę dominującym sprzedawcą detalicznym, stale rozbudowującym swoją gamę produktów bez większego wzrostu kosztów ogólnych. Rozszerzenie takiej strategii pozwoliło także na wprowadzenie sprzedaży produktów używanych.

Amazon.com konsekwentnie podkreśla, że zadowolony klient jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa i stara się postępować zgodnie z tym mottem. Jako cel postawił sobie wysyłkę 95% produktów jeszcze w dniu ich zamówienia. Aby to osiągnąć, poczyniono ogromne inwestycje logistyczne, by maksymalnie zwiększyć przepustowość. Stale zwiększane są wydatki na B+R czy reklamę i promocję, aby wzmacniać swoją pozycję oraz budować wartość marki i lojalność klientów.

W Amazon.com około $\frac{1}{3}$ pracowników odpowiada za innowacyjność i całościowy kształt marketingu-mix, co buduje i cementuje ich więzi z firmą. Poza tym przedsiębiorstwo rozbudowuje i różnicuje usługi informacyjne zorientowane na klienta, umożliwiając personalizację serwisu. Amazon wprowadził wiele przydatnych funkcji, znanych dzisiaj z większości sklepów internetowych, np. proponowanie listy przydatnych dodatków lub akcesoriów, produktów podobnych, podawanie informacji o produktach zakupionych przez innych użytkowników, którzy interesowali się tymi samymi lub podobnymi produktami,

czy tworzenie historii zakupów lub oglądanych dotychczas produktów. Jedną z dochodowych innowacji było utworzenie programu afiliacyjnego polegającego na wysłaniu znajomym bezpośredniego linku do produktu, którym mógłby być potencjalnie zainteresowany. W przypadku zakupu, osoba polecająca otrzymuje jako nagrodę procent od sprzedaży na swoje konto w serwisie. Jednym z eksperymentów firmy jest też wprowadzenie dostarczania przesyłek za pomocą dronów (w fazie planów).

Źródło: www.amazon.com; Cholewa (2012, s. 145–150); Stone (2013); www.forbes.com, www.nasdaq.com.

We współczesnej gospodarce coraz więcej firm traktuje technologie teleinformatyczne, w tym szczególnie Internet, jako swoje środowisko pracy. Należą do nich przedsiębiorstwa internetowe stosujące ITC we wszystkich istotnych z punktu widzenia biznesu obszarach (np. finanse, handel, organizacja, logistyka, marketing, reklama). Możliwości, jakie daje e-biznes, są potężnym narzędziem w rękach współczesnych przedsiębiorców. Dobry pomysł może się stać źródłem spektakularnego sukcesu, o czym świadczą przykłady wielu firm, np. Amazon, Google, Facebook, YouTube czy Allegro. Przedsiębiorstwa, które chcą być rozpoznawalne, muszą funkcjonować w przestrzeni Internetu, tym bardziej że dla wielu konsumentów firmy nieobecne w sieci nie istnieją w ogóle.

Gospodarka sieciowa zmienia także układ zależności rynkowej, czego egzemplifikacją jest przesuwanie się punktu „ciężkości władzy” od sprzedawców w kierunku kupujących (Sagan 2013). Wynika to z szybkości komunikacji i łatwiejszego dostępu do informacji, toteż asymetria w tym zakresie znacząco się zmniejszyła. Gospodarka sieciowa stworzyła także nowe modele biznesowe. Ich charakterystyczne cechy to: 1) wysoka elastyczność, czemu towarzyszy nieustanna optymalizacja działań operacyjnych firmy dzięki wykorzystaniu technologii cyfrowych oraz 2) dynamizm, oznaczający ryzyko pojawienia się na nim nowych uczestników i konkurentów. Tym samym konkurencyjność przedsiębiorstwa we współczesnym świecie zależy nie tylko od zasobów fizycznych firmy, ale przede wszystkim od jej wiedzy, innowacyjności, zasobów kapitału ludzkiego czy elastycznych struktur organizacyjnych.

Jednym z najpopularniejszych modeli e-biznesu jest sprzedaż towarów i usług za pośrednictwem Internetu, czyli handel elektroniczny. Od kilkunastu lat można zaobserwować dynamiczny rozwój e-handlu na całym świecie, a w szczególności w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej. Pokazuje to ogromny potencjał tej części gospodarki i jej rosnącą

rolę. Dla wielu dużych firm wejście w e-commerce jest niezbędne, żeby utrzymać swoją pozycję rynkową, a dla małych firm może być okazją do rozwinięcia działalności na większą skalę. Jak podaje firma eMarketer, wzrost globalnego rynku e-commerce B2C ma w latach 2014–2017 kształtować się na poziomie 17,4% rocznie (www.emarketer.com 2015). Można zatem odnieść wrażenie, że wirtualizacja przedsiębiorstw stała się niezbędna do odniesienia sukcesu. Możliwości, jakie dają przedsiębiorstwom technologie ITC, są ogromne i powinny być coraz intensywniej przez nie wykorzystywane.

Pytania kontrolne

1. Wskaż najważniejsze cechy charakterystyczne „nowej” gospodarki.
2. Wyjaśnij znaczenie technologii telekomunikacyjnych i informacyjnych w prowadzeniu e-biznesu.
3. Wskaż różnice między handlem tradycyjnym a elektronicznym.
4. Opisz wybrane modele e-biznesu.
5. Podaj przykłady firm, które odniosły sukces w działalności e-biznesowej. Scharakteryzuj czynniki sukcesu wybranego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bächle M., Lehmann F.R. (2010), *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse im Web 2.0*, Oldenbourg Verlag, München.
- Bryl Ł. (2013), *Znaczenie „nowej gospodarki” we współczesnych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, praca doktorska, Poznań, www.wbc.poznan.pl (dostęp: 10.10.2015).
- Castells M. (2003), *Galaktyka Internetu – refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Rebis, Poznań.
- Chełstowski D., Szewczyk A. (2012), *Problemy rozwoju handlu elektronicznego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 733, „Studia Informatica” nr 30, s. 21–43.
- Chmielarz W. (2007), *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa.
- Cholewa Ł. (2012), *Amazon jako przykład pierwszego wielkiego sklepu internetowego*, [w:] M. Olszański, K. Piech (red.), *E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 145–150.
- European Commission (2014), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social*

- Committee and the Committee of the Regions, Commission Work Programme 2014, Brussels, 22.10.2013 COM(2013)739 final.
- European Court of Auditors (2014), *Has ERDF Support to SMEs in the Area of Ecommerce Been Effective?*, Special Report, Luxembourg.
- Kański R. (2005), *Podstawy i rozwój e-biznesu*, I-BiS, Wrocław.
- Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa, s. XI–XIII (Wstęp).
- Kotler P. (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Korzeniowski B. (2012), *Czy sztuka może być interaktywna? Odbiór między dialogiem a dyskursem*, [w:] M. Kędziora, W. Nowak, J. Ryczek, *Co z tym odbiorcą? Wokół zagadnienia odbioru sztuki*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych, Poznań, s. 111–119.
- Martinez-López F.J. (2014), *Handbook of Strategic e-Business Management*, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Nojszewski D. (2006), *Przegląd modeli e-biznesowych* (cz. 1), „E-mentor”, Nr 5(17), http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=17&id=375 (dostęp: 10.10.2015).
- Nowakowski M. (2006), *E-biznes w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Szewczyk (red.), *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, General Distribution OECD/GD(96)102.
- Powell W.W., Snellman K. (2004), *The Knowledge Economy*, „The Annual Review of Sociology”, Nr 30, s. 199–220, doi: 10.1146/annurev.soc.29.010202.100037.
- Sagan M. (2013), *Modele biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, Vol. 5(41), s. 289–309.
- Stone B. (2013), *Jeff Bezos i era Amazona. Sklep, w którym kupisz wszystko*, Albatros, Warszawa.
- Szpringer W. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa.
- Szulc R., Kobyłański A. (2014), *E-biznes*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, Pan Books Ltd., London.
- Wirtz B.W. (2011), *Medien- und Internetmanagement*, Gabler, Wiesbaden.
- www.amazon.com (dostęp: 10.10.2015).
- www.emarketer.com (dostęp: 10.10.2015).
- www.forbes.com (dostęp: 10.10.2015).
- www.nasdaq.com (dostęp: 10.10.2015).
- www.nist.com (dostęp: 10.10.2015).

Rozdział 5

Ekologiczne strategie marketingowe przedsiębiorstw jako wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu

Małgorzata Misiak, Tomasz Serwach

Rosnąca troska o dobre relacje z interesariuszami, także z tymi, którzy są wyczuleni na stan środowiska naturalnego, stanowi jeden z czynników coraz bardziej determinujących działalność przedsiębiorstw. Ponieważ istotą funkcjonowania każdej firmy jest osiąganie zysku poprzez odpowiadanie na pojawiające się szanse i zagrożenia, nie powinny one pomijać społecznej odpowiedzialności i związanych z nią kwestii ekologicznych w swych strategiach biznesowych. Restrykcyjne normy środowiskowe, wzrastająca świadomość ekologiczna konsumentów oraz dostępność czystych technologii generują jednocześnie nowe możliwości rynkowe, jak i dodatkowe ryzyko. W związku z tym przedsiębiorstwo powinno obrać taką strategię ekologiczną, by wyważyć potencjalne korzyści i koszty. Niniejszy rozdział ma na celu przybliżenie czytelnikowi ekologicznych strategii marketingowych przedsiębiorstw rozumianych jako element szerszych działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

5.1. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu

Ze względu na stosunkowo długą historię¹ idea społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) odwoływała się do różnych uzasadnień i była rozmaicie interpretowana. Według jednej z definicji CSR to obowiązek podjęcia przez kierownictwo firmy takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny

¹ Ideę społecznej odpowiedzialności biznesu pierwszy sformułował A. Carnegie w książce pt. *Ewangelia bogactwa*, którą opublikował w 1899 r.

(pomnażanie zysku), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego (Davis, Blomstrom 1966). Powyższa definicja kładzie nacisk na dwa aspekty społecznej odpowiedzialności. Ochrona dobrobytu społecznego oznacza, że przedsiębiorstwa nie powinny podejmować działań szkodliwych społecznie, nawet jeśli przynoszą one zysk, a jednocześnie powinny podejmować działania zmierzające do zapobiegania i likwidacji różnych negatywnych zjawisk społecznych, które są efektem ich działalności. Pomnażanie dobrobytu społecznego to angażowanie się w różne przedsięwzięcia społeczne (Rybak 2004, s. 28). Wynika z tego, że CSR obejmuje dwa podejścia do kwestii odpowiedzialności: pasywne, polegające na powstrzymywaniu się od działań szkodliwych i aktywne, oznaczające niwelowanie negatywnych skutków społecznych działalności biznesowej i zapobieganie im.

Społeczna odpowiedzialność opiera się na teorii interesariuszy (*stakeholders*) przyjmującej, że firma ma związki z różnymi podmiotami, które wpływają na jej działalność i pozostają pod jej wpływem². Każde przedsiębiorstwo działa w otoczeniu, którego uczestnicy odczuwają skutki jego działalności. Dlatego firma powinna być odpowiedzialna wobec osób, grup, organizacji bezpośrednio lub pośrednio związanych z jej działalnością lub zainteresowanych jej wynikami. Obecnie za interesariuszy uważa się te podmioty, które spełniają następujące warunki:

- wysuwają żądania wobec firmy (niezależnie od ich natury),
- mają faktyczną lub potencjalną możliwość wyegzekwowania tych żądań,
- chcą wykorzystać swoją siłę wpływu na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie w celu realizacji swoich żądań (Adamczyk 2009, s. 49).

Interesariuszami są zatem: akcjonariusze, zarząd, pracownicy, klienci, dostawcy i kooperanci, konkurenci, instytucje finansowe i wierzyciele, państwo oraz społeczeństwo (Freeman 2010, s. 32). Szczególnym, bo tzw. milczącym interesariuszem, jest środowisko naturalne.

5.2. CSR w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Każda firma wchodzi w relacje z innymi grupami i organizacjami oraz instytucjami będącymi częścią społeczeństwa. Niektóre z tych relacji powstają celowo i są pożądane, inne są niezamierzone i niepożądane.

² Pojęcie interesariuszy wprowadzili V. Ansoff i R. Steward w latach 60. XX w. (Ansoff, Steward 1967).

Interakcje z interesariuszami rozstrzygają o kierunkach rozwoju firmy. Mogą wspierać osiąganie celów przedsiębiorstwa. Charakter i częstotliwość tych relacji wymagają podejmowania decyzji, czyli zarządzania. Obejmuje ono następujące etapy.

- etap pierwszy – identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa,
- etap drugi – identyfikacja interesów i oczekiwań interesariuszy,
- etap trzeci – formułowanie strategii zarządzania relacjami z interesariuszami,
- etap czwarty – wdrożenie strategii.

W pierwszej kolejności należy sobie zatem odpowiedzieć na pytanie, kim są nasi interesariusze. Z reguły można wyróżnić:

- interesariuszy tworzących przedsiębiorstwo poprzez wnoszenie do niego kapitału, pracy i kompetencji,
- interesariuszy bezpośrednio wchodzących w stosunki rynkowe z przedsiębiorstwem, czyli dostawców, klientów, kooperantów i konkurentów,
- interesariuszy w otoczeniu przedsiębiorstwa, np. społeczność lokalną, opinię publiczną, media, instytucje rządowe i samorządowe, organizacje społeczne.

Tak więc relacje przedsiębiorstwa ze społeczeństwem mogą być podstawowe i drugorzędne. Są zmienne w czasie, a nierzadko część z nich pozostaje w konflikcie. Do najczęściej występujących konfliktów zaliczyć można wybór pomiędzy wydajnością a zatrudnieniem czy wielkością produkcji a jej jakością.

Drugi etap to analiza relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. Zwykle zaczyna się od stworzenia ich mapy, pokazującej sieć powiązań firmy z podmiotami, których interes powinien być uwzględniony w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Następnie określa się rodzaj grupy interesu, do której należy dany podmiot. Wreszcie trzeba zidentyfikować oczekiwania interesariuszy. Każdy angażuje się w relacje z firmą w określony sposób. Menedżerowie muszą znać różnorodne potrzeby poszczególnych grup i odpowiednio na nie reagować. Często jest tak, że żadna z grup nie wykazuje zainteresowania interesami grup pozostałych. Dla przykładu właściciele zainteresowani są osiągnięciem najwyższej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, dla klientów zaś najważniejsze jest uzyskanie jak największej korzyści z wymiany pieniędzy na dobro lub

usługę. Każda grupa ma też inną zdolność i sposób wykorzystania swojego potencjału, by osiągnąć zamierzony cel. Jedni, np. udziałowcy, oddają głos, wpływając w ten sposób na decyzje firmy. Władza innych interesariuszy ma charakter ekonomiczny, np. klienci i dostawcy mogą odmówić zakupu lub sprzedaży. Wreszcie jeszcze inni mogą sprawować władzę polityczną poprzez tworzenie prawa, składanie pozwów przeciwko przedsiębiorstwu czy wywieranie wpływu na instytucje państwowe, by wprowadziły np. nowe regulacje. Po wyodrębnieniu interesariuszy oraz przeprowadzaniu analizy ich oczekiwań i władzy można skonstruować macierz priorytetów (por. tab. 5.1). Nie wszyscy interesariusze są bowiem na równi zainteresowani i zaangażowani w każdy problem społeczny.

Tabela 5.1. Identyfikacja odpowiedzialności w stosunku do interesariuszy

Interesariusze	Odpowiedzialność ekonomiczna	Odpowiedzialność prawna	Odpowiedzialność etyczna	Odpowiedzialność filantropijna
Akcjonariusze				
Pracownicy				
Dostawcy				
Media				
Środowisko naturalne				
....				
....				

Źródło: opracowanie własne na podstawie Carroll (1993, s. 78).

Relacje firmy z interesariuszami nie są trwałe. Zbieranie i analiza informacji na ich temat muszą być prowadzone systematycznie. Włączenie wiedzy o interesariuszach w proces zarządzania ma charakter strategiczny. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać zebraną wiedzę do określania lub modyfikacji misji, celów, strategii oraz planów. Pozwala to na przewidywanie trendów zachodzących w otoczeniu oraz reakcji przedsiębiorstwa na planowane przedsięwzięcia. Analiza interesariuszy stanowi podstawę działań podejmowanych w ramach zarządzania, a tożsamość interesariuszy odzwierciedla się w strategii firmy. Przedsiębiorstwo może wybrać jedną spośród czterech możliwych strategii społecznej odpowiedzialności:

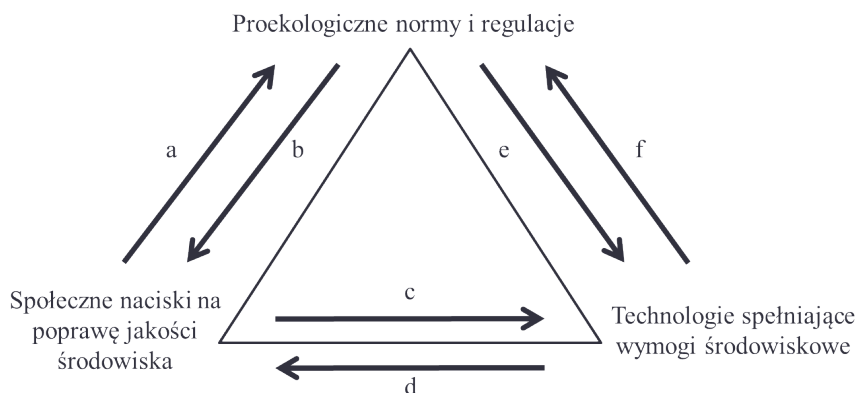
1. **Bierną** – niereagowanie na problemy społeczne, a jedynie neutralizowanie sytuacji, które mogłyby zagrozić prowadzeniu działalności gospodarczej. Wybierając tę strategię firmę cechują opór, unikanie lub brak jakiejkolwiek odpowiedzialności społecznej. Firma czuje się związana tylko wymaganiami prawnymi, które interpretowane są przez nią na jej korzyść. W związku z tym przedsiębiorstwo czuje się odpowiedzialne wyłącznie za skutki działania niezgodnego z prawem. W tym przypadku nadrzędnym celem jest maksymalizacja zysków.
2. **Reaktywną** – firma reaguje na zmiany w otoczeniu i prawie. Typową postawą jest tutaj duży legalizm, czyli skrupulatne wypełnianie obowiązków prawnych. Przejawia się to także tym, że firma wywiązuje się ze swoich zobowiązań wobec grup interesariuszy, które mają zabezpieczenie w umowach prawnych, np. wobec pracowników. Działania społeczne są prowadzone pod naciskiem opinii publicznej.
3. **Proaktywną** – polegającą na reagowaniu na oczekiwania otoczenia, zanim pojawią się problemy społeczne. Przedsiębiorstwo angażuje się w rozwiązywanie problemów, starannie poznaje interesariuszy, ich oczekiwania i rodzaj władzy oraz próbuje równoważyć przeciwstawne interesy poszczególnych grup. Strategia ta polega na kształtowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami nie tylko w oparciu o zobowiązania prawne, lecz także normy etyczne.
4. **Interaktywną** – polegającą na aktywnym zaangażowaniu w realizację celów społecznych. Przedsiębiorstwo włącza wszystkich interesariuszy w system zarządzania. Wspólnie z partnerami społecznymi poszukuje sposobów rozwiązywania problemów lub przeciwdziałania im. Firma aktywnie poszukuje swojego miejsca w społeczeństwie, podejmując szeroki wachlarz działań.

5.3. Motywy ekologicznego zaangażowania przedsiębiorstw

Uwzględnianie kwestii ochrony środowiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynika z trzech przyczyn. Są to:

1. Wzrost liczby norm i regulacji związanych z ochroną środowiska.
2. Zwiększenie się wrażliwości konsumentów na tę problematykę i związanego z tym społecznego nacisku na poprawę jakości środowiska.
3. Postęp techniczny ukierunkowany na zmniejszanie znaczenia technologii degradujących środowisko naturalne, przy jednoczesnym zwiększaniu istotności technologii proekologicznych.

Wszystkie te czynniki są ze sobą powiązane, gdyż występują między nimi dwukierunkowe oddziaływania, co można zobaczyć na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Interakcje między motywami przyjmowania ekologicznych strategii marketingowych

Źródło: opracowanie własne.

Coraz bardziej ukierunkowana na zapobieganie degradacji środowiska naturalnego postawa społeczeństw wpływa m.in. na legislaturę, czego konsekwencją jest przyjmowanie przepisów prawnych coraz bardziej sprzyjających działaniom proekologicznym (strzałka a). Z drugiej strony społeczeństwa muszą dostosowywać się do obowiązujących norm i regulacji, np. ograniczając konsumpcję dóbr szkodzących środowisku, a zwiększając wydatki na dobra spełniające proekologiczne wymogi prawne (strzałka b). W rezultacie wykształca się wzorzec konsumpcji sprzyjający poprawie jakości środowiska, gdyż stanowi on dla przedsiębiorstw niejako oddolny bodziec do przyjmowania rozwiązań proekologicznych. Społeczne naciski tego rodzaju wpływają także na pojawienie się nowych technologii, które charakteryzują się lepszymi parametrami ekologicznymi (strzałka c). Pojawianie się takich rozwiązań technicznych, zwłaszcza gdy są one ucieleśnione w dobrach finalnych, sprzyja wykształcaniu się społecznej świadomości ukierunkowanej na troskę o stan środowiska naturalnego (strzałka d). Opracowywanie i wprowadzanie w życie takich technologii jest reakcją nie tylko na zachowania konsumentów, ale także na obowiązujące, a niekiedy także planowane rozwiązania regulacyjne (strzałka e). Chęć rozpowszechnienia stosowania proekologicznych rozwiązań technicznych znajduje natomiast wyraz w pojawianiu się norm i regulacji sprzyjających ochronie środowiska (strzałka f).

5.4. Typy ekologicznych strategii marketingowych przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu dość często wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje ekologicznych strategii przedsiębiorstwa (Wiśniewska 2004, s. 94; Kaczmarek 2011, s. 509):

1. Ofensywna – w jej ramach wykorzystuje się wszystkie możliwe środki, by dostosować proces produkcji do wymogów środowiskowych oraz przekształcić strukturę organizacyjną tak, aby łączyła ochronę środowiska z rozmaitymi zadaniami podmiotu.
2. Innowacyjna – jest ona utożsamiana z poszukiwaniem nowych technologii, konstrukcji i wyrobów dostosowanych do konieczności ochrony środowiska.
3. Defensywna – polega na wycofywaniu z oferty produktów, które nie spełniają wymogów ekologicznych, a także rezygnacji z technologii o niskich parametrach środowiskowych.
4. Bierna – jej realizacja polega na dostosowywaniu się przez przedsiębiorstwo jedynie do koniecznych przepisów dotyczących ochrony środowiska.

Strategie te można sklasyfikować, dzieląc je na dwie grupy. Pierwsze dwie bywają nazywane strategiami aktywnymi, gdyż stanowią reakcję na działania władz oraz sygnały rynkowe. Z kolei pozostałe dwie są określane jako pasywne, gdyż jedynie odpowiadają na pojawienie się regulacji prawnych (Wiśniewska 2004, s. 94–95). Strategie aktywne są wyrazem istotnego zaangażowania przedsiębiorstwa w działania zapobiegające degradacji środowiska naturalnego. Dzięki temu poprawia się wizerunek firmy, jak i też możliwa jest ekspansja na nowe rynki lub segmenty, wykształcone przez konsumentów o wysokiej świadomości ekologicznej. Konieczność podjęcia proekologicznych inwestycji wiąże się jednak z koniecznością akceptacji dodatkowego ryzyka.

Strategie pasywne natomiast preferowane są przez przedsiębiorstwa, które traktują ochronę środowiska jako kwestię drugorzędną i tym samym generującą jedynie (lub niemal jedynie) dodatkowe koszty. Zredukowanie działań proekologicznych do niezbędnego minimum może mieć rozmaite przyczyny, przykładowo (zob. Wiśniewska 2004, s. 95):

- wpływ przedsiębiorstwa na środowisko jest marginalny, co może wynikać np. ze specyfiki branży czy wielkości jednostki produkcyjnej,
- stosunek przedsiębiorstwa wobec środowiska nie wpływa zasadniczo na pozycję rynkową – np. rynek jest zmonopolizowany,
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest na tyle słaba, że nie jest możliwe ponoszenie nakładów na rzecz ochrony środowiska,
- kalkulacja niezbędnych do poniesienia kosztów oraz szacowanych korzyści wskazuje, że działania proekologiczne są dla określonego przedsiębiorstwa bezcelowe,
- zarząd nie dostrzega problemu ochrony środowiska bądź uważa, że inwestycje w zakresie ochrony środowiska nie przyczynią się do poprawy wyniku finansowego.

Strategie marketingowe są w dużym stopniu związane ze sposobem konkurowania, jaki obiera przedsiębiorstwo. Tym samym na ekologiczne strategie marketingowe może spojrzeć przez pryzmat form konkurencji, jakie podejmują firmy. Orsato wymienia cztery podstawowe proekologiczne strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa, takie jak (Orsato 2006, s. 130–137):

1. Strategia ekoefektywności.
2. Strategia lidera.
3. Strategia ekomarki.
4. Strategia przywództwa kosztowego.

Klasyfikacja ta uwzględnia zarówno źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (tj. czy próbuje się odróżnić od konkurentów, czy też bazuje jedynie na niskich kosztach i cenach), jak i to, czego dotyczą działania proekologiczne podejmowane przez firmę (procesów organizacyjnych czy oferowanych produktów i usług). W przypadku koncentracji na ofercie łatwo jest przypisać konkretne działania ekologiczne przedsiębiorstwa konkretnym produktom bądź usługom. Przykładem może być wprowadzenie na rynek nowego produktu o wysokich walorach środowiskowych. Z kolei gdy przedsiębiorstwo skupia się na procesach, działania ekologiczne ciężko jest przyporządkować określonym aktywnościom i raczej dotyczą one całej organizacji. Rysunek 5.2 porządkuje strategie wymienione przez Orsato.

Przewaga konkurencyjna	Niskie koszty	Strategia ekoefektywności	Strategia przywództwa kosztowego
	Różnicowanie	Strategia lidera	Strategia ekomarki
		Procesy	Produkty i usługi
Przedmiot działań			

Rysunek 5.2. Podstawowe ekologiczne strategie konkurencyjne

Źródło: Orsato (2006, s. 131).

Strategia ekoefektywności wychodzi z założenia, że przedsiębiorstwo może stać się bardziej produktywnie, a tym samym osiągać niższe koszty dzięki redukcji rozmaitych odpadów. Takie działanie jest zasadne zwłaszcza w przypadku firm, które nie posiadają na tyle dużych środków finansowych, by móc podjąć działania ukierunkowane na odróżnianie się od konkurencji. Dla przykładu koszt uzyskania odpowiedniego certyfikatu świadczącego o prowadzeniu działalności przyjaznej środowisku naturalnemu (np. ISO 14001) może przekraczać możliwości wielu małych i średnich przedsiębiorstw. Orsato (2006, s. 133) dodaje, że jest to dogodny wariant strategii dla np. podmiotów, które:

- działają w sektorze przemysłowym,
- ponoszą względnie wysokie koszty produkcji,
- wytwarzają w toku produkcji odpady i/lub produkty uboczne.

Esty i Winston (2009, s. 106) podają rozmaite przykłady stosowania takiej strategii:

- w zakresie zużycia wody producent procesorów komputerowych AMD zmniejszył zużycie wody potrzebnej do czyszczenia wafli krzemowych z 18 galonów na minutę do 6 galonów,
- w zakresie wykorzystania opakowań General Mills zmniejszył objętość opakowań, oszczędzając 890 000 funtów papieru,

- w zakresie zużycia energii UPS dzięki nakłonieniu kierowców do nie-skręcania w lewo oszczędza rocznie trzy miliony galonów paliwa.

W obszarze marketingu strategia ta pozwala odnotowywać istotne korzyści. Przykładowo modyfikacja opakowań, taka jak dokonana przez General Mills, umożliwia wpłynięcie na częstotliwość zakupów dokonywanych przez konsumentów czy też wejście do nowych segmentów rynku. Co więcej, redukując odpady, przedsiębiorstwo może czerpać korzyści także w zakresie samej organizacji marketingu. Jednym z intuicyjnych przykładów może być zmniejszenie zużycia papieru, które zwłaszcza w dużych, zbiurokratyzowanych przedsiębiorstwach może przynieść dość duże oszczędności.

Strategia lidera z kolei wiąże się z chęcią wyróżnienia się na rynku. Kluczową korzyścią tej strategii jest możliwość uniknięcia wojny cenowej z innymi firmami. Dodatkowo wydaje się, że strategia ta w lepszym stopniu niż strategia ekoefektywności nadaje się do przedstawiania konsumentom proekologicznej postawy i działań przedsiębiorstwa. Dzieje się tak, ponieważ jej realizacja wymaga często uzyskania certyfikatów ekologicznych czy też powszechnie ogłoszonego przyjęcia kodu zarządzania środowiskowego itd.

Można przyjąć, że strategia ta jest właściwa dla przedsiębiorstw, które spełniają następujące warunki:

- ich odbiorcami (osoby fizyczne, przedsiębiorstwa) są podmioty, które wysoce cenią sobie walory ekologiczne dostarczanych produktów – np. producent dobra finalnego może wymagać od swojego dostawcy określonych certyfikatów,
- ich działalność nierozzerwalnie łączy się ze stwarzaniem wizerunku jednostki przyjaznej środowisku naturalnemu,
- stronią raczej od rywalizacji cenowej z konkurentami – może to wynikać z chęci kształtowania lojalności konsumentów czy też chęci szybkiego odzyskania poniesionych nakładów inwestycyjnych.

Dwie przedstawione strategie zakładają dostosowanie działań organizacyjnych do wymogów ekologicznych. Jednocześnie wydaje się, że coraz większy wpływ na konsumentów mają warianty strategiczne, które wiążą się z oddziaływaniem na środowiskowe walory produktów i usług. Jednym z takich wariantów jest strategia przywództwa kosztowego. W jej ramach przedsiębiorstwo dąży do redukcji kosztów i tym samym cen

przyjaznych środowisku produktów i usług. Orsato (2006, s. 136–137) opisuje przykład Ecolean, szwedzkiego producenta opakowań. Firma ta posiada 25-procentową przewagę nad konkurentami w zakresie cen. Redukcja ta została osiągnięta w dużej mierze dzięki zastosowaniu w produkcji węgla wapnia zamiast tworzyw sztucznych. W ten sposób nie tylko oferta Ecolean zyskała na walorach ekologicznych, ale także stała się tańsza – węgiel wapnia jest bowiem bardzo łatwo dostępny, gdyż stanowi jeden ze związków chemicznych powszechnie występujących w skorupie ziemskiej.

Ostatnim wariantem jest strategia ekomarki, w ramach której przedsiębiorstwo różnicuje swoją ofertę w stosunku do konkurencji. Zdaniem Orsato (2006, s. 134–135) istnieją trzy warunki jej stosowania:

1. Konsumenci muszą być skłonni płacić wyższe ceny w związku z zakupem produktu proekologicznego.
2. Konsumenci muszą mieć zapewnioną rzetelną informację o ekologicznych walorach produktów i usług.
3. Sposób różnicowania wprowadzony przez przedsiębiorstwo powinien być trudny do skopiowania przez konkurentów.

Strategię tę mogą stosować zarówno przedsiębiorstwa z sektora B2B (*business-to-business*), jak i sektora produktów konsumpcyjnych. Te pierwsze mogą wskazywać swoim odbiorcom korzyści w postaci mniejszego zużycia energii czy wytwarzania mniejszej ilości produktów ubocznych. Te drugie z kolei mają możliwość zapełniania niszy konsumentów świadomych kwestii ekologicznych. Zasadniczą korzyścią, jaką można osiągnąć w ramach tej strategii, jest unikanie konkurencji cenowej. Dla przykładu szwedzkie przedsiębiorstwa używające ekologicznego oznaczenia KRAV pobierają ceny o od 10% do 100% wyższe od konkurentów.

Wybierając oraz realizując którąkolwiek z opisanych strategii, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych czynników. Esty i Winston (2009, s. 129–132) wskazują na potrzebę:

- zapewnienia ofercie przedsiębiorstwa także innych atrybutów niż tylko przyjazność środowisku,
- dostosowania działań przedsiębiorstwa do wymogów konkretnych segmentów,
- przeanalizowania skłonności konsumentów do płacenia wysokich cen.

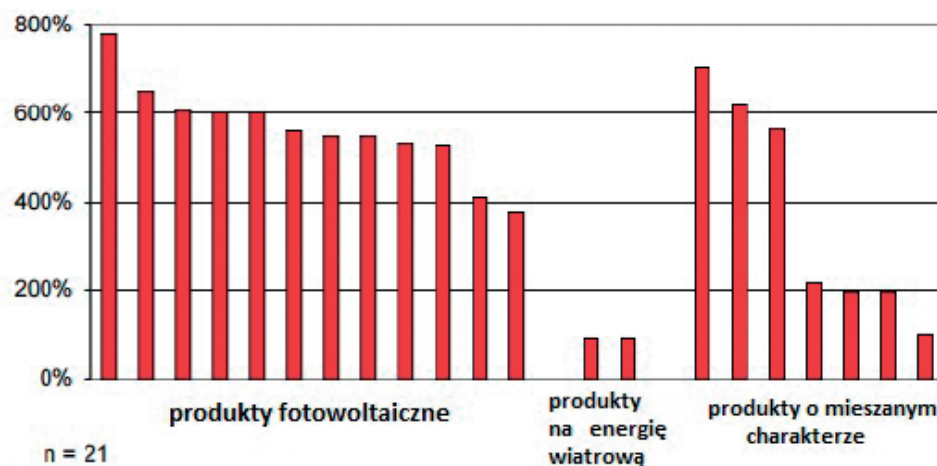
Koncentracja na walorach ekologicznych jako kluczowym atrybucie produktu może być zawodna. Takie działanie bywa efektywne jedynie w przypadkach, gdy ekologiczność produktu istotnie wpływa na warunki życia ludności. W innych sytuacjach proekologiczne cechy dobra powinny być jedynie swoistym dodatkiem do odpowiednio wysokiej jakości czy też korzystnych cech użytkowych. Przekonał się o tym Shell, który wprowadził na rynek Tajlandii paliwa z mniejszą ilością siarki. W kraju tym z uwagi na dużą gęstość zaludnienia i panujące w dużych miastach korki powietrze jest bardzo zanieczyszczone. Z tego powodu nowe paliwa okazały się sukcesem. Jednocześnie jednak wprowadzenie ich na rynek holenderski stało się porażką koncernu. Jakkolwiek świadomość ekologiczna konsumentów z Holandii wydaje się wysoka, to jednak dopiero akcentowanie faktu, że nowe paliwa pozwalają zwiększyć moc silników, przyczyniło się do wzrostu sprzedaży. Przykład ten świadczy o tym, że jeśli potrzeba ochrony środowiska nie jest nagląca (np. z racji niskiego poziomu zanieczyszczeń w danym kraju), a przedsiębiorstwa nie mają środków czy wystarczających kompetencji, by różnicować ofertę w oparciu o inne czynniki niż atuty ekologiczne, wówczas powinny wybrać strategię niskokosztową (ekoefektywności lub przywództwa kosztowego).

Skuteczność strategii zależy w dużej mierze także od tego, czy przedsiębiorstwo jest w stanie dostosować się do specyfiki segmentów. Przykładem niepowodzenia w tym względzie były działania korporacji Monsanto, która z powodzeniem sprzedaje genetycznie modyfikowane artykuły żywnościowe w USA, lecz nie jest w stanie zyskać szerszej przychylności konsumentów z UE.

Uwzględniając konieczność zapewnienia ofercie także innych, typowych atrybutów, jak wysoka jakość, trzeba zauważyć, że inne atrybuty powinny być akcentowane na rynku B2B, a inne na rynkach dóbr konsumpcyjnych. W przypadku tych pierwszych istotne dla nabywców są chociażby oszczędności energii, jakie wynikają z zastosowania proekologicznych dóbr zaopatrzeniowych, maszyn, urządzeń itd. Dla ostatecznego konsumenta ważne będą z kolei inne cechy produktu lub usługi, jak np. łatwość użytkowania. Jeśli zatem przedsiębiorstwo wybiera strategię opartą na różnicowaniu, powinno adaptować ją do każdego z obsługiwanych segmentów.

Ostatnią ze wskazówek przedstawianych przez Esty'ego i Winstona (2009, s. 132) jest ta, by nie oczekiwać, że konsumenci chętnie zapłacą wysokie ceny za ekologiczne produkty. Intuicja podpowiada, że osoby o wysokiej świadomości ekologicznej akceptują wyższe ceny w zamian

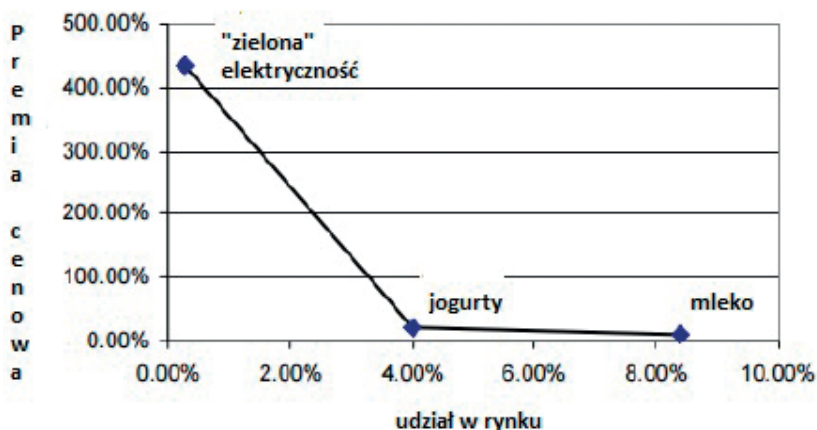
za niski wpływ dobra na środowisko naturalne. Esty i Winston przytaczają jednak przykłady rozmów z przedstawicielami dużych przedsiębiorstw, którzy sugerują, że grono takich konsumentów nie jest duże i stanowi kilka, w porywach kilkanaście procent rynku. Jakkolwiek premia cenowa z tytułu proekologiczności może być dość spora (co potwierdzają dane dla szwajcarskich producentów z branży energetycznej – zob. rys. 5.3), to jednak ostatecznie osiągnięte przychody niekoniecznie muszą być satysfakcjonujące.



Rysunek 5.3. Premia cenowa w branży energetycznej – Szwajcaria

Źródło: Wüstenhagen (1998, s. 3).

Oznacza to, że strategie oparte na różnicowaniu powinny być stosowane jedynie w sytuacji, gdy wyraźnie zarysował się w miarę duży segment konsumentów akceptujących podwyższony poziom cen. Jeśli jego wielkość jest jednak ograniczona, wówczas przedsiębiorstwa powinny skupić się na strategiach opartych na niskich kosztach i cenach. Przy wysokich kosztach np. zdobycia certyfikatów proekologicznych bądź wprowadzenia przyjaznych środowisku technologii pojawia się pokusa, by koszty te przerzucić na konsumenta. Takie działanie musi jednak być ograniczone – zwiększać ceny można tylko do określonego poziomu. Potwierdzeniem tej uwagi jest rysunek 5.4, na którym uwidacznia się ujemna zależność między wysokością cen produktów przyjaznych środowisku a ich udziałem w rynku.



Rysunek 5.4. Związek między premią cenową a udziałem w rynku produktów przyjaznych środowisku – Szwajcaria

Źródło: Wüstenhagen (1998, s. 5).

5.5. Wpływ społecznej odpowiedzialności na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa oczekuje od firmy nowatorskich rozwiązań: nowych produktów i usług, ale także innowacyjnego zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, zidentyfikowanych na świecie, takich jak zmiany klimatyczne czy rosnące ubóstwo i nierówności społeczne. Stąd też identyfikacja potrzeb i oczekiwań interesariuszy oraz stworzenie nowych produktów, usług, technologii, strategii odpowiadających na nie są dzisiaj głównymi czynnikami sukcesu firmy.

Reputacja to wizerunek firmy w oczach interesariuszy. Chodzi zarówno o rozpoznawalność firmy, jak i jej wiarygodność. Zbadano, że pozytywna i spójna ocena przedsiębiorstwa przez otoczenie zewnętrzne stanowi narzędzie rozwoju i bezpieczeństwa ekonomicznego firmy, a także pewnego rodzaju barierę ochronną w momentach kryzysowych. Reputacja przedsiębiorstwa ma dwa wymiary: ogólny, odnoszący się do przejrzystości działania firmy, wywiązywania się ze zobowiązań, uczciwości, odpowiedzialności w stosunku do społeczeństwa i środowiska, oraz odnoszący się bezpośrednio do produktów lub usług świadczonych przez firmę i związanych z ich jakością.

Przez wdrożenie systemu CSR organizacja może odnieść szereg korzyści. Powinny one być rozpatrywane w perspektywie długofalowej. Są to:

- wzrost zainteresowania inwestorów – kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych zarządzane są w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej,

Społeczna odpowiedzialność firm a wyniki finansowe

Przeprowadzono liczne badania na temat powiązań między społeczną odpowiedzialnością firm a osiąganymi przez nie wynikami finansowymi. CSR wpływa pozytywnie na koszt kapitału. Zbadano, że rynek postrzega firmy zaangażowane społecznie jako mniej ryzykowne niż inne i stosownie je za to wynagradza lepszym ratingiem. Istnieją przekonujące dowody na to, że dobre zarządzanie społeczną odpowiedzialnością jest również pozytywnie skorelowane z wynikami finansowymi firmy. Dotyczy to zarówno wyników księgowych, jak i zachowania się kursu akcji. Firmy plasujące się wysoko w ratingach CSR osiągają ponadprzeciętne wyniki finansowe, a kurs ich akcji zachowuje się lepiej niż indeksy rynkowe. Efekty te są widoczne w średniej i dłuższej perspektywie czasowej.

Źródło: Grzymiśławski (2013).

- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy – wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, że w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rośnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie ich wytworzenia oraz ogólną reputację firmy,
- poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – udział firmy w życiu społeczności lokalnej oraz podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych ułatwiają jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych. Szczególną rolę odgrywają tutaj współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz budowanie partnerstw międzysektorowych,
- wzrost konkurencyjności – wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę

konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste,

- podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy – poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników – społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym i dbałości o środowisko wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc, że część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych,
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników,
- korzyści podatkowe – możliwość odliczenia wydatków na cele społeczne od podstawy opodatkowania.

Korzyści społeczne to (Ratajczak, Stawicka 2008, s. 135):

- nagłośnienie zagadnienia, dzięki czemu w realizację celów społecznych mają szansę włączyć się szersze grupy społeczne i rząd,
- edukacja społeczeństwa,
- poprawa stanu środowiska naturalnego,
- kreowanie postaw dobroczynności,
- stymulowanie rozwoju gospodarczo-społecznego miejscowości, regionu lub nawet kraju.

5.6. Ekologiczne zaangażowanie przedsiębiorstw w praktyce

Biznes jest coraz bardziej świadomy korzyści, jakie może przynieść działanie zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorcy w Polsce uważają, że prowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z koncepcją CSR ma korzystny wpływ na wyniki finansowe firm. W badaniu przeprowadzonym przez KPMG najczęściej wskazywaną korzyścią jest poprawa wizerunku firmy na rynku – ponad połowa (52%) badanych uważa, że może być to efekt prowadzenia działań CSR. Kolejną zaletą prowadzenia działań zgodnych z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu jest potencjalny wzrost akceptacji przez otoczenie, na co wskazuje ponad jedna trzecia ankietowanych przedsiębiorców (KPMG 2015).

Prawie połowa przedsiębiorstw w Polsce prowadzi obecnie działania CSR. Kolejne kilkanaście procent (15%) zastanawia się nad ich rozpoczęciem, co oznacza, że w najbliższych latach można spodziewać się rozwoju tej koncepcji w polskich firmach. Dotyczy to jednak głównie dużych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza z udziałem kapitału zagranicznego.

Podmioty, które prowadzą działania z zakresu CSR, zdecydowanie częściej decydują się wspierać lokalne społeczności (89%) oraz prowadzić działania dotyczące środowiska naturalnego (85%). Są to jednocześnie dwa obszary, które w opiniach respondentów badania okazały się najważniejsze z punktu widzenia ich działalności. Poniżej przedstawiamy kilka przykładów działań z zakresu ekologicznego CSR³:

- Jesienią 2014 roku w ramach realizacji projektu „Najbardziej zielony terminal w Polsce” firma Schenker uruchomiła nowy terminal w miejscowości Złotoria koło Białegostoku, który jest najbardziej ekologicznym terminalem cross-dockingowym w Polsce. Obiekt jest wyposażony w lampy LED i solarne, co pozwala na ograniczenie emisji CO₂ o 31 400 ton rocznie. Kolektory słoneczne na dachu części biurowej umożliwiają podgrzewanie wody użytkowej. Terminal magazynuje także ponad 7 tys. litrów deszczówki, ograniczając zużycie wody wodociągowej. Konstrukcja budynku zapewnia optymalizację światła dziennego w pomieszczeniach, dobrą akustykę i odpowiednią jakość powietrza. W hali zostały zamontowane urządzenia grzewczo-wentylacyjne pozwalające na odzysk ciepła oraz piec kondensacyjny.

³ Pochodzą one z Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015).

- „Las pełen energii” to autorska akcja ekologiczna spółki PGE, realizowana we współpracy z Regionalnymi Dyrekcjami Lasów Państwowych. Projekt ma na celu budowę postaw proekologicznych wśród dzieci i młodzieży i adresowany jest przede wszystkim do społeczności lokalnych. W wydarzeniu udział wzięło ok. 700 osób, które posadziły ponad 40 tys. sadzonek drzew. Ta sama firma zorganizowała akcję „Wakacje pod prąd – odkrywamy miejsca pełne energii”. W jej ramach zaprezentowano atrakcyjne turystycznie miejsca, które znajdują się na terenach będących wcześniej strefą aktywności biznesowej PGE.
- W ramach akcji „Wielka zbiórka odpadów” IKEA zachęca klientów do przynoszenia odpadów i oddawania ich do utylizacji. Firma oferuje w zamian sadzonki roślin różnych gatunków.
- Firma Kronopol zainicjowała projekt „Aktywnie przez Zielony Las”, w ramach którego przeprowadzono m.in. rewitalizację niebieskiego szlaku rowerowo-pieszego oraz ustawiono przyrządy do ćwiczeń (tzw. siłownia pod chmurką) w jednym z ulubionych miejsc spędzania wolnego czasu przez mieszkańców Żar. Firma dostarczała do 9 szkół znajdujących się na terenie powiatu żarskiego raz w tygodniu pieczywo. Rozdano 120 tys. drożdżówek.
- W ramach programu Ambasadorów Zrównoważonego Rozwoju wolontariusze firmy Henkel przeprowadzili szereg prelekcji dotyczących troski o środowisko naturalne, idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnej konsumpcji dla 800 uczniów.

Dlaczego część firm nie decyduje się na realizację projektów z zakresu CSR? Przyczyną może być nieznanie koncepcji CSR, brak wiedzy oraz brak pracowników, którzy posiadaliby odpowiednie kwalifikacje, aby zająć się tym tematem. Wiele firm nie widzi wymiernych korzyści działań zaangażowanych społecznie, a część nie posiada wystarczających środków finansowych.

W obliczu nowych wyzwań związanych z koniecznością ochrony środowiska naturalnego przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na wdrożenie strategii marketingowych uwzględniających społeczną odpowiedzialność biznesu. Należy jednak zaznaczyć, że niektóre przedsiębiorstwa są bardziej predestynowane, by te strategie wdrażać. Przykładami

mogą być duże podmioty o renomowanych markach czy też działające w branżach mających znaczny wpływ na środowisko. W odniesieniu do rosnącej troski o stan środowiska naturalnego małe i średnie przedsiębiorstwa również powinny rozważyć przyjęcie ekologicznych strategii marketingowych z uwagi na m.in. rozszerzający się zakres podmiotowy regulacji środowiskowych czy wymogi stawiane przez większych odbiorców.

Sam wybór określonej strategii jest procesem złożonym i wieloaspektowym. Dostosowując swoje działania marketingowe do wymogów środowiskowych, przedsiębiorstwa powinny uwzględniać rozmaite czynniki, takie jak posiadane zasoby finansowe, zależność sprzedaży od wizerunku proekologicznego, rodzaj branży, postawa ekologiczna odbiorców czy też ich gotowość do płacenia wysokich cen.

Pytania kontrolne

1. Dlaczego duże przedsiębiorstwa są bardziej narażone na wystąpienie zewnętrznych nacisków, by stawały się bardziej przyjazne środowisku naturalnemu?
2. Czy małe przedsiębiorstwa powinny uwzględniać wymogi środowiskowe w swoich strategiach marketingowych? Uzasadnij swoją odpowiedź.
3. Dlaczego niektóre przedsiębiorstwa preferują pasywne działania w zakresie ochrony środowiska, decydując się jedynie na dostosowanie swojej oferty oraz prowadzonej działalności do obowiązujących przepisów prawnych?
4. Wskaż przykłady przedsiębiorstw ze swojego państwa realizujących poszczególne ekologiczne strategie konkurencyjne wymieniane przez Orsato.
5. Kiedy zasadne jest stosowanie ekologicznych strategii niskokosztowych opisywanych przez Orsato?

Literatura

- Adamczyk J. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Ansoff H.I., Stewards J.M. (1967), *Strategies for a Technology-Based Business*, „Harvard Business Review”, Vol. 45.
- Bartkowiak G. (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.

- Bem-Koziel K. (2008), *CSR a efektywność pracy*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Cater T., Prasnikar J., Cater B. (2009), *Environmental Strategies and Their Motives and Results in Slovenian Business Practice*, „Economic and Business Review”, nr 11(1), s. 55–74.
- Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, „Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Davis K., Blomstrom R. (1966), *Business and its Environment*, McGraw-Hill, New York.
- Esty D.C., Winston A.S. (2009), *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, Hoboken, NJ.
- Ferrell O.C., Hartline M.D. (2011), *Marketing Strategy*, Cengage South-Western, Andover.
- FOB (2015), *Odpowiedzialny biznes w Polsce w 2014. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic Management. A Stakeholders' Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine”, September 13, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Jain S.C. (1999), *Marketing Planning & Strategy*, Cengage South-Western, Andover.
- Johnson G., Scholes K. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London.
- Kaczmarek B. (2011), *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, „Civil and Environmental Engineering/Budownictwo i Inżynieria Środowiska”, nr 2, s. 507–510.
- Kaczocha W. (2009), *Filozoficzno-etyczne rozwinięcie idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 42, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
- Klimczak B. (1996), *Etyka gospodarcza*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Kotler P., Anderson G. (2012), *Principles of Marketing*, Pearson Education, Harlow.
- Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing Management*, Pearson Education-Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- KPMG (2015), *Spółeczna odpowiedzialność firm. Fakty a opinie*, Warszawa.

- Lewicka-Strzałecka A. (1999), *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa.
- Orsato R.J. (2006), *Competitive Environmental Strategies. When Does It Pay to Be Green?*, „California Management Review”, nr 48(2), s. 127–143.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 42, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
- Ratajczak M., Stawicka E. (2008), *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Rojek-Nowosielska M. (2006), *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Tilley F. (1999), *Small-Firm Environmental Strategy. The UK Experience*, „Greener Management International”, Vol. 25, s. 67–80.
- Wiśniewska A. (2004), *Strategie proekologiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] M. Kistowski (red.), *Studia ekologiczno-krajobrazowe w programowaniu rozwoju zrównoważonego. Przegląd polskich doświadczeń u progu integracji z Unią Europejską*, Gdańsk, s. 91–98.
- Wüstenhagen R. (1998), *Pricing Strategies on the Way to Ecological Mass Markets*, Greening of Industry Network Conference, mimeo.

Rozdział 6

Ekologia w biznesie na przykładzie systemów zarządzania środowiskiem i ekooznaczeń

Anetta Kuna-Marszałek, Małgorzata Misiak

6.1. Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstw

Wzrost zainteresowania problematyką ochrony środowiska stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania. Ekologizacja gospodarowania determinuje funkcjonowanie firmy i integrację zadań związanych z ochroną środowiska ze wszystkimi celami, funkcjami i realizowanymi koncepcjami rozwoju. Zdaniem wielu badaczy (np. Malara 2006, s. 276) współczesne przedsiębiorstwa powinny kompleksowo odnosić się do problemów produkcji i konsumpcji w powiązaniu z systemami środowiska oraz stosować instrumenty ekonomiczne, które stymulują efektywne wykorzystanie zasobów i chronią ekosystem przed degradacją.

Można zatem mówić o specyficznym modelu funkcjonowania firmy we współczesnej gospodarce, o tzw. **ekologicznym, społecznym odpowiedzialnym biznesie** (ECSR), który uwzględnia czynnik prośrodowiskowy na wszystkich poziomach firmy, bierze pod uwagę potrzeby jej interesariuszy „przy realizacji głównych wartości organizacji dzięki ich świadomości wewnątrz przedsiębiorstwa” (Chodyński i in. 2007, s. 188). Dokonując próby przedstawienia podstaw metodologicznych koncepcji ECSR, można wyznaczyć jej główne założenia, m.in. (Chodyński i in. 2007, s. 188–189):

- stanowi ona źródło kreowania innowacji ekologicznej na potrzeby długotrwałego rozwoju i wzrostu firmy,
- jest gwarantem skutecznego raportowania standardów postępowania dla interesariuszy w odniesieniu do wewnętrznego funkcjonowania

firmy (prawa człowieka i przyrody, pracy i technologii, środowiska pracy i środowiska przyrodniczego itd.),

- stanowi źródło obniżenia ryzyka biznesowego przedsiębiorstwa.

Niektórzy autorzy podnoszą rolę czynnika ekologicznego do wymiaru strategicznego w działalności firmy oraz uwypuklają go w budowaniu jej wartości (Seroka-Stolka 2012). Z wdrażaniem modelu ECSR wiąże się także pojęcie „**zielonej korporacji**”, podkreślające wagę odpowiedzialności ekologicznej w działalności rynkowej. Według wielu ekonomistów (Bansal, Roth 2000; Tran 2009) determinantami powstawania i rozwoju tego typu firm są m.in. zwiększenie przewagi konkurencyjnej przez wdrażanie ekoinnowacji czy realizacja zasad zielonego zarządzania. To prowadzi do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów, szybszego zwrotu z inwestycji, poszerzania rynków zbytu, różnicowania produktów czy poprawy wizerunku korporacji.

Stosowanie koncepcji ECSR i proklamowanie działań prośrodowiskowych stają się szczególnie istotne przede wszystkim dla konsumentów z krajów rozwiniętych, im bardziej zamożne bowiem społeczeństwo, tym wyraźniej widać zmiany systemu wartości i wzrost świadomości społecznej, kulturowej, a zwłaszcza ekologicznej. W rezultacie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, poza celami produkcyjnymi, finansowymi czy marketingowymi, coraz częściej uwzględnia się również aspekty ochrony środowiska przyrodniczego, które zintegrowane z wszystkimi funkcjami i zadaniami w firmie istotnie wpływają na wyniki prowadzonej działalności i perspektywy rozwojowe (Kuna-Marszałek, Marszałek 2011). Przedsiębiorstwa odpowiedzialne ekologicznie mogą liczyć na uzyskanie wymiernych korzyści z przyjętej strategii, choć uwzględnienie uwarunkowań środowiskowych w działalności biznesowej nie jest ani proste, ani tanie. Wymaga stosowania odpowiednich narzędzi i rozwiązań prawnych, np. wdrażania w firmie systemów zarządzania środowiskowego (SZŚ) czy wyróżniania produktów ekoznakami. Towar spełniający określone standardy czy oznakowany i zaoferowany konsumentowi z odpowiednią informacją o właściwościach prośrodowiskowych może wyróżnić producenta spośród innych dostawców. Są to zatem ważne instrumenty komunikowania się przedsiębiorstwa z odbiorcami i są ewidentnie strategią w rynkowej walce o klienta.

6.2. Systemy zarządzania środowiskiem

6.2.1. Definicja i filozofia działania

SZŚ jest częścią ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, który umożliwia nadzorowanie i ocenę wpływu jego działalności na środowisko oraz działań mających na celu minimalizację negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie naturalne (Maruszak-Flejszman 2007). Pojęcie to obejmuje całość problematyki dotyczącej wpływu wywieranego przez daną organizację na środowisko, a mających znaczenie dla jej strategii i konkurencyjności na rynku.

Filozofia **zarządzania środowiskowego** została po raz pierwszy sformułowana w połowie lat 80. XX w. w „Kodeksie postępowania w zakresie zarządzania środowiskowego” Niemieckiego Stowarzyszenia na Rzecz Zarządzania Środowiskiem. Opracowanie i przyjęcie tego kodeksu przez stowarzyszenie przemysłowców było pierwszą inicjatywą tego rodzaju na świecie. Natomiast koncepcja systemowego podejścia do problemu ochrony środowiska w działalności przedsiębiorstw znalazła swój wyraz w dokumencie uchwalonym w 1991 r. z inicjatywy Międzynarodowej Izby Handlowej zatytułowanym „Karta Biznesu dla Zrównoważonego Rozwoju”. Dokument ten zawiera 16 zasad dotyczących rozwoju przemysłu przy pełnym poszanowaniu zasad ochrony środowiska przyrodniczego i jego pojemności ekologicznej (Lisowska-Mieszkowska 2007, s. 7).

Systemy zarządzania środowiskowego dzieli się na nieformalne (niecertyfikowane), oparte na własnej lub zewnętrznej koncepcji (np. Program Czystszej Produkcji czy *Responsible Care*¹) oraz formalne. Geneza sformalizowanych SZŚ sięga lat 90. XX w., kiedy to w Wielkiej Brytanii opracowano pierwszy na świecie standard dotyczący systemu zarządzania środowiskowego, normę BS 7750. Struktura tej normy została oparta na międzynarodowej normie ISO 9000 dotyczącej zarządzania jakością.

¹ Program Czystszej Produkcji polega na takim zarządzaniu produkcją, które zapobiega powstawaniu odpadów oraz ogranicza marnotrawstwo zasobów pracy, materiałów wsadowych i energii. Oznaczenie wyrobu znakiem CP – znanym na całym świecie – jest potwierdzeniem, że producent zapewnia wyrób przyjazny dla środowiska w produkcji, eksploatacji i końcowej utylizacji. Natomiast ideą Programu *Responsible Care* jest dobrowolne zadeklarowanie się przedsiębiorców, że warunki, w jakich realizują procesy wytwórcze, będą ciągle udoskonalane, tak aby systematycznie ograniczało się negatywne oddziaływanie firmy na wszystkie elementy środowiska przyrodniczego.

Prawie w tym samym czasie Komisja Europejska rozpoczęła prace nad przygotowaniem rozporządzenia dopuszczającego dobrowolny udział przedsiębiorstw sektora przemysłowego Wspólnoty w systemie ekozarządzania i audytu. Była to regulacja analogiczna do normy BS 7750, ale przeznaczona dla wszystkich krajów Unii Europejskiej. Rozporządzenie to weszło w życie w 1995 r., a rok później aktualizacja brytyjskiej normy została opublikowana przez Międzynarodową Organizację Normalizacji ISO jako międzynarodowa norma ISO 14001².

Tak więc dzisiaj mamy dwa najważniejsze formalne standardy w dziedzinie ekozarządzania: **system EMAS i normę ISO 14001**. Ich podstawą jest cykl Deminga nazwany też cyklem PDCA³ (*Plan-Do-Check-Act*): planuj – wykonaj – sprawdzaj – działaj. Cykl ten zapewnia ciągłe doskonalenie efektów osiąganych przez organizację w obszarze jej relacji ze środowiskiem:

- planowanie, tj. określanie czynności, których wykonanie jest niezbędne, aby otrzymać efekt najwyższej jakości,
- wykonanie zaplanowanych czynności zgodnie z wszystkimi punktami planu,
- zbadanie wyników wykonanych działań, czyli sprawdzenie, czy plan był skuteczny, w celu stwierdzenia, co można byłoby zrobić lepiej,
- włączenie pomysłów ulepszających do nowego planu.

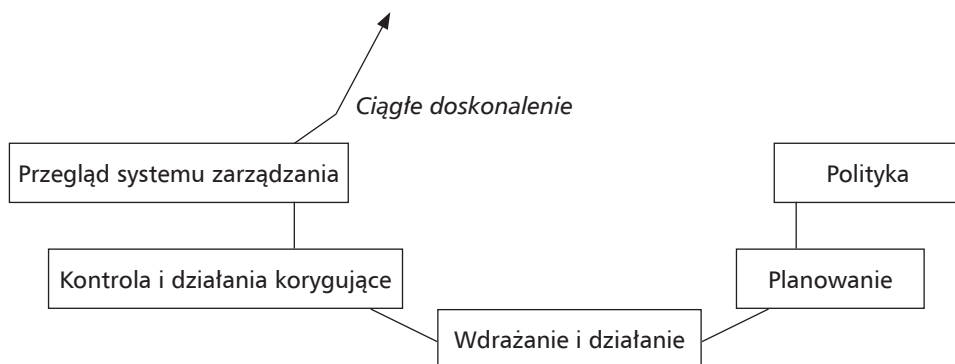
Realizując powyższe etapy, można uzyskać efekt spirali, w której każde kolejne działanie jest lepsze od poprzedniego, co prowadzi do ciągłej poprawy wyników (por. rys. 6.1).

Oba systemy dotyczą wymogów, jakie firma powinna spełniać, by posiadać sprawnie funkcjonujący i wiarygodny SZŚ. Identyczny jest też cel, który przyświecał tym dwóm standardom: chodziło o ograniczenie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko. EMAS jest bardziej rozbudowany w porównaniu z normą ISO 14001, choć jej zapowiadana reforma zbliży oba systemy (Dziennik „Gazeta Prawna” 2015). Wśród dodatkowych wymagań EMAS wymienić można obowiązek bezwzględnego spełniania wszystkich wymagań prawnych w odniesieniu do środowiska, zobowiązanie do stałego doskonalenia efektów działalności środowiskowej,

² Aktualna norma wydana została w 2004 r. Polska wersja, wydana przez Polski Komitet Normalizacyjny, pochodzi z 2005 r. i ma oznaczenie PN-EN ISO 14001:2005.

³ To cykl ilustrujący podstawową zasadę ciągłego ulepszania, doskonalenia. Jego autorem jest W. Deming, amerykański statystyk pracujący w Japonii.

nacisk na zaangażowanie pracowników i komunikację zewnętrzną, obowiązek przeprowadzenia przeglądu środowiskowego i audytów wewnętrznych, wprowadzenie logo i rejestru podmiotów posiadających wdrożony system, a także możliwość odstępstw dla małych organizacji⁴.



Rysunek 6.1. Cykl Deminga w SZŚ

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy PN-EN ISO 14001:2005.

Wynika z tego, że przedsiębiorstwa mogą wybrać jeden z opisanych standardów. Za normą ISO 14001 przemawia popularność systemów zarządzania jakością według norm ISO 9000. Istnieje także możliwość połączenia SZŚ z posiadanym systemem zarządzania jakością, tym bardziej że oba zawierają wiele podobnych składników, np. udokumentowane procedury, kwestie dotyczące organizacji i personelu, realizację kontroli, prowadzenie zapisów, działania korygujące, audyty, przegląd wykonywany przez kierownictwo (Sałek-Imińska 2004, s. 377). Ponadto certyfikaty ISO są rozpoznawalną w skali międzynarodowej wizytówką firmy. Atuty EMAS to unijny zasięg, rejestr przedsiębiorstw dający szansę na łatwiejsze budowanie relacji handlowych w kraju i za granicą dzięki znalezieniu się w ogólnodostępnej wspólnotowej bazie danych, i logo stanowiące dla firmy atrakcyjne narzędzie komunikacyjne i marketingowe.

6.2.2. Korzyści i koszty wdrażania

Sprawnie działający system zarządzania środowiskowego pozwala organizacji na uzyskanie wymiernych korzyści, znajdujących odzwierciedlenie nie tylko w sferze ekonomicznej i finansowej. Według Ejdys (2007,

⁴ System EMAS easy.

s. 294) korzyści związane z funkcjonowaniem SZŚ można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne (generowane w otoczeniu firmy).

Do pierwszej kategorii należą:

- obniżenie kosztów działalności przez ograniczenie zużycia surowców, wody i energii,
- minimalizacja kosztów przez redukcję opłat ponoszonych za gospodarcze korzystanie ze środowiska (dzięki ograniczeniu ilości odpadów, ścieków, emisji gazów oraz zwiększenie ilości odpadów poddawanych recyklingowi) czy zmniejszenie ryzyka nałożenia kar z uwagi na niedopełnienie obowiązków wynikających z prawa środowiskowego,
- ograniczenie możliwości wystąpienia ewentualnych awarii i wypadków, a także zminimalizowanie ich potencjalnych skutków dzięki przygotowanym wcześniej procedurom postępowania w sytuacjach awaryjnych,
- obniżenie kosztów ubezpieczeń przedsiębiorstw, których działalność może prowadzić do poważnych awarii,
- możliwość uzyskania dogodnych kredytów bankowych na inwestycje proekologiczne,
- wzrost konkurencyjności firmy na rynkach przywiązujących wagę do proekologicznego podejścia do działalności biznesowej,
- możliwość ubiegania się o zlecenia firm wymagających od podwykonawców wysokich standardów środowiskowych lub zamówienia publiczne, w których kryterium jest posiadanie wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego.

Do wewnętrznych korzyści pozaekonomicznych zaliczyć można:

- poprawę jakości oraz bezpieczeństwa pracy poprzez wzrost świadomości pracowników i ich zaangażowanie w działalność organizacji,
- sprawniejsze zarządzanie przedsiębiorstwem (precyzyjnie określone cele, zadania, procedury ich realizacji, odpowiedzialność na każdym stanowisku pracy, kontrola działania),
- działanie zgodne z obowiązującymi wymaganiami prawnymi,
- szybsze i sprawniejsze uzyskiwanie pozwoleń czy decyzji w sprawie działalności przedsiębiorstwa,
- wzrost samokontroli i odpowiedzialności oraz świadomości ekologicznej pracowników (chętniej będą się identyfikować ze znanym ze swojej troski o środowisko przedsiębiorcą).

Wdrożenie SZŚ generuje szereg korzyści ujawniających się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Są to (Marcinkowski 2010):

- poprawa wizerunku firmy oraz zwiększenie jej wiarygodności w oczach interesariuszy, np. inwestorów, kontrahentów, organów administracji publicznej, dzięki możliwości wykazania, że organizacja prowadzi swą działalność w zgodzie z obowiązującymi przepisami prawa,
- szansa na łatwiejsze budowanie relacji handlowych,
- lepsze relacje z klientami, lokalną społecznością, organami administracji publicznej poprzez nawiązanie otwartego dialogu z zainteresowanymi stronami.

Wdrożenie SZŚ oznacza konieczność poniesienia przez firmę konkretnych kosztów. Dotyczą one zarówno przedsiębiorstw, które zdecydowały się samodzielnie wprowadzać system, jak i tych, które skorzystały z pomocy firm konsultingowych. Koszty te dotyczą: przeznaczenia określonych zasobów do zadań związanych z wdrażaniem systemu lub zatrudnienia osób mających odpowiednie kwalifikacje, współpracy z konsultantami zewnętrznymi i wreszcie dostosowania działalności do wymogów prawa środowiskowego, jeśli organizacja do tej pory ich nie spełniała. Koszty te mogą być bardzo różne w zależności od wielkości i specyfiki przedsiębiorstwa. Wdrożony SZŚ także pociąga za sobą nakłady na określone koszty, związane z proekologiczną modernizacją firmy, jak i funkcjonowaniem systemu ek zarządzania. Powinny być one brane pod uwagę przez przedsiębiorstwo przy rachunku ekonomicznym działań proekologicznych (Lisowska-Mieszkowska 2007, s. 14).

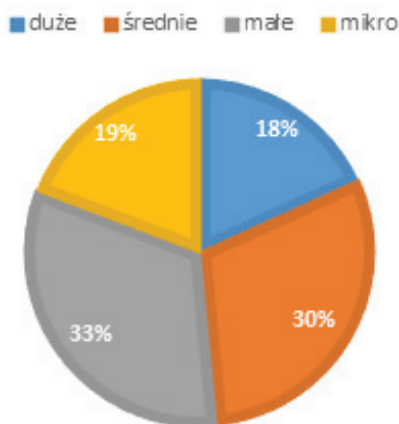
6.2.3. Systemy zarządzania środowiskiem w praktyce

Z danych Komisji Europejskiej wynika, że na terenie UE w systemie EMAS zarejestrowanych jest 9794 obiektów⁵ i 2928 organizacji. Dane dla Polski wynoszą odpowiednio 129 i 46 podmiotów⁶. W przemyśle najczęściej rejestracji odnotowano w sektorze gospodarki odpadami, wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną i gaz, produkcji chemikaliów

⁵ „Obiekt” oznacza geograficznie wydzielony obszar podlegający kontroli zarządczej organizacji, obejmujący działania, produkty i usługi, w tym całą infrastrukturę, wyposażenie i materiały; obiekt jest najmniejszą jednostką, która jest uwzględniana do celów rejestracji (art. 2 rozporządzenia EMAS).

⁶ Dane dostępne na stronie www.ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do (dostęp: 14.09.2015).

i wyrobów chemicznych, a także w produkcji żywności. W usługach najwięcej organizacji posiadających SZŚ według standardu EMAS występuje w administracji publicznej, zakwaterowaniu i edukacji. Interesująco przedstawia się struktura rejestracji w systemie EMAS według wielkości przedsiębiorstw (por. rys. 6.2). Zainteresowanie EMAS przejawiają mniej więcej w równym stopniu duże i średnie, jak i małe oraz mikroprzedsiębiorstwa.



Rysunek 6.2. Rejestracje EMAS według wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: www.ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do (dostęp: 14.09.2015).

Co ciekawe, w UE zdecydowanie bardziej powszechne są SZŚ według normy ISO 14001. Według danych Eco-Innovation Observatory w 2012 r. posiadało je ponad 105 tys. podmiotów⁷. W Polsce przyznano je blisko 1800 przedsiębiorstwom. Ze statystyk ISO wynika, że w 2013 r. certyfikaty ISO posiadało 301 tys. podmiotów⁸, najwięcej w Chinach, we Włoszech i w Japonii.

W Polsce większość firm wdrażających SZŚ to przedsiębiorstwa produkcyjne⁹, co wynika ze skali zagrożeń dla środowiska związanych z działalnością przemysłową. Większość z nich to podmioty relatywnie duże, tj. zatrudniające powyżej 250 pracowników. Prawie wszystkie firmy wdrażające sformalizowane systemy ek zarządzania zauważają ich przełożenie

⁷ www.database.eco-innovation.eu/indicators/view/99/1 (dostęp: 14.09.2015).

⁸ Dane pochodzą z ISO Survey of Management System Standard Certifications (www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf, dostęp: 14.09.2015).

⁹ Poniższy fragment opracowano na podstawie Matuszak-Flejszman (2009).

na zmniejszenie negatywnych skutków ich działalności dla środowiska poprzez zmniejszenie ilości odpadów, emisji szkodliwych substancji do atmosfery czy zapotrzebowania na surowce naturalne. Większość firm dostrzega pozytywny wpływ SZŚ na ich pozycję na rynku, konkurencyjność i redukcję kosztów w związku ze zmniejszonym zużyciem surowców. Wydaje się, że na polskim rynku brak jest jeszcze przełożenia systemu EMAS czy norm ISO na warunki ubezpieczenia lub dostępu do źródeł finansowania. W każdym razie polscy przedsiębiorcy nie widzą takiego związku.

6.3. Ekoznakowanie

6.3.1. Co to jest ekoznakowanie

W polskiej literaturze przedmiotu istnieje wiele odpowiedników angielskich pojęć *ecolabels* i *eco-labelling*. Zamiennie używa się określeń: ekooznaczenia, oznaczenia ekologiczne, ekoznaki, etykiety ekologiczne, deklaracje środowiskowe oraz (na określenie systemu) ekoznakowanie, etykietowanie ekologiczne, ekoetykietowanie, etykietowanie środowiskowe, znakowanie środowiskowe, certyfikacja ekologiczna. Dotyczą one tego samego zjawiska, czyli procesu przyznawania ekologicznego znaku dla konkretnych towarów lub usług, który polega na analizie produktu pod względem uciążliwości dla środowiska i kończy się otrzymaniem certyfikatu uprawniającego do używania etykiety ekologicznej. **Ekoznakowanie** oznacza, że wyrób taki oddziałuje w mniejszym stopniu negatywnie na zdrowie człowieka i środowisko przyrodnicze niż alternatywne produkty o takim samym przeznaczeniu (Leśniak 2009, s. 105). Ekoetykiety można znaleźć m.in. na opakowaniach artykułów spożywczych, środków czystości i kosmetyków, przy czym kolory znaków mogą być różne, a napisy w różnych językach.

Potwierdzenie spełnienia przez producenta odpowiednich wymagań ekologicznych pozwala mu na posługiwanie się charakterystycznym znakiem, mającym określoną wartość marketingową i przyczyniającym się do zwiększenia sprzedaży danego produktu. Etykiety i deklaracje środowiskowe są jednym z narzędzi zarządzania środowiskowego, dostarczają informacji o wyrobie lub usłudze w kategoriach ich ogólnego charakteru środowiskowego lub pewnej liczby aspektów. Mają za zadanie efektywnie wpływać na decyzje zakupu określonego produktu (*Etykiety i deklaracje środowiskowe – zasady ogólne* 2003, s. 5).

Znaki ekologiczne mogą mieć charakter pozytywny – są wówczas przyznawane wyrobom przyjaznym środowisku, negatywny – ostrzegają

konsumenta o zagrożeniach dla środowiska związanych z użytkowaniem produktu oraz neutralny – ich celem jest informowanie o problematyce ekologicznej (Adamczyk 2004, s. 174–175). Niezależnie od tego, jakie ekooznaczenia odnajdujemy na wyrobach, wszystkie przyczyniają się do lepszego postrzegania produktu przez konsumenta oraz w odpowiedni sposób kształtują wizerunek firmy. Do tego jednak niezbędne są wysoka świadomość ekologiczna konsumentów oraz umiejętność odczytywania oznaczeń, ich kojarzenia oraz interpretowania.

Proces umieszczania specjalnego oznaczenia (logo) nazywany jest etykietowaniem. Według definicji ISO etykietowanie środowiskowe to stwierdzenie, które określa aspekty środowiskowe wyrobu lub usługi – mogą one przybierać postać oświadczenia, symbolu lub znaku graficznego na wyrobie, naklejce lub opakowaniu, w piśmiennictwie dotyczącym wyrobu, w biuletynie technicznym, reklamie, telemarketingu, jak również w mediach cyfrowych lub elektronicznych takich jak Internet (*Etykiety i deklaracje środowiskowe. Własne stwierdzenia środowiskowe* 2002, s. 7). Jego celem jest wspieranie podaży i popytu na takie produkty, które powodują mniejsze obciążenie dla środowiska. Dostarczając konsumentowi sprawdzalną, dokładną i niewprowadzającą w błąd informację o aspektach prośrodowiskowych nabywanych przez niego dóbr, tym samym poprzez działania rynkowe stymuluje się ciągłą poprawę stanu środowiska przyrodniczego.

Ocenie środowiskowej i ekoetykietowaniu mogą być poddane wszystkie towary dostępne na rynku, a zwłaszcza te, które z jednej strony wykazują istotną dla niego uciążliwość, a z drugiej szerokie, realne możliwości poprawienia tego stanu rzeczy. W ciągu ostatnich 30 lat pojawiło się wiele inicjatyw mających na celu oznaczanie wyrobów i usług, które spełniają wyższe od przeciętnych standardy w odniesieniu do ochrony środowiska. W celu ujednolicenia podejścia do ekooznaczania produktów ISO wydała grupę norm dotyczących tych zagadnień (ISO 14020, ISO 14021, ISO 14024, ISO 14025, ISO 14040, ISO 14044).

6.3.2. Rodzaje ekooznaczeń

Według ISO można wyróżnić 3 typy ekooznaczeń wskazujących na określone walory środowiskowe produktów:

- **typ I** – znaki potwierdzające zgodność z kryteriami środowiskowymi, przyznawane przez niezależne jednostki po dokonaniu badań pod kątem spełniania wielu szczegółowych kryteriów,

- **typ II** – informacje dołączane do produktów przez przedsiębiorców (wytwórców, importerów, dystrybutorów, sprzedawców lub kogokolwiek innego, kto chciałby odnieść korzyść z takiego stwierdzenia) na podstawie ich własnych standardów ekologicznych, które dotyczą wybranych cech wyrobów, np. możliwości biodegradacji czy recyklingu,
- **typ III** – deklaracje środowiskowe zatwierdzone przez niezależne jednostki. Nie ocenia się w nich ekologiczności produktu, ale przedstawia informacje ilościowe (np. o emisji CO₂ czy NO_x), które mogą być wykorzystane przez konsumenta i motywować go do zakupu bardziej ekologicznego wyrobu. Deklaracje środowiskowe mogą wpływać na doskonalenie konstrukcji towaru zarówno pod względem technicznym, jak i jego eksploatacji ekonomicznej oraz modyfikacji technologii wytwarzania.

W praktyce najczęściej stosowanym oznaczeniem są ekoetykiety świadczące o specyfice wyrobu, które są umieszczane na produktach lub ich opakowaniach. Poza tym istnieją również znaki związane z konkretną branżą, znaki efektywności energetycznej czy symbole widoczne na opakowaniach i wskazujące na ich cechy, a nie dotyczące walorów produktu.

Tabela 6.1. Charakterystyka rodzajów ekoznakowania

Rodzaje ekooznaczeń	Charakterystyka
Etykiety i deklaracje środowiskowe I typu	<ul style="list-style-type: none"> – przyznawane przez niezależną stronę po spełnieniu kryteriów środowiskowych, opartych na uproszczonym badaniu cyklu życia – mogą mieć charakter krajowy, regionalny czy międzynarodowy
Etykiety i deklaracje środowiskowe II typu	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzane przez samego wytwórcę, są to tzw. własne stwierdzenia środowiskowe, które mogą dotyczyć: <ul style="list-style-type: none"> • procesu wytwarzania i dystrybucji (np. zawartości materiału z odzysku, odzyskanej energii) • użytkowania produktu (np. zmniejszonego zużycia energii czy wody, produktu o przedłużonym życiu) • zagospodarowania zużytego produktu (np. nadający się do ponownego użycia czy przetworzenia, kompostowalny, degradowalny)

Tabela 6.1. (cd.)

Rodzaje ekooznaczeń	Charakterystyka
Etykiety i deklaracje środowiskowe III typu	<ul style="list-style-type: none"> – przyznawane przez niezależną stronę – oparte na niezależnej weryfikacji danych oceny cyklu życia produktu, analizie danych odnoszących się do wejść i wyjść cyklu życia (LCI – <i>Life-Cycle Inventory</i>) lub na modułach informatycznych zgodnie z przyjętym normami oraz jeśli to istotne – na dodatkowych informacjach środowiskowych – opracowane z użyciem wcześniej określonych parametrów – administrowane przez operatora programu, którym mogą być przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, branże przemysłowe lub stowarzyszenia handlowe, władze publiczne, agencje oraz niezależne instytucje naukowe lub inne organizacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Etykiety i deklaracje środowiskowe. Etykietowanie środowiskowe I typu. Zasady i procedury*, PN-EN ISO14024:2002; *Etykiety i deklaracje środowiskowe. Własne stwierdzenia środowiskowe (Etykietowanie środowiskowe II typu)*, PN-EN ISO 14021:2002; *Etykiety i deklaracje środowiskowe. Deklaracje środowiskowe III typu. Zasady i procedury*, PN-EN 14025:2009.

Aby ekoznak mógł zostać przyznany konkretnemu produktowi, musi on spełniać określone warunki, które są ustalane dla grup dóbr o takim samym przeznaczeniu, konkurujących ze sobą na rynku. Szczególnie jest to istotne w przypadku znaków I i III typu, w tych ostatnich dodatkowo analizuje się cały cykl życia produktu (LCA – *Life Cycle Analysis*, zwany także ekobilansem). Taką metodę można określić jako badania procesu wytwarzania i produktu „od kołyski do grobu” (*a cradle-to-grave process*). Każdy ze stadiów cyklu życia produktu analizowany jest pod kątem surowcochłonności, wodochłonności, energochłonności, powstawania odpadów i ich recykulacji czy „przyjazności” dla użytkownika. Szczególnymi warunkami, które mogą być również brane pod uwagę, są np. emisja hałasu, zajęcie przestrzeni, łatwość obsługi i skład samego produktu, kompletność instrukcji obsługi. Są one oceniane przez ekspertów, którzy wskazują, kiedy mogą pojawić się różne zagrożenia ekologiczne. Ważne, żeby eksperci reprezentowali wszystkie zainteresowane strony, np. producentów, handlowców, ekologów, naukowców, władze, organizacje ekologiczne czy konsumenckie, środki masowego przekazu, ekspertów od reklamy. Ekooznaczenia uwzględniają możliwość wyeliminowania negatywnego oddziaływania procesu produkcji i samych towarów na

środowisko przyrodnicze oraz przewidują wpływ ulepszonych wyrobów na rynek (Shawn 2009).

6.3.3. Korzyści z ekoznakowania

W ostatnich latach wzrosła świadomość ekologiczna konsumentów. Coraz częściej czynnikiem decydującym o zakupie produktu jest nie tylko jego jakość, ale także sposób jego wytwarzania. Z tego powodu różne ekooznaczenia oprócz swojej funkcji ekologicznej oraz informacyjnej spełniają również funkcję stymulacyjną i marketingową. Mogą przyczyniać się do sukcesu firm, które zdecydowały się na wprowadzanie prośrodowiskowych znaków na swoich produktach.

Ekoznak to nowoczesny sposób promocji produktu oraz firmy w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem. W dobie szczególnej „mody” na promowanie zdrowego i nieszkodliwego dla środowiska przyrodniczego stylu życia nabywców przyciągają wszelkie proekologiczne działania. Z tego powodu największą korzyścią ekonomiczną dla przedsiębiorcy jest zwiększanie sprzedaży produktów i możliwość czerpania zysków ze skali wytwarzania. Może tym samym zagospodarować niszę na rynku, wzmocnić wizerunek firmy, swoją pozycję i siłę marki produktu, kojarzonej z poszanowaniem zasad ochrony środowiska (*Introduction to ecobelling* 2004, s. 5).

Korzyści ekonomiczne, które odniesie przedsiębiorca decydujący się na oznaczanie produktów ekoetykietami I i III typu (a tym samym zobowiązany do spełnienia określonych przyjaznych dla środowiska kryteriów), mogą być również związane z możliwością odzyskania surowców wtórnych, z zagospodarowaniem odpadów lub ze zwiększeniem efektywności wykorzystywanej infrastruktury. Z tego powodu kolejnymi zaletami przystąpienia do procesu certyfikacji ekologicznej mogą być oszczędności wynikające z redukcji zużycia energii, surowców i materiałów stosowanych w procesach produkcyjnych czy projektowanie wyrobów i usług w sposób pozwalający ograniczyć zużycie zasobów naturalnych, bez pogorszenia jakości finalnych wyrobów. Przedsiębiorca może również wiele zyskać na mniejszych opłatach za gospodarcze korzystanie ze środowiska przyrodniczego czy ograniczyć występowanie incydentów, których następstwem są np. obciążenia z tytułu likwidacji zanieczyszczeń i konieczność wypłacania odszkodowań społecznym.

Jako że rządy wielu krajów promują działania ekologiczne, przystąpienie do systemu ekooznaczenia daje przedsiębiorcy możliwość uzyskania

dogodnych kredytów bankowych na inwestycje prośrodowiskowe bądź też ułatwia dostęp do funduszy ekologicznych. Systemowe podejście do problemu minimalizacji potencjalnych zagrożeń stawia takie podmioty gospodarcze w lepszej sytuacji niż konkurentów nierespektujących zasad ochrony środowiska przyrodniczego.

Ponadto wprowadzanie ekoznaku może pomóc firmie w pozyskaniu zaufania klientów. Pozwala ich przekonać, że przedsiębiorstwo:

- kładzie główny nacisk na zapobieganie występowaniu negatywnych skutków procesu produkcji czy eksploatacji wyrobu, a nie na działania korygujące,
- zachowuje zgodność wszelkich procesów ze stosownymi przepisami,
- ciągle doskonalą się we wszystkich dziedzinach działalności firmy.

W ten sposób ekoetykieta jest aktualnym wyznacznikiem doskonałości, a producenci muszą dbać o to, aby wyroby lokowały ich stale wśród liderów ekologicznych na rynku. Realizowana jest zatem zasada permanentnego doskonalenia się, oznaczająca wzrost samokontroli i odpowiedzialności. Wśród przykładów korzyści nieekonomicznych, które mogą również stać się udziałem przedsiębiorstw wprowadzających ekologiczne oznaczenia, możemy wskazać polepszenie wiarygodności konkurencyjnej na rynkach wewnętrznych oraz możliwość wyprzedzania rywali poprzez świadomą i nowoczesną strategię rozwoju. Takie organizacje są także traktowane jako wiarygodni partnerzy biznesowi. Ponadto podnosząc jakość swoich produktów oraz wprowadzając nowe technologie, firmom z ekoznakami łatwiej zaistnieć na zagranicznych rynkach ze względu na wyższą jakość swoich produktów.

Istnieje zatem wiele korzyści dla przedsiębiorstwa, które decyduje się podjąć trud umieszczenia na produkcie ekooznaczenia. Efekt ekonomiczny z pewnością odczuwalny jest najszybciej, a inne mogą pojawić się w perspektywie długookresowej (np. poprawa wizerunku, wzrost zaufania klientów).

Ze względu na wielość ekocertyfikatów konsumentom coraz trudniej jest jednoznacznie interpretować ich znaczenie oraz znać kryteria, jakie spełniają oznakowane nimi wyroby. Informacje udostępniane na ekodeklaracjach są łatwo (typ I i II) lub relatywnie łatwo (typ III) dostępne i są szczególnie użyteczne, gdy potwierdzają je zewnętrzni eksperci. Jednak nie zawsze konsumenci mają tego świadomość, a producenci, korzystając z mody na produkty ekologiczne, umieszczają na opakowaniach

znaki imitujące oficjalnie uznawane ekooznaczenia. Wynikiem takiego postępowania jest rosnąca popularność „falszywych” ekoznaków, a na wielu produktach pojawiają się symbole kwiatków czy drzew, z których wykorzystaniem nie wiąże się konieczność wprowadzania do produkcji czy eksploatacji wyrobu przyjaznych dla środowiska rozwiązań.

Nadużywanie lub fałszowanie eko-oznaczeń – przykład Polski

Warto pamiętać, że przedsiębiorcy nie wolno nadużywać stosowania ekoznaków. Na przykład w Unii Europejskiej nieuprawnione stosowanie oznaczeń, używanie symboli lub logo, które prowadzą do mylenia ich z oznakowaniem ekologicznym UE lub stosowanie nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd reklam związanych z eko-oznakowaniem grozi nałożeniem sankcji. Sankcje prawne stosowane w przypadku fałszowania lub nadużywania oznakowań określone są w krajowych przepisach prawnych.

Istniejące w Polsce przepisy prawa konsumenckiego i prawa konkurencji oraz przepisy w dziedzinie reklamy zapewniają skuteczną ochronę osób poszkodowanych, tj. konsumentów, przedsiębiorców, odbiorców reklamy, przed nieuprawnionym stosowaniem ekoznaków, oznakowaniami wprowadzającymi w błąd, nieetycznymi reklamami oraz ustalają zakres odpowiedzialności cywilnoprawnej oraz karnej za naruszenia prawa w tym zakresie. W kwestii tego rodzaju naruszeń zastosowanie ma kilka ustaw, m.in.:

1. Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) umożliwiającą przedsiębiorcy, którego interes został zagrożony lub naruszony, dochodzić przed sądem od przedsiębiorcy (konkurenta rynkowego) zakazu stosowania praktyk wprowadzających w błąd, nazwanych czynami nieuczciwej konkurencji.
2. Ustawa z 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (Dz.U. z 2007 r. Nr 171, poz. 1206 ze zm.) umożliwiającą konsumentowi, którego interes został zagrożony lub naruszony, dochodzić przed sądem, od przedsiębiorcy stosującego wobec konsumenta praktykę wprowadzającą w błąd, zakazu stosowania tej nieuczciwej praktyki rynkowej, w tym także posługiwania się certyfikatem, znakiem jakości lub równorzędnym oznaczeniem, nie mając do tego uprawnienia.

Na nieuczciwego przedsiębiorcę może być nałożona kara pieniężna. Poza tym w kwestii nieuczciwych, wprowadzających w błąd reklam związanych z eko-oznakowaniami, do zwalczania nieuczciwych przedsiębiorców może mieć zastosowanie, stworzone w Polsce narzędzie samoregulacji – opracowany przez przedsiębiorców, zrzeszonych w Związku Stowarzyszeń Reklamy, Kodeks Etyki Reklamy. Związek Stowarzyszeń Reklamy jest członkiem EASA Alliance (*European Advertising Standards Alliance*). Kodeks Etyki Reklamy zawiera zbiór zasad nakładających na podmioty nim objęte dodatkowe ograniczenia, niezależnie

od obowiązujących przepisów prawa. Rozdział V Kodeksu dotyczy reklamy zawierającej informacje ekologiczne, natomiast art. 38, ust. 4 Kodeksu zawiera postanowienia odnośnie do używania w reklamie oznaczeń i symboli dotyczących środowiska przyrodniczego. Na łamiących Kodeks nakładane są sankcje ustalane uchwałami Zespołu Orzekającego Komisji Etyki Reklamy (www.mos.gov.pl, 2015).

Źródło: Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji; Ustawa z 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym; www.mos.gov.pl.

6.3.4. Programy etykietowania środowiskowego w praktyce

Pierwszy system ekoznakowania (*Blue Angel*) wprowadzono w latach 70. XX w. w Niemczech. Kolejne ekooznaczenia pojawiły się w Kanadzie (*Environmental Choice Label Scheme*), krajach skupionych w Radzie Nordyckiej (*White Swan*), Austrii (*Eco-Mark*), Holandii (*Eco-Mark*). Na początku lat 90. XX w. rozbudowane systemy ekooznaczeń funkcjonowały także w Indiach, Japonii, Nowej Zelandii, Singapurze, Korei Południowej oraz Stanach Zjednoczonych. Obecnie na całym świecie obowiązują różne krajowe programy certyfikacji środowiskowej. Jeden aspekt zawsze jest niezmienny: stosowanie ekoznaków jest dobrowolne, a ich przyznanie przez uprawnioną do tego jednostkę wymaga spełnienia przez produkt ściśle określonych kryteriów (w przypadku oznaczeń I i III typu).

Do organizacji promującej wprowadzanie etykiet ekologicznych, jaką jest *Global Ecolabeling Network*, należy 26 narodowych i międzynarodowych instytucji, które administrują określonymi programami ekoznakowania. Obowiązują one w 35 państwach na świecie, np. w Brazylii, Chorwacji, Chinach, Hongkongu, Indonezji, Stanach Zjednoczonych, Korei Południowej czy na Ukrainie¹⁰. Na stronie internetowej www.ecolabelindex.com można znaleźć zdecydowaną większość rejestrowanych na świecie ekoznaków, co jest istotne w razie wątpliwości czy nieznamomości występujących na opakowaniach symboli bądź etykiet.

Do najbardziej znanych ekooznaczeń możemy zaliczyć:

1. **Produkcja ekologiczna** (Unia Europejska) – jednolite dla całej UE logo zostało wprowadzone w marcu 2000 r. Celem było podniesienie wiarygodności żywności produkowanej metodami nieszkodliwymi

¹⁰ Pełna lista krajów jest dostępna m.in. na stronie www.globalecolabelling.net (dostęp: 30.10.2015).

dla środowiska oraz identyfikacja na rynku. Aby wyrób mógł być oznaczony takim symbolem, musi spełniać szereg kryteriów (np. przynajmniej 95% składników produktu zostało wyprodukowanych metodami ekologicznymi, dobra są sprzedawane bezpośrednio przez producenta lub w zamkniętych, zabezpieczonych i oznakowanych opakowaniach).

2. **Ecolabel**, „**Margerytka**” lub „**Stokrotka**” (Unia Europejska) – stylizowany kwiatek z dwunastoma gwiazdkami, który jest alternatywą dla narodowych ekologicznych znaków towarowych gwarantującą określoną jakość. Logo jest przyznawane na podstawie skróconej analizy cyklu życia produktu. Badania atestacyjne skupiają się na stopniu obciążenia środowiska na etapach: pozyskiwania surowców pierwotnych, produkcji, pakowania, transportu, użytkowania produktu i utylizacji. Otrzymanie tego znaku jest równoznaczne ze spełnianiem najostrzejszych norm środowiskowych. Przyznaje się go w 24 kategoriach, do których należą m.in. AGD, detergenty, tekstylia oraz papier (www.ec.europa.eu/environment/ecolabel 2015).
3. **Europejski znak ekologiczny Rolnictwa Ekologicznego** (Unia Europejska) – znak przyznawany przez Komisję Europejską od 2010 r. dla produktów ekologicznych wyprodukowanych w UE, spełniających obowiązujące normy wspólnotowe. Nie obejmuje produktów importowanych spoza UE.
4. **Błękitny Anioł** (*Der Blauer Engel*) (Niemcy) – produkty z tym znakiem mają lepszą charakterystykę środowiskową od innych artykułów z tej grupy towarów. W ocenie bierze się pod uwagę m.in. zanieczyszczenie powietrza, wody, gleby, hałas, możliwości powstawania substancji szczególnie szkodliwych, bezpieczeństwo użytkowania oraz wygodę i estetykę wykonania. Obecnie ten znak przyznawany jest w 75 grupach produktów (tj. opony, lodówki, materiały budowlane, chemia gospodarcza, wyroby papierowe, dezodoranty). Nie obejmuje produktów żywnościowych i farmaceutyków. Warto wspomnieć, że niemieckie oznaczenie umieszczają na swoich produktach także firmy zagraniczne, stanowiąc 13% ogółu przedsiębiorstw posiadających ten certyfikat (www.blauer-engel.de 2015).
5. **Łabędź** (*Svanen*) (kraje skandynawskie) – wyroby oznaczone tym znakiem charakteryzują się mniejszym negatywnym oddziaływaniem na ludzi i środowisko przyrodnicze. Muszą spełnić określone kryteria,

które dotyczą wybranych cech produktu i procesu produkcji i są weryfikowane przez akredytowany instytut badawczy. W miarę postępu technicznego i naukowego wymagania ekologiczne są stopniowo podnoszone, a przestrzeganie wymogów certyfikacyjnych jest systematycznie kontrolowane. System *Svanen* jest oceniany jako jeden z najbardziej kompleksowych i obiektywnych sposobów ekoetykietowania na świecie (www.svanen.nu 2015).

6. **Sokół** (*Falkon*) (Szwecja) – znak *Good Environmental Choice* (*Falkon*) istnieje od 1992 r., reprezentuje kryteria pozarządowej organizacji ekologicznej – Szwedzkiego Towarzystwa Ochrony Przyrody. Przy atestacji brane są pod uwagę wyłącznie ekologiczne cechy towaru. Obecnie funkcjonuje na rynku około kilkuset produktów oznaczonych tym znakiem, głównie detergenty i papier.
7. **Krav** (Szwecja) – znak przyznawany przez Związek Plantatorów Upraw Ekologicznych od 1985 r. Oznaczone nim artykuły żywnościowe zostały wytworzone bez stosowania nawozów sztucznych oraz chemicznych środków ochrony roślin. Produkt, który go otrzymał, ma najwyższą jakość. Znak występuje również w wersji *Krav-import*, wówczas konsument ma gwarancję, że importowana żywność pochodzi z gospodarstw ekologicznych.
8. **Milieukeur** (Holandia) – znak jest przyznawany przez niezależną organizację SMK, której członkami są konsumenci, producenci, sprzedawcy, organizacje rządowe i środowiskowe. Wymagające kryteria (niektóre podlegają corocznej rewizji), jakie muszą spełniać produkty, często są większe od wymagań zapisanych w aktach prawnych (www.smk.nl 2015).

Polskie doświadczenia ze stosowaniem prośrodowiskowych etykiet są na razie niewielkie, a większość ekologicznych znaków towarowych, które możemy spotkać w polskich sklepach, to oznaczenia z Niemiec i Skandynawii, czyli z krajów będących prekursorami ekologicznych rozwiązań rynkowych. Podstawą systemu oznaczeń ekologicznych w Polsce stało się podpisanie przez ministra środowiska oraz dyrektora Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC) w dniu 13 lipca 1998 r. zasad certyfikacji na zastrzeżony przez PCBC „Eko-znak”. W Polsce na mocy ustawy o badaniach i certyfikacji (Dz.U. z 28 czerwca 1993 r.) oraz rozporządzenia Ministra Gospodarki w sprawie trybu certyfikacji wyrobów (Dz.U. z 16 marca 2000 r.) szczegółowe zasady i tryb przyznawania

„Eko-znaku” oraz jego wzór (został zarejestrowany w Urzędzie Patentowym w 2003 r.) określono w uzgodnieniu z ministrem środowiska (Decyzja z 23 października 2003 r.).

Od 2005 roku system przyznawania „Eko-znaku” w Polsce jest oparty na tych samych kryteriach dla wyrobów i usług, które są zawarte w decyzjach Komisji Europejskiej ustanawiających kryteria ekologiczne w ramach programu przyznawania europejskiego oznakowania ekologicznego (*Ecolabel*)¹¹. Zgodnie z decyzją Komitetu ds. „Eko-znaku” i *Ecolabel* przedsiębiorcy mogą otrzymać obydwa znaki jednocześnie, na korzystnych warunkach finansowych.

„Eko-znakiem” można wyróżnić wyroby krajowe i zagraniczne niepowodujące negatywnych skutków dla środowiska oraz spełniające określone kryteria w zakresie ochrony zdrowia, środowiska i ekonomicznego wykorzystania zasobów naturalnych. „Eko-znak” jest oficjalnym polskim znakiem towarowym przyznawanym wyrobom, które spełniają normy środowiskowe zawarte w odpowiednich kryteriach (*Program przyznawania wspólnego znaku towarowo-gwarancyjnego – znak ekologiczny EKO* 2009, s. 9). Przy PCBC działa Komitet ds. „Eko-znaku”, którego zadaniem jest ich opracowywanie i parametryzowanie pod kątem wymagań stawianych certyfikowanemu wyrobowi.

„Eko-znak” jest wybierany najczęściej przez producentów nawozów, wyrobów włókienniczych, papierniczych i chemicznych. Do końca 2014 r. PCBC S.A. opracowało kryteria przyznawania „Eko-znaku” ponad trzydziestu grupom wyrobów, m.in. detergentom, farbom i lakierom do stosowania wewnątrz pomieszczeń, komputerom przenośnym, odbiornikom telewizyjnym, zabawkom czy usługom hotelarskim¹². W 2009 roku rozpoczęto certyfikację nowych grup wyrobów na podstawie kryteriów opartych m.in. na wymogach krajów nordyckich przyznających znak ekologiczny *Nordic Swan*. Kryteria obejmują następujące grupy wyrobów: kosmetyki, zabawki, artykuły piśmiennicze, papier opakowaniowy, wydrukowane wyroby papiernicze.

Innym znanym i rozpoznawalnym w Polsce ekooznaczeniem jest **EKOLAND**. Jest on przyznawany produktom spożywczym i oznacza, że produkcja odbywała się w sposób przyjazny dla środowiska, bez użycia nawozów mineralnych, z zachowaniem naturalnego obiegu substancji w przyrodzie. Prawo do tego znaku mają wyroby pochodzące

¹¹ Szerzej na ten temat Kuna-Marszałek (2010).

¹² Szczegółową listę można znaleźć na www.pcbc.gov.pl (dostęp: 30.08.2015).

od producentów, przetwórców i handlowców spełniających wymagania ustawy z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym (Dz.U. z 2009 r. Nr 116, poz. 975) oraz rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych, posiadających certyfikat nadany przez uprawnioną jednostkę oraz będących członkami „Ekolandu”. Gospodarstwa, które chcą oznaczać tym symbolem swoje produkty, muszą uzyskać atest Polskiego Stowarzyszenia Producentów Żywności Metodami Ekologicznymi. Rolnik zgłaszający chęć przedstawienia swojej produkcji na ekologiczną musi liczyć się z tym, że okres ten trwa co najmniej 2 lata (do momentu, w którym może zostać przyznany certyfikat). W tym czasie gospodarstwo jest pod kontrolą akredytowanej jednostki certyfikującej, która minimum raz w roku przeprowadza kontrolę i na podstawie jej wyników stwierdza zgodność działań prowadzonych w gospodarstwie z zasadami zawartymi w ustawie o rolnictwie ekologicznym. Kryteria rolnictwa ekologicznego i stowarzyszenia „Ekoland” są ściśle określone i opracowane na bazie wytycznych Międzynarodowej Federacji Rolnictwa Ekologicznego (IFOAM) (por. *Kryteria rolnictwa ekologicznego Stowarzyszenia Ekoland* 2013).

W ostatnich latach można zaobserwować większe zainteresowanie zagadnieniami proekologicznymi zarówno wśród społeczeństwa, jak i podmiotów gospodarczych, czego przejawem jest wzrastająca liczba firm prowadzących aktywną politykę środowiskową, wdrażających strategie zarządzania środowiskowego czy oznaczających swoje produkty i usługi ekoetykietami. Przedsiębiorcy kładą coraz większy nacisk na ekologię, wierząc, że podkreślą tym samym wizerunek swojej organizacji jako nowoczesnej firmy i otrzymają wymierne korzyści finansowe. Wśród najważniejszych wymienia się oszczędności związane z redukcją zużycia energii, surowców i materiałów stosowanych w procesie produkcji czy zmniejszenie opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska.

SZŚ czy ekooznaczenia stały się swoistymi znakami towarowymi, które nabierają szczególnego wymiaru. Wyróżnianie wyrobów za ich pomocą to także instrument marketingu, powalający na zdobywanie przewagi na konkurencyjnym rynku. Takie działania przestały być traktowane jako koszt dla przedsiębiorstwa, a stały się ważnym czynnikiem jego promocji. Mimo iż obecnie SZŚ czy ekoznaki stosowane są na zasadzie dobrowolności, to

w przyszłości mogą być warunkiem istnienia wielu przedsiębiorstw. Istotne wydaje się zatem większe zaangażowanie instytucji państwowych, samorządowych, a także świata naukowego w promowanie koncepcji zarządzania środowiskiem. Jednak aby stały się one powszechnym trendem, potrzebne jest ciągłe podnoszenie świadomości zarządów przedsiębiorstw w tym zakresie oraz edukacja całego społeczeństwa.

Pytania kontrolne

1. Co to są aspekty środowiskowe? Opracuj schemat oddziaływania wybranej firmy na otoczenie naturalne.
2. Skonstruuj kilka wskaźników efektywności środowiskowej dla wybranej firmy.
3. Jakie elementy powinna zawierać deklaracja środowiskowa? Znajdź przykład deklaracji środowiskowej dowolnej firmy. Oceń ją z punktu widzenia wymogów rozporządzenia EMAS.
4. Zidentyfikuj korzyści i koszty wdrożenia SZŚ.
5. Opisz funkcje ekooznaczeń.
6. Opisz najważniejsze korzyści dla przedsiębiorcy wynikające ze stosowania ekooznaczeń na produktach.
7. Wymień i opisz 5 wybranych ekooznaczeń.

Literatura

- Adamczyk W. (2004), *Ekologia wyrobów*, PWN, Warszawa.
- Bansal P., Roth K. (2000), *Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 43(4), s. 717–736.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M. (2007), *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] A. Chodyński (red.), *Společne i ekologiczne aspekty zarządzania*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków, s. 30–32.
- Ejdys J. (2007), *Koszty i korzyści systemu zarządzania środowiskowego*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa.
- Etykiety i deklaracje środowiskowe – Deklaracje środowiskowe III typu – Zasady i procedury* (2009), PN-EN ISO 14025:2009.
- Etykiety i deklaracje środowiskowe – Etykietowanie środowiskowe I typu – Zasady i procedury* (2002), PN-EN ISO 14024:2002.

- Etykiety i deklaracje środowiskowe – zasady ogólne* (2003), PN-EN ISO 14020:2003.
- Etykiety i deklaracje środowiskowe. Własne stwierdzenia środowiskowe (Etykietowanie środowiskowe II typu)* (2002), PN-EN ISO 14021:2002.
- Introduction to ecolabelling* (2004), Global Ecolabelling Network Information Paper, July.
- Kowal E., Kucińska-Landwójtowicz A., Misiół A. (2013), *Zarządzanie środowiskowe*, PWE, Warszawa.
- Kryteria rolnictwa ekologicznego Stowarzyszenia Ekoland obowiązujące od 27.03.2013* (2013), www.ekolandpolska.pl. (dostęp: 10.10.2015).
- Kuna-Marszałek A. (2010), *System znakowania ekologicznego na przykładzie „Eko-znaku”*, [w:] J. Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Problemy regionalizmu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 163–171.
- Kuna-Marszałek A., Marszałek J. (2011), *Znaczenie sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź, s. 263–278.
- Kuna-Marszałek A. (2011), *Rola sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego we współczesnej gospodarce światowej*, [w:] J. Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Problemy regionalizmu i globalizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław, s. 302–311.
- Leśniak J. (2009), *Koncepcja zrównoważonej konsumpcji*, [w:] *Ekologiczne problemy zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo WSE w Białymstoku, Białystok, s. 102–109.
- Lisowska-Mieszkowska E. (2007), *Systemy zarządzania środowiskowego – rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych”, nr 30, s. 5–24.
- Małara Z. (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa.
- Marcinkowski A. i in. (2010), *Ekozarządzanie w przedsiębiorstwie*, Centrum Informacji o Środowisku, Warszawa.
- Matuszak-Flejszman A. (2009), *Benefits of Environmental Management System in Polish Companies Compliant with ISO 14001*, „Polish Journal of Environmental Studies”, Vol. 18(3), s. 411–419.
- PN-EN ISO14001:2005 (2005), *System zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*.
- Poskrobko T., Poskrobko B. (2012), *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Program przyznawania wspólnego znaku towarowo-gwarancyjnego – znak ekologiczny EKO* (2009), PCBC S.A., wyd. 2.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki w sprawie trybu certyfikacji wyrobów*, Dz.U. z 16 marca 2000 r. Nr 17, poz. 219.

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekzarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), Dz.Urz. UE 342, 22.12.2009.
- Sałek-Imińska A. (2003), *System zarządzania środowiskowego w świetle wymogów współczesnej gospodarki*, [w:] *Ochrona środowiska a procesy integracji i globalizacji*, SGH, Warszawa.
- Seroka-Stolka O. (2012), *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność biznesu w opinii przedsiębiorstw regionu częstochowskiego*, „Journal of Ecology Health”, Vol. 16(3), s. 119–125.
- Shawn M. (2009), *Life cycle assessment: green grows up*, „PM Engineer”, September, Vol. 15, s. 10–16.
- Tran B. (2009), *Green management: the reality of being green in business*, „Journal of Economics, Finance & Administrative Science”, Vol. 14(27), s. 21–45.
- Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 z późn. zm.
- Ustawa z 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz.U. z 2007 r. Nr 171, poz. 1206 z późn. zm.
- Ustawa z 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności, Dz.U. z 2002 r. Nr 166, poz. 1360 z późn. zm. Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym, Dz.U. z 2009 r. Nr 116, poz. 975).
- Ustawa z dnia 3 kwietnia 1993 r. o badaniach i certyfikacji, Dz.U. z 28 czerwca 1993 r. Nr 55, poz. 250 z późn. zm. www.blauer-engel.de (dostęp: 31.10.2015).
- Zaremba S. (red.) (2004), *Marketing ekologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- www.database.eco-innovation.eu (dostęp: 31.10.2015).
- www.ec.europa.eu (dostęp: 31.10.2015).
- www.ecolabelindex.com (dostęp: 31.10.2015).
- www.globalecolabelling.net (dostęp: 31.10.2015).
- www.iso.org (dostęp: 31.10.2015).
- www.mos.gov.pl (dostęp: 31.10.2015).
- www.pcbc.gov.pl (dostęp: 31.10.2015).
- www.smk.nl (dostęp: 31.10.2015).
- www.svanen.nu (dostęp: 31.10.2015).

Spis tabel

Tabela 2.1. Podział kosztów między sprzedającym i kupującym w <i>Incoterms 2010</i>	48
Tabela 3.1. Merytoryczny zakres streszczenia	69
Tabela 3.2. Podstawowe dane i informacje o przedsiębiorstwie	70
Tabela 3.3. Charakterystyka produktów i usług	71
Tabela 3.4. Struktura nakładów początkowych	72
Tabela 3.5. Źródła finansowania nakładów początkowych. Harmonogram spłacania kredytów i pożyczek (w PLN)	73
Tabela 3.6. Analiza rynku w biznes planie	75
Tabela 3.7. Prognoza przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług (w PLN)	76
Tabela 3.8. Program działań rynkowych	76
Tabela 3.9. Zasoby ludzkie w biznes planie	77
Tabela 3.10. Dostawy materiałów zaopatrzeniowych do produkcji (świadczenia usług)	78
Tabela 3.11. Prognoza kosztów produkcji, najważniejszych (w PLN)	79
Tabela 3.12. Prognoza rachunku zysków i strat	81
Tabela 3.13. Zakres tematyczny badania rynku geograficznego (kraju)	85
Tabela 3.14. Zakres tematyczny badania rynku produktowego w danym kraju	87
Tabela 4.1. Czynniki sukcesu w „starej” i „nowej” gospodarce	95
Tabela 4.2. Różnice pomiędzy handlem tradycyjnym i elektronicznym	98
Tabela 5.1. Identyfikacja odpowiedzialności w stosunku do interesariuszy	118
Tabela 6.1. Charakterystyka rodzajów ekoznakowania	147

Spis rysunków

Rysunek 4.1. Składowe pozycji i siły konkurencyjnej Internetu	101
Rysunek 5.1. Interakcje między motywami przyjmowania ekologicznych strategii marketingowych	120
Rysunek 5.2. Podstawowe ekologiczne strategie konkurencyjne	123
Rysunek 5.3. Premia cenowa w branży energetycznej – Szwajcaria	127
Rysunek 5.4. Związek między premią cenową a udziałem w rynku produktów przy- jaznych środowisku – Szwajcaria	128
Rysunek 6.1. Cykl Deminga w SZŚ	141
Rysunek 6.2. Rejestracje EMAS według wielkości przedsiębiorstwa	144