

Wstęp

Podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa wymaga stosowania określonych narzędzi zarządczych pozwalających na kompleksową analizę wszystkich procesów i zasobów organizacji, z uwzględnieniem relacji z otoczeniem. Narzędzia te, poprzez wykorzystanie dostępnych metod i technik badawczych, pozwalają identyfikować problemy we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, analizować je, oceniać oraz doprowadzać do ich rozwiązania. Wykorzystanie tych narzędzi w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem może przyczynić się do poprawy sprawności, skuteczności zarządzania oraz doskonalenia jego funkcjonowania, a także możliwości rozwoju. Do narzędzi, które mogą być użyteczne w tym zakresie zaliczono audyt biznesowy, traktowany w tym opracowaniu jako narzędzie zarządzania, umożliwiające dokonywanie diagnozy i oceny aktualnego stanu przedsiębiorstwa, jak również rekomendowanie najlepszych możliwych rozwiązań oraz udoskonalień, by w ten sposób poprawić jego pozycję konkurencyjną na rynku. Audyt w tym znaczeniu jest traktowany współcześnie jako narzędzie ukierunkowane na usprawnianie działań organizacji, a nie tylko wskazywanie nieprawidłowości w jej funkcjonowaniu.

Tak rozumiany audyt biznesowy może wiązać się w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem z:

- identyfikacją kosztów i korzyści wynikających z wykorzystywania zasobów i realizowanych procesów,
- diagnozą wykorzystania zasobów i realizacji procesów biznesowych - obszary problemowe, wąskie gardła,
- monitorowaniem i oceną zgodności wykorzystania zasobów i realizacji procesów z normami prawodawstwa, etyki, oczekiwaniami interesariuszy,
- zaspokajaniem potrzeb informacyjnych kadry zarządzającej oraz raportowaniem niezbędnych i istotnych dla niej informacji,
- rekomendacjami w zakresie doskonalenia wykorzystania zasobów i realizacji procesów biznesowych
- określeniem możliwości wykorzystania zasobów i realizacji procesów biznesowych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Wynika z tego, że audyt biznesowy, poprzez realizację powyższych celów w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa, może stanowić niezwykle użyteczne narzędzie w procesach zarządzania. Warto zatem rozpoznać, jaki jest stan wiedzy oraz umiejętności wykorzystywania narzędzi audytu biznesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Stanowiło to główną przesłankę podjęcia badań statutowych, zrealizowanych przez zespół autorek z Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Celem badania była diagnoza skali wykorzystywania narzędzi audytu biznesowego w praktyce zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce. W badaniu empirycznym poddane zostały ocenie uwarunkowania wprowadzania narzędzi audytu biznesowego, ich rodzaje oraz bariery utrudniające ich wykorzystanie. Badanie to przeprowadzono wśród celowo dobranej próby badawczej, obejmującej 200 małych i średnich przedsiębiorstw działających w Polsce. Ich strukturę ustalono według rodzaju przeprowadzonego audytu: 106 przedsiębiorstw przeprowadzało ten audyt samodzielnie, a 94 przedsiębiorstw zlecało jego wykonanie na zewnątrz. Taki podział próby wynikał z przekonania, że w małych i średnich przedsiębiorstwach będzie można już rozpoznać określone narzędzia wykorzystywane w audycie biznesowym, w mikroprzedsiębiorstwach byłyby one raczej bardzo rzadko spotykane. Dodatkowo założono, że mogą wystąpić określone różnice w wykorzystywaniu narzędzi audytu biznesowego, w zależności od jego rodzaju. Badania empiryczne zrealizowano metodą wywiadu telefonicznego

(CATI) z właścicielami bądź menedżerami badanych przedsiębiorstw. W bazie danych o przedsiębiorstwach, firma badawcza, która realizowała badania empiryczne na zlecenie Instytutu Zarządzania, dysponuje dostępem elektronicznym do 71 468 osób w wieku 25+. Do wszystkich z nich zostało skierowane zapytanie o posiadanie przedsiębiorstwa i prowadzenie audytu biznesowego. Odpowiedziało 200 respondentów. Szersze informacje na temat grupy respondentów, zaprezentowano na końcu opracowania w Załączniku. Trzeba mieć świadomość,

że wyniki uzyskane w trakcie badań empirycznych, mają zdecydowanie charakter sondażowy, nie mogą być przenoszone na całą populację małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku. Charakteryzują jednak w pewien sposób problematykę wykorzystywania audytu biznesowego w praktyce zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

W trakcie realizacji badań statutowych postawiono wiele pytań badawczych. Odnoszą się one do wybranych zasobów przedsiębiorstwa oraz procesów zarządzania, syntetycznie można je sformułować w następujący sposób:

- jakie zadania przypisywane są audytowi w praktyce zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, także w odniesieniu do konkretnych zasobów czy procesów?
- które narzędzia audytu wykorzystywane są w badanych podmiotach?
- jaki zakres mają wykorzystywane narzędzia audytu w badanych przedsiębiorstwach?
- jakie bariery związane z wdrażaniem audytu są identyfikowane przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa?
- jakie efekty możliwe są do osiągnięcia poprzez wykorzystanie audytu w praktyce zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem?

Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu stanowią próbę odpowiedzi na postawione pytania. Stanowią podstawę wnioskowania o wykorzystaniu audytu biznesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach w wybranych obszarach ich funkcjonowania. Istotne znaczenie przypisano w tym zakresie procesom zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi, marketingowymi, informacyjno-komunikacyjnymi, modelami biznesu oraz innowacyjnością. Tym zagadnieniom poświęcono rozważania w kolejnych siedmiu rozdziałach. Wskazano w nich przede wszystkim na istotę, uwarunkowania oraz narzędzia audytu biznesowego wykorzystywane w praktyce funkcjonowania badanych podmiotów.

Rozdział pierwszy *Audyty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem - znaczenie, bariery i efekty wdrażania* (autorstwa A. Skowronek-Mielczarek) dotyczy zagadnień związanych z ogólnym postrzeganiem audytu biznesowego w badanych przedsiębiorstwach. Wskazano cele audytu, obszary objęte audytem w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, bariery identyfikowane przez przedsiębiorstwa oraz korzyści wynikające ze stosowania wybranych narzędzi audytu.

Rozdział drugi *Audyty personalny w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach* (autorstwa B. Bojewskiej), poświęcono analizie obszaru personalnego. Określono znaczenie i zakres audytu zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreślono znaczenie tworzenia oraz kształtowania zasobów ludzkich jako pracowników wiedzy i kapitału intelektualnego, które determinują wartość przedsiębiorstwa. Celem i przedmiotem rozważań w rozdziale drugim jest określenie istoty audytu w odniesieniu do funkcji personalnej realizowanej w przedsiębiorstwie, narzędzi wykorzystywanych w tym obszarze oraz uwarunkowań skuteczności ich stosowania w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach.

W rozdziale trzecim *Audyty zasobów finansowych w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach* (autorstwa A. Skowronek-Mielczarek) przedstawiono jeden z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa, do których należą jego zasoby finansowe. Ich diagnozowanie i ocena stanowią istotny obszar audytu. Wskazano zatem na uwarunkowania wdrażania audytu zasobów finansowych w badanych podmiotach, odniesiono się również do wykorzystania określonych narzędzi audytu, częstotliwości ich stosowania w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozdział czwarty *Audyty marketingowy w małych i średnich przedsiębiorstwach* (autorstwa K. Bachnik) dotyczy określenia miejsca i znaczenia audytu marketingowego w organizacji. Istotnym zagadnieniem jest również określenie istoty procesu audytu marketingowego, przesłanek jego realizacji w organizacji, a także wykorzystywanych narzędzi w obszarze podejmowanych działań marketingowych. Na tym tle omówiono skuteczność tych narzędzi w doskonaleniu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rozważania w rozdziale piątym *Audyty zasobów informacji i wiedzy w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach* (autorstwa C. Sołek-Borowskiej) skoncentrowano wokół zagadnień związanych z audytem technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem w kontekście zarządzania wiedzą oraz wdrażania systemów zarządzania wiedzą. Szczególnego znaczenia nabiera tu audyt zarządzania wiedzą oraz audyt strategii wykorzystania mediów społecznościowych. Wskazano uwarunkowania wdrażania narzędzi audytu, ograniczenia i możliwości występujące w tym zakresie.

Kolejny, szósty rozdział niniejszego opracowania *Audyty modeli biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach* (autorstwa M. Ziółkowskiej) to próba odpowiedzi przede wszystkim na pytania dotyczące uwarunkowań efektywności modelu biznesu i doboru narzędzi analizy modelu biznesu. Szczególnego znaczenia nabiera zatem audyt wewnętrzny modelu biznesu, którego narzędzia wykorzystywane są w funkcjonowaniu badanych podmiotów. W rozdziale omówiono również uwarunkowania implementacji audytu modelu biznesu w przedsiębiorstwie oraz narzędzia analizy i ewaluacji wykorzystania modelu biznesu.

Ostatni rozdział *Audyty innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach* (autorstwa B. Bojewskiej) dotyczy istotnej kategorii, jaką jest innowacyjność, która w znaczący sposób wpływa na osiąganą przez przedsiębiorstwo pozycję konkurencyjną. W rozważaniach wskazano na procedury audytu innowacyjności, etapy i narzędzia tego procesu w świetle oceny innowacyjności przedsiębiorstw w kontekście ich konkurencyjności oraz rodzajów wdrażanych innowacji. Istotne jest także omówienie uwarunkowań skutecznego zarządzania innowacjami, w nawiązaniu do małych i średnich przedsiębiorstw.

Opis

Opracowanie stanowi wartościowy wkład w poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie audytu biznesowego jako narzędzia zarządzania strategicznego małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Jego zastosowanie umożliwia bowiem zarówno pomiar, jak i ocenę efektywności organizacji oraz wytyczenie działań wzmacniających tę efektywność, której ponadprzeciętny poziom kojarzony jest powszechnie z przewagą konkurencyjną

Na podstawie przeprowadzonych badań Autorzy dokonali - po raz pierwszy w polskiej literaturze przedmiotu - kompleksowej odśrody przejawów wykorzystania audytu biznesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Z tego powodu monografię uważam za szczególnie ważną w tworzeniu teorii nauk o zarządzaniu. [...]

Jestem przekonany, że w obliczu zauważalnego deficytu tego rodzaju prac na rynku wydawniczym jej opublikowanie może stanowić istotne wsparcie dla badaczy zajmujących się problematyką nie tylko audytu biznesowego, ale także zarządzania strategicznego oraz operacyjnego małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Dr hab. Jarosław Karpacz, prof. Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Spis treści

Wstęp

Anna Skowronek-Mielczarek

Rozdział 1. Audyt w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem - znaczenie, bariery i efekty wdrażania

- 1.1. Wprowadzenie
 - 1.2. Zadania audytu w zarządzaniu przedsiębiorstwem
 - 1.3. Bariery utrudniające prowadzenie audytu
 - 1.4. Efekty audytu w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach
 - 1.5. Podsumowanie
- Bibliografia

Barbara Bojewska

Rozdział 2. Audyt personalny w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych

- 2.1. Wprowadzenie
 - 2.2. Obszary audytu zasobów ludzkich
 - 2.3. Narzędzia audytu zasobów ludzkich
 - 2.4. Korzyści z audytu zasobów ludzkich
 - 2.5. Bariery ograniczające prowadzenie audytu zasobów ludzkich
 - 2.6. Podsumowanie
- Bibliografia

Anna Skowronek-Mielczarek

Rozdział 3. Audyt zasobów finansowych w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach

- 3.1. Wprowadzenie
 - 3.2. Prowadzone ewidencje w badanych przedsiębiorstwach
 - 3.3. Prowadzone analizy zasobów finansowych w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach
 - 3.4. Bariery w audycie zasobów finansowych w małych i średnich przedsiębiorstwach
 - 3.5. Efekty prowadzenia audytu zasobów finansowych
 - 3.6. Podsumowanie
- Bibliografia

Katarzyna Bachnik

Rozdział 4. Audyt marketingowy w małych i średnich przedsiębiorstwach

- 4.1. Wprowadzenie
 - 4.2. Narzędzia kontroli marketingowej
 - 4.3. Powody stosowania audytu marketingowego
 - 4.4. Uwarunkowania prowadzenia audytu marketingowego w badanych przedsiębiorstwach
 - 4.5. Obszary audytu marketingowego w badanych przedsiębiorstwach
 - 4.6. Charakterystyka audytu marketingowego
 - 4.7. Podsumowanie
- Bibliografia

Celina Sołek-Borowska

Rozdział 5. Audyt zasobów informacji i wiedzy w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach

- 5.1. Wprowadzenie
 - 5.2. Technologie informacyjno-komunikacyjne wykorzystywane w procesach zarządzania współczesnym małym i średnim przedsiębiorstwem
 - 5.3. Audyt strategii wykorzystania mediów społecznościowych
 - 5.4. Audyt zasobów informacji i wiedzy
 - 5.5. Bariery utrudniające prowadzenie audytu zasobów informacji i wiedzy
 - 5.6. Korzyści z regularnego prowadzenia audytu zasobów informacji i wiedzy
 - 5.7. Podsumowanie
- Bibliografia

Marta Ziółkowska

Rozdział 6. Audyt modeli biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach

- 6.1. Wprowadzenie
- 6.2. Cele przeprowadzania audytu modelu biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach
- 6.3. Analiza elementów modelu biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach

6.4. Bariery i efekty wdrażania rozwiązań oraz rekomendacji z audytu modelu biznesu
6.5. Odbiorcy wyników audytu modelu biznesu w MSP
6.6. Podsumowanie
Bibliografia

Barbara Bojewska

Rozdział 7. Audyt innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych

7.1. Wprowadzenie
7.2. Obszary audytu innowacyjności
7.3. Narzędzia wykorzystywane w audycie innowacyjności
7.4. Korzyści z audytu innowacyjności
7.5. Bariery ograniczające prowadzenie audytu innowacyjności
7.6. Podsumowanie
Bibliografia
Załącznik

Spis rysunków

Spis tabel