

## [opis]

### Wstęp

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), procesów zarządzania tymi podmiotami oraz wykorzystywania określonych narzędzi zarządczych. To, jaka jest sytuacja MSP, jakie procesy w nich zachodzą oraz jaka jest ich efektywność, ma istotne znaczenie w funkcjonowaniu całego sektora przedsiębiorstw w gospodarce. Wynika to z ich dominującej roli w zakresie liczebności aktywnych podmiotów w gospodarce, udziału w tworzeniu miejsc pracy czy tworzeniu PKB. Z tego chociażby względu sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w sposób decydujący wpływa zarówno na tempo rozwoju sektora przedsiębiorstw, całej gospodarki, jak i poszczególnych regionów. Przedsiębiorstwa zaliczane do tej grupy podmiotów mogą w dużej mierze warunkować poziom konkurencyjności oraz innowacyjności danej gospodarki. Dlatego ważna jest ich sytuacja ekonomiczno-finansowa, jej zmiany w odniesieniu do efektywności działania, wykorzystania określonych zasobów. Istotne są także umiejętności i kompetencje właścicieli czy osób zarządzających tymi podmiotami, bo to od nich również zależy stan i sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw. Warto zauważyć, że zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem tylko pozornie wydaje się procesem prostym i łatwym do realizacji. W rzeczywistości podmiotom tym jest zdecydowanie trudniej, ze względu na problemy z pozyskiwaniem specjalistów od zarządzania, wykwalifikowanej kadry, która potrafi funkcjonować we współczesnych warunkach rynkowych umiejętnie oraz efektywnie zarządzać, wykorzystywać nowoczesne narzędzia zarządcze.

Podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa wymaga stosowania określonych narzędzi zarządczych pozwalających na kompleksową analizę wszystkich procesów i zasobów organizacji z uwzględnieniem relacji z otoczeniem. Zastosowanie określonych narzędzi diagnozy i analizy w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem może przyczynić się do poprawy skuteczności zarządzania oraz efektywności jego funkcjonowania. Pozwala także formułować określone rekomendacje sprzyjające rozwojowi. Do narzędzi, które mogą być użyteczne w tym zakresie zaliczono audyt biznesowy. Jest on traktowany w tym opracowaniu jako narzędzie zarządzania, umożliwiające diagnozę i ocenę aktualnego stanu przedsiębiorstwa, jak również rekomendowanie najlepszych możliwych rozwiązań i udoskonaleń, by w ten sposób poprawić jego pozycję konkurencyjną na rynku. Audyt w tym znaczeniu ukierunkowany jest na usprawnianie działań organizacji, a nie tylko wskazywanie nieprawidłowości w jej funkcjonowaniu.

Wiodącym celem tej pracy jest zatem identyfikacja narzędzi audytu biznesowego, które mogą mieć zastosowanie w praktyce zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Mogą służyć dokonywaniu samooceny przedsiębiorstwa, tak by kadra zarządzająca czy właściciele mieli rozpoznanie, jakie są obszary problemowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jakie rozwiązania mogą przyczynić się do ich eliminowania czy ograniczania ich negatywnego wpływu na działalność danego podmiotu gospodarczego.

Istotę audytu biznesowego i jego zastosowanie w określonych obszarach funkcjonowania małego i średniego przedsiębiorstwa ukazano w kolejnych siedmiu rozdziałach niniejszego opracowania. Wśród obszarów, które poddaje się ocenie w przedsiębiorstwie i które stanowią przedmiot rozważań w ramach niniejszego opracowania dotyczącego audytu biznesowego,

wyróżniono następujące obszary: zasobów ludzkich, zasobów finansowych, zasobów informacyjno-zarządczych, a także modeli biznesowych i działalności innowacyjnej MSP.

Rozdział pierwszy Narzędzia diagnozowania i oceny działalności wykorzystywane w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem (autorstwa Anny Skowronek-Mielczarek) poświęcono analizie porównawczej istotnych kategorii, takich jak: kontrola, audyt i controlling w kontekście oceny skuteczności zarządzania MSP. Określono znaczenie audytu, kluczowego przedmiotu rozważań w niniejszym opracowaniu, wskazując na źródła informacji i systemy informacji wykorzystywane w audycie oraz obszary objęte audytem w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Celem rozdziału pierwszego jest zatem ukazanie znaczenia audytu biznesowego jako narzędzia zarządzania, które przez wykorzystanie dostępnych metod i technik badawczych, identyfikuje problemy we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, analizuje je, ocenia i doprowadza do ich rozwiązania, przyczyniając się do doskonalenia funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi Audyt personalny małego i średniego przedsiębiorstwa - analiza zasobów ludzkich i zarządzania zasobami ludzkimi (autorstwa Barbary Bojewskiej), dotyczy analizy obszaru personalnego MSP. Określono znaczenie i zakres audytu zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreślono znaczenie tworzenia i kształtowania zasobów ludzkich jako pracowników wiedzy i kapitału intelektualnego, które determinują wartość przedsiębiorstwa. Ponadto, rosnące znaczenie pracy zespołowej wymusza zorientowanie na ocenę efektywności zespołu pracowniczego w audycie personalnym. Wzrasta znaczenie pracowników wiedzy w organizacjach opartych na wiedzy oraz jednocześnie wzrasta znaczenie funkcji personalnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi jest ściśle związana z określoną strategią personalną i jej oceną w kontekście realizowanych celów MSP. Celem i przedmiotem rozważań w rozdziale drugim jest zatem określenie istoty audytu w odniesieniu do funkcji personalnej realizowanej w przedsiębiorstwie i jej związku z audytem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań skuteczności ZZL.

Rozdział trzeci Audyt zasobów finansowych małego i średniego przedsiębiorstwa - wybrane narzędzia (autorstwa Anny Skowronek-Mielczarek) dotyczy jednego z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa, do których należą jego zasoby finansowe. Ich diagnozowanie i ocena stanowi istotny obszar analizy ekonomiczno-finansowej i wskazuje na znaczenie sprawozdania finansowego jako źródła informacji o zasobach finansowych małego i średniego przedsiębiorstwa. Analiza ekonomiczno-finansowa wydaje się bardzo użytecznym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem, związanym z audytem biznesowym. Wskazano zatem na elementy audytu biznesowego w odniesieniu do zasobów finansowych, czyli ocenę zasobów majątkowych, kapitałowych, ocenę przychodów, kosztów i wyników.

Omówiono wykorzystanie analizy wskaźnikowej w audycie biznesowym małego i średniego przedsiębiorstwa. Celem rozdziału jest zaprezentowanie wybranych narzędzi, pomocnych w procesach analizy i oceny zasobów finansowych przedsiębiorstwa, również małym i średnim. Zastosowanie ich do dokonywania samooceny przedsiębiorstwa umożliwia poprawę jakości zarządzania oraz wzrost efektywności jego funkcjonowania.

Rozważania w rozdziale czwartym Audyt zasobów wiedzy i informacji w małym i średnim przedsiębiorstwie - wybrane narzędzia (autorstwa Celiny Sołek-Borowskiej) skoncentrowano wokół zagadnień związanych z audytem technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem w kontekście zarządzania wiedzą

i wdrażania systemów zarządzania wiedzą. Szczęólnego znaczenia nabiera tu audyt zarządzania wiedzą oraz audyt strategii wykorzystania mediów społecznościowych. Wskazano uwarunkowania wdrażania narzędzi audytu, ograniczenia i możliwości występujące w tym zakresie. Głównym celem niniejszego rozdziału jest zatem zaproponowanie narzędzi audytu zasobów informacyjnych i wiedzy, które dostosowywane byłyby do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozdział piąty Audyt marketingowy w małym i średnim przedsiębiorstwie (autorstwa Katarzyny Bachnik) dotyczy określenia miejsca i znaczenia audytu marketingowego w organizacji. Istotnym zagadnieniem jest również określenie istoty procesu audytu marketingowego oraz przesłanek jego realizacji w organizacji.

Audyt marketingowy, zdaniem Autorki, umożliwia weryfikację założeń strategicznych i podejmowanych działań marketingowych oraz wprowadzanie niezbędnych modyfikacji i korekt, co sprawia, że stanowi jedno z kluczowych narzędzi kontroli marketingowej (obok pomiaru satysfakcji klientów i systemu finansowo-księgowego). Celem rozdziału piątego jest zdefiniowanie kategorii audytu marketingowego, jego etapów jako procesu oraz przyczyn przeprowadzania go w MSP. W tym kontekście ukazano ponadto przykłady audytu marketingowego.

Rozdział szósty Model biznesu w małym i średnim przedsiębiorstwie - narzędzia analizy i audytu (autorstwa Marty Ziółkowskiej) to próba odpowiedzi na pytania dotyczące uwarunkowań efektywności modelu biznesu oraz doboru narzędzi analizy modelu biznesu. Przedsiębiorstwa, które osiągają sukces rynkowy, tworzą efektywny model biznesu, czyli taki, który pozwala generować wartość rynkową i zyski, w kontekście analizy kosztów i przychodów. Szczęólnego znaczenia nabiera zatem audyt wewnętrzny modelu biznesu małych i średnich przedsiębiorstw, którego funkcje są przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale. W rozdziale szóstym przyjęto za cele zdefiniowanie pojęcia "modelu biznesu" i jego roli w małych i średnich przedsiębiorstwach, analizę uwarunkowań implementacji modelu biznesu w przedsiębiorstwie oraz określenie narzędzi analizy i ewaluacji wykorzystania modelu biznesu i roli audytu wewnętrznego modelu biznesu.

Rozdział siódmy Audyt innowacyjności w małym i średnim przedsiębiorstwie - analiza innowacji i zarządzania innowacjami (autorstwa Barbary Bojewskiej) dotyczy innowacyjności, która w znaczący sposób wpływa na osiąganą przez przedsiębiorstwo pozycję konkurencyjną. Zagadnienie innowacyjności wymaga zdefiniowania potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie, opracowania możliwości wprowadzania innowacji oraz analizy efektów działalności innowacyjnej. Procedura audytu innowacyjności powinna ukazać zatem, czy dane przedsiębiorstwo jest innowacyjne. Celem rozdziału siódmego jest określenie istoty audytu innowacyjności, etapów i narzędzi tego procesu w świetle przesłanek oceny innowacyjności przedsiębiorstw w powiązaniu z ich konkurencyjnością oraz rodzajami wdrażanych innowacji.

Anna Skowronek-Mielczarek Barbara Bojewska

**[spis]**

## **Wstęp**

*Anna Skowronek-Mielczarek*

### **Rozdział I. Narzędzia diagnozowania i oceny działalności wykorzystywane w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem**

1.1. Wprowadzenie

1.2. Kontrola w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem

1.3. Audyt w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem

1.4. Controlling w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem

1.5. Źródła informacji i systemy informacji wykorzystywane w diagnozowaniu i ocenie działalności przedsiębiorstwa

1.6. Wybrane narzędzia audytu biznesowego w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem

1.7. Podsumowanie

Bibliografia

*Barbara Bojewska*

### **Rozdział II. Audyt personalny małego i średniego przedsiębiorstwa - narzędzia analizy zasobów ludzkich i zarządzania zasobami ludzkimi**

2.1. Wprowadzenie

2.2. Istota i znaczenie audytu zarządzania zasobami ludzkimi w małym i średnim przedsiębiorstwie

2.3. Analiza zasobów ludzkich jako pracowników wiedzy w małym i średnim przedsiębiorstwie

2.4. Analiza zasobów ludzkich jako kapitału ludzkiego w małym i średnim przedsiębiorstwie

2.5. Ocena efektywności zespołu pracowniczego a efektywność małego i średniego przedsiębiorstwa

2.6. Analiza strategii personalnej w małym i średnim przedsiębiorstwie

2.7. Uwarunkowania i ocena skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w małym i średnim przedsiębiorstwie

2.8. Podsumowanie

Bibliografia

*Anna Skowronek-Mielczarek*

### **Rozdział III. Audyt zasobów finansowych małego i średniego przedsiębiorstwa - wybrane narzędzia**

3.1. Wprowadzenie

3.2. Źródła informacji o zasobach finansowych małego i średniego przedsiębiorstwa - sprawozdanie finansowe

3.3. Ocena zasobów majątkowych i kapitałowych w małym i średnim przedsiębiorstwie jako element audytu biznesowego

3.4. Analiza i ocena przychodów, kosztów i wyników w małym i średnim przedsiębiorstwie - obszar audytu biznesowego

3.5. Wykorzystanie analizy wskaźnikowej w audycie biznesowym małego i średniego przedsiębiorstwa

3.6. Podsumowanie

Bibliografia

*Celina Sołek-Borowska*

### **Rozdział IV. Audyt zasobów wiedzy i informacji w małym i średnim przedsiębiorstwie - wybrane narzędzia**

4.1. Wprowadzenie

4.2. Technologie informacyjno-komunikacyjne w procesach zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem

4.3. Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą w małym i średnim przedsiębiorstwie

4.4. Audyt zarządzania wiedzą w małym i średnim przedsiębiorstwie

4.5. Systemy informacyjne jako podstawa wdrażania systemów zarządzania wiedzą w małym i średnim przedsiębiorstwie

4.6. Audyt strategii wykorzystania mediów społecznościowych w małym i średnim przedsiębiorstwie

4.7. Podsumowanie

Bibliografia

*Katarzyna Bachnik*

## **Rozdział V. Audyt marketingowy w małym i średnim przedsiębiorstwie**

5.1. Wprowadzenie

5.2. Pozycjonowanie audytu marketingowego w małym i średnim przedsiębiorstwie

5.3. Istota i etapy audytu marketingowego w małym i średnim przedsiębiorstwie

5.4. Przykłady i wzorce audytu marketingowego wspierające małe i średnie przedsiębiorstwo

5.5. Wyjątkowe okoliczności przemawiające za audytem marketingowym w małym i średnim przedsiębiorstwie

5.6. Podsumowanie

Bibliografia

*Marta Ziółkowska*

## **Rozdział VI. Model biznesu w małym i średnim przedsiębiorstwie - narzędzia analizy i audytu**

6.1. Wprowadzenie

6.2. Pojęcie i koncepcja modelu biznesu w małym i średnim przedsiębiorstwie

6.3. Determinanty i uwarunkowania wyboru modelu biznesowego dla małego i średniego przedsiębiorstwa

6.4. Analiza kosztów i przychodów modelu biznesowego. Efektywność modelu biznesu w małym i średnim przedsiębiorstwie

6.5. Wybrane narzędzia analizy modelu biznesu dla potrzeb małego i średniego przedsiębiorstwa

6.6. Audyt wewnętrzny modelu biznesowego w małym i średnim przedsiębiorstwie

## 6.7. Podsumowanie

### Bibliografia

*Barbara Bojewska*

## **Rozdział VII. Audyt innowacyjności w małym i średnim przedsiębiorstwie - narzędzia analizy innowacji i zarządzania innowacjami**

### 7.1. Wprowadzenie

### 7.2. Istota audytu innowacyjności w małym i średnim przedsiębiorstwie

### 7.3. Etapy i instrumenty audytu innowacyjności w małym i średnim przedsiębiorstwie

### 7.4. Analiza innowacji w kontekście konkurencyjności małego i średniego przedsiębiorstwa

### 7.5. Analiza innowacji w kontekście cech małego i średniego przedsiębiorstwa jako przedsiębiorstwa innowacyjnego

### 7.6. Uwarunkowania i ocena skuteczności zarządzania innowacjami w małym i średnim przedsiębiorstwie

#### 7.6.1. Analiza procesu innowacyjnego

#### 7.6.2. Analiza strategii innowacji

### 7.7. Podsumowanie

### Bibliografia