

# **Start i rozwój przedsiębiorstw**

Jak rozpocząć własną działalność gospodarczą  
i osiągnąć sukces?



# Start i rozwój przedsiębiorstw

Jak rozpocząć własną działalność gospodarczą  
i osiągnąć sukces?

redakcja

Marek Szczepaniec  
Przemysław Kulawczuk  
Maria Sierpińska

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
Gdańsk 2024

Recenzent  
Prof. dr hab. Jan Komorowski

Redaktor Wydawnictwa  
Jerzy Toczek

Projekt okładki i stron tytułowych  
Filip Sendal

Skład i łamanie  
Mariusz Szewczyk

Publikacja uzyskała dofinansowanie z Narodowego Instytutu Wolności –  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
ze środków Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030  
w ramach projektu przygotowanego przez Stowarzyszenie na Rzecz Inteligentnego  
i Zrównoważonego Rozwoju Gospodarczego „Kapitał Narodu”  
oraz z funduszu Prorektora ds. Badań Naukowych Uniwersytetu Gdańskiego



© Copyright by Uniwersytet Gdański  
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-621-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206  
e-mail: [wydawnictwo@ug.edu.pl](mailto:wydawnictwo@ug.edu.pl)  
[wydawnictwo.ug.edu.pl](http://wydawnictwo.ug.edu.pl)

Księgarnia internetowa: [wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/](http://wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/)

Druk i oprawa  
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. +48 58 523 14 49

# Spis treści

|  |    |
|--|----|
| Wstęp . . . . .  | 11 |
| Rozdział 1. Przedsiębiorca i jego cechy ( <i>Marek Szczepaniec</i> ) . . . . .                               | 15 |
| 1.1. Płeć a przedsiębiorczość . . . . .  | 15 |
| 1.2. Wiek a przedsiębiorczość . . . . .  | 17 |
| 1.3. Wykształcenie a przedsiębiorczość . . . . .   | 18 |
| 1.4. Doświadczenie a przedsiębiorczość . . . . .   | 19 |
| 1.5. Rola w biznesie . . . . .   | 19 |
| 1.6. Nastawienie do nowości wśród przedsiębiorców . . . . .  | 20 |
| 1.7. Nastawienie do ryzyka . . . . .   | 22 |
| 1.8. Osobowość a przedsiębiorczość . . . . .   | 24 |
| 1.9. Motywy podejmowania działalności przedsiębiorczej . . . . .   | 26 |
| 1.10. Dochody i majątek przedsiębiorców . . . . .  | 27 |
| Bibliografia . . . . .   | 29 |
| Rozdział 2. Podstawy prawne działalności gospodarczej ( <i>Karol Orzeszak</i> ) . . . . .                    | 33 |
| 2.1. Prawo przedsiębiorców . . . . .   | 33 |
| 2.2. Rozpoczęcie działalności gospodarczej . . . . .   | 35 |
| 2.3. Formy prawne działalności gospodarczej . . . . .  | 36 |
| Bibliografia . . . . .   | 42 |
| Rozdział 3. Podatki i składki na ubezpieczenia społeczne<br>( <i>Mateusz Jankowski</i> ) . . . . .           | 43 |
| 3.1. Formy opodatkowania jednoosobowej działalności gospodarczej . . . . .                                   | 43 |
| 3.2. Stawki podatkowe przy ryczałcie ewidencjonowanym . . . . .  | 49 |
| 3.3. Podatek VAT . . . . .   | 50 |
| 3.4. Składki ZUS . . . . .   | 51 |
| Bibliografia . . . . .   | 54 |
| Rozdział 4. Modele biznesowe ( <i>Przemysław Kulawczuk</i> ) . . . . .                                       | 57 |
| 4.1. Wprowadzenie do problematyki modeli biznesowych . . . . .   | 57 |
| 4.2. Czym jest, a czym nie jest model biznesowy dla start-upu . . . . .                                      | 59 |
| 4.3. Do jakich celów wykorzystuje się modele biznesowe? . . . . .  | 65 |
| 4.4. Wybrane koncepcje budowania wartości i zarabiania pieniędzy<br>oparte na modelach biznesowych . . . . . | 68 |
| 4.5. Projektowanie modeli biznesowych start-upów . . . . .   | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6. Techniczne sposoby pracy nad modelami biznesowymi –<br>wybrane aspekty . . . . .                                    | 94  |
| Bibliografia . . . . .   | 96  |
| Rozdział 5. Badania rynku i wybór grup docelowych ( <i>Marek Szczepaniec</i> ) . . . . .                                 | 99  |
| 5.1. Badania marketingowe i ich cele . . . . .   | 100 |
| 5.2. Obserwacja rynku . . . . .  | 101 |
| 5.3. Identyfikacja źródeł informacji i przegląd źródeł wtórnych<br>i pierwotnych . . . . .                               | 102 |
| 5.4. Badania jakościowe . . . . .  | 103 |
| 5.5. Badania ilościowe . . . . .   | 105 |
| 5.6. Segmentacja klientów . . . . .  | 113 |
| 5.7. Wybór grup docelowych . . . . .   | 120 |
| Bibliografia . . . . .   | 121 |
| Rozdział 6. Opracowanie oferty produktów i usług ( <i>Marek Szczepaniec</i> ,<br><i>Przemysław Kulawczuk</i> ) . . . . . | 123 |
| 6.1. Polityka produktowa . . . . .   | 124 |
| 6.2. Projektowanie i rozwój produktu w start-upach . . . . .   | 129 |
| 6.3. Etapy wprowadzania produktu na rynek . . . . .  | 138 |
| 6.4. Jakość produktu/usługi . . . . .  | 140 |
| 6.5. Cykl życia produktu . . . . .   | 141 |
| 6.6. Strategie cross-sellingu i up-sellingu . . . . .  | 143 |
| 6.7. Nadawanie marek (branding) produktom i usługom . . . . .  | 144 |
| 6.8. Strategia naśladownictwa . . . . .  | 146 |
| 6.9. Strategia innowacji . . . . .   | 148 |
| Bibliografia . . . . .   | 149 |
| Rozdział 7. Proces ustalania cen w start-upach ( <i>Marek Szczepaniec</i> ) . . . . .                                    | 151 |
| 7.1. Polityka cenowa . . . . .   | 151 |
| 7.2. Ustalanie cen na bazie kosztów ( <i>cost plus pricing</i> ) . . . . .   | 154 |
| 7.3. Ustalanie cen na bazie cen konkurencji . . . . .  | 157 |
| 7.4. Ustalanie cen na bazie badań klientów . . . . .   | 159 |
| 7.5. Ustalanie cen na bazie wykorzystywanych kanałów dystrybucji . . . . .   | 161 |
| 7.6. Ustalanie cen w zgodzie z celami i wizerunkiem firmy . . . . .  | 161 |
| 7.7. Ostateczny wybór strategii i polityki cenowej . . . . .   | 162 |
| Bibliografia . . . . .   | 162 |
| Rozdział 8. Budowa systemu dystrybucji ( <i>Marek Szczepaniec</i> ) . . . . .  | 165 |
| 8.1. Polityka dystrybucji . . . . .  | 165 |
| 8.2. Kanały dystrybucji . . . . .  | 167 |
| 8.3. Handel elektroniczny ( <i>e-commerce</i> ) . . . . .  | 174 |
| 8.4. System dystrybucji firmy Kubota SA – studium przypadku . . . . .  | 176 |
| 8.5. System dystrybucji firmy Creepy Jar – studium przypadku . . . . .   | 178 |
| Bibliografia . . . . .   | 179 |

|  |     |
|--|-----|
| Rozdział 9. Promocja produktów i usług ( <i>Paweł Szczepaniec</i> ) . . . . .                        | 181 |
| 9.1. Rola działań promocyjnych w przedsiębiorstwie . . . . .   | 181 |
| 9.2. Ustalanie grupy docelowej . . . . .   | 187 |
| 9.3. Cele działań promocyjnych . . . . .   | 189 |
| 9.4. Dobór instrumentów promocji . . . . .   | 190 |
| 9.5. Ustalanie budżetu . . . . .   | 198 |
| 9.6. Planowanie mediów . . . . .   | 200 |
| 9.7. Monitorowanie wyników działań promocyjnych . . . . .  | 203 |
| Podsumowanie . . . . .   | 205 |
| Bibliografia . . . . .   | 205 |
| <br>   |     |
| Rozdział 10. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem<br>( <i>Andrzej Poszewiecki</i> ) . . . . . | 207 |
| 10.1. Organizacja start-upu . . . . .  | 208 |
| 10.2. Zarządzanie zasobami pracy w start-upie . . . . .  | 220 |
| 10.3. Najlepsze praktyki w zarządzaniu i organizacji start-upu . . . . .                             | 232 |
| Podsumowanie . . . . .   | 236 |
| Bibliografia . . . . .   | 237 |
| <br>   |     |
| Rozdział 11. Źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw<br>( <i>Marek Szczepaniec</i> ) . . . . .   | 241 |
| 11.1. Cykl życia przedsiębiorstwa . . . . .  | 241 |
| 11.2. Źródła finansowania przedsiębiorstwa . . . . .   | 243 |
| 11.3. Kredyty bankowe jako kluczowe źródło zewnętrznego<br>finansowania MSP . . . . .                | 244 |
| 11.4. Źródła finansowania inwestycji . . . . .   | 245 |
| 11.5. Źródła finansowania działalności innowacyjnej . . . . .  | 247 |
| 11.6. Zakres korzystania z innych źródeł finansowania działalności . . . . .                         | 248 |
| 11.7. Korzystanie z dotacji . . . . .  | 249 |
| 11.8. Korzystanie z zewnętrznego finansowania przez MSP<br>z innych państw UE . . . . .              | 252 |
| Bibliografia . . . . .   | 254 |
| <br>   |     |
| Rozdział 12. Specyficzne źródła finansowania start-upów ( <i>Remigiusz Piłat</i> ) . . . . .         | 257 |
| 12.1. Wewnętrzne źródła finansowania start-upów . . . . .  | 258 |
| 12.2. Finansowanie kapitałem załączkowym ( <i>seed capital</i> ) . . . . .                           | 261 |
| 12.3. Zewnętrzne źródła finansowania . . . . .   | 262 |
| 12.4. Finansowanie kapitałem podwyższonego i wysokiego ryzyka . . . . .                              | 266 |
| 12.5. Finansowanie kapitałem VC ( <i>venture capital</i> ) . . . . .                                 | 270 |
| 12.6. Finansowanie kapitałem <i>private equity</i> . . . . .   | 274 |
| 12.7. Finansowanie kapitałem bankowym . . . . .  | 276 |
| 12.8. Crowdfunding i crowdlending . . . . .  | 277 |
| 12.9. Inne formy finansowania zewnętrznego . . . . .   | 278 |
| Bibliografia . . . . .   | 279 |

|  |     |
|--|-----|
| Rozdział 13. Rachunek wyników i bilans jako źródło informacji dla kierownictwa przedsiębiorstwa ( <i>Maria Sierpińska</i> ) . . . . .              | 281 |
| 13.1. Rachunek wyników . . . . .   | 282 |
| 13.2. Bilans . . . . .   | 289 |
| 13.3. Sprawozdania finansowe jako podstawa oceny sytuacji finansowej – przykład Drago Entertainment SA . . . . .                                   | 296 |
| 13.4. Planowanie finansowe – sprawozdanie pro forma . . . . .  | 304 |
| Bibliografia . . . . .   | 309 |
| Rozdział 14. Ryzyko w działalności gospodarczej ( <i>Jerzy Podlewski</i> ) . . . . .   | 311 |
| 14.1. Koncepcja całościowego zarządzania ryzykiem . . . . .  | 312 |
| 14.2. Kultura zarządzania ryzykiem . . . . .   | 314 |
| 14.3. Standardy zarządzania ryzykiem: PN-ISO 31000 Zarządzanie Ryzykiem . . . . .  | 315 |
| 14.4. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem (według ISO 31000) . . . . .   | 316 |
| 14.5. Role i zakresy odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem – rola zarządu, właściciele ryzyka, menedżer ryzyka . . . . .               | 325 |
| Bibliografia . . . . .   | 327 |
| Rozdział 15. Determinanty sukcesu przedsiębiorstw ( <i>Marek Szczepaniec</i> ) . . . . .   | 329 |
| 15.1. Pojęcie i miary sukcesu przedsiębiorstwa . . . . .   | 329 |
| 15.2. Rola cech osobowych przedsiębiorcy . . . . .   | 334 |
| 15.3. Rola zasobów . . . . .   | 336 |
| 15.4. Rola strategii i cech charakterystycznych samej firmy . . . . .  | 336 |
| 15.5. Rola otoczenia instytucjonalno-prawnego . . . . .  | 337 |
| 15.6. Rola branży . . . . .  | 338 |
| 15.7. Rola koniunktury gospodarczej . . . . .  | 339 |
| 15.8. Bariery wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw . . . . .  | 339 |
| Bibliografia . . . . .   | 340 |
| Rozdział 16. SFD SA – od pasji do dochodowego biznesu. Studium przypadku ( <i>Marek Szczepaniec</i> ) . . . . .                                    | 345 |
| 16.1. Historia firmy i model biznesowy . . . . .   | 345 |
| 16.2. Grupy docelowe (klienci) . . . . .   | 347 |
| 16.3. Polityka produktowa . . . . .  | 348 |
| 16.4. Polityka cenowa . . . . .  | 351 |
| 16.5. System dystrybucji . . . . .   | 352 |
| 16.6. Promocja . . . . .   | 354 |
| 16.7. Organizacja i zarządzanie . . . . .  | 356 |
| 16.8. Wyniki finansowe . . . . .   | 357 |
| Podsumowanie . . . . .   | 359 |
| Bibliografia . . . . .   | 360 |
| Rozdział 17. LiveChat Software SA – fabryka efektywności biznesowej działów sprzedaży. Studium przypadku ( <i>Przemysław Kulawczuk</i> ) . . . . . | 363 |
| 17.1. Historia firmy i model biznesowy . . . . .   | 363 |
| 17.2. Grupy docelowe (klienci) . . . . .   | 367 |



|   |     |
|---|-----|
| 17.3. Polityka produktowa . . . . .   | 370 |
| 17.4. Polityka cenowa . . . . .   | 374 |
| 17.5. System dystrybucji . . . . .  | 376 |
| 17.6. Promocja . . . . .  | 378 |
| 17.7. Organizacja i zarządzanie . . . . .   | 379 |
| 17.8. Wyniki finansowe . . . . .  | 382 |
| 17.9. Relacje inwestorskie . . . . .  | 385 |
| Podsumowanie . . . . .  | 386 |
| Bibliografia . . . . .  | 388 |
| <br>  |     |
| Rozdział 18. BLIRT SA – nauka i biznes. Studium przypadku ( <i>Jerzy Milewski</i> ) . | 389 |
| 18.1. Historia firmy i model biznesowy . . . . .                                      | 389 |
| 18.2. Grupy docelowe (klienci) . . . . .  | 392 |
| 18.3. Polityka produktowa . . . . .   | 393 |
| 18.4. Polityka cenowa . . . . .   | 394 |
| 18.5. System dystrybucji . . . . .  | 395 |
| 18.6. Promocja . . . . .  | 395 |
| 18.7. Organizacja i zarządzanie . . . . .   | 396 |
| 18.8. Wyniki finansowe . . . . .  | 397 |
| Podsumowanie . . . . .  | 398 |
| Bibliografia . . . . .  | 399 |
| <br>  |     |
| Informacje o autorach . . . . .   | 401 |



# Wstęp

## Znaczenie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest jednym z kluczowych czynników prowadzących do bogactwa osób fizycznych, gospodarstw domowych oraz całych narodów. Rozwój przedsiębiorczości promieniuje na wszystkie sfery życia ludzkiego. To dzięki niej powstają nowe miejsca pracy, wprowadzane są innowacje i realizowane inwestycje budujące kapitał produkcyjny. Dzięki zwiększeniu aktywności przedsiębiorczej można uzyskać m.in.: wzrost dochodów i poprawę jakości życia, aktywizację zawodową osób pozostających bez pracy lub zagrożonych zwolnieniem z pracy, większą spójność społeczną (przez zmniejszenie nierówności dochodowych oraz skali wykluczenia społecznego), upowszechnianie polskiej tradycji gospodarczej, pielęgnowanie dobrych wzorców w zakresie postaw przedsiębiorczych oraz społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dobrostan polskich rodzin zależy w dużym stopniu od przedsiębiorczości. Według danych GUS w Polsce w 2021 r. liczba pracujących w przedsiębiorstwach wynosiła 10,2 mln, z czego 6,9 mln przypadało na małe i średnie przedsiębiorstwa – MSP (68% ogółu pracujących w sektorze przedsiębiorstw): 4,3 mln na mikroprzedsiębiorstwa (42%), 1,0 mln na małe przedsiębiorstwa (10%), 1,6 mln na średnie przedsiębiorstwa (15%) oraz 3,3 mln na duże przedsiębiorstwa (32%). Badania budżetów gospodarstw domowych GUS z 2021 r. wykazują, że prowadzenie działalności gospodarczej zapewnia gospodarstwom domowym wyższy (średnio o 21%) dochód rozporządzalny przypadający na jedną osobę niż praca etatowa. Dlatego każdy wzrost aktywności przedsiębiorczej może przyczynić się do powiększenia kapitału narodowego w Polsce.

## Przesłanki do napisania monografii

Wśród przesłanek prowadzących do napisania tej monografii można wymienić przede wszystkim niedostateczną skłonność Polaków (szczególnie kobiet) do podejmowania własnej działalności gospodarczej. Jeśli chodzi o liczbę aktywnych

przedsiębiorstw niefinansowych przypadającą na 1000 mieszkańców to w UE liderami w tej kategorii są: Czechy (96), Słowacja (87) i Portugalia (84). Polska ze wskaźnikiem 46 plasuje się w grupie państw o stosunkowo niskich wskaźnikach przedsiębiorczości (poniżej średniej wynoszącej dla EU-28 48 aktywnych podmiotów gospodarczych) (Eurostat 2020). Z międzynarodowych badań GEM 2019/2020 wynika, że intencje przedsiębiorcze wykazuje tylko 6% dorosłych Polaków (47 miejsce na 50 badanych państw), a aż 46% respondentów obawia się ewentualnego niepowodzenia w biznesie (17 miejsce w rankingu na 50 państw); tradycyjnie obawy deklarują znacznie częściej kobiety niż mężczyźni.

Polacy dysponują dużym niewykorzystanym potencjałem przedsiębiorczym. Według Global Entrepreneurship Monitor (GEM) w 2018 r. 69% dorosłych Polaków dostrzegało szanse biznesowe w swoim otoczeniu, ale tylko 18% właśnie rozpoczynało lub już prowadziło działalność gospodarczą. Zgodnie z danymi GEM w 2018 r. ok. 984 tys. osób było w trakcie organizacji swoich firm, 264 tys. osób prowadziło firmy nowe oraz 3,1 mln osób prowadziło firmy dojrzałe (będące na rynku ponad 3,5 roku) – razem 4,3 mln osób. Oznacza to, że ok. 12,3 mln (51%) dorosłych Polaków posiada pewien potencjał przedsiębiorczy, którego nie wykorzystuje. Z cyklicznych badań GEM wynika, że 86% dorosłych mieszkańców Polski uważa, że własna firma to dobry sposób na zrobienie kariery, a 76% Polaków jest zdania, że osobom, które założyły własne firmy i odniosły sukces, należy się uznanie.

Pomimo posiadania odpowiedniego potencjału przedsiębiorczego oraz rozpoznania szans rynkowych wiele osób obawia się ryzyka oraz niedogodności związanych z życiem przedsiębiorcy i nie decyduje się na założenie własnej firmy. Międzynarodowe badania przedsiębiorczości sugerują, że system nauczania przedsiębiorczości w Polsce, praktycznie na wszystkich szczeblach edukacji, pozostawia wiele do życzenia. O niedostatkach systemu edukacji przedsiębiorczości w naszym kraju świadczą opinie ekspertów (pochodzące z raportu GEM 2019/2020). Edukacja przedsiębiorczości w szkołach podstawowych i średnich oceniona została na 1,8 pkt (w skali 10-punktowej, gdzie 0 oznaczało edukację niewystarczającą, a 10 – wystarczającą), co dało nam 52 miejsce na 54 oceniane państwa. Nieznacznie wyżej (na 3,2 pkt) eksperci ocenili edukację przedsiębiorczości w Polsce już po ukończeniu szkoły średniej, ale zapewniło to nam jeszcze gorsze, bo ostatnie miejsce w rankingu (54/54).

## Problemy

W niniejszej książce poruszane są ważne dla każdego potencjalnego i rzeczywistego przedsiębiorcy zagadnienia:

- Jak uruchomić własną działalność gospodarczą?
- Jak przeprowadzić podstawowe badania i analizy rynku?

- Jak podejmować kluczowe decyzje dotyczące: produktów/usług, cen, dystrybucji oraz promocji?
- Jak zorganizować własny biznes?
- W jaki sposób finansować działalność i jak zarządzać finansami, żeby nie utracić płynności?
- Jak zarządzać ryzykiem?
- Jakie czynniki zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu w działalności gospodarczej?

## **Cel pracy**

Głównym celem opracowania jest zbadanie i opisanie kluczowych aspektów prowadzenia działalności na jej wczesnych etapach – przy planowaniu, rozpoczynaniu i prowadzeniu własnego biznesu, ale zawarte w książce wyniki badań oraz analizy mogą być przydatne także dla doświadczonych przedsiębiorców.

## **Cele szczegółowe**

Cele szczegółowe polegają na zgromadzeniu i udostępnieniu odpowiedniej wiedzy przedsiębiorczej w zakresie:

- podstaw prawnych,
- marketingu,
- finansów przedsiębiorstw,
- organizacji i zarządzania.

## **Metoda badawcza**

W procesie przygotowania niniejszej publikacji wykorzystano szereg metod badawczych:

- studia literaturowe oparte na światowej bazie czasopism naukowych (w tym m.in.: EBSCO, Science Direct, Springer, Elsevier, JSTOR, Web of Science),
- studia raportów oraz danych statystycznych poświęconych przedsiębiorczości,
- obserwację zachowań przedsiębiorczych w czasie prowadzenia konsultacji oraz szkoleń w ramach Polsko-Amerykańskiej Fundacji Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw,
- obserwację uczestniczącą (większość autorów prowadzi/ła własną działalność gospodarczą lub zarządzała podmiotami gospodarczymi),
- wielokrotne studia przypadków,
- badania jakościowe (wywiady pogłębione z przedsiębiorcami),

- badania eksperymentalne,
- badania ilościowe prowadzone na próbie studentów,
- badania ilościowe prowadzone na dużych próbach badawczych MSP.

W ciągu ostatnich 20 lat autorzy przebadali łącznie ponad 15 tys. przedsiębiorstw, w tym ponad 3 tys. start-upów.

### **Dofinansowanie publikacji**

Niniejsza publikacja uzyskała dofinansowanie z Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030; wniosek 34618, w ramach umowy nr 113/III/2021.