

Prawne i organizacyjne aspekty podejmowania działalności gospodarczej

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Katedra Nauki Administracji
Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów KUL



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Zostań swoim szefem” współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Prawne i organizacyjne aspekty podejmowania działalności gospodarczej

Działalność gospodarcza
typu spin off i spin out

pod redakcją Jana Izdebskiego

Lublin 2010

Organizator:

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

Recenzenci:

Prof. dr hab. Jan Olszewski

Prof. dr hab. Stanisław Wrzosek

Redaktor:

Jan Izdebski

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



Prawne i organizacyjne aspekty podejmowania działalności gospodarczej

Działalność gospodarcza typu spin off i spin out

pod redakcją Jana Izdebskiego

Spis treści

Wstęp – Jan Izdebski	6
I. Aspekty prawne prowadzenia działalności gospodarczej – Michał Domagała	8
1. Zakładanie działalności gospodarczej	8
2. Zasady prowadzenia działalności gospodarczej	12
3. Pozyskiwanie wiedzy oraz komercjalizacja wynalazków i innowacyjnych technologii	18
II. Aspekty finansowe prowadzenia działalności gospodarczej – Tadeusz Stanisławski	22
1. Formy opodatkowania działalności gospodarczej	22
2. Źródła finansowania działalności gospodarczej	31
3. Elementy prawa pracy	42
III. Zarządzanie w działalności gospodarczej	45
1. Plan marketingowy – Kazimierz Ostaszewski	45
2. Badanie rynku – Kazimierz Ostaszewski	57
3. Zarządzanie małą firmą – Kazimierz Ostaszewski	70
4. Tworzenie biznesplanu – Michał Pelczarski	83
IV. Psychospołeczne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej	99
1. Kluczowe umiejętności interpersonalne w biznesie (komunikacja, zarządzanie czasem oraz praca w zespole) – Dorota Maj	99
2. Radzenie sobie ze stresem – Monika Maj	114
3. Profesjonalna obsługa klienta – Małgorzata Rokicka	121
Załączniki	131
Załącznik 1 EDG-1	
Załącznik 2 KRS-W1	
Załącznik 3 KRS-WB	
Załącznik 4 KRS-WK	
Załącznik 5 KRS-Z1	

Wstęp

Podstawowym zadaniem społeczności akademickiej jest aktywny udział w budowie gospodarki opartej o wiedzę. Zaangażowanie w tym zakresie powinno dotyczyć zarówno wiedzy i umiejętności przekazywanych w ramach zajęć dydaktycznych, jak również kreowania postaw umożliwiających rozwój społeczeństwa innowacyjnego. Zadania te powinny być realizowane w ramach celów badawczych w poszczególnych dyscyplinach naukowych, programach studiów oraz inicjatywach skierowanych do kadry akademickiej, studentów i absolwentów uczelni.

W opracowaniach związanych z kierunkami rozwoju szkolnictwa wyższego podkreśla się, że dla zwiększenia efektywności procesu udostępnienia i wdrażania do gospodarki innowacyjnej wyników badań opracowanych na uczelniach niezbędne staje się ustanowienie i wdrażanie uczelnianych, wewnętrznych procedur przekazywania na zewnątrz własności intelektualnej oraz zasad tworzenia tzw. spółek profesorskich, studenckich lub absolwenckich (spin off)¹. Niezbędnym warunkiem rozwoju działalności w tej dziedzinie jest rozpowszechnianie wiedzy umożliwiającej podejmowanie przedsięwzięć mających na celu współpracę sfery nauki i biznesu wśród studentów, doktorantów i absolwentów uczelni wyższych.

Złożony i wieloaspektowy charakter wiedzy i umiejętności koniecznych w podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej typu spin off lub spin out wymaga interdyscyplinarnego podejścia teoretycznego oraz efektywnej współpracy z praktyką gospodarczą.

Niniejsze opracowanie związane jest z realizacją projektu współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego pod nazwą „Zostań swoim szefem”. Projekt realizowany jest przez Katolicki Uniwersytet Lubelski Jan Pawła II od 1 września 2009 roku do 31 lipca 2010 roku w ramach Priorytetu VIII. Regionalne kadry gospodarki. Działanie 8.2. Transfer wiedzy, Poddziałanie 8.2.1. Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Niniejszy projekt finansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt przewiduje rozwój wiedzy dotyczącej zagadnień związanych z problemem podejmowania działalności gospodarczej w tym firm typu spin off lub spin out, aspektów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej, aspektów finansowych prowadzenia działalności gospodarczej, zarządzania w działalności gospodarczej, tworzenia biznesplanów oraz udział w warsztatach umiejętności biznesowych i indywidualnym doradztwie biznesowym. Uczestnicy na zakończenie szkolenia przygotowują projekt własnej działalności spin off lub spin out.

Prezentowana publikacja obejmuje podstawowe zagadnienia omawiane podczas realizacji szkolenia. Dotyczą one prawnych oraz organizacyjnych aspektów podejmowania i pro-

¹ J. Woźnicki, *Jak Fundacja Rektorów Polskich może wspierać wzrost innowacyjności i przedsiębiorczości w Polsce?*, [w:] A. Adamczak (red.), *Własność przemysłowa w innowacyjnej gospodarce*, WOWI 2006, Z. 30., s. 142.

wadzenia działalności gospodarczej, traktowanych jako użyteczna wiedza i zakres umiejętności niezbędnych w działalności typu spin out lub spin off. Szczegółowe zagadnienia dotyczą prawnych i finansowych zagadnień działalności gospodarczej, ochrony własności intelektualnej, organizacji i zarządzania w działalności gospodarczej oraz umiejętności interpersonalnych w biznesie.

Celem projektu jest podniesienie kwalifikacji uczestników zainteresowanych rozpoczęciem działalności gospodarczej typu spin off lub spin out. Badania ankietowe przeprowadzone przed rozpoczęciem szkoleń wskazują niewystarczający zasób wiedzy z zakresu zakładania działalności gospodarczej oraz złożonych aspektów jej prowadzenia. W ramach badań ankietowych przeprowadzanych w trakcie oraz po zakończeniu szkoleń widoczne jest podniesienie świadomości w zakresie działalności gospodarczej typu spin off i spin out, podnoszenia kwalifikacji oraz przedsiębiorczości akademickiej.

Ewaluacja projektu pozwala stwierdzić, że informacje przekazywane w ramach szkoleń w istotny sposób wpływają na zwiększenie świadomości i wiedzy w zakresie zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej typu spin off i spin out. Ponadto udział w projekcie jest elementem kreowania zainteresowań w zakresie przedsiębiorczości oraz motywuje do dalszego podnoszenia kwalifikacji, o czym świadczą realizowane w ramach projektu biznesplany oraz projekty własnej działalności gospodarczej. Należy mieć nadzieję, że prezentowana publikacja pozwoli na dalszy rozwój niezwykle ważnej dla systemu szkolnictwa wyższego przedsiębiorczości akademickiej.

Jan Izdebski

I. Aspekty prawne prowadzenia działalności gospodarczej

1. Zakładanie działalności gospodarczej

Podjęcie działalności gospodarczej jest jednym z podstawowych przejawów aktywności człowieka, niezależnie od szerokości i długości geograficznej, w której żyje. Działalność ta przybiera różne formy rozpatrywane zarówno pod kątem sposobu jej prowadzenia jak i przedmiotu podejmowanego działania. Podjęte przedsięwzięcia charakteryzują się np. tym, że są niekiedy realizowane na polu innowacyjności, w innych zaś przypadkach stanowią jedynie powtórzenie czy też odtworzenie powszechnie dostępnych rozwiązań. Zawsze jednak są wynikiem kilkunastu czy też kilkudziesięciu strategicznych decyzji odnoszących się przede wszystkim do rodzaju prowadzonej działalności, formy organizacyjnej, sposobu finansowania czy też miejsca jej prowadzenia. Aby jednak wskazane rozwiązania mogły zostać określone, potrzebna jest wiedza, która będzie, choćby tylko w ograniczonym zakresie, gwarantowała powodzenie przedsięwzięcia. Wiedza ta może wynikać z własnego doświadczenia przyszłego przedsiębiorcy jak również może zostać przez niego niejako pozyskana na rynku, np. wskutek zawarcia umowy franchisingowej. Ważnym elementem będzie także zbudowanie przedsiębiorstwa, czy to z wykorzystaniem własnego kapitału czy też przy użyciu potencjału finansowego lub naukowego innych podmiotów. Wszystkie wskazane działania posiadają ponadto jeszcze jedną cechę wspólną, tzn. realizują się one w pewnym otoczeniu prawnym. Konsekwencją tego jest konieczność respektowania regulacji prawnych wskazujących zasady wykonywania działalności gospodarczej. Dotyczy to w głównej mierze obowiązków o charakterze administracyjnoprawnym, czyli zagadnień związanych z rejestracją przedsiębiorcy oraz uzyskania odpowiednich zezwoleń i koncesji. Nie bez znaczenia są także normy o charakterze prywatnoprawnym, regulujące stosunki między przedsiębiorcami, a więc kwestie odnoszące się do zawierania umów handlowych, czy też pozyskiwania praw o charakterze niematerialnym.

Z racji wyżej wskazanych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej, niniejsze opracowanie będzie odnosić się do trzech podstawowych elementów. Po pierwsze odniesie się do kwestii pojęcia działalności gospodarczej oraz przedsiębiorcy. Po drugie będzie wskazywać zasady prowadzenia działalności gospodarczej rozumiane jako konieczność wypełnienia obowiązków o charakterze administracyjnoprawnym, jak i te, które regulują relacje między przedsiębiorcami. Po trzecie zaś treść opracowania skupi się na charakterystyce prawnej ścieżek podejmowania działalności gospodarczej, czyli na metodzie wyboru jej przedmiotu. W tym miejscu przedstawiona zostanie analiza zagadnień związanych z wykorzystaniem i ochroną praw autorskich oraz własności przemysłowej.

1.1. Pojęcie działalności gospodarczej

Istnieje wiele definicji działalności gospodarczej, które skupiają się na różnych jej cechach. Wydaje się jednak, że mimo wielu jej ujęć istnieje katalog wspólnych aspektów wyrażających jej istotę.

Charakterystykę pojęcia działalności gospodarczej należy rozpocząć od wskazania znaczenia leksykalnego. „Działalność” jest synonimem aktywności, musi wiązać się z określonym działaniem podmiotu. Przymiotnik „gospodarcza” wskazuje na kierunek, czy też dążenie do osiągnięcia pewnych celów, takich jak zysk czy inne korzyści materialne. Działalność gospodarczą można rozumieć także szeroko jako wszelkie działania podejmowane w sferze gospodarki, także o charakterze politycznym czy też ekonomicznym zmierzające do osiągnięcia stanu najbardziej pożądanego z punktu widzenia państwa.

Z racji tematyki opracowania, szczegółowej analizie poddane zostanie wyłącznie wąskie rozumienie działalności gospodarczej, ze szczególnym wskazaniem na definicje ustawowe obowiązujące w tej dziedzinie.

Działalność gospodarcza to zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa wykonywana w sposób ciągły². Wskazana definicja posiada szereg swoistych cech, które dla pełnego jej zrozumienia wymagają szczegółowego objaśnienia.

W pierwszej kolejności należy wskazać na fakt, iż przytoczona definicja ma charakter generalny, tzn. obowiązuje w zasadzie dla całego systemu prawa krajowego. Konsekwencją tego jest założenie, że w każdym wypadku, kiedy przepisy odmiennie nie regulują pojęcia działalności gospodarczej należy przyjąć, iż obowiązuje ta zawarta w przepisach generalnych. Daje to możliwość jednolitego rozumienia pojęcia działalności gospodarczej, niezależnie od dziedziny prawa, w której ma ona zastosowanie, a także bez związku z rodzajem podejmowanej działalności.

Kolejną istotną cechą działalności gospodarczej jest jej zarobkowość. Nie oznacza to, że istnieje obowiązek osiągania zysków. Działalność gospodarcza musi być jedynie nakierowana na zysk. Musi więc istnieć zamiar czy też intencja jego osiągnięcia³. Sam fakt podjęcia działania przynoszącego dochód nie przesądza o zakwalifikowaniu go do kategorii działalności gospodarczej. Powinno ono być bowiem częścią obrotu gospodarczego, a więc skierowane na zewnątrz oraz w ramach wymiany handlowej z innymi przedsiębiorcami bądź konsumenta-

² Art. 2 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, (tekst jedn. Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095 z późn. zm.), dalej jak u.s.d.g.

³ M. Szydło, *Swoboda działalności gospodarczej*, Warszawa 2005, s. 37.

mi⁴. Nie będzie nosić znamion działalności gospodarczej wykonywanie operacji giełdowych za pośrednictwem rachunku maklerskiego we własnym imieniu, nawet wtedy, gdy jest ono nakierowane na osiągnięcie zysku. Natomiast taka kwalifikacja będzie możliwa w przypadku działalności w zakresie usług budowlanych, nawet wtedy, gdy zysk nie będzie osiągany.

Odrębnym zagadnieniem zawiązanym z cechą zarobkowości działalności gospodarczej jest możliwość jej prowadzenia przez instytucje non profit. Przedmiot ich działania skupia się przecież z istoty na podejmowaniu przedsięwzięć nieprzynoszących zysku. Tego rodzaju podmioty, przede wszystkim fundacje czy też stowarzyszenia powołane dla realizacji celów społecznych, mogą prowadzić działalność gospodarczą i czerpać z niej korzyści. Może ona nawet stanowić istotny element aktywności tych instytucji. Warunkiem jest jednak, aby dochód przekazywany był na realizację działalności statutowej, a więc tej, dla której realizacji organizacje te zostały powołane⁵. Prowadzenie działalności gospodarczej nie jest w tym wypadku podstawowym celem wskazanych podmiotów, jest raczej środkiem do osiągnięcia celów statutowych.

Definicja legalna działalności gospodarczej wskazuje, że aby działalność określonego podmiotu mogła być zaliczona do tej kategorii powinna zaliczać się do działalności wytwórczej, budowlanej, handlowej, usługowej oraz poszukiwania, rozpoznawania i wydobywania kopalin ze złóż. Wskazany katalog stanowi jedynie przykładowe wyliczenie, choć należy zaznaczyć, że w zasadzie kompletne. Większość bowiem rodzajów działalności gospodarczych da się zaliczyć do wskazanych grup. Nie istnieje jednak taka konieczność. Przedmiot działalności gospodarczej może być dowolny, byleby nie był sprzeczny z prawem.

Określenie przedmiotu prowadzonej działalności, mimo że dowolne musi być jednak precyzyjne i szczegółowe. Dokonuje się tego w oparciu o Polską Klasyfikację Działalności Gospodarczej (PKD) definiując przez to zakres prowadzonej działalności. Określenie to nie jest wyłącznie jednorazowe i bezwzględnie stałe. Może ulegać rozszerzeniu lub zawężeniu, wiąże się jednak z koniecznością dokonania zmian w odpowiednim rejestrze lub ewidencji.

Kolejnym istotnym elementem omawianej definicji jest zaliczenie do działalności gospodarczej działalności zawodowej. Działalność zawodowa, mimo że może polegać np. na świadczeniu usług czy też być działalnością wytwórczą, zasługuje na wyodrębnienie. Dzieje się tak ze względu na szczególne cech podmiotów ją wykonujących. Działalność zawodowa prowadzona jest przez przedstawicieli „wolnych zawodów”, czyli np. adwokatów, radców prawnych, rzeczników patentowych czy biegłych rewidentów. Są to zawody których wykonywanie wiąże się nie tylko z koniecznością posiadania właściwej wiedzy i doświadczenia ale także ze względu na to że są to w przeważającej części zawody zaufania społecznego. Cechują się także

⁴ Tamże, s. 38.

⁵ Art. 34 ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, (tekst jedn. Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 z późn. zm.), art. 5 ust 5 ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (tekst jedn. Dz. U. z 1991 r. Nr 46, poz. 203 z późn. zm.).

koniecznością spełniania wysokich standardów etycznych⁶. Ustawodawca jednoznacznie określił, że wykonywanie zawodu jest we wskazanych przypadkach zaliczane do kategorii działalności gospodarczej, pod warunkiem jednak spełniania konstytutywnych cech działalności gospodarczej, czyli zarobkowości, ciągłości oraz zorganizowania.

Jedną z podstawowych cech działalności gospodarczej jest konieczność jej wykonywania w sposób zorganizowany. Wiąże się z tym przede wszystkim zagadnienie formy prawnej działalności gospodarczej jak również po części sposobu jej prowadzenia. W pierwszej kolejności należy wskazać, iż powinna ona być wykonywana w jednej z przewidzianych prawem form organizacyjnych, czyli jako osoba fizyczna, osoba prawna (np. spółka kapitałowa, spółdzielnia) bądź osobowa spółka prawa handlowego (np. spółka jawna lub komandytowa), co różni działalność gospodarczą od działalności wykonywanej okazjonalnie czy też incydentalnie np. w ramach pomocy sąsiedzkiej, chociażby przynosiła zysk⁷.

Jedną z cech charakteryzujących zorganizowany charakter działalności gospodarczej jest jej wykonywanie przy wykorzystaniu przedsiębiorstwa, a więc zespołu składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej⁸. Istoty w tym wypadku jest zatem element celu przeznaczenia określonego majątku. Ważnym elementem analizy zorganizowania działalności gospodarczej, związanym również z aspektem celowości, jest wypełnianie obowiązków administracyjno-prawnych⁹, czyli konieczność dokonania wpisu w odpowiednim rejestrze, posiadania rachunku bankowego i dokonywania za jego pośrednictwem rozliczeń, posiadania numeru identyfikacji podatkowej NIP oraz obowiązek dokonania zgłoszenia dla celów statystycznych.

Ostatnią ważną cechą działalności gospodarczej jest ciągłość wykonywania. Analogicznie jak w przypadku charakteru zarobkowego, nie istnieje obowiązek nieprzerwanego prowadzenia działalności gospodarczej, co w przypadku niektórych jej rodzajów jest z przyczyn obiektywnych niemożliwe (działalność sezonowa). Ciągłość w tym przypadku polega na zamiarze stałego prowadzenia działalności gospodarczej, czy też na pozostawaniu w gotowości do jej kontynuowania, choć należy zaznaczyć, że dopuszczalne jest rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej dla czy też do osiągnięcia jednego celu gospodarczego¹⁰.

Definicja działalności gospodarczej zawarta w ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, mimo iż posiada charakter generalny nie jest wyłączna.

⁶ R. Biskup, *Administracyjne prawo gospodarcze* [w:] *Kompendium wiedzy administratywisty*, red. S. Wrzosek, Lublin 2008, s. 163.

⁷ Tamże, s. 163.

⁸ Art. 551 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

⁹ C. Kosikowski, *Polskie publiczne prawo gospodarcze*, Warszawa 2003, s. 190.

¹⁰ C. Kosikowski, *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej*, Warszawa 2005, s. 83.

Dopuszczalne jest inne definiowanie działalności gospodarczej dla celów poszczególnych ustaw. Tak dzieje się w przypadku prawa i postępowania podatkowego, gdzie działalność gospodarcza rozumiana jest jako każda działalność zarobkowa w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, w tym wykonywanie wolnego zawodu, a także każda inna działalność zarobkowa wykonywana we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek, nawet gdy inne ustawy nie zaliczają tej działalności do działalności gospodarczej lub osoby nie wykonującej takiej działalności do przedsiębiorców¹¹.

1.2. Pojęcie przedsiębiorcy

Przedsiębiorcą, zgodnie z postanowieniami ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej¹².

Ze wskazanej definicji wynika, iż kluczową cechą kwalifikującą dany podmiot do kategorii przedsiębiorcy jest wykonywanie działalności gospodarczej we własnym imieniu.

Oznacza to, że konsekwencje prowadzenia działalności gospodarczej powinny wywoływać skutki bezpośrednio w sferze praw i obowiązków przedsiębiorcy. Dlatego też za przedsiębiorców nie uznaje się oddziały, ponieważ wykonują one działalność gospodarczą na rzecz i w imieniu przedsiębiorców macierzystych. Ten atrybut nie przysługuje także jednostkom sektora finansów publicznych, gdyż wykonują one swoje zadania w imieniu podmiotów założycielskich¹³.

2. Zasady prowadzenia działalności gospodarczej

2.1. Obowiązki właściwe dla wszystkich przedsiębiorców

Pierwszym obowiązkiem odnoszącym się do wszystkich przedsiębiorców bez względu na formę prowadzenia działalności gospodarczej jest **obowiązek wpisu do właściwego rejestru**. Osoby fizyczne wykonujące działalność gospodarczą są zobowiązane uzyskać wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej, natomiast inni przedsiębiorcy uzyskują wpis do Krajowego Rejestru Sądowego.

¹¹ Art. 3 pkt 9 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (tekst jedn. Dz. U. z 2004 r. Nr 93, poz. 894 z późn. zm.).

¹² Art. 4 u.s.d.g.

¹³ Zob. ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).

Ewidencję działalności gospodarczej prowadzi gmina, natomiast organem właściwym do dokonania wpisu jest wójt, burmistrz lub prezydent miasta właściwy miejscowo ze względu na miejsce zamieszkania wnioskującego. Odmienne zasady ustalania organu właściwego do dokonania wpisu obowiązują w przypadku obywateli polskich mających stałe miejsce zamieszkania za granicą, obywateli państw członkowskich Unii oraz obywateli państwa członków EFTA. W tym wypadku wpis dokonuje organ właściwy miejscowo ze względu na główne miejsce wykonywania działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Treść zgłoszenia do EDG powinna zawierać takie elementy jak: oznaczenie przedsiębiorcy oraz jego numer PESEL (jeżeli go posiada), oznaczenie miejsca zamieszkania i adresu przedsiębiorcy, a także, jeżeli wykonuje działalność poza miejscem zamieszkania, oznaczenie głównego adresu wykonywania działalności gospodarczej, określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej zgodnie z PKD, wskazanie daty rozpoczęcia prowadzenia działalności, numer telefonu kontaktowego i adres poczty elektronicznej, o ile go posiada. Wpisu dokonuje się na urzędowym formularzu dostępnym w każdym urzędzie miasta lub gminy.¹⁴

Wniosek o wpis do EDG jest jednocześnie wnioskiem o wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON), zgłoszeniem identyfikacyjnym lub aktualizacyjnym w zakresie ewidencji i identyfikacji podatników (NIP), zgłoszeniem płatnika składek lub jego zmiany w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym¹⁵. Taka treść realizuje zasadę „jednego okienka” polegającą na możliwości dokonania wszystkich formalności związanych z rejestracją działalności gospodarczej w jednym urzędzie¹⁶.

Numer NIP czyli Numer Identyfikacji Podatkowej identyfikuje przedsiębiorcę w obrocie gospodarczym. Powinien być umieszczany w zasadzie na każdym wydawanym przez niego dokumencie. REGON to numer nadawany przez organy statystyczne, monitorujące krajowy obrót gospodarczy.

Należy pamiętać, że organ ewidencyjny nie ma prawa odmówić dokonania wpisu w przypadku wystąpienia braków formalnych wniosku. Powinien on w pierwszej kolejności wezwać wnioskującego do usunięcia uchybień i dopiero w następstwie niezastosowania się do wezwania wydać decyzję odmowną. Taka decyzja podejmowana jest także wtedy, gdy zgłoszenie dotyczy działalności nieobjętej przepisami ustawy o swobodzie działal-

¹⁴ Formularz EDG-1, zob. załącznik nr 1.

¹⁵ Art. 7b ustawy z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późn. zm.), dalej także jako p.d.g.

¹⁶ *Prawo gospodarcze. Kompendium*, red. J. Olszewski, Warszawa 2007, s. 9.

ności gospodarczej oraz gdy prawomocnie orzeczono zakaz wykonywania określonej we wniosku działalności gospodarczej przez przedsiębiorcę¹⁷.

Wpis dokonywany jest na wniosek.

Przedsiębiorcy niebędący osobami fizycznymi (np. spółki jawne) zobowiązani są używać wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. Wpisu dokonują w drodze postanowienia sądy rejonowe (sądy rejestrowe), które swoją właściwością obejmują obszar województwa¹⁸. Wniosek o wpis należy składać na urzędowych formularzach¹⁹, dostępnych w siedzibach sądów, siedzibach gmin oraz stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości Rzeczypospolitej Polskiej²⁰. Dotyczy to także zmiany treści wpisu²¹.

Wśród innych obowiązków odnoszących się do wszystkich przedsiębiorców niezależnie od rodzaju wykonywanej działalności należy wymienić obowiązek posiadania rachunku bankowego, obowiązek odpowiedniego oznaczania towarów, obowiązek bezpośredniego wykonywania działalności przez osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje oraz obowiązek wykonywania działalności na zasadach uczciwej konkurencji oraz poszanowania dobrych obyczajów i interesów konsumentów.

2.2. Obowiązki związane z uzyskaniem koncesji, zezwolenia lub wpisu do rejestru działalności regulowanej

Wykonywanie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego i na równych prawach. Wolność gospodarcza przysługująca każdemu człowiekowi nie ma jednak charakteru absolutnego. W niektórych przypadkach, np. z racji ochrony interesu publicznego, bezpieczeństwa kraju czy też bezpieczeństwa obywateli, doznaje ona pewnych ograniczeń polegających na obowiązku uzyskania **zgody organu administracji** na wykonywanie określonego rodzaju działalności gospodarczej. W polskim systemie prawa istnieje trzy podstawowe typy tego rodzaju zgód. Są to: koncesja, zezwolenie oraz wpis do rejestru działalności regulowanej. Z racji charakteru opracowania w tym miejscu zostaną przedstawione jedynie najważniejsze cechy każdej z nich.

¹⁷ 7c p.d.g.

¹⁸ Art. 2 ustawy z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, (tekst jedn. Dz. U. z 2001 r. N 17, poz. 209 z późn. zm.

¹⁹ Formularz KRS-W1, zob. załącznik nr 2; formularz KRS WB, zob. załącznik nr 3; formularz KRS-WK, zob. załącznik nr 4.

²⁰ www.ms.gov.pl

²¹ Formularz KRS-Z1, zob. załącznik nr 5.

Koncesja

Koncesja lub inaczej pozwolenie kwalifikowane. Wydawane jest na prowadzenie działalności gospodarczej, która posiada strategiczne znaczenie dla funkcjonowania państwa. Są to:

- 1) poszukiwanie lub rozpoznawanie złóż kopalin, wydobywanie kopalin ze złóż, bezziornikowe magazynowanie substancji oraz składowanie odpadów w górotworze, w tym w podziemnych wyrobiskach górniczych;
- 2) wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym;
- 3) wytwarzanie, przetwarzanie, magazynowanie, przesyłanie, dystrybucja i obrót paliwami i energią;
- 4) ochrona osób i mienia;
- 5) rozpowszechnianie programów radiowych i telewizyjnych;
- 6) przewozy lotnicze;
- 7) prowadzenia kasyna gry.

Koncesje, z racji charakteru działalności gospodarczej, które obejmują, wydawane są co do zasady przez ministrów kierujących działem administracji właściwym ze względu na przedmiot działalności. Nie jest to jednak jedyna cecha wyróżniająca koncesje spośród innych pozwoleń administracyjnych.

W pierwszej kolejności należy wskazać na szczególną procedurę wydawania koncesji, która umożliwia np. dokonanie kontroli uprzedniej u wnioskującego pod kątem rzetelności wykonywania działalności objętej koncesją. W przypadku negatywnego wyniku organ koncesyjny może ograniczyć zakres koncesji w stosunku do wniosku lub odmówić jej wydania.

Charakterystycznym rozwiązaniem jest również instytucja promesy koncesji. Jest to niejako przyrzeczenie wydania decyzji pozytywnej w przypadku spełnienia przez wnioskującego wszystkich warunków wykonywania koncesjonowanej działalności. Taka swego rodzaju gwarancja otrzymania koncesji jest rozwiązaniem niezwykle korzystnym, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorców, którzy z racji rodzaju prowadzonej działalności zmuszeni są do zaangażowania znacznych środków finansowych.

Postępowanie koncesyjne charakteryzuje się także możliwością przeprowadzania przetargu w przypadku ograniczonej liczby koncesji. Wtedy to czynnikiem posiadającym decydujący wpływ na wybór koncesjonariusza jest wysokość zaproponowanej opłaty koncesyjnej. Jest to sytuacja dość rzadka, ponieważ w tym wypadku wydanie decyzji, a głównie wybór jej adresata zależy od poziomu deklarowanej wpłaty. Jest to ponadto na tym etapie postępowania jedyne kryterium wyboru, ponieważ wszyscy uczestnicy przetargu muszą spełniać warunki prowadzenia działalności objętej koncesją.

Szczególne cechy koncesji ujawniają się także przy analizie decyzji koncesyjnej. W pierwszym rzędzie wskazać należy na jej uznaniowość. Decydują o tym następujące czynniki. Cha-

rakter przesłanek określających możliwość wydania decyzji pozytywnej, wśród których wymienić trzeba np. wpływ na bezpieczeństwo państwa. Niedookreślenie tego pojęcia przesądza o możliwości odmowy wydania koncesji, nawet w przypadku spełnienia przesłanek technicznych wykonywania działalności gospodarczej objętej koncesją. Zatem *de facto* od uznania organu koncesyjnego będzie w tym przypadku zależeć wydanie decyzji pozytywnej lub negatywnej. Oczywiście nie wiąże się to z uprawnieniem do dowolnego czy też samowolnego wydawania koncesji lub instrumentalnym traktowaniem wnioskujących przedsiębiorców. Konieczność zachowania także w tym wypadku zasady praworządności jest w bezwzględna i podlega kontroli zarówno w ramach postępowania administracyjnego, jak i sądowego.

Warunki prowadzenia działalności gospodarczej objętej koncesją określają odrębne ustawy szczegółowe, ale mogą one być także wskazane w samej koncesji uszczegóławiając bądź dookreślając regulacje ustawowe.

Zezwolenia

Zezwolenie to zgoda (zwykła) organu administracji wydawana na prowadzenie określonego rodzaju działalności gospodarczej. Wydawana jest co do zasady na działalność gospodarczą, która z punktu widzenia państwa powinna podlegać nadzorowi, np. sprzedaż alkoholu, czy prowadzenie banku. Nie jest tak sformalizowana, jak dzieje się to w przypadku koncesji. Zezwolenia wydawane są z reguły przez organy administracji niższego szczebla, choć zdarzają się oczywiście wyjątki od tej zasady. Nie istnieje także jedna wspólna procedura wydawania zezwoleń i, co ważne, nie istnieje zamknięty katalog zezwoleń może on być przez ustawodawcę dowolnie rozszerzany bez konieczności spełniania dodatkowych warunków. Choć podstawowy katalog działalności gospodarczej objętej zezwoleniami wskazany jest w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej²². Ważną zasadą jest także to, że stosowne zezwolenie należy uzyskać przed rozpoczęciem wykonywania działalności gospodarczej nim objętej. W przeciwnym wypadku będzie ona prowadzona niezgodnie z prawem co może wiązać się z poważnymi konsekwencjami finansowymi.

Wpis do rejestru działalności regulowanej

Wpis do rejestru działalności regulowanej jest stosunkowo nową instytucją, wprowadzoną do polskiego systemu prawnego dopiero w 2004 r. W tym wypadku prawo wykonywania działalności gospodarczej uzyskuje się z *ex lege*, czyli z mocy samego prawa, na skutek spełnienia dwóch rodzajów warunków. Formalnych – polegających na złożeniu wniosku o wpis do

²² Art. 75 u.s.d.g.

właściwego rejestru i złożeniu odpowiedniego oświadczenia oraz materialnych – polegających na spełnieniu szczegółowych wymagań przewidzianych dla danego rodzaju działalności. Organ administracji nie wydaje w tym wypadku decyzji, a jedynie notyfikuje fakt prowadzenia działalności przez danego przedsiębiorcę. W przypadku braku potwierdzenia wpisu, można podjąć pod pewnymi warunkami działalność gospodarczą bez jego uzyskania.

2.3. Wykonywanie działalności gospodarczej na zasadach uczciwej konkurencji

Zasady funkcjonowania przedsiębiorców na rynku określają przepisy prawa cywilnego, jak i administracyjnego. Charakter opracowania wymaga jednak wskazania najbardziej specyficznych przykładów zasad określających relacje między przedsiębiorcami, są to, jak się wydaje, **zasady uczciwej konkurencji**.

Nie zostały one jednak określone w sposób pozytywny. Wyliczono jedynie czyny nieuczciwej konkurencji, które traktowane są jako niedozwolone, a ich popełnienie daje możliwość reakcji pokrzywdzonych pomiotów.

Czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta.

Czynami nieuczciwej konkurencji są:

1. wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa,
2. fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego,
3. wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług,
4. naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa,
5. nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy,
6. naśladownictwo produktów,
7. pomawiania lub nieuczciwe zachwalanie,
8. utrudnianie dostępu do rynku,
9. przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną,
10. nieuczciwa reklama,
11. organizowanie systemu sprzedaży lawinowej,
12. organizowanie działalności w systemie konsorcjalnym.

Przedsiębiorca, który w wyniku dopuszczenia się czynu nieuczciwej konkurencji doznał szkody może żądać, pod warunkiem że czyn był zawiniony, między innymi: zaniechania niedozwolonych działań, usunięcia skutków niedozwolonych działań, złożenia jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie, naprawienia wyrządzonej szkody, wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści, zasądzenia odpowiedniej sumy pieniężnej na określony cel społeczny związany ze wspieraniem kultury polskiej lub ochroną dziedzictwa narodowego.

Zwalczanie czynów nieuczciwej konkurencji prowadzone jest nie tylko w interesie pokrzywdzonych przedsiębiorców, ale również w interesie publicznym jak i klientów. Obowiązek przestrzegania zasad uczciwej konkurencji dotyczy wszystkich przedsiębiorców, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności²³.

2.4. Wykonywanie działalności gospodarczej na terytorium Unii Europejskiej

Jedną z trzech podstawowych swobód, na których opiera się funkcjonowanie wspólnego rynku Unii Europejskiej jest swobodny przepływ usług. Obejmuje ona prawo do prowadzenia działalności gospodarczej oraz swobodę świadczenia usług. Istotą wskazanych rozwiązań jest usunięcie przeszkód zarówno dostawców, jak i odbiorców usług będących obywatelami Unii Europejskiej, bez względu na formę prawną przedsiębiorców świadczących usługi²⁴.

Prawo prowadzenia działalności gospodarczej polega na możliwości rozpoczęcia działalności gospodarczej przez obywateli UE na terenie państw członkowskich bez ograniczeń ze względu na kraj pochodzenia, na zasadach obowiązujących w danym państwie. Ten aspekt swobody przepływu usług ujmowany jest także jako swoboda przedsiębiorczości²⁵.

Podsumowując. Obywatel państwa członkowskiego Unii Europejskiej będący przedsiębiorcą posiada co do zasady prawo do nieograniczonego świadczenia swoich usług na terenie Wspólnoty. Natomiast każdy obywatel UE pragnący być przedsiębiorcą jest uprawniony do realizacji tego uprawnienia w każdym z krajów członkowskich, bez względu na rodzaj wykonywanej działalności oraz kraj jego pochodzenia.

3. Pozyskiwanie wiedzy oraz komercjalizacja wynalazków i innowacyjnych technologii

Wykonywanie każdej działalności gospodarczej wymaga wykorzystania pewnego zasobu wiedzy. Dotyczy to zarówno początkowej fazy przedsięwzięcia, jak i późniejszych jego etapów. Ważnym jest aby już na wstępie dysponować pewnym kapitałem umiejętności oraz doświadczenia gwarantującym jego powodzenie w początkowym etapie. Istnieją oczywiście różne sposoby dojścia do takiego stanu, jednym z nich są ścieżka typu spin off.

²³ Szerzej na ten temat: *Prawo gospodarcze...*, red J. Olszewski, s. 283 i nast.

²⁴ A. Stępiak, *Program rynku dla przedsiębiorstw* [w:] *Wolność gospodarcza*, red. Z. Brodecki, Warszawa 2003, s. 60.

²⁵ Szerzej na ten temat: J. Krucalak-Jankowska, *Swoboda przedsiębiorczości przedsiębiorstw* [w:] *Wolność gospodarcza*, red. Z. Brodecki, Warszawa 2003, s. 125.

3.1. Spin off

Jest to nowe przedsiębiorstwo, które powstało w drodze usamodzielnienia się pracownika lub pracowników przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji (np. laboratorium badawczego, szkoły wyższej), wykorzystującego w tym celu intelektualne zasoby organizacji macierzystej. Firmy spin-off, w przeciwieństwie do firm spin-out, posiadają charakter przedsięwzięć niezależnych od organizacji macierzystej²⁶.

Ścieżka spin off polega zatem na wykorzystaniu potencjału uczelni wyższej lub instytutu badawczego w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Dotyczy to przede wszystkim wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracowników tej uczelni, choć w zakresie tego pojęcia mieszczą się także działania podejmowane przez studentów wykorzystujących wiedzę i umiejętności zdobyte na uczelni.

Należy zaznaczyć, że działania typu spin off są przedsięwzięciami niezależnymi organizacyjnie od podmiotu macierzystego. To znaczy powstaje nowa jednostka organizacyjna, która w swoim działaniu pozostaje autonomiczna. Nie jest powiązana ani kapitałowo, ani w zakresie zarządzania z uczelnią czy instytutem badawczym. Wykorzystuje ona czy też działa jedynie w oparciu o wiedzę naukowców lub studentów zdobytą lub wypracowaną przy udziale podmiotu macierzystego.

Z racji założenia, iż działalność typu spin off polegać ma na wykorzystaniu doświadczenia czy też technologii opracowanych przy użyciu wiedzy zdobytej np. w instytucie badawczym, dziedzin, w których tego typu ścieżki zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej należy będą przede wszystkim do grupy nowych technologii czy też technik. Najczęściej są to więc przedsiębiorstwa funkcjonujące branżach biotechnologicznych, inżynieryjnych, analitycznych, informatycznych czy też badawczych. Częściej zatem w obszarach technicznych niż humanistycznych, choć i na tym polu istnieją pewne możliwości. Przykładem może być tu przedsiębiorstwo zajmujące się profesjonalnymi badaniami archeologicznymi prowadzonymi przy realizacji inwestycji infrastrukturalnych, takich jak autostrady czy też nowe linie kolejowe.

Podsumowując, najważniejszymi cechami przedsięwzięć typu **spin off** są:

- 1) podmiot bazuje na technologii przekazanej w formie licencji;
- 2) wśród założycieli są pracownicy instytucji naukowo-badawczej;
- 3) podmiot jest niezależny organizacyjnie od podmiotu macierzystego.

3.2. Spin out

Jest to nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez pracownika/ów przedsiębiorstwa macierzystego lub innej organizacji (np. laboratorium badawczego, szkoły wyższej),

²⁶ P. Głodek, Spin-off, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K. Matusiak, Warszawa 2005, s. 149.

wykorzystując w tym celu intelektualne oraz materialne zasoby organizacji macierzystej. Firmy spin-out, w przeciwieństwie do firm spin-off, są kapitałowo lub operacyjnie powiązane z organizacją macierzystą. Powiązania operacyjne mogą obejmować m.in. obsługę prawną, w zakresie rachunkowości, jak również w zakresie marketingu i korzystania z kanałów dystrybucji instytucji macierzystej. Tworzenie tego rodzaju przedsiębiorstw, w odniesieniu do projektów innowacyjnych, jest formą wykorzystania przez organizację macierzystą potencjału, przedsiębiorczego zespołu założycielskiego przy jednoczesnym zachowaniu częściowej kontroli nad rozwojem projektu²⁷.

Przedsięwzięcia typu spin out są zatem w zakresie przedmiotu działania niezwykle podobne do spin off. Różni je więc tylko, czy też aż, kwestia powiązania organizacyjnego z podmiotem macierzystym. Uczelnia czy też instytut badawczy posiada jednak w tym wypadku wpływ na zarządzanie nowo powstałą jednostką organizacyjną. Dzieje się tak wskutek jej zaangażowania kapitałowego lub też organizacyjnego.

Inicjatorami działań spin out mogą być zarówno pracownicy lub studenci uczelni, jak i sama uczelnia, chcąc niejako zagospodarować wiedzę wypracowaną w ramach podejmowanych badań naukowych.

3.3. Komercjalizacja wiedzy

Z racji faktu odrębności organizacyjnej podmiotów powstałych w ramach ścieżek spin off i spin out od podmiotów macierzystych, powstaje problem prawnych regulacji możliwości wykorzystywania wiedzy i technologii wypracowanych bądź na uczelni, bądź z wykorzystaniem jej potencjału naukowego. Tego rodzaju „transfer“ dokonywany jest najczęściej na podstawie zasad określonych w ustawie Prawo własności przemysłowej, czyli poprzez sprzedaż wynalazku, udzielenie licencji albo wspólne ubieganie się o udzielenie patentu lub innego rodzaju prawa ochronnego. Z powodu dość dużego stopnia skomplikowania tej materii w tym obszarze omówione zostanie jedynie zagadnienie patentu.

3.4. Wynalazki i patenty

Patenty są udzielane – bez względu na dziedzinę techniki – na wynalazki, które są nowe, posiadają poziom wynalazczy i nadają się do przemysłowego stosowania. Wynalazek uważa się za nowy, jeśli nie jest on częścią stanu techniki.

Przez stan techniki rozumie się wszystko to, co przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo do uzyskania patentu, zostało udostępnione do wiadomości powszechnej w for-

²⁷ P. Głodek, Spin-out, *Innowacje i transfer...*, s. 149.

nie pisemnego lub ustnego opisu, przez stosowanie, wystawienie lub ujawnienie w inny sposób. Za stanowiące część stanu techniki uważa się również informacje zawarte w zgłoszeniach wynalazków lub wzorów użytkowych, korzystających z wcześniejszego pierwszeństwa, nieudostępnione do wiadomości powszechnej, pod warunkiem ich ogłoszenia w sposób określony w ustawie.

Wynalazek uważa się za posiadający poziom wynalazczy, jeżeli wynalazek ten nie wynika dla znawcy, w sposób oczywisty, ze stanu techniki. Wynalazek uważany jest za nadający się do przemysłowego stosowania, jeżeli według wynalazku może być uzyskiwany wytwór lub wykorzystywany sposób, w rozumieniu technicznym, w jakiegokolwiek działalności przemysłowej.

Uprawnionym z patentu, w wypadku instytucji naukowych będzie najczęściej uczelnia lub instytut badawczy. Udziela ona wtedy licencji z patentu, czyli daje możliwość wykorzystywania w obrocie gospodarczym przedmiotu wynalazku. Taki sam proces odbywa się w przypadku innych praw ochronnych przysługujących w stosunku do wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych czy też praw ochronnych przysługujących w przypadku topografii układów scalonych.

Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej jest jedną ze ścieżek rozwoju zawodowego. Posiada ona liczne zalety, takie jak niezależność oraz autonomiczność podejmowanych decyzji czy też swobodę wyboru czasu i miejsca jej prowadzenia. Niestety wiąże się to też z odpowiedzialnością, która co do zasady ponoszona jest indywidualnie. Dość duże ryzyko prowadzenia tego typu przedsięwzięć może być w znacznym stopniu ograniczone, np. poprzez wybranie ścieżki spin off lub spin out. Daje to pewność wysokiego poziomu wiedzy, nierzadko przewagę technologiczną, a także możliwość wykorzystania zaplecza materialnego i technicznego uczelni i instytutów badawczych. Dlatego też tego rodzaju działania charakteryzują się wysokim prawdopodobieństwem sukcesu.

Bibliografia

1. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K. Matusiak, Warszawa 2005.
2. Kosikowski C., *Polskie publiczne prawo gospodarcze*, Warszawa 2003.
3. Kosikowski C., *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej*, Warszawa 2005.
4. *Prawo gospodarcze. Kompendium*, red. J. Olszewski, Warszawa 2007.
5. Szydło M., *Swoboda działalności gospodarczej*, Warszawa 2005.

II. Aspekty finansowe prowadzenia działalności gospodarczej

1. Formy opodatkowania działalności gospodarczej

Osoby, które zdecydowały się prowadzić działalność gospodarczą i wybrały już formę jej prowadzenia muszą wybrać odpowiednią dla siebie formę opodatkowania podatkiem dochodowym. Mają do wyboru kilka możliwości. Muszą sprawdzić, czy kwalifikują się do korzystania z danej formy płacenia podatku oraz czy będzie ona istotnie dla nich korzystna. Należy bowiem, przede wszystkim, zadać sobie pytanie: co będziemy robić, i za ile?

1.1. Opodatkowanie według skali podatkowej, czyli opodatkowanie progresywne

Podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych, co do zasady, podlegają opodatkowaniu tym podatkiem według skali podatkowej. Taki sposób rozliczania podatku określany jest jako zasady ogólne. Dotyczy to również przedsiębiorców.

Zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych jednym ze źródeł przychodów jest pozarolnicza działalność gospodarcza²⁸.

Podstawą opodatkowania będzie w tym przypadku dochód, który stanowi różnicę pomiędzy przychodem a kosztami uzyskania przychodów. W związku z tym, warto poznać, co oznaczają te pojęcia.

1.1.1. Opodatkowanie dochodu

Dochód, czyli nadwyżka przychodów nad kosztami podatkowymi, stanowi podstawę opodatkowania po odliczeniu ulg podatkowych określonych w art. 26 ust. 1 u.p.d.o.f.

Będą to:

- składki na ubezpieczenia społeczne poniesione lub potrącone w roku podatkowym;
- zwrot nienależnie pobranych świadczeń, jeśli uprzednio zwiększyły dochód;
- wydatki rehabilitacyjne poniesione przez osobę niepełnosprawną lub osobę, na utrzymaniu której są osoby niepełnosprawne;

²⁸ Art. 10 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. – o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jedn.: Dz. U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176 z późn. zm.) – dalej u.p.d.o.f.

- wydatki z tytułu używania Internetu w lokalu lub budynku będącego miejscem zamieszkania podatnika, do wysokości 760 zł w roku podatkowym;
- niektóre darowizny (działalność organizacji pożytku publicznego, cele kultu religijnego, honorowe krwiodawstwo).

1.1.2. Skala podatkowa

Przy opodatkowaniu na zasadach ogólnych dochód jest opodatkowany przy zastosowaniu progresywnej skali podatkowej.

W odniesieniu do dochodów uzyskanych w 2009 r. podatek dochodowy będziemy wyliczać według poniższej skali.

Podstawa obliczenia podatku w złotych		Podatek wynosi
ponad	do	
	85 528	18% minus kwota zmniejszająca podatek 556 zł 02 gr
85 528		14 839 zł 02 gr + 32% nadwyżki ponad 85 528 zł

1.1.3. Wysokość podatku

Od podatku dochodowego obliczonego według skali w pierwszej kolejności odliczamy faktycznie zapłacone składki na ubezpieczenie zdrowotne, jednak nie w pełnej wysokości. Odliczenie wynosi 7,75% podstawy ich wymiaru.

Natomiast od podatku pomniejszonego o składki na ubezpieczenie zdrowotne można odliczyć rocznie kwotę z tytułu wychowywania w roku podatkowym własnych lub przysposobionych dzieci. Jest to tzw. ulga rodzinna. Należy przy tym pamiętać, że zgodnie z przepisami, odliczeniu z tego tytułu podlega kwota stanowiąca iloczyn liczby wychowywanych dzieci i dwukrotności kwoty zmniejszającej podatek określonej w pierwszym przedziale skali podatkowej²⁹.

1.1.4. Opodatkowanie podatkiem liniowym 19%

Podatnicy mogą wybrać opodatkowanie dochodów z działalności gospodarczej podatkiem liniowym w wysokości 19% dochodu. W tym przypadku muszą złożyć właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego do dnia 20 stycznia roku podatkowego pisemne oświadczenie o wyborze tego sposobu opodatkowania. Natomiast, gdy podatnik rozpoczyna prowadzenie działalności gospodarczej w trakcie roku podatkowego, oświadczenie składa się do dnia po-

²⁹ Art. 1 ustawy z dnia 5 września 2007 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. Nr 191, poz. 1361).

przedzającego dzień rozpoczęcia tej działalności, nie później jednak niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu³⁰.

Wybór tego sposobu opodatkowania dotyczy również lat następnych, chyba że podatnik, w terminie do dnia 20 stycznia roku podatkowego, zawiadomi w formie pisemnej urząd skarbowy o rezygnacji z podatku liniowego lub złoży w tym terminie pisemny wniosek lub oświadczenie o zastosowanie jednej z form opodatkowania ryczałtowego (ryczałt od przychodów ewidencjonowanych lub karta podatkowa).

W przypadku, gdy podatnik:

- 1) prowadzi działalność gospodarczą samodzielnie i jest wspólnikiem spółki lub spółek niemających osobowości prawnej,
- 2) jest wspólnikiem spółek osobowych (np. cywilnej, jawnej, komandytowej itd.) - wybór podatku liniowego dotyczy wszystkich form prowadzenia tej działalności.

Przy czym należy pamiętać o istotnym ograniczeniu. Chodzi o podatnika, który wybrał podatek liniowy i uzyskał z działalności gospodarczej prowadzonej samodzielnie lub z tytułu prawa do udziału w zysku spółki osobowej przychody ze świadczenia usług na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy.

Dotyczy to czynności odpowiadających tym, które podatnik lub co najmniej jeden ze wspólników:

- wykonywał w roku poprzedzającym rok podatkowy lub
 - wykonywał lub wykonuje w roku podatkowym
- w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy.

Nie będzie więc przeszkodą wcześniejsza współpraca na podstawie np. umowy cywilnoprawnej. Wyboru tej formy opodatkowania nie wykluczy również kontrakt menedżerski³¹.

W takim przypadku podatnik ten traci w roku podatkowym prawo do opodatkowania podatkiem liniowym i jest obowiązany do wpłacenia zaliczek od dochodu osiągniętego od początku roku, obliczonych przy zastosowaniu skali podatkowej, oraz odsetek za zwłokę od zaległości z tytułu tych zaliczek.

1.1.5. Wysokość podatku liniowego

Podatek liniowy wynosi 19% podstawy opodatkowania, czyli dochodu. Dochód może być pomniejszony o składki na ubezpieczenia społeczne zapłacone w roku podatkowym bezpośrednio na własne ubezpieczenie społeczne³². Składki te podlegają odliczeniu, jeśli nie zostały:

³⁰ art. 9a ust. 2 u.p.d.o.f.

³¹ Pismo Naczelnika Urzędu Skarbowego w Łomży z dnia 4 kwietnia 2006 r., PD-415/2/IW/06.

³² Art. 30c ust. 1 u.p.d.o.f.

- zaliczone do kosztów uzyskania przychodów lub
- odliczone od dochodów opodatkowanych na zasadach ogólnych lub
- odliczone od przychodów opodatkowanych ryczałtem ewidencjonowanym.

Zatem w tym przypadku nie ma znaczenia wysokość dochodu, jak przy opodatkowaniu progresywnym, tj. według skali podatkowej. Stawka podatku jest stała – liniowa.

Należy mieć na uwadze, że wybór opodatkowania podatkiem liniowym uniemożliwi również preferencyjne rozliczenie podatku w zeznaniu rocznym, tj. łącznie z małżonkiem lub jako osoba samotnie wychowująca dziecko³³.

Stosując liniową stawkę podatku składamy zeznanie roczne na formularzu PIT-36L.

1.1.6. Formy uproszczone

Podatnicy, po spełnieniu określonych warunków, mogą też wybrać jedną ze zryczałtowanych form opodatkowania, tj. ryczałt od przychodów ewidencjonowanych lub kartę podatkową. Zasady opodatkowania w tych formach zawarto w ustawie o ryczałcie³⁴.

a) Ryczałt ewidencjonowany

Opodatkowaniu ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych podlegają przychody osób fizycznych z pozarolniczej działalności gospodarczej, o których mowa w art. 14 u.p.d.o.f., w tym również, gdy działalność ta jest prowadzona w formie spółki cywilnej osób fizycznych lub spółki jawnej osób fizycznych (art. 6 ust. 1 u.z.p.d.).

Należy podkreślić, że od dnia 1 stycznia 2008 r. zmieniają się zasady opłacania ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych. I tak, podatnicy opłacają w roku podatkowym ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, jeżeli:

1. W roku poprzedzającym rok podatkowy:
 - a) uzyskali przychody z tej działalności, prowadzonej wyłącznie samodzielnie, w wysokości nieprzekraczającej 150.000 euro lub
 - b) uzyskali przychody wyłącznie z działalności prowadzonej w formie spółki, a suma przychodów wspólników spółki z tej działalności nie przekroczyła kwoty 15.000 euro,
2. Rozpoczną wykonywanie działalności w roku podatkowym i nie korzystają z opodatkowania w formie karty podatkowej – bez względu na wysokość przychodów.

Podatnicy mogą też opłacać w roku podatkowym ryczałt ewidencjonowany kwartalnie. Będzie to możliwe, jeśli osiągnęli przychody z działalności prowadzonej:

³³ Art. 6 ust. 8 u.p.d.o.f.

³⁴ Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. – o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. Nr 144, poz. 930 z późn. zm.) – dalej: u.z.p.d.

- 1) wyłącznie samodzielnie, w wysokości nieprzekraczającej 25.000 euro,
- 2) w formie spółki, jeżeli suma przychodów wszystkich wspólników nie przekroczyła kwoty 25.000 euro.

Z tej formy opodatkowania nie mogą jednak skorzystać podatnicy:

1. Stosujący kartę podatkową.
2. Korzystający z okresowego zwolnienia od podatku dochodowego.
3. Osiągający w całości lub w części przychody z tytułu:
 - prowadzenia aptek,
 - działalności w zakresie udzielania pożyczek pod zastaw (prowadzenie lombardów),
 - działalności w zakresie kupna i sprzedaży wartości dewizowych,
 - prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w zakresie wolnych zawodów innych niż określone w art. 4 ust. 1 pkt 11 u.z.p.d.,
 - świadczenia usług wymienionych w załączniku nr 2 do u.z.p.d.,
 - działalności w zakresie handlu częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych.
4. Wytwarzający wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym, z wyjątkiem wytwarzania energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii.
5. Podejmujący wykonywanie działalności w roku podatkowym po zmianie działalności wykonywanej:
 - a) samodzielnie na działalność prowadzoną w formie spółki z małżonkiem,
 - b) w formie spółki z małżonkiem na działalność prowadzoną samodzielnie przez jednego lub każdego z małżonków,
 - c) samodzielnie przez małżonka na działalność prowadzoną samodzielnie przez drugiego małżonka
 - jeżeli małżonek lub małżonkowie przed zmianą opłacali z tytułu prowadzenia tej działalności podatek dochodowy na ogólnych zasadach.
6. Rozpoczynający działalność samodzielnie lub w formie spółki, jeżeli podatnik lub, co najmniej jeden ze wspólników, przed rozpoczęciem działalności w roku podatkowym lub w roku poprzedzającym rok podatkowy, wykonywał w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy czynności wchodzące w zakres działalności podatnika lub spółki.

b) Wybór ryczału ewidencjonowanego

Pisemne oświadczenie o wyborze opodatkowania w formie ryczału ewidencjonowanego za dany rok podatkowy należy złożyć naczelnikowi urzędu skarbowego właściwemu według miejsca zamieszkania podatnika nie później niż do dnia 20 stycznia roku podatkowego. Natomiast podatnik rozpoczynający działalność gospodarczą w trakcie roku podatkowego powinien je złożyć do dnia poprzedzającego dzień rozpoczęcia działalności, nie później jednak niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu.

Jeśli jednak do 20 stycznia roku podatkowego podatnik nie zgłosił likwidacji działalności gospodarczej lub nie dokonał wyboru innej formy opodatkowania, uważa się, że nadal prowadzi działalność opodatkowaną w formie ryczałtu ewidencjonowanego.

W przypadku prowadzenia działalności w formie spółki, wspomniane oświadczenie składają wszyscy wspólnicy naczelnikom urzędów skarbowych właściwym według miejsca zamieszkania każdego z nich.

Jeśli podatnik rozpocznie prowadzenie działalności w trakcie roku podatkowego i nie złoży we wskazanym terminie oświadczenia, jest obowiązany do założenia właściwych ksiąg i opłacania podatku na zasadach ogólnych.

c) Stawki ryczałtu

Ryczałt ewidencjonowany opłaca się według stawek: 20%, 17%, 8,5%, 5,5%, 3,0%. Zasady kwalifikowania przychodów do odpowiednich stawek zawierają przepisy art. 12 u.z.p.d.

d) Istota ryczałtu

Istotą tej formy opodatkowania jest opłacanie ryczałtu od przychodów zaewidencjonowanych w prowadzonej w tym celu ewidencji przychodów.

Przychód pomniejsza się o kwotę składki na ubezpieczenia społeczne, a także o kwotę straty, jeśli kwoty te nie zostały odliczone od dochodu lub nie zostały zaliczone do kosztów uzyskania przychodów w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Natomiast kwoty przychodu nie pomniejsza się o koszty uzyskania przychodów.

Kwotę ryczałtu w pierwszej kolejności obniża się o składkę na ubezpieczenie zdrowotne. Przy czym podatnicy mogą opłacać ryczałt miesięcznie lub kwartalnie.

„Ryczałtowcy” mają obowiązek złożyć do dnia 31 stycznia następnego roku podatkowego zeznanie podatkowe za rok poprzedni na druku PIT-28.

1.1.7. Karta podatkowa

Karta podatkowa to druga forma uproszczonej formy opodatkowania, będąca właściwym ryczałtem. Warto podkreślić, że podatnicy prowadzący działalność opodatkowaną w formie karty podatkowej są zwolnieni od obowiązku prowadzenia ksiąg, składania zeznań podatkowych oraz wpłacania zaliczek na podatek dochodowy. Podatnicy ci mają jednak obowiązek wydawać na żądanie klienta rachunki i faktury stwierdzające sprzedaż wyrobu, towaru lub wykonanie usługi, oraz przechowywać w kolejności numerów kopie tych ra-

chunków i faktur w okresie 5 lat podatkowych, licząc od końca roku, w którym wystawiono rachunek lub fakturę³⁵.

Podatnicy, którzy mogą stosować kartę podatkową, podlegają opodatkowaniu w tej formie, jeżeli:

- złożą wniosek o zastosowanie opodatkowania w tej formie,
- we wniosku tym zgłoszą prowadzenie działalności wymienionej w jednej z 12 części tabeli określającej miesięczne stawki podatku (zał. nr 3 do ustawy),
- przy prowadzeniu działalności nie korzystają z usług osób nie zatrudnionych przez siebie na podstawie umowy o pracę oraz z usług innych przedsiębiorstw i zakładów, chyba że chodzi o usługi specjalistyczne,
- nie prowadzą, poza jednym z rodzajów działalności objętych opodatkowaniem kartą podatkową wymienionej w art. 23 u.z.p.d., innej pozarolniczej działalności gospodarczej,
- małżonek podatnika nie prowadzi działalności w tym samym zakresie,
- nie wytwarzają wyrobów opodatkowanych podatkiem akcyzowym,
- pozarolnicza działalność gospodarcza zgłoszona we wspomnianym wyżej wniosku nie jest prowadzona poza terytorium RP.

Wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej, na druku PIT-16, za dany rok podatkowy, podatnik składa właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego, nie później niż do dnia 20 stycznia roku podatkowego, a jeżeli podatnik rozpoczyna działalność w trakcie roku podatkowego – przed rozpoczęciem działalności.

Jeżeli do dnia 20 stycznia roku podatkowego podatnik nie zgłosił likwidacji działalności gospodarczej lub nie dokonał wyboru innej formy opodatkowania, uważa się, że prowadzi nadal działalność opodatkowaną w tej formie.

W przypadku prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w formie spółki cywilnej wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej składa jeden ze współników.

Wysokość podatku, na dany rok podatkowy, ustala w decyzji właściwy naczelnik urzędu skarbowego. Kwota karty podatkowej podlega obniżeniu o składkę na ubezpieczenie zdrowotne, o ile nie została odliczona od podatku dochodowego.

1.1.8. Wybór formy uproszczonej

Przede wszystkim warto wyliczyć, jakie koszty będą obciążały prowadzoną działalność. W przypadku bowiem:

1. Niewielkiej kwoty kosztów działalności warto zastanowić się nad wyborem jednej z form ryczałtowych. Mają one tę zaletę, że prowadzenie ewidencji jest bardzo uproszczona (ryczałt ewidencjonowany) bądź nie ma obowiązku jej prowadzenia (karta po-

³⁵ Art. 24 ust. 1 u.z.p.d.

datkowa). Jednak tego typu formy powinni wybrać podatnicy prowadzący działalność obliczoną na niewielkie rozmiary (świadczenie usług, drobny handel, wykonywanie wolnego zawodu w niewielkich rozmiarach).

2. Znaczącej kwoty kosztów uzyskania przychodów korzystniejsze będzie wybranie np. podatkowej księgi przychodów i rozchodów, czyli zasad ogólnych. Jeśli przychody z naszej działalności nie będą „symboliczne”, a przy tym rodzaj i poziom kosztów nie będzie znikomy (np. korzystnie z samochodu, sprzętu, maszyn, komputera, koszty energii, telefonu, czynsz itd.) będziemy mieli możliwość pomniejszyć przychody o kwotę tych kosztów. Wpłynie to korzystnie na wysokość płaconego podatku.

Dokonując wyboru między np. podatkiem liniowym a ryczałtem, należy pamiętać, że przy podatku liniowym – pomimo stałej stawki – mamy możliwość odliczania kosztów uzyskania przychodów. Przy ryczałcie takiej możliwości nie ma.

Należy również pamiętać, że wybierając opodatkowanie podatkiem liniowym lub w formie zryczałtowanej pozbawiamy się możliwości:

- preferencyjnego rozliczania podatku dochodowego, tj. łącznie z małżonkiem lub jako osoba samotnie wychowująca dzieci,
- skorzystania z odliczenia niektórych ulg podatkowych.

Przedsiębiorców prowadzących działalność w zakresie produkcji rolniczej lub leśnej mogą dotyczyć również odpowiednio podatki rolne lub leśne, niewątpliwie korzystniejsze finansowo od opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych na zasadach ogólnych lub w formach uproszczonych.

1.2. Podatek rolny

Opodatkowaniu tym podatkiem³⁶, podlegają użytki rolne oraz grunty zakrzewione i zadrzewione na takich użytkach, wykorzystywane do prowadzenia działalności rolniczej (art. 1). Za gospodarstwo rolne na użytek tegoż podatku uważa się takie grunty o powierzchni przekraczającej 1 ha rzeczywisty lub przeliczeniowy. Podatnikami są właściciele, posiadacze samoistni, użytkownicy wieczysti oraz użytkownicy gruntów Skarbu Państwa i samorządu terytorialnego. Współwłasność lub współposiadanie skutkuje solidarnym obowiązkiem podatkowym i odrębnym przedmiotem opodatkowania.

Podstawą opodatkowania jest powierzchnia gospodarstwa rolnego wyrażona w hektarach przeliczeniowych, a pozostałych gruntów rolnych w hektarach rzeczywistych. Przy ustalaniu liczby hektarów przeliczeniowych bierze się pod uwagę rodzaj gruntów (orne lub łąki i pastwiska), ich jakość (klasę) oraz położenie w jednym z czterech okręgów podatkowych.

³⁶ Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (Dz. U. z 2006 r. nr 136, poz. 969 z późn. zm.).

Skala podatkowa jest proporcjonalna, stawka kwotowa i wynosi równowartość ceny 2,5 q żyta od hektara na rok w przypadku gospodarstw i 5q w przypadku pozostałych gruntów, wg średniej ceny skupu z trzech kwartałów roku poprzedzającego rok podatkowy, ogłaszanej w drodze obwieszczenia przez Prezesa GUS (34,1 zł za q w 2010 r.). Cena ta (a zatem stawka podatkowa) może być zmniejszona uchwałą rady gminy.

Podatek jest ustalany w drodze corocznej decyzji organu podatkowego i płatny w ratach kwartalnych do 15 marca, maja, września i listopada roku podatkowego. Podatnicy składają organowi podatkowemu właściwemu ze względu na miejsce położenia lasu informacje o lasach w ciągu 14 dni od powstania, wygaśnięcia lub zmiany obowiązku podatkowego (osoby fizyczne) i coroczne deklaracje na podatek leśny do 15 stycznia (pozostali podatnicy). Istnieje możliwość składania tych dokumentów w formie elektronicznej.

Osobom fizycznym będącym podatnikami podatku rolnego i leśnego bądź od nieruchomości wysokość zobowiązania podatkowego łącznie ustala się w jednej decyzji (nakazie płatniczym). Organem podatkowym jest wójt (burmistrz, prezydent miasta). Obowiązek podatkowy nie dotyczy Skarbu Państwa i gmin.

Zwolnienia z podatku są podmiotowe (instytucje oświatowe, placówki naukowe PAN, zakłady pracy chronionej i aktywności zawodowej, jednostki i centra badawczo-rozwojowe oraz Polski Związek Działkowców od rodzinnych ogródków działkowych) i przedmiotowe (stymulacyjne oraz gruntów nieprzynoszących przychodu lub przynoszących go w stopniu minimalnym)³⁷. Oprócz zwolnień występują również ulgi (inwestycyjna, żołnierska, góraska i z racji kłeski żywiołowej). Rada gminy może uchwalić dodatkowe zwolnienia przedmiotowe, ulgi oraz sposób poboru podatku w drodze inkasa.

1.3. Podatek leśny

Opodatkowaniu tym podatkiem, podlegają lasy wykorzystywane do prowadzenia działalności leśnej (art. 1)³⁸. Za las uważa się grunt tak sklasyfikowany w ewidencji gruntów i budynków prowadzonej przez starostę. Podatnikami są właściciele, posiadacze samoistni, użytkownicy wieczysti oraz użytkownicy lasów Skarbu Państwa i samorządu terytorialnego. Współwłasność lub współposiadanie skutkuje solidarnym obowiązkiem podatkowym.

Podstawą opodatkowania jest powierzchnia lasu w hektarach według wspomnianej ewidencji. Skala podatkowa jest proporcjonalna, stawka kwotowa i wynosi równowartość ceny 0,22 m³ drewna od hektara na rok, wg średniej ceny sprzedaży z trzech kwartałów roku poprzedzającego rok podatkowy, bez podatku VAT, ogłaszanej w drodze obwieszczenia przez

³⁷ A. Gorgol, B. Kucia-Guściora, P. Smoleń, M. Szustek-Janowska, W. Wójtowicz (red.), *Prawo podatkowe – część ogólna i szczegółowa*, Warszawa 2009, s. 333-334.

³⁸ Ustawa z dnia 30.10.2002 r. o podatku leśnym (Dz. U. nr 200, poz. 1682 z późn. zm.).

Prezesa GUS (136,54 zł/m³ w 2010 r.). Cena ta (a zatem stawka podatkowa) może być zmniejszona uchwałą rady gminy, a ustawowo jest zmniejszona o 50% dla lasów wchodzących w skład rezerwatów przyrody i parków narodowych.

Podatek jest ustalany w drodze corocznej decyzji organu podatkowego (wójta, burmistrza lub prezydenta miasta) i płatny w ratach: kwartalnych w przypadku osób fizycznych (do 15 marca, maja, września i listopada roku podatkowego) lub miesięcznych w przypadku pozostałych podatników (do 15 każdego miesiąca). Podatnicy składają organowi podatkowemu właściwemu ze względu na miejsce położenia lasu informacje o lasach w ciągu 14 dni od powstania, wygaśnięcia lub zmiany obowiązku podatkowego (osoby fizyczne) i coroczne deklaracje na podatek leśny do 15 stycznia (pozostali podatnicy). Istnieje możliwość składania tych dokumentów w formie elektronicznej.

Zwolnienia z podatku są podmiotowe (instytucje oświatowe, placówki naukowe PAN, zakłady pracy chronionej i aktywności zawodowej, jednostki i centra badawczo-rozwojowe) oraz przedmiotowe (lasy z drzewostanem do 40 lat, wpisane do rejestru zabytków, użytki ekologiczne). Rada gminy może uchwalić dodatkowe zwolnienia przedmiotowe oraz sposób poboru podatku w drodze inkasa³⁹.

2. Źródła finansowania działalności gospodarczej⁴⁰

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) tworzą ogromną większość przedsiębiorstw w Polsce. W tej liczbie największą grupę stanowią przedsiębiorstwa małe – (99,03%), a wśród nich firmy mikro (zatrudniające do 9 pracowników), których udział szacuje się na poziomie 94,96%. Sektor ten, zwany „kręgosłupem” czy też „lokomotywą” gospodarki wytwarza w Polsce blisko 50% produktu krajowego brutto oraz zatrudnia 68% ludności. Małe i średnie firmy istnieją we wszystkich systemach gospodarczych, są efektywną formą gospodarki i stanowią prawidłowość rozwojową każdej gospodarki rynkowej. Funkcjonują trwale, przy czym trwałość ta ma względny charakter, co oznacza, że dotyczy trwałości produkcji w małej skali, nie zaś konkretnych jednostek, które z natury są nietrwałe. Małe firmy pojawiają się, wykorzystując okoliczności i bankrutują, gdy nie mają siły sprostać nowym wyzwaniom. Jednym z podstawowych czynników warunkujących zakładanie, prowadzenie i rozwój MSP jest dostęp do źródeł finansowania. Procesy zachodzące w każdym przedsiębiorstwie, szczególnie w fazie rozruchu firmy, warunkowane są przede wszystkim posiadanym kapitałem. Powstanie oraz rozwój małego i średniego przedsiębiorstwa, tak jak i każdego innego podmiotu gospodarczego, nierozzerwalnie wiąże się z pozyskiwaniem środków finansowych oraz ich późniejszym gospodarowaniem. Do największych barier rozwoju

³⁹ L. Etel, *Podatki od nieruchomości 2009*, Warszawa 2009, s. 421–470.

⁴⁰ Tekst powstał na podstawie opracowania: *Finansowanie działalności gospodarczej*, Fundacja Edukacji Europejskiej, www.fee.hm.pl [dostęp dnia 15 marca 2010].

małych firm należą właśnie bariery finansowe, związane z ograniczoną możliwością uzyskiwania środków finansowych na start i prowadzenie działalności gospodarczej ze względu na wysoką stopę oprocentowania kredytów i pożyczek oraz wysokie wymagania formalne ich uzyskania, a także utrudniony dostęp do zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) źródeł kapitału.

2.1. Podział form finansowania działalności przedsiębiorstwa

2.1.1. Finansowanie wewnętrzne i finansowanie zewnętrzne

Wewnętrznymi źródłami finansowania w przypadku małych firm nieposiadających osobowości prawnej są zwykle środki właściciela (właścicieli) firmy inwestowane w działalność w momencie jej zakładania oraz nadwyżki finansowe wygenerowane przez firmę w trakcie bieżącej działalności. W przypadku firm jednoosobowych, spółek cywilnych (szczególnie tych, które nie sporządzają sprawozdań finansowych) występuje tu problem rozdzielenia środków posiadanych przez firmę od środków posiadanych przez właściciela. Dlatego za wewnętrzne źródła finansowania można tu uznać wszystkie sposoby finansowania, które nie angażują kapitału osób trzecich (poza właścicielami firmy). Problem ten nie występuje w przypadku firm posiadających osobowość prawną (spółki z o.o., spółki akcyjne). Za wewnętrzne źródła finansowania uznajemy tu środki wypracowane przez firmę w trakcie działalności oraz tzw. zobowiązania wewnątrz-zakładowe, np. zobowiązania z tytułu wynagrodzeń wobec pracowników. Finansowaniem zewnętrznym będą kapitały obce (np. kredyty bankowe, leasing, faktoring itd.) czy też pozyskanie dodatkowego wspólnika czy udziałowca oraz np. skorzystanie z usług funduszu venture capital.

2.1.2. Kapitał własny i kapitał obcy

Wewnętrzne i zewnętrzne źródła finansowania dostarczają przedsiębiorstwu kapitału, który może być kapitałem własnym przedsiębiorstwa i kapitałem obcym (inaczej mówiąc zobowiązaniem). Kapitał własny jest to udział własny inwestorów w firmie. Jest to wartość środków gospodarczych wniesionych do firmy przez właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy, wspólników) oraz środków wygospodarowanych przez przedsiębiorstwo w toku działalności. Kapitał własny służący finansowaniu lub rozwojowi firm już istniejących pochodzi głównie z zysków zatrzymanych. Właściciele kapitału godzą się na reinwestowanie zysków oczekując, że rozwój firmy podniesie jej wartość. Kapitał własny pełni ważną funkcję w firmie. Będąc podstawowym źródłem finansowania pozostającym bezterminowo do dyspozycji przedsiębiorstwa, stanowi jednocześnie zabezpieczenie dla aktualnych i potencjalnych wierzycieli firmy. Stąd też wielkość kapitałów własnych powinna kształtować się na poziomie umożliwiającym rozszerzenie działalności inwestycyjnej, podjęcie prac rozwojowych bądź zaciągnięcie kredytu. Kapitał obcy przedsiębiorstwa reprezentuje jego zobowiązania wobec różnych podmiotów. Podmioty dostarczające firmie kapitału obcego pożyczają go na

pewien z góry określony czas, za co oczekują wynagrodzenia w postaci oprocentowania. Odsetki od pożyczonego kapitału stanowią dla przedsiębiorstwa koszt (koszty finansowe) zmniejszający podstawę opodatkowania. Głównymi zewnętrznymi źródłami kapitału obcego są m.in.:

- zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz z tytułu podatków i ZUS,
- kredyty bankowe,
- leasing finansowy (kapitałowy),
- emisja obligacji i innych papierów dłużnych.

2.1.3. Kapitał długoterminowy i krótkoterminowy

Jedną z głównych różnic pomiędzy kapitałem własnym i obcym jest czas, na jaki został postawiony firmie do dyspozycji. Czas jest określony w przypadku kapitału obcego, kapitał własny jest natomiast udostępniony bezterminowo. Dlatego też dzieląc źródła finansowania majątku z punktu widzenia czasu na długo- i krótkoterminowe, kapitały własne zawsze zaliczamy do kapitałów długoterminowych, natomiast kapitały obce można zaliczyć w zależności od okresu, na jaki zostały nam udostępnione na długoterminowe – z terminem zwrotu powyżej 1 roku (np. średnio i długoterminowe kredyty) i krótkoterminowe (zobowiązania, kredyty krótkoterminowe). Planując pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania należy pamiętać, że zmieni to także proporcje pomiędzy kapitałami długo i krótkoterminowymi, co po pierwsze wpłynie na poziom kosztów (kapitały długoterminowe kosztują zwykle więcej niż krótkoterminowe), po drugie na płynność finansową (zwiększenie krótkoterminowych zobowiązań spowoduje pogorszenie płynności). W praktyce przyjmuje się zasadę, nazywaną złotą regułą finansową, która mówi, że firma powinna trwale aktywa (środki trwałe) finansować kapitałem długoterminowym (nazywanym także kapitałem stałym). Porównując formy finansowania przedsiębiorstw oraz definiując zależności między nimi, można podsumować: jeśli chodzi o kapitał własny, to może on pochodzić ze źródeł wewnętrznych oraz zewnętrznych. Kapitał obcy natomiast może pochodzić ze źródeł zewnętrznych krótko-, a także długoterminowych.

Omówienie form finansowania działalności przedsiębiorstwa

Źródła finansowania kapitału własnego – wewnętrzne:

Wkład właścicieli

Jest to wartość środków gospodarczych, wniesionych do firmy przez właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy, wspólników), inwestowane w momencie zakładania firmy. W początkowej fazie rozwoju firmy, w przeważającej ilości przypadków, przedsiębiorca może liczyć głównie na zgromadzone przez siebie wcześniej oszczędności oraz ewentu-

alne pożyczki od rodziny i przyjaciół. Potwierdzają to badania firm zarejestrowanych na początku XXI w., aż 94% z nich powstało wyłącznie w oparciu o środki własne właścicieli i ich rodzin.

Zysk netto pozostawiony w firmie

Głównym źródłem finansowania w rentownym przedsiębiorstwie powinna być nadwyżka finansowa, na którą składają się zysk netto z danego roku obrotowego. Zysk netto uważany jest za podstawowe źródło finansowania przedsiębiorstw. Jednostki generujące wysokie zyski podnoszą swoją niezależność gospodarczą oraz zdolność kredytową, są postrzegane przez otoczenie jako pewne instytucje. Rozszerzają więc w ten sposób możliwości pozyskiwania dodatkowych zewnętrznych źródeł finansowania.

Amortyzacja (odpisy amortyzacyjne)

Środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne w trakcie ich użytkowania ulegają zużyciu (umorzeniu). Odpis amortyzacyjny jest rozłożonym w czasie odzwierciedleniem ich zużycia. Wydatki na nabycie środków trwałych są systematycznie, w ratach co miesiąc, co kwartał lub jednorazowo na koniec roku podatkowego, zaliczane do kosztów uzyskania przychodu w postaci odpisów amortyzacyjnych. Koszt uzyskania przychodu są odpisy amortyzacyjne dokonywane zgodnie z przepisami podatkowymi. Rozmiary amortyzacji zależą przede wszystkim od wielkości majątku trwałego i metod jej wyliczania. Zwiększenie odpisów amortyzacyjnych (degresywna stawka amortyzacyjna, przyspieszenie pierwszego odpisu, większy odpis amortyzacyjny w momencie oddania obiektu do użytkowania) zwiększa koszty, a co za tym idzie zmniejsza podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym. Poprzez właściwą politykę amortyzacyjną firmy przedsiębiorca może ograniczać płacone przez siebie podatki, a w konsekwencji zwiększać płynność finansową firmy.

Źródła finansowania kapitału własnego – zewnętrzne:

Pozyskanie nowego udziałowca (inwestora)

Pozyskanie nowego udziałowca/akcjonariusza/inwestora polega na wniesieniu przez niego kapitału lub aportu, w zamian za objęcie udziałów/akcji danego przedsiębiorstwa. Nowy udziałowiec wzbogaca firmę o doświadczenie i swoje kontakty, pozyskanie dodatkowego współnika zmienia jednak strukturę właścicielską, może doprowadzić do rozproszenia kapitałów, wprowadzać nowe struktury zarządcze i decyzyjne w firmie.

Dopłaty wspólników

Dopłaty wspólników oznaczają dodatkowy kapitał, w zależności od formy organizacyjno-prawnej napływający do przedsiębiorstwa w różnej postaci: wkładów, udziałów, wpłat za akcje, aportu, dotacji, wpłaty wpisowego czy wpłaty „agio” wspólników lub akcjonariuszy. Uzyskane kapitały powiększają płynność finansową przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem majątku nie wzrastają zobowiązania, nie będą też musiały być płacone odsetki i zwrócony kapitał. Rośnie natomiast baza gwarancyjna wobec dłużników i bezpieczeństwo firmy.

Emisja akcji

Emisja akcji wiąże się ze stałym pozyskaniem środków, które wpłyną trwale na podwyższenie kapitałów własnych spółki. Akcje pozostają w obiegu, zmieniać może się jedynie ich posiadacz, a tym samym akcjonariat spółki. Jest to relatywnie tani kapitał, bardziej opłacalny niż kredyt bankowy. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie mają jednak prawie żadnych możliwości korzystania z pozyskiwania środków na rynku kapitałowym, ze względu na niewystarczające rozmiary kapitałów własnych i poziom generowanych obrotów. Wśród małych firm bardzo rzadko występują spółki akcyjne, ze względu na zbyt wysokie wymagania kapitałowe przy ich zakładaniu. Aby spółka mogła notować swoje akcje na GPW w Warszawie musi spełnić szereg warunków (w tym m.in. wykazać się zyskiem za pewne okresy działalności czy posiadać pewien minimalny kapitał założycielski).

Pożyczki od rodziny, znajomych

Pożyczki od rodziny i przyjaciół są również popularnym źródłem finansowania działalności gospodarczej. Od lat utrzymuje się tendencja do budowania struktury finansowej małych przedsiębiorstw na bazie osobistego majątku właściciela, jego rodziny czy przyjaciół.

Venture capital – fundusze wysokiego ryzyka

Mimo iż nie są one tak popularne i powszechnie stosowane wśród przedsiębiorców, jak na przykład kredyt czy leasing, stanowią bardzo korzystną alternatywę. Venture capital to: „kapitał własny wnoszony na ograniczony okres przez inwestorów zewnętrznych do małych i średnich przedsiębiorstw dysponujących innowacyjnym produktem, metodą produkcji bądź usługą, które nie zostały jeszcze zweryfikowane przez rynek, a więc stwarzają wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji”. Fundusze venture capital to wyspecjalizowane firmy, które często powiązane są z innymi instytucjami finansowymi. Ich działalność polega na inwe-

stowaniu w przedsięwzięcia o bardzo wysokim ryzyku, ale za to umożliwiające osiągnięcie wysokiej stopy zwrotu w przypadku powodzenia. Celem udostępniających kapitał inwestorów jest osiągnięcie wysokiej wartości rynkowej posiadanych w przedsiębiorstwie udziałów. W związku z tym nie są oni nastawieni na maksymalizację bieżących zysków, lecz tworzenie efektywnej strategii długoterminowej, która zaowocuje wzrostem wartości firmy i umożliwi w przyszłości korzystną odsprzedaż udziałów. Finansowanie przez firmę przedsięwzięcia przez fundusze venture capital oznacza zawsze zgodę przedsiębiorcy na czasową współwłasność i współudział w zarządzaniu. Wchodzący do przedsiębiorstwa z kapitałem inwestorzy pełnią również funkcje doradcze w obszarach: podatkowym, prawnym, organizacyjnym, zarządczym. Uczestniczą oni również w kontroli realizacji projektów, które są współfinansowane ze środków funduszu. Środki funduszy inwestowane są na okres od 3 do 10 lat. Po ustabilizowaniu się pozycji rynkowej venture capital odsprzedaje posiadane udziały. Jak pokazuje rzeczywistość, mało przedsiębiorców korzysta z tego źródła finansowania. Dzieje się tak z pewnością dlatego, że fundusze te są mało jeszcze w Polsce popularne, a poza tym przedsiębiorcy obawiają się faktu, iż w zamian za wniesiony do firmy kapitał fundusze stają się współwłaścicielami firmy.

Źródła finansowania kapitału obcego – długoterminowe:

Kredyty

Kredyty są najczęściej stosowanym przez MSP zewnętrznym źródłem finansowania. Służą zarówno finansowaniu potrzeb rozwojowych (kredyty inwestycyjne), jak i działalności bieżącej (kredyty obrotowe). Podstawowym kosztem kredytu są odsetki, będące pewnym procentem od pożyczonej sumy płaconym bankowi przez kredytobiorcę. Oprócz tego banki pobierają dodatkowe prowizje i opłaty, takie jak prowizja przygotowawcza czy prowizja od niewykorzystanego salda kredytu. Jak wynika z ocen przedsiębiorców, ze względu na brak wiarygodnego zabezpieczenia spłaty kredytu, dostęp do kredytu jest bardzo utrudniony i stanowi jedną z podstawowych barier rozwoju firm tego sektora, zwłaszcza na etapie rozruchu firmy. Podstawową usługą, która daje możliwość pozyskania zasobów finansowych jest kredyt. Przedsiębiorstwo może korzystać z kredytu nie tylko w sytuacjach braku zasobów, ale również, gdy kapitał własny jest zainwestowany np. w lokatach długoterminowych i koszt naruszenia inwestycji jest większy od kosztu związanego z zaciągnięciem pożyczki. Banki wprowadziły wiele różnego rodzaju kredytów w celu dostosowania się do potrzeb klientów. Najważniejszymi kryteriami podziału są: okres kredytowania, metoda udzielania kredytu, przeznaczenie kredytu, sposób wykorzystania kredytu, sposób spłat, bank kredytujący, preferencyjność i zasady oprocentowania.

Leasing

Leasing jest drugim po kredytach, najczęściej wykorzystywanym przez MSP źródłem finansowania. Stanowi on formę finansowania inwestycji, polegającą na uzyskaniu prawa do użytkowania określonej rzeczy w zamian za ustalony czynsz (raty leasingowe), bez konieczności jej bezpośredniego zakupu. Należy podkreślić, że wzięcie określonego dobra w leasing nie jest rodzajem jego zakupu. Umowa leasingu zbliżona jest raczej do umowy dzierżawy lub umowy najmu. Różni się ona od tych umów następującymi cechami:

- 1) przedmiot leasingu najczęściej jest zakupiony specjalnie na potrzeby konkretnego leasingobiorcy,
- 2) umowa leasingu zawarta jest na ściśle określony czas, a płatności z tytułu używania są z góry określone specjalnym harmonogramem,
- 3) po okresie zakończenia umowy leasingu dotychczasowy leasingobiorca może zakupić przedmiot leasingu na szczególnych zasadach, po cenie niższej od ceny rynkowej.

Zgodnie z definicją zawartą w Kodeksie Cywilnym „przez umowę leasingu finansujący zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego”.

Istnieje wiele rodzajów i form leasingu. Najbardziej rozpowszechnione w praktyce gospodarczej są jednak dwa rodzaje podziału umów leasingowych. Według pierwszego z nich leasing dzielony jest na:

- a) bezpośredni,
- b) pośredni.

Zgodnie z drugim z tych podziałów wyróżniany jest leasing:

- a) operacyjny (bieżący),
- b) finansowy (kapitałowy),
- c) zwrotny.

Leasing bezpośredni ma miejsce wtedy, gdy dawcą przedmiotu leasingu jest jego producent lub właściciel. W transakcji takiej występują tylko dwie strony: biorca, czyli użytkownik przedmiotu leasingu oraz jego dawca.

Leasing pośredni występuje w sytuacjach, gdy właściciel przedmiotu leasingu nie jest jego wytwórcą, jest natomiast podmiotem finansującym zamówienie otrzymane od leasingobiorcy. Na zlecenie biorcy wyszukuje określonego dostawcę przedmiotu leasingu oraz dokonuje od niego zakupu. Taka sytuacja oznacza, że między wytwórcą przedmiotu leasingu a jego biorcą występuje wyspecjalizowany pośrednik – firma leasingowa. Nabywa ona przedmiot leasingu od właściciela i sama oddaje go w leasing klientowi – biorcy.

Powyższy podział wydaje się być dość klarowny i zrozumiały. Więcej niejasności wiąże się z reguły z podziałem leasingu na operacyjny i finansowy.

Leasing operacyjny wystąpi wtedy, gdy umowa zostanie zawarta na czas oznaczony, stanowiący co najmniej 40% normatywnego okresu amortyzacji (w przypadku rzeczy ruchomych czy praw majątkowych), albo co najmniej 10 lat (w przypadku nieruchomości) oraz gdy suma ustalonych w umowie opłat, pomniejszona o należny VAT, będzie odpowiadać co najmniej wartości początkowej przedmiotu leasingu. W trakcie takiej umowy dla finansującego opłaty leasingowe będą w całości przychodem, a amortyzacja kosztem uzyskania przychodu. Natomiast u korzystającego opłaty leasingowe będą stanowić w całości koszt uzyskania przychodu. Leasing finansowy zakłada zawarcie umowy na czas oznaczony, przy czym suma opłat, pomniejszona o należy VAT, odpowiada co najmniej wartości początkowej przedmiotu umowy – czyli podobnie jak w umowie leasingu operacyjnego. W przypadku leasingu finansowego, przychodem będzie jednak jedynie część odsetkowa raty leasingowej, a nie cała rata. Natomiast u korzystającego kosztem uzyskania przychodu będzie właśnie ta część odsetkowa opłaty leasingowej oraz amortyzacja. W trakcie trwania umowy przedmiot leasingu wykazywany jest w aktywach trwałych leasingobiorcy, choć pozostaje własnością leasingodawcy.

Leasing zwrotny polega z kolei na sprzedaży określonego dobra spółce leasingowej, przy jednoczesnym zawarciu umowy leasingu na jego wykorzystywanie. Dzięki sprzedaży środka produkcji (a czasami nieruchomości) przedsiębiorstwo uzyskuje natychmiastowy dopływ gotówki, a jednocześnie nadal może użytkować dany przedmiot leasingu. Sama umowa leasingu może występować zarówno w postaci leasingu operacyjnego, jak i finansowego (ze względów księgowych wyróżniamy podział tylko na leasing finansowy i operacyjny).

Oferta firm leasingowych wydaje się być szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo istnieje na rynku krótko lub też nie może wykazać się odpowiednim poziomem obrotów oraz wymaganymi przez bank zabezpieczeniami, wzięcie określonego dobra w leasing może być sposobem na szybkie uzyskanie niezbędnych środków. W zasadzie jedynym wymaganym zabezpieczeniem jest weksel *in blanco*. Innych zabezpieczeń nie stosuje się, gdyż właścicielem przedmiotu leasingu w trakcie trwania umowy pozostaje leasingodawca.

Forfaiting

Forfaiting jest sposobem finansowania rozliczeń pomiędzy eksporterem a importerem. Polega na zbyciu przez eksportera wierzytelności o odroczonym terminie płatności, zabezpieczonych w formie weksła własnego importera lub traty (weksła trasowanego) akceptowanej przez importera. Importer przekazuje eksporterowi weksel jako zapłatę za dostarczony towar. Eksporter odstępuje weksel bankowi i natychmiast otrzymuje od niego zapłatę pomniejszoną o dyskonto, nie ponosi przy tym odpowiedzialności za realizację weksla. Bank – forfaiter dys-

kontuje weksel bez prawa regresu do eksportera, a więc na własne ryzyko. Weksel importera musi być poręczony przez jego bank, ryzyko banku nie jest więc duże. Kiedy nadchodzi termin płatności weksła, bank – forfaiter przedstawia go do wykupienia bankowi importera.

Forfaiting stosowany jest w sytuacjach, gdy sprzedaż przez eksportera produktów lub usług wiąże się z udzieleniem przez niego kredytu kupieckiego, który pragnie zastąpić forfaitingiem. Ważne jest, aby zapłata zabezpieczona była weksłami własnymi lub trasowanymi poręczonymi przez bank importera (zaakceptowany przez bank – forfaitera) lub nieodwołalną akredytywą dokumentową, ewentualnie odrębną gwarancją bankową. Forfaiting jest rzadko stosowanym przez małe firmy źródłem finansowania.

Franchising

Umowa, na mocy której za określoną opłatą firma daje zezwolenie innej firmie na używanie własnego znaku handlowego. Termin ten oznacza również całokształt działań biznesowych przy prowadzeniu firmy, na które składają się: pomoc prawna, promocja marki, dostarczanie towarów, pomoc przy prowadzeniu interesów. Taka forma interesów nie wymaga od przedsiębiorcy zbyt wiele, najczęściej jedynym wymogiem jest posiadanie odpowiedniej ilości gotówki. Przykładem takich firm są McDonalds lub DaGrasso.

Emisja obligacji

Obligacja, podobnie jak akcja, jest papierem wartościowym. W przeciwieństwie jednak do akcji dającej prawo do udziału w majątku firmy, obligacja jest papierem dłużnym, narzędziem kredytu dla jej emitenta. Emisja obligacji jest jedną z form pozyskania środków finansowych przez przedsiębiorstwa czy też związki samorządowe na planowane zamierzenia inwestycyjne. Również państwo, gdy ma deficyt w budżecie i musi zdobyć środki finansowe na realizację wydatków przewyższających dochody, może skorzystać z tej formy finansowania.

Dotacje i subwencje

To środki finansowe pozyskiwane przez firmy z krajowych i zagranicznych źródeł, m.in. środki unijnych funduszy strukturalnych.

Poręczenia kredytowe

Poręczenie obejmuje zwykle od 50 do 80% kredytu przy prowizji rzędu od 1 do 2% w zależności od okresu poręczenia. Poręczeń udzielają wyspecjalizowane instytucje, zwane funduszami poręczeń kredytowych, których misją jest ułatwianie podmiotom gospodarczym dostę-

pu do zewnętrznych źródeł finansowania, a konkretnie kredytów bankowych na prowadzenie działalności gospodarczej. Podstawowym narzędziem prawnym, za pomocą którego instytucja realizuje wyznaczony cel, jest umowa poręczenia, zawierana z bankiem udzielającym kredytu. W ten sposób fundusz zobowiązuje się wobec banku do zwrotu poręczonego kredytu lub jego części w przypadku, gdy kredytobiorca nie dopełnił obowiązku spłaty zaciągniętego kredytu. W rezultacie bank otrzymuje dodatkowe, wiarygodne zabezpieczenie, a kredytobiorca możliwość dostępu do oferowanych przez banki środków finansowych umożliwiających realizację planowanego przedsięwzięcia. Największy fundusz poręczeniowy o zasięgu ogólnopolskim działa przy Banku Gospodarstwa Krajowego – Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych BGK. Udziela on poręczeń nie tylko firmom, ale i spółdzielniom (w tym mieszkaniowym), wspólnotom mieszkaniowym, państwowym, fundacjom, gminom, osobom prowadzącym działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej oraz rolnikom. Inne fundusze poręczeń kredytowych oferują swoje usługi lokalnie, najczęściej w obszarze swojego powiatu. Lista teleadresowa lokalnych funduszy poręczeniowych znajduje się na stronie internetowej Banku Gospodarstwa Krajowego.

Źródła finansowania kapitału obcego – krótkoterminowe:

Kredyty handlowe (kredyt kupiecki)

Jeśli chodzi o krótkoterminowe źródła finansowania kapitału obcego, to największą popularnością cieszy się wśród małych przedsiębiorców kredyt kupiecki. Szacuje się, że w pierwszych latach XXI w. z zastosowaniem kredytu kupieckiego odbywało się 90% obrotów między firmami. Kredyt kupiecki (handlowy) to odroczenie terminu płatności za dostarczone produkty czy usługi. Ryzyko stanowi tu groźba upadku odbiorcy przed uregulowaniem należności. Drugi problem odnosi się do niedotrzymywania ustalonych terminów spłaty. Praktyka jednak pokazuje, iż jest to jedno z najczęściej stosowanych źródeł finansowania. Forma ta jest korzystna dla obu stron. Sprzedający zwiększa w ten sposób swój udział w rynku, zaś kupujący obniża koszty swojej działalności. Trzeba jednak przyznać, że sprzedający jest stroną, która ponosi bardzo duże ryzyko takiej umowy. Dlatego w praktyce kredytu kupieckiego udziela się firmom, do których posiada się pełne zaufanie, mające swoje podstawy w długotrwałej współpracy.

Faktoring

Faktoring jest krótkoterminową formą finansowania kapitałów obcych. Jego istotą jest odpłatne odstąpienie przez przedsiębiorcę swoich należności na rzecz faktora, którym może być bank bądź inna instytucja finansowa. Faktor odkupuje należności od podmiotów za określoną opłatą, przy czym jednocześnie finansuje przedsiębiorcę.

Podmioty faktoringu:

a) Przedsiębiorca (faktora)

To sprzedawca (dostawca) towarów i usług, podmiot prowadzący określoną działalność gospodarczą i dokonujący sprzedaży lub dostawy towarów, albo świadczący określone usługi. Z tego tytułu jest uprawniony do otrzymania od kontrahenta (dłużnika) świadczenia pieniężnego. Zawiera on umowę z firmą faktoringową, na rzecz której zbywa swoje wierzytelności.

b) Faktor

To wyspecjalizowana instytucja finansowa przejmująca należności przysługujące faktora (klientowi) i świadcząca na jego rzecz dodatkowe usługi związane z zarządzaniem należnościami.

Faktorami z reguły są:

- instytucje bankowe,
- wyspecjalizowane spółki faktoringowe.

c) Dłużnik

Jest odbiorcą towarów lub usług i z tego tytułu jest zobowiązany do zapłaty dostawcy. Nabywcą towarów i usług w stosunku faktoringowym może być każdy, kto taki towar nabył lub na rzecz kogo wydano usługę. Mogą być nimi w szczególności przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe czy usługowe, które tym razem były nabywcami określonych dóbr i usług.

Pożyczki z sektora pozabankowego

W Polsce działalność pożyczkową mogą prowadzić m.in. regionalne agencje rozwoju, instytucje mikropożyczkowe, fundusze pożyczkowe oraz fundacje. Jedną z takich instytucji jest Fundusz Mikro, oferujący komercyjne pożyczki małym przedsiębiorcom, którzy w związku z niskim zapotrzebowaniem na środki, małym doświadczeniem czy też z brakiem dostatecznego zabezpieczenia nie mieliby możliwości uzyskania kredytu bankowego. Fundusze udzielają pożyczek dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą.

Zapewniają także:

- pomoc w przygotowaniu wniosków pożyczkowych;
- monitorowanie stanu finansowego i stały nadzór nad podmiotami korzystającymi z FRP.

Krótkoterminowe papiery dłużne

Emitowane w seriach dłużne imienne papiery wartościowe przedsiębiorstw, oferowane zarówno na rynku pierwotnym, jak i wtórnym. Program emisji krótkoterminowych instrumentów dłużnych jest jedną z metod pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa, alternatywną wobec kredytu bankowego. Mogą mieć różne podstawy prawne, a w związku z tym funkcjonować pod różnymi nazwami: bony komercyjne, bony handlowe, weksle komercyjne, itd. Wszystkie natomiast charakteryzują się m.in.: krótkim terminem zapadalności (nie więcej niż rok), bardzo wysokimi nominałami (adresatami emisji są inwestorzy instytucjonalni), zbywalnością z dyskontem (różnica między ceną sprzedaży a wartością nominalną, po jakiej są wykupywane stanowi dochód inwestora) oraz płynnością gwarantowaną przez organizatorów programu.

3. Elementy prawa pracy

Stosunek pracy – jest to stosunek prawny zachodzący między dwoma podmiotami, z których jeden, zwany **pracownikiem**, obowiązany jest świadczyć osobiście i w sposób ciągły, powtarzający się, na rzecz i pod kierownictwem drugiego podmiotu, zwanego **pracodawcą**, pracę określonego rodzaju oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca zatrudniać pracownika za wynagrodzeniem⁴¹.

Cechy stosunku pracy:

- osobiste świadczenie pracy,
- odpłatność pracy,
- podporządkowanie pracownika przełożonym w czasie pracy,
- ryzyko pracodawcy⁴².

Stosunek pracy powstaje na mocy oświadczeń woli stron bądź innych zdarzeń, z którymi ustawa łączy jego powstanie (w szczególności orzeczenia sądowego)⁴³.

Składniki (treść) umowy o pracę:

- rodzaj pracy, przez co rozumiemy podanie stanowiska, funkcji lub zespołu czynności, co z kolei może być uzupełnione dodatkowo wykazem zakresu czynności;

⁴¹ Por. art. 22 § 1 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1998 r. nr 21 poz. 94 tj. z późn zm., dalej KP.

⁴² L. Florek. T. Zieliński, *Prawo pracy*, 11 wyd., Warszawa 2009, s. 45.

⁴³ Tamże, s. 58.

- miejsce wykonywania pracy, może to być adres pracodawcy, określony obszar lub inne dane konkretyzujące miejsce wykonywania pracy;
- wynagrodzenie za pracę (składniki), przede wszystkim wynagrodzenie zasadnicze, a następnie ewentualne składniki dodatkowe, zmienne, uzależnione od przyszłych wyników, może to być również odesłanie do odpowiednich przepisów płacowych;
- wymiar czasu pracy, głównie zatrudnienie na cały etat lub jego część;
- termin rozpoczęcia, co jest terminem nawiązania stosunku pracy, jeśli tego nie rozgraniczono za taki uważa się datę umowy⁴⁴.

Rodzaje umów o pracę:

- na okres próbny, od innych różni się celem, maksymalnie może trwać 3 miesiące i się nie przedłuża;
- na czas określony, kalendarzowo lub przez wskazanie faktu, który powinien w przyszłości nastąpić, trzecia kolejna z mocy prawa przekształca się w zawartą na czas nieokreślony, choć nie ma ograniczeń czasowych poszczególnych umów;
- na czas wykonania określonej pracy, rodzaj umowy terminowej, której zakończenie określone jest poprzez wskazanie oznaczonego i z góry ograniczonego w czasie zadania do wykonania;
- na czas nieokreślony, najkorzystniejsza dla pracownika, możliwa do rozwiązania przez pracodawcę tylko za wypowiedzeniem z podaniem przyczyn⁴⁵.

Ustanie stosunku pracy:

- porozumienie stron, obopólna zgoda, najmniej konfliktowa i najwygodniejsza dla stron;
- wypowiedzenie umowy o pracę, jednostronne rozwiązanie umowy o pracę po upływie terminu wypowiedzenia, zależnego od stażu pracy;
- rozwiązanie bez wypowiedzenia przez pracodawcę – ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych, przestępstwo popełnione przez pracownika w czasie trwania umowy, uniemożliwiające zatrudnienie go na zajmowanym stanowisku, utrata z winy pracownika uprawnień koniecznych do pracy na zajmowanym stanowisku⁴⁶;
- i przez pracownika, szkodliwy wpływ wykonywanej pracy na zdrowie pracownika i brak przeniesienia, ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków wobec pracownika⁴⁷.

⁴⁴ Art. 29 § 1 KP.

⁴⁵ Florek, Zieliński, *Prawo...*, s. 73-77.

⁴⁶ Art. 52 KP.

⁴⁷ J. Stelina (red.), *Leksykon prawa pracy, 100 podstawowych pojęć*, Warszawa 2008, s. 372-379.

Bibliografia

1. Etel L., *Podatki od nieruchomości 2009*, Warszawa 2009.
2. Florek L., T. Zieliński, *Prawo pracy*, 11 wyd., Warszawa 2009.
3. Gorgol. A., Kucia-Guściora B., Smoleń P., Szustek-Janowska M., Wójtowicz W. (red.), *Prawo podatkowe – część ogólna i szczegółowa*, Warszawa 2009.
4. Stelina J. (red.), *Leksykon prawa pracy, 100 podstawowych pojęć*, Warszawa 2008.

III. Zarządzanie w działalności gospodarczej

1. Plan marketingowy

Planowanie marketingowe stanowi ważny element budowania sukcesu organizacji i sprawnego zarządzania. W procesie planowania marketingowego określamy, jak wykorzystać zasoby marketingowe firmy do skutecznej realizacji jej celów.

Definicja. Planowanie marketingowe jest krótkim, szczegółowym i pisemnym planem, w którym są przedstawione działania, jakie firma musi podjąć, aby osiągnąć założone obroty i cele marketingowe⁴⁸.

Nie można rozpocząć działalności gospodarczej bez planu, nie można prowadzić jej bez planowania. Planowanie to spoglądanie w przyszłość – gdzie trzeba dostrzegać swoje szanse i działania. Planowanie ma kształtować przyszłość, ma stworzyć takie cele i działania, które przyniosą sukces w biznesie.

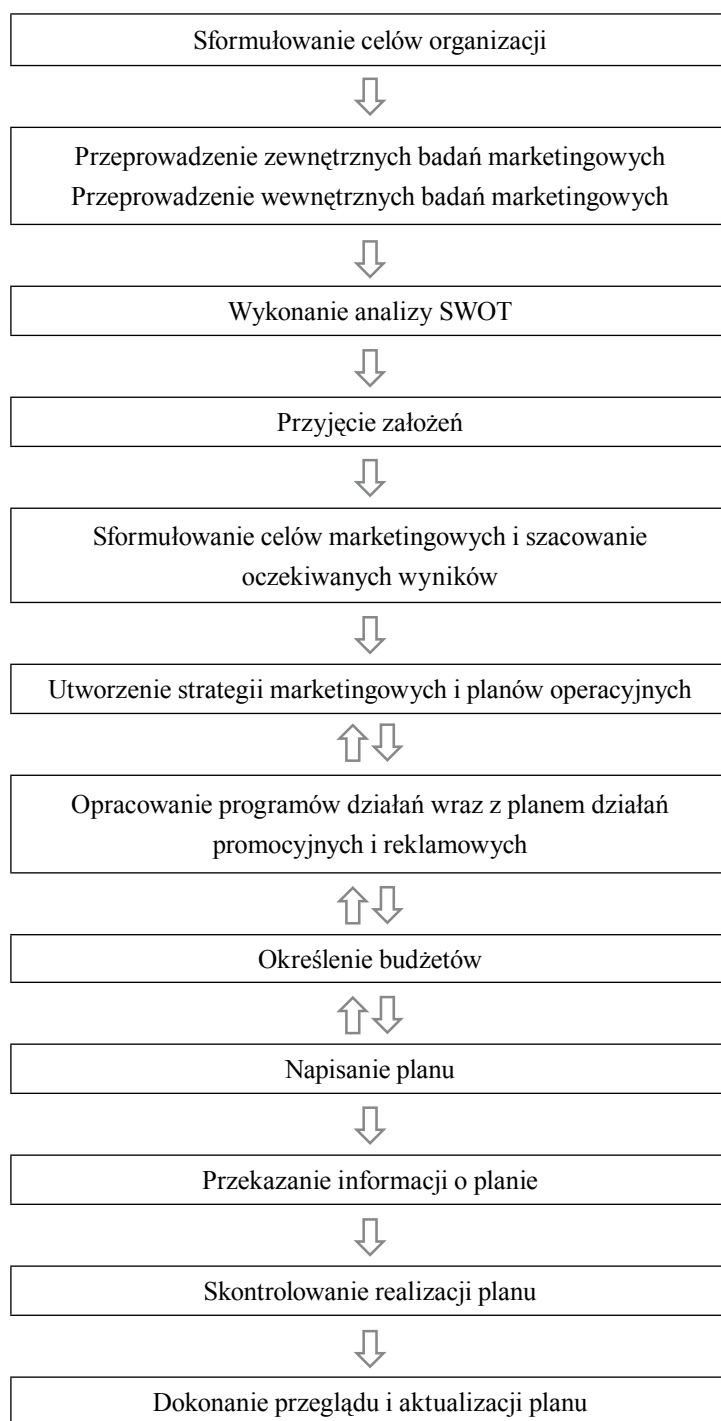
Korzyści płynące z planowania są wielorakie, na przykład:

- Lepsze wykorzystanie zasobów firmy do identyfikacji korzystnych posunięć marketingowych.
- Pobudzenie ducha pracy zespołowej, tak by pracownicy mogli lepiej identyfikować się z przedsiębiorstwem.
- Szybsza realizacja ogólnych celów organizacji.

Planowanie marketingowe jest procesem, w którym poszczególne jego elementy splatają się ze sobą i wzajemnie przenikają, toteż w miarę wdrażania planu będzie on rewidowany i aktualizowany.

⁴⁸ D. H. Bangs Jr, *Plan marketingowy. Przewodnik dla małej i średniej firmy*, PWE, Warszawa 1999, s.7.

Rys. 1. Etapy przygotowania planu marketingowego



Źródło: J. Westwood, *Jak napisać plan marketingowy*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 15.

1. Formułowanie celów organizacji

Nadrzędne cele organizacji formułowane są przez naczelne kierownictwo, zazwyczaj bez udziału dyrektora działu marketingu. Pomimo to o celach tych nie wolno nam zapominać przy tworzeniu planu marketingowego, który powinien być do nich dopasowany.

2. Przeprowadzenie zewnętrznych badań marketingowych

Firma działa w otoczeniu rynkowym, dlatego jego zbadanie powinno być pierwszym krokiem w przygotowaniu planu marketingowego. Badania obejmują rozpoznanie rynku oraz analizę zebranych informacji w kontekście marketingu produktów.

3. Przeprowadzenie wewnętrznych badań marketingowych

Dane historyczne, dostępne na miejscu, są być może nawet ważniejsze niż ogólne informacje dotyczące rynków. Charakteryzują one wielkość sprzedaży i zamówień oraz poziom zysku i marży dla produktów i regionów objętych planem. Dane powinno się podać w formie ogólnego udziału w rynku oraz w rozbiciu na produkty w poszczególnych regionach geograficznych i sektorach przemysłu.

4. Wykonywanie analizy SWOT

Wyniki badań marketingowych powinniśmy przedstawić w taki sposób, aby umożliwiły nam podjęcie najkorzystniejszych decyzji. W tym celu na wyselekcjonowanych danych należy przeprowadzić analizę SWOT.

5. Przyjęcie założeń

Plan budowany jest na podstawie zbioru w pełni zrozumiałych założeń. Dotyczą one zewnętrznych czynników gospodarczych, technologicznych oraz wskaźników charakteryzujących konkurencję.

6. Formułowanie celów marketingowych i szacowanie oczekiwanych wyników

Formułowanie celów marketingowych posiada kluczowe znaczenie dla całego procesu planowania marketingowego. Tutaj zostaje określone co chcemy osiągnąć – podstawowe cele naszego planu.

7. Tworzenie strategii marketingowych i planów operacyjnych

Strategie marketingowe są metodami, które pozwalają na osiągnięcie celów marketingowych. Dotyczą one elementów marketingu mix – produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Na podstawie tych składników, dla każdego celu rozwijana jest stosowna strategia, która z kolei uszczegółowiona zostaje w planach operacyjnych

8. Opracowanie programu działań

Opracowując programy wskazujemy, kto i co powinien robić, a także kiedy i w jaki sposób.

9. Określenie budżetów

Przyjęte cele, strategie i plany operacyjne nie mogą narazić nas na koszty przekreślające ich sensowność. Ustanawiając budżety dla tych przedsięwzięć ustalamy, jakie zasoby będą potrzebne do ich realizacji, kalkulujemy koszty oraz ryzyko finansowe.

10. Pisanie planu

Po wykonaniu powyższych kroków możemy przystąpić do pisania planu. Powinien on zawierać jedynie te informacje, które należy dalej przekazać.

11. Przekazywanie informacji o planie

Warunkiem powodzenia planu jest przekazanie zawartych w nim informacji wszystkim osobom odpowiedzialnym za jego realizację.

12. Kontrola i aktualizowanie

Warunki działania ulegają zmianie, dlatego też wprowadzaniu planu w życie powinna towarzyszyć jego regularna kontrola i, w razie potrzeby, aktualizacja⁴⁹.

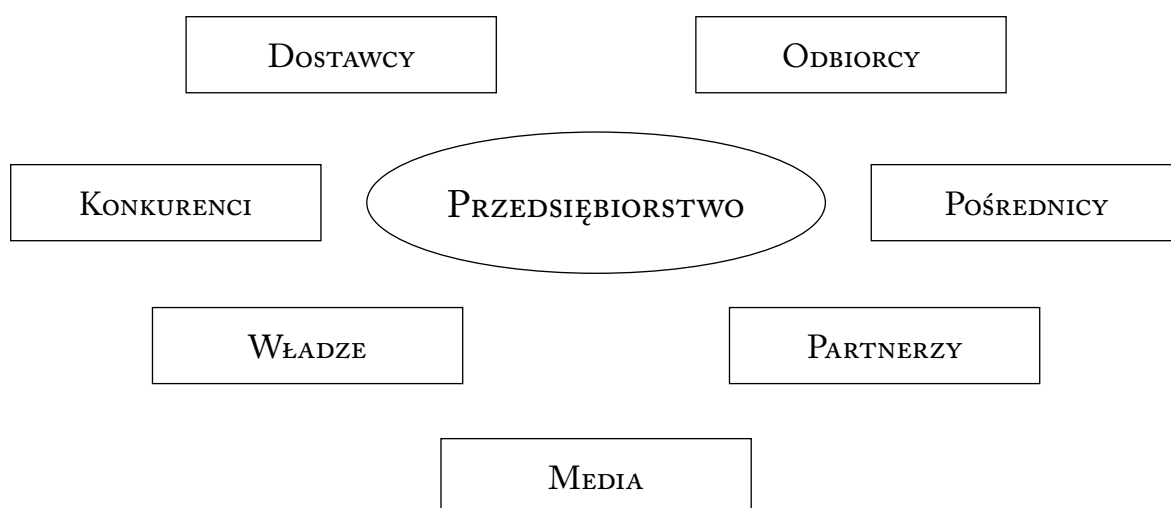
Przeprowadzenie analiz i sformułowanie ocen.

Audyt marketingowy polega na szczegółowej analizie otoczenia rynkowego firmy, jej poszczególnych działań marketingowych oraz wewnętrznego systemu firmy.

Analiza otoczenia

Punktem wyjścia w analizie sytuacji zewnętrznej firmy dla potrzeb planu marketingowego jest identyfikacja podmiotów jego otoczenia.

Rys. 2. Podmioty otoczenia firmy



Źródło: J. Oleśnik, *Najważniejsze to plan marketingowy*, I-Bis, Wrocław 2003, s. 24.

⁴⁹ J. Westwood, *Jak napisać plan marketingowy*, Helion, Gliwice 2005, s. 14-17.

Na audyt otoczenia składają się badania marketingowe, czyli działania obejmujące gromadzenie i analizę danych dotyczących rynku (produktu, cen, promocji, dystrybucji) umożliwiających firmie dokonywanie prawidłowego wyboru strategii rynkowej.

Audyt wewnętrzny – analiza i ocena dotycząca samego przedsiębiorstwa. Firma musi odpowiedzieć na następujące pytania: Kim jesteśmy? Co posiadamy? Jak działamy? Od czego zależy? Co osiągamy? Dokąd zmierzamy?

Rezultatem analiz zewnętrznych i wewnętrznych firmy powinna być wszechstronna diagnoza jego sytuacji. Staje się ona punktem wyjścia dla tworzenia planu marketingowego. Służy temu **analiza SWOT**, określająca **silne** (strengths) i **słabe strony** (weakness) w odniesieniu do **szans** (opportunities) i **zagrożeń** (threats).

Silne i słabe strony dotyczą firmy i jej produktów, natomiast szansami i zagrożeniami są czynniki zewnętrzne. Analiza SWOT polega na identyfikacji oraz analizie silnych i słabych stron firmy oraz określeniu szans i zagrożeń dla jej działalności. W dalszej kolejności dokonuje się próby: wykorzystania silnych stron firmy, przezwyciężenia słabości, wykorzystania szans oraz obrony przed zagrożeniami.

Analiza SWOT jest jednym z najważniejszych etapów procesu planowania, ponieważ powoduje sformułowanie pytań, pozwalających na stwierdzenie, czy firma jest w stanie osiągnąć stawiane cele oraz zidentyfikować przeszkody w ich realizacji⁵⁰.

Ważnym elementem prac analityczno-diagnostycznych jest **segmentacja rynku**, czyli podział rynku według określonych kryteriów na jednorodne grupy konsumentów, tj. na segmenty rynku. Te segmenty wyznaczają firmie obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania. Segmentacja rynku jest podstawą doboru konkretnych narzędzi marketingowych.

Prawidłowo przeprowadzona segmentacja rynku powinna spełniać następujące warunki: poszczególne segmenty rynku powinny być jednorodne pod względem preferencji, potrzeb, reakcji na działania rynkowe; każdy segment powinien reprezentować inny sposób zachowania się nabywcy na rynku (inny typ nabywcy).

Segmentacja może być jednorazowa, np. dla sprzedania określonej partii towarów lub danej usługi, ale zasadniczo powinna być procesem ciągłym, opartym na ścisłym badaniu życzeń i postaw konsumentów. Nie ma uniwersalnych, jednolitych, stałych kryteriów segmentacji. Zasadniczo jednak segmentację opiera się na cechach nabywców, takich jak: dochód, wiek, płeć, zawód, wykształcenie, miejsce zamieszkania, cykl życia rodziny, upodobania i in. Segmentację rynku można przeprowadzać biorąc za punkt wyjścia konsumenta lub produkt. Jeśli konsumenta – to segmentację przeprowadza się grupując konsumentów o wspólnych cechach, niezależnie od cech produktu. Jeśli produkt – to wyodrębnia się segmenty ze względu na reakcję konsumentów wobec danego produktu i jego cech.

⁵⁰ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 249 i n.

Tab. 1. Analiza SWOT dla firmy fryzjerskiej Hair Style

SZANSE • Istnienie niszy na rynku skomplikowanych usług fryzjerskich w mieście • Zwiększenie dbałości młodych osób o fryzury • Stosunkowo niewielka konkurencja na rynku fryzjerskim w mieście • Potencjał usług dla osób z gminy oraz dla turystów • Potencjalny popyt, ujawniony podczas wywiadów przed rozpoczęciem działalności salonu	ZAGROŻENIA • Lojalność klientów wobec innych salonów świadczących usługi fryzjerskie • Przyzwyczajenie mieszkańców do korzystania z usług fryzjerskich w sąsiednim dużym mieście • Groźba niekorzystnego przedstawienia (tzw. czarny PR) nowego salonu przez pracowników innych salonów fryzjerskich w mieście • Ryzyko braku akceptacji nowego salonu fryzjerskiego w mieście • Powolny rozwój rynku ze względu na starzenie się mieszkańców miasta
SILNE STRONY • Ambicja i umiejętności fryzjerskie właścicielki • Dobra lokalizacja salonu fryzjerskiego (blisko parkingu w centrum miasta) • Ciekawy wystrój i aranżacja wnętrza, zachęcające do wejścia • Możliwość świadczenia usług w szerszym zakresie niż konkurenci • Korzystne umowy barterowe z częścią dostawców	SŁABE STRONY • Brak doświadczenia w prowadzeniu własnej firmy • Brak środków finansowych na szerszy rozwój firmy • Brak silnej marki i grupy stałych klientów • Brak usług towarzyszących (zabiegi kosmetyczne, solarium) • Brak własnego lokalu i związane z tym ryzyko wypowiedzenia umowy najmu

Źródło: M. Dziekoński, R. Kozielski, *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, wyd. II, Kraków 2007, s. 67.

Formułowanie celów marketingowych

Należy do najważniejszego elementu procesu przygotowania planu marketingowego.

Cel jest tym, co chcemy osiągnąć, jest nadrzędny w stosunku do koncepcji działań marketingowych, co oznacza, że najpierw należy zdecydować, dokąd zmierzamy, a następnie opracować działania, które określą, jak to zrealizować.

Cele marketingowe dotyczą równowagi między produktem a jego rynkiem, innymi słowy, dotyczą tego, jakie produkty i na jakich rynkach należy oferować.

Cele marketingowe dotyczą: sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach, sprzedaży dotychczasowych produktów na nowych rynkach, sprzedaży nowych produktów na dotychczasowych rynkach, sprzedaży nowych produktów na nowych rynkach⁵¹.

⁵¹ J. Westwood, *Jak napisać plan marketingowy*, dz. cyt., s. 37.

Cele muszą być precyzyjnie określone i wyrażone liczbowo, aby wiedzieć do czego dążyć. Definiowaniu celów powinny służyć konkretne wartości lub udziały w rynku, np. realny wzrost eksportu o 30 proc. w ciągu 3 lat.

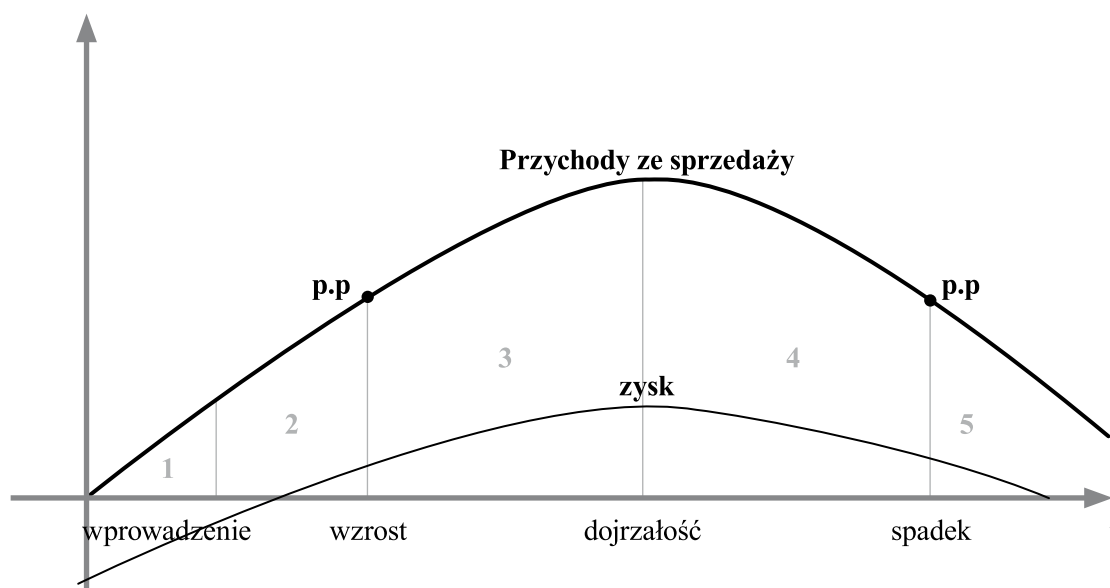
Plan powinien uwzględniać następujące cele marketingowe: obrót sprzedaży dla okresu objętego planem z rozbiciem na produkty i segmenty rynku; udział w rynku dla okresu objętego planem z rozbiciem na produkty i segmenty rynku; zysk brutto ze sprzedaży.

Skuteczność marketingu jest uwarunkowana nie tylko wyraźnym zdefiniowaniem i rozpoznaniem rynku docelowego, lecz również doбором sposobów (instrumentów), za pomocą których firma działa. Charakterystyczną zasadą postępowania marketingowego w tej dziedzinie jest oddziaływanie na konkretny rynek nie poszczególnymi instrumentami, ale odpowiednio ukształtowaną ich kompozycją nazywaną mieszanką marketingową (marketing mix).

Punktem wyjścia do opracowania marketingu mix powinny być zidentyfikowane cele rynkowe. Następnie należy sformułować w uporządkowany sposób pakiety działań ogólnych, jakie muszą zostać podjęte dla realizacji każdego z ustalonych celów rynkowych. W stosunku do każdego działania ogólnego identyfikuje się następnie pakiety przedsięwzięć szczegółowych. Stanowią one zasadniczą treść mieszanki marketingowej.

Cele marketingowe dotyczą produktów i rynków. Przed przystąpieniem do formułowania celów powinno się przeanalizować sytuację firmy w stosunku do obu tych czynników. Pomocna w tym może się okazać **analiza cyklu życia produktu**. Przebieg typowego cyklu życia produktu jest kształtowany zawsze przez sprzedaż i zysk danego produktu. Większość produktów utrzymuje się na rynku w określonym czasie przechodząc kolejno przez 4 fazy: wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości, spadku. Znajomość cyklu życia nowego produktu stwarza podstawy do podejmowania decyzji w dziedzinie strategii firmy. Myślenie kategoriami cyklu życia produktu jest oparte na założeniu, że pozycja danego produktu na rynku jest przejściowa, co wymaga od firmy śledzenia potencjalnej atrakcyjności wytwarzanego produktu, dostosowania poziomu jakości i odpowiednio wcześniejszego przygotowania się do zmiany lub modyfikacji.

Rys. 3. Krzywa cyklu życia produktu



Źródło: Opracowanie własne.

Fazy cyklu życia produktu

1. **Faza wprowadzania** – produkt jest nowy, mało znany, stąd sprzedaż rośnie powoli. Kupujący go zazwyczaj nabywcy określani mianem „pionierów”, a więc osoby, które lubią nowości i stać je na zakup nowych wyrobów. Cena produktu jest zazwyczaj wysoka, ze względu na konieczność pokrycia nakładów poniesionych na badania i rozwój, wytworzenie, zorganizowanie sieci dystrybutorów oraz intensywne promowanie, które pełni tutaj funkcję przede wszystkim informującą. Z tego też powodu zyski są raczej niewielkie, a nawet ujemne. Udział przedsiębiorstwa na rynku jest zmienny, a zagrożenie konkurencyjne (jeżeli produkt jest unikalny) w zasadzie nie istnieje.

2. **Faza wzrostu** – produkt (o ile został zaakceptowany przez rynek) staje się znany, stąd rośnie dynamika sprzedaży. Produktem zainteresowani są nabywcy określani jako „wczesna większość”, a więc osoby, które stosunkowo szybko akceptują nowości. Zaczyna pojawiać się konkurencja, która oferuje substytuty, rośnie natężenie walki konkurencyjnej, powodującej, iż cena zaczyna powoli spadać. Jest to możliwe również z tytułu obniżenia jednostkowych kosztów całkowitych przez wykorzystanie efektu ekonomii skali. Nakłady na promocję są ciągle wysokie, choć już mniejsze niż w fazie wprowadzenia. Zyski rosną. Zaczyna się stabilizować struktura sprzedaży oraz udziały na rynku.

3. **Faza dojrzałości** – produkt jest powszechnie znany, stąd promocja pełni przede wszystkim funkcję przypominania o jego istnieniu. Produkt kupuje „późna większość” nabywców, a więc osoby konserwatywne pod względem wzorców konsumpcji, a innowatorzy zaczynają się rozglądać za kolejną nowością. Ustabilizowane udziały na rynku, silna konkurencja oraz ogromna liczba substytutów powodują, że cena staje się ceną równowagi popytu z podażą.

Dynamika sprzedaży jest niższa niż w poprzedniej fazie, przy czym sprzedaż początkowo ciągle rośnie, by osiągnąć swoje maksimum, a następnie zaczyna spadać. Istotna w tej fazie jest polityka cenowa firmy, gdyż nawet niewielka obniżka ceny może powodować istotny wzrost obrotów. Efekt ekonomii skali powoduje, że jednostkowe całkowite koszty produkcji osiągają swoje minimum. Nabywcy oczekują ulepszenia produktu, wprowadzenia jakichś innowacji. Firma musi zdecydować, czy innowacje te warto wprowadzić czy też produkt trzeba będzie wkrótce wycofywać z rynku.

4. Faza spadku – sprzedaż spada coraz szybciej, produkt nabywają głównie „spóźnialscy”, a więc klienci o niskich dochodach, którzy czekają z zakupem do momentu sprzedaży po obniżonych cenach. Przedsiębiorstwa ograniczają produkcję, a dystrybutorzy starają się szybko pozbyć coraz bardziej ryzykownych zapasów. Konkurenci wycofali się bądź właśnie wycofują z rynku. Większość narzędzi marketingowych traci w tej fazie swą moc⁵².

Udział w rynku posiada istotny wpływ na zdolność firmy do generowania zysków. Jest on niezwykle istotnym wskaźnikiem, a osiągnięcie dominacji rynkowej powinno być celem firmy. Rachunek przepływów finansowych jest najważniejszym wskaźnikiem związanym z portfelem produktów. Zdolność firmy do generowania wpływów w znacznym stopniu zależy od stopnia zdominowania rynku przez naszą firmę względem jej konkurentów. Powszechnie stosowaną metodą analizy portfela produktów jest tzw. macierz Boston Consulting Group (BCG). Podstawą tej metody jest klasyfikowanie portfela wyrobów z uwagi na ich względny udział w rynku oraz dynamikę rynku.

Rys. 4. Cykl rozwoju produktu



Źródło: Opracowanie własne.

⁵² Red. J. Altcorn, *Podstawy marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 176-182.

Po podzieleniu macierzy we wskazany sposób otrzymuje się 4 typy strategicznych jednostek gospodarczych:

1. **Gwiazdy** – są to jednostki lub produkty o wysokim względnym udziale w szybko rosnącym rynku. Często wymagają one poważnych nakładów inwestycyjnych, by dotrzymać kroku gwałtownemu wzrostowi rynku. Tempo tego wzrostu może z czasem maleć, stają się wtedy dojnymi krowami.

2. **Dojne krowy** – są to jednostki lub produkty o dużym względnym udziale w wolno rosnącym rynku. Te ustabilizowane i pomyślnie działające jednostki nie wymagają tak dużych inwestycji do utrzymania swojego udziału w rynku. Dostarczają one gotówki, którą firma wykorzystuje na wspieranie innych jednostek wymagających doinwestowania.

3. **Znaki zapytania** (trudne dzieci). Mianem tym określa się jednostki lub produkty mające mały względny udział w szybko rosnących rynkach. Wymagają one zasilania finansowego, aby ten udział utrzymać. Kierownictwo musi poważnie zastanowić się nad znakami zapytania – które z nich przekształcić w gwiazdy, a z których się wycofać.

4. **Psy** (kule u nogi). Są to jednostki lub produkty o małym względnym udziale w wolno rosnącym rynku, mogą generować wystarczająco dużo gotówki, aby się utrzymać, lecz nie obiecują poważniejszych dochodów.⁵³

Po dokonaniu klasyfikacji swych jednostek strategicznych firma musi określić rolę, jaką każda z tych jednostek będzie pełnić w przyszłości. Dla każdej jednostki istnieją do wyboru 4 strategie:

- 1) firma może silniej zainwestować w jednostkę, aby wzmocnić jej udział w rynku;
- 2) może zainwestować tyle, aby utrzymać udział na obecnym poziomie;
- 3) może eksploatować jednostkę w celu uzyskania krótkoterminowego przepływu gotówki, nie zważając na długoterminowe efekty;
- 4) może wreszcie pozbyć się jednostki, sprzedając ją lub likwidując i wykorzystać uzyskane zasoby gdzie indziej.

W miarę upływu czasu strategiczne jednostki gospodarcze zmieniają swą pozycję na macierzy. Każda jednostka ma swój cykl życia. Wiele z nich rozpoczyna jako znaki zapytania i po odniesieniu sukcesu przesuwa się do kategorii gwiazd. Gdy tempo wzrostu rynku spada stają się one dojnymi krowami, wreszcie zamierają lub przekształcają się w kule u nogi pod koniec swego cyklu życia. Firma musi wprowadzać nowe produkty w sposób ciągły, tak aby niektóre z nich stały się gwiazdami, a potem dojnymi krowami i aby mogły wspomóc finansowo pozostałe jednostki firmy.

Strategie marketingowe

Strategie marketingowe są środkami umożliwiającymi realizację celów marketingowych. Odnoszą się do działań związanych z:

⁵³ R. W. Griffin, dz. cyt., s. 270-272.

Produktem

- wprowadzanie zmian w portfolio produktów lub ofertach produktowych;
- wycofywanie, wprowadzanie i modyfikowanie produktów;
- wprowadzanie zmian wyglądu, jakości czy sposobu działania wyrobów;
- konsolidacja i standaryzacja produktów.

Cena

- dokonywanie zmian ceny lub warunków sprzedaży poszczególnych grup produktów w odpowiednich segmentach rynku;
- wprowadzanie strategii „zbierania śmietanki”;
- wprowadzanie strategii penetracji;
- wprowadzanie strategii upustów i rabatów.

Promocją

- wprowadzanie zmian w organizacji sprzedaży;
- wprowadzanie zmian w organizacji działu sprzedaży;
- stosowanie nowych kampanii reklamowych lub promocji sprzedaży;
- wprowadzanie zmian w public relations;
- zwiększanie lub zmniejszanie wielkości powierzchni wystawowych.

Dystrybucją

- zmienianie kanałów dystrybucji;
- polepszanie obsługi klienta.

Możemy wyróżnić 3 rodzaje strategii marketingowych:

1. **Strategie obronne** – zapobiegają utracie dotychczasowych klientów.
2. **Strategie rozwojowe** – oferują dotychczasowym klientom szerszy asortyment produktów lub usług.
3. **Strategie ofensywne** – służą przyciągnięciu nowych klientów.

Plany operacyjne

Sformułowane już strategie muszą zostać przekształcone w programy działań lub plany operacyjne, tak aby możliwym było precyzyjne określenie zadań dla pracowników.

Plany operacyjne obejmują:

- 1) obecną sytuację – gdzie się aktualnie znajdujemy;
- 2) cele – co chcemy robić i gdzie chcemy dojść;
- 3) działania – co powinniśmy robić, aby tam dotrzeć;
- 4) osoby odpowiedzialne – kto to będzie robił;
- 5) termin rozpoczęcia;
- 6) kalkulację kosztów.

Każdemu z działań przedstawionych w planie operacyjnym można przyporządkować bardziej szczegółowe czynności, np. przygotowanie broszury obejmuje: wykonanie zdjęć,

opracowanie informacji technicznych, przygotowanie projektu wstępnego, sporządzenie kopii, przygotowanie oprawy graficznej, korektę, wydruk.

Po ustaleniu harmonogramu czynności na podstawie planów operacyjnych, plany te oraz programy działań powinno się połączyć w programy marketingowe dotyczące produktów, ceny, promocji i dystrybucji, które z kolei stanowią podstawę do określenia całłościowego terminarza zadań. W planie marketingowym umieszczone są jedynie programy marketingowe i terminarz.

Dystrybucja, promocja i budżet

Promocja oznacza dostarczenie właściwego komunikatu do właściwego odbiorcy. Składa się na nią sprzedaż bezpośrednia, reklama i promocja sprzedaży. Zanim zaczniesz planować strategię reklamy i promocji należy zdecydować o wyborze odpowiednich kanałów dla produktu i całej firmy. Jest to część planu dystrybucji, który stanowi jeden z podstawowych elementów każdego planu marketingowego.

Na dystrybucję składają się: kanały marketingowe, dystrybucja fizyczna, obsługa klienta. Kanały marketingowe to środki, które wybiera firma w celu dotarcia do potencjalnych klientów. Firmy mają do wyboru wiele rozmaitych kanałów: sprzedaż bezpośrednia, dystrybutorzy, telemarketing, reklama kierowana.

Plan promocji i reklamy powinien zawierać zarówno niezbędne dane dotyczące obecnej struktury sprzedaży, jak i propozycje zmian ułatwiających wdrożenie planu marketingowego.

Analiza budżetu marketingowego

Określa wielkość środków, które muszą być wydane w celu zapewnienia zakładanych wolumenów sprzedaży i przychodów. Budżet stanowi sumę kosztów poszczególnych elementów marketingu mix, koniecznych do osiągnięcia określonych celów i wykonania zadań. Identyfikacja kosztów w planie marketingowym powinna obejmować wyłącznie koszty związane bezpośrednio z realizacją zadań marketingowych, tzn. sprzedażą, promocją, reklamą, public relations, promocją bezpośrednią sprzedaży, zachętami finansowymi, kosztami kredytu, opakowaniami.

W budżecie marketingowym należy określić (precyzyjnie):

- Czy przydzielone środki pozwalają na realizację przyjętych zadań?
- Czy jest możliwość zwiększenia wielkości środków, jeśli zaistnieje taka konieczność?
- Czy istnieje możliwość zmiany strategii marketingowych, jeżeli okaże się, że firma nie ma odpowiednich środków?
- Czy uwzględniono w budżecie wszystkie niezbędne środki do osiągnięcia określonych celów i realizacji zadań firmy?

Budżet jest zwykle określany na dany rok dla każdego głównego układu produkt – rynek w portfolio organizacji. Ustalenie budżetu marketingowego polega w praktyce na znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Ile trzeba łącznie wydać pieniędzy na kampanię marketingową, aby osiągnąć założone cele?
- Jak ustalona suma powinna być podzielona między produkty i segmenty objete programem marketingu?
- Jak należy podzielić całkowity koszt między części składowe programu działania (koszty administracji i marketingu, koszty stałe i zmienne realizacji programu)?

Pisanie planu

Jeśli zgromadzone zostały wszystkie dane potrzebne do opracowania planu, należy je przedstawić w formie pisemnej – dokumentu. Dokument powinien być maksymalnie treściwy i zawierać wyłącznie kluczowe informacje. Dokument musi być jasny, zwięzły, zrozumiały i łatwy do czytania.

Struktura planu marketingowego

1. Wprowadzenie
2. Streszczenie
3. Analiza sytuacji
 - Założenia
 - Sprzedaż (historia, budżet)
 - Rynki strategiczne
 - Kluczowe produkty
 - Kluczowe regiony sprzedaży
4. Cele marketingowe
5. Strategie marketingowe
6. Harmonogram realizacji
7. Promocja sprzedaży
8. Budżet
9. Bilans zysków i strat
10. Kontrole
11. Procedury aktualizacyjne
12. Aneks 1
13. Aneks 2⁵⁴

2. Badanie rynku

Pojęcie – Badanie rynku to złożony proces składający się z kolejno następujących czynności – gromadzenia informacji na temat rynku, przetwarzania informacji, analizy i interpre-

⁵⁴ J. Westwood, *Jak napisać plan marketingowy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 99.

tacji uzyskanych wyników prowadzony przez firmę (bądź przedsiębiorcę)⁵⁵.

Badania marketingowe są sposobem pozyskiwania informacji rynkowych m.in. o preferencjach i potrzebach nabywców, działaniu konkurencji, o wielkości i dynamice sprzedaży, skuteczności działań promocyjnych i reklamy i in. Informacje, które przedsiębiorstwo uzyskuje dzięki badaniom marketingowym tworzą solidną podstawę do skutecznego zarządzania i tworzenia strategii marketingowej firmy. Badania marketingowe ograniczają zakres subiektywnych przesłanek podejmowania decyzji i ograniczają ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej. Na podstawie danych uzyskanych dzięki badaniom marketingowym firma dokonuje segmentacji rynku, wyboru rynków docelowych, konstrukcji odpowiedniej mieszanki marketingowej – marketing mix, wyboru strategii marketingowej i in.

Badania marketingowe pełnią szereg różnych funkcji:

- opisują zdarzenia i zachodzące procesy rynkowe (funkcja opisowa);
- poszukują i analizują zachodzące pomiędzy nimi związki przyczynowo-skutkowe (funkcja wyjaśniająca);
- ułatwiają rozwiązywanie problemów decyzyjnych oraz są źródłem wielu innowacyjnych rozwiązań (funkcja innowacyjna);
- kontrolują i oceniają skuteczność prowadzonych działań marketingowych (funkcja kontrolna);
- umożliwiają przewidywanie zmian w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa (funkcja prognostyczna)⁵⁶.

Źródła informacji

Generalnie informacje mogą pochodzić z 3 źródeł:

- A) źródeł wewnętrznych firmy;
- B) wywiadu marketingowego;
- C) badań marketingowych.

Informacje wewnętrzne – to informacje pochodzące ze źródeł wewnątrz przedsiębiorstwa służące ocenie działalności firmy i wykrywaniu problemów oraz szans marketingowych. Dział księgowości przygotowuje sprawozdania finansowe, wyniki sprzedaży zamówień. Dział produkcji dostarcza informacji na temat planów produkcji, wysyłanych dostaw i zapasów. Sprzedawcy informują o reakcjach pośredników i działaniach konkurentów. Dział obsługi klienta o opiniach klientów i problemach związanych z ich obsługą. Informacje pochodzące ze źródeł wewnętrznych są na ogół tańsze i łatwiejsze do pozyskania niż informacje z innych źródeł.

Wywiad marketingowy – to codzienne informacje o wydarzeniach w otoczeniu marketingowym, które pomagają menedżerom w przygotowaniu i korygowaniu planów marke-

⁵⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 361 i nast.

⁵⁶ E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1994, s. 18-20.

tingowych. Wywiad marketingowy obejmuje wiele źródeł informacji. Duża część informacji pochodzi od personelu przedsiębiorstwa – menedżerów, inżynierów i naukowców, zaopatrzeniowców, sprzedawców.

Część informacji o konkurentach pochodzi od nich samych. Docierają one do firmy w postaci raportów rocznych, wiadomości prasowych i reklam. O konkurentach można również dowiadywać się w sposób pośredni, dzięki publikacjom biznesowym, targom i pokazom handlowym. Wiele firm po prostu obserwuje, co robią konkurenci, kupują i analizują ich produkty. Źródłem wywiadu marketingowego są także informacje kupowane od zewnętrznych agencji.

Wywiad marketingowy może funkcjonować nie tylko na rzecz firmy, ale również przeciw niej. Firmy muszą podejmować kroki w celu ochrony przed inwigilacją ze strony konkurentów. Menedżerowie rutynowo niszczą wykorzystane dokumenty, ponieważ zawartość kosza na śmieci może stanowić źródło informacji. Istnieją urządzenia, które automatycznie przeszłuchują telefony i faksy.

Badania marketingowe – informacje pozyskiwane we własnym zakresie.

Na proces badań marketingowych składają się 4 etapy:

- 1) określenie problemu badawczego i celów badania;
- 2) opracowanie planu badania;
- 3) realizacja planu badania;
- 4) interpretacja oraz prezentacja wyników badania.

Określenie problemu badawczego i celów badania to często najtrudniejszy etap w całym procesie badawczym. Po dokładnym określeniu problemu menedżer i badacz muszą wskazać cele badania. Przed badaniami marketingowymi zwykle stawia się jeden z trzech typów celów:

Celem **badania rozpoznawczych** jest zbieranie wstępnych informacji pomocnych w definiowaniu problemu i stawianiu hipotez badawczych.

Celem **badania opisowych** jest opisanie zjawisk – takich jak potencjał rynku danej kategorii produktu lub cechy demograficzne i postawy nabywców danego produktu.

Celem **badania przyczynowych** jest testowanie hipotez dotyczących relacji przyczynowo-skutkowych, np. czy 10% obniżka ceny produktu zapewni wzrost sprzedaży wystarczający do zrekompensowania utraty jednostkowego zysku?⁵⁷

W drugim etapie procesu badań marketingowych należy wskazać, jakie informacje są oczekiwane, zbudować plan ich pozyskiwania i zaprezentować powstały plan kierownictwu marketingowemu firmy?

Aby zaspokoić potrzeby informacyjne badacz może się posłużyć tzw. **danymi wtórnymi** lub **pierwotnymi** bądź oboma. Dane wtórne to taki rodzaj informacji, które już wcześniej

⁵⁷ Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 363.

zostały zebrane w określonym celu i są gdzieś przechowywane. Dane pierwotne oznaczają informacje „z pierwszej ręki” zebrane w określonym celu⁵⁸.

Badania zwykle rozpoczyna się od zbierania danych wtórnych. Źródła danych wtórnych można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Źródła wewnętrzne obejmują dane znajdujące się wewnątrz firmy, tj. rachunki, bilanse, raporty, faktury, rejestry zapasów, raporty z wcześniejszych badań marketingowych itp. Źródła zewnętrzne to np. periodyki, publikacje sądowe, źródła międzynarodowe.

Badacz musi umiejętnie oceniać docierające do niego dane wtórne, aby mieć pewność, że są one: **odpowiednie** (odpowiadają potrzebom informacyjnym badania), **dokładne** (w wiarygodny sposób zebrane i zrelacjonowane), **aktualne** (wystarczająco uaktualnione na potrzeby bieżących decyzji), **bezzstronne** (opracowane w sposób obiektywny).

Dane wtórne stanowią dobry początek dla badacza i często pomagają mu w definiowaniu problemów badawczych i celów badania. W większości przypadków źródła wtórne nie wystarczają jednak do zaspakajania potrzeb informacyjnych firmy, która jest zmuszona do pozyskiwania danych pierwotnych.

Badania służące zdobywaniu danych pierwotnych mogą przyjmować postać **badania jakościowych** – rejestrujących opinie małych grup konsumentów bądź **badania ilościowych** – dostarczających danych statystycznych pozyskiwanych na dużych grupach konsumentów.

Metody badawcze

1. **Badania obserwacyjne** – polegają na zbieraniu podstawowych danych za pomocą obserwacji odpowiednich osób, działań i sytuacji, np. producent żywności wysyła badaczy do supermarketów aby dowiedzieli się, jakie są ceny detaliczne marek konkurencyjnych. Badania obserwacyjne mogą dostarczyć informacji, której konsumenci nie chcą lub nie mogą przekazać w inny sposób, z drugiej strony, niektóre aspekty zachowań konsumentów są nie do uchwycenia drogą obserwacji, np. ich odczucia, postawy i motywy postępowania. Z powodu tych ograniczeń badania te są często stosowane równocześnie z innymi metodami badawczymi.

Wśród badań obserwacyjnych warto wyróżnić obserwację mechaniczną stanowiącą ważne źródło szczególnej informacji i będących domeną niektórych agencji badawczych, np. badania telemetryczne – polegające na umieszczeniu przy odbiornikach telewizyjnych specjalnych urządzeń elektronicznych rejestrujących oglądanie telewizji przez duże próby respondentów. Badania te dostarczają informacji o rozmiarze widowni i cechach demograficznych widzów poszczególnych programów telewizyjnych.

⁵⁸ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 60 i nast.

Badania skanerowe – laserowe skanery przy kasach sklepowych rejestrują szczegółowe dane na temat zakupów klientów wykorzystywane zarówno przez detalistów, jak i producentów dóbr konsumpcyjnych do oceny wyników sprzedaży poszczególnych produktów i miejsc sprzedaży.

2. Badania ankietowe – to metoda badawcza najbardziej przydatna do gromadzenia informacji opisowej, jest to zbieranie danych pierwotnych za pomocą zadawania ludziom pytań na temat ich wiedzy i postaw, preferencji i zachowań. Badania ankietowe są najczęściej stosowaną grupą metod zbierania danych pierwotnych, największą ich zaletą jest elastyczność.

3. Badania eksperymentalne służą zbieraniu informacji przyczynowej. Mechanizm eksperymentu polega na wyodrębnieniu ściśle określonych grup obiektów, oddziaływaniu na nie w różny sposób, sprawdzaniu współzależnych czynników i poszukiwaniu różnic w reakcjach poszczególnych grup⁵⁹.

Sposoby dotarcia do respondentów

Dane w badaniach marketingowych mogą być zbierane różnymi drogami, z których najważniejsze to poczta, telefon, wywiady osobiste oraz Internet.

1. Kwestionariusze pocztowe – pozwalają na pozyskiwanie dużej ilości danych po niskim koszcie dotarcia do respondenta. Można w nich zawierać stosunkowo osobiste pytania ponieważ respondenci są bardziej skłonni udzielać na nie szczerych odpowiedzi niż w przypadku wywiadu osobistego lub telefonicznego, w których występuje „żywy” ankieter. Mają również wady: są mało elastyczne, wymagają formułowania prostych i jasnych pytań, badania prowadzone za pośrednictwem poczty zajmują dużo czasu, a wskaźnik zwrotu jest zwykle bardzo niski.

2. Wywiad telefoniczny – to najlepszy sposób na szybkie zbieranie informacji i jest bardziej elastyczny od kwestionariuszy pocztowych, jest tani. W USA wywiady telefoniczne stanowią 55-60% wszystkich wywiadów. Wywiady telefoniczne ograniczają się do małej liczby jasnych pytań. Wywiady są przeprowadzane tylko z respondentami o ściśle określonej charakterystyce, a nawet o konkretnych danych osobowych. Wady – koszt dotarcia jest wyższy niż przy użyciu poczty oraz fluktuacja abonentów itp.

3. Wywiady osobiste – występują w dwóch formach:

- a) wywiady indywidualne,
- b) wywiady grupowe.

Wywiady indywidualne, czyli rozmowy z pojedynczymi respondentami odbywają się najczęściej w ich miejscach zamieszkania lub pracy bądź też na ulicy. Badacz przeprowadzający wywiad indywidualny musi uzyskać od respondenta zgodę na współpracę, ponieważ rozmowa

⁵⁹ *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, PWN, Warszawa 1998, s. 98 i nast.

tego typu może trwać od kilku minut do paru godzin. Niekiedy respondentom oferuje się niewielkie wynagrodzenie za poświęcony wywiadowi czas i wysiłek.

Wywiady grupowe polegają na przeprowadzeniu kilkugodzinnych dyskusji w grupach zawierających zwykle od 6 do 10 specjalnie zaproszonych w tym celu osób. Dyskusje są prowadzone przez przeszkolonego moderatora i dotyczą ściśle określonych tematów, wskazanego produktu, usługi lub organizacji. Moderator musi zachowywać obiektywizm w czasie rozmowy, mieć odpowiednią wiedzę na temat przedmiotu badania i danej branży. Spotkanie powinno się odbywać w miłym otoczeniu, a uczestnicy powinni mieć zapewnione jak najdogodniejsze warunki dyskusji, ponieważ właściwa i nieformalna atmosfera ma wpływ na pożądaną otwartość wymiany poglądów. Moderator rozpoczyna dyskusję od zadania kilku ogólnych pytań mających zachęcić uczestników do swobodnego wyrażania myśli. Wypowiedzi uczestników powinny wyrażać ich rzeczywiste odczucia i przemyślenia. Z czasem moderator przechodzi do bardziej szczegółowych kwestii, czyli odpowiednio ukierunkowuje (ogniskuje) rozmowę – stąd nazwa wywiadu – zogniskowany. Przebieg dyskusji jest zwykle rejestrowany w postaci pisemnych notatek oraz zapisu wideo. Wywiady zogniskowane stały się współcześnie jednym z podstawowych narzędzi badawczych w marketingu, dającym możliwość rozpoznania odczuć, opinii lub motywów postępowania konsumentów.

Wywiady osobiste są dość elastyczne i dają możliwość zebrania dużej ilości informacji. Badacze mogą pokazywać respondentom produkty, reklamy lub opakowania będące przedmiotem badania i obserwować ich reakcje. Wady to wysoki koszt, zwykle 3-4 razy więcej od wywiadów telefonicznych.

Internet – zbieranie danych przez Internet to nowa droga docierania do respondentów. Wraz z coraz dynamiczniejszym rozwojem komunikacji on line staje się on szybką, łatwą w użyciu i niedrogą metodą gromadzenia informacji. Dostrzeżono jednak, że użytkownicy sieci nie są reprezentatywni dla całej populacji. Są to osoby lepiej wykształcone, zamożniejsze i młodsze od „przeciętnego konsumenta”, w przeważającej części mężczyźni. Zbieranie danych za pośrednictwem Internetu demonstruje przewagę nad tradycyjnymi metodami docierania do respondentów w dwóch aspektach: szybkość oraz koszt pozyskiwania informacji. Badania ilościowe tego typu mogą być wykonane w ciągu kilku dni, są one też relatywnie niedrogie. Według prognoz w najbliższym czasie 50% wszystkich badań będzie się odbywało za pomocą Internetu⁶⁰.

Z zaprezentowanych wyżej sposobów dotarcia do respondentów widać, że nie istnieje jedna najlepsza metoda badań marketingowych. Wybór metod zależy od różnych zmiennych – rodzaju potrzeb informacyjnych, oczekiwań co do szybkości lub kosztu pozyskiwania danych i innych. Istotnym problemem staje się obecnie pogarszające się nastawienie konsumentów do badań marketingowych, ok. 40% konsumentów odmawia wzięcia udziału w badaniu. Rozwa-

⁶⁰ Ph. Kotler, *Marketing*, dz. cyt., s. 369-373.

za się rozwiązanie tego problemu, np. przez edukację nabywców na temat korzyści płynących dla nich z badań marketingowych, uruchomienie bezpłatnych numerów telefonicznych umożliwiających konsumentom sprawdzenie uczciwości i legalności badania.

Ustalenie próby badawczej

Badacze marketingowi zwykle wysuwają wnioski na temat zachowań dużych grup konsumentów na podstawie rozpoznania jedynie niewielkiej liczby osób z badanej populacji. Pojęcie próby oznacza część populacji wybranej do badań marketingowych w celu reprezentowania całości populacji. Aby badacz mógł po zakończeniu badania trafnie wnioskować na temat opinii i oczekiwań populacji, próba powinna mieć walor tzw. reprezentatywności, co zależy od sposobu jej ustalenia. Ustalenie próby oznacza podjęcie 3 decyzji:

- 1) kto powinien być poddany badaniu (jak określić jednostkę próby?);
- 2) ile osób należy przebadać (jaka ma być liczebność próby?);
- 3) jak wybrać osoby do próby (jaką metodę doboru próby zastosować?)⁶¹.

Duże próby pozwalają na osiągnięcie pewniejszych wyników niż małe. Z drugiej strony nie jest konieczne badanie całej grupy docelowej, a nawet dużej jej części. Jeśli próba jest właściwie ustalona, do uogólnienia wyników wystarczy rozpoznanie mniej niż 1% badanej populacji. W przypadku prób losowych każdy członek populacji ma jednakową szansę znalezienia się w próbie, co umożliwia badaczowi ustalenie tzw. poziomu ufności i określenie wielkości dopuszczalnego błędu. Konstrukcja próby losowej zabiera jednak sporo czasu i dość dużo kosztuje, więc badacz może również posłużyć się próbami nielosowymi, np. wybrać członków populacji, do których można najłatwiej dotrzeć.

Narzędzia badawcze

Do zbierania danych pierwotnych badacze marketingowi mogą wykorzystywać dwa główne narzędzia badawcze: **kwestionariusze** i **urządzenia mechaniczne**.

Kwestionariusz – jest najczęściej stosowanym instrumentem badawczym. Jest to pisemny formularz zawierający zestaw pytań zadawanych respondentowi. W zestawie tym odnotowuje się też odpowiedzi. Kwestionariusz jest narzędziem bardzo elastycznym, pytania mogą być zadawane na wiele różnych sposobów.

Kwestionariusz, aby właściwie spełniał swoje zadanie, musi być uważnie opracowany oraz przetestowany przed powszechnym wykorzystaniem. Przygotowując kwestionariusz badacz marketingowy musi podjąć decyzje dotyczące zawartości pytań, ich formy, wyrazu ję-

⁶¹ Tamże, s. 375.

zykowego i kolejności zadawania. Każde z pytań w ankiecie powinno być zawsze uważnie zweryfikowane z punktu widzenia jego przydatności do realizacji celów badania.

Forma pytania ma również wpływ na uzyskanie odpowiedzi. Podstawowy podział pytań kwestionariuszowych rozróżnia tzw. **pytania zamknięte i otwarte**.

Pytania zamknięte – to pytania wyposażone w pełen zestaw wariantów odpowiedzi, spośród których wybierają respondenci.

Pytania otwarte – pozwalają respondentom na samodzielną, własną odpowiedź.

Pytania otwarte pozwalają na uzyskanie bogatszej informacji, ponieważ respondenci nie są ograniczani w swoich wypowiedziach – stąd ich szczególna przydatność w badaniach rozpoznawczych, w których nacisk jest kładziony na identyfikowanie problemu, motywów postępowania lub ocen. Pytania zamknięte umożliwiają z kolei uzyskanie odpowiedzi konkretnych, wygodnych w obróbce analitycznej i łatwiejszych do interpretacji.

W procesie konstruowania pytań ankietowych duże znaczenie ma też kwestia języka pytań. Pytania powinny być sformułowane jasno i zrozumiale dla potencjalnych respondentów. Pytania rozpoczynające ankietę powinny zainteresować respondenta. Pytania trudne lub osobiste powinny się znaleźć pod koniec ankiety, aby zapobiec uprzedzeniu się respondentów. Pytania powinny też tworzyć pewien logiczny porządek.

Narzędziami badawczymi w badaniach marketingowych są oprócz kwestionariusza – urządzenia mechaniczne. Chodzi o przyrządy pomiaru psychofizjologicznych reakcji konsumentów np. **galwanometr**, **tachistoskop** lub **kamera** do badania ruchów gałki ocznej.

Galwanometr (wykrywacz kłamstw) służy do pomiaru stopnia zainteresowania lub emocjonalnego podniecenia badanego wywołanego prezentowanymi mu bodźcami (np. reklamą). Rejestruje on minimalne zmiany stopnia napięcia skóry, towarzyszące zmianom napięcia emocjonalnego badanej osoby.

Tachistoskop wyświetla badanemu obraz reklamowy o długości od 1/100 sekundy do kilku sekund – po każdej emisji respondenci opisują to, co do nich dotarło, natomiast kamera śledzi ruchy gałki ocznej, rejestrując w jakiej kolejności i jak długo badany skupiał wzrok na określonych obiektach⁶².

Na zakończenie etapu planowania badania badacz powinien opracować pisemną propozycję badania, w której powinno się znaleźć podsumowanie problemów decyzyjnych i badawczych stanowiących punkt wyjścia projektu, określenie oczekiwań informacyjnych, wskazanie źródeł informacji wtórnej i metod pozyskiwania informacji pierwotnej, spodziewane przełożenie wyników badania na menedżerski proces decyzyjny oraz kosztorys badania.

⁶² S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1995, s. 85.

Następnym naturalnym krokiem w procesie badawczym jest realizacja opracowanego planu badania, polegająca na zbieraniu danych, ich przetwarzaniu oraz analizie uzyskanych informacji. Zbieranie informacji może odbywać się przez samą firmę bądź przez zewnętrzną agencję badawczą (coraz częściej stosowane). Zebrane informacje są poddawane przetworzeniu, a jego wyniki – analizie. Przetwarzanie polega na sprawdzeniu poprawności danych zawartych w kwestionariuszach, wprowadzeniu ich do komputerowych programów analitycznych i poddaniu obróbce statystycznej. Zadaniem analizy jest opracowanie odpowiednich przekrojów i mierników obróbki, wyłowienie najważniejszych informacji, sformułowanie na ich podstawie syntetycznych wniosków z badania.

Po etapie analizy następuje kluczowa faza interpretacji uzyskanych wyników, wnioskowania i opracowania raportu badawczego. Prezentacja powinna się skupić na przedstawieniu najważniejszych wyników badania przydatnych menedżerom w podejmowaniu decyzji stanowiących bezpośredni powód przeprowadzenia badania.

Obszary badań marketingowych

Badania marketingowe można sprowadzić ogólnie do 3 kategorii:

- 1) warunków działania firmy – analiza pozycji rynkowej i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, konkurencji;
- 2) instrumentów oddziaływania firmy na rynek – badania zachowań i motywacji konsumentów, produktu, marki i opakowania, ceny, systemu dystrybucji, reklamy;
- 3) skutków podejmowanych działań – badania sprzedaży, udziału w rynku, dane dotyczące odbiorców.

Analiza pozycji rynkowej i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa

Głównym celem badań marketingowych w tym zakresie jest wyznaczenie strategicznych celów przedsiębiorstwa i kierunków jego rozwoju. Badania koncentrują się głównie na takich zagadnieniach jak: popyt na dany produkt, czynniki decydujące o wielkości popytu, pojemność i chłonność rynku, prognozy rynkowe. Jedną z ważniejszych kwestii jest badanie wizerunku firmy. Badania te służą określeniu pozycji, jaką firma zajmuje w świadomości konsumentów. Celem badań jest uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące: stopnia znajomości firmy wśród klientów i dystrybutorów, stosunku różnych podmiotów rynkowych do firmy, czynników kształtujących określony wizerunek firmy, niezbędnych działań koniecznych do utrzymania lub zmiany wizerunku. Głównymi metodami badawczymi są wywiady bezpośrednie i ankiety.

Analiza konkurencji

Badania koncentrują się na identyfikacji konkurentów oraz określeniu miejsca, jakie firma zajmuje na rynku na ich tle. W szczególności badania pozwalają na znalezienie odpowie-

dzi na pytania: z kim firma konkuruje, jakie są udziały konkurentów w rynku, jakie są ich silne i słabe strony, jaką pozycję zajmuje firma w stosunku do konkurencji z punktu widzenia różnych kryteriów istotnych dla odbiorców (popularności, dostępności produktu, zaufania do marki, ceny, warunków dostaw), jakie strategie marketingowe stosują konkurenci. W badaniach konkurencji wykorzystywane są zwykle metody ankietowe, wywiady, obserwacje oraz metody konsumenckie i eksperckiej oceny (np. testy produktów, wywiady grupowe).

Badania zachowań i motywacji konsumentów

Badania marketingowe nabywców mają na celu rozpoznanie ich obecnych i przyszłych potrzeb, przyczyn określonego postępowania, opinii, motywów zakupu itp. Badania pozwalają w szczególności stwierdzić: kim są klienci, jakie są ich zwyczaje nabywcze (gdzie kupują produkty, w jakich ilościach, jakie marki preferują, czym kierują się przy wyborze produktu), na jakie instrumenty marketingowe reagują, jaką mają opinię, wiedzę, wymagania, preferencje dotyczące produktów firmy i konkurencji.

W badaniach tego typu wykorzystywane są praktycznie wszystkie metody badawcze, badania ankietowe, wywiady, testy, eksperymenty, obserwacje, wywiady grupowe.

Badania produktu

Badania w tym obszarze mają na celu umożliwienie podejmowania decyzji w zakresie kształtowania strategii produktów, powinny dać odpowiedź na pytania: czego oczekuje nabywca (które cechy produktu są dla niego istotne), czy istnieje potrzeba zmiany produktu, jakiego nowego produktu oczekują nabywcy, czy rynek zaakceptuje nowy produkt, które segmenty rynku będą nim zainteresowane, jak produkt jest postrzegany w porównaniu z ofertą konkurencji, jakie cechy powinny mieć produkty (nazwa, kształt, smak, wygląd, kolor, itp.), czy opakowanie jest odpowiednie.

Badania produktu dotyczą produktów nowych oraz produktów już istniejących. W pierwszym przypadku głównymi problemami badawczymi są: weryfikacja koncepcji nowego produktu oraz ocena stopnia jego akceptacji przez nabywców. W badaniu istniejącego produktu główne problemy badawcze dotyczą: percepcji produktu przez nabywców, modyfikacji jego pozycjonowania, oceny jego cech oraz ewentualnego zakresu koniecznych zmian.

Do najczęściej wykorzystywanych metod badawczych należą testy produktów: test „ślepy”, test in home, in hall, test pokazu, użytkowy, rynkowy i laboratoryjny test rynkowy.

Badanie ceny

Badania cen mają na celu określenie zakresu zróżnicowania cen oraz wrażliwości odbiorców na zmiany cen. Badania obejmują: charakterystykę dynamiki cen, badanie elastyczności cenowej popytu, określenie relacji cenowych względem produktów substytucyjnych.

Badania skłonności nabywców do dokonania zakupu produktu po określonej cenie stanowią integralną część testu produktu. Respondenci są pytani o cenę, jaką byliby gotowi zapła-

cić za dany produkt bądź też, czy kupiliby przy określonym poziomie ceny. Często stosowaną metodą są badania tzw. fal sprzedaży. Polega to na tym, że produkt jest oferowany w różnych okresach po różnych cenach. Efektem takiego testu może być ustalenie optymalnej ceny nowego produktu.

Badania systemu dystrybucji

Badania mają na celu charakterystykę sieci dystrybucji oraz ocenę kanałów dystrybucji. W tym celu bada się: jaki rodzaj kanału dystrybucji powinien być zastosowany, jakie są motywacje i postawy pośredników handlowych, jaka jest dostępność produktów w sieci sprzedaży, które miejsca zakupu są preferowane przez klientów, czy poziom obsługi handlowej jest zadowalający, na ile skutecznie działają pośrednicy handlowi i in.

Wśród metod badawczych najczęściej wykorzystywanymi są: wywiady bezpośrednie wśród dystrybutorów, wywiady grupowe, ankiety, obserwacje.

Badania reklamy

Obejmują najczęściej analizę skuteczności różnych kanałów przekazu reklamowego oraz form przekazu, a także ocenę przygotowywanej lub zrealizowanej kampanii reklamowej. Badania skierowane na wybór mediów obejmują ocenę liczby odbiorców, do których można dotrzeć za pośrednictwem kanału przekazu oraz jego kosztów.

Właściwie skonstruowany przekaz reklamowy powinien działać wg schematu AIDA:

- 1) przyciągać uwagę (A – attention),
- 2) wzbudzić zainteresowanie (I – interest),
- 3) wywołać pragnienie posiadania (D – desire),
- 4) skłonić do działania – zakupu (A – action),

Zakres przedmiotowy badań reklamy można podzielić na:

- 1) badania środków przekazu reklamy,
- 2) badania przekazów reklamowych⁶³.

Badania środków przekazu reklamy

O wyborze poszczególnych nośników reklamy decyduje wiele czynników. Do najważniejszych należą:

- 1) zasięg oddziaływania i charakterystyka odbiorców (profil nośnika);
- 2) częstotliwość i elastyczność oddziaływania za pomocą poszczególnych środków;
- 3) spodziewana skuteczność oddziaływania oraz okres jej trwania;
- 4) koszt poszczególnych nośników.

⁶³ B. Kwarcia, *Badanie skuteczności reklamy*, „Businessman Magazine” 1992, nr 3, s. 32.

Prowadzenie badań we własnym zakresie jest bardzo trudne i kosztowne. Dane dotyczące tych zjawisk można uzyskać ze źródeł wtórnych – wiele informacji dotyczących środków przekazu reklamy (koszt poszczególnych nośników, profil czytelników, telewidzów, słuchaczy) jest publikowany przez wyspecjalizowane agencje bądź przez same podmioty udostępniające dany nośnik (trzeba ustalić samą wiarygodność tych danych).

Przykładem mogą być badania telemetryczne dotyczące oglądalności poszczególnych propozycji stacji telewizyjnych. Dają one dość jasny obraz zainteresowania danym programem, a co za tym idzie – weryfikują celowość umieszczania w tym czasie przekazu reklamowego.

Badania przekazów reklamowych

Badania mogą być prowadzone na początku, podobnie jak w przypadku produktu – testuje się koncepcje reklam, w czasie jej trwania, i po niej. Stosuje się różne rodzaje pretestów, posttestów i innych metod.

Pretesty mają służyć:

- 1) selekcji różnych propozycji przekazu reklamowego w celu wyboru tej, która jest najbardziej przekonująca;
- 2) udoskonaleniu wybranej propozycji przez wzbogacenie jej elementami ważnymi dla konsumenta;
- 3) zatwierdzeniu propozycji na podstawie oceny, według wcześniej zdefiniowanych kryteriów⁶⁴.

W celu testowania przekazów reklamowych można stosować szereg metod, np.:

1. Metoda jury konsumentów.

W badaniu uczestniczy 50-100 osób reprezentujących docelowych odbiorców, z którymi po zaprezentowaniu serii reklam produktu przeprowadza się wywiady indywidualne i grupowe. Pytania mogą dotyczyć odbioru całości przekazu, jak też poszczególnych jego elementów, np. prośba o wybór najlepszego podkładu muzycznego, kolorystyki tła plakatu, doboru słów do sloganu itp. Projekty są oceniane według określonej skali punktowej, a następnie szeregowane w odpowiedniej kolejności. Zastosowanie tych samych skal w kolejnych badaniach umożliwia porównywanie wyników z różnych okresów.

2. Test portfelowy

Metodą tą najczęściej testuje się reklamy prasowe. Badanym osobom prezentuje się zestaw (portfel) reklam, spośród nich tylko niektóre są objęte badaniami. Reszta została dołączona w celach porównawczych. Po zapoznaniu się z zestawem, badani są proszeni o przy-

⁶⁴ *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 320 i nast.

pomnienie sobie wybranych elementów poszczególnych przekazów. Zaletą metody jest to, że respondent nie wie, które z reklam są objęte testem, a zatem powinien postrzegać wszystkie według tych samych kryteriów.

3. Testy fizjologiczne

W badaniach sprawdza się fizjologiczne reakcje organizmu respondenta na pewne bodźce będące elementami przekazu. Chodzi tu głównie o pomiary takich zjawisk jak: ruchy gałek ocznych i reakcje źrenic, zmiany przewodnictwa elektrycznego skóry, szybkość reakcji na bodźce, zmiany ciśnienia krwi, zmiany fal mózgowych itp. Są to reakcje organizmu nad którymi większość ludzi nie potrafi panować, wyniki odzwierciedlają stan faktyczny, w jakim znajduje się respondent pod wpływem przekazu, choć mogą być wynikiem nienaturalnego środowiska, w jakim znalazła się osoba badana.

4. Test zróżnicowania semantycznego

W badaniach tych stosuje się spolaryzowane skale pomiarowe, które na dwóch końcach prezentują wartości przeciwne. Zadaniem respondentów jest ocena prezentowanych przekazów w różnych kategoriach, np. drogi – tani, ładny – brzydki, interesujący – nudny. Punkty umieszczone na skali wybierane przez badane osoby wskazują ich subiektywną ocenę natężenia wybranej cechy przekazu reklamowego.

5. Test teatralny

W badaniu bierze dość liczna (kilkaset osób) grupa respondentów. Badanie może być przeprowadzone w połączeniu z projekcją filmu. Badanym prezentuje się zestaw reklam. Informacje dotyczące postaw wobec reklamowanych produktów zbiera się przed i po pokazie. Respondenci są również badani pod kątem zdolności do przypomnienia sobie poszczególnych przekazów bądź ich fragmentów.

6. Sklepy laboratoryjne.

Są to specjalnie przygotowane placówki, symulujące rzeczywiste sklepy, przygotowane do obserwacji zachowań konsumentów. Za ich pośrednictwem sprawdza się, czy respondenci poddani uprzednio działaniu przekazu wykazują rzeczywiste zainteresowanie reklamowanym produktem.

7. Test Schwerina

Celem testu jest ustalenie stopnia preferencji dla danego produktu przed i po prezentacji reklamy. W tym celu respondentom prezentuje się zestaw produktów, z których mogą wybrać ten, który chcieliby wygrać na loterii. Następnie badani są proszeni o obejrzenie serii reklam, wśród których są również te, które dotyczą wybranych przez nich produktów. Po prezentacji

następuje loteria, w której losowane są produkty. Jednak respondenci mogą zmieniać produkt, który wygrali na inny. W ten sposób próbuje się mierzyć wpływ reklamy na zmianę preferencji.

8. Test rozpoznawania

Jest stosowany w przypadku reklam drukowanych. W grupie 200-300 osób, które czytały wybrane czasopismo, przeprowadza się wywiad osobisty. Respondenci pytani są o to, co zapamiętali po lekturze danego wydania. Respondent ogląda czasopismo i ocenia prezentowane reklamy, dzieląc je na 3 grupy:

- A) te, które tylko zauważył;
- B) przekazy, które kojarzy z właściwą marką,
- C) reklamy, które zostały przeczytane, a ich treść zapamiętana przynajmniej w połowie.

9. Testy odtworzeniowe

Służą do określenia stopnia zapamiętania danego przekazu. Po zakończonej prezentacji respondenci są proszeni o przypomnienie sobie (odtworzenie) wybranych fragmentów bądź całych reklam. Badacz może zidentyfikować te elementy przekazu, które najlepiej zapadły w pamięć uczestników badania.

3. Zarządzanie małą firmą

W przedsiębiorstwie czynniki produkcji (kapitał, praca, wiedza) dają efekty wtedy, gdy w sprzyjających warunkach są połączone zarządzaniem.

Definicja: „Zarządzanie to dokładne poznanie tego, czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowanie by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób”⁶⁵.

Zarządzanie traktuje się często jako jedyną z form kierowania, w węższym znaczeniu oznacza działania składające się na proces kierowania ludźmi w procesie gospodarowania zasobami dowolnej organizacji. Podstawowym zadaniem zarządzania jest zapewnienie realizacji celów organizacji zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania. Zarządzanie odnosi się do działalności gospodarczej i osiągania w niej korzystnych rezultatów oraz obejmuje ono oddziaływanie na ludzi wykorzystujących zasoby w procesie gospodarowania.

Zarządzanie jest procesem złożonym, obejmującym 4 podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Pozytywny wynik firma może osiągnąć jedynie przy odpowiednim współdziałaniu i harmonizacji funkcji zarządzania i przedsiębiorstwa.

⁶⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 37.

Za najważniejszą część zarządzania uznaje się realizowanie zadań przy pomocy ludzi.

Przedsiębiorca to kluczowa postać w przedsiębiorstwie, jest on głównym czynnikiem sprawczym i motorem postępu gospodarczego. Przedsiębiorca, kierując się motywem zysku, zakłada przedsiębiorstwo, angażując w nie zasoby majątkowe prowadzi je, podejmując decyzje w warunkach niepewności oraz ponosi ryzyko ekonomiczne. Przedsiębiorca w ujęciu klasycznym jest właścicielem przedsiębiorstwa. Ponosi on pełną odpowiedzialność (majątkową, prawną) za skutki prowadzonej działalności gospodarczej. Podejmując działalność gospodarczą przedsiębiorca uwzględniać musi nie tylko potencjalne korzyści (zysk), ale również ryzyko utraty dotychczasowej własności łącznie z majątkiem osobistym.

Przedsiębiorcy pełnią również niezwykle ważną rolę społeczną. To oni tworzą nowe miejsca pracy, odprowadzają podatki, z których państwo finansuje różne usługi społeczne takie jak: zasiłki dla bezrobotnych, emerytury i renty, obronę narodową, publiczny transport, edukację, wymiar sprawiedliwości itp. Przedsiębiorcy są innowatorami, wymyślają nowe produkty i nowe sposoby ich wytwarzania. W rozwoju lokalnym mogą być początkiem procesu rozwoju gminy czy powiatu.

Według R. W. Griffina: „Przedsiębiorcą jest ktoś, kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości, ktoś kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko”⁶⁶.

W Polsce, analogicznie jak w innych krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych, przedsiębiorcy prowadzą działalność gospodarczą w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Szczególną rolę w rozwoju przedsiębiorczości, a co za tym idzie rozwoju gospodarczego odgrywają **małe i średnie przedsiębiorstwa**. Można postawić tezę, iż małe i średnie przedsiębiorstwa są podstawą zdrowej gospodarki. Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw stanowi przejaw zdrowej konkurencji i jest odbiciem przedsiębiorczości społeczeństwa. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się wysoką efektywnością działania, elastycznością, kreatywnością i innowacyjnością na rynku, szybko reaguje na zmiany w otoczeniu. Ogromną rolę ta forma przedsiębiorczości odgrywa w rozwoju szeroko rozumianych usług, od usług handlowych, turystycznych, biznesowych poprzez wysublimowane usługi konsultingowe doradztwa bankowego, aż po usługi edukacyjne, zdrowotne itp. Małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą olbrzymią większość miejsc pracy. Dzięki funkcjonowaniu tej kategorii podmiotów wzrasta zamożność społeczeństwa, zmienia się styl życia właścicieli i pracowników, co w konsekwencji prowadzi do powstania klasy średniej, bez której nie ma wolności, demokracji i stabilnego rozwoju gospodarczego⁶⁷.

Efektywność osiągania głównego celu zarządzania zależy od wielu czynników. Spośród nich jako jeden z najistotniejszych wymienia się **styl zarządzania**. Problemem zasadniczym

⁶⁶ Tamże, s. 731.

⁶⁷ K. Ostaszewski, *Problem polskiej klasy średniej*, Radom 2003, s. 131-137.

jest dla kierownika dobór odpowiedniego (do charakteru firmy, ludzi, sytuacji) stylu zarządzania. Przyjęcie niewłaściwego stylu nie tylko nie będzie służyć motywowaniu pracowników, ale wręcz może prowadzić do sytuacji konfliktowych. Ze względu na wielość zależności nie da się określić uniwersalnego stylu zarządzania. Jego przydatność determinuje wiele okoliczności i czynników, z których najważniejsze można podzielić na trzy grupy:

- czynniki sytuacyjne, takie jak tradycja, styl preferowany przez organizację, wielkość i zawartość danej grupy roboczej, presja czasu, czynniki środowiskowe itp.;
- czynniki zorientowane na kierownika – środowisko, z którego się on wywodzi, wiedza, wartości i doświadczenie;
- czynniki zorientowane na podwładnych – poziom oczekiwania niezależności i swobody działania, zakres utożsamiania się z celami firmy, zakres wiedzy i doświadczenia.

Wybór stylu kierowania wymaga analizy i określenia, który z czynników w danych okolicznościach jest najważniejszy, a w związku z tym, który w tych okolicznościach będzie najodpowiedniejszy.

Wyróżnia się następujące style zarządzania firmą:

1. Styl demokratyczny zakłada decentralizację decyzji i odpowiedzialności kierownika na rzecz pracowników. Obowiązuje zasada współuczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych i samokontroli. Stosunki przełożony – podwładni mają charakter partnerski, otwarty. Przełożony przyjmuje wszystkie uwagi (także krytyczne) od swoich pracowników i próbuje przekonywać do skuteczności celów, systemów wartości reprezentowanych przez naczelne gremia decyzyjne. Ogranicza się tu zakres władzy kierownika, a poszerza zakres swobody pracownika.

2. Styl autokratyczny oznacza dążenie do posiadania i okazania pełni władzy. Komunikacja między kierownictwem a podwładnymi odbywa się za pomocą poleceń, nakazów. Autokrata uznaje podział pracowników na tych, którzy podejmują decyzje i tych którzy je muszą wykonać. Podwładni nie biorą udziału w procesie decyzyjnym w najmniejszym stopniu. Ich przydatność jest mierzona przydatnością do realizacji zadań. Odmiana tego stylu jest styl paternalistyczny. Tu kierownik wymagając lojalności, posłuszeństwa, wykazuje troskę o pracowników o ich warunki pracy, wynagrodzenie, zapewnia im poczucie bezpieczeństwa.

3. Styl bierny charakteryzuje się niezdolnością kierownika do sprawowania władzy. Jego reakcje następują dopiero wtedy, gdy okoliczności zmuszają go do tego. Pozwala podwładnym działać według własnego uznania, lecz nie na skutek zaufania, lecz z obawy przed wydaniem polecenia. Pasywność (bierność) ta powoduje, że jest on raczej atrapą funkcji kierowniczej niż rzeczywistym kierownikiem.

4. Styl przywódczy (kierownik jutra) charakteryzuje się umiejętnością interpretowania obu orientacji – ludzkiej i zadaniowej.

Kierownik (lider, przywódca) powinien:

- być otwarty na świat, prawdziwie zdefiniować istniejącą rzeczywistość i trafnie przewidywać zmiany w przyszłości,

- umiejętnie doprowadzić do porozumienia wszystkich grup pracowniczych wokół strategii firmy,
- być animatorem ważnych przedsięwzięć w firmie,
- być twórcą kultury przedsiębiorstwa.

Jest to styl przyszłościowy, raczej ideał niż styl rzeczywiście występujący w przedsiębiorstwie.

5. Styl kompromisowy – zwany stylem przeciętnym – łączy w sobie elementy wymienionych wcześniej. Efekty działania kierownika nie są tu zbyt wysokie, gdyż nie zajmuje się należycie ani ludźmi, ani zadaniami⁶⁸.

Nie ma uniwersalnego dla każdej sytuacji stylu zarządzania, lecz wynika on z konkretnych uwarunkowań. Kierownik powinien posługiwać się kilkoma stylami w odniesieniu do różnych sytuacji, różnych ludzi. Na wybór stylu zarządzania w małej firmie wpływają takie czynniki jak: przenikanie funkcji właścicielskich, kierowniczych, wykonawczych (często ta sama osoba pełni te wszystkie funkcje), praca w dużym tempie, przy częstej zmianie różnorodnych obowiązków (księgowy, wykonawca, sprzedawca, negocjator), brak formalnych struktur i procedur, wydawanie spontanicznych decyzji i poleceń, konieczność pogodzenia dwu sfer życia społecznego (rodzinnej i zawodowej) w ramach przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa rodzinne), nieliczny personel o uniwersalnych umiejętnościach⁶⁹.

Funkcje zarządzania

Planowanie

Planowanie jest pierwszą funkcją kierowniczą, którą musi wykonać organizacja – w tym przedsiębiorstwo. Planowanie jest działalnością uniwersalną, uprawiają ją wszystkie organizacje (choć każda w sposób odmienny).

Rodzaje planów organizacji

1. Plany strategiczne, to plany opracowane dla realizacji celów strategicznych.

Plan strategiczny to ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Plany te są ustalane przez zarząd i najwyższe kierownictwo, na ogół mają dłuższy horyzont czasowy i odnoszą się do kwestii zasięgu, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii.

Synergia – sugeruje że jednostki organizacyjne mogą często działać bardziej skutecznie pracując razem niż oddzielnie, np. banki i spółki ubezpieczeniowe łączą swe wysiłki w celu sprzedaży szerokiej gamy instrumentów finansowych, których oddzielna sprzedaż mogłaby

⁶⁸ Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń 1996, s. 199.

⁶⁹ P. Banaszyk, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. WSB Poznań 1997, s. 123 i nast.

natrafić na trudności. Synergia jest ważnym pojęciem dla menadżerów, kładzie bowiem nacisk na znaczenie zgodnej i skoordynowanej współpracy.

2. Plan taktyczny, nastawiony na osiągnięcie celów taktycznych, jest opracowany dla realizacji określonych części planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Plany taktyczne zajmują się więc bardziej realizacją zadań niż ich stawianiem.

3. Plany operacyjne, koncentrują się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych. Opracowuje go kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne koncentrują się na krótkim okresie i mają stosunkowo wąski zasięg. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań.

Ramy czasowe planowania

1. Plany długookresowe, obejmują swym zasięgiem okres wieloletni, nawet kilku dziesięcioleci, np. wiele firm, jak General Motors Company, opracowuje plany na okres 10-20 lat. Najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres 5-letni lub dłuższy.

2. Plany średniookresowe, są mniej hipotetyczne i narażone na zmiany niż plany długookresowe. Plany średniookresowe obejmują okresy od roku do 5 lat i mają szczególne znaczenie dla menadżerów średniego szczebla. Na ogół formułowane są one równolegle do planów taktycznych. Np. Philip Morris Inc. opracował długofalowy plan dywersyfikacji działalności i zmniejszenia w niej udziału przemysłu tytoniowego. Po dwóch latach planowania firma nabyła General Foods Corp. oraz Kraft General Foods. Mimo więc iż planowanie długookresowe kierowało działaniami P. M. faktyczny kształt tym działaniom nadały plany średnioterminowe.

3. Plan krótkookresowy obejmujący na ogół okres 1 roku lub krótszy. Takie plany w znacznym stopniu wpływają na codzienne działania menedżera, występują w dwóch podstawowych formach;

- a) plan działania – służy wprowadzeniu w życie wszystkich innych planów;
- b) plan reakcji – jest to plan, który ma umożliwić firmie reakcję na nieprzewidziane okoliczności (na warunki stworzone przez jej otoczenie)⁷⁰.

Organizowanie

Definicja – organizowanie jest funkcją kierowniczą polegającą na tworzeniu struktury organizacyjnej.

⁷⁰ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 220.

Kiedy kierownicy opracowują lub zmieniają strukturę, zajmują się projektowaniem organizacji. Proces ten polega na:

- decydowaniu, w jaki sposób należy przydzielać wyspecjalizowane zadania;
- ustalaniu reguł wyznaczających zachowania pracowników;
- określaniu, na jakim poziomie będzie się decydować.

Elementy struktury organizacyjnej

- 1) specjalizacja pracy (wykonywanie przez poszczególne osoby odrębnych fragmentów danego zadania zamiast całości);
- 2) droga służbowa (zasada zarządzania zgodnie z którą każdy pracownik bezpośrednio podlega tylko jednemu przełożonemu);
- 3) rozpiętość kierowania (liczba pracowników, którymi skutecznie i sprawnie może kierować dany kierownik);
- 4) autorytet formalny (uprawnienie kierownika do wydawania poleceń i oczekiwania, że zostaną wykonane);
- 5) odpowiedzialność (zobowiązanie do wykonania przypisanych czynności);
- 6) decentralizacja (funkcja stopnia przekazywania na niższe szczeble uprawnień decyzyjnych) oraz dzielenie czynności w organizacji wg funkcji, produktu, klienta, terytorium lub procesu.

Specjalizacja pracy

W krajach uprzemysłowionych specjalizacja pracy występuje od stuleci (A. Smith). W specjalizacji pracy wykonywanie zadania dzieli się na odrębne etapy, a każdy z nich jest realizowany przez inną osobę. W efekcie poszczególne osoby specjalizują się w wykonywaniu części danego zadania zamiast całości.

Specjalizacja pracy prowadzi do sprawnego wykorzystania różnorodnych umiejętności pracowników. Zalety specjalizacji pracy wiążą się z korzyściami ekonomicznymi. Dzięki niej wykorzystuje się różnorodne umiejętności pracowników i marnuje mniej czasu niż wtedy, kiedy są oni uniwersalni. Łatwiejsze i mniej kosztowne jest też szkolenie. Specjalizacja pracy może jednak wywoływać ujemne skutki psychologiczne, a w nadmiarze może prowadzić do: znudzenia, zmęczenia, stresu, niskiej wydajności, kiepskiej jakości produktu, zwiększonej nieobecności w pracy i wysokiej fluktuacji.

Motywacja to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w pewien sposób. Motywowanie jest ważnym zadaniem dla menedżerów, ponieważ motywacja, obok indywidualnych możliwości i uzdolnień oraz czynników po stronie otoczenia, decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika. Podejście do motywowania ewoluowało od spojrzenia tradycyjnego poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich do podejścia od strony zasobów ludzkich.

Kontrolowanie – czuwanie nad tym, aby wszystko odbyło się zgodnie z zasadami i poleceniami. Na funkcję kontrolowani składają się takie działania jak: określenie obszarów i kryteriów kontroli, określenie standardów, ustalenie stanu rzeczy, wyciąganie wniosków i podejmowanie działań korygujących⁷¹.

Strategia rozwoju małych firm

Każda firma musi mieć wizję swego miejsca na rynku, swego rozwoju oraz strategię ich osiągnięcia. Istotą strategii jest wyróżnienie firmy spośród wielu działających na tym samym rynku. Musi odpowiedzieć na trzy zasadnicze pytania: Kim jesteśmy? Kim chcemy być? Jak chcemy tego dokonać? Odpowiedzi na nie warunkują w istotnym stopniu proces zarządzania strategicznego, obejmującego analizę strategii, wybór i realizację strategii. Wybór strategii jest procesem zaczynającym się od określenia misji firmy, ustalenia jego mocnych stron, oceny szans i zewnętrznych zagrożeń, aby na tej podstawie wytyczyć cele, jakie firma ma osiągnąć za pomocą przyjętych strategii.

Warunkiem powodzenia strategii jest przestrzeganie następujących zasad jej tworzenia:

- strategia musi mieć wyraźnie określony przedmiot, ściśle powiązany z celami, jakie mają być dzięki niej osiągnięte;
- niezbędne jest ustalenie kosztu realizacji strategii i jego relacji do oczekiwanych rezultatów, przy optymalizacji nakładów i czasu osiągnięcia celów;
- stopień, rodzaj i koncentracja zaangażowanych zasobów powinny pozwalać na wprowadzenie szybkich i elastycznych zmian, w miarę powstawania nowych zjawisk i sytuacji;
- ważnym czynnikiem powodzenia strategii jest zaskoczenie nią konkurentów;
- strategia i objęte nią działania powinny być ukierunkowane na maksymalne uzyskanie wszystkich możliwych efektów oraz równoczesne zapewnienie satysfakcji nabywcom i zysków firmy, a w rezultacie – zwiększenie i umocnienie udziału i pozycji firmy na rynku.

Można wyróżnić:

1. **Strategię specjalizacji**, czyli angażowania się firmy w jedną, wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowanie na niej całego swojego potencjału. Oznacza ona koncentrację na zaspokajaniu popytu określonej grupy nabywców, na określonym wycinku asortymentu, wyrobu lub rynku geograficznym. Opiera się ona na założeniu, że firma jest w stanie w ten sposób osiągnąć największe korzyści oraz sprawniej i skuteczniej obsłużyć wąski segment strategiczny (uzyskać przewagę konkurencyjną). Umożliwia oszczędności dzięki specjalizacji produkcji, dystrybucji i promocji. Często postacią strategii specjalizacji jest strategia niszy rynkowej. Nisza rynkowa oznacza wąsko określoną grupę klientów szukających ściśle określonych korzyści. Są oni w sta-

⁷¹ R. W. Griffin, dz. cyt., s. 8-11.

nie zapłacić wyższą cenę za produkt najbardziej te potrzeby zaspokajający. Strategia wchodzenia w nisze ma dla małych firm tę zaletę, iż pozwala unikać bezpośredniej konfrontacji z konkurencją. Wadą tej strategii dla firm jest: duża wrażliwość na niesprzyjające okoliczności, konieczność szczegółowych badań marketingowych i dokładnego rozpoznania rynku, brak barier wejścia również dla konkurentów, możliwość pojawienia się konkurencji na jeszcze węższym podsegmencie i na poziomie większej specjalizacji. Zalety: możliwość skoncentrowania wysiłków i ograniczonych zasobów na wybranych obszarach działania, zapewnienie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem ograniczonych środków finansowych, możliwość konkurowania przy niewielkich zasobach, możliwość wykorzystania i rozwijania umiejętności fachowych właściciela.

2. Strategia dywersyfikacji. Dywersyfikacja to działanie strategiczne, które polega na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji firmy na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości. Oznacza ona współistnienie kilku specjalności lub poszerzenia specjalności dotychczasowej. U podstaw decyzji o wdrożeniu tej strategii leży przekonanie o możliwości zmniejszenia ryzyka przez rozproszenie posiadanych zasobów między różne rodzaje działalności, większych możliwości rozwoju na nowych rynkach. Zalety tej strategii dla małych firm: ograniczenie ryzyka działania, uniezależnienie się od jednego rynku, jednej grupy odbiorców, umożliwienie nowym firmom szans na znalezienie swego miejsca na rynku, możliwość kompleksowej obsługi klientów. Główne wady: wchodzenie w obszary własnej niekompetencji, narażenie się na atak dotychczas obojętnego otoczenia, rozproszenie ograniczonych zasobów finansowych, utrata wyrazistej tożsamości firmy.

3. Strategia konfrontacji. Polega na tym, że firma decyduje się na taką obsługę rynku, która prowadzi do bezpośredniej konkurencji z dostawcami identycznych lub podobnych wyrobów i usług. Strategia konfrontacji może mieć postać: ataku frontального – przedmiotem ataku jest szeroki obszar działania przeciwnika, w głównej mierze jego silne strony, ataku skrzydłowego – może dotyczyć miejsca, w którym przeciwnik źle się spisuje (wymiar geograficzny), lub potrzeb, które nie są zaspokajane przez przeciwnika (wymiar segmentacji rynku), ataku wymijającego – omijania wroga i atakowania łatwiejszych rynków w celu powiększenia swoich zasobów. Zalety stosowania strategii konfrontacji dla małych firm: mobilizuje kadry kierownicze i pracowników, sprzyja działaniom nowatorskim i odważnym, dynamizuje rozwój firmy, weryfikuje rzeczywistą wartość rynkową firmy. Zagrożenia: doprowadza do wyniszczenia firmy bez pewności wygranej, może zrażać potencjalnych partnerów, wpływa na brutalizację życia gospodarczego, wymaga posiadania dużych zasobów (finansowych).

4. Strategia współpracy. Oznacza rezygnację z postaw konfrontacyjnych i uznanie, że możliwe jest realizowanie indywidualnych celów firm w sposób eliminujący wyniszczającą walkę. Współdziałanie przedsiębiorstw na rynku przybiera różny charakter, obejmuje różne formy organizacyjne oraz prawne i opiera się na różnych zasadach, np. alianse strategiczne.

5. Strategia uniku, oznacza świadome uchylanie się od konfrontacji z rywalem, ustąpienie mu pola, poszukiwanie warunków bezpiecznej egzystencji obu konkurentom. W swej skraj-

nej postaci strategia uniku oznacza świadome samoograniczenie się firmy lub nawet ustąpienie z rynków szczególnie ważnych dla rywała. Zalety strategii: ograniczenie wydatków na walkę konkurencyjną, zmniejszenie ryzyka działania, mniejszy poziom stresu kierownictwa i załogi. Wady: wywoływanie postaw pasywnych wśród załogi, hamowanie wewnętrznej przedsiębiorczości i dynamizmu, lokowanie się w coraz mniej atrakcyjnych segmentach rynku⁷².

6. Wiodąca pozycja kosztowa. Strategie kosztowe opierają się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te firmy, które mają najniższe koszty. Zdobyć wiodącą pozycję pod względem kosztów całkowitych oznacza minimalizowanie kosztów w całym procesie. Zdolność ta daje firmie przewagę nad konkurentami. Zapewnia firmie wyższe od przeciętnych zyski, gdyż sprzedaż po cenach rynkowych przynosi najwyższą marżę firmie produkującej najtaniej. Osiągnięcie takiej pozycji wymaga wysokiego względnego udziału w rynku albo innego rodzaju przewagi. Wymaga agresywnego inwestowania, ścisłej kontroli kosztów, unikania klientów o marginalnym znaczeniu⁷³.

Nowoczesne koncepcje zarządzania firmą

LEAN MANAGEMENT – to „odchudzanie” zarządzania, w którym pierwszoplanową rolę odgrywa pracownik. Istotą tej koncepcji jest uzyskanie wysokiej produktywności pracy, sprawnej organizacji i zarządzania oraz wysokiej jakości produkcji i usług. Osiąga się to przez integrację celów, zadań i funkcji przedsiębiorstwa. Jej celem jest dostosowanie przedsiębiorstwa do aktualnych rynkowych warunków gospodarowania w drodze gruntownych przekształceń organizacji, zarządzania i funkcjonowania.

Lean management to wzajemnie ze sobą powiązane:

- integracja wszystkich strategicznych i operacyjnych przedsięwzięć organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych i socjalnych w przedsiębiorstwie;
- decentralizacja zarządzania na wszystkich szczeblach zarządzania – ograniczenie komórek nadzoru, kontroli i sprawozdawczości, wzrost kompetencji, uprawnień, odpowiedzialności i samokontroli bezpośrednich wykonawców, zwrotny obieg informacji (z dołu do góry i odwrotnie);
- optymalizacja procesów wytwórczych, pomocniczych i usługowych – wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, przeciwdziałanie brakom i usterkom w produkcji, usprawnianie gospodarki zapasami, obniżka kosztów, stosowanie zasad marketingu;
- wdrażanie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, modernizacyjnych i rozwojowych –

⁷² J. Z. PierścioneK, *Strategie rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 183.

⁷³ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1995, s. 14 i nast.

- realizacja działań zmierzających do rozwoju przedsiębiorstwa i zapewnienia mu trwałej pozycji na rynku, stosowanie biznesplanu i controllingu;
- stosowanie kompleksowego systemu sterowania jakością – wdrażanie metod i norm wg ISO 9000;
- stymulowanie motywacji pracowników do dobrej, bezbrakowej pracy – stosowanie motywacyjnego systemu płac, nagradzania i awansowania, uzależnionego od znaczenia, kwalifikacji, wkładu, jakości i efektów pracy, stworzenie kultury organizacji opartej na dbałości o pracownika i jego warunki pracy, racjonalizację, nowatorstwo i wynalazczość pracowniczą;
- odbiurokratyzowanie działalności kierowniczej;
- bezpośrednie kontakty firmy z dostawcami surowców i materiałów, kooperantami, odbiorcami i sprzedawcami produkcji;
- orientacja na zaspokojenie potrzeb, preferencji i upodobań klientów.

Celem nadrzędnym lean menagment jest trudne do zrealizowania równoczesne osiągnięcie wysokiej efektywności ekonomicznej (produktywności) oraz jakości i elastyczności. Cechą charakterystyczną jest długofalowość oraz wdrażanie nowych strategii i technik zarządzania.

Z badań przeprowadzonych w ponad 150 niemieckich firmach realizujących koncepcję lean menagment wynika, że nastąpiła m.in. redukcja zapasów, zwiększyła się produktywność (37%), zmalało zapotrzebowanie na personel – o 30%, zmniejszyła się absencja do 3% oraz ilość wyrobów z brakami – do 0,4%.

Niezbędnym narzędziem mogą być **dywestycje**, które oznaczają planowane lub wymuszone warunkami zewnętrznymi ograniczanie dotychczasowego zakresu działania podmiotu gospodarczego (sprzedaż lub likwidacja). Proces eliminowania dotyczy głównie działalności produkcyjnej, usługowej, pomocniczej, marketingowej i handlowej oraz związanych z nimi aktywów, a także zatrudnienia.

Celami działań dywestycyjnych są:

- minimalizacja strat bieżących i przyszłych;
- poprawa aktualnych wyników przedsiębiorstwa;
- pozyskanie kapitału z wnętrza firmy.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) – czyli kompleksowe zarządzanie jakością jest koncepcją zarządzania organizacją opartą na zaangażowaniu wszystkich pracowników, której centralnym punktem zainteresowania jest jakość. Pozwala to na podnoszenie zdolności konkurencyjnej, wprowadzanie innowacji, umożliwia daleko idącą racjonalizację i poprawę efektywności.

TQM opiera się na następujących zasadach:

- jakość jest głównym celem działalności przedsiębiorstwa;
- jakość jest zadaniem każdego w organizacji;

- jakość to zapobieganie wadom, a nie ich wykrywanie.

Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku wymaga, obok wydajności i ponoszenia kosztów, zmagania się z coraz bardziej ostrymi kryteriami jakościowymi stawianymi przez klientów. Wysoka jakość wyrobów wymaga odpowiednich procesów produkcyjnych (technologii), jakości środków produkcji, jakości działań marketingowych oraz odpowiedniego poziomu kwalifikacji wszystkich pracowników i ich współdziałaniu we wprowadzaniu TQM.

Istotne dla zarządzania jakością są również powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem w zakresie bezpieczeństwa, warunków pracy, ochrony środowiska naturalnego i innych uwarunkowań społecznych.

Integralną częścią zapewnienia jakości jest spełnienie międzynarodowych norm jakości wg Modeli zapewnienia jakości ISO (9001-9003). Decydując się na jeden z modeli przedsiębiorstwo musi wdrożyć i opracować dokumentację w postaci księgi jakości. Opracowanie dokumentacji i wdrożenie normy jakości umożliwia ubieganie się o certyfikat, który może dotyczyć produktu, procesu lub całego systemu jakości. Przedsiębiorstwo otrzymuje certyfikat po przeprowadzeniu audytu certyfikacyjnego przez kompetentną i niezależną jednostkę.

HUMANIZACJA PRACY w szerokim ujęciu rozumiana jest jako działanie na rzecz postępu społecznego, zwraca uwagę na problemy wzrostu kultury pracy, stosunków międzyludzkich, morale pracowników oraz wydajność pracy.

TIME BASED MANAGEMENT (TBM) – w tej metodzie czas jest istotnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Metodę tę można realizować przez:

- oszczędność czasu – skrócenie procesów;
- punktualność – dotrzymanie terminów;
- płynność czasu – stworzenie od nowa procesów;
- innowacyjność – rozwój produktów i procesów.

W TBM – czas otrzymuje priorytet w procesach zarządzania, a myślenie w kategoriach czasu dotyczy wszystkich sfer firmy, np. koncern farmaceutyczny Merck drastycznie skrócił czas rozwoju leków, w wyniku czego zwiększył rocznie zyski o 500 mln dolarów. Toyota wprowadziła w 1995 r. zasadę, że klient powinien dostać samochód zgodnie z indywidualnym zamówieniem w 3 dni.

REENGINEERING – nowa metoda zarządzania zrodzona na początku lat 90., której twórcą był M. Hammer.

Reengineering to metoda radykalnego przeprojektowania i modernizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klienta.

Podstawą reengineeringu są:

- zmiany technologiczne powodujące przyspieszony cykl życia produktów;

- orientacja na klienta;
- potrzeba zracjonalizowania gospodarki majątkiem obrotowym;
- zmiany otoczenia przedsiębiorstw.

BENCHMARKING (ang. Bench mark – punkt odniesienia)

Benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników przez uczenie się od innych.

Działania porównawcze to ocenianie firm uznanych za liderów w określonej dziedzinie. Wyróżnia się 3 podstawowe rodzaje:

- 1) benchmarking wewnętrzny – analiza i porównanie metod oraz sposobów postępowania w jednostkach własnego przedsiębiorstwa;
- 2) benchmarking zewnętrzny – analiza i porównanie sposobów działania najlepszych przedsiębiorstw konkurencyjnych (produktów, wydajności, procesów, metod oddziaływania na klientów);
- 3) benchmarking funkcjonalny – analizy i porównania przebiegów procesów pracy, metod realizacji funkcji oraz innych działań we wzorcowych przedsiębiorstwach funkcjonujących poza branżą i niebędących konkurentami danej firmy.

Benchmarking to doskonała metoda na pozyskanie najlepszych wzorców postępowania i wprowadzania ich do własnych procedur⁷⁴.

CONTROLLING (ang. to control – sterowanie, prowadzenie, kontrola) – to proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i zasilane w informację, spełnia rolę międzyfunkcji integrującej wszystkie funkcje organizacji. Uzgadnia i ustala przepływ informacji wewnątrz tych systemów i między nimi. Ma charakter funkcji doradczej, nie zastępuje zarządzania, ale sprawia, że jest ono bardziej skuteczne.

Controlling analizuje zgodność działania przedsiębiorstwa z założonymi celami i efektywnością ekonomiczną w każdej dziedzinie jego funkcjonowania. Pozwala na szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, zorientowany jest na przyszłość.

Wdrażanie controllingu wymaga zdecentralizowanego systemu zarządzania firmą, co pozwala na wyodrębnienie jednostek wewnętrznych jako ośrodków odpowiedzialności, wyposażonych o zadania i kompetencje.

Przy wdrażaniu tej koncepcji ważny jest również odpowiedni klimat, który powinien wyzwać w pracownikach chęć przejmowania odpowiedzialności i poczucie przynależności do organizacji, także postrzeganie wspólnych wartości.

⁷⁴ K Ostaszewski, *Benchmarking*, [w:] *Kompendium wiedzy administratywisty*, red. S. Wrzosek, Wyd. KUL, Lublin 2008, s. 513-515.

Bibliografia

1. Bangs D. H. Jr, *Plan marketingowy*, PWE, Warszawa 1999.
2. Cheverton P., *Kluczowe umiejętności marketingowe. Strategie, techniki i narzędzia sukcesu rynkowego*, Wyd. OnePress, Gliwice 2006.
3. Churchill G. A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
4. Doman D., Dennison D., Doman M., *Badania marketingowe w małej firmie*, Warszawa 2005.
5. Dziekoński M., Kozielski R., *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, wyd. II, Kraków 2007.
6. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa 1999.
7. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
8. Haque P., *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Warszawa 2006.
9. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe – metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003.
10. Kaden R. J., *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2008.
11. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
12. Kotler Ph., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
13. Olearnik J., *Najważniejsze to plan marketingowy*, I-BiS, Wrocław 2003.
14. Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005.
15. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
16. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
17. Westwood J., *Jak napisać plan marketingowy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
18. *Zarządzanie firmą w gospodarce rynkowej*, red. Czupiała J., Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

4. Tworzenie biznesplanu

Każdy podmiot gospodarczy ma własną strategię działalności, każdy w mniej lub bardziej dokładny sposób wie, po co zakłada własne przedsiębiorstwo, co chce osiągnąć i jakie działania zamierza prowadzić, aby tego dokonać. W przypadku każdej działalności oczywiście z upływem czasu się to zmienia, natomiast podstawą jest przemyślana strategia, która znacznie zmniejsza ryzyko niepowodzenia. Przed przystąpieniem do tworzenia własnej działalności konieczne jest bardzo dokładne i spokojne odpowiedzenie sobie na kilka prostych, ale kluczowych pytań:

- Co chcę robić?
- Dla kogo chcę to robić? Kto będzie moim klientem?
- Gdzie będę prowadził swoją działalność?
- Jakie potrzeby zaspokoję i za jaką kwotę? Ile mogę zarobić?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą nam wstępnie ocenić nasz pomysł i ewentualne dokonać takich zmian, aby być w pełni przekonanym o słuszności naszego wyboru i sukcesie naszego przedsięwzięcia. Będą podstawą naszej przyszłej strategii, która określi, czym będziemy się zajmować, dlaczego będziemy robić to lepiej niż inni oraz co osiągniemy w dłuższym okresie w różnych obszarach naszej działalności. Założenie, ale i rozwój przedsiębiorstwa wymaga dokładnego i przemyślanego planowania, określenia celów jakie chcemy osiągnąć, działań, które chcemy zrealizować, czasu, w jakim nasze cele osiągniemy i środków finansowych potrzebnych do prowadzenia naszej działalności. Najogólniej można powiedzieć, że rzetelne i dokładne przygotowanie i zaplanowanie naszego sukcesu oraz wyznaczenie strategii działania w konkretnym otoczeniu w postaci formalnego dokumentu wskazującego kierunki, metody i spodziewane efekty planowanych działań to biznesplan.

W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną informacje na temat biznesplanu, jego budowy, zasad tworzenia, znaczenia dla każdego przedsiębiorcy oraz podmiotów zewnętrznych, a także najczęściej popełniane błędy podczas przygotowywania tego dokument. Ma to na celu pokazanie, jak przydatne i ważne jest to narzędzie dla prowadzenia działalności każdego podmiotu gospodarczego.

4.1. Definicja i funkcje biznesplanu

Pojęcie biznesplanu pochodzi od angielskiego określenia „business plan” i w ciągu ostatnich kilkunastu lat stało się bardzo popularnym terminem stosowanym zarówno w różnych sferach działalności gospodarczej, w różnych fazach rozwoju firmy, przedsiębiorstwa czy organizacji. Spotkać można bardzo wiele definicji tego pojęcia, podejście szerokie, określają-

ce biznesplan jako długoterminowy i kompleksowy plan działalności oraz znaczenie wąskie, czyli jako plan marketingowy, finansowy czy inwestycyjny. Jednak najbardziej właściwa jest definicja określająca biznesplan jako długofalowy i kompleksowy plan działalności przedsiębiorstwa lub realizacji konkretnego przedsięwzięcia gospodarczego, sporządzony w oparciu o wszechstronną ocenę sytuacji strategicznej firmy (bieżącą i przyszłą ocenę potencjału organizacji i uwarunkowań jej funkcjonowania oraz dotychczasowe doświadczenie)⁷⁵. Biznesplan jest zestawieniem dokumentów – analiz i programów – w których na podstawie oceny aktualnej sytuacji finansowej i dotychczasowej działalności firmy określone są cele firmy i sposoby ich osiągnięcia przy wszystkich istniejących uwarunkowaniach finansowych, rynkowych, marketingowych, organizacyjnych, kadrowych, produkcyjnych i wielu innych. Pokazuje silne i słabe strony przedsiębiorstwa, działania operacyjne i strategiczne, działalność bieżącą i planowaną w okresie przyszłych trzech-pięciu lat.

Dobrze przemyślany i przygotowany biznesplan jest podstawą dla opracowania wszystkich planów krótkoterminowych, ponieważ cele, środki, strategia i rezultaty przedsięwzięcia muszą być tak przedstawione, aby wykazać kompetencje i umiejętności przedsiębiorcy oraz wzbudzić zaufanie zarówno podmiotów wewnętrznych, jak i zewnętrznych – inwestorów, kontrahentów, partnerów gospodarczych. Biznesplan jest jedną z podstawowych technik zarządzania, stanowiącą wstępny warunek odnoszenia sukcesów na rynku. Sukcesów nie zapewnią już ani łatwo nadarzające się okazje, ani intuicja przedsiębiorcy, ale kompleksowa wiedza o rynku i umiejętność przewidywania i planowania. Przygotowanie biznesplanu ma na celu zaprojektowanie, ocenę, wdrożenie i kontrolę koncepcji własnej działalności przedsiębiorcy. Odpowiednie planowanie ma zminimalizować ryzyko popełnienia błędu oraz racjonalizować dostępny czas i zasoby poprzez: opracowanie konkretnych pomysłów, ich analizę i uzasadnienie realności, wpływ na sytuację konkurencyjną, finansową i organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wybór najbardziej efektywnych rozwiązań.

Biznesplan spełnia dwa rodzaje funkcji: wewnętrzne – dla przedsiębiorcy, kadry, pracowników, organów nadzoru i kontroli oraz zewnętrzne – dla inwestorów, kontrahentów, instytucji finansowych – banków, funduszy inwestycyjnych, dostawców i ważniejszych klientów, organizacji rządowych, samorządowych i pozarządowych.

Podstawową funkcją wewnętrzną biznesplanu jest jego znaczenie dla zarządzania firmą. Jest to wewnętrzny dokument planistyczny, przygotowany na użytek przedsiębiorcy i kadry kierowniczej, wyznaczający długookresowe cele firmy, dzięki któremu można na bieżąco kontrolować i koordynować działania przedsiębiorstwa. Umożliwia on przedsiębiorcy zorganizowane panowanie rozwoju i przewidywanie wszystkich zmian w przyszłości. Po szczegółowym przemyśleniu swoich założeń oraz ustaleniu celów, określamy w biznesplanie

⁷⁵ Sojak S., *Założyć firmę i nie zbankrutować*, Difin, Warszawa 2009, s. 90.

poziom oczekiwań, z którymi w przyszłości będzie można porównywać osiągnane wyniki oraz ustalić wskaźniki niezbędne do pomiaru i kontroli ich realizacji. Dobrze przygotowany biznesplan pozwoli:

- określić w jakiej ilości i w jakim czasie rozpocząć planowane działania, jakich użyć środków i jakie procedury wewnętrzne należy zastosować,
- właściwie zarządzać i koordynować realizację działań przez różne jednostki organizacyjne przedsiębiorcy,
- przygotować plany krótkookresowe – realizację konkretnych działań, krótkookresowych celów,
- odpowiednio motywować pracowników pokazując wizję rozwoju przedsiębiorcy, a także wymierne efekty finansowe i pozafinansowe, jakie są planowane do osiągnięcia,
- dokładnie określić kluczowe wskaźniki rozwoju, terminy, wyniki finansowe i standardy, które pozwolą kontrolować działalność przedsiębiorstwa dzięki ocenie faktycznych wyników z planowanymi⁷⁶.

Biznesplan pełni także funkcje zewnętrzne. Ma za zadanie uatrakcyjnić przedsiębiorcę w oczach potencjalnych inwestorów oraz ułatwić zdobywanie środków zewnętrznych ułatwiających prowadzenie działalności lub finansowanie działań rozwojowych. Plan pokazuje pozytywny obraz firmy, prezentuje ściśle informacje na jej temat, ukazuje mocne strony i przedstawia stan bieżący i potrzeby inwestycyjne, przyszłe perspektywy i zamierzenia oraz realistycznie ukazuje trudności i sposoby ich pokonania. Biznesplan ma także duże znaczenie dla prezentowania firmy organizacjom rządowym i pozarządowym – pozyskiwanie środków z Unii Europejskiej, ale także klientom czy kontrahentom – znacznie uwiarygodnia przedsiębiorcę, pokazuje, że ma on przygotowany plan działalności i przemyślane nie tylko szanse, ale i zagrożenia, nie tylko działania, ale i ryzyko związane z ich realizacją.

4.2. Opracowanie biznesplanu

Umiejętność opracowywania biznesplanu, poprawnego zarówno pod względem formy, jak i treści, nie jest jeszcze powszechna wśród przedsiębiorców i wielu sprawia duże trudności. Opracowanie biznesplanu to proces, który wymaga cyklicznej weryfikacji celów, metod, zadań i potrzeb przedsiębiorcy. Przygotowany plan musi być stale uaktualniany, bo tak jak stale zmieniają się warunki na rynku, na którym swoją działalność prowadzi przedsiębiorca, tak zmieniać się powinna jego treść. Opracowanie planu zależy od celu, osiągnięciu którego ma on służyć. Może być przygotowany dla potrzeb: uruchomienia nowej działalności, zarządzania rozwojem organizacji, zarządzania konkretnymi inwestycjami, tworzeniu wspólnych przedsięwzięć,

⁷⁶ E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 32-35.

pozyskiwaniu zewnętrznych środków na finansowanie swojej działalności, fuzji, prywatyzacji, restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Przygotowując biznesplan należy pamiętać, kto jest adresatem – zawsze będzie to ktoś, kogo należy przekonać, że nasza działalność jest realna, bezpieczna pod względem inwestycyjnym, korzystna i dochodowa. Dlatego konieczne jest, aby pisząc plan przygotować go rzetelnie, maksymalnie obiektywnie, realnie w opisywaniu zamierzeń, na podstawie bardzo dokładnego badania rynku, pokazując stopień prawdopodobieństwa akceptacji naszych usług lub produktów przez potencjalnych klientów, zagrożenia ze strony konkurencji oraz działania, które zminimalizują te zagrożenia, umożliwią osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zaplanowanego zysku.

Biznesplan ma głównie podstawowe znaczenia dla nas, jako właścicieli przedsiębiorstwa, zwłaszcza podczas uruchamiania i początkowych etapów prowadzenia działalności. Przygotowanie i weryfikacja planu naszej działalności, ma pokazać, że jest ona dochodowa i warto ją realizować lub też, że nasz pomysł, ocena rynku, posiadane środki i planowane działania są niewłaściwe i niewystarczające. Uruchomienie własnej działalności jest zasadne tylko wtedy, gdy wiadomo, że przyniesie ona w krótszym lub dłuższym okresie konkretne korzyści finansowe. Dla prawidłowego opracowania planu konieczne jest posiadanie zasobu sprawdzonych i konkretnych informacji. Aby je zdobyć trzeba zazwyczaj przeprowadzać wiele badań i analiz, dla powstających przedsiębiorstw najbardziej wskazanymi są bardzo dokładne badanie rynku, na którym planujemy naszą działalność, branży, w której będziemy działać, naszej potencjalnej konkurencji oraz przeanalizowanie finansowe planowanych działań. Przedsiębiorca w biznesplanie musi zaprezentować swój pomysł, znajomość rynku (potrzeby nabywców i sposoby dotarcia do nich) oraz przewagę nad konkurencją, natomiast potencjalny inwestor będzie szukał w nim możliwości zabezpieczenia zainwestowanych pieniędzy oraz pewności, że odzyska je wraz z zyskiem.

4.3. Podstawowe założenia

Biznesplan to jeden z najważniejszych dokumentów wykorzystywanych do zarządzania przedsiębiorstwem, dlatego bardzo ważne jest jego prawidłowe, kompleksowe i przemyślane opracowanie. Przed przystąpieniem do opracowywania planu konieczne jest określenie jego⁷⁷:

- zakresu przedmiotowego – głównej problematyki, zakresu działalności objętej planem – całe przedsiębiorstwo, konkretna inwestycja,
- zakresu czasowego – punkt startowy, okresy przeprowadzania analizy założeń planu,
- celu – głównego i szczegółowych – osiąganych na poszczególnych etapach działalności,
- metod budowy – diagnostyczne, analityczne, planistyczne oraz standardy opracowania,

⁷⁷ Sojak S., *Założyć firmę i nie zbankrutować*, Difin, Warszawa 2009, s. 94-95.

- podmiotów zaangażowanych w jego realizację – zarówno bezpośrednio, jaki i pośrednio związanych z przygotowaniem i wdrożeniem planu – przedsiębiorca, osoby podejmujące decyzje wiążące, inwestorzy, kontrahenci, instytucje bankowe, ubezpieczeniowe, organizacje rządowe, samorządowe i pozarządowe, podmioty rynku pracy,
- odbiorców – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych,
- czynników wpływających na wdrażanie planu,
- kryteria oceny pod kątem zarówno formalnym, jak i merytorycznym.

W odróżnieniu od innych planów gospodarczych przedsiębiorstw, składających się z szeregu tabel, biznesplan ma formę opisową, tabele stanowią załączniki do planu – rozszerzają i uzupełniają część opisową. Na treść planu składa się stan aktualny przedsiębiorstwa, analiza dotychczasowej działalności i warunki działalności oraz założenia planistyczne. Biznesplan powinien być jasny, dobrze zredagowany językiem fachowym, stanowczym, ale zrozumiałym dla czytelników, stylem interesującym i entuzjastycznym. Powinien być poprawny pod względem graficznym, ortograficznym, gramatycznym i zgodny z zasadami interpunkcji. Dobrze napisany biznesplan to dokument zwięzły i konkretny, nie ujawniający poufnych informacji, które mogłyby osłabić konkurencyjną pozycję przedsiębiorstwa. Powinien być dokumentem spójnym, a zawarte w nim dane i informacje muszą być realne oraz tak zaprezentowane, ale się wzajemnie uzupełniały.

Najczęściej wskazywane są trzy etapy występujące w procesie przygotowania biznesplanu:

- Badanie aktualnej sytuacji – przed przystąpieniem do opracowania biznesplanu konieczne jest przede wszystkim dokładne przeanalizowanie przez przedsiębiorcę potrzeb uruchomienia nowej działalności lub jej rozwoju, potrzeb stron planu, otoczenia makroekonomicznego i rynku. Jest to podstawą do przygotowania wstępnej koncepcji, która po porównaniu z warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi pozwoli wstępnie oszacować opłacalność planowanej działalności.
- Opracowanie planu – jeżeli badanie naszej aktualnej sytuacji pozwoli ocenić, że nasza działalność będzie opłacalna, przystępujemy do przygotowania biznesplanu. Najogólniej można przyjąć, że szczegółowo przedstawiamy naszą sytuację rynkową, organizacyjną i finansową, przygotowujemy wstępne prognozy i możliwe scenariusze rozwoju sytuacji, określamy cele naszej działalności, jej efekty w wymiarze finansowym, operacyjnym, marketingowym i organizacyjnym.
- Sposób wdrożenia planu – opracowany dokument należy zrealizować, tzn. wybrać osoby, które będą wykonywały zaplanowane działania, stworzyć harmonogram jego realizacji, czyli określić, w jakim czasie, jakie cele szczegółowe zostaną osiągnięte i dzięki temu będziemy dążyli do osiągnięcia celu głównego.

Biznesplan da pozytywne efekty dopiero wtedy, gdy na podstawie bardzo dokładnej analizy naszej sytuacji przygotowujemy dokument, który będzie podstawą naszej działalności i znacznie ułatwi nam cały proces zarządzania przedsiębiorstwem we wszystkich jego aspektach.

4.4. Zasady konstruowania biznesplanu

Obecnie funkcjonuje bardzo wiele wytycznych czy instrukcji przygotowania biznesplanu. Każdy podmiot (instytucje bankowe, przyznające środki unijne lub inne środki pomocowe), który będzie wymagał od nas przygotowania planu, kładzie nacisk na inne zagadnienia, które w planie będą przedstawione. Dodatkowo funkcjonuje bardzo wiele publikacji i opracowań dotyczących przygotowania biznesplanu. Nie ma żadnych przepisów prawnych regulujących zasady opracowywania planu. To, jak on zostanie przygotowany i jak przedsiębiorca go będzie traktował, pozostaje dla niego do wyboru. Biznesplan jest instrumentem, który ma nam pomóc w rozpoczęciu, czy też prowadzeniu naszej działalności (wymagany jest tylko przez instytucje, które mogą przyznać nam dodatkowe środki finansowe na naszą działalność), a to czy z niego skorzystamy, czy nie, pozostawione jest do naszej decyzji. Jednak powszechnie funkcjonują pewne zasady ogólne, które są używane przy opracowywaniu biznesplanu. Dobrze i profesjonalnie przygotowany biznesplan charakteryzuje się interesującą treścią, prawidłowością szacunków i wyliczeń, szatą graficzną, brakiem błędów, a przede wszystkim ma to być dokument łatwy w odbiorze i zrozumiały dla czytelnika.

Biznesplan musi być *kompleksowy*⁷⁸, tzn. kompletny, czyli musi zawierać aktualne dane, plany dotyczące wszystkich ważnych sfer naszej działalności oraz czynniki, które mają na nią wpływ – odbiorcy, dostawcy, klienci, kontrahenci, sprzedaż, koszty, nakłady, źródła finansowania i inne. Ma to być dokument prezentujący przyszłość naszego przedsiębiorstwa całościowo, a nie tylko w zakresie finansowym czy organizacyjnym. Każda część planu ma być tak samo ważna i każdej musimy poświęcić tyle samo uwagi.

Bardzo ważny jest czas, na jaki planujemy naszą działalność. Zgodnie z zasadą *długofalowości* biznesplan powinien przedstawiać działalność bieżącą i zawierać prognozy na okres od trzech do pięciu lat. Natomiast w przypadku dziedzin gospodarki dynamicznie rozwijających się, np. telekomunikacja, przyjmuje się, że plan powinien być opracowany na okres od 18 do 24 miesięcy.

Duże znaczenie dla przygotowania planu ma zasada *wykonalności*, której osiągnięcie warunkują trzy wyznaczniki: ocena planowanych działań musi być dokonana obiektywnie, starannie i rzetelnie; nasze cele muszą być osiągnięte dzięki właściwie wybranym środkom, pod względem ilościowym i jakościowym; cel główny i szczegółowe powinno dać się osiągnąć w zaplanowanym czasie. Ocena wykonalności planu jest bardzo trudna, dlatego warto, aby przeprowadziła ją niezależna osoba, mająca duże doświadczenie i wiedzę z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej i znajomości rynku.

⁷⁸ Sojak S., *Założyć firmę i nie zbankrutować*, Difin, Warszawa 2009, s. 96 i nast.

Kolejną zasadą, którą należy brać pod uwagę jest zasada *zgodności wewnętrznej* poszczególnych części planu pod względem spójności założeń, celów, terminów, zasobów, a także ich zgodności z planem strategicznym przedsiębiorstwa.

Zasada *operatywności* (użyteczności, funkcjonalności) jest podstawą sprawnej realizacji planu w praktyce. Biznesplan będzie podstawą naszych decyzji, działań, uprawnień i odpowiedzialności kadry zarządzającej i pracowników. Powinien być wdrożony i właściwie zrealizowany.

Zasada *wariantowości* z kolei pozwala na ograniczenie ryzyka niepowodzenia w planowaniu naszych działań. Duża część efektów planowanych przedsięwzięć często będzie trudna do przewidzenia, dlatego możemy w ich planowaniu posłużyć się wariantami pokazującymi przyszły rozwój sytuacji pod względem pesymistycznym (ostrożnym) – przy wystąpieniu najbardziej niekorzystnych założeń, optymistycznym (ambitnym) – przy wystąpieniu najbardziej korzystnych założeń i umiarkowanym (zrównoważonym) – najbardziej prawdopodobny rozwój sytuacji w danym sektorze, na danym rynku. Przyjmuje się, że wariantem podstawowym jest wariant umiarkowany.

Biznesplan to dokument przygotowany w danym okresie i dotyczący naszej przyszłej działalności, jednak zawsze mogą wystąpić czynniki czy sytuacje, które zmuszą nas do pewnych zmian i korekt naszych planów. Dlatego podczas jego opracowywania stosuje się zasadę *elastyczności*, która gwarantuje podatność planu na zmiany i uzupełnienia. Z jednej strony biznesplan nie może być zbyt szczegółowy – utrudni to dostosowywanie się do zmieniającej się sytuacji rynkowej, ale też zbyt ogólny – utrudni to z kolei realizację działań, spowoduje konieczność przeprowadzania dodatkowych analiz i badań. Konieczne dlatego jest umieszczenie w planie przyszłych scenariuszy naszej działalności dla najbardziej prawdopodobnych rodzajów ryzyka.

Zasada *adekwatności* planu polega na dostosowaniu, jego treści i formy do potrzeb i wymagań odbiorcy, a także do celu, którego osiągnięciu ma on służyć. Plan przygotowany dla potrzeb wewnętrznych koncentruje się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem i zadaniami poszczególnych komórek. Natomiast plan dla potrzeb zewnętrznych, kładzie nacisk na pokazanie naszej dotychczasowej działalności, przedstawienie rekomendacji czy też opinii ekspertów, pokazanie naszej kondycji finansowej oraz określenia stopnia ryzyka i stopy zwrotu zainwestowanego kapitału.

Następną jest zasada *czytelności*, zgodnie z którą forma i treść dokumentu powinna być prosta, przejrzysta i zrozumiała. Informacje prezentowane w biznesplanie powinny być syntetyczne, użyta terminologia przystępna, struktura dokumentu logiczna i spójna, należy wskazać zastosowane metody i założenia oraz jednoznacznie sformułowane wnioski końcowe. Przygotowując plan należy ogólnie prezentować tylko najistotniejsze zagadnienia, szczegółowe dane pokazujemy w załącznikach, opisując określone zagadnienia przechodzimy od ogółu do szczegółu i stosujemy podobną konstrukcję i sposób ich prezentacji. Należy stosować różne formy wizualizacji: rysunki, wykresy, tabele.

Biznesplan powinien być zbiorem starannie wyselekcjonowanych i ułożonych informacji na temat naszej działalności i przyszłych planów. Ma być czytelny, nie można dążyć do

przedstawienia w nim wszystkich zagadnień bardzo szczegółowo, gdyż stanie się on bardzo obszerny i w rezultacie nieczytelny dla odbiorcy. Zapewnia to zasada *zwięzłości* treści planu. Jest to bardzo trudne do osiągnięcia, gdyż pisząc nasz plan chcemy szeroko zaprezentować całą działalność, pochwalić się naszym pomysłem. Z drugiej strony często chcąc uniknąć zagmatwania treści i stworzenia bardzo obszernego dokumentu, pomijamy ważne informacje co powoduje, że jest on zbyt ogólny i przestaje być konkretny i interesujący dla odbiorcy – staje się zbiorem ogólnych informacji. Przyjmuje się, że dla małej działalności lub prostej inwestycji plan powinien mieć 10-15 stron plus załączniki, dla dużej firmy lub inwestycji kilkadziesiąt stron, około 50-60, plus załączniki.

Bardzo ważna jest *wiarygodność* prezentowanych w planie danych, nie tylko musimy określić, z jakich źródeł uzyskaliśmy informacje, ale również powinny być one jak najbardziej aktualne i wiarygodne. Źródła danych, z których korzystamy przy tworzeniu planu możemy podzielić na: wewnętrzne – własne badania ankietowe, sprawozdania, badanie rynku oraz zewnętrzne – publikacje GUS, ZUS, Urzędu Skarbowego, jednostek naukowych PAN, uczelni wyższych, ogólnorynkowe badania prowadzone przez różne instytucje. Z tą zasadą wiąże się konieczność poprawności rachunkowej wszystkich obliczeń, co może skutkować błędną interpretacją planu.

Bardzo ważna jest także zasada *poufności* biznesplanu. Biorąc pod uwagę fakt, że jest to dokument kompleksowy, zawierający całą politykę firmy w wymiarze finansowym, organizacyjnym, produkcyjnym, zatrudnienia i innych, musimy pamiętać o ograniczonym dostępie dla osób zewnętrznych, ale również i dla naszych pracowników.

4.5. Budowa biznesplanu

Można spotkać różne konstrukcje biznesplanu, różne schematy jego budowy. Poniżej zostaną zaprezentowane te elementy jego budowy, które muszą zostać w nim zawarte i które bez względu na nazwę, zakres omawianych zagadnień czy miejsce w jego wewnętrznej strukturze powinny stanowić jego część. Każdy przedsiębiorca dostosuje schemat wewnętrzny biznesplanu do swoich potrzeb, będzie kładł nacisk na inną część w zależności od tego, w jakim celu będzie go wykorzystywał. Konstrukcja wewnętrznej struktury planu zawsze będzie uzależniona od tego, po co jest on nam potrzebny, zawsze musi się składać z następujących elementów:

- podsumowania wykonawczego (streszczenia) i ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa,
- planu strategicznego – analizy strategicznej i podstawowych celów działalności,
- planów szczegółowych – marketingowego, operacyjnego, organizacyjnego i finansowego,
- załączników⁷⁹.

⁷⁹ S. Sojak, *Założyć firmę i nie zbankrutować*, Difin, Warszawa 2009, s. 102 i nast., także: Z. Pawlak, *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001, s. 77-279; E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 59-75.

4.5.1. Streszczenie

Streszczenie, inaczej podsumowanie wykonawcze ma podstawowe znaczenia do adresatów biznesplanu. Zazwyczaj jest przygotowywane po opracowaniu całego planu i prezentuje istotę całego przedsiębiorstwa i planowanych przedsięwzięć. Stanowi zarys biznesplanu i jego zwięzłe uzasadnienia, dlatego informacje muszą być konkretne i istotne, od ich oceny często zależy pozytywny odbiór całego dokumentu. W streszczeniu zamieszczamy następujące informacje:

- cel sporządzenia planu i opis spodziewanych korzyści,
- wysokość środków finansowych potrzebnych do osiągnięcia celu i źródła finansowania,
- krótki opis produktu i rynku,
- najważniejsze dane (projekcje) finansowe na 3-5 lat, opis planowanych wyników finansowych,
- opis kadry menedżerskiej i doświadczenia przedsiębiorstwa.

Streszczenie powinno zawierać maksymalnie 2-3 strony najważniejszych informacji.

4.5.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Jest to część informacyjna biznesplanu określająca przedmiot i obszar działalności, dotychczasowe osiągnięcia i aktualną sytuację. W przypadku nowych przedsiębiorstw dodatkowo prezentujemy genezę powstania oraz informacje o właścicielach i osobach zarządzających oraz wielkość kapitału. W tej części planu zamieszczamy następujące informacje:

- informację o przedsiębiorstwie, zawierające następujące dane: nazwa, adres siedziby i oddziałów, telefon, numer NIP, REGON, rodzaj prowadzonej działalności, forma prawna (np. indywidualna działalność gospodarcza, spółka cywilna), główny oferowany produkt lub usługa, posiadane znaki towarowe, patenty, nazwiska założycieli, wspólników, ile lat działa na rynku, obecny i zakładany udział w rynku, wielkość aktualnie zainwestowanych środków i ich źródło, wielkość potrzebnego dodatkowego finansowania, proponowane terminy i sposób zwrotu dodatkowego finansowania, podmioty świadczące usługi prawne, księgowe, doradcze;
- historię przedsiębiorstwa – data i forma założenia firmy (planowana data rozpoczęcia działalności), najważniejsze dane finansowe, najbardziej znaczące osiągnięcia firmy, dane o poprzednich i obecnych udziałowcach, obecny stan prawny, organizacyjny i finansowy.

4.5.3. Plan strategiczny

Dwie poprzednie części stanowiły wprowadzenie do biznesplanu, następnie przechodzimy o zaprezentowania strategii przedsiębiorstwa – wyznaczającej kierunki i obszary funkcyj-

nowania. Plan strategiczny prezentuje pozycję strategiczną na rynku, podstawowe cele działalności i składa się z analizy strategicznej i celów przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna ma na celu uzyskanie wyników będących podstawą do określenia:

- Co będziemy robić? – produkty/usługi.
- Dla kogo będziemy prowadzić naszą działalność? – rynek/klienci.
- Dlaczego nasza działalność ma przewagę nad konkurencją? – przewaga strategiczna.
- Co będzie dla nas najważniejsze? – priorytety w działaniu.
- Jak będziemy działać? – struktury i systemy.

Podstawową metodą analizy, najczęściej stosowaną jest Analiza SWOT, wskazująca mocne i słabe strony, możliwości i zagrożenia. Należy podać silne i słabe strony naszej firmy uwzględniając takie czynniki jak: majątek, zasoby finansowe, kadra menedżerska, pracownicy, zarządzanie zasobami ludzkimi, cechy produktu, promocja, dystrybucja. Następnie należy opisać szanse i zagrożenia płynące z rynku uwzględniając m.in.: czynniki polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne, etyczne, technologiczne, poziom rywalizacji pomiędzy aktualnymi konkurentami, możliwość pojawienia się nowej konkurencji, możliwość pojawienia się substytucyjnych wyrobów, siłę przetargową dostawców i odbiorców, relacje z bankiem obsługującym firmę. Teraz należy opisać wpływ wymienionych wyżej czynników, to jest silnych i słabych stron naszej firmy oraz możliwości i zagrożeń płynących z rynku, na szanse realizacji całego przedsięwzięcia – osiągnięcia celów i spełnienia oczekiwań właścicieli firmy. Mówiąc inaczej, należy opisać pozycję strategiczną naszej firmy.

Stworzenie strategii działalności pozwoli określić cele naszej działalności. Cele działania powinny określać, co firma pragnie osiągnąć w ciągu najbliższych trzech do pięciu lat. Nasze cele, aby były prawidłowo skonstruowane muszą być konkretne i wymierne, dlatego stosujemy zasadę SMART, zgodnie z którą cel musi być: specyficzny – konkretny i jednoznacznie określony, mierzalny, akceptowany i ambitny, realny oraz ograniczony w czasie.

4.5.4. Plan marketingowy

Przygotowany plan strategiczny jest podstawą do tworzenia planów dziedzinowych, jakim jest plan marketingowy. Plan ten wskazuje, że strategia i cele przedsiębiorstwa zostały określone w oparciu o kompleksową i dokładną analizę rynku, a zaplanowany plan sprzedaży zostanie zrealizowana poprzez przeprowadzenia działań promocyjnych, dystrybucyjnych oraz realizacji zaplanowanej polityki cenowej. W planie zamieszczamy następujące informacje:

- a) analiza rynku i przewidywane trendy rozwoju – należy opisać rynek wraz z podziałem na segmenty oraz wskazać ten segment (niszę rynkową), na którym chcemy się skoncentrować. Powinniśmy też zdecydować, jaką część tego segmentu chcemy opanować, czyli pozyskać dla naszego produktu lub usługi. Rozpoznanie rynku jest działaniem skomplikowanym, brak jest informacji o rynku, często rynek bywa bardzo

zmienny, dynamiczny, a reakcje klientów są często nieprzewidywalne, ale jest to absolutnie konieczne i należy podejść do tego z zaangażowaniem i odpowiedzialnością. Ta część biznesplanu jest najtrudniejsza do opracowania, a zarazem najważniejsza. Prawie wszystkie pozostałe części biznesplanu w sposób pośredni lub bezpośredni zależą od jakości analizy rynku, a co za tym idzie – od realności poczynionych na tej podstawie prognoz sprzedaży naszego produktu lub usługi. Analizując rynek bierzemy pod uwagę: rynek docelowy i potencjalnych klientów, wielkość rynku i trendy rynkowe, naszą przyszłą konkurencję oraz prognozowaną wielkość sprzedaży i udział w rynku.

- b) prezentacja oferty produktowej i usługowej – prezentujemy produkty lub usługi oferowane przez przedsiębiorstwo, wskazując na ich unikalne cechy czy zalety, w jaki sposób te szczególne cechy dadzą przewagę nad konkurentami.
- c) cena – ma ogromne znaczenie dla powodzenia naszej działalności, aby prawidłowo zaplanować politykę cenową musimy wziąć pod uwagę: elementy kształtujące poziom cen w danej branży, planowane zmiany cen, poziom i specyfikę popytu i podaży, pozycje rynkową przedsiębiorstwa, działania konkurencji, wysokość i strukturę kosztów zmiennych i stałych.
- d) dystrybucja – określamy, w jaki sposób będziemy dostarczać nasz produkt lub świadczyć nasze usługi klientom. Można wybrać dystrybucję bezpośrednią (własnymi środkami) lub pośrednią (za pomocą już istniejących kanałów dystrybucji).
- e) reklama i promocja – w jaki sposób będzie informować klientów o naszej ofercie i działalności, jakich klientów zamierzamy pozyskać, czy planujemy skorzystać z agencji reklamowej, za pomocą jakich mediów i kiedy przeprowadzimy kampanie promocyjne.
- f) plan sprzedaży – obejmujący okres, na jaki opracowany jest biznesplan i przedstawiający w ujęciu ilościowym i wartościowym prognozy popytu na nasze produkty/usługi, w określonym czasie, na określonym rynku. Od poziomu sprzedaży zależeć będzie wielkość ponoszonych kosztów i polityka cenowa, a realność prognoz sprzedaży jest podstawowym warunkiem prawidłowego sporządzenia planu finansowego.

4.5.5. Plan operacyjny

Najkrócej można powiedzieć, że w tej części biznesplanu prezentujemy sposób realizacji działalności przedsiębiorstwa – jak będzie produkować lub świadczyć nasze usługi. W planie operacyjnym przedstawia się następujące informacje:

- proces lub technologię wytworzenia produktów lub realizacji usług – opisujemy techniczne nasz produkt wraz z charakterystyką procesu jego powstania. Przedstawiamy ilościowe i czasowe cykle wytwórcze oraz wynikające z nich ograniczenia, proces

główny i związane z nim procesy poboczne występujące w fazie produkcyjnej, parametry procesu, niezbędne wyposażenie i materiały, stosowaną technologię, kompetencje pracowników, a także plany zmian i udoskonaleń.

- posiadana infrastruktura – czyli czym przedsiębiorstwo dysponuje – nieruchomości, budynki, maszyny, urządzenia, środki transportu, inne środki trwałe; formę własności posiadanej infrastruktury, stan techniczny i wartość.
- nakłady początkowe i bieżące – prezentujemy nakłady, jakie musimy ponieść w związku z uruchomieniem naszej działalności, co musimy mieć, aby zacząć funkcjonować. W trakcie naszej działalności konieczne jest ponoszenie nakładów bieżących związanych z unowocześnianiem, odtwarzaniem lub rozbudową już posiadanego wyposażenia. Określamy zakres planowanych inwestycji, termin ich realizacji, konieczne nakłady finansowe i ich źródła.
- zakupy materiałów i usług – każdy przedsiębiorca dla właściwego prowadzenia swojej działalności musi opracować politykę zakupów usług, surowców, materiałów i wyposażenia, źródeł zaopatrzenia, kluczowych dostawców, zasad zarządzania zapasami oraz stopnia zaangażowania podwykonawców.
- zdolności produkcyjne i usługowe oraz plan ilościowy produkcji i usług – ile, w jakim czasie jesteśmy w stanie zrobić – określamy moc produkcyjną, niezbędne zasoby, stałe i zmienne koszty działalności produkcyjnej i usługowej.
- zasady kontroli przestrzegania norm produkcyjnych, technologicznych i jakościowych.
- występowanie braków, reklamacji, serwisu gwarancyjnego.
- oddziaływanie na środowisko – jeżeli dotyczy to naszej działalności – zarządzanie odpadami, koszty ochrony środowiska, metody i systemy zarządzania ochroną.

4.5.6. Plan organizacyjny

Plan ten pokazuje system zarządzania przedsiębiorstwem, strukturę organizacyjną, kompetencje pracowników i kadry zarządzającej oraz elementy zapewniające właściwe wdrożenie biznesplanu. W planie operacyjnym przedstawiamy informacje na temat:

- struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa – opis schematu organizacyjnego wraz z kluczowymi komórkami organizacyjnymi – adresat biznesplanu musi mieć przekonanie, że zaprezentowana struktura jest gwarancją osiągnięcia celów działalności przedsiębiorstwa;
- zasobów ludzkich – określenie niezbędnych stanowisk, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, zakresu zadań, uprawnień i obowiązków, a także politykę zatrudnienia, zmiany w tym zakresie, kształcenie i rozwój pracowników;
- zasad, metod i systemów zarządzania przyjętych w przedsiębiorstwie – jak realizowa-

- ne są podstawowe funkcje planowania i kontroli, metody komunikacji wewnętrznej, systemy zarządzania jakością, ochroną środowiska, bezpieczeństwem i higieną pracy, bezpieczeństwem informacyjnym;
- harmonogramu głównych działań – przedstawiamy takie działania, jak: termin rozpoczęcia działalności, wprowadzenia wyrobów na rynek, szkoleń pracowników, zakupu nowych technologii, przeprowadzenia kluczowych inwestycji i wiele innych ważnych dla danego przedsiębiorcy. Harmonogram musi określać kolejność działań, czas ich realizacji, oczekiwane efekty i inne informacje.

4.5.7. Plan finansowy

Ostatnim planem dziedzinowym jest plan finansowy, który stanowi obraz finansowy poprzednich części biznesplanu. Prezentuje aktualną sytuację finansową przedsiębiorstwa, prognozy finansowe dla prowadzonej i planowanej działalności oraz ocenę wpływu prognoz na sytuację finansową firmy. Najczęściej plan finansowy składa się z następujących elementów: założeń przyjętych prognoz finansowych, podstawowych sprawozdań finansowych: bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych oraz analizy finansowej, efektywności inwestycyjnej, prognozy rentowności, wrażliwości zysku i analizy ryzyka.

Podstawą do opracowania planu jest przyjęcie założeń dotyczących następujących kwestii: **danych makroekonomicznych** – stopy inflacji, podatkowe, kursy walut, obciążenia podatkowe; **danych przychodowo-kosztowych** – poziomu i trendu kształtowania się cen, wielkości sprzedaży, projektowanie, produkcja, dystrybucja, serwis, promocja wyrobów, płace i inne koszty; **standardy wewnętrzne** – tworzenie i wykorzystanie rezerw, amortyzacja środków trwałych, wycena zapasów, płatność zobowiązań, inkasa należności, podziału zysku; **form i warunków finansowania działalności** – terminy i wysokość pozyskania kredytów, dotacji, pożyczek oraz zasad ich spłaty.

Korzystając z analizy dokonanej w części opisowej biznesplanu, zwanej analizą jakościową, przygotowujemy analizę ilościową, czyli konkretne projekcje finansowe. W pierwszym roku projekcje powinny być przedstawione w układzie miesięcznym, a w kolejnych latach w układzie kwartalnym. Należy sporządzić: rachunek zysków i strat, przepływy pieniężne i bilans.

Bilans (sprawozdanie z majątku firmy) wskazuje, jakie aktywa będą potrzebne (np. maszyny, urządzenia, wyposażenie, zapasy, należności, gotówka) i w jakiej wysokości, aby z powodzeniem prowadzić działalność na założonym poziomie oraz w jaki sposób te aktywa będą sfinansowane.

Rachunek zysków i strat (sprawozdanie o wyniku finansowym przedsiębiorstwa) wskazuje oczekiwania odnośnie wielkości zysku bądź straty, jakie działalność przedsiębiorstwa wygeneruje w założonym horyzoncie czasowym. Rachunek dochodów powinien być oparty na realistycznych założeniach odnośnie wielkości sprzedaży i wielkości kosztów.

Prognoza przepływu środków pieniężnych (sprawozdanie o rodzajach wpływów i wydatkach środków pieniężnych) jest uważana za najważniejszy dokument finansowy, ponieważ pokazuje wszystkie uzyskiwane wpływy i ponoszone wydatki w konkretnych momentach czasowych. Typową sytuacją dla nowych przedsiębiorstw, albo dla nowych inwestycji w ramach działających już przedsiębiorstw, jest to, że zyski operacyjne są na początku niewystarczające, aby pokryć operacyjne zapotrzebowanie na gotówkę. Wpływy gotówkowe ze sprzedaży uzyskujemy z opóźnieniem, natomiast wydatki operacyjne (stałe) ponosimy na bieżąco. W odróżnieniu od rachunku zysków i strat, w przepływach pieniężnych musimy pokazać cały proces inwestycyjny, czyli np. wydatki na zakup maszyny (lecz nie uwzględniamy późniejszej amortyzacji, bo jest ona kosztem, ale nie jest przecież wydatkiem), a także uwzględniamy cały proces finansowy, czyli np. pozyskanie środków z tytułu przyznanego nam przez bank kredytu i późniejsze spłaty nie tylko odsetek, ale i rat kapitałowych.

Na podstawie sprawozdań przeprowadzana jest analiza finansowa, która służy ocenie: poziomu efektywności działalności i wpływu na nią czynników wewnętrznych i zewnętrznych, stanu majątku i kapitału, zachowania płynności finansowej, racjonalności wykorzystywania środków finansowych.

Pierwszą z analiz ekonomicznych jest analiza progno rentowności. Osiągnięcie punktu rentowności albo inaczej równowagi (BEP) wskazuje, jaki musi być poziom sprzedaży, aby pokryć wszystkie nasze koszty – operacyjne stałe, koszty zakupu surowców, materiałów, koszty odsetkowe itd. Jasno pokazuje, ile musimy sprzedać swoich produktów w sztukach przy założonej marży na sprzedaży, albo jaką wielkość całkowitej sprzedaży w złotych musimy osiągnąć przy założonej marży procentowej, aby „wyjść na zero” – i oczywiście daje pogląd jak trudne to może się okazać.

Kolejną jest analiza wrażliwości zysku, która wskazuje, w jakim zakresie mogą wzrosnąć koszty, przy jednoczesnym spadku cen i poziomowi sprzedaży, aby nie ponosić strat.

Analiza efektywności inwestycyjnej, która porównuje nakłady poniesione w związku z realizacją inwestycji z efektami uzyskanymi w okresie jej eksploatacji. Stosuje się tu metodę wartości zaktualizowanej netto (NPV) oraz wewnętrznej stopy zwrotu (IRR). NPV daje wartość netto całego projektu inwestycyjnego z uwzględnieniem poniesionych nakładów inwestycyjnych (wartość ujemna) oraz przyszłych korzyści finansowych w postaci wpływów pieniężnych netto z tytułu prowadzenia przedsięwzięcia w kolejnych latach (wartości zazwyczaj dodatnie). Obliczenia prowadzone są przy stałym poziomie stopy procentowej (tzw. stopy dyskontowej). Jeżeli wartość NPV jest dodatnia, to projekt inwestycyjny przynosi nam taką właśnie realną wartość dodaną, a zatem możemy go realizować. W przeciwnym razie – kiedy NPV jest ujemne – projekt należy ocenić negatywnie, a zatem nie powinien on być realizowany przy przyjętych założeniach. Czasami warto wiedzieć, przy jakiej wymaganej rocznej stopie procentowej NPV daje wartość graniczną zero. Wówczas stopę tę nazywa się IRR. Im wyższe IRR tym lepiej, bo jeśli zadowoli nas stopa procentowa całego przedsięwzięcia na niższym

poziomie niż IRR, to na pewno NPV będzie dodatnie – a im większa jest ta różnica, tzn. im niższą stopę procentową całego przedsięwzięcia w stosunku do poziomu IRR akceptujesz, tym większa jest dodatnia wartość NPV, a więc tym większa efektywność całego przedsięwzięcia opisanego w biznesplanie.

Ostatnią jest analiza ryzyka, jakie pojawia się w związku z realizacją planowanej działalności. Należy skoncentrować się na tych zagrożeniach, które mogą spowodować załamanie się całego przedsięwzięcia i doprowadzić tym samym do dotkliwych strat finansowych. Należy oszacować skalę tych zagrożeń i zaproponować „plan awaryjny” łagodzący niepożądane skutki. Działalność naszego przedsiębiorstwa może być wrażliwa na: zachowania konkurencji (np. obniżenie cen, wprowadzenie atrakcyjniejszych produktów), zmiany popytu, niedobór siły roboczej, przekroczenie wielkości kosztów produkcji, złe oszacowanie wielkości produkcji, sprzedaży, wyników finansowych, złe zaplanowanie terminów wdrożenia kolejnych etapów przedsięwzięcia, postęp techniczny, zmiany polityki gospodarczej, taryf, kursów walutowych, trudności w uzyskaniu kredytów i dotacji. W planie przeznaczonym dla inwestorów ukazanie możliwych zagrożeń oraz sposobów reagowania jest zwykle przez tych inwestorów doceniane, bo świadczy o uczciwości i profesjonalizmie osób prezentujących biznesplan.

4.5.8. Załączniki

Wszystkie szczegółowe dokumenty uzasadniające lub rozwijające treść biznesplanu dołączone są do niego w formie załączników. Najczęściej są to: schematy organizacyjne, słownik używanych terminów, harmonogram realizacji planu, dane techniczne produktu, badania rynku, życiorysy kadry zarządzającej, ekspertyzy techniczne, pozwolenia, koncesje, licencje, fotografie, rysunki, kontrakty.

4.6. Najczęściej popełniane błędy

- brak koncentracji na kluczowej koncepcji – zbyt dużo pomysłów;
- brak rozeznania w najnowszych trendach branży;
- błędna ocena sytuacji rynkowej;
- nierealistyczne przewidywania finansowe:
 - przeszacowanie wskaźników produkcji, sprzedaży, cen, zdolności produkcyjnej;
 - niedoszacowanie nakładów inwestycyjnych;
 - niedoszacowanie lub pomijanie kosztów działalności;
 - brak kapitału;
 - nakłady niewspółmierne do planowanych rezultatów;
 - uwzględnianie wydatków zbędnych lub niezwiązanych z działalnością.
- ograniczenie biznesplanu do prognoz i analiz finansowych;

- brak uzasadnienia rentowności przedsięwzięcia i możliwości zwrotu kredytów czy pożyczek;
- brak wyszczególnionych źródeł finansowania przedsięwzięcia;
- brak opisu zasad monitorowania i kontroli działalności;
- niezgodność z wytycznymi instytucji finansujących działalność;
- brak podsumowania;
- brak załączników;
- nieczytelna i skomplikowana formuła dokumentu;
- błędny rachunkowe i interpretacyjne;
- niestaranność rachunkowa;
- niekompletność danych;
- niewłaściwa interpretacja wyników.

Bibliografia

1. Barrow C., Barrow P., Brown R., *Biznesplan w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005.
2. Blackwell E., *Biznesplan od podstaw*, Helion, Gliwice 2004.
3. Filar E., Skrzypek J., *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002.
4. Finch B., *Jak napisać biznesplan*, Helion, Gliwice 2001.
5. Miller M., *Biznesplan od podstaw*, Helion, Gliwice, 2002.
6. Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowanie i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001.
7. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
8. Sojak S., *Założyć firmę i nie zbankrutować*, Difin, Warszawa 2009.
9. Tiffany P., Peterson S., *Biznes Plan*, IDG Books, Warszawa 1999.

IV. Psychospołeczne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej

mgr Dorota Maj

1. Kluczowe umiejętności interpersonalne w biznesie: komunikacja, zarządzanie czasem oraz praca w zespole

1.1. Komunikacja w biznesie

Komunikację można zdefiniować jako przekaz myśli, idei oraz uczuć za pomocą mowy, słuchu, pisma, działania, zachowań, postaw, obrazów, znaków oraz symboli. Skuteczną komunikację powinny cechować: klarowność, zwięzłość oraz dokładność. Według definicji W. Głodowskiego komunikowanie jest to dynamiczny proces, polegający na wymianie, tzn. wysyłaniu i odbieraniu przekazów w ramach określonej sytuacji lub kontekstu⁸⁰.

W świecie biznesu dobra komunikacja zawsze odgrywała ważną rolę. Komunikacja odnosi się do sztuki perswazji, sytuacji mediacji, negocjacji, komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa i z podmiotami zewnętrznymi, ważna jest w kontaktach z klientem. Dobra, efektywna komunikacja to podstawowa umiejętność osobista menedżera, niezbędna w zarządzaniu, podczas prowadzenia narad i zebrań, dokonywania prezentacji, sprzedaży produktów i usług, rozmów indywidualnych z kontrahentami, współpracownikami, a także w procesie motywowania członków zespołu. Funkcją przywódcy – lidera jest również instruowanie, przekazywanie zespołowi zadań i planów. Instruowanie stanowi część ogólniejszej umiejętności komunikacji międzyludzkiej – skutecznego przemawiania podczas wystąpień publicznych. Umiejętność dobrej komunikacji pozwala być przekonującym dla klientów, sporządzać pisma i korespondencję biznesową w sposób profesjonalny. Problem komunikowania się w przedsiębiorstwie dokładnie opisany został przez W. Bańkę w jego pracy pt. *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*⁸¹.

Odpowiednia komunikacja z klientami, firmami współpracującymi i resztą środowiska to jeden z podstawowych czynników sukcesu przedsiębiorcy. Zbudowanie więzi z klientem opartej na zaufaniu powinno być priorytetem osoby prowadzącej firmę. Zaufanie klientów do firmy można zyskać tylko poprzez bezpośrednią komunikację. Dzięki niej dokonuje się również kreowanie wizerunku. Z właściwą komunikacją mamy do czynienia w profesjonal-

⁸⁰ W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo Hansa Communication, Warszawa 2001, s. 15.

⁸¹ W. Bańka, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 109-136.

nych działaniach PR podejmowanych przez firmy i przedsiębiorstwa, w odpowiedniej reklamie i prezentacjach produktów i usług.

a) Narzędzia skutecznej komunikacji

Podstawowym narzędziem skutecznej komunikacji jest aktywne słuchanie, a jego składniki to m.in.: **parafraza** – powtórzenie wypowiedzi mówiącego własnymi słowami, co służy podkreśleniu zainteresowania, pozwala na uporządkowanie przekazywanych treści, daje okazję rozmówcy do skorygowania poprawności rozumienia jego intencji; **odzwierciedlenie emocji** – okazywanie empatii i zrozumienia emocji rozmówcy, np. werbalnie przez wskazanie emocji; **klaryfikacja** – kierowanie rozmową tak, aby uporządkować informacje i doprecyzować szczegóły; **podążanie** – podtrzymywanie kontaktu poprzez tzw. paralingwistyki (aha, mhm), kontakt wzrokowy i sygnały niewerbalne; **dowartościowywanie** – wyrażenie szacunku i akceptacji dla osoby rozmówcy, nie oznacza zgody. Osiągnięciu porozumienia oraz realizacji celów biznesowych sprzyja poznanie podstawowych technik negocjacyjnych oraz asertywna komunikacja. Ponadto porozumieniu sprzyjają komunikaty typu „Ja” (unikać należy komunikatów typu „Ty”). Komunikat „Ja” opisuje odczucia nadawcy względem zachowania, postaw drugiej osoby, pozbawiony jest elementów oceniania i etykietowania i określeń typu „zawsze”, „nigdy”. Składa się z obiektywnego opisu danego zdarzenia. Osiągnięcie porozumienia w sytuacjach biznesowych ułatwia także poznanie podstawowych barier komunikacyjnych. Istotna jest wiedza, jaką powinien posiadać przedsiębiorca, człowiek biznesu, pracownik firmy, lider zespołu na temat pokonywania tych barier. Do barier komunikacyjnych zalicza się: domyślanie się, przygotowywanie odpowiedzi, filtrowanie, osądzanie, skojarzenia, udzielanie rad, przekonanie o swojej racji, decydowanie za innych, itd. Komunikację werbalną wzmacnia tzw. mowa ciała, czyli komunikaty niewerbalne. Wiarygodność nadawcy komunikatu budowana jest poprzez zgodność nadawanych treści słownych oraz przekazu niewerbalnego. Jest to bardzo istotny warunek poprawnej i skutecznej autoprezentacji.

b) Rola komunikacji niewerbalnej w kontaktach interpersonalnych

Komunikaty niewerbalne (mowa ciała) są przekazywane i odbierane na poziomie nieświadomym i informują o emocjach, przeżyciach. Niewerbalne sygnały mogą potwierdzać znaczenie używanych przez nas słów lub je osłabiać. Badania prowadzone przez psychologa A. Mehrabiana sprawdzały siłę komunikacji niewerbalnej. Wnioski Mehrabiana sugerują, że wypowiadane słowa mają na rozmówcę najmniejszy wpływ. Słowa stanowią zaledwie 7% całego procesu komunikowania się. Oznacza to, że pozostała część to komunikacja niewerbalna. Wrażenie wywierane na innych w 38% kształtowane jest przez brzmienie naszego głosu – ton, wysokość, szybkość mówienia, głośność, akcent. Pozostałe 55% to wrażenia wizualne

związane z wyrazem twarzy (kontakt wzrokowy, uśmiech, mimika) i ruchami ciała (postawa, gestykulacja). Większa część komunikacji przebiega na poziomie niewerbalnym. Zdolność do kontrolowania i kierowania własną mową ciała oraz wrażliwe reagowanie na pochodzące od innych ludzi niewerbalne przekazy mają wpływ na naszą efektywność i mogą poprawić jakość naszej umiejętności komunikowania się⁸². Według Watzlawika istnieją dwie płaszczyzny komunikacji⁸³. Podczas rozmowy dwóch osób, dialog przebiega równolegle na dwóch płaszczyznach: treściowej i płaszczyźnie stosunku. W płaszczyźnie treściowej chodzi o zawartość wypowiedzi, o myśli, słowa, informacje, fakty i dane, zaś płaszczyzna stosunku to mowa ciała, intonacja, pozytywne/negatywne uczucia. Jeśli obszar stosunku jest pozytywny, druga osoba może odebrać maksimum przekazywanych informacji. Jeżeli jednak ukierunkowany jest negatywnie, wtedy adresat komunikatu odbierze tylko część przekazywanych informacji. Ważna jest dbałość o obie płaszczyzny, gdyż tylko wówczas możliwe jest właściwe zrozumienie treści komunikatu.

c) Komunikacja w negocjacjach biznesowych

Negocjacje to podstawowy sposób komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia, w sytuacji, gdy dwie strony związane są pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwne. Komunikacja biznesowa to zazwyczaj forma negocjacji.

Negocjacje oznaczają rozmowę w której chce się osiągnąć określony cel. Przedsiębiorca negocjuje z klientem, który składa reklamację, kontrahentem, dostawcą. Pod tym określeniem można rozumieć każdą rozmowę, w której przynajmniej jeden z partnerów próbuje osiągnąć konkretny cel⁸⁴. Zgodnie z inną definicją negocjacje są procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii⁸⁵. Umiejętności komunikacyjne w negocjacjach dotyczą jasnego formułowania i werbalizowania celów przez partnerów negocjacji, odpowiedniej argumentacji, parafrazowania, stawiania pytań otwartych: co?, kto?, kiedy?, dlaczego?, aktywnego słuchania, a w fazie finalnej zawarcia pisemnej umowy, będącej podsumowaniem ustaleń. Należy też wspomnieć o bezsłownym języku negocjacji (kontakt wzrokowy, wyraz twarzy, głos, ułożenie ciała, gesty, dłonie, dystans do rozmówców, zajmowane miejsce przy stole negocjacyjnym, itp.). Wszystkie te czynniki wpływają na przebieg i rezultat negocjacji.

⁸² M. Hartley, *Mowa ciała w pracy*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2004.

⁸³ V. F. Birkenbihl, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1997, s. 57.

⁸⁴ Tamże, s. 10.

⁸⁵ P. Casse, *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1996, s. 15.

d) Tradycyjna komunikacja biznesowa oraz e-PR czyli public relations w Internecie

Możemy mówić o tradycyjnej komunikacji biznesowej, mając na myśli odpowiedzi listowne czy telefoniczne na prośby, krytyki, pytania i propozycje klientów i reszty środowiska oraz możemy wyróżnić e-PR czyli public relations w Internecie (np. newsletter). Są to dwa różniące typy komunikacji budującej więzi pomiędzy klientem a firmą. Aby dobrze sprzedać swój produkt musimy pozyskać świat mediów. Nie wystarczy jednak umiejętne reagowanie na jego potrzeby i dobra autoprezentacja. Tajemnicą ofensywnego PR jest kreowanie opinii publicznej, prowokowanie dyskusji i tworzenie zapotrzebowania na naszą firmę⁸⁶. Przede wszystkim każdą korespondencję należy redagować tak, aby od razu robiła dobre wrażenie, unikać popełniania błędów. Pisemne dokumenty muszą mieć jak najbardziej profesjonalną postać. Należy wykazać troskę o poprawność językową, pamiętać, by dokument miał estetyczny wygląd, prawidłowo zredagowany nagłówek, należy używać właściwych tytułów, warto upewnić się, czy list dotarł do adresata. Warto dołączać do dokumentów pismo przewodnie, dopilnować, aby e-maile zawierały pełne dane, które umożliwią dalsze kontakty. Każde działanie, jakie firma podejmuje ma wymiar piarowski. W odniesieniu do witryny internetowej jest to jej treść, estetyka i funkcjonalność. Każda wysyłana wiadomość, wypowiedź na forum należą do sfery PR. W biznesie chodzi o to aby, jak najkorzystniej sprzedać oferowane towary czy usługi. Najpewniejsza droga do tego celu prowadzi przez sprawną wymianę informacji ze swoim rynkiem, budowanie wzajemnie korzystnych relacji informacyjnych z otoczeniem. Wraz z naniem ery Internetu właściwa komunikacja stała się przesłanką sukcesu. Internet postrzegany jest jako narzędzie do stworzenia wizerunku nowoczesnej firmy⁸⁷.

Komunikat prasowy utrzymał pozycję podstawowej formuły przekazu informacji i ważnego instrumentu kształtowania pozytywnego wizerunku firmy. Odbiorcą komunikatu może być inwestor, konsument, szeroko pojęta społeczność internetowa. Musi to być informacja zawsze aktualna. Zanim przystąpimy do redagowania należy wiedzieć, kto będzie adresatem komunikatu, jak komunikat będzie wykorzystany, gdzie i w jakiej postaci będzie opublikowany. Jeśli komunikat adresowany jest do szerokiego grona odbiorców zadajmy pytanie: czy zaspokaja jakąś specyficzną potrzebę informacyjną lub psychiczną, czy proponuje odpowiedź na nurtujące odbiorcę pytanie, czy rozwiązuje jakiś jego problem⁸⁸.

Obowiązują pewne wytyczne sporządzania komunikatów. Przede wszystkim dobry tytuł to czynnik sukcesu. Tytuł nie może być zbyt długi, powinien zmieścić się w jednej linijce, istotny jest dobór pierwszych czterech słów tytułu. Nie należy komunikatu wzmac-

⁸⁶ R. Laermer, M. Prichinello, *Public Relations*, GWP, Gdańsk 2004, s. 258.

⁸⁷ J. P. Szyfter, *Public relations w Internecie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 5.

⁸⁸ Tamże, s. 73.

niać wykrzyknikiem czy wielkimi literami. Pierwszy akapit to kwintesencja komunikatu, obowiązuje tu reguła zwięzłości. Stosowanie się do net etykiety (internetowy savoir-vivre) to warunek skuteczności w osiąganiu celów biznesowych, aby współpraca i komunikacja przebiegały sprawnie. Jeśli np. zachodzi potrzeba rozesłania większej liczby e-maili z jednakową treścią należy dołożyć starań, aby niechcący nie rozpowszechniać listy adresów wszystkich odbiorców. W tym celu adresy grupy odbiorców trzeba wpisać w polu UDW, a nie DO. Warto też personalizować przesyłki pocztowe, aby odbiorca miał wrażenie, że przesyłka została przeznaczona specjalnie dla niego. W tym celu można wykorzystać specjalne programy dedykowane do masowej wysyłki poczty takie jak GroupMail. Spowoduje to, że w polu DO znajdującym się w nagłówku otrzymanej wiadomości każdy z adresatów znajdzie swoje nazwisko lub swój adres poczty elektronicznej.

Umiejętność skutecznego komunikowania się jest we współczesnym biznesie sprawą kluczową. Osoby wybitnie komunikatywne mają zdecydowaną przewagę nad innymi: szybko stają się osobami wpływowymi i pną się po szczeblach kariery. Należy posiadać wiedzę o tym, jak skutecznie komunikować się w różnych sytuacjach biznesowych, jak być wrażliwym na sygnały wysyłane przez pracowników, jak być przekonującym dla klientów, doskonalić swoją umiejętność pisania, prezentacji ustnych i rozmów indywidualnych oraz znaleźć właściwe „medium” do prezentowania informacji.

1.2. Zarządzanie czasem

Czas jest zasobem takim jak informacja, kapitał, rzeczy, ludzie itp. Jest to zasób ograniczony, gdyż nie można przyspieszyć ani spowolnić zegara. Czas nie daje się cofnąć, magazynować, nie można go kupić, zwielokrotnić, nie daje się niczym zastąpić i nieustannie upływa. Nie da się zarządzać czasem w sensie dosłownym. Zarządzać możemy sposobem wykorzystania naszego czasu. Zarządzanie czasem polega na aktywnym działaniu na rzecz wydajności i skuteczności, tak aby ułatwić sobie osiągnięcie zamierzonych celów. Jest to podstawowa umiejętność zawodowa⁸⁹.

Zarządzanie czasem to zbiór technik pracy, pozwalających na takie organizowanie własnej pracy, zadań, obowiązków, a także pracy innych, podległych nam osób, aby optymalnie wykorzystać dostępny czas. Zarządzanie czasem (ang. time management) jest to podnoszenie skuteczności działania poprzez efektywniejsze wykorzystywanie czasu. Terminu tego najczęściej używa się w kontekście pracy i kariery, choć odnosić się może do wszystkich sfer życia. Głównym założeniem zarządzania czasem jest to, że dobrze wykorzystując czas, można więcej zrobić, a więc wzrasta szansa na sukces.

⁸⁹ B. Forsyth, *Efektywne zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

Korzyści wynikające z właściwego zarządzania sobą w czasie są niezaprzeczalne. Zarządzanie czasem zapobiega stresogennym sytuacjom wynikającym m.in. z presji czasu, poprawia motywację, wpływa na sposób, w jaki jesteśmy spostrzegani, umożliwia osiągnięcie równowagi pomiędzy różnymi obszarami życia: pracą zawodową, życiem rodzinnym, obowiązkami a czasem wolnym. Pozwala wygospodarować czas wolny na odpoczynek, rozwój zainteresowań, hobby. Zwiększa się naszą produktywność – czyli jesteśmy w stanie wykonać większą ilość zadań w krótszym czasie.

a) Formułowanie celów

B. Tracy w książce pt. *Doskonałe zarządzanie czasem* pisze, iż „najgorszym sposobem zagospodarowania czasu jest bardzo dokładne wykonywanie zadania, którego w ogóle nie należało robić⁹⁰. Sformułowanie to oznacza, iż należy unikać robienia rzeczy niepotrzebnych, co wynika m.in. z przyzwyczajenia, chęci zabezpieczenia na wszelki wypadek, spełnienia oczekiwań innych, chęci zachowania pozorów, unikania ryzyka. Dotykamy tutaj problemu planowania, formułowania celów i ustalania priorytetów. Cele powinny być formułowane zgodnie z modelem SMART. Oznacza to, iż cel powinien być: precyzyjny (Specific – konkretny, jasno i precyzyjnie sformułowany, bez ogólników), mierzalny (Measurable), np. za pomocą liczb, elastyczny (Adaptable), realistyczny (Realistic), czyli możliwy do osiągnięcia, oraz jasno określony w czasie (Time bound), tzn., że powinien być znany ostateczny termin realizacji, co zmobilizuje do działania oraz ułatwi stwierdzenie, czy cel został osiągnięty. Plan powinien być sporządzony na piśmie (na kolejny dzień, miesiąc, wraz z listą regularnych zobowiązań). Plan dnia powinien zostać zapisany. Zapewnia to lepszą orientację, większą koncentrację, kontrolę oraz dokumentację pracy. Ważne jest również, aby cel był ekscytujący, interesujący, wart uwagi. Takie formułowanie celów ułatwia osiąganie zamierzeń życiowych, osobistych i zawodowych.

b) Reguły, zasady i techniki zarządzania czasem

Aby dobrze zarządzać sobą w czasie należy posługiwać się narzędziami ułatwiającymi wzrost produktywności i efektywności. Organizacja czasu to umiejętność, której można się nauczyć dzięki ćwiczeniom i samodyscyplinie. Wszystkim działaniom należy nadawać właściwe priorytety. Warto zastanowić się, jakich czynności należy zaprzestać, aby więcej czasu przeznaczać na naprawdę ważne zadania. **Reguła Pareto** stwierdza, że 20% naszych działań skutkuje uzyskaniem 80% rezultatów. Istnieje potrzeba zdecydowania, które działania należą do najbardziej istotnych ze względu na efektywność. Trzeba określić, które 20% nakładu da

⁹⁰ B. Tracy, *Doskonałe zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

80 % zysku, a następnie wyeliminować lub zmniejszyć liczbę najmniej efektywnych działań. Jasno oznaczone cele oraz wiedza, które zadania, zgodnie z regułą Pareto, przynoszą największy efekt, wydają się kluczem do osiągnięcia zadowalających efektów naszej pracy⁹¹.

Zanim zaczniemy pracę nad ważnym projektem, warto sporządzić wyczerpującą listę czynności (listę rzeczy do zrobienia), zaplanować kolejne działania. W procesie planowania ważne jest rozbicie celu głównego na mniejsze cele pośrednie, a te należy dalej rozbijać na konkretne zadania do wykonania. Dodatkowo konieczne jest oszacowanie, jaki czas zajmie wykonanie każdego zadania. Należy dodać czas na nieprzewidziane zadania, sprawy i okoliczności (około 40% dziennego czasu pracy). Warto także podzielić zadania na grupy. Dzielenie zadań na kategorie jest jedną z najważniejszych zasad zarządzania czasem. Przykładowe kategorie: priorytet, ważne, do przeczytania, na teraz, za mało informacji itp. Posługuj się kalendarzem, w którym zapisuj planowane czynności. Każda minuta spędzona na planowaniu pozwoli zaoszczędzić do 10 minut pracy. Jeśli ludzie sukcesu są zarówno skuteczni, jak i wydajni, oznacza to, że robią odpowiednie rzeczy i robią je dobrze⁹². Zalecane jest koncentrowanie się na jednej czynności.

Przy ustalaniu priorytetów sprawdza się zastosowane tzw. **metody Eisenhowera**. Wykorzystanie jej umożliwia pogrupowanie naszych codziennych czynności na kilka kategorii: ważne i pilne (np. sytuacje kryzysowe, sprawy naglące, zadania z datą realizacji, terminowe zebrania, zajęcie się irytującym klientem, naprawa niezbędnego urządzenia, które się zepsuło), ważne i niepilne (sprecyzowanie wartości, planowanie, budowanie związku, doskonalenie zdolności, zdobywanie wiedzy), nieważne i pilne (niektóre telefony, raporty, najbliższe sprawy naglące, wiele zwykłych zajęć) oraz niepilne i nieważne (codziennosc, zwykłe zajęcia, niezobowiązująca korespondencja mailowa, pożeracze czasu, zbyt długie oglądanie telewizji). Nasze działania powinniśmy opierać na paradygmacie ważności, a w mniejszym stopniu na pilności.

Kolejne prawo to **prawo Parkinsona**, zgodnie z którym wykonywanie zadań wydłuża się, wypełniając cały czas pracy. Praca zabiera cały czas przeznaczony na jej wykonanie. Jeżeli np. na wykonanie ofert przeznaczymy 3 godziny to tyle czasu nam to zajmie. Jeśli zaplanujemy, że zrealizujemy to zadanie w 1,5 godziny to także na pewno zdążymy.

Teoria ABC głosi natomiast, iż „możemy zrobić bardzo wiele, ale nie wszystko”. Zawiera takie techniki jak ustalanie hierarchii wartości i ranking zadań: A – zadania, które muszą być zrobione, B – zadania, które powinny być zrobione, C – zadania, które mogą być zrobione, jeśli zadania A i B są już wykonane. Aby pokonać trudności z właściwym wykorzystaniem czasu, trzeba skupić się na sprawach najbardziej istotnych, które są do wykonania w danym dniu, mniej istotne zostawmy na sam koniec.

⁹¹ B. Tracy *Zarządzanie czasem*, MUZA S.A. Warszawa 2008, s. 68.

⁹² B. Tracy *Doskonałe zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 23.

Ważną umiejętnością lidera, menedżera jest delegowanie czynności, czyli zlecanie ich wykonania członkom zespołu, którzy są w stanie je wykonać, mają niezbędne ku temu kompetencje i umiejętności. Jest to też metoda pozwalająca na zyskanie czasu na zadania o znaczeniu bardziej strategicznym dla przedsiębiorstwa. Warto również dokonywać kontroli realizacji zadań i przeniesienia spraw nie załatwionych na listę spraw do załatwienia na kolejny dzień.

Ważnym czynnikiem w procesie zarządzania sobą w czasie jest organizacja własnej pracy, a więc uporządkowane miejsce pracy, odpowiednie przechowywanie dokumentów, ciągła aktualizacja informacji, skuteczna komunikacja ze współpracownikami, asertywne odmawianie. Naucz się asertywnie odmawiać formułując komunikat w stylu: „nie – teraz chcę się zająć sprawą, która jest dla mnie ważna i priorytetowa”, lub „zajmę się tym później, nie chcę teraz przerywać tego, co robię, to zbyt ważne”, czy też: „mam dla Pana czas do 17.00”. Minimalizuj straty czasu spowodowane przerwami w pracy – odmawiaj, zaproponuj rozmowę później, ustal limit czasowy spotkania i trzymaj się go. Pierwszym elementem sukcesu jest zabrać się do pracy, drugim nie przerywać pracy.

c) Przeszkody w zarządzaniu sobą w czasie i umiejętność radzenia sobie ze złodziejami czasu

Bycie efektywnym utrudnia m.in. brak zdecydowania. Istnieje kilka przyczyn odwlekania decyzji: unikanie odpowiedzialności za sprawy i unikanie ryzyka, przytłoczenie rozmiarami i złożonością zadania, zbyt długie analizowanie każdego zadania i wszystkich możliwości, brak umiejętności hierarchizowania i klasyfikowania spraw na ważniejsze i mniej ważne, zapomnianie o ważnych sprawach, które należy wykonać, niepokój przed nadchodzącymi lub przewidywanymi niepowodzeniami, obawy przed błędem, krytyką lub przed negatywną oceną, przyzwyczajenie do zaczynania, ale nie kończenia zadania oraz niedostrzeganie korzyści wynikających z wykonania zadania, niesamodzielność i niepewność w pracy oraz ciągłe liczenie na pomoc innych, negatywna samoocena i uogólniona opinia o własnej niekompetencji, opór przed zmianą nawyków. Strach przed porażką prowadzi również do perfekcjonizmu. Perfekcjonizm wywodzi się z przekonania, że im więcej czasu na coś przeznaczymy, tym będzie to lepsze. Perfekcjonizm oznaczać może brak pewności siebie, a to powoduje doprowadzanie rzeczy do całkowitego porządku kosztem tempa wykonania zadania. Odkładanie spraw, które wydają się trudne, których nie lubimy powoduje niepotrzebną koncentrację na ulubionych zadaniach, które jednak nie są priorytetowe.

Podsumowując, można zauważyć, iż są dwie podstawowe grupy uwarunkowań marnotrawstwa czasu. Są to uwarunkowania wewnętrzne, czyli czynniki uzależnione od człowieka (brak wiedzy na temat zarządzania czasem, cechy osobowościowe człowieka). Do cech sprzyjających marnowaniu czasu oprócz już wymienionych zaliczyć można, brak doświadczenia, brak motywacji, niezdyscyplinowanie, niepunktualność, niesystematyczność, brak talentów organi-

zacyjnych, słabą komunikatywność, brak ambicji. Druga grupa to uwarunkowania zewnętrzne: korki uliczne, wielogodzinne zebrania o małym znaczeniu, kolejki w sklepach i urzędach, telefony i wizyty niespodziewanych petentów, przeszkody w pracy płynące z otoczenia, np. hałas, awarie urządzeń, instalacji, zasilania, niepunktualność interesantów, zbyt długie rozmowy telefoniczne, przerwy w pracy spowodowane przez współpracowników, przekładanie ważnych zadań na ostatnią chwilę, wykonywanie zadań, które nie należą do naszych obowiązków, bałagan na biurku, skrzynka mailowa. Czynniki te, zwane złodziejami czasu, sprawiają, że człowiek nie potrafi działać skutecznie, efektywnie, bezbłędnie i szybko. W konsekwencji nie osiąga celów, niezależnie od włożonego wysiłku i przeznaczonego na to czasu. Zadania wykonane są połowicznie, konieczne jest wprowadzanie poprawek i uzupełnień. Dlatego tak ważne jest stosowanie w praktyce opisanych metod i technik zarządzania sobą w czasie.

Podejście do zarządzania czasem musi być systematyczne. Techniki powinny stać się nawykami, a to wymaga konsekwentnego działania. Człowiek biznesu powinien działać świadomie, a jego postępowanie nie może być przypadkowe.

1.3. Praca w zespole

W sytuacji ciągłych zmian w obszarze rynku, technologii, kultury, a także ludzkich potrzeb, oczekiwań i aspiracji nieodzowne stają się sukcesywne zmiany w prowadzeniu biznesu. W sytuacji, gdy konkurujące ze sobą firmy wprowadzają liczne zmiany, szybko uczą się, tworzą nowe standardy oraz nastawione są na ciągły proces doskonalenia, przewagą konkurencyjną stają się pracownicy. Dzięki potencjałowi pracowników, ich wiedzy, doświadczeniu, zaangażowaniu, elastyczności, efektywności oraz kreatywności, przedsiębiorstwa zdobywają przewagę nad konkurencją w swojej branży. Istotnym wyzwaniem dla menadżera staje się zatem zarządzanie potencjałem pracowników, a także ukierunkowywanie go na realizację kluczowych celów. Sukcesem menadżera jest więc umiejętność budowania zespołu oraz właściwy, zgodny z kompetencjami podział zadań, a także kierowanie i motywowanie pracowników.

a) Budowanie zespołu

Idea pracy zespołowej bazuje na efekcie synergii, polegającym na przeświadczeniu, iż efekt pracy kilku dobrze współpracujących ze sobą osób będzie większy, niż suma efektów wypracowanych przez każdą z osób w sytuacji, gdyby działały osobno. Tworzenie zespołu rozpoczyna się już na etapie ustalania celu powołania zespołu/zatrudnienia pracowników oraz wyboru kluczowych zadań, które doprowadzają do realizacji postawionych celów. Na etapie formowania zespołu, menadżer musi być świadom tego, że zespół, aby sprawnie radził sobie z zadaniami, musi składać się z osób posiadających niezbędne kompetencje (wiedzę, umiejęt-

ności, postawy) do wykonywania danych zadań oraz pełniących różne role zespołowe. Są to bardzo istotne czynniki, które należy wziąć pod uwagę na etapie selekcji osób do zespołu. Pomocnym narzędziem na etapie selekcji pracowników jest opracowanie opisu stanowiska pracy oraz utworzenie profilu wymagań kwalifikacyjnych względem pracownika mającego wykonywać zadania na danym stanowisku. Profil wymagań kwalifikacyjnych polega na określeniu niezbędnych zasobów pracownika do efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku. Zasoby te to: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętności (np. językowe, techniczne, organizacyjne, analityczne, cechy osobowościowe, np. komunikatywność, elastyczność w działaniu, odporność na stres). Najłatwiejszym do wykonania profilem jest profil wymagań według 7-punktowego planu Rogera. Należy w nim określić cechy konieczne i cechy pożądane. Cechy konieczne to te, które musi posiadać wybrana do zespołu osoba, aby sprawnie wykonywać zadania, cechy pożądane są dodatkowym atutem, ale nie są niezbędne do efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy.

Nr 1. Profil wymagań według 7-punktowego planu Rogera

	cecha konieczna	cecha pożądana
wykształcenie		
doświadczenie		
wiedza specjalistyczna		
cechy osobowości		
zdolności i umiejętności		
uwarunkowania fizyczne		
inne uwarunkowania związane ze specyfiką pracy		

Opis stanowiska pracy to najogólniej mówiąc charakterystyka zadań na danym stanowisku pracy wraz z określeniem jego miejsca w strukturze organizacyjnej. Opis stanowiska pracy powinien zawierać w szczególności: cel istnienia stanowiska, zasadnicze zadania realizowane w ramach stanowiska, uprawnienia, zakres odpowiedzialności, powiązania stanowiskowe wewnątrz organizacji, podległość służbową, kontakty z podmiotami na zewnątrz organizacji, narzędzia pracy (np. samochód lub inny sprzęt służbowy) itp. Na podstawie dobrze opracowanego stanowiska pracy powstaje opis wymagań kwalifikacyjnych pracownika niezbędnych do sprawnego wykonywania zadań. Narzędzia te znacznie ułatwiają dokonanie właściwego wyboru pracownika w stosunku do faktycznie istniejących

potrzeb w organizacji, ograniczając jednocześnie wybór kandydata ze względu na ogólny efekt dobrego wrażenia. Opis stanowiska pracy jest narzędziem istotnym nie tylko na etapie selekcji personelu/członków zespołu, ale także na etapie podejmowania decyzji co do rodzaju i zakresu szkoleń, podczas dokonywania wartościowania pracy (system wynagrodzeń pracowników), planowania zatrudnienia w związku z rozwojem firmy, tworzenia systemów motywacyjnych oraz ścieżek karier/awansów w ramach organizacji.

Zespół osób współpracujących ze sobą efektywniej będzie realizował postawione cele, jeśli będzie składał się z osób pełniących różne role zespołowe. Według koncepcji Belbina członkowie zespołu mogą pełnić różne role grupowe:

- **Realizator** (Praktyczny Organizator PO)

Osoba praktyczna nastawiona na działanie. Zamienia koncepcje na konkretne zachowania, realizuje ustalone plany. W pracy koncentruje się na organizowaniu i praktycznym wykorzystaniu posiadanych zasobów.

- **Koordynator** (Naturalny Lider NL)

Kieruje działaniami członków zespołu. Sprawuje pieczę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągać postawione cele. Efektywnie wykorzystuje zasoby zespołu, właściwie rozpoznając zalety i słabości grupy.

- **Lokomotywa** (Człowiek Akcji CZA)

To osoba o wysokiej motywacji i potrzebie osiągnięć. Kieruje swoją uwagę na ustalanie celów i priorytetów. Pragnie wywierać wpływ na kształt dyskusji grupowej oraz na wyniki aktywności grupy. Chce szybko widzieć rezultaty, rywalizuje z innymi.

- **Myśliciel** (Siewca SIE)

Wysuwa nowe pomysły i strategie. Jest kreatywny i innowacyjny. Bywa, że w swoich pomysłach nie liczy się z realiami obowiązujących ograniczeń czy procedur, co może skutkować krytyką ze strony praktycznie nastawionych członków zespołu.

- **Poszukiwacz Źródeł** (Człowiek Kontaktów CZK)

To osoba posiadająca liczne kontakty, uzdolniona interpersonalnie, przyjacielska. Nawiazuje kontakty zewnętrzne, które mogą być przydatne dla zespołu. Potrafi prowadzić negocjacje.

- **Krytyk Wartościujący** (Sędzia SE)

Jest to osoba wnikliwa, z reguły krytyczna. Analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z pozycji lepiej przygotowanej do podjęcia decyzji. W grupie z reguły przyjmuje pozycję osoby stojącej z boku i obserwującej. Jej spokój, bezstronność, brak zaangażowania emocjonalnego przyczynia się do podejmowania wyważonych decyzji.

- **Dusza Zespołu** (Człowiek Grupy CZG)

Zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy. Wspiera członków grupy. Potrafi zapobiegać konfliktom i je łagodzić, dzięki temu może pracować

z bardzo różnymi ludźmi. Kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i poprawia komunikację. Jest to osoba lojalna w stosunku do zespołu.

- **Skrupulatny Wykonawca** (Perfekcjonista PER)

Osoba skrupulatna, zdyscyplinowana, nastawiona na konkretny efekt, tj. na ukończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania. Stara się zapobiegać niepowodzeniom poprzez sprawdzanie detali. Towarzyszy jej często niepokój, czy wszystko pójdzie zgodnie z planem. Może mieć trudności w kontaktach ze względu na duże przywiązanie do szczegółu, który niekoniecznie jest istotny w kontekście realizacji zadania.

- **Specjalista** (Specjalista SPEC)

Członek zespołu zajmujący się wąskim odcinkiem pracy. Dostarcza wiedzę i umiejętności mogące być cenne dla danego zespołu. Specjaliści wolą pracować indywidualnie koncentrując się na wąskim przedmiocie działań⁹³.

Wymienione role można podzielić na trzy grupy:

- 1) role zorientowane na działanie: **Lokomotywa, Realizator, Skrupulatny Wykonawca**;
- 2) role zorientowane na ludzi: **Koordynator, Poszukiwacz Źródeł, Dusza Zespołu**;
- 3) role „intelektualne”: **Specjalista, Myśliciel, Krytyk Wartościujący**⁹⁴.

b) Lider w zespole (kierowanie zespołem)

Jaki powinien być menadżer, aby móc wzbudzać w ludziach kreatywność, wysoką efektywność oraz elastyczność w sytuacjach zmian? Wysoką skuteczność w wyzwaniu potencjału pracowników menadżer może uzyskać poprzez usamodzielnianie pracowników oraz przesuwanie na nich coraz to nowych zadań i odpowiedzialności, np. poprzez uczestnictwo w nowych projektach. Kierownik stopniowo powinien stawać się coachem – przewodnikiem pracownika. Coaching to proces, w którym menadżer pomaga współpracownikowi wykonać zadanie, rozwiązać problem w sposób lepszy, bardziej efektywny. Kierownik nie powinien podawać konkretnych rozwiązań, lecz inspirować do tworzenia własnych. Coaching zakłada partnerski stosunek przełożonego z pracownikiem, w którym pracownik występuje w roli uczącego się, a kierownik w roli instruktora. Dzięki temu systemowi kierowania) uczenia się pracownicy nie są nastawieni na odtwórcze wykonywanie zleconych czynności, lecz wypracowują nowe rozwiązania, uczą się elastyczności, radzenia sobie z trudnościami oraz konieczności podejmowania decyzji. Dzięki temu wzrasta poziom efektywności wykonywanych przez pracownika zadań oraz następuje wzrost indywidualnego rozwoju pracownika. Zasadniczymi barierami utrudniającymi

⁹³ A. Paszkowska-Rogacz, M. Tarkowska, *Metody pracy w poradnictwie zawodowym*, Warszawa 2004, s. 70-72.

⁹⁴ Tamże, s. 72.

wchodzenie menadżera w rolę coacha są: brak czasu spowodowany natłokiem bieżących i pilnych zadań, brak wiary we współpracowników, że potrafią w sposób efektywny i szybko wypracować nowe i dobre rozwiązania, brak tolerancji na popełnianie błędów, brak umiejętności wchodzenia w rolę coacha, a także obawa przed utratą obecnej pozycji w zespole.

Ważna jest również ogólna postawa menadżera względem pracowników oraz samej firmy. Chodzi o to, aby lider stawał się swoistym wzorem dla swoich pracowników, między innymi poprzez efektywne zarządzanie czasem własnym i swoich pracowników, a także poprzez wyznaczanie właściwych, dobrze określonych celów oraz planowanie działań prowadzących do efektywnej realizacji postawionych celów. Ważnym narzędziem w skutecznym kierowaniu zespołem jest posiadanie przez kierownika odpowiednio dostosowanego do potrzeb członków zespołu systemu motywacyjnego.

c) Motywowanie zespołu

Motywowanie w zarządzaniu polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na pracowników poprzez dostarczanie środków i możliwości spełniania ich oczekiwań w taki sposób, aby obie strony (pracodawca i pracownik) odnosiły korzyści. Najbardziej efektywne style motywacji opierają się na dostrzeganiu i zaspokajaniu określonych potrzeb pracowników. Zastosowanie właściwej motywacji skutkuje:

- a) lepszą i bardziej efektywną pracą pracowników,
- b) oszczędnością kosztów,
- c) mniejszą kontrolą pracowników,
- d) lepszym klimatem pracy, sprzyjającym rozwojowi,
- e) satysfakcją pracowników.

Istnieje kilka różnych teorii motywacji. Jedną z najczęściej wykorzystywanych teorii motywacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, jest teoria potrzeb Masłowa. Jest to koncepcja zakładająca hierarchię potrzeb. Najbardziej podstawowe potrzeby to potrzeby fizjologiczne (potrzeby związane z życiem codziennym, mieszkaniem, warunki pracy), następnie znajdują się potrzeby bezpieczeństwa (bezpieczeństwo pracy, stabilności zatrudnienia, zapewnienie rozwoju dzieci), potrzeby przynależności (kontakty społeczne, akceptacja ze strony współpracowników), potrzeby szacunku (osiągnięć, prestiżu, uznania i szacunku w oczach innych), na samym wierzchołku piramidy znajdują się potrzeby samorealizacji (indywidualny rozwój, potrzeby estetyczne)⁹⁵. Kluczową tezę w tym modelu jest stwierdzenie, że człowiek zaspokaja swoje potrzeby po kolei, zaczynając od tych

⁹⁵ A. Glick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 36.

z niższego rzędu. Dopóki potrzeby niższego rzędu nie zostaną zaspokojone, odwoływanie się do potrzeb wyższego rzędu ma ograniczony sens i ograniczoną skuteczność. W sytuacji konstrukcji systemów motywacyjnych zasadniczą rolę odgrywa właściwa diagnoza potrzeb pracowników. Konstrukcja programów motywacyjnych odnoszących się do zaspokojenia potrzeb z poziomu nieadekwatnego do faktycznych potrzeb pracowników nie odniesie zamierzonych skutków bądź spowoduje skutki zupełnie odwrotne. Na przykład pracowników, którzy nie mają zaspokojonych najbardziej podstawowych potrzeb nie będą motywować jedynie wejściówki na wydarzenia kulturalne, gdyż są to działania zaspokajające potrzeby wyższego rzędu w hierarchii potrzeb. Znacznie bardziej motywująca dla nich będzie dodatkowa premia czy stabilność zatrudnienia. Inną wykorzystywaną w ZZL koncepcją potrzeb jest teoria potrzeb ERG Alderfera. Zakłada ona trzy rodzaje potrzeb: potrzeby egzystencji, potrzeby przynależności (relacji z innymi ludźmi) oraz potrzeby rozwoju (samorealizacji)⁹⁶. Koncepcja ta przyjmuje, że ludzkie działanie może być wywoływane jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb. Na przykład pracownik może podejmować nowe wyzwania kierując się chęcią zaspokojenia różnych kategorii potrzeb: egzystencji (wzrost wynagrodzenia), przynależności (poznania nowych ludzi podczas realizacji dodatkowych zadań) oraz rozwoju (nabycie nowych umiejętności, samorealizacja).

Reasumując, można powiedzieć, że jedne potrzeby mogą być ważniejsze niż inne, potrzeby ulegają też zaspokojeniu oraz zmianie. Dlatego systemy motywacyjne, aby były skuteczne i satysfakcjonujące dla obu stron (pracownika i pracodawcy), muszą być sukcesywnie dostosowywane do potrzeb zespołu.

Bibliografia

1. Adair J., *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Bańka W., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
4. Belbin R. M., *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003.
5. Birkenbihl V. F., *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1997.
6. Casse P., *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
7. Caunt J., *Bądź zorganizowany*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
8. Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.
9. Detz J., *Sztuka przemawiania, nie co mówić, ale jak mówić*, GWP, Gdańsk 2004.

⁹⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.112-113 .

10. Forsyth P., *Umiejętność rozmawiania przez telefon*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
11. Forsyth P., *Efektywne zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
12. Glick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
13. Gronbeck B. E., German K., Ehninger D., Monroe A. H., *Zasady komunikacji werbalnej*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
14. Hartley M., *Mowa ciała w pracy*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2003.
15. Johns T., *Doskonałe zarządzanie czasem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
16. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
17. Laermer R., Prichinello M., *Public Relations*, GWP, Gdańsk 2004.
18. Maitland I., *Listy i oferty handlowe*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
19. McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2001.
20. Pease A., *Mowa ciała. Jak odczytywać myśli innych ludzi z ich gestów*, Jedność, Kielce 2004.
21. Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
22. *Personel*, INFOR.
23. Szyfter J. P., *Public relations w Internecie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
24. Taylor J., *Kiedy e-mail? Kiedy telefon? Kiedy spotkanie?*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
25. Tracy B., *Zarządzanie czasem*, Muza S.A., Warszawa 2008.
26. Tracy B., *Doskonałe zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

2. Radzenie sobie ze stresem

Czasy współczesne charakteryzują się ciągłymi przemianami i rozwojem. Ogromna ilość informacji, postęp cywilizacji stawiają człowiekowi wymagania szybkiego reagowania i przystosowania do zmieniających się warunków. Coraz częstszym towarzyszem ludzkiego życia stał się brak stabilności i poczucia bezpieczeństwa oraz ciągły pośpiech. Te czynniki oraz stawiane wymagania niewątpliwie zaczęły wpływać szkodliwie na organizm jednostki wywołując swoistą reakcję zwaną stresem. Stres traktowany jest jako zjawisko wszechobecne, wręcz nieuniknione, można śmiało stwierdzić, że wkalkulowane jest w fakt istnienia współczesnego człowieka.

Stres jako pojęcie zaczęło funkcjonować w terminologii naukowej dopiero w XX wieku. Po raz pierwszy zostało użyte w specjalistycznym rozumieniu przez węgierskiego fizjologa Hansa Selye'go. Jako młody lekarz medycyny prowadził badania, w wyniku których powstało szereg publikacji dotyczących stresu. W monografii „Stres życia” wydanej w 1960 r. definiuje stres jako: *stan, który przejawia się swoistym zespołem składającym się ze wszystkich nieswoistych zmian w układzie biologicznym. Składnikami jego są widoczne zmiany wywołane przezeń niezależnie od przyczyny. Zmiany te są sumą wszystkich rozmaitych procesów przystosowawczych, zachodzących w jakimkolwiek czasie w ustroju*⁹⁷. Zmiany, które zachodzą w organizmie człowieka, określił mianem Uogólnionego Zespołu Adaptacji (*General Adaptation Syndrome* – w skrócie GAS)⁹⁸.

Współcześnie słowo „stres” używane jest zarówno w mowie potocznej, opracowaniach popularnonaukowych oraz w literaturze naukowej. Pomimo tak znacznego zainteresowania istnieją rozbieżności w samym podejściu do definicji stresu. Najczęściej stres rozumiany jest jako *szeroki zespół stanów biologicznych (fizjologicznych) i psychicznych powstających pod wpływem różnych czynników (stresorów) postrzeganych jako zagrożenie zdrowia, życia, integralności osobistej lub innych cenionych wartości*⁹⁹. Według teorii W. B. Cannonowa organizm człowieka jest układem, w którym panuje wewnętrzna równowaga. W momencie działania czynników wywołujących reakcje stresowe, tzw. stresorów, może nastąpić naruszenie równowagi środowiska wewnętrznego¹⁰⁰. Pojawia się szereg zmian w funkcjonowaniu organizmu w procesach poznawczych, w sferze motywacji, emocji, a nawet w zachowaniu. Ich charakter przede wszystkim uzależniony jest od stopnia natężenia oraz czasu trwania stresu. Długotrwałe i intensywne działanie

⁹⁷ H. Selye, *Stres życia*, PWN, Warszawa 1960, s. 70.

⁹⁸ J. F. Terelak, *Stres organizacyjny*, Oficyna Wydawnicza Wyższa Szkoła Menadżerska, Warszawa 2005, s. 12-13.

⁹⁹ J. Borkowski, *Radzenie sobie ze stresem a poczucie tożsamości*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001, s. 15.

¹⁰⁰ B. Siewierski, *Czym jest stres?* [w:] *Panowanie nad stresem*, pod red. M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwarek, A. Szóstak, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, s. 12.

stresu przyczynia się do poważnych patologicznych zaburzeń różnych układów organizmu, co w konsekwencji może prowadzić do przykrych dolegliwości a nawet chorób. W dzisiejszych czasach choroby psychosomatyczne (stresopochodne) związane z działaniem silnego stresu są powszechne i uciążliwe. Poza cierpieniem indywidualnym (chorobowym) stres wywołuje negatywne konsekwencje w relacjach rodzinnych, w środowisku pracy oraz w całym społeczeństwie¹⁰¹.

W momentach działania stresora na ludzki organizm zostaje uruchomiony proces polegający na radzeniu sobie ze stresem (coping stress). Swoim zasięgiem obejmuje każdy akt działania człowieka, który pojawia się jako reakcja przystosowawcza, korekcyjna bądź obronna. R. S. Lazaus i S. Folkman określają pojęcie „copingu” jako *stale zmieniające się (dynamiczne), poznawcze i behawioralne wysiłki mające na celu opanowanie określonych zewnętrznych wymagań, ocenianych przez osobę jako obniżające lub przekraczające jej zasoby*¹⁰². Pojęcie „radzenia sobie ze stresem” definiowane jest w trzech uzupełniających się kontekstach znaczeniowych, jako: proces, strategia i styl¹⁰³.

Proces obejmuje swoim zasięgiem wszelkie aktywności człowieka podejmowane w konkretnej sytuacji stresowej; jest dynamiczny i może pojawiać się przez dłuższy okres czasu. Struktura procesu jest zazwyczaj złożona i zależy od dwóch istotnych kwestii: osobowości człowieka i konkretnej sytuacji. W taki sposób proces rozumiał K. Wrześniewski, który określił go jako: *ciąg zmieniających się w czasie strategii, związanych ze zmianami cech sytuacji i zmianami stanu psychofizycznego jednostki*¹⁰⁴.

Drugie ujęcie dotyczy strategii (sposobu) jako elementu radzenia sobie ze stresem. Strategia definiowana jest jako *poznawcze i behawioralne wysiłki, jakie jednostka podejmuje w konkretnej sytuacji stresowej*¹⁰⁵. Podjęcie przez jednostkę konkretnego działania jest wypadkową uwarunkowań sytuacyjnych i podmiotowych, do których należą: rodzaj sytuacji, styl danej osoby oraz składniki osobowości (poziom samooceny, optymizm). Na wybór strategii mają również wpływ pewne właściwości jednostki, tj. wiek, płeć, wykształcenie. Zgodnie z koncepcją R. S. Lazarusa i S. Folkmana wyróżniamy dwa rodzaje strategii. Pierwsza strategia radzenia sobie ze stresem ukierunkowana jest na problem. Pomimo pojawiającego się stresu człowiek za wszelką cenę dąży do osiągnięcia postawionego celu. W ramach tej strategii wyróżnia się dwie formy

¹⁰¹ J. Borkowski, *Radzenie sobie ze stresem a poczucie tożsamości*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001, s. 21.

¹⁰² R. S. Lazarus, S. Folkman, *Stress appraisal and coping*, Springer, New York 1984, s. 141, za: J. F. Terelak, *Studia z psychologii stresu*, Wydawnictwa Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1997, s. 18.

¹⁰³ I. Krzyna, *Psychologia kierowania*, [w:] *Interdyscyplinarny skrypt dla słuchaczy studium zarządzania*, Zeszyt nr 2, pod red. A. Misiuka, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2004, s. 33-34.

¹⁰⁴ K. Wrześniewski, *Style a strategie radzenia sobie ze stresem. Problem pomiaru*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu*, pod red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 47.

¹⁰⁵ Tamże, s. 46.

działania: konfrontację polegającą na ataku lub obronie oraz planowe rozwiązanie problemu. Drugi rodzaj strategii ukierunkowany jest na emocje. Podstawowym jej celem jest zredukowanie negatywnych uczuć, nawet kosztem osiągnięcia wyznaczonego celu. Działania mogą przybierać formę ucieczki, dystansowania się, nadmiernej samokontroli oraz poszukiwania wsparcia społecznego¹⁰⁶.

Istotne znaczenie w całym procesie reakcji na stresory ma styl radzenia sobie ze stresem. Wraz z rozwojem, człowiek kształtuje i doskonali własny sposób przezwycięzania sytuacji stresowych. Wśród nich można wyróżnić: *zarówno formy świadome, intencjonalne, jak i nieświadome (mechanizmy obronne), aktywne i pasywne, innowacyjne i rutynowe, racjonalne i nieracjonalne*¹⁰⁷. W literaturze wyróżnia się wiele autorskich klasyfikacji stylów. Najczęściej proponowany jest podział na dwie kategorie. Pierwsza traktuje styl jako pojedynczą dyspozycję lub cechę jednostki. Natomiast druga dotyczy stylu jako określonej struktury, zbioru cech osobowościowych i dyspozycji jednostki¹⁰⁸.

Pierwszy rodzaj podejścia do stylu ma swoje źródło w klasycznej psychoanalizie, gdzie szczególnie zwrócono uwagę na reakcje człowieka wobec sygnałów pochodzących od stresora. Ten aspekt szeroko analizuje w swoich pracach S. M. Miller¹⁰⁹. W ramach tej kategorii wyróżnił dwa style radzenia sobie ze stresem. Pierwszy styl polega na bezpośredniej konfrontacji z sytuacją stresową. Jednostka próbuje dotrzeć do jak największej ilości informacji dotyczącej wydarzenia stresowego, poszukuje, gromadzi, interpretuje, a następnie wykorzystuje zebrane informacje. Jej uwaga koncentruje się na samym stresorze bądź na własnej reakcji na bodźce. Drugi styl jest przeciwieństwem pierwszego, gdyż polega na odwróceniu uwagi od samego stresora, jak również własnej reakcji. Taka postawa ma charakter unikowy, gdyż jednostka odrzuca wszelkie docierające informacje, a nawet zaprzecza ich istnieniu¹¹⁰.

Drugi rodzaj stylu wywodzi się z interakcyjnego modelu rozumienia sytuacji stresowej, w której zachowanie jednostki jest wynikiem współdziałania pomiędzy konkretną sytuacją

¹⁰⁶ J. F. Terelak, *Stres organizacyjny*, Oficyna Wydawnicza Wyższa Szkoła Menadżerska, Warszawa 2005, s. 136.

¹⁰⁷ J. Borkowski, *Radzenie sobie ze stresem a poczucie tożsamości*, Dom Wydawniczy ELIPSA Warszawa 2001, s. 26.

¹⁰⁸ I. Heszen-Niejodek, *Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu* pod red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 21.

¹⁰⁹ S.M. Miller, To see or not to see: Cognitive informational styles In the coping process. In: M. Rosenbaum (ed.) *Learned resourcefulness*. New York 1990, Springer, S.M. Miller, Individual differences in the coping process: What to know and when to know it. In: B. Carpenter (ed.) *Personal coping: Theory, research and practice*. New York 1992a, Praeger, S.M. Miller, Monitoring and blunting in the face of threat: Implications for adaptation and health. In L. Montand, S.H. Filipp, M. J. Learner (eds.). *Life crises and experiences of loss an adulthood*, Hillsdale, New York 1992b, Erlbaum, za: I. Heszen-Niejodek, *Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu* pod red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 20.

¹¹⁰ I. Heszen-Niejodek, *Styl radzenia sobie ze stresem jako indywidualna zmienna wpływająca na funkcjonowanie w sytuacji stresowej*, [w:] *Osobowość a ekstremalny stres*, pod red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 241.

a stylem. Autorami tej koncepcji jest dwóch badaczy: N. S. Endler i J. D. Parker. Opracowali oni kwestionariusz służący do badania trzech stylów radzenia sobie ze stresem. Pierwszy to styl skoncentrowany na zadaniu. W centrum zainteresowania jednostki stoi zadanie, które przy użyciu wszelkiego możliwego wysiłku ma zostać rozwiązane. Różne formy działania zmierzające do rozwiązania problemu są wynikiem wykorzystania procesów poznawczych. Drugi styl skoncentrowany jest na emocjach. W sytuacjach stresowych jednostka koncentruje się na sobie i własnych odczuciach. Sposób myślenia oparty jest o fantazje kosztem racjonalnego działania. Ostatni styl skoncentrowany jest na unikaniu, gdyż jednostka za wszelką cenę wystrzega się myślenia i przeżywania sytuacji stresowej. W celu uniknięcia konfrontacji ze stresującą sytuacją zaczyna angażować się w różne czynności zastępcze, np.: ucieczkę w sen bądź nadniebne poszukiwanie kontaktów¹¹¹.

W całym procesie radzenia sobie ze stresem istotne znaczenie mają właściwości jednostki. Zainteresowanie różnicami indywidualnymi jako determinantami występowania stresu pojawiło się dopiero w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Największy wkład w omawiane zagadnienie wniósł R. S. Lazarus, który stwierdził, że ważne są *różnice indywidualne w zmiennych motywacyjnych i poznawczych, które pośredniczyły między stresorem a reakcją na niego*¹¹².

Podatność jednostki na stres związana jest przede wszystkim ze sposobem myślenia i odbieraniem otaczającej rzeczywistości. Ta sama sytuacja nie dla wszystkich będzie przyczyną stresu. H. Selye jest autorem tezy, która zakłada, iż człowiek jest odpowiedzialny i ponosi winę za przeżywany stres: *Istotne jest nie to, co się dzieje, ale jak to odbieramy*¹¹³. To stwierdzenie wywarło ogromny wpływ na podejście psychologów do reakcji człowieka na sytuacje stresowe. Sposób postrzegania rzeczywistości i myśli o zaistniałych zdarzeniach wpływają na reakcje i dalsze postępowanie. W socjologii w 1906 r. W. I. Thomas stworzył zasadę samospełniającego się proroctwa: *Jeśli ludzie definiują sytuacje rzeczywiste, to stają się one sytuacjami rzeczywistymi*¹¹⁴. Odgórne założenie, że dana sytuacja potoczy się w określonym kierunku zwiększa prawdopodobieństwo, że właśnie tak się stanie.

Istotnym czynnikiem podatności na stres jest odporność psychiczna. W latach osiemdziesiątych S. Kobas – psycholog z Uniwersytetu w Nowym Jorku przeprowadziła badania biznesmenów, w wyniku których wyodrębniła trzy elementy tworzące odporność

¹¹¹ J. F. Terelak, *Stres organizacyjny*, Oficyna Wydawnicza Wyższa Szkoła Menadżerska, Warszawa 2005, s. 141.

¹¹² R. S. Lazarus, *From psychological stress to the emotions: A history of changing outlook*, „Annual Review of Psychology”, 44, 1-21, 1993, za: J. Strelau, *Temperament a stres: Temperament jako czynnik moderujący stresory, stan i skutki stresu oraz radzenie sobie ze stresem*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu*, pod red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 89.

¹¹³ B. Siewierski, *Źródła stresu*. [w:] *Panowanie nad stresem*, pod red. M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwarek, A. Szóstak, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, s. 36.

¹¹⁴ Tamże, s. 36.

psychiczną. Należą do nich: zaangażowanie, chęć podejmowania wyzwań i kontrola. Osoby odporne psychicznie umieją odnaleźć się w każdej nowej sytuacji. Wyzwania, jakie pojawiają się w ich życiu traktują jako szansę na rozwój, a nie zagrożenie bezpieczeństwa. Takie osoby uważane są za wewnętrzsterowne, co oznacza, że sprawują kontrolę nad swoim życiem i sami mogą wpływać na różne sytuacje. Socjolog D. Riesma, autor książki: „Samotny tłum”, przedstawia w niej osobowość zewnętrznosterowną rozpowszechnioną w społeczeństwie amerykańskim. Jednostka zewnętrznosterowna nie sprawuje kontroli nad własnym życiem. W podejmowaniu decyzji bierze pod uwagę opinie innych ludzi, a nie swoje. Narażona jest na większy stres, gdyż uważa, że nie ma wpływu na stresujące sytuacje¹¹⁵.

Oprócz sposobu interpretowania rzeczywistości i odporności psychicznej na podatność jednostki na stres decydują również indywidualne czynniki motywacyjne, takie jak cel działania czy ustalone priorytety. W 1959 roku przeprowadzony został eksperyment, w którym badano dwie grupy uczniów szkół średnich. W jednej z nich były osoby wyróżniające się silną motywacją sukcesu, w drugiej zaś silną motywacją towarzyską. Wobec pojawiającego się zagrożenia związanego z osiągnięciem założonego sukcesu lub przyjaznych związków z innymi, pojawiał się stres. W rezultacie okazało się, że największy wskaźnik stresu pojawiał się u uczniów, którzy posiadali silną motywację sukcesu, w momencie gdy doświadczali zagrożenia osiągnięć, natomiast dla uczniów o silnej motywacji towarzyskiej, jeżeli pojawiające się zagrożenie dotyczyło bliskich związków z innymi¹¹⁶. W zależności od indywidualnych czynników motywacyjnych, celu działania czy ustalonych priorytetów, jednostka podatna jest na stres na konkretnych płaszczyznach życia.

Istotną właściwością w reagowaniu na sytuacje stresowe jest osobowość. W literaturze wyróżniono trzy główne typy osobowości, różniące się od siebie odpornością na stres: typ A, B i C. Osobowość typu A została opisana po raz pierwszy w latach 70. XX wieku przez dwóch amerykańskich kardiologów R. Rosenmana i M. Friedmana. Jest to charakter wybitnie stresogenny, który cechuje się przesadnymi, niewspółmiernymi do sytuacji reakcjami tj.: gwałtownością, agresywnością, gniewem. Jednostka tego typu szczególnie nastawiona na konkurencyjność i wrogość, znajduje się w stałym współzawodnictwie ze sobą i swoim otoczeniem. Cechuje się *ciągłym dążeniem do perfekcji, silną chęcią rywalizacji, agresywnością, niecierpliwością, wysokimi ambicjami, niechęcią do utraty*

¹¹⁵ M. Kamińska, *Jak osobowość wpływa na stres?* [w:] *Panowanie nad stresem*, pod red. M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwarek, A. Szóstak, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, s. 55-56.

¹¹⁶ W. Vogel, S. Raymond, R. S. Lazarus, Intrinsic motivation and psychological stress. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, s. 225-233, 1959 za: W. Łosiak, *Psychologia stresu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 140.

*kontroli i chronicznym brakiem zadowolenia ze swoich poczynań i osiągnięć*¹¹⁷. Wykonywanie wielu czynności w jednym momencie powoduje, że osoba żyje w ciągłym pośpiechu, mając poczucie walki z czasem. Chaotyczne zachowania prowadzą do ciągłych błędów, co w konsekwencji powoduje rozczarowania i konflikty z innymi ludźmi. Osoba typu A traktuje bodźce zewnętrzne jako stresory i wytwarza w ich wyniku reakcje stresowe. Jest mało odporna na stres, podatna na zdenerwowanie, co w konsekwencji skutkuje chorobami serca¹¹⁸.

Osobowość typ B charakteryzuje jednostkę mniej ambitną, zrelaksowaną i żyjącą wolniej. W życiu stara się realistycznie oceniać siebie i swoje możliwości. Taka osobowość jest w mniejszym stopniu narażona na stres, gdyż panuje nad sytuacją, kontroluje swe reakcje i zna własne granice przystosowania się do trudnych sytuacji¹¹⁹.

Trzeci zespół zachowań, tzw. osobowość typu C została utworzona przez psycholog L. Temoshok i jest ona przeciwieństwem profilu A. Jednostka należąca do tego typu tłumi w sobie emocje, nie umie okazywać negatywnych uczuć, takich jak gniew, złość. Jest ciągle uprzejma i skora do poświęcania się względem innych osób. Jej odporność stopniowo wyczerpuje się, a tym samym zwiększa się wrażliwość na różne infekcje, skłonności do uczuleń oraz różnych schorzeń i depresji¹²⁰.

Powyższa charakterystyka radzenia sobie ze stresem ukazuje ogromne możliwości odnalezienia się w trudnych sytuacjach. Indywidualne zasoby jednostki oraz wymagania konkretnej sytuacji wpływają na wybór metody postępowania w momentach pojawienia się stresu. Jedni reagują poprzez działania zwalczające stres, inni natomiast ograniczają swoje reakcje do obrony lub ucieczki przed stresem. Nie można jednoznacznie stwierdzić, który z wymienionych powyżej sposobów przyniesie oczekiwane rezultaty. Najważniejsze jest odnalezienie własnego sposobu i umiejętności *dostosowania się do sytuacji, co powinno być poprzedzone spokojną, racjonalną jej analizą, przy czym postawa optymistyczna i oczekiwanie sukcesów ułatwiają przezwyciężenie stresu*¹²¹.

Wszyscy doświadczają stresu, jednak tylko nieliczni starają się poznać mechanizmy i sposoby jego wpływu na organizm. Wiedza o sobie samym, znajomość własnych reakcji, osobowości i charakteru pozwalają znaleźć odpowiedni sposób reagowania na stres.

¹¹⁷ M. Kamińska, *Jak osobowość wpływa na stres?* [w:] *Panowanie nad stresem*, pod red. M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwarek, A. Szóstak, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, s. 51.

¹¹⁸ M. Hartley, *Stres w pracy*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2005, s. 26.

¹¹⁹ Tamże, s. 26.

¹²⁰ Tamże, s. 26.

¹²¹ I. Krzyna, *Psychologia kierowania*, [w:] *Interdyscyplinarny skrypt dla słuchaczy studium zarządzania*, Zeszyt nr 2, pod red. A. Misiuka, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2004, s. 34.

Bibliografia

1. Borkowski J., *Radzenie sobie ze stresem a poczucie tożsamości*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001.
2. Hartley M., *Stres w pracy*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2005.
3. Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z., (red.), *Człowiek w sytuacji stresu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
4. Kamińska M., Siewierski B., Skwarek A., Szóstak A., *Panowanie nad stresem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003.
5. Łosiak W., *Psychologia stresu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
6. Misiuk A. (red.), *Interdyscyplinarny skrypt dla słuchaczy studium zarządzania*, Zeszyt nr 2, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2004.
7. Seley H., *Stres życia*, PWN, Warszawa 1960.
8. Strelau J. (red.), *Osobowość a ekstremalny stres*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
9. Terelak J. F., *Studia z psychologii stresu*, Wydawnictwa Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1997.
10. Terelak J. F., *Stres organizacyjny*, Oficyna Wydawnicza Wyższa Szkoła Menadżerska, Warszawa 2005.

3. Profesjonalna obsługa klienta

W obecnej sytuacji rynkowej o konkurencyjności firm świadczy nie tylko jakość i poziom techniczny oferowanych produktów, ale także nastawienie do klienta. Produkty wiodących marek znajdują się na zbliżonym poziomie i to, czym możemy przekonać klienta do naszej firmy jest wyjście poza schemat w relacjach z odbiorcami oferty. Profesjonalna obsługa klienta to obecnie nie tylko sprawne realizowanie bieżących potrzeb klientów, ale wyjście naprzeciw przyszłym potrzebom. Celem profesjonalnej obsługi klienta jest zapewnienie dobrej relacji między klientem a firmą. Na ten cel składają się zasadniczo cele pośrednie:

- zdobycie klienta,
- satysfakcjonująca obsługa,
- sprawienie, aby klient wrócił.

Aby osiągnąć sukces w biznesie warto pamiętać o tym, iż zdobycie jednego nowego klienta kosztuje siedmiokrotnie więcej niż utrzymanie współpracy z jednym dotychczasowym, dlatego tak ważną sprawą jest budowanie zaufania oraz lojalności¹²². Aby sprostać temu zadaniu i zmierzyć się z konkurencją, należy przede wszystkim inwestować w odpowiednie osoby, które staną na pierwszej linii w kontaktach z odbiorcami naszych usług. Dlatego tak ważną rzeczą są szkolenia, powinniśmy cały czas inwestować w potencjał pracowników, mających bezpośredni kontakt z klientem. Pracownicy tego działu muszą błyskawicznie dostosować ofertę naszej firmy do najbardziej nieoczekiwanych wymagań w pełni kompetentnych i świadomych swoich praw klientów.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest sposób, w jaki komunikujemy się z naszym klientem. Czasy okienka z wywieszką „przerwa” minęły bezpowrotnie. Obecnie osoba wyznaczona do kontaktu z klientem powinna pozostawać w gotowości do udzielenia odpowiedzi na wszelkie wątpliwości klienta. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na naszą postawę względem klienta; powinna ona wyrażać akceptację i respektowania jego upodobań. Do kluczowych kompetencji interpersonalnych w kontaktach z klientem z pewnością warto zaliczyć otwartość, komunikatywność, wykazanie inicjatywy, życzliwość i empatię.

W kontaktach z klientem należy wykazać się dużym taktem i zrozumieniem tego, że klient ma prawo do posiadania własnych upodobań, wątpliwości czy kiepskiej znajomości przepisów. Niezależnie od tego, czy rozwiązania proponowane przez klienta wydają się nam dobre, czy niezbyt trafione, powinniśmy je uszanować, gdyż szacunek dla klienta świadczy o profesjonalnej postawie, a respektowanie praw klienta pokazuje, iż jesteśmy ludźmi godnymi zaufania i kompetentnymi.

¹²² N. Lake, K. Hickley, *Podręcznik obsługi klienta*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 12.

W kontakcie z klientem powinniśmy pamiętać o tym, jak prezentujemy swoją osobę i jak jesteśmy odbierani, dlatego warto zadbać o dobre wrażenie. Badania wykazały, że 55% tego, czego dowiadujemy się od innych, przekazywane jest za pomocą języka ciała, 38%, za pomocą tonu głosu, zaś 7% za pomocą wypowiedzianych przez ludzi słów¹²³.

Pierwsze wrażenie stanowi subiektywną ocenę, opartą zasadniczo na cechach zewnętrznych, takich jak: sposób, w jaki jesteśmy ubrani, zachowanie higieny osobistej, sposób prowadzenia rozmowy, kultura języka i ogólnie rzecz ujmując styl bycia. Na podstawie tego typu informacji klient buduje sobie nasz wizerunek, który niekoniecznie musi odpowiadać rzeczywistości. Dodatkowymi elementami, które w istotny sposób wpływają na nasz wizerunek w kontakcie z klientem jest nasze środowisko pracy, porządek w biurze oraz skupienie uwagi pracowników na klientach. Dlatego należy zadbać o odpowiednie oświetlenie pomieszczeń, porządek na biurkach, właściwy ubiór personelu oraz odpowiednie traktowanie klienta. O tym jak jesteśmy postrzegani przez klienta decyduje pierwsze 20 sekund kontaktu, zatem, aby ten wizerunek utrwalił się w pozytywnym sensie, zwróćmy szczególną uwagę na to, aby:

- powitać klienta skinieniem głowy,
- utrzymywać kontakt wzrokowy,
- utrzymywać odpowiednią postawę ciała, mianowicie nie należy krzyżować rąk, ani nóg, lecz siedzieć prosto i nie gestykulować nadmiernie,
- zachować naturalny uśmiech,
- pamiętać o odpowiedniej odległości – mniej więcej na wyciągnięcie ręki,
- mówić spokojnie, odpowiednio modulując,
- jasno i precyzyjnie formułować wypowiedzi.

Stwierdzono, że 80% klientów ocenia firmę po ubiorze pracowników¹²⁴, dlatego szczególny nacisk należy położyć na ubiór adekwatny do rodzaju pracy i stanowiska, zadbanie o stosowną fryzurę, delikatny zapach, wypielęgnowaną cerę i dłonie.

Mankamenty w wyglądzie pracowników firmy z pewnością na długo zostaną zapamiętane przez naszych klientów, nawet w sytuacji, gdy w satysfakcjonujący sposób załatwimy problem, z którym do nas przychodzą.

Przy założeniu, że skupiamy się na pracy biurowej, klasycznym ubiorem dla mężczyzny jest garnitur, ewentualnie marynarka i spodnie w skoordynowanych kolorach, do tego koszula i krawat. W gorące letnie dni mężczyzna może obsługiwać klientów w koszuli bez marynarki, jednak nie powinien zawiązać rękawów. Strój sportowy w tego typu pracy jest niedopuszczalny, podobnie obuwie sportowe oraz zimowe zostawiamy na inne okazje. Z racji że duże znaczenie ma odpowiedni dobór kolorów, warto postarać się o stonowane kompozycje w odcieniach nie-

¹²³ K. Leland, K. Bailey, *Obsługa klienta*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 47-48.

¹²⁴ Tamże, s.58.

bieskiego bądź granatowego, które budzą zaufanie i szacunek, zalecany jest także biały i szary, a także grafitowy, czarny oraz odcienie beżu i brązu.

Kolejnym czynnikiem w relacjach z klientem jest nawiązanie kontaktu. W momencie, gdy klient przychodzi do naszego biura należy przywitać go, wskazać miejsce do siedzenia i poprosić, żeby usiadł, następnie pytamy, w czym możemy pomóc. Zdarzają się sytuacje, gdy klient stawia bariery komunikacyjne, wówczas możemy podać klientowi coś do obejrzenia, np. folder reklamowy firmy, dzięki temu skłonimy go do przyjęcia bardziej otwartej postawy, można także zagadnąć klienta o jego zdanie na temat jakiejś kwestii. Należy przy tym dać klientowi do zrozumienia, że liczymy się z jego zdaniem i chętnie wysłuchamy jego opinii.

Może zdarzyć się, że klient przychodzi do nas właśnie wtedy, gdy jesteśmy zajęci, nawet w sytuacji, gdy załatwiamy ważną sprawę nie możemy pozwolić sobie na zignorowanie klienta. W takiej sytuacji również dobrze odebrane będzie przywitanie klienta, wskazanie mu miejsca do siedzenia i poinformowanie o tym, kiedy będziemy mogli zająć się tym, z czym do nas przychodzi.

Czasami zdarzają się sytuacje, w których nie mamy możliwości rozwiązania problemów klienta, albo nawet udzielenia odpowiedzi na jego pytania. Wówczas informujemy go kiedy uzyskamy niezbędne informacje, w skrajnych przypadkach, gdy nie posiadamy wystarczających kompetencji, prosimy o pomoc innego pracownika. Cały czas mamy jednak na uwadze, aby nie odsyłać klienta z niczym i poinformować go kto i z jakich względów zajmie się jego problemem. Można posłużyć się wypowiedzią typu „Osoba kompetentna w tej dziedzinie będzie jutro, przekażę jej Pańską sprawę i skontaktuję się z Panem do godziny...”.

Niejednokrotnie znajdziemy się w sytuacji, gdy popełnimy błąd, albo z winy reprezentowanej przez nas firmy sprawa klienta zostanie pominięta bądź załatwiona nieodpowiednio. Rozwiązaniem sytuacji będzie przeproszenie klienta, przyznanie się do pomyłki, przeprosiny i zaproponowanie ewentualnej bonifikaty bądź innej formy zadośćuczynienia. Z pewnością tak obsłużony klient poczuje się usatysfakcjonowany i nie zerwie z nami kontaktów.

Pracownicy pierwszej linii niejednokrotnie w kontaktach z klientem natrafiają na bariery komunikacyjne, które mogą wpłynąć negatywnie na transakcję. Warto mieć świadomość istnienia tego typu przeszkód, aby móc skutecznie im przeciwdziałać.

Bariery komunikacyjne w kontakcie z klientem: ocenianie, uogólnianie, pouczanie, przerywanie, obwinianie, popędzanie, nadmierne wypytywanie, stosowanie gróźb etc. Wszystkie tego typu zachowania mogą doprowadzić do braku porozumienia, konfliktu, a w konsekwencji również utraty klienta.

Zdarza się, że nie jest miło, klient nas obraża, żąda rzeczy, na które nie możemy się zgodzić. Wówczas powinniśmy asertywnie odmówić. *Asertywna odmowa*¹²⁵ to bezpośrednie i stanowcze stwierdzenie, które zawiera:

¹²⁵ *Profesjonalna obsługa klienta*, Contentis e-learning Solutions – szkolenie na CD.

- słowo „nie”;
- jasną informację odnośnie tego, jak zamierzamy postąpić;
- krótkie wyjaśnienie, bez tłumaczenia się;
- alternatywne rozwiązanie.

Asertywną odmowę stosujemy w sytuacjach, gdy klient wywiera na nas presję, nie możemy sobie pozwolić na to, aby klienci żądali od nas informacji sprzecznych z interesami firmy.

Należy odmówić klientowi w sposób taktowny, aby się nie obraził oraz abyśmy sami pozostali w zgodzie ze swoimi przekonaniem, np. w sytuacji, gdy klient nas atakuje i zachowuje się nieuprzejmie możemy posłużyć się zwrotem: „Obawiam się, że nie będziemy mogli kontynuować tej rozmowy, obydwójce jesteśmy zdenerwowani, przełożmy ją na jutro”.

Aby z powodzeniem realizować politykę dobrych kontaktów z klientem i budować trwałą więź należy mieć również na uwadze strategię obsługi klienta. W biznesie termin strategia odnosi się do wyznaczania sobie długofalowych celów i sposobów ich realizacji. Na terenie obsługi klienta, strategię określają sposób i styl oraz obejmują postawy, jakie przyjmuje pracownik w stosunku do klienta.

Wyróżniamy 3 strategię obsługi klienta¹²⁶:

- dominacji;
- uległości;
- współpracy.

Ze *strategią dominacji* mamy do czynienia, gdy pracownik daje klientowi odczuć swoją wyższość, traktując go jak petenta, a nie jak klienta. Zachowanie w tej sytuacji możemy określić jako postawę agresywną. Klient w takiej sytuacji może odczuć strach i niepewność. Stosowanie takiej strategii może doprowadzić do utraty klienta.

Strategia uległości, polega na całkowitym podporządkowaniu się obsługującego wszelkim zachowaniom dominującego nad nim klienta. Pracownik w takiej sytuacji nie potrafi nawet obronić swoich praw. Agresja klienta powoduje uległość pracownika.

Strategia współpracy zwana inaczej *partnerską*, zakłada, że obie strony, zarówno klient, jak i pracownik, są usatysfakcjonowane załatwieniem sprawy. Strategia ta polega na dbaniu o dobre relacje z klientem oraz na budowaniu lojalności klienta wobec firmy.

O *strategii współpracy*¹²⁷ możemy mówić na kilku płaszczyznach:

- relacji z klientem (klient i pracownik są partnerami),
- praw (obie strony respektują swoje prawa),
- roli obsługującego (pracownik pełni rolę doradcy),
- postawy (obsługujący zachowuje się asertywnie),

¹²⁶ *Profesjonalna obsługa klienta*, Contentis e-learning Solutions – szkolenie na CD.

¹²⁷ Tamże.

- umiejętności (pracownik jest zorientowany na klienta, jego potrzeby, emocje, problemy).

*Postawy*¹²⁸ to określone cechy różnych sposobów reagowania, myślenia i odczuwania w stosunku do różnych aspektów rzeczywistości.

W stosunku do klienta możemy przyjąć następujące postawy:

- bierna,
- agresywna,
- asertywna,

Termin *asertywny* oznacza śmiałe przedstawienie siebie, swoich opinii, żądań. Jesteśmy asertywni, kiedy mówimy stanowczo i otwarcie, co czujemy, ale respektujemy prawo innych osób do podobnego zachowania.

Cztery fundamenty asertywności¹²⁹ to:

- dobry kontakt wzrokowy,
- otwarta postawa,
- naturalny ton głosu,
- stosowne słownictwo.

Aby w pełni spersonalizować sposób obsługi należy uwzględnić wiele czynników, warto również zapoznać się z charakterystyką poszczególnych typów klientów.

Klient uległy; charakterystyczną cechą takiego klienta jest ściszony ton głosu wyrażający niepewność i lęk. Tego typu klient ma kłopoty z formułowaniem własnych myśli i zgadza się na wszystko, co zostanie mu zaproponowane. Bardzo często jest przymilny i rzadko protestuje, oczekuje wsparcia i aprobaty.

W kontaktach z klientem uległym należy wykazać się dużym taktem i ostrożnością. Prowadzenie rozmowy z tego typu klientem jest czasochłonne, gdyż aby dojść do sedna sprawy powinniśmy zadawać wiele pytań, cała odpowiedzialność w prowadzeniu rozmowy spada na nas. Klient uległy oczekuje od nas prowadzenia krok po kroku. Dlatego niezmiernie ważne jest okazanie klientowi maksymalnie dużego zainteresowania, dawanie aprobaty oraz wsparcia. Kierowanie rozmową zasadniczo polega wówczas na zadawaniu pytań oraz parafrazowaniu, powinniśmy dawać klientowi informacje zwrotne, aby upewnić go, że sprawa, z którą do nas przyszedł jest dla nas ważna.

Klient agresywny w kłopotliwych sytuacjach nie jest zainteresowany wysłuchaniem racji drugiej strony, lecz od razu przechodzi do ataku. Niejednokrotnie mówi podniesionym głosem i oskarża, stawia żądania i stosuje uogólnienia typu „do niczego się nie nadajecie”, „wszyscy jesteście niekompetentni”. Zachowanie tego typu może prowadzić drugą stronę do frustracji. Dobrze wiemy, że reagowanie atakiem na atak potęguje złość, dlatego ważne jest, aby zachować

¹²⁸ *Profesjonalna obsługa klienta*, Contentis e-learning Solutions – szkolenie na CD.

¹²⁹ Tamże.

wać spokój i opanowanie. Należy wykazać się dużym opanowaniem, taktownie zapytać klienta o problem, z którym do nas przychodzi i zapewnić go, że zrobimy wszystko, co w naszej mocy, aby udzielić mu pomocy. Konieczne jest odwróceniu uwagi od własnej osoby i skupienie jej na przyczynie zdenerwowania klienta. Okazujemy klientowi maksymalne zrozumienie, prowadząc merytoryczną rozmowę opartą na faktach. W takiej sytuacji skupiamy się na znalezieniu satysfakcjonującego rozwiązania sytuacji, pamiętając, że klienci szczególnie cenią pracowników, którzy broniąc siebie nie naruszają granic godności drugiej osoby.

Klient skrupulatny wprawdzie jest uprzejmy i spokojnie wyraża swoje myśli, jednak jego dociekliwość i pedantyczność może czasami prowadzić do zniecierpliwienia po drugiej stronie. Klient tego typu jest konkretny i spostrzegawczy, dlatego oczekuje precyzyjnej komunikacji. W związku z tym ważne jest, aby docenić jego erudycję i znajomość tematu. Nie należy podważać zdania takiego klienta, wręcz przeciwnie, postaramy się pytać o jego zdanie w danej kwestii. Nawiązanie relacji ułatwi okazanie klientowi zrozumienia oraz docenienie jego wiedzy z danej dziedziny.

Klienta rozkojarzonego rozpoznamy po tym, że wyraża się chaotycznie i nieprecyzyjnie, zaś często odbiegając od tematu, sprawia wrażenie, jakby sam nie wiedział z czym konkretnie do nas przyszedł.

W kontakcie z takim klientem rozpoczynamy od uporządkowania rozmowy, staramy się skupić na formułowaniu pytań, które ułatwią nam zrozumienie klienta oraz rozpoznanie jego potrzeb. Niezmiennie istotne jest to, aby skoncentrować uwagę klienta na temacie, w tym celu należy aktywnie słuchać, jasno komunikować klientowi nasze oczekiwania względem jego osoby. Pożądaný efekt uzyskamy stosując parafrazę i często podsumowując rozmowę.

Klient małomówny komunikuje się z nami poprzez zdawkowe wypowiedzi, na pytania odpowiada krótko, niejednokrotnie półsłówkami.

Aby rozmowa z takim klientem przyniosła zadowalający efekt należy skoncentrować się na zadawaniu pytań otwartych oraz częstym parafrazowaniu wypowiedzi. Aktywne słuchanie i częste podsumowania dotychczasowych ustaleń z pewnością ułatwią komunikację.

Charakterystyczną cechą *klienta gadatliwego* jest jego koncentracja na nadawaniu komunikatów, przy jednoczesnym braku dbałości o trzymanie się merytorycznych kwestii. Taki klient poprzez częste odbieganie od zasadniczego tematu, gubi wątek, co znacznie utrudnia porozumienie.

Jak postępować z takim klientem? Otóż należy kontrolować czas jego wypowiedzi, poprzez zadawanie pytań zamkniętych oraz pomoc w ukierunkowaniu klienta na tor ściśle związany z daną sprawą. Aby dać klientowi do zrozumienia, że cały czas go słuchamy możemy używać zwrotów typu: „oczywiście”, „tak”, etc.

Klient o znikomym doświadczeniu ma kłopoty z precyzyjnym przedstawieniem swoich oczekiwań, bywa niezdecydowany i może zagubić się, gdy zaczniemy wnikać w szczegóły i pytać o bardziej złożone sprawy związane z daną dziedziną. Dlatego powinniśmy w takiej sytuacji

wykazać się wyjątkowym wyczuciem, aby nie przytłoczyć klienta dużą ilością skomplikowanych pytań. Starajmy się wysłuchać klienta z największą uwagą, nie przerywajmy. Stosowne będzie parafrazowanie i zadawanie rzeczowych pytań.

Klient wszytkowiedzący; podczas pracy z klientami możemy spotkać się również z klientem, który ostentacyjnie demonstruje swoją wiedzę z danej dziedziny i dąży do całkowitego przejęcia kontroli nad osobą, z którą załatwia daną sprawę. Zazwyczaj tego typu klient zwraca uwagę na najmniejsze niedoskonałości, jest w każdej chwili gotów do wypomnienia nam najdrobniejszej niezgodności z jego oczekiwaniami.

W kontakcie z takim klientem powinniśmy wykazać się szczególną ostrożnością, ale również warto dać mu do zrozumienia, iż cenimy jego wiedzę i doświadczenie, za wszelką cenę nie możemy dać się wciągnąć w rywalizację ani próbę sił. Jeżeli docenimy zaproponowane przez naszego klienta rozwiązanie, z pewnością taka rozmowa zaowocuje pozytywnym efektem.

Klient zapracowany; w naszych doświadczeniach związanych z obsługą klienta wielokrotnie możemy natknąć się na osobę zapracowaną, która chcąc zrealizować kilka zadań w jednym czasie nie słucha nas uważnie i jawnie okazuje swoje zniecierpliwienie.

Jeżeli znajdziemy się w takiej sytuacji, powinniśmy wykazać swoje zrozumienie dla wielości obowiązków naszego klienta, przy jednoczesnym zaznaczeniu, iż pośpiech nie ułatwia sprawy i często może spowodować pomyłkę i zwrot do punktu wyjścia. W takiej sytuacji zalecane jest częste parafrazowanie i robienie podsumowań. W skrajnych przypadkach, gdy klient jest bardzo zapracowany i zupełnie nie wykazuje możliwości poświęcenia uwagi na załatwienie rzeczy, z którą do nas przyszedł, warto proponować przełożenie spotkania na dogodniejszy dla klienta termin.

Zajmując się zagadnieniem profesjonalnej obsługi klienta warto zwrócić uwagę na rozmowy z klientem przez telefon. Często jest to zaniedbywany obszar w kontaktach z klientami, tymczasem może okazać się strategicznym punktem w naszej działalności. Jako odpowiedź na realną sytuację w jednej z firm, powstało *10 złotych zasad obsługi telefonicznej*¹³⁰, których znajomość, a także wdrożenie w standardy firmy zdecydowanie wpłynie na pozytywny wizerunek wśród klientów.

Zasada 1.

Zawsze odbieraj telefony. Jeśli telefonów jest zbyt dużo, wyznacz ten, który będzie podawany klientowi do kontaktów i dbaj, aby zawsze był odbierany.

Zasada 2.

Odbiera telefon ta osoba, która jest w danym momencie najbliższej. Nawet, jeśli telefon nie stoi na twoim stanowisku, a ty tylko przechodzisz obok powinienes go odebrać.

¹³⁰ G. Sikorski, *Złote zasady obsługi telefonicznej* w: www.nowoczesnafirma.pl, [dostęp: 15 marca 2010 r.] <http://www.nf.pl/Artykul/7882/Zlote-zasady-obslugi-telefonicznej/jakosc-obsługa-organizacja-sprzedaz/>.

Zasada 3.

Odbieraj telefon po pierwszym dzwonku. Jeśli w tym czasie obsługujesz klienta prze-proś go i odbierz telefon. Klient się nie obrazi za to, że zachowasz się jak profesjonalista. Wie, że gdyby to On dzwonił to jego telefon również zostałby odebrany.

Zasada 4.

Mów z uśmiechem na ustach. Twój uśmiech słychać przez telefon. Ma wtedy bardziej przyjemne brzmienie a klient słysząc go czuje, że jesteś bardziej otwarty na rozmowę.

Zasada 5.

Zawsze zaczynaj od przedstawienia siebie i swojej firmy np.: „Dzień dobry. Firma ABC, Anna Kowalska. W czym mogę pomóc?”.

Zasada 6.

Zawsze wysłuchaj problemu klienta zanim podejmiesz dalsze kroki. Jeśli problem klienta zgłaszany przez telefon jest zbyt złożony, a ty obsługujesz innego klienta zapytaj czy możesz oddzwonić. Jeśli klient wyrazi zgodę to poproś o podanie numeru telefonu, nazwisko klienta i powiedz za ile oddzwonisz. Jeśli nie wyrazi zgody lub problem może nieść w sobie negatywne skutki dla Klienta lub Firmy, przeproś klienta, z którym rozmawiasz przez telefon: „Przepraszam na chwilę, zaraz postaram się Panu pomóc”. Następnie przeproś klienta, które obsługujesz. Powiedz mu, dlaczego ta sprawa jest bardzo ważna i określ ile ci ona zajmie. „Bardzo pana przepraszam. Naszemu Klientowi przed chwilą zginął portfel i prosił abym sprawdziła czy przypadkiem gdzieś nie leży. Zajmie mi to około 3 minut. Jeszcze raz przepraszam”. I dopiero teraz podejmij temat z klientem telefonicznym.

Zasada 7.

Jeśli nie jest to bezwzględnie konieczne – nie przełączaj klienta. Klient czuje się lepiej, kiedy wie, że zaraz podejdzie osoba, która mu pomoże rozwiązać problem lub gdy zaproponujesz, że zapiszesz imię i nazwisko klienta wraz z numerem telefonu i przekażesz je osobie która się z nią skontaktuje.

Zasada 8.

Jeśli przełączasz klienta – najpierw zapytaj o zgodę a potem podaj numer, na który chcesz go przełączyć. W ten sposób nawet gdyby coś poszło nie tak Klient będzie wiedział, na jaki numer powinien dzwonić.

Zasada 9.

Dotrzymuj słowa! Jeśli powiedziałeś, że ktoś oddzwoni – oddzwoni lub sprawdź czy ten ktoś oddzwonił. Jeśli powiedziałeś, że coś sprawdzisz – sprawdź i daj klientowi znać, co ustaliłeś. Jeśli obiecałeś zająć się jakąś sprawą, to nawet gdy twój godzinowy czas pracy się skończył – dotrzymaj słowa

Zasada 10.

Nie dopuszczaj do tego, aby klient czekał przy słuchawce nie wiedząc, co się dzieje. Niepewność jest najgorszym z odczuć klienta. Odcięty od informacji może pomyśleć, że zapomniałeś o nim¹³¹.

Przygotowując się do przeprowadzenia rozmowy telefonicznej z klientem pamiętajmy o tym, aby:

- Zadbać o zebranie niezbędnych danych o kliencie oraz informacji o tym, kto ma decydujący głos w firmie, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji,
- Przedstawić się i podać cel rozmowy,
- Rzeczowo przedstawić ofertę oraz korzyści z nawiązania współpracy,
- Jasno odpowiadać na pytania i zastrzeżenia klienta,
- Umówić się na spotkanie,
- Przygotować notatkę z rozmowy telefonicznej¹³².

Podsumowując, warto zaznaczyć, iż profesjonalna obsługa klienta nie ogranicza się wyłącznie do sprostania bieżącym oczekiwaniom odbiorców naszych usług, lecz wymaga od nas czegoś więcej. Wartość dodaną stanowi na tym obszarze umiejętność dogłębnego poznania klienta, w celu dopasowania obsługi, a przez to również oferty naszej firmy do indywidualnych potrzeb. Niejednokrotnie może okazać się, iż obudziliśmy w kliencie potrzebę otrzymania czegoś, o czym nawet nie śmiał marzyć, tymczasem jest to dla niego osiągalne, wręcz w pełni na to zasługuje i właśnie to otrzymał. Podstawowym zadaniem profesjonalnej, a więc dalekiej od utartych szablonów obsługi klienta jest wykreowanie podejścia do klienta, które zapewni maksymalną satysfakcję z załatwionej transakcji zarówno klientowi, jak i osobie obsługującej. Efektem zadowolającej współpracy z pewnością okaże się lojalność klienta, co w konsekwencji poprowadzi do polecenia naszych usług bądź produktów innym osobom z otoczenia naszego odbiorcy.

¹³¹ Cyt. za: G. Sikorski, *Złote zasady obsługi telefonicznej* w: www.nowoczesnafirma.pl, [dostęp: 15 marca 2010 r.] <http://www.nf.pl/Artykul/7882/Zlote-zasady-obslugi-telefonicznej/jakosc-obsługa-organizacja-sprzedaz/>.

¹³² E. Bendremer, *Skuteczne techniki telemarketingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 83.

Bibliografia

1. Bendremer E., *Skuteczne techniki telemarketingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
2. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
3. Cummins J., Mullin R., *Promocja sprzedaży*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
4. Degen U., *Sztuka nawiązywania pierwszego kontaktu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
5. Leland K., Bailey K., *Obsługa klienta*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
6. Lake N., Hickley K., *Podręcznik obsługi klienta*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
7. *Złote zasady obsługi telefonicznej*, Sikorski G., luty 2008, w: <http://sprzedaz.nf.pl/Artykul/7882/Zlote-zasady-obslugi-telefonicznej/jakosc-obsługa-organizacja-sprzedaz> [dostęp: 15 marca 2010 r.].
8. Wiersema F., *Jak zdobyć klienta*, Oficyna Wydawnicza „Logos”, Warszawa 1999.
9. Wisz-Cieszyńska M., *Badania marketingowe w kształtowaniu strategii obsługi klienta instytucjonalnego*, grudzień 2002, w: <http://www.swiatmarketingu.pl/>, <http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?pbl=publikuj.htm> [dostęp 15 marca 2010 r.].

Załączniki

zosEDG-1 WNIOSEK O WPIS DO EWIDENCJI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
Wniosek ten stanowi jednocześnie zgłoszenie do ZUS/KRUS, urzędu statystycznego oraz naczelnika urzędu skarbowego Wniosek dotyczy osoby fizycznej podlegającej wpisowi do ewidencji działalności gospodarczej			
Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją			
Jeśli wniosek dotyczy wpisu do ewidencji należy wypełnić rubryki oznaczone gwiazdką (*) oraz inne pola, o ile wnioskodawca posiada dane podlegające wpisaniu (patrz instrukcja)			
01. Rodzaj wniosku:* zaznacz w ☐ znakiem X wybraną opcję wniosku ☐ 1 - wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej ☐ 2 - wniosek o zmianę wpisu w ewidencji działalności gospodarczej ☐ 3 - wniosek o wpis informacji o zawieszeniu działalności gospodarczej ☐ 4 - wniosek o wpis informacji o wznowieniu działalności gospodarczej ☐ 5 - zawiadomienie o zaprzestaniu działalności gospodarczej	02. Nazwa i adres organu ewidencyjnego:* 03.1. Właściwy naczelnik urzędu skarbowego:* 03.2. Poprzednio właściwy naczelnik urzędu skarbowego: 04. Urząd Statystyczny w:* 05. Nazwa i adres jednostki ubezpieczeń społecznych:*		
06. Nr wpisu w EDG:			
I. DANE IDENTYFIKACYJNE WNIOSKODAWCY:			
☐ 07. Dane osobowe:	1. Płeć (K/M):* 2. Rodzaj, seria i numer dokumentu tożsamości: ☐ * 3. PESEL: 4. NIP: 5. REGON: 6. Nazwisko:* 7. Imię pierwsze:* 8. Nazwisko rodowe: 9. Imię drugie: 10. Imię ojca:* 11. Imię matki:* 12. Miejsce urodzenia:* 13. Data urodzenia (RRRRMMDD):* 14. Posiadane obywatelstwa:*		
☐ 08. Adres miejsca zamieszkania wnioskodawcy:			
1. Kraj:* 2. Województwo:* 3. Powiat:* 4. Gmina:* 5. Miejscowość: 6. Ulica: 7. Nr nieruchomości: 8. Nr lokalu: 9. Kod pocztowy:* 10. Poczta:* 11. Opis nietypowego miejsca lokalizacji:			
☐ 09. Adres miejsca zameldowania wnioskodawcy (jeśli inny niż w rubryce 08):			
1. Województwo: 2. Powiat: 3. Gmina: 4. Miejscowość: 5. Ulica: 6. Nr nieruchomości: 7. Nr lokalu: 8. Kod pocztowy: 9. Poczta:			
II. DANE DO WNIOSKU O WPIS DO EWIDENCJI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
☐ 10. Oznaczenie przedsiębiorcy, którego wniosek dotyczy:*			
☐ 11. Nazwa skrócona:			☐ 12. Data rozpoczęcia działalności (RRRRMMDD):*
☐ 13. Rodzaje działalności gospodarczej* (na pierwszym miejscu należy wskazać przeważający rodzaj działalności; pozostałe symbole w załączniku EDG-RD)			
symbol (5-znakowy) wg PKD 2007		symbol (5-znakowy) wg PKD 2004	
1.	2.	1.	2.
3.	4.	3.	4.
5.	6.	5.	6.
7.	8.	7.	8.
9.	10.	9.	10.

☐ 14. Adres głównego miejsca wykonywania działalności gospodarczej (jeśli jest inny niż w rubryce 08):			
1. Województwo:		2. Powiat:	
3. Gmina:			
4. Miejscowość:	5. Ulica:	6. Nr nieruchomości:	7. Nr lokalu:
8. Kod pocztowy:	9. Poczta:		
10. Opis nietypowego miejsca lokalizacji:			
☐ 15. Adres do korespondencji (jeśli jest inny niż w rubryce 14):			
1. Województwo:		2. Powiat:	
3. Gmina:			
4. Miejscowość:	5. Ulica:	6. Nr nieruchomości:	7. Nr lokalu:
8. Kod pocztowy:	9. Poczta:	10. Skrytka pocztowa:	
☐ 16. Dane do kontaktu:			
1. Nr telefonu:		2. Adres poczty elektronicznej:	
3. Numer faksu:		4. Strona WWW:	
☐ 17. Przewidywana liczba pracujących:*		☐ 18. Przewidywana liczba zatrudnionych:*	
☐ 19. Data powstania obowiązku opłacania składek ZUS: ____ - ____ - ____			
☐ 20. Dane dla potrzeb KRUS:			
1. Oświadczam, że:			
1) moje sprawy prowadzi jednostka terenowa KRUS w:			
2) chcę kontynuować ubezpieczenie społeczne rolników: ☐ Tak			
3) w poprzednim roku podatkowym:			
a) prowadziłem(am) pozarolniczą działalność gospodarczą: ☐ Tak			
b) współpracowałem(am) przy prowadzeniu pozarolniczej działalności gospodarczej: ☐ Tak			
4) zaświadczenie właściwego naczelnika urzędu skarbowego o kwocie należnego podatku od przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej za poprzedni rok podatkowy:			
a) dostarczyłem(am) właściwej jednostce terenowej KRUS: ☐			
b) dostarczę właściwej jednostce terenowej KRUS w terminie 14 dni od dnia rozpoczęcia prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w rozumieniu ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników: ☐			
2. Załączam zaświadczenie o kwocie należnego podatku od przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej za poprzedni rok podatkowy: ☐			
☐ 21. Informacja o zawieszeniu wykonywania działalności gospodarczej:			
1. Data rozpoczęcia zawieszenia: ____ - ____ - ____		2. Przewidywany okres zawieszenia miesiące	
3. Oświadczam, że nie zatrudniam obecnie pracowników w ramach wykonywanej działalności: ☐			
☐ 22. Informacja o wznowieniu wykonywania działalności gospodarczej od dnia: ____ - ____ - ____			
☐ 23. Informacja o zaprzestaniu wykonywania działalności gospodarczej od dnia: ____ - ____ - ____			
☐ 24. Dane podmiotu prowadzącego dokumentację rachunkową wnioskodawcy:			
1. Firma:		2. NIP: _____	
☐ 25. Adres miejsca przechowywania dokumentacji rachunkowej wnioskodawcy:			
1. Kraj:*	2. Województwo:*	3. Powiat:*	4. Gmina:*
5. Miejscowość:*	6. Ulica:*	7. Nr nieruchomości:*	8. Nr lok.:
9. Kod pocztowy:*	10. Poczta:*		
☐ 26. Rodzaj prowadzonej dokumentacji rachunkowej:*			
☐ 1. Księgi rachunkowe	☐ 2. Podatkowa księga przychodów i rozchodów	☐ 3. Inne ewidencje	☐ 4. Nie jest prowadzona
☐ 27. Prowadzę zakład pracy chronionej ☐ Tak		☐ 28. Prowadzę zagraniczne przedsiębiorstwo drobnej wytwórczości ☐ Tak	
☐ 29. Prowadzę działalność gospodarczą wyłącznie w formie spółki/ek cywilnej/yh ☐ Tak			
Dołączone dokumenty, podać liczbę dokumentów/formularzy:			
☐ EDG-RD szt. ... ;	☐ EDG-MW szt. ... ;	☐ EDG-RB szt. ... ;	☐ Pełnomocnictwo/a szt. ...
własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika		miejscowość i data złożenia wniosku	

Część EDG-MW nr ☐ Dodatkowe miejsca wykonywania działalności gospodarczej			
Wniosek dotyczy osoby fizycznej podlegającej wpisowi do ewidencji działalności gospodarczej			
Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją			
01. Rodzaj zgłoszenia: zaznacz w ☐ znakiem X wybraną opcję: ☐ 1 - wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej ☐ 2 - wniosek o zmianę wpisu w ewidencji działalności gospodarczej ☐ 3 - likwidacja dodatkowego miejsca		02. Nazwa i adres organu ewidencyjnego: 03. Właściwy naczelnik urzędu skarbowego: 04. Urząd Statystyczny w: 05. Nazwa i adres jednostki terenowej ZUS:	
☐ 06. Dane identyfikacyjne wnioskodawcy:			
1. PESEL:		2. NIP:	
3. REGON:			
☐ 07. Adres dodatkowego miejsca wykonywania działalności gospodarczej...:			
1. Nazwa jednostki lokalnej:		2. Numer identyfikacyjny REGON	
3. Kraj:	4. Województwo:	5. Powiat:	6. Gmina:
7. Miejscowość:	8. Ulica:	9. Nr nieruchomości:	10. Nr lokalu:
11. Kod pocztowy:		12. Poczta:	
13. Opis nietypowego miejsca lokalizacji:			
14. Przewidywana liczba pracujących:		15. Przewidywana liczba zatrudnionych:	
16. Data rozpoczęcia działalności jednostki (RRRRMMDD):		17. Jednostka samodzielnie bilansująca: ☐ Tak ☐ Nie	
18. Rodzaje działalności gospodarczej (na pierwszym miejscu należy wskazać przeważający rodzaj działalności; pozostałe symbole w załączniku EDG-RD)			
symbol (5-znakowy) wg PKD 2007		symbol (5-znakowy) wg PKD 2004	
1.	2.	1.	2.
3.	4.	3.	4.
5.	6.	5.	6.
7.	8.	7.	8.
9.	10.	9.	10.
Załączam wniosek EDG-RD ☐			
☐ 08. Adres dodatkowego miejsca wykonywania działalności gospodarczej...:			
1. Nazwa jednostki lokalnej:		2. Numer identyfikacyjny REGON	
3. Kraj:	4. Województwo:	5. Powiat:	6. Gmina:
7. Miejscowość:	8. Ulica:	9. Nr nieruchomości:	10. Nr lokalu:
11. Kod pocztowy:		12. Poczta:	
13. Opis nietypowego miejsca lokalizacji:			
14. Przewidywana liczba pracujących:		15. Przewidywana liczba zatrudnionych:	
16. Data rozpoczęcia działalności jednostki (RRRRMMDD):		17. Jednostka samodzielnie bilansująca: ☐ Tak ☐ Nie	
18. Rodzaje działalności gospodarczej (na pierwszym miejscu należy wskazać przeważający rodzaj działalności; pozostałe symbole w załączniku EDG-RD)			
symbol (5-znakowy) wg PKD 2007		symbol (5-znakowy) wg PKD 2004	
1.	2.	1.	2.
3.	4.	3.	4.
5.	6.	5.	6.
7.	8.	7.	8.
9.	10.	9.	10.
Załączam wniosek EDG-RD ☐			
miejscowość o data złożenia wniosku		własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika	
Instrukcja wypełniania: 1. W razie potrzeby zgłoszenia większej liczby miejsc wykonywania działalności gospodarczej należy użyć kolejnych formularzy EDG-MW 2. Pole 18 dla miejsca wykonywania działalności gospodarczej należy wypełnić wg zasad analogicznych jak dla rubryki 13 formularza EDG-1, z tym że tutaj opisuje się zakres działalności wykonywanej w danym miejscu. Jeżeli w polu 18 zabraknie miejsca - należy wypełnić dodatkowo formularz EDG-RD. 3. Nietypowe miejsca lokalizacji należy opisywać z maksymalną możliwą dokładnością. 4. Jeżeli miejsce wykonywania działalności gospodarczej znajduje się poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, informacja ta nie zostanie wpisana do rejestru REGON. 5. Wypełniony wniosek należy podpisać.			

Część EDG-RB nr ☐ Informacja o rachunkach bankowych Część EDG-RB organ ewidencyjny przekazuje naczelnikowi urzędu skarbowego oraz właściwej jednostce terenowej ZUS Wniosek dotyczy tylko osoby fizycznej podlegającej wpisowi do ewidencji działalności gospodarczej		
Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją		
01. Właściwy naczelnik urzędu skarbowego:		
02. Nazwa i adres jednostki terenowej ZUS:		
I. Dane identyfikacyjne wnioskodawcy:		
☐ 03. Oznaczenie przedsiębiorcy:		
☐ 04. Dane identyfikacyjne wnioskodawcy:		
1. NIP:	2. PESEL:	
II. Dane identyfikacyjne rachunków bankowych wnioskodawcy:		
☐ 05. Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:		
1. Kraj siedziby banku:	2. Pełna nazwa banku/oddziału:	
3. Posiadacz rachunku:	5. Likwidacja ☐	
4. Nr rachunku (26 znaków):		
6. Rachunek, na który będzie dokonywany zwrot podatku ☐		
☐ 06. Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:		
1. Kraj siedziby banku:	2. Pełna nazwa banku/oddziału:	
3. Posiadacz rachunku:	5. Likwidacja ☐	
4. Nr rachunku (26 znaków):		
☐ 07. Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:		
1. Kraj siedziby banku:	2. Pełna nazwa banku/oddziału:	
3. Posiadacz rachunku:	5. Likwidacja ☐	
4. Nr rachunku (26 znaków):		
☐ 08. Osobisty rachunek bankowy (niezwiązany z prowadzeniem działalności gospodarczej):		
1. Kraj siedziby banku:	2. Pełna nazwa banku/oddziału:	
3. Posiadacz rachunku:	5. Rezygnacja ☐	
4. Nr rachunku (26 znaków):		
☐ 09. Informacja o numerach identyfikacyjnych uzyskanych w innych krajach:		
1. Kraj:	2. Nr:	
1. Kraj:	2. Nr:	
miejsce i data złożenia wniosku		własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika
Instrukcja wypełniania: 1. Część EDG-RB należy wypełniać pismem wyraźnym, bez poprawek i skreśleń. 2. Można wskazać rachunki posiadane w Spółdzielczej Kasie Oszczędnościowo-Kredytowej. 3. Należy podać wszystkie rachunki bankowe związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. W przypadku posiadania kilku rachunków należy jako pierwszy podać rachunek do zwrotu podatku (rubryka 05) i wskazać takie jego przeznaczenie. 4. Podanie informacji o osobistym rachunku bankowym nie jest obowiązkowe. Na wskazany rachunek będą dokonywane ewentualne zwroty nadpłaty podatku dochodowego. Można podać jedynie taki rachunek, którego jest się właścicielem lub współwłaścicielem. Wpisane dane aktualizują poprzedni stan danych, jednak po zmianie właściwego naczelnika urzędu skarbowego należy ponownie wskazać rachunek. W przypadku rezygnacji z otrzymywania zwrotu nadpłaty podatku dochodowego na rachunek osobisty (również z powodu likwidacji) należy zaznaczyć pozycję [Rezygnacja]. 5. Rubrykę 9 należy wypełnić, o ile dotyczy. 6. Wypełniony wniosek należy podpisać.		

Część EDG-RD nr ☐ WYKONYWANA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA			
Wniosek dotyczy osoby fizycznej podlegającej wpisowi do ewidencji działalności gospodarczej			
Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją			
01. Nazwa i adres organu ewidencyjnego			
02. Właściwy naczelnik urzędu skarbowego			
03. Urząd Statystyczny w			
04. Centrala KRUS ☐			
05. Oznaczenie przedsiębiorcy:			
06. Dane identyfikacyjne wnioskodawcy:			
1. PESEL:		2. NIP:	
		3. REGON:	
☐ 07. Rodzaje wykonywanej działalności gospodarczej:			
Ciąg dalszy informacji z rubryki 13 wniosku EDG-1 ☐ albo ciąg dalszy informacji z rubryki 18 części EDG-MW ☐ dodatkowe miejsca wykonywania działalności oznaczonego kolejnym numerem ze zgłoszenia EDG-MW (proszę zaznaczyć właściwy kwadrat)			
symbol (5-znakowy) wg PKD 2007		symbol (5-znakowy) wg PKD 2004	
11.	12.	11.	12.
13.	14.	13.	14.
15.	16.	15.	16.
17.	18.	17.	18.
19.	20.	19.	20.
21.	22.	21.	22.
23.	24.	23.	24.
25.	26.	25.	26.
27.	28.	27.	28.
29.	30.	29.	30.
...	...	...	...
miejscowość i data złożenia wniosku		własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika	
Instrukcja wypełniania:			
1. Część EDG-RD należy wypełniać na maszynie lub długopisem pismem wyraźnym, bez poprawek i skreśleń.			
2. Rubrykę 04 wypełnia wyłącznie osoba podlegająca ubezpieczeniu w KRUS, wstawiając znak x w kwadracie.			
3. Jeżeli wniosek jest zgłoszeniem zmian, należy podać numer REGON odpowiednio podmiotu albo jego jednostki lokalnej, której wniosek dotyczy.			
4. Jeśli w rubryce 13 wniosku EDG-1 albo rubryce 7 lub 8 pole 18 części EDG -MW zabraknie miejsca na wyszczególnienie rodzajów działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorcę, wtedy ciąg dalszy tej rubryki stanowi niniejszy załącznik; poszczególne rodzaje działalności powinny być określone kodami podklas (5 znaków) rodzajów działalności wg klasyfikacji PKD 2007 i do dnia 31 grudnia 2009 r. wg klasyfikacji PKD 2004.			
5. W celu ustalenia kodu przypisanego poszczególnym rodzajom działalności gospodarczej należy:			
a) skorzystać z publikacji dostępnych w organie ewidencyjnym,			
b) skorzystać z serwisu informacyjnego GUS zamieszczonego na stronie internetowej pod adresem www.stat.gov.pl/Klasyfikacje , gdzie dostępne są również klucze powiązań pomiędzy klasyfikacjami PKD 2007 i PKD 2004.			
6. Wypełniony wniosek należy podpisać.			

[illegible]

¹⁾ Wpisać, której części wniosku korekta dotyczy: EDG-1 albo EDG-MW, albo EDG-RB, albo EDG-RD.

KRS-W1	Sygnatura akt (wypełnia sąd)	
 Krajowy Rejestr Sądowy	Wniosek o rejestrację podmiotu w rejestrze przedsiębiorców SPÓŁKA JAWNA, SPÓŁKA PARTNERSKA, SPÓŁKA KOMANDYTOWA	
- Formularz należy wypełnić w języku polskim, czytelnie, na maszynie, komputerowo lub ręcznie, wielkimi, drukowanymi literami. - Wnioskodawca wypełnia pola jasne. - We wszystkich wypełnianych polach, w których występuje możliwość wyboru, należy wstawić X w jednym odpowiednim kwadracie. - Wszystkie pola, w których nie będą wpisane odpowiednie informacje, należy przekreślić. - Wniosek składa się do sądu rejonowego (sądu gospodarczego) właściwego ze względu na siedzibę podmiotu, którego wpis dotyczy. Wniosek można złożyć w biurze podawczym właściwego sądu lub nadać w urzędzie pocztowym na adres sądu. - Wniosek złożony z naruszeniem przepisu art. 19 ust. 2 ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym lub nieprawidłowo wypełniony, podlega zwróceniu, bez wzywania o uzupełnienie braków.		
Miejsce na notatki Sądu		Data wpływu (wypełnia Sąd)
SĄD, DO KTÓREGO SKŁADANY JEST WNIOSEK		
1. Nazwa sądu Sąd Rejonowy		
SIEDZIBA PODMIOTU REJESTROWANEGO		
2. Województwo	3. Powiat	
4. Gmina	5. Miejscowość	
OKREŚLENIE REJESTRACJI		
6. Rejestracja dotyczy: ☐ 1. Nowego podmiotu ☐ 2. Podmiotu uprzednio zarejestrowanego (przejście)¹		

Część A

A.1	DANE WNIOSKODAWCY
7.	Wnioskodawca ☐ 1. Spółka ☐ 2. Inny wnioskodawca Pola o numerach 8 i 9 należy wypełnić tylko wówczas, gdy w polu 7 zaznaczono „Inny wnioskodawca”. W pozostałych przypadkach pola te należy przekreślić.
8.	Nazwa / firma lub nazwisko
9.	Imię

¹ Dotyczy podmiotu, który przed 1 stycznia 2001 r. uzyskał wpis w odpowiednim rejestrze sądowym.

A.2 DANE ADRESATA KORESPONDENCJI				
A.2.1 Oznaczenie adresata korespondencji				
10. Nazwa / firma lub nazwisko				
11. Imię				
A.2.2 Adres dla korespondencji				
12. Ulica		13. Nr domu	14. Nr lokalu	15. Miejscowość
16. Kod pocztowy	17. Poczta			18. Kraj

A.3 DANE PEŁNOMOCNIKA PROCESOWEGO				
A.3.1 Oznaczenie pełnomocnika				
19. Nazwa / firma lub nazwisko				
20. Imię				
A.3.2 Adres pełnomocnika				
21. Ulica		22. Nr domu	23. Nr lokalu	24. Miejscowość
25. Kod pocztowy	26. Poczta			27. Kraj

Część B

Wnoszę o dokonanie wpisu zgodnie z informacjami zamieszczonymi we wniosku i na załącznikach:	
B.1 DANE SPÓŁKI	
28. Firma spółki	
29. Oznaczenie formy prawnej: (Należy zaznaczyć odpowiedni kwadrat)	
☐ 1. Spółka jawna	☐ 2. Spółka partnerska ☐ 3. Spółka komandytowa

Część C

C.1 DANE O WCZEŚNIEJSZEJ REJESTRACJI SPÓŁKI (Pola od 30 do 33 dotyczą wyłącznie spółki uprzednio zarejestrowanej. W przypadku zgłoszenia nowej spółki pola te należy przekreślić.)	
30. Nazwa sądu prowadzącego rejestr	
31. Nazwa rejestru	32. Numer w rejestrze
RHA	
33. Numer identyfikacji podatkowej NIP	34. Numer identyfikacyjny REGON

C.2 INFORMACJA O PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ Z INNYMI PODMIOTAMI NA PODSTAWIE UMOWY SPÓŁKI CYWILNEJ (Dotyczy tylko spółki uprzednio zarejestrowanej.)	
35. Czy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą z innymi podmiotami na podstawie umowy spółki cywilnej?	☐ TAK ☐ NIE

C.3 SIEDZIBA I ADRES SPÓŁKI			
36. Województwo		37. Powiat	
38. Gmina		39. Miejscowość	
40. Ulica		41. Nr domu	42. Nr lokalu
43. Kod pocztowy	44. Poczta		

C.4 INFORMACJA O UMOWIE <i>(Dla spółki uprzednio zarejestrowanej należy podać informację o umowie stanowiącej podstawę dokonania wpisu do Rejestru Handlowego oraz o zmianach umowy dotychczas nie zarejestrowanych.)</i>	
45. Data zawarcia umowy (dzień – miesiąc – rok) i jeśli jest ona zawarta w formie aktu notarialnego, oznaczenie notariusza i kancelarii notarialnej, numer repertorium oraz dla spółki przerejestrowywanej w przypadku zmiany umowy – numery zmienionych, dodanych, usuniętych paragrafów (innych jednostek redakcyjnych)	

C.5 INFORMACJA O CZASIE, NA JAKI UTWORZONA JEST SPÓŁKA	
46. Spółka utworzona jest na czas:	
☐	1. Oznaczony, jaki ?
☐	2. Nieoznaczony

Część D

D.1 INFORMACJA O ZAŁĄCZNIKACH:		
- Jeśli spółka posiada oddziały należy wypełnić załącznik KRS-WA „Oddziały, terenowe jednostki organizacyjne”. - W celu wpisania danych na temat wspólników spółki jawnej należy wypełnić odpowiednią liczbę załączników KRS-WB „Wspólnicy spółki jawnej lub komplementariusze spółki komandytowo – akcyjnej.” - W celu wpisania danych na temat wspólników spółki komandytowej należy wypełnić odpowiednią liczbę załączników KRS-WC „Wspólnicy spółki komandytowej”. - W celu wpisania danych na temat partnerów spółki należy wypełnić odpowiednią liczbę załączników KRS-WD „Partnerzy”. - Jeśli spółka powstała w wyniku przekształcenia należy wypełnić załącznik KRS-WH „Sposób powstania podmiotu”. - W celu wpisania informacji o wspólnikach uprawnionych do reprezentowania spółki lub informacji o zarządzie (jeśli został powołany w przypadku spółki partnerskiej) i o osobach wchodzących w jego skład oraz o sposobie reprezentacji należy wypełnić załącznik KRS-WK „Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki”. - Jeśli spółka posiada prokurentów należy wypełnić załącznik KRS-WL „Prokurenci”. - W celu wpisania przedmiotu działalności spółki należy wypełnić załącznik: KRS-WM „Przedmiot działalności”. - Jeśli razem z niniejszym wnioskiem składane są: roczne sprawozdanie finansowe, opinia biegłego rewidenta, uchwała lub postanowienie o zatwierdzeniu sprawozdania finansowego należy wypełnić załącznik KRS-ZN „Sprawozdania finansowe i inne dokumenty”.		
D.1.1 Lista załączonych formularzy uzupełniających		
Lp.	Nazwa załącznika	Liczba załączników
1.	KRS-WA Oddziały, terenowe jednostki organizacyjne	
2.	KRS-WH Sposób powstania podmiotu	
3.	KRS-WB Wspólnicy spółki jawnej lub komplementariusze spółki komandytowo – akcyjnej	
4.	KRS WC Wspólnicy spółki komandytowej	
5.	KRS WD Partnerzy	
6.	KRS-WK Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki	
7.	KRS-WL Prokurenci, pełnomocnicy spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, jednostki badawczo-rozwojowej	
8.	KRS-WM Przedmiot działalności	
9.	KRS-ZN Sprawozdania finansowe i inne dokumenty	
10.		

D.1.2 Lista załączonych dokumentów

	Nazwa załączonego dokumentu	Liczba egzemplarzy	Określenie formy dokumentu: (Należy wstawić znak X w odpowiednim polu)	
			papierowa	elektroniczna
1.	Umowa spółki (tekst jednolity w przypadku spółki przerejestrowywanej)			
2.	Dokument o powołaniu członków zarządu spółki (dotyczy spółki partnerskiej)			
3.	Wykaz wspólników (partnerów, komplementariuszy, komandytariuszy) wraz z ich adresami (adresami dla doręczeń) zgodnie z kodeksem spółek handlowych			
4.	Wzory podpisów			
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

D.2 OSOBY SKŁADAJĄCE WNIOSEK

Imię i nazwisko	Data	Podpis

Miejsce na naklejenie znaczków sądowych, potwierdzenie opłaty ew. potwierdzenie przelewu

KRS-WB  Krajowy Rejestr Sądowy	WSPÓLNICY SPÓŁKI JAWNEJ, KOMPLEMENTARIUSZE SPÓŁKI KOMANDYTOWO – AKCYJNEJ Załącznik do wniosku o rejestrację podmiotu w rejestrze przedsiębiorców
DANE PODMIOTU (zgodne z podanymi we wniosku)	
Nazwa / firma _____	
Jeśli wspólników / komplementariuszy jest więcej niż trzech, informacje o pozostałych należy wpisać na kolejnych egzemplarzach załącznika „Wspólnicy spółki jawnej, komplementariusze spółki komandytowo - akcyjnej”.	

Część I

I.1 DANE WSPÓLNIKA / KOMPLEMENTARIUSZA	
1. Czy wspólnik / komplementariusz jest osobą fizyczną ? ☐ TAK ☐ NIE (Jeśli zaznaczono odpowiedź „TAK” pola o numerach 7 i 8 w części I.1 należy przekreślić.)	
2. Nazwa / firma / nazwisko lub pierwszy człon nazwiska złożonego 3. Drugi człon nazwiska złożonego	
4. Pierwsze imię	5. Drugie imię
6. Numer PESEL _____	
7. Numer KRS _____	8. Numer identyfikacyjny REGON _____
Informacje o wspólniku / komplementariuszu będącym osobą fizyczną	
9. Czy wspólnik / komplementariusz pozostaje w związku małżeńskim ? ☐ TAK ☐ NIE (W przypadku zaznaczenia odpowiedzi „NIE” pola oznaczone numerami 10 i 11 w części I.1 należy przekreślić.)	
10. Czy została zawarta małżeńska umowa majątkowa ? ☐ TAK ☐ NIE	
11. Czy powstała rozdzielnosc majątkowa między małżonkami ? ☐ TAK ☐ NIE	
12. Czy wspólnik / komplementariusz ma ograniczoną zdolność do czynności prawnych ? ☐ TAK ☐ NIE	
I.2 DANE WSPÓLNIKA / KOMPLEMENTARIUSZA	
1. Czy wspólnik / komplementariusz jest osobą fizyczną ? ☐ TAK ☐ NIE (Jeśli zaznaczono odpowiedź „TAK” pola o numerach 7 i 8 w części I.2 należy przekreślić.)	
2. Nazwa / firma / nazwisko lub pierwszy człon nazwiska złożonego 3. Drugi człon nazwiska złożonego	
4. Pierwsze imię	5. Drugie imię
6. Numer PESEL _____	
7. Numer KRS _____	8. Numer identyfikacyjny REGON _____

Informacje o wspólniku / komplementariuszu będącym osobą fizyczną	
9. Czy wspólnik / komplementariusz pozostaje w związku małżeńskim ? <i>(W przypadku zaznaczenia odpowiedzi „NIE” pola oznaczone numerami 10 i 11 w części I.2 należy przekreślić.)</i>	☐ TAK ☐ NIE
10. Czy została zawarta małżeńska umowa majątkowa ?	☐ TAK ☐ NIE
11. Czy powstała rozdzielność majątkowa między małżonkami ?	☐ TAK ☐ NIE
12. Czy wspólnik / komplementariusz ma ograniczoną zdolność do czynności prawnych ?	☐ TAK ☐ NIE

I.3 DANE WSPÓLNIKA / KOMPLEMENTARIUSZA	
1. Czy wspólnik / komplementariusz jest osobą fizyczną ? <i>(Jeśli zaznaczono odpowiedź „TAK” pola o numerach 7 i 8 w części I.3 należy przekreślić.)</i>	
☐ TAK ☐ NIE	
2. Nazwa / firma / nazwisko lub pierwszy człon nazwiska złożonego	3. Drugi człon nazwiska złożonego
4. Pierwsze imię	5. Drugie imię
6. Numer PESEL	
7. Numer KRS	8. Numer identyfikacyjny REGON

Informacje o wspólniku / komplementariuszu będącym osobą fizyczną	
9. Czy wspólnik / komplementariusz pozostaje w związku małżeńskim ? <i>(W przypadku zaznaczenia odpowiedzi „NIE” pola oznaczone numerami 10 i 11 w części I.3 należy przekreślić.)</i>	☐ TAK ☐ NIE
10. Czy została zawarta małżeńska umowa majątkowa ?	☐ TAK ☐ NIE
11. Czy powstała rozdzielność majątkowa między małżonkami ?	☐ TAK ☐ NIE
12. Czy wspólnik / komplementariusz ma ograniczoną zdolność do czynności prawnych ?	☐ TAK ☐ NIE

Część II

II.1 PODPISY OSÓB SKŁADAJĄCYCH WNIOSEK	

KRS-WK	ORGANY PODMIOTU / WSPÓLNICY UPRAWNIENI DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI
 Krajowy Rejestr Sądowy	Załącznik do wniosku o rejestrację lub o zmianę danych podmiotu w rejestrze przedsiębiorców lub rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji i publicznych zakładów opieki zdrowotnej

DANE PODMIOTU (zgodne z podanymi we wniosku)

Nazwa / Firma

Jeśli osób wchodzących w skład organu lub wspólników reprezentujących spółkę jest więcej niż dwóch, informacje o nich należy wpisać na kolejnych egzemplarzach załącznika KRS-WK. W przypadku, gdy wpis dotyczy organu reprezentacji, informację o sposobie reprezentacji należy wpisać tylko na pierwszym egzemplarzu załącznika, a na pozostałych pole oznaczone numerem 3 przekreślić.

Część I

I.1	OKREŚLENIE ORGANU PODMIOTU / WSPÓLNIKÓW UPRAWNIONYCH DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI , KTÓRYCH DOTYCZY WPIS
1. Zgłoszenie dotyczy: ☐ 1. Organu uprawnionego do reprezentacji podmiotu ☐ 2. Wspólników uprawnionych do reprezentowania spółki ☐ 3. Organu nadzoru W przypadku zaznaczenia kwadratu 2 pole oznaczone numerem 2 w części I.1 należy przekreślić. W przypadku zaznaczenia kwadratu 3 pole oznaczone numerem 3 w części I.2 należy przekreślić. 2. Nazwa organu	
I.2	INFORMACJA O SPOSOBIE REPREZENTACJI PODMIOTU <i>(Informacja obejmuje:</i> - sposób reprezentowania podmiotu przez zarząd, jeżeli został powołany, - sposób reprezentacji podmiotu przez prokurentów, jeżeli została ustanowiona prokura, - sposób reprezentacji spółki przez wspólników, w przypadku gdy wspólnikiem jest osoba prawna – wskazanie osób reprezentujących osobę prawną w spółce, której wpis dotyczy.) <i>)</i>
3. Sposób reprezentacji	

Część II

II.1 DANE OSOBY WCHODZĄCEJ W SKŁAD ORGANU / WSPÓLNIKA UPRAWNIONEGO DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI	
1. Czy osoba, której dotyczy wpis jest osobą fizyczną ? ☐ TAK ☐ NIE (Jeśli zaznaczono odpowiedź „TAK” pola o numerach 7 i 8 należy przekreślić.)	
2. Nazwa / firma / nazwisko lub pierwszy człon nazwiska złożonego	3. Drugi człon nazwiska złożonego
4. Pierwsze imię	5. Drugie imię
6. Numer PESEL _ _ _ _ _	
7. Numer KRS _ _ _ _ _	8. Numer identyfikacyjny REGON _ _ _ _ _
Informacje dotyczące osoby wchodzącej w skład organu reprezentacji	
9. Funkcja osoby w organie reprezentacji	
10. Czy osoba wchodząca w skład organu reprezentacji jest zawieszona ? ¹ ☐ TAK ☐ NIE	
11. Data do jakiej osoba została zawieszona (dzień – miesiąc – rok) ¹ _ _ _ - _ _ - _ _ _	

II.2 DANE OSOBY WCHODZĄCEJ W SKŁAD ORGANU / WSPÓLNIKA UPRAWNIONEGO DO REPREZENTOWANIA SPÓŁKI	
1. Czy osoba, której dotyczy wpis jest osobą fizyczną ? ☐ TAK ☐ NIE (Jeśli zaznaczono odpowiedź „TAK” pola o numerach 7 i 8 należy przekreślić.)	
2. Nazwa / firma / nazwisko lub pierwszy człon nazwiska złożonego	3. Drugi człon nazwiska złożonego
4. Pierwsze imię	5. Drugie imię
6. Numer PESEL _ _ _ _ _	
7. Numer KRS _ _ _ _ _	8. Numer identyfikacyjny REGON _ _ _ _ _
Informacje dotyczące osoby wchodzącej w skład organu reprezentacji	
9. Funkcja osoby w organie reprezentacji	
10. Czy osoba wchodząca w skład organu reprezentacji jest zawieszona ? ¹ ☐ TAK ☐ NIE	
11. Data do jakiej osoba została zawieszona (dzień – miesiąc – rok) ¹ _ _ _ - _ _ - _ _ _	

Część III

III.1 PODPISY OSÓB SKŁADAJĄCYCH WNIOSEK	

¹ Dotyczy podmiotów, dla których przepisy dopuszczają zawieszenie osoby wchodzącej w skład organu reprezentacji.

KRS-Z1	Sygnatura akt (wypełnia sąd)					
 Krajowy Rejestr Sądowy	Wniosek o zmianę danych podmiotu w rejestrze przedsiębiorców SPÓŁKA JAWNA, SPÓŁKA PARTNERSKA, SPÓŁKA KOMANDYTOWA					
- Formularz należy wypełnić w języku polskim, czytelnie, na maszynie, komputerowo lub ręcznie, wielkimi, drukowanymi literami. - Wnioskodawca wypełnia pola jasne. - We wszystkich wypełnianych polach, w których występuje możliwość wyboru, należy wstawić X w jednym odpowiednim kwadracie. - Wszystkie pola, w których nie będą wpisane odpowiednie informacje, należy przekreślić. - Wniosek składa się do sądu rejonowego (sądu gospodarczego) właściwego ze względu na siedzibę podmiotu, którego wpis dotyczy. Wniosek można złożyć w biurze podawczym właściwego sądu lub nadać w urzędzie pocztowym na adres sądu. - Wniosek złożony z naruszeniem przepisu art. 19 ust.2 ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym lub nieprawidłowo wypełniony podlega zwróceniu, bez wzywania o uzupełnienie braków.						
Miejsce na notatki Sądu		Data wpływu (wypełnia Sąd)				
SĄD, DO KTÓREGO SKŁADANY JEST WNIOSEK 1. Nazwa sądu Sąd Rejonowy						
SIEDZIBA PODMIOTU REJESTROWANEGO <table border="1"> <tr> <td>2. Województwo</td> <td>3. Powiat</td> </tr> <tr> <td>4. Gmina</td> <td>5. Miejscowość</td> </tr> </table>			2. Województwo	3. Powiat	4. Gmina	5. Miejscowość
2. Województwo	3. Powiat					
4. Gmina	5. Miejscowość					
Część A						
A.1 DANE SPÓŁKI						
6. Numer KRS						
7. Oznaczenie formy prawnej						
☐ 1. Spółka jawna ☐ 2. Spółka partnerska ☐ 3. Spółka komandytowa						
8. Firma spółki						
9. Numer identyfikacji podatkowej NIP		10. Numer identyfikacyjny REGON				
Część B						
B.1 DANE WNIOSKODAWCY						
11. Wnioskodawca:						
☐ 1. Spółka ☐ 2. Inny wnioskodawca						
Pola o numerach 12 i 13 należy wypełnić tylko wówczas, gdy w polu o numerze 11 zaznaczono „Inny wnioskodawca”. W pozostałych przypadkach pola te należy przekreślić.						

12.	Nazwa / firma lub nazwisko			
13.	Imię			

B.2 DANE ADRESATA KORESPONDENCJI							
B.2.1 Oznaczenie adresata korespondencji							
14.	Nazwa / firma lub nazwisko						
15.	Imię						
B.2.2 Adres do korespondencji							
16.	Ulica	17.	Nr domu	18.	Nr lokalu	19.	Miejscowość
20.	Kod pocztowy	21.	Poczta		22.	Kraj	

B.3 DANE PEŁNOMOCNIKA PROCESOWEGO							
B.3.1 Oznaczenie pełnomocnika							
23.	Nazwa / firma lub nazwisko						
24.	Imię						
B.3.2 Adres pełnomocnika							
25.	Ulica	26.	Nr domu	27.	Nr lokalu	28.	Miejscowość
29.	Kod pocztowy	30.	Poczta		31.	Kraj	

Część C

Wnoszę o dokonanie wpisu zgodnie z informacjami zamieszczonymi we wniosku i na załącznikach:	
- Wszystkie informacje o spółce, które uległy zmianie należy wpisać w odpowiednim polu, podając ich aktualną treść. - Jeśli któraś z informacji nie uległa zmianie, to pole przeznaczone na jej wpisanie należy przekreślić, a jeśli jest to pole, w którym występuje możliwość wyboru odpowiedzi, należy zaznaczyć odpowiedź „BEZ ZMIAN”.	

C.1 ZMIANA FIRMY SPÓŁKI	
32.	Nowa firma spółki

C.2 ZMIANA INFORMACJI O PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ Z INNYMI PODMIOTAMI NA PODSTAWIE UMOWY SPÓŁKI CYWILNEJ	
33.	Czy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą z innymi podmiotami na podstawie umowy spółki cywilnej ? ☐ TAK ☐ NIE ☐ BEZ ZMIAN

C.3 ZMIANA SIEDZIBY I ADRESU SPÓŁKI			
- W przypadku zmiany siedziby spółki należy wypełnić pola oznaczone numerami od 34 do 42. - W przypadku zmiany adresu bez zmiany siedziby należy wypełnić pola oznaczone numerami od 38 do 42.			
34.	Województwo	35.	Powiat
36.	Gmina	37.	Miejscowość

38. Ulica	39. Nr domu	40. Nr lokalu
41. Kod pocztowy	42. Poczta	

C.4 ZMIANA UMOWY

43. Data zmiany umowy (dzień – miesiąc – dzień), a jeśli jest ona w formie aktu notarialnego - numer repertorium, oznaczenie notariusza i kancelarii notarialnej oraz numery zmienionych, dodanych, usuniętych paragrafów (innych jednostek redakcyjnych)

C.5 ZMIANA INFORMACJI O CZASIE, NA JAKI UTWORZONA JEST SPÓŁKA

44. Spółka utworzona jest na czas:

- ☐ 1. Oznaczony, jaki ?
☐ 2. Nieoznaczony
☐ 3. Bez zmian

Część D

D.1 INFORMACJA O ZAŁĄCZNIKACH:

- W celu wpisania nowego oddziału lub wykreślenia oddziału, lub zmiany informacji o oddziale spółki należy wypełnić załącznik KRS-ZA „Zmiana - oddziały, terenowe jednostki organizacyjne”.
- W celu wpisania zmiany informacji o wspólnikach spółki jawnej należy wypełnić załącznik KRS-ZB „Zmiana - wspólnicy spółki jawnej lub komplementariusze spółki komandytowo - akcyjnej”.
- W celu wpisania zmiany informacji o wspólnikach spółki komandytowej należy wypełnić załącznik KRS-ZC „Zmiana - wspólnicy spółki komandytowej”.
- W celu wpisania zmiany informacji o partnerach spółki partnerskiej należy wypełnić załącznik KRS-ZD „Zmiana - partnerzy”.
- W celu wpisania organu uprawnionego do reprezentacji spółki (jeśli został powołany w przypadku spółki partnerskiej) lub wspólników uprawnionych do reprezentowania spółki należy wypełnić załącznik „Organy podmiotu / Wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki” oznaczony symbolem KRS-WK. W celu wykreślenia organu, zmiany informacji o osobach wchodzących w jego skład lub zmiany informacji o wspólnikach uprawnionych do reprezentowania spółki, lub zmiany informacji o sposobie reprezentacji spółki należy wypełnić załącznik KRS-ZK „Zmiana-organy podmiotu/ wspólnicy uprawnieni do reprezentowania spółki”.
- W celu wpisania prokurenta lub zmiany jego danych, lub wykreślenia prokurenta należy wypełnić załącznik KRS-ZL „Zmiana -prokurenci, pełnomocnicy spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, jednostki badawczo-rozwojowej”.
- W celu wpisania zmiany informacji o przedmiocie działalności spółki należy wypełnić załącznik KRS-ZM „Zmiana - przedmiot działalności”.
- W celu wpisania wzmianki o złożonych sprawozdaniach finansowych i innych dokumentach należy wypełnić załącznik KRS-ZN „Sprawozdania finansowe i inne dokumenty”.
- W celu wpisania informacji o połączeniu spółki należy wypełnić załącznik KRS-ZH „Zmiana - połączenie, podział, przekształcenie spółki”.
- W celu wpisania informacji (jeśli wcześniej nie była zgłaszana) o posiadanym przez spółkę numerze REGON lub o numerze NIP należy wypełnić załącznik KRS-ZY „Numer identyfikacyjny REGON, numer identyfikacji podatkowej NIP”.

D.1.1 Lista załączonych formularzy uzupełniających

Lp.	Nazwa załącznika	Liczba załączników
1.	KRS-ZA Zmiana – oddziały, terenowe jednostki organizacyjne	
2.	KRS-ZB Zmiana – wspólnicy spółki jawnej lub komplementariusze spółki komandytowo – akcyjnej	
3.	KRS-ZC Zmiana – wspólnicy spółki komandytowej	
4.	KRS-ZD Zmiana – partnerzy	
5.	KRS-WK Organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania podmiotu	

6.	KRS-ZK Zmiana – organy podmiotu / wspólnicy uprawnieni do reprezentowania podmiotu	
7.	KRS-ZL Zmiana – prokurenci lub pełnomocnicy spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, jednostki badawczo-rozwojowej	
8.	KRS-ZM Zmiana – przedmiot działalności	
9.	KRS-ZN Sprawozdania finansowe i inne dokumenty	
10.	KRS-ZH Zmiana – połączenie, podział, przekształcenie spółki	
11.	KRS-ZY Numer identyfikacyjny REGON, numer identyfikacji podatkowej NIP	
12.		

D.1.2 Lista załączonych dokumentów

	Nazwa załączonego dokumentu	Liczba egzemplarzy	Określenie formy dokumentu: (Należy wstawić znak X w odpowiednim polu)	
			papierowa	elektroniczna
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

D.2	OSOBY SKŁADAJĄCE WNIOSEK
-----	--------------------------

Imię i nazwisko	Data	Podpis

Miejsce na naklejenie znaczków sądowych, potwierdzenie opłaty ew. potwierdzenie przelewu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego