PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

PODRĘCZNIK. STUDIA PRZYPADKÓW



SYLWIA SKRZYPEK-AHMED

5
TOM

Tom 5 Kompetencje, Wiedza, Innowacje – Zintegrowany Program Rozwoju WSEI w Lublinie – Etap II

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Część pierwsza
Podręcznik

Sylwia Skrzypek-Ahmed

Lublin 2021

WYŻSZA SZKOŁA EKONOMII I INNOWACJI W LUBLINIE
Seria wydawnicza:
Kompetencje, Wiedza, Innowacje
– Zintegrowany Program Rozwoju WSEI w Lublinie – Etap II
Tom 5

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Cz. I – Podręcznik. Cz. II – Studia przypadków

Autor:
Sylwia Skrzypek-Ahmed
ORCID: 0000-0002-1211-0683

Recenzenci:
prof. Włodzimierz Martyniuk
prof. Tomasz Wołowiec

Korekta:
Eliza Orman

Skład, łamanie:
Marta Krysińska-Kudlak

Projekt okładki:
Patrycja Kaczmarek

Grafika na okładce:
jcomp/Freepik.com

@Copyright by
Innovatio Press, Lublin 2021

Wszelkie prawa zastrzeżone. W sprawie kopiowania lub rozpowszechniania fragmentów albo całości niniejszej pracy należy kontaktować się z wydawcą.
Publikacja oraz recenzje zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Proces wydawniczy (korekta, skład) sfinansowano z dotacji na zadania związane z zapewnieniem osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia.

Printed in Poland
Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji
20-209 Lublin, ul. Projektowa 4
tel.: +48 81 749 17 77, fax: + 48 81 749 32 13
www.wsei.lublin.pl

ISBN – wersja elektroniczna: 978-83-66159-79-2

Spis treści

Wstęp 7

1. Przedsiębiorca – przedsiębiorczość – podstawy ekonomii 12
   1. Osoba przedsiębiorcy 13
   2. Cechy osobowe przedsiębiorcy 17
   3. Pojęcie przedsiębiorczości 21
   4. Przedsiębiorczość międzynarodowa 26
   5. Przedsiębiorczość a ekonomia i zarządzanie 32
   6. Racjonalność oczekiwań i rachunek ekonomiczny w działalności przedsiębiorczej 36
   7. Podstawowe pojęcia ekonomiczne 39
   8. Znajomość elastyczności popytu i podaży w działalności przedsiębiorczej 44
   9. Prognozowanie popytu 53
   10. Pytania testowe 58

2. Rejestracja działalności i formy jej opodatkowania 63
   1. Rejestracja działalności gospodarczej 64
   2. Urząd skarbowy, ZUS i KRS 69
   3. Wybór metody prowadzenia rozliczeń księgowych i podatkowych małej firmy 74
   4. Zasady ogólne opodatkowania działalności gospodarczej 89
   5. Podatek liniowy jako forma opodatkowania 95
   6. Księgowość przy opodatkowaniu na zasadach ogólnych 99
   7. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych 104
   8. Karta podatkowa 113
   9. Analiza porównawcza form opodatkowania działalności gospodarczej 116
   10. Pytania testowe 119

3. Sektor MŚP w Polsce i formy prawno-organizacyjne prowadzenia biznesu 123
1. Sektor MŚP w Polsce – charakterystyka i definicja 124
2. Uwarunkowania i bariery rozwoju sektora MSP 133
3. Konkurencyjność sektora MŚP 138
4. Jednoosobowa działalność gospodarcza 141
5. Wady i zalety spółki cywilnej 144
6. Spółka jawna i jej specyfika 151
7. Spółka komandytowa 159
8. Spółka komandytowo-akcyjna 167
9. Spółka partnerska 169
10. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością 171
11. Spółka akcyjna 177
12. Pytania testowe 184

4. Otoczenie przedsiębiorstwa i zarządzanie nim 189
1. Otoczenie przedsiębiorstwa 190
2. Analiza otoczenia firmy 193
3. Innowacje a przedsiębiorczość 202
4. Firma innowacyjna 210
5. Funkcje zarządzania przedsiębiorstwem 214
6. Wybrane techniki zarządzania firmą 221
7. Podstawowe zagadnienia marketingu 235
8. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) 251
9. Cyfryzacja a współczesny biznes 263
10. Wyzwania dla współczesnego marketingu, promocji i standardów obsługi klienta 269
11. Pytania testowe 276

5. Finanse i planowanie własnego biznesu 281
1. Podstawy analizy ekonomiczno-finansowej 282
2. Analiza wskaźnikowa w zarządzaniu firmą 294
3. Źródła finansowania działalności firmy 304
4. Metody dyskontowe w zarządzaniu finansami firmy 314
6. Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) 324

7. Analiza progu rentowności 326
8. Dźwignia operacyjna i finansowa 333
9. Wybrane metody oceny pozycji strategicznej firmy 339
10. Planowanie własnego biznesu – biznesplan 359
11. Pytania testowe 382

Bibliografia 388
Odpowiedzi do pytań testowych 406

Wstęp

Na wstępie należy postawić pytanie, czym jest przedsiębiorczość. Niewątpliwie jest to cecha charakteru lub zespół cech w grupie i zachowań właściwych przede wszystkim dla przedsiębiorców, czyli osób skłonnych do podejmowania ryzyka, aktywnych i poszukujących nowych rozwiązań oraz efektywnie wykorzystujących nadarzające się okazje i możliwości. W teorii ekonomii przedsiębiorczość definiowana jest jako swoista forma pracy lub jako czwarty (obok pracy, ziemi i kapitału) czynnik produkcji.

Główne cechy przedsiębiorców to m.in. umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolności do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka. O współczesnej przedsiębiorczości możemy mówić w dwóch wymiarach – jako pewnym procesie (tworzeniu i budowaniu czegoś nowego, nowego przedsiębiorstwa) oraz jako zespole cech opisujących szczególny sposób postępowania człowieka.

Dlaczego nauka przedsiębiorczości jest istotna z perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego świata? Z jednej strony przedsiębiorczość to pewna postawa, dzięki której dana osoba realizuje wyznaczone przez siebie cele związane z osiągnięciem zysku. Z drugiej strony przedsiębiorczość to ważny zasób niematerialny, prowadzący do wzrostu ekonomicznego oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Z tego powodu poszukuje się sposobów, aby stymulować działalność przedsiębiorczą, a przez to wzrost ekonomiczny i społeczny. Poszukuje się kluczowych czynników sukcesu w działalności przedsiębiorczej, zarówno w ujęciu mikro-, jak i makroekonomicznym, ale także społeczno-psychologicznym oraz kulturowym.

W przypadku współczesnej przedsiębiorczości, traktowanej jako koncepcja naukowa, badacze, szukając nowych tematów rozważań i innowacyjnych metod badawczych, coraz rzadziej odwołują się do ekonomii. Jednocześnie dynamicznie rozwija się nurt humanistyczny i społeczny przedsiębiorczości, koncentrujący się na przedsiębiorczej jednostce. Podejmowana tematyka, wykorzystywana metodyka badań

i sposoby interpretacji wyników w przypadku podejścia ekonomicznego i podejścia humanistyczno-społecznego są znacząco inne[1].

Przedsiębiorczość jako zagadnienie naukowe wywodzi się historycznie z ekonomii. Wydawałoby się zatem logiczne, że ekonomia i przedsiębiorczość powinny przenikać się, uzupełniać i inspirować. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Wzajemne oddalanie się wynika z kierunków ich rozwoju. Przedsiębiorczość w XX w. konsekwentnie odseparowywała się od ekonomii, czerpiąc z dynamicznie rozwijających się takich nauk jak psychologia, socjologia czy zarządzanie. Ponadto wraz z rozwojem przedsiębiorczości w wymiarze naukowym coraz wyraźniej zaczęto marginalizować przedsiębiorczość i przedsiębiorcę w teoriach ekonomicznych. Współczesna literatura z zakresu przedsiębiorczości koncentruje się na odtworzeniu procesu przedsiębiorczego. Autorzy starają się zrozumieć, dlaczego i w jaki sposób niektóre jednostki dostrzegają możliwości podjęcia przedsięwzięć przedsiębiorczych, a następnie, jeśli okazują się one atrakcyjne, z powodzeniem wprowadzają swoje pomysły w życie. Coraz częściej opisuje się rolę emocji w podejmowaniu decyzji, przypisując istotne znaczenie nie tylko zdolnościom analitycznym przedsiębiorcy, ale również jego intuicji. W poznawaniu rzeczywistości przedsiębiorca posługuje się uproszczonymi regułami wnioskowania – heurystykami. Tematyka ta jest poruszana tylko w ramach niektórych dziedzin ekonomii, takich jak ekonomia behawioralna[2].

Do najczęściej przytaczanych argumentów pewnego oddzielenia ekonomii od przedsiębiorczości można zaliczyć następujące stwierdzenia[3]:

---

[1] Cyt. za: A. Kurczewska, Przedsiębiorczość i ekonomia – separacja czy integracja?, E-mentor nr 2 (54), 2014, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/54/id/1090.

[2] W. J. Baumol, Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds, „Journal of Business Venturing" 1993, Vol. 8, No. 3, s. 197–210; M. Casson, The entrepreneur. An economic theory, II edition, Edward Elgar, Cheltenham UK – Northampton USA 2003; N. J. Foss, P. G. Klein, Entrepreneurship: From Opportunity Discovery to Judgment, Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, Copenhagen 2008.

[3] W. B. Gartner, A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, „Academy of Management Review" 1985, Vol. 10, No. 4, s. 696–706; Ł. Hardt, Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych a wzrost różnorodności współczesnej ekonomii, „Ekonomista" 2010, nr 1, s. 9–34; R. F. Hébert, A. N. Link, In search of the meaning of entrepreneurship, „Small Business Economics" 1989, Vol. 1, No. 1, s. 39–49.

- Przedsiębiorcy są tak bardzo zróżnicowaną grupą, że definiowanie typowego, przeciętnego przedsiębiorcy i jego cech jest trudne[4]. Brak uniwersalności cech i zachowań przedsiębiorcy powoduje, że trudno jest uwzględniać go w teorii ekonomii, jak i teorii nauk o zarządzaniu.
- Brak uwzględnienia innowacyjnego przedsiębiorcy w teoriach ekonomicznych spowodowany jest zmiennością i fazowością procesów innowacji. To wyklucza zagadnienie optymalizacji i racjonalności, dominujące w teoriach ekonomicznych.
- Brak zrozumienia specyfiki funkcjonowania przedsiębiorcy przez ekonomię wynika z kierunku rozwoju myśli ekonomicznej i teorii badan ekonomicznych. Przedsiębiorca został niejako wykluczony z mikroekonomii najpierw w latach 30. XX w., kiedy to firma została uwzględniona w neoklasycznej teorii cen, a następnie w latach 80. XX w., kiedy teoria przedsiębiorstwa została przełożona na język teorii gier i ekonomii informacji. Problem nieuwzględnienia przedsiębiorcy w teoriach ekonomii wynika również z dominacji modeli równowagi.
- Brak rozwiniętych teorii ekonomicznych przedsiębiorcy jest spowodowany ograniczeniami dwóch najsilniejszych szkół ekonomii. Neoklasyczna szkoła ekonomii zakłada, że każdy ma wolny dostęp do informacji, które są podstawą podejmowania decyzji, a decyzje te sprowadzają się do matematycznych kalkulacji oraz rozwiązywania problemu optymalizacji. Przedsiębiorca jest więc właściwie ignorowany. Natomiast szkołę austriacką, która w dużym stopniu podejmuje temat przedsiębiorcy, cechuje silny subiektywizm, co w efekcie prowadzi do wniosku, że niemożliwe jest przewidywanie zachowania przedsiębiorcy[4].
- Zaadaptowanie metodologii nauk matematycznych przez nauki ekonomiczne znacznie ograniczyło zainteresowanie przedsiębiorcą. Problem tkwi więc nie w teoriach, ale w metodzie. Matematyka pomogła ekonomii w precyzowaniu myśli i zwiększyła wartość jej predykcji oraz przyspieszyła rozwój.

[4] B. A. Kirchhoff, Entrepreneurship's contribution to economics, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1991, Vol. 16, No. 2, s. 93–112; A. Kurczewska, Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych, PWE, Warszawa 2013.

Jak widać, istnieje wiele powodów, dla których nauki ekonomiczne nie stawiają w centrum swoich zainteresowań przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Związane jest to przede wszystkim z kierunkiem rozwoju ekonomii i silnym komponentem modeli równowagi i „matematyzowania" opisów procesów, modeli i teorii. Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym, co stanowi źródło zarówno problemów konceptualnych (wciąż nie mamy odpowiedzi na pytanie, czym jest przedsiębiorczość), jak i praktycznych (jak stymulować zachowania przedsiębiorcze).

Złożoność zjawiska przedsiębiorczości sprawia, że współcześnie jest ono przedmiotem badań nie tylko ekonomii, ale także wielu innych nauk – psychologii, socjologii, jak i nauk o zarządzaniu. Najbardziej rozbudowana jest jednak analiza zjawiska przedsiębiorczości w różnych nurtach ekonomii.

Należy zwrócić uwagę, że ekonomia współcześnie przechodzi wiele transformacji. Według Ł. Hardta dywersyfikacja ekonomii może doprowadzić do uwzględnienia coraz większej liczby zjawisk empirycznych, dotychczas nieopisywanych metodami typowymi dla ekonomii[5]. Również A. Wojtyna stwierdza, że ekonomia obecnie znalazła się w punkcie zwrotnym[6]. W swym głównym nurcie powoli rozwija się w kierunku nauk bardziej „miękkich", czyli mniej zmatematyzowanych, a w większym stopniu uwzględniających czynnik ludzki. Coraz częściej odchodzi się również od mechanistycznej wizji gospodarki. Potwierdzeniem takich tendencji może być pojawienie się nurtów ekonomii złożoności (*complexity economics*) czy ekonomii behawioralnej, które są przykładem wykorzystywania do rozwoju ekonomii dorobku innych nauk. Na tym etapie rozwoju nauki przedsiębiorczość wypracowała ciekawe stanowiska badawcze, które teraz mogą stać się podstawą dyskusji na temat założeń w ekonomii[7].

Można zauważyć, że początkowo przedsiębiorczość jako nowa koncepcja naukowa czerpała „inspirację naukową" z ekonomii. Aktualnie to ekonomia ewoluuje w kierunku interdyscyplinarności i zgłasza

[5] Hardt Ł., op. cit., s. 9–34.

[6] A. Wojtyna, Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?, „Ekonomista" 2008, nr 1, s. 9–30.

[7] S. Sarasvathy, Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, „Academy of Management Review" 2001, Vol. 26, No. 2, s. 243–263.

zapotrzebowanie na nowe teorie ekonomiczne uwzględniające zjawisko przedsiębiorczości, czyli aktywną rolę przedsiębiorcy.

W podręczniku wykorzystano typowe metody analityczno-badawcze stosowane w naukach społecznych, to jest badanie dokumentów (artykułów, monografii, raportów, analiz oraz aktów prawnych), jak i metody porównawcze oraz przykłady i studia przypadków. Jako główną metodę badawczą zastosowano indukcję. Polega ona na wyprowadzeniu ogólnych wniosków czy też ustaleniu prawidłowości na podstawie analizy empirycznie stwierdzonych zjawisk i procesów. Jest to typ wnioskowania na podstawie szczegółów o właściwościach ogólnych zjawiska czy przedmiotu.

Wykorzystano także ogólne metody badawcze – analityczne i syntetyczne, charakteryzujące się szczególnym ujmowaniem badania rzeczywistości.



1. Przedsiębiorca – przedsiębiorczość – podstawy ekonomii

1. Osoba przedsiębiorcy

Osoba **przedsiębiorcy** odgrywa najistotniejszą rolę w organizowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem. To, czy dojdzie do zrealizowania pomysłów na przedsiębiorczość i odniesienia korzyści materialnych i niematerialnych, zależy od przedsiębiorcy. **Człowiek przedsiębiorczy** kojarzony jest z samodzielnością, twórczym myśleniem, niezależnością i gotowością do tego, aby podjąć ryzyko. Osoba, która ma takie cechy osobowościowe, jest w stanie poradzić sobie także z trudnymi niekiedy procedurami związanymi z zakładaniem firmy, zebraniem funduszy, które są niezbędne do działania przedsiębiorstwa[8]. Słownik języka polskiego podaje, że **przedsiębiorca jest człowiekiem prowadzącym przedsiębiorstwo na własny rachunek. To właściciel przedsiębiorstwa, fabrykant, przemysłowiec**[9]. Przedsiębiorca ukierunkowany jest na zdobywanie zysków, zakłada je, angażuje powierzone bądź swoje zasoby majątkowe, przez podejmowanie decyzji w różnych warunkach, także niepewnych, i jest gotowy do poniesienia związanego z tym ryzyka. Przedsiębiorca jest kluczową postacią w przedsiębiorstwie. Stanowi główny czynnik sprawczy i motor postępu ekonomicznego. W przypadku, gdy jest to właściciel kapitału przedsiębiorstwa, może dysponować zyskiem[10].

Analiza przedsiębiorczości przez zespół cech przedsiębiorców pozwala na skoncentrowanie się na cechach osobowych i psychologicznym źródle przedsiębiorczości i/lub na uwarunkowaniach rozwijania przedsiębiorczości[11].

Do cech przedsiębiorcy należą te, które umożliwiają mu wyróżnienie się na rynku jako osoba, która ma szansę odniesienia na nim sukcesu[12]. Sukces ten ma wiązać się nie tylko z wchodzeniem na

[8] T. Kraśnicka, Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 54.

[9] M. Szymczak (red.), Słownik języka polskiego, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 908.

[10] S. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania, TNOiK, Toruń 2002, s. 27.

[11] K. Safin (red.), Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 15.

[12] Z. Dowgiałło, Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy, Znicz, Szczecin 1996, s. 176.

rynek nowego produktu czy usługi, ale też z pozostaniem na trudnym rynku konkurencji. Inne cechy zaś powinny mu ułatwić prowadzenie własnej działalności w taki sposób, aby mógł odnieść sukces, czyli zapewnić rozwój przedsiębiorczości.

Merytoryczna analiza słowa „przedsiębiorczość" i uznanie przedsiębiorczości za zachowanie osobnicze pozwala na połączenie przedsiębiorczości z pewnymi skłonnościami jednostki ludzkiej, która ma „we krwi" łatwość podejmowania decyzji i znalezienia się „we właściwym miejscu o właściwej porze".

Takie rozpatrywanie przedsiębiorczości pozwala na zastosowanie naturalnej wrodzonej dyspozycyjności w zachowaniach przedsiębiorcy, co pozwala na wyróżnienie jego osoby wśród innych[13].

Zgodnie z art. 4 ustawy – Prawo przedsiębiorców[14]:

Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą.

Przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

Zasady podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej przez osoby zagraniczne określają odrębne przepisy.

Kluczowym elementem powyższej definicji jest przesłanka wykonywania przez przedsiębiorcę **działalności gospodarczej**, rozumianej jako **zorganizowana działalność zarobkowa**, wykonywana **we własnym imieniu i w sposób ciągły**. Mając na względzie fakt, że zarobkowy i ciągły charakter działalności gospodarczej zawiera się w zamiarze osiągania w ramach tej działalności powtarzalnego

[13] L. Millan, Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo turystyczne. Socjopsychologiczne uwarunkowania sukcesu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 15–22.

[14] Art. 4 ustawy z dnia z dnia 11 czerwca 2019 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2019 r. poz. 1292).

zarobku, przez wykonywanie działalności gospodarczej należy rozumieć podejmowanie czynności ukierunkowanych na osiągnięcie tego celu. W zależności od przedmiotu działalności gospodarczej, przyjętego przez przedsiębiorcę modelu wykonywania działalności gospodarczej oraz możliwości organizacyjnych przedsiębiorcy czynności te mogą przybierać różną postać i zakres.

Wolność gospodarcza jest podstawowym elementem ładu gospodarczego w warunkach gospodarki rynkowej. Wydaje się, że okoliczność, iż w wielu konstytucjach nie ma wprost i samoistnie wyartykułowanej wolności gospodarczej, nie jest dowodem na to, że jest to jakaś gorsza kategoria praw i wolności, a wręcz odwrotnie, że jest jednym z fundamentalnych praw i wolności, na tyle podstawowym i oczywistym, że można przyjąć jej istnienie niezależnie od tego, jak została ona potraktowana w konstytucjach, ponieważ ustawodawca czy ustrojodawca tej wolności nie nadaje, ale jedynie ją potwierdza[15].



WAŻNE

Art. 7 ustawy – Prawo przedsiębiorców

[Słowniczek wyrażeń ustawowych]

1. Użyte w ustawie określenia oznaczają:

1) MIKROPRZEDSIĘBIORCA – przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:

a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz

b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych

[15] Por. art. 2 ustawy z dnia z dnia 11 czerwca 2019 r. – Prawo przedsiębiorców.

nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro;

2) MAŁY PRZEDSIĘBIORCA – przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:
a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro
– i który nie jest mikroprzedsiębiorcą;

3) ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCA – przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:
a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro
– i który nie jest mikroprzedsiębiorcą ani małym przedsiębiorcą;

4) ORGAN – właściwy w sprawach podejmowania, wykonywania lub zakończenia działalności gospodarczej organ administracji publicznej, inny organ władzy publicznej, z wyłączeniem sądów, a także organ samorządu zawodowego.

2. Wyrażone w euro wielkości, o których mowa w ust. 1 pkt 1-3, przelicza się na złote według średniego kursu ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski w ostatnim dniu roku obrotowego wybranego do określenia statusu przedsiębiorcy.

3. Średnioroczne zatrudnienie, o którym mowa w ust. 1 pkt 1-3, określa się w przeliczeniu na pełne etaty, nie uwzględniając pracowników przebywających na urlopach macierzyńskich, urlopach na warunkach urlopu macierzyńskiego, urlopach ojcowskich, urlopach rodzicielskich i urlopach wychowawczych, a także zatrudnionych w celu przygotowania zawodowego.

4. W przypadku gdy przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą krócej niż rok, jego przewidywany obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych, a także średnioroczne zatrudnienie, o których mowa w ust. 1 pkt 1-3, określa się na podstawie danych za ostatni okres udokumentowany przez przedsiębiorcę.

2. Cechy osobowe przedsiębiorcy

Cechy osobowe przedsiębiorcze nie skupiają się jedynie na strefie psychologicznej, ale także na zespole cech wpływających na działanie przedsiębiorców. Literatura przedmiotu podaje, że istotnymi zmiennymi osobowymi, które wpływają na działanie przedsiębiorcze, są:

- indywidualne systemy wartości,
- doświadczenie,
- umiejętności menedżerskie,
- wiek,
- wykształcenie,
- płeć[16].

[16] Ibidem, s. 24.

Doświadczenie zawodowe różnie wpływa na decyzje przedsiębiorcze, zwłaszcza związane z rozpoczęciem działalności, z wyborem rodzaju działalności i na jej efektywność. Nie zawsze jednak jest to determinant decyzji przedsiębiorczej.

Przykładem jest sytuacja, gdy osoba kończąca studia przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej nie ma doświadczenia zawodowego, jednak przyczynia się to do rozwoju przedsiębiorczości.

Umiejętności menedżerskie nie stanowią istotnej zmiennej wpływającej na decyzje przedsiębiorców, ale ich wpływ ukazuje się w kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Na decyzję przedsiębiorczą, rodzaj prowadzonej działalności i jej efektywność mają wpływ: wiek, wykształcenie i płeć przedsiębiorcy[17].

Tabela 1. Typy osobowości

TYP OSOBOWOŚCI	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
Sangwinik	Ma żywe usposobienie, jest energiczny, lecz niezbyt wytrwały, łatwo wpada zarówno w entuzjazm, jak i w przygnębienie. Jest uczuciowy i wrażliwy.
Choleryk	Jest bardzo wybuchowy, a nawet agresywny, ale też szybki i jednocześnie wytrwały w działaniu, raczej stały w uczuciach. Bywa uparty, jest nastawiony na działanie i kierowanie.
Flegmatyk	Charakteryzuje się powolnymi reakcjami. Nie okazuje entuzjazmu ani nie wybucha łatwo gniewem, długo zachowuje urazy, jest wytrwały i niełatwo wpada w przygnębienie.
Melancholik	Odznacza się skłonnością do refleksji, smutnym usposobieniem, ma słabą chęć do działania, jest mało wytrwały w uczuciach i działaniu, często charakteryzuje go negatywne nastawienie do przyszłości.

Źródło: opracowanie własne.

[17] T. Kraśnicka, op. cit., s. 92–93.

Tabela 2. Ekstrawertyk i introwertyk

TYP OSOBOWOŚCI	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
Ekstrawertyk	Jest towarzyski, ma wielu przyjaciół, nie lubi samotnie spędzać wolnego czasu. Jest nastawiony optymistycznie do otoczenia, czerpie energię ze świata zewnętrznego, a więc z kontaktu z ludźmi. Lubi się śmiać i żartować. Może być impulsywny. Lubi ciągle coś robić. Zazwyczaj szybko mówi.
Introwertyk	Jest osobą spokojną, chętnie usuwającą się w cień, lubiącą analizować siebie. Zachowuje dystans w relacjach z ludźmi, ma własny krąg przyjaciół. Prowadzi życie zorganizowane i uporządkowane. Kontroluje swoje uczucia. Jest rzetelny, czasem może być nastawiony pesymistycznie do różnych spraw.

Źródło: opracowanie własne.

WAŻNE

Israel Kirzner, jeden z najwybitniejszych teoretyków przedsiębiorczości, otrzymał za swoją działalność Global Award for Entrepreneurship Research – nagrodę, którą przyznaje się m.in. za promowanie przedsiębiorczości i rozwiązań, które jej sprzyjają.

W wykładzie, który wygłosił podczas uroczystości wręczania nagrody, stwierdził: *„Moje prace nie mają nic do powiedzenia na temat skutecznej przedsiębiorczości. Moje prace analizowały nie naturę talentów potrzebnych do przedsiębiorczego sukcesu, nie wskazówki dla przyszłych skutecznych przedsiębiorców, lecz naturę procesu rynkowego, który uruchamiają przedsiębiorcze decyzje (te skuteczne i nieskuteczne!)”*.

Dlatego warto pamiętać, że nauczenie się tego, czym przedsiębiorczość jest, to jedna sprawa, ale wątpliwe twierdzenie, że przedsiębiorczości da się nauczyć, tak jak da się nauczyć biologii czy chemii, to sprawa zupełnie inna[18].

[18] M. Machaj, Wolna przedsiębiorczość. Podręcznik do nauki podstaw przedsiębiorczości, Instytut Ludwika von Misesa, Wrocław 2016, s. 216.

Współcześnie stosuje się wiele różnych **klasyfikatorów typów osobowości**. Popularnym w świecie biznesu przykładem jest wskaźnik typu osobowości *Myers–Briggs Type Indicator* (MBTI). Wskaźnik ten został opracowany na podstawie prac wybitnego XX-wiecznego psychologa i psychiatry Carla Gustava Junga. Wskaźnik MBTI ocenia preferencje ludzi w czterech kategoriach odbierania rzeczywistości. Każdą osobę można zaklasyfikować jako:

1. **Introwertyka** (oznaczanego literą „I"), czerpiącego energię z pozostawania w samotności lub w wąskim kręgu najbliższych, albo Ekstrawertyka („E"), preferującego duże zbiorowiska ludzi i lubiącego poznawać nowe osoby.
2. **Preferującą** Poznanie (*Sensing* – „S") i opierającą się na twardych danych albo zwolennika Intuicji (*Intuition* – „N"), czyli widoku z lotu ptaka i dalekosiężnych wizji.
3. **Myślącą** (*Thinking* – „T") i korzystającą przede wszystkim z logiki albo Czującą (*Feeling* – „F") i spoglądającą na harmonię emocji zainteresowanych stron.
4. **Osądzającą** (*Judging* – „J") i lubiącą planować (taka osoba chce przewidywać z góry różne scenariusze i być na nie przygotowana) albo obserwującą (*Perceiving* – „P"), czyli osobę, która woli na bieżąco modyfikować swoje zachowanie w miarę rozwoju wypadków.

Takie klasyfikacje pomagają nam w refleksji nad swoimi mocnymi i słabymi stronami. Są również przydatne w szacowaniu, jaki styl pracy dana osoba będzie preferować. Nie ujawniają jednak, które cechy pozwalają na usprawnienie działań przedsiębiorczych.

Dlaczego? Po pierwsze, dlatego że poszczególne cechy osobowości mogą być zarówno wadami, jak i zaletami (wszystko zależy od umiejętności panowania nad nimi).

Po drugie, dlatego że w różnych branżach wymagane są różne podejścia (inaczej musi zachowywać się przedsiębiorca zarządzający fabryką samochodów, inaczej właściciel sklepu).

Po trzecie, co istotne, badania pokazują, że osobowość człowieka może się zmieniać. Dlatego nie istnieje uniwersalny przepis na skutecznego przedsiębiorcę. Mimo że ścisłe doprecyzowanie nie jest możliwe, w literaturze spekuluje się na temat cech, które statystycznie mogą sprzyjać skutecznej działalności przedsiębiorczej. Wśród nich wymienia się chęć dążenia do realizacji wyznaczonego celu i do-

stateczne samozaparcie w tym działaniu; zdolność do adekwatnej interakcji z ludźmi wraz ze zdolnością rozpoznawania ich zachowań; gotowość do podjęcia odpowiedniego ryzyka; umiejętność uczenia się i rewizji nieudanych decyzji; pracowitość oraz obowiązkowość; pasję oraz zdolność zarażania nią innych[19].

3. Pojęcie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość to proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka. **Przedsiębiorca** to podmiot, który korzystając z konstytucyjnych gwarancji, bierze udział w życiu gospodarczym na własne ryzyko finansowe i bierze za to pełną odpowiedzialność prawną.

Przedsiębiorca stanowi centralną kategorię w publicznym prawie gospodarczym. Żaden podmiot nie może zostać uznany za przedsiębiorcę, jeśli nie prowadzi działalności gospodarczej. Przedsiębiorcą może być jedynie osoba ujawniona w rejestrze, oznacza to, że musi być wpisana do rejestru przedsiębiorców.



WAŻNE

Przedsiębiorca – to ktoś, kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości, ktoś, kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko. Pojęcie przedsiębiorcy może być zdefiniowane w różny sposób. Poniższe konteksty, w których znalazło się to pojęcie, obrazują jego złożoność:

a. **Ekonomistów interesują skutki działania przedsiębiorcy.**
b. **Psycholodzy i socjolodzy interesują się motywami działania przedsiębiorców.**
c. **Eksperci w zakresie zarządzania są zainteresowani sposobami działania przedsiębiorcy: jak zarządza swoim przedsiębiorstwem, jak osiąga swoje cele.**

[19] Ibidem, s. 216–217.

Możemy mówić o:

1. **Przedsiębiorczości jako postawie** – według takiego ujęcia przedsiębiorczość jest zespołem cech ludzkich i polega na skłonności do podejmowania nowych działań, ulepszaniu istniejących elementów środowiska oraz na twórczo aktywnej postawie wobec otaczającej jednostkę rzeczywistości.

Przedsiębiorczość w tym przypadku traktuje się jako zbiór cech człowieka, do których zaliczyć można m.in.:

- zdolności intelektualne;
- dużą motywację osiągnięć;
- zdolność abstrakcyjnego myślenia;
- potrzebę dominacji;
- skłonność do podejmowania ryzyka;
- gotowość do przyswajania nowej wiedzy;
- posiadanie „niespokojnego", poszukiwawczego umysłu;
- zdolność obserwacji środowiska i zauważania rzeczy wymagających zmiany;
- umiejętność nawiązywania kontaktów z otoczeniem;
- zdecydowanie, odpowiedzialność i rzeczowość w postępowaniu z innymi ludźmi;
- umiejętność wykorzystania każdej okazji do twórczego działania[20].

2. **Przedsiębiorczości jako działaniu** – oznacza działanie, postępowanie i aktywność, nastawioną na zmianę istniejącego stanu rzeczy. Przedsiębiorcze działania będą zatem pewną aktywnością człowieka polegającą np. na wykorzystaniu nowych pomysłów i nadarzających się okazji, bagatelizowanych przez innych. Zachowania przedsiębiorcze powodowane są chęcią zaspokojenia potrzeb, które odzwierciedlone są przez cele i dążenia osób nazywanych przedsiębiorcami (bądź intraprzedsiębiorcami).

[20] Por. J. Waśkiewicz, Przedsiębiorczość: istota, pojęcie i jej rodzaje, „Zarządzanie. Przedsiębiorczość. Innowacyjność" 2015, nr 1, s. 13; F. Kapusta, Przedsiębiorczość – teoria i praktyka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2006, s. 19–20.

Tworzenie nowych zasobów – jako efekt działania przedsiębiorczego – może odbywać się poprzez:

- dążenie do zmian i aktywną postawę wobec nadarzających się okazji,
- racjonalniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów,
- zmianę struktury i wielkości produkcji,
- wprowadzenie i zastosowanie nowych środków produkcji,
- podjęcie nowej działalności,

- zmianę sposobu zorganizowania firmy i zarządzania nią,
- przystosowanie się do reguł i wymogów gospodarowania (również tych stwarzanych przez otoczenie)[21].

Trudności te znajdują swój wyraz z jednej strony w formułowaniu wielu definicji, podejść i koncepcji przedsiębiorstwa, a z drugiej strony – w próbach ujmowania przedsiębiorstwa przez konkretne dyscypliny lub subdyscypliny nauki w postaci wielu modeli przedsiębiorstwa (model ekonomiczny, finansowy, produkcyjny, organizacyjny, prawny, behawioralny, etyczny) i kreowania w ten sposób różnych wizerunków przedsiębiorstwa[22].

W modelu ekonomicznym przedsiębiorstwo jest jednostką ekonomiczną opisywaną w kategoriach efektywności użycia danych zasobów, a więc różnicy między nakładami a efektami. Przedsiębiorstwo można wyobrazić sobie jako swego rodzaju urządzenie przetwarzające nakłady w wyniki i wytwarzające dochód (zysk). Podstawowymi zmiennymi, które je wyróżniają, będą: czynniki produkcji, kapitał, przychód, koszt w sensie ekonomicznym, zysk oraz efektywność i jej miary.

Model finansowy traktuje przedsiębiorstwo jako system zasobów (aktywów) mających zawsze określoną wartość finansową, przekształcanych w strumienie finansowe. Aktywa te tworzą kapitał, przy czym może to być zarówno kapitał własny, jak i obcy. Kapitał przedsiębiorstwa traktowany jest jako wartość (a nie jako komplet

[21] P. McGowan, Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna, [w:] Praktyka kierowania, red. D. Stewart, PWE, Warszawa 1994, s. 580–581; F. Kapusta, op. cit, s. 19–20; R. D. Hisrich, M. P. Peters, Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Irvin Publishing, Chicago 1992, s. 20.

[22] T. Gruszecki, Współczesne teorie przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002, s. 33–36.

materialnych czynników produkcji). Podstawowym celem firmy (jej zarządu) jest maksymalizacja wartości firmy w średnim i długim okresie, co niekoniecznie musi wynikać z bieżącej wartości zysku[23].

Model produkcyjny (technologiczny) opisuje przedsiębiorstwo jako układ techniczny, który przetwarza energię i materię nakładu w dany produkt o założonych parametrach użytkowych. Kładzie się w nim nacisk na fakt, że przedsiębiorstwo nie produkuje wartości dodanej – żeby sprzedać je na rynku, najpierw musi wyprodukować jakieś dobra czy usługi. Modelem tym posługują się projektanci wyrobu, inżynierowie i organizatorzy produkcji. Podstawowe zmienne określające to: surowce, półfabrykaty, normy techniczne i produkcyjne, wydajność, materiałochłonność, pracochłonność, energochłonność, techniczne zdolności produkcji, wąskie gardła itp.[24]

Model organizacyjny opisuje przedsiębiorstwo jako szczególny przypadek organizacji. Jest on użyteczny tam, gdzie mamy do czynienia z dużym przedsiębiorstwem. Do opisu przedsiębiorstwa w tym modelu stosuje się takie kategorie jak: funkcje zarządzania, cele i misja organizacji, główne wartości (etyka biznesu), struktura organizacyjna, szczeble i poziomy kierowania, stopień decentralizacji, proces podejmowania decyzji oraz procedury przepływu informacji.

Model prawny zajmuje się przedsiębiorstwem jako szczególnym podmiotem praw i obowiązków, którego forma i ustrój są zawsze określone w danym systemie prawnym, nie istnieje bowiem „przedsiębiorstwo w ogóle", ale zawsze w danej gospodarce jest ono konkretną konstrukcją prawną, zgodną z istniejącym ustawodawstwem. W polskim systemie prawnym podstawowymi zmiennymi będą: przedsiębiorca, firma, kapitał zakładowy, kapitał zapasowy, konkretne formy prawne przedsiębiorstw – takie jak spółdzielnia, przedsiębiorstwo państwowe, jednoosobowa spółka Skarbu Państwa itp.

W modelu socjopsychologicznym (behawioralnym) przedsiębiorstwo jest analizowane jako system społeczny. Zagadnieniem

[23] A. Rzeczycka, Finanse w przedsiębiorstwie turystycznym, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk 2010, s. 10.

[24] A. Kożuch, A. Dyhdalewicz, Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004, s. 102.

centralnym jest problem, jak skłonić pracowników, aby postępowali zgodnie z celami kierownictwa. Głównymi zmiennymi w tym modelu są: władza i przywództwo, autorytet, motywacja, bodźce, system kar i nagród, lojalność, styl zarządzania, partycypacja w podejmowaniu decyzji itp.

Model etyczny (etyczno-kulturowy) analizuje zachowania ludzi w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza zarządzających i właścicieli, ze względu na panujące w danym społeczeństwie normy moralne i wzorce akceptowanych zachowań. Podstawowymi pojęciami są: misja firmy, wzorce kariery, zwyczaje handlowe i dobre obyczaje.

Ani koncepcje teoretyczne, ani modele przedsiębiorstwa nie odzwierciedlają istoty przedsiębiorstwa w sposób odpowiadający potrzebom nauki o przedsiębiorstwie, przede wszystkim ze względu na jednostronność podejścia[25].



WAŻNE

Cele ekonomiczne mogą mieć szeroki zakres, najczęściej jednak będzie to zysk, wzrost wartości firmy, zwrot z kapitału, płynność finansowa i wzrost wartości sprzedaży. W ten sposób przedsiębiorstwo różni się od tzw. jednostek non profit, których działalność sprowadza się do realizacji celów o charakterze społecznym[26].

[25] R. Rutka, Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 45.

[26] S. Sudoł, op. cit., s. 28.

Tabela 3. Obszary przedsiębiorczości a funkcje zarządzania

Podstawowe funkcje zarządzania	Obszary przedsiębiorczości
planowanie	• tworzenie przyszłego obrazu firmy, • wybór strategii działania, • koordynacja celów przedsiębiorstwa z ogólnymi tendencjami występującymi w gospodarce, • koordynacja celów i działań poszczególnych jednostek organizacyjnych, • eliminacja słabych, wykorzystanie mocnych stron w potencjale przedsiębiorstwa, • opracowanie planów alternatywnych, • optymalizacja decyzji w odniesieniu do np. rentowności, zaopatrzenia, reklamy, programu produkcji
organizowanie	• tworzenie struktury organizacyjnej, • dobór elementów działania i ich koordynacja w stosunku do założonych celów, • proces reorganizacji, • usprawnienia organizacyjne, techniczne, • organizacja pracy własnej menedżera
motywowanie	• techniki oceny pracowników, • zaspokajanie potrzeb pracowników, • proces komunikowania się
kontrolowanie	• proces kontroli, • ustalanie obszarów sprawowania kontroli

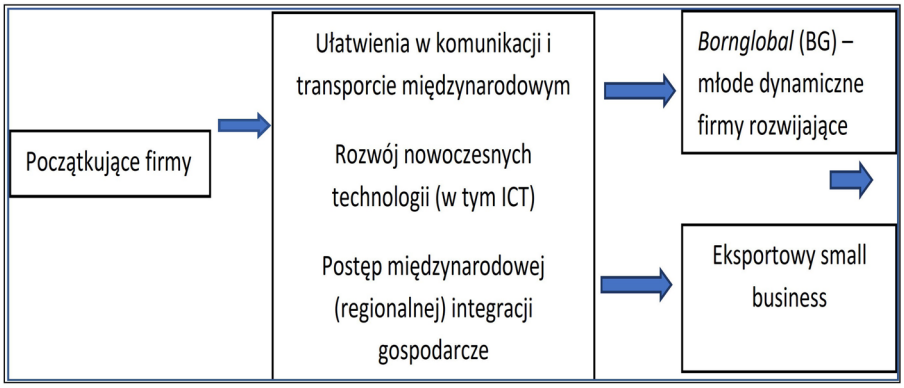
Źródło: M. Strużycki (red.), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie, Difin, Warszawa 2002.

4. Przedsiębiorczość międzynarodowa

Obecnie **aktywność na rynkach międzynarodowych** nie jest już domeną wielkich korporacji. Mniejsze firmy przez lata koncentrowały działalność na rynkach lokalnych. Jeśli już wychodziły na rynki zagraniczne, to robiły to w sposób bardzo ostrożny, głównie jako podwykonawcy lub w postaci kooperacji dużych korporacji. Tymczasem zmiany, jakie nastąpiły na przełomie XX i XXI w. w wyniku rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, okazały się bardzo przyjazne dla początkujących małych firm, także w sferze operacji międzynarodowych. Nowym zjawiskiem jest pojawienie się grupy młodych, dynamicznych firm, które aktywnie wychodzą na rynki

międzynarodowe, praktycznie od momentu rozpoczęcia działalności (*born global*). Przedstawia to schemat 1 postępującej internacjonalizacji działalności początkujących firm.

Schemat 1. Internacjonalizacja firm



Źródło: opracowanie własne.

Zatem mamy obecnie na rynku liczną grupę przedsiębiorczych wczesnych eksporterów, którzy sprzedają towary i usługi za granicę w sposób nieregularny i na niewielką skalę. Ten segment można określić jako eksportowy *small business*[27]. Jest to segment dynamicznie się rozwijający szczególnie w dobie zmian technologicznych oraz silnego nacisku na zarządzanie procesowe i projektowe w budowaniu i utrzymywaniu relacji biznesowych.

Przyszłość przedsiębiorczości, rozwój firm i ich ekspansja będą oparte w dużym stopniu na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach cyfrowych. Narzędzia online są coraz częściej używane w prowadzeniu biznesu – wskazuje to również na wciąż niewykorzystany przez polskich przedsiębiorców potencjał, szczególnie w przypadku MŚP. Obecność przedsiębiorstwa w sieci nie może się już ograniczać do posiadania strony WWW, skrzynki e-mail czy profilu w serwisie społecznościowym. W obliczu postępującej cyfryzacji i na progu tzw. Internetu Wszechrzeczy, cyfrowa edukacja przedsiębiorstw staje się więc kluczową i najważniejszą potrzebą, skorelowaną z nowoczesnym zarządzaniem procesowo-projektowym, opartym

[27] J. Cieślik, Przedsiębiorczość, polityka, rozwój, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.

na wysublimowanych narzędziach informatycznych. Nową tendencją w rozwoju biznesu i jego konkurencyjności jest *marketing automation* – to **segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą**.

System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingowo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. Cyfrowa rewolucja w istotny sposób będzie kształtować współczesny biznes, jego modele oraz sposób zarządzania firmą.

Zatem przedsiębiorczość międzynarodowa (*international entrepreneurship*) jest złożonym systemem wiedzy, który rozwija się na pograniczu teorii przedsiębiorczości i internacjonalizacji oraz biznesu międzynarodowego. Przedsiębiorczość jest pojęciem, którego znaczenie wykracza poza samo tradycyjne pojęcie przedsiębiorstwa. W związku z tym dla opisania procesów zachodzących w firmach właściwe jest odwołanie się do teorii przedsiębiorczości międzynarodowej, odpowiedzialnej za procesowe ujęcie działań związanych z przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorczość międzynarodowa (*international entrepreneurship*) jest zagadnieniem, które zostało zaprezentowane po raz pierwszy przez J.F. Morrowa w 1988 r.[28] Od tego czasu wielu badaczy rozpoczęło pracę nad tym zagadnieniem, próbując je zdefiniować w jednoznaczny sposób. Na przykład W.B. Gartner opisywał przedsiębiorczość międzynarodową jako składową innowacyjności oraz kreacji organizacji analizowanych w ujęciu procesowym[29].

Z kolei I. Kirzner zwrócił uwagę na wykorzystywanie szans, które pojawiają się w otoczeniu, z czym zgodzili się inni badacze tego zagadnienia[30], dodając do tego skłonność do podejmowania ryzyka, wolność i autonomię. Część badaczy koncentrowała się na proaktywności oraz innowacyjności[31], a D. Miller wraz z G.T. Lumpkinem

[28] Za: J. F. Morrow, International entrepreneurship. A new growth opportunity, „New Management" 1998, Vol. 3.

[29] W. B. Gartner, „Whoisanentrepreneur" is the wrongquestion, „American Small Business Journal" 1988, Vol. 12, iss. 4.

[30] H. H. Stevenson, J. C. Jarillo, A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, „Strategic Management Journal" 1990, vol. 11.

[31] L. F. Pitt, P. R. Berthon, M. H. Morris, Entrepreneurialpricing: The Cinderella of marketing strategy, „Management Decision" 1997, Vol. 35, No. 5.

oraz G.G. Dessem wskazali na duże znaczenie agresywnej konkurencyjności w kształtowaniu przedsiębiorczości międzynarodowej[32].

Następnie P.P. McDougall oraz B.M. Oviatt zdefiniowali przedsiębiorczość międzynarodową jako kombinację innowacyjności, proaktywności oraz poszukiwania ryzyka, które przekraczają krajowe granice i są nastawione na tworzenie wartości w organizacjach[33].

Ci sami badacze zaprezentowali inną definicję przedsiębiorczości międzynarodowej, eksponującą dodatkowo możliwość budowania nowej organizacji – B.M. Oviatt wraz z P.P. McDougall uznali, że przedsiębiorczość międzynarodowa powinna się koncentrować na poszukiwaniu, rozwijaniu oraz eksploatacji pojawiających się szans w postaci przyszłych dóbr oraz usług[34].

Uwzględniając wszelkie zalety oraz wady definicji przedsiębiorczości międzynarodowej, zaprezentowanej przez B.M. Oviatta oraz P.P. McDougall, za obowiązującą przyjmuje ją cały szereg badaczy, np.: H.H. Frederick, J. Thompson i P.J. Mellalieu, N.E. Coviello i M.V. Jones, J. Wiklund i D. Shepherd, L. Zhou, S.K. Huang i Y.L. Wang, G. Tayauova czy też M.V. Jones, N.E. Coviello i Y.K. Tang[35].

W literaturze przedmiotu określeniem stosowanym zamiennie z przedsiębiorczością międzynarodową jest **orientacja przedsiębiorcza**. Badacze, opisując przedsiębiorstwa i omawiając orientację przedsiębiorczą, przypisują firmie te same cechy co w przypadku przedsiębiorczości międzynarodowej, czyli **innowacyjność, proaktywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka**[36]. Można wyrazić pogląd, że firmy, które mają zamiar przyjąć orientację przedsiębiorczą, powinny rozpocząć ten proces od wdrożenia przedsiębiorczości wewnętrznej. Poprzez stworzenie wa-

[32] Y. H. Li, J. W. Huang, M. T. Tsai, Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of know ledge creation process, „Industrial Marketing Management" 2008, No. 38, s. 441.

[33] P. P. McDougall, B. M. Oviatt, International entrepreneurship: The intersection of tworesearch paths, „Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43, No. 5.

[34] B. M. Oviatt, P. P. McDougall, Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, Vol. 29, iss. 5.

[35] P. Nowacki, Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska, UAM, Poznań 2017, s. 22–26.

[36] F. Kropp, N. J. Lindsay, A. Shoham, Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, „International Marketing Review" 2006, Vol. 23, No. 5.

runków sprzyjających przedsiębiorczym inicjatywom wewnątrz struktur przedsiębiorstwa łatwiejsze staje się przyjęcie przez firmę przedsiębiorczości międzynarodowej z wszystkimi jej cechami.

Tabela 4. Klasyfikacja przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej według cech przypisywanych im przez różnych badaczy

Cechy przedsiębiorczości międzynarodowej oraz orientacji przedsiębiorczej	**Autorzy**
innowacyjność i proaktywność	L.F. Pitt, P.R. Berthon, M.H. Morris, 1997; P.L. Yeoh, I. Jeong, 1995
innowacyjność, podejmowanie ryzyka i agresywność	S.F. Slater, J.C. Narver, 2000; A. Caruana, M.T. Ewing, B. Ramaseshan, 2002
innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka	D. Miller, P.H. Friesen, 1983; J.G. Covin, D.P. Slevin, 1986; P.P. McDougall, 1989; J.G. Covin, J.E. Prescott, D.P. Slevin, 1990; S.A. Zahra, 1991; J.L. Naman, D.P. Slevin, 1993; J.G. Covin et al., 1994; H. Barret, A. Weinstein, 1998; S.A. Zahra, D.O. Neubaum, 1998; K. Chadwick, S. Dwyer, T. Barnett, 1999; P.P. McDougall, B.M. Oviatt, 2000; S.A. Zahra, D.M. Garvis, 2000; C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings, 2001; S.-Y. Yoo, 2001; B.H. Kemelgor, 2002; P. Kreiser, L. Marino, K.M. Weaver, 2002; L. Marino et al., 2002; F.W. Swierczek, T.T. Ha, 2003; J. Wiklund, D. Shepherd, 2003; N.E. Coviello, M.V. Jones, 2004; P. Dimitratos, P. Lioukas, S. Carter, 2004; H.H. Frederick, J. Thompson; P.J. Mellalieu, 2004; O.C. Richard et al., 2004; J.B. Arbaugh, L.W. Cox, S.M. Camp, 2005; S.N. Bhuian, B. Menguc, S.J. Bell, 2005;

	D. De Clercq, H.J. Sapienza, H. Crijns, 2005; B.M. Oviatt, P.P. McDougall, 2005a; A. Jantunen et al., 2005; J. Wiklund, D. Shepherd, 2005; J.G. Covin et al., 2006; J.M.L. Poon, R.A. Ainuddin, S. Junit, 2006; A. Rauch et al., 2006; W. Stam, T. Elfring, 2006; L. Zhou, 2007; A. Rauch, M. Frese, 2009; V.K. Gupta, D. Dutta, 2010; S.K. Huang, Y.L. Wang, 2011; G. Tayauova, 2011; M.V. Jones, N.E. Coviello, Y.K. Tang, 2011; B.A. George, L. Marino, 2011; A. Brunst, M. Brettel, 2014; H. Etemad, 2015
innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka i agresywność	K. Atuahene-Gima, A. Ko, 2001; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, 2001
innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka i autonomia	D.F. Kuratko, R.M. Hodgetts, 2001; E. Monsen, 2005
innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, agresywność i autonomia	G. George, D.R. Wood Jr., R. Khan, 2001; J. Frishammar, S.A. Horte, 2007; W.E. Baker, J.M. Sinkula, 2009; A. Gaweł, 2012a
proaktywność, podejmowanie ryzyka i orientacja na przyszłość	P.E. Stetz, 2000
proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomia i wolność	H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, 1990
proaktywność, podejmowanie ryzyka, agresywność i orientacja na przyszłość, zachowawczość	N. Venkatraman, 1989

Źródło: P. Nowacki, Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska, UAM, Poznań 2017, s. 25–26.

Przyjmując wymienione aspekty przedsiębiorczości międzynarodowej, należy je dokładnie scharakteryzować. Badacze zastanawiali się nad **znaczeniem innowacyjności** dla przedsiębiorczości międzynarodowej. Ostatecznie potwierdzili istotność innowacyjności w teorii przedsiębiorczości międzynarodowej oraz jej pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Innowacyjność stanowi niewątpliwie jeden z najistotniejszych czynników przedsiębiorczości międzynarodowej. Konsekwencją wysokiego poziomu innowacyjności jest większa skłonność przedsiębiorstwa do przyjęcia proaktywnej postawy oraz podejmowania ryzyka. Dlatego też przedsiębiorstwa wykazujące się wyższym od firm konkurencyjnych poziomem innowacyjności stanowią dla nich punkt odniesienia. Można również potwierdzić, że przedsiębiorczość i innowacyjność są zagadnieniami nierozłącznymi, które wspólnie mogą stanowić źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa[37]. Drugą uniwersalną cechą uznawaną za przesłankę przedsiębiorczości międzynarodowej jest proaktywność, czyli poszukiwanie przez przedsiębiorstwo różnych możliwości rozwoju w najbliższej przyszłości lub też samodzielne kreowanie okazji.

5. Przedsiębiorczość a ekonomia i zarządzanie

W przypadku współczesnej przedsiębiorczości, traktowanej jako koncepcja naukowa, badacze, szukając nowych tematów rozważań i innowacyjnych metod badawczych, coraz rzadziej odwołują się do ekonomii. Jednocześnie dynamicznie rozwija się nurt humanistyczny i społeczny przedsiębiorczości, koncentrujący się na przedsiębiorczej jednostce. Podejmowana tematyka, wykorzystywana metodyka badań i sposoby interpretacji wyników w przypadku podejścia ekonomicznego i podejścia humanistyczno-społecznego są znacząco inne[38].

Przedsiębiorczość jako zagadnienie naukowe wywodzi się historycznie z ekonomii. Wydawałoby się zatem logiczne, że ekonomia i przedsiębiorczość powinny przenikać się, uzupełniać i inspirować. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Wzajemne oddalanie

[37] A. Gaweł, The influence of knowledge-based innovation on entrepreneurial out comes, „International Journal of Transitions and Innovation Systems" 2012, Vol. 2, No. 1.

[38] Cyt. za: A. Kurczewska, op. cit.

się wynika z kierunków ich rozwoju. Przedsiębiorczość w XX w. konsekwentnie odseparowywała się od ekonomii, czerpiąc z dynamicznie rozwijających się takich nauk jak psychologia, socjologia czy zarządzanie. Ponadto wraz z rozwojem przedsiębiorczości w wymiarze naukowym coraz wyraźniej zaczęto marginalizować przedsiębiorczość i przedsiębiorcę w teoriach ekonomicznych. Współczesna literatura z zakresu przedsiębiorczości koncentruje się na odtworzeniu procesu przedsiębiorczego. Autorzy starają się zrozumieć, dlaczego i w jaki sposób niektóre jednostki dostrzegają możliwości podjęcia przedsięwzięć przedsiębiorczych, a następnie, jeśli okazują się one atrakcyjne, z powodzeniem wprowadzają swoje pomysły w życie. Coraz częściej opisuje się rolę emocji w podejmowaniu decyzji, przypisując istotne znaczenie nie tylko zdolnościom analitycznym przedsiębiorcy, ale również jego intuicji.

W poznawaniu rzeczywistości przedsiębiorca posługuje się uproszczonymi regułami wnioskowania – heurystykami. Tematyka ta jest poruszana tylko w ramach niektórych dziedzin ekonomii, takich jak ekonomia behawioralna[39].

Jak widać, istnieje wiele powodów, dla których nauki ekonomiczne nie stawiają w centrum swoich zainteresowań przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Związane jest to przede wszystkim z kierunkiem rozwoju ekonomii i jej postępującym zmatematyzowaniem, jak również specyfiką procesów przedsiębiorczych. Studia literatury wskazują na istnienie dwóch odrębnych koncepcji przedsiębiorczości, które wywodzą się z różnych dyscyplin akademickich sprzyjających krystalizowaniu się naukowego wymiaru przedsiębiorczości. Różnią się one znacząco, jeśli chodzi o centrum zainteresowania, rozumienie relacji między przedsiębiorczością a przedsiębiorstwem czy stosowane metody badawcze.

[39] W. J. Baumol, op. cit., s. 197–210; M. Casson, op. cit.; N. J. Foss, P. G. Klein, op. cit.

Tabela 5. Zestawienie najistotniejszych notacji i języków modelowania procesów biznesowych

Obszar	Humanistyczno-społeczna koncepcja przedsiębiorczości	Ekonomiczna koncepcja przedsiębiorczości
Centrum zainteresowania	• przedsiębiorca jako jednostka o określonych cechach osobowościowych, wiedzy, wartościach, kompetencjach i umiejętnościach, charakteryzująca się wysoką intensywnością intencji przedsiębiorczych, potrafiąca wdrożyć sposobności przedsiębiorcze w życie; • sposób myślenia przedsiębiorczego i podejmowania decyzji; • przedsiębiorcza jednostka jako element społeczeństwa, kultury, grupy, zespołu; • kontekst działań przedsiębiorczych RÓŻNORODNOŚĆ I SKOMPLIKOWANIE PROCESÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH PRZYCZYNY DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORCZYCH	• procesy ekonomiczne, wykorzystanie zasobów w tworzącej się i funkcjonującej firmie; • przedsiębiorczość jako cecha gospodarek; • zależność między przedsiębiorczością a wzrostem i rozwojem gospodarczym; • zależność między przedsiębiorczością a zatrudnieniem; • zależność między przedsiębiorczością a innowacyjnością i technologią; • tworzenie wartości dodanej OPTYMALIZACJA PROCESÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH KONSEKWENCJE DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORCZYCH
Przedsiębiorczość a przedsiębiorstwo	koncentracja na etapach poprzedzających założenie firmy czy wdrożenia projektu	koncentracja na funkcjonującym już przedsiębiorstwie i posiadanych zasobach
Nauki pomocnicze	psychologia, socjologia, filozofia, nauki o zarządzaniu (wymiar humanistyczny)	ekonomia, nauki o zarządzaniu (wymiar ekonomiczny)
Metody badawcze	dominacja badań jakościowych	dominacja badań ilościowych
Implikacje dla edukacji	zajęcia pobudzające kreatywność i przedsiębiorczy sposób myślenia	biznesplan, finansowe planowanie inwestycji, zarządzanie projektem

Źródło: A. Kurczewska, Przedsiębiorczość i ekonomia – separacja czy integracja?, E-mentor, nr 2 (54), 2014, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/54/id/1090.

Zaprezentowane koncepcje przedsiębiorczości są tak zróżnicowane, że trudno znaleźć podobieństwa między nimi. W obu koncepcjach przedstawiciele stawiają inne pytania badawcze, posługują się innym językiem, obierają różną metodykę badań. Uzupełniają się, należy więc traktować je równorzędnie, a nie przeciwstawiać sobie. Problem polega na tym, że historycznie jako pierwsza rozwinęła się koncepcja ekonomiczna, zatem badano konsekwencje zjawiska czy procesu, którego istoty i przyczyn nie rozpoznano.

W efekcie wyłonienia się dwóch koncepcji przedsiębiorczość traktowana jest jako nie w pełni zintegrowana z naukami ekonomicznymi. Trudno jednak odseparować przedsiębiorczość od procesów i zjawisk rynkowych, gdyż ma ona swoje korzenie w dorobku wybitnych ekonomistów, a kontekst ekonomiczny działań przedsiębiorców jest wszechobecny i nieunikniony. Mechanizm kształtowania się popytu i podaży nie jest samoczynny, a przedsiębiorstwa nie powstają same z siebie. Konkurencja i innowacyjność to również zjawiska, których nie sposób wyjaśniać bez uwzględnienia przedsiębiorcy.

Należy zwrócić uwagę, że ekonomia współcześnie przechodzi wiele transformacji. Według Ł. Hardta dywersyfikacja ekonomii może doprowadzić do uwzględnienia coraz większej liczby zjawisk empirycznych, dotychczas nieopisywanych metodami typowymi dla ekonomii[40]. Również A. Wojtyna stwierdza, że ekonomia obecnie znalazła się w punkcie zwrotnym[41]. W swoim głównym nurcie powoli rozwija się w kierunku nauk bardziej „miękkich", czyli mniej zmatematyzowanych, a w większym stopniu uwzględniających czynnik ludzki. Coraz częściej odchodzi się również od mechanistycznej wizji gospodarki.

Potwierdzeniem takich tendencji może być pojawienie się nurtów ekonomii złożoności (*complexity economics*) czy ekonomii behawioralnej, które są przykładem wykorzystywania do rozwoju ekonomii dorobku innych nauk[42].

W początkowych fazach rozwoju to przedsiębiorczość jako nowa dyscyplina naukowa korzystała z dorobku nauk ekonomicznych. Obecnie to ekonomia, jako nauka ewoluująca i interdyscyplinarna, formułuje nowe teorie ekonomiczne, uwzględniające zjawisko przedsiębiorczości, czyli aktywną rolę przedsiębiorcy. Potrzebne są jednak

[40] Ł. Hardt, op. cit., s. 9–34.
[41] A. Wojtyna, op. cit., s. 9–30.
[42] S. Sarasvathy, op. cit., s. 243–263.

nowe modele integracyjne, w których zarówno rynek, jak i aktywny przedsiębiorca są obecni i współpracują[43].

6. Racjonalność oczekiwań i rachunek ekonomiczny w działalności przedsiębiorczej

Podstawowym **obszarem działań przedsiębiorczych** jest **analiza efektywności** jako procesu opisującego relację **uzyskanych efektów** do **poniesionych nakładów**. Efektywność jako proces warunkuje funkcjonowanie organizacji i determinuje jej rozwój. Jest ważnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania decyzjami ekonomicznymi, pokazując szybkość reakcji firmy na wyzwania, które płyną z rynku, a także oczekiwania jego uczestników. Efektywność to także miara skuteczności i sprawności osiągania przez organizację wyznaczonych celów, jak i budowania przewag konkurencyjnych. **Efektywność to stosunek efektów do nakładów osiągniętych i wydatkowanych w danym działaniu**. Działaniem efektywnym możemy określić takie działanie, gdy poniesione nakłady na działalność produkcyjną (usługową, handlową) przynoszą w określonym czasie nadwyżkę w postaci efektów.

Pomiaru efektywności dokonujemy, wykorzystując wskaźniki cząstkowe charakteryzujące efektywność poszczególnych czynników produkcji, np. wydajność pracy, produktywność kapitału czy sprawność działania, oraz wskaźniki syntetyczne efektywności działalności całego przedsiębiorstwa, np. wskaźnik rentowności kapitału, majątku, sprzedaży. Efektywność można mierzyć w ujęciu *ex post* i *ex ante*. Obliczając efektywność *ex ante*, szacuje się przewidywane efekty przy zaangażowaniu określonych środków, czasu, natomiast efektywność *ex post* określa się przez rezultaty konkretnych działań. Efektywność wyrażamy liczbowo poprzez następujące relacje:

[43] Cyt. za: A. Kurczewska, op. cit.

WE 1 = E − N; WE 2 = E : N; WE 3 = E − N : N

gdzie:
E – efekt (wynik) działania przedsiębiorstwa,
N – to nakłady poniesione na działalność przedsiębiorstwa.

Niekiedy stosuje się inną formułę efektywności, przedstawiając ją jako różnicę pomiędzy efektem brutto a wydatkowanymi nakładami pracy.

Efektywność = Efekt Brutto – Wydatkowane Nakłady Pracy (Efekt Netto)

Wskaźniki te łączą w sobie informacje o nakładach i efektach. Zatem efektywność jest przedstawiana jest w praktyce jako różnica pomiędzy efektami i nakładami[44], jako relacja nakładów do efektów oraz jako relacja różnicy efektów i nakładów do nakładów – określana jako stopa zwrotu z inwestycji (*return of investment*, ROI).

Podmioty gospodarcze niejednokrotnie znajdują się w sytuacji, która generuje konieczność podjęcia szybkiej decyzji i realizacji działań ekonomicznych. Warto zatem odwołać się do trzech powiązanych ze sobą zagadnień mikroekonomicznych, to jest racjonalności oczekiwań, racjonalności postępowania (ekonomizacji działań) oraz rachunku ekonomicznego. Punktem wyjścia jest określenie pojęcia **racjonalności jako postępowania opartego na zasadach poprawnego myślenia i skutecznego działania**. Zatem racjonalność oczekiwań odnosi się w wymiarze mikroekonomicznym do **zachowań gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw**, zakładających, iż podmioty rynkowe będą się zachowywać racjonalnie, a więc że potrafią uszeregować swoje preferencje od najbardziej do najmniej

[44] Za: E. Skrzypek, Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 262, s. 314; E. Szymańska, Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, t. 97, 2010, s. 156; oraz J. Adamczyk, Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych, AE, Kraków 2019, s. 33.

preferowanych i postępować w warunkach rynkowych według tych (ustalonych) priorytetów[45].

Uświadomienie faktu częściowej zależności **polityki gospodarczej państwa** od stopnia, w jakim konsumenci prawidłowo antycypują jej skutki i działają zgodnie z własnymi przewidywaniami, jest ważnym wkładem **teorii racjonalnych oczekiwań**[46].

Z racjonalnością oczekiwań wiąże się problem **racjonalności postępowania** jako efekt ograniczoności zasobów w stosunku do nieograniczonej skali potrzeb ludzkich. W odniesieniu do aktywności ekonomicznej tym działaniem jest **racjonalne gospodarowanie**, czyli dokonywanie najbardziej korzystnych wyborów przy podejmowaniu decyzji w zakresie celów realizacji społeczno-gospodarczych oraz środków i metod ich realizacji. Sprowadza się to do oceny, jakie rozwiązania mogą być brane pod uwagę, porównania ich ze sobą na podstawie określonych kryteriów oraz wybrania rozwiązania najkorzystniejszego (optymalnego).

Postępowanie to podporządkowane jest ogólnej zasadzie postępowania w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania nazywanej **zasadą racjonalnego gospodarowania** i ujmowanej dwojako. Maksymalny stopień realizacji celu osiąga się, postępując tak, aby przy danym nakładzie środków uzyskać maksymalny efekt (stopień realizacji celu), albo tak, aby przy danym (z góry określonym) stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków.

Ważnym aspektem racjonalności działań jest jej **ekonomizacja**, to jest osiągnięcie zamierzonego efektu (celu) w sposób jak najbardziej ekonomiczny. Postępowanie takie nazywa się ekonomizacją działań i sprowadza się ono do respektowania oszczędności

[45] Por. E. Mansfield, The Economics of Technological Change, W.W. Norton and Co, New York 1968; R. Milewski, E. Kwiatkowski, Podstawy ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; R. McConnel, Economics, McGraw -Hill Book Company, New York 2000.

[46] Za: D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, Ekonomia, t. 2, PWE, Warszawa 1992; P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, Economics, McGraw-Hill Book Company, New York 2000; W. Bień, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2011; E. Brigham, L. Gapenski, Zarządzanie finansami t. 1 i 2, PWE, Warszawa 2000; E. F. Brigham, J. F. Houston, Podstawy zarządzania finansami, PWE, Warszawa 2005.

i wydajności (produktywności) w wykorzystaniu przestrzeni (miejsca), czasu, materii (materiałów, narzędzi, ogółu rzeczy itp.) oraz energii, którymi się rozporządza.

Odwołanie się do **rachunku ekonomicznego** jest możliwe w określonych warunkach. Po pierwsze, efekty działalności gospodarczej i nakłady ponoszone w związku z nią muszą być mierzalne. Po drugie, efekty i nakłady muszą być wyrażone w takich samych jednostkach miary. Po trzecie, trzeba dysponować możliwie jednoznacznymi kryteriami wyboru. W praktyce jednak niekiedy zdarza się, że któryś z tych warunków nie jest spełniony, a mimo to się go stosuje. Mówimy wówczas o uproszczonym lub nieprecyzyjnym rachunku ekonomicznym.

7. Podstawowe pojęcia ekonomiczne

Potrzeby ludzkie stanowią wstępne i podstawowe zagadnienie ekonomii. Człowiek, żyjąc w społeczeństwie, odczuwa wiele potrzeb i stara się maksymalnie je zaspokoić. Potrzeby ludzkie są ilościowo nieograniczone i ciągle zmienne oraz zawsze uwarunkowane społecznie. **Do środków zaspokajających potrzeby ludzkie zaliczamy dobra materialne (ekonomiczne i wolne) oraz usługi (usługi materialne i niematerialne)**. Aby zaspokajać potrzeby i przynajmniej w części realizować zapotrzebowanie na dobra, człowiek przekształca w procesie produkcji wszelkie dostępne mu zasoby. Dzielą się one na ludzkie, naturalne i kapitałowe, służą do wytwarzania dóbr, stanowiąc czynniki produkcji (praca i przedsiębiorczość, kapitał i ziemia). Zasoby są to rzeczy służące do wytwarzania dóbr zaspokajających potrzeby ludzkie.

Zasoby występują pod postacią:

- **kapitału ludzkiego (nazywanego pracą)** – tworzą go psychofizyczne predyspozycje ludzi do wykonywania określonych czynności;
- **kapitału naturalnego (nazywanego ziemią)** – tworzą go zasoby naturalne, czyli ziemia i wszystko to, co znajduje się na jej powierzchni i we wnętrzu i jest użyteczne dla człowieka, ale nie jest wytworem jego pracy (np. węgiel, gaz ziemny, woda itp.);

- **kapitału rzeczowego**, na który składają się:
  - środki pracy, za pomocą których człowiek wytwarza określone produkty służące bezpośrednio lub pośrednio do zaspokajania jego potrzeb (np. nieruchomości, urządzenia itp.),
  - przedmioty pracy, na które skierowana jest praca ludzka w procesie wytwarzania (np. surowce, materiały itp.).

  Do zasobów zalicza się również:
- **technologię**, czyli wiedzę o tym, jak zasoby mogą być łączone w sposób produkcyjny (w jakich proporcjach łączyć zasoby, aby wytwarzać np. samoloty, statki czy samochody);
- **przedsiębiorczość**, czyli cech**ę** lub sposób zachowania się przedsiębiorcy, które to zachowanie lub cecha sprowadza się do gotowości i zdolności podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i innowacyjny nowych problemów.

Posiadane **zasoby łączone są w procesie produkcyjnym**, w wyniku czego powstają dobra i usługi zaspokajające ludzkie potrzeby. **Dobrami** nazywamy rzeczy lub czynności, które zaspokajają potrzeby ludzkie.

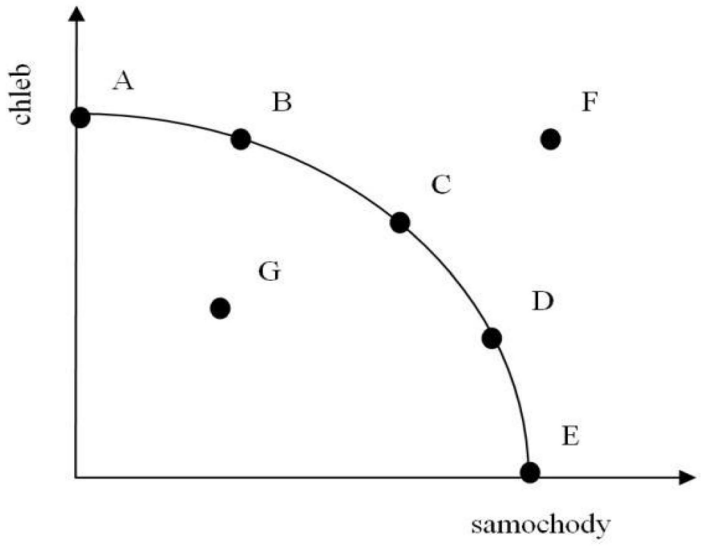
Z faktu, iż liczba produktów, jakie konsumenci chcieliby nabyć w określonym czasie, jest większa od liczby produktów, które ludzie mogą wytworzyć w danym czasie, wynika podstawowy problem ekonomiczny – problem rzadkości.

Gospodarowanie związane jest z ograniczonością (rzadkością) zasobów oraz technologii i polega na odpowiedniej alokacji (podziale) czynników wytwórczych pomiędzy konkurencyjne zastosowania. W konsekwencji społeczeństwo (konsument) stoi przed koniecznością ciągłego dokonywania wyborów, a więc podejmowania decyzji ekonomicznych:

- Co wytwarzać?
- Jak wytwarzać?
- Jak dzielić wytworzone dobra?

Rzadkość jest wynikiem zależności między zapotrzebowaniem ludzi na dobra a ograniczonymi zdolnościami wytwarzania tych dóbr. Problem rzadkości występuje zawsze, gdy zapotrzebowanie ludzi na dobra przewyższa możliwości ich wyprodukowania. Rzadkość zasobów i nieograniczoność potrzeb powoduje, **ż**e ludzie muszą dokonywać wyborów typu: co, jak i dla kogo produkować.

Rysunek 1. Krzywa transformacji – granica możliwości produkcyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Granica możliwości produkcyjnych (krzywa transformacji) to wykres pokazujący kombinacje maksymalnej, możliwej do wytworzenia ilości dóbr w gospodarce przy pełnym wykorzystaniu dostępnych zasobów (ziemi, kapitału i pracy), wiedzy, techniki i organizacji produkcji. Krzywa transformacji obrazuje problem wyboru dotyczący rozdysponowania dostępnych zasobów pomiędzy różne gałęzie wytwarzania. W modelu przyjmuje się założenie upraszczające, według którego w gospodarce wytwarzane są tylko dwa dobra, np. samochody i chleb. W skrajnych przypadkach wszystkie zasoby mogą zostać przeznaczone w całości na produkcję chleba lub samochodów (punkty A i E). Przeważnie jednak wybierana jest taka struktura produkcji, w której wytwarza się zarówno pewną ilość jednego, jak i drugiego dobra (punkty B, C, D).

Każdemu wyborowi towarzyszą dwa efekty: korzyści i koszty. Decydując się na podjęcie określonej działalności gospodarczej, spodziewamy się osiągnąć określone korzyści. Jednocześnie każde osiągnięcie korzyści oznacza powstanie kosztu alternatywnego (kosztu utraconych możliwości).

Cechy kosztu alternatywnego[47]:

- jest określany dokładnie w momencie wyboru,
- jest zawsze ponoszony wyłącznie przez tego, kto podejmuje decyzję,
- ma charakter subiektywny – nie może być mierzony przez kogokolwiek innego, jak podejmującego decyzję,
- jest oparty na przewidywaniach i dotyczy przyszłości, dlatego **że** jakakolwiek podejmowana decyzja zawsze z konieczności dotyczy przyszłości,
- jest czymś, co nigdy nie jest realizowane, gdyż dokonując wyboru, pozostawiamy pewną alternatywę niezrealizowaną i ją traktujemy jako koszt.

Pieniądz to środek wymiany, który jest powszechnie przyjmowany jako zapłata w transakcjach gospodarczych.

Funkcje pieniądza:

- miernik wartości – wyraża w obrocie towarowym cenę towarów i usług oraz umożliwia ich sprzedaż i kupno, wyraża wysokość zobowiązań i różnego rodzaju świadczeń, zachodzących między podmiotami gospodarującymi, wyraża także wartość majątku;
- ***środek wymiany – pozwala na dokonywanie transakcji kupna i sprzedaży, rozdzielonych od siebie w czasie i przestrzeni***;
- ***środek płatniczy – występuje w chwili regulowania płatności związanych z należnościami i zobowiązaniami***;
- ***środek tezauryzacji – jest narzędziem gromadzenia oszczędności (np. kupno nieruchomości, akcji, obligacji*** itp.).

Rynek to nieprzerwany proces przepływu informacji między kupującymi i sprzedającymi oraz wymiany dóbr i usług oraz wymiany dóbr i usług dokonywanej poprzez akty kupna-sprzedaży. Rynek jest mechanizmem umożliwiającym odpowiedź na pytania: Co produkować? Jak produkować? Dla kogo produkować?

Rynek to zespół warunków prowadzących do spotkania sprzedającego i kupującego w procesie wymiany dóbr i usług. Głównymi aktorami rynku, nazywanymi podmiotami wymiany, są więc produ-

[47] T. Mickiewicz, Wybór w gospodarce, KUL, Lublin 1992, s. 25–26; B. Czarny, Podstawy ekonomii, PWE, Warszawa 2011; Z. Dach, Mikroekonomia, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.

cenci – sprzedawcy oferujący określone dobra lub usługi – oraz konsumenci – nabywcy pragnący je kupić. Sprzedawcy i nabywcy spotykają się, uzgadniają cenę satysfakcjonującą obie strony, a następnie dokonują transakcji kupna-sprzedaży.

Podstawowe funkcje rynku:

- informacyjna – rynek dostarcza oferującym swoje towary producentom i oczekującym na zaspokojenie swoich potrzeb klientom informacji o podstawowych parametrach: popycie, podaży i cenie;
- równowagi – rynek jest mechanizmem dostosowującym wielkość produkcji, jej asortyment czy też jakość produktów do oczekiwań klientów. Oznacza to, że producenci podejmują decyzje na podstawie informacji otrzymanej z rynku;
- akceptacji produktów – dzięki istnieniu rynku następuje społeczne potwierdzenie przydatności wytworzonych dóbr, w wyniku czego stają się one towarami, ale istnieje możliwość odrzucenia produktu przez rynek;
- alokacyjna – na podstawie informacji o preferencjach klientów podejmowane są decyzje inwestycyjne, umożliwiające zwiększenie produkcji tych towarów, które cieszą się największym powodzeniem;
- selekcyjna – z jednej strony akceptowane są określone produkty, a tym samym ich wytwórcy (producenci), z drugiej – wycofywane są z rynku te produkty, które nie znalazły nabywców oraz eliminowani są niekonkurencyjni producenci.

Nieodzown**ą częścią właściwie funkcjonującego rynku** jest **konkurencja**. Konkurencja to ciągły proces wzajemnego oddziaływania na siebie uczestników rynku, którzy dążąc do maksymalizacji satysfakcji, składają korzystniejsze od innych oferty handlowe celem zwiększenia liczby zawieranych transakcji. Jeżeli sprzedawcy rywalizują między sobą o klienta wyłącznie za pomocą ceny, to mamy do czynienia z konkurencją cenową. Jeśli przedmiotem rywalizacji są wszystkie inne czynniki poza ceną (np. jakość, serwis itp.), to mamy do czynienia z konkurencja niecenową.

Pojęcie **ceny** jest integralnie związane z rynkiem i jego mechanizmami. Cena to cokolwiek, z czego dany podmiot musi zrezygnować w zamian za jednostkę zakupionego, otrzymanego lub spożytego dobra bądź usługi.

Rodzaje cen:

- cena monopolowa – to cena, którą dyktuje producent lub sprzedający mający monopol; podmiot (lub niewielka grupa podmiotów) jest jedynym wytwórcą lub jedynym sprzedającym dany towar;
- cena równowagi – to cena równoważąca zapotrzebowanie na dany towar (popyt) z ilością oferowaną (podażą);
- cena urzędowa – jest ustalana na administracyjnym poziomie przez administrację rządową;
- cena wolnorynkowa – to cena samodzielnie ustalona przez podmioty rynkowe, w wyniku interakcji popytu i podaży.

Funkcje cen:

- informacyjna – informuje producentów o ilości dóbr i usług, jakie mogłyby być sprzedane, natomiast konsumentów – o możliwości ich zakupu,
- motywacyjna (bodźcowa) – motywuje do określonego zachowania stron na rynku,
- równowagi rynkowej – oznacza cenę, przy której wielkość popytu odpowiada wielkości podaży; przy cenie nie występują nadwyżki ani niedobory i wszystkie transakcje kupna i sprzedaży zostają zrealizowane,
- dochodowa – występuje wówczas, gdy ceny towarów i usług powinny nie tylko gwarantować odtworzenie wszelkich kosztów poniesionych w związku z ich wyprodukowaniem, ale i gwarantować zysk.

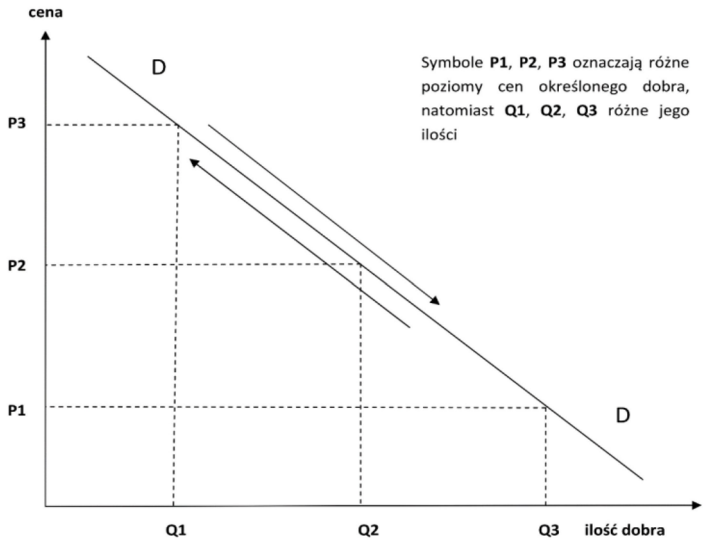
8. Znajomość elastyczności popytu i podaży w działalności przedsiębiorczej

Podstawowymi elementami rynku są: popyt, podaż i cena. Prawidłowości powiązań i współzależności przyczynowo-skutkowych między popytem, podażą i ceną nazywane są **prawem popytu i podaży**.

Popyt jest relacją między ceną dobra (usługi) a jego ilością, którą konsumenci są skłonni i są w stanie nabyć w danym czasie przy założeniu, że wszystkie inne czynniki wpływające na popyt pozostają bez zmian (założenie *ceteris paribus*). Inaczej mówiąc, popyt jest zapotrzebowaniem na konkretne produkty w danym czasie, jakie zgłasza

kupujący przy określonych cenach i w ramach posiadanych możliwości nabywczych (dochód). Popyt wszystkich konsumentów na rynku nazywamy popytem rynkowym.

Rysunek 2. Krzywa popytu



Źródło: opracowanie własne.

Czynniki oddziałujące na popyt ze strony producentów:
- wielkość i struktura zaoferowanych produktów do sprzedaży;
- cechy produktów, utożsamiane z ich walorami użytkowymi;
- działania promocyjne prowadzone przez producentów (sprzedawców) – reklama, public relations, sprzedaż ratalna itp.

Prawo popytu odzwierciedla trwały związek ceny z popytem (i odwrotnie – popytu z ceną), polegający na tym, iż wraz ze wzrostem ceny produktu zmniejsza się popyt na niego, natomiast wraz ze spadkiem ceny popyt wzrasta, przy założeniu *ceteris paribus* (w tych samych, niezmiennych warunkach).

Na kształtowanie się popytu mają również wpływ dobra substytucyjne i komplementarne.

Dobra substytucyjne to dobra wzajemnie się zastępujące, np. masło – margaryna, benzyna – gaz itp. **Dobra komplementarne** to

dobra ze sobą powiązane, tzn. konsumpcja jednego z nich wymaga nabycia innego, np. magnetofon i kasety.

Jeżeli wzrasta cena dobra mającego bliski substytut (np. masła), to popyt na dane dobro maleje, a jednocześnie następuje wzrost popytu na jego substytut (margarynę). Odwrotne skutki wywoła spadek ceny. To zjawisko określane jest jako **efekt substytucyjny**.

Przeciwieństwem substytucji jest **zjawisko komplementarności**, które polega na uzupełnianiu się dóbr. Jeżeli wskutek spadku ceny wzrasta popyt na określone dobro, to rośnie także popyt na dobro komplementarne, chociaż jego cena nie uległa zmianie (bądź nawet wzrosła). Na przykład wzrost popytu na magnetofony wywoła wzrost popytu na kasety itp.

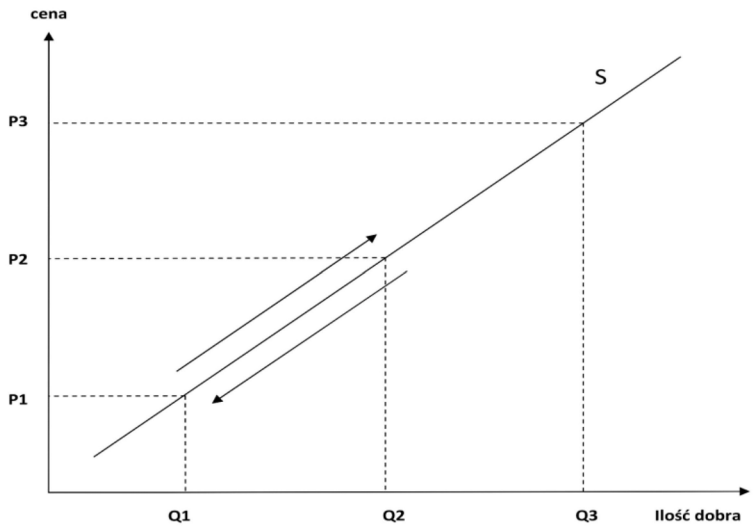
Podaż to relacja między ilością dóbr i usług dostarczonych na rynek a ich cenami w określonym czasie. Łączną ilość tych produktów zaoferowaną do sprzedaży przez wszystkich producentów (handlowców) w danym czasie i przy określonej cenie nazywamy podażą rynkową.

Czynniki kształtujące wielkość podaży:

- ceny czynników produkcji kształtujące koszty produkcji;
- warunki finansowo-kredytowe;
- warunki zaopatrzenia wytwórczego, czyli możliwość zdobycia nowych technologii;
- liczba przedsiębiorstw w danej branży;
- zdolności przewidywania cen przez wytwórców. Na przykład jeśli plantatorzy buraków cukrowych przewidują, że ceny buraków w danym czasie wzrosną (np. z powodu nieurodzaju), dostarczają je na rynek w ograniczonych ilościach, oczekując ich wzrostu. Motywacją do takiego działania jest ewentualny wzrost dochodów związany z przyszłym ruchem cen w górę;
- interwencjonizm państwowy – wpływ na ceny, wysokość podatków, składek ZUS itp.;
- warunki naturalne, czynniki losowe;
- sezonowość produkcji;
- rozmiary importu i eksportu;
- realizowane inwestycje.

Prawo podaży odzwierciedla trwały związek ceny z podażą (i odwrotnie) polegający na tym, że wraz ze wzrostem ceny produktu wzrasta jego podaż, natomiast wraz ze spadkiem ceny spada (zmniejsza się) jego podaż.

Rysunek 3. Krzywa podaży



Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego wykresu wynika prawidłowość mówiąca o tym, iż dowolna zmiana ceny (spadek lub wzrost) spowoduje jedynie przesuwanie się podaży wzdłuż wyznaczonej krzywej S. Cena natomiast zawsze zmienia się w tym samym kierunku co wielkość, tworząc krzywą o nachyleniu dodatnim.

Zwykle wielkość popytu i podaży kształtuje się wedle zasad prawa popytu i podaży. Występują jednak sytuacje, gdy cena w stosunku do popytu i podaży reaguje w odwrotny sposób. Takie zjawiska obserwujemy, gdy dochodzi do efektu Giffena, Veblena, spekulacyjnego czy owczego pędu.

Paradoks Giffena – dotyczy konsumentów o niskich dochodach oraz dóbr niższego rzędu, które nazywane są dobrami Giffena. Paradoks ten mówi, że mimo wzrostu ceny danego produktu, np. chleba, popyt na dane dobro również rośnie, jednocześnie maleje liczba dokonywanych zakupów innych dóbr żywnościowych, takich jak np. mięso.

Paradoks Veblena – obserwujemy w przypadku konsumentów osiągających wysokie dochody, zainteresowanych dobrami luksusowymi. Tak samo jak w przypadku paradoksu Giffena wraz ze wzrostem ceny produktu wzrasta popyt, jednak głównie ze względów snobistycznych.

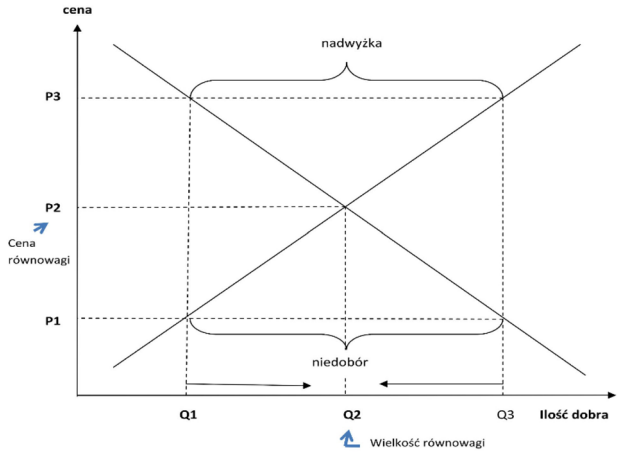
Efekt spekulacyjny – w tym przypadku popyt na dane dobro wzrasta wraz z wyższą ceną, ponieważ konsument jest przekonany, że cena ta będzie w przyszłości dalej rosła.

Efekt owczego pędu – polega na wzroście popytu na dane dobro ze względu na pojawiającą się modę. Konsumenci kupują produkty wybierane przez innych, ponieważ chcą ich naśladować bądź utożsamiać się z nimi. Efekt ten świetnie wykorzystał Steve Jobs, wykorzystując go na potrzeby biznesowe. Odpowiednie techniki marketingowe wywołały modę na posiadanie iPhone'a i za sprawą efektu owczego pędu wzrósł popyt na ten produkt.

Wzajemne oddziaływanie popytu i podaży tworzą procesy rynkowe, które można prześledzić, nanosząc na układ współrzędnych krzywe podaży i popytu.

Równowaga rynkowa jest to taka sytuacja na rynku danego dobra, w której wielkość popytu równa jest wielkości podaży. Rynek, na którym występuje stan równowagi, jest rynkiem stabilnym. W przeciwnym wypadku mówimy o rynku niestabilnym.

Rysunek 4. Równowaga rynkowa



Źródło: opracowanie własne.

Elastyczność to wrażliwość popytu i podaży na czynniki na nie wpływające. Elastyczność informuje nas, o ile procent zmieni się popyt lub podaż, jeżeli cena, dochód czy inny czynnik zmieni się o 1%. Cenowa elastyczność podaży to reakcja wielkości podaży na zmianę ceny. Miarą cenowej elastyczności podaży jest elastyczność punktowa (określa poziom elastyczności w każdym punkcie krzywej podaży przy założeniu, że zmiany cen są bardzo małe) oraz elastyczność łukowa, która mierzy poziom elastyczności między punktami na krzywej podaży. Miarą elastyczności punktowej jest poniższy współczynnik cenowej elastyczności podaży:

$$Es = [\Delta s : s] : [\Delta p : p]$$

gdzie:
Es – współczynnik cenowej elastyczności podaży,
Δs – przyrost lub spadek podaży na skutek zmiany ceny,
s – dotychczasowa wielkość podaży przy cenie p,
Δp – zmiana (przyrost lub obniżenie) ceny danego dobra,
p – to dotychczasowa cena danego dobra.

Wzór do liczenia elastyczności łukowej:

$$Es = \frac{S2 - S1}{S1 + S2} : \frac{P1 - P2}{P1 + P2}$$

gdzie:
S2 – podaż po zmianie,
S1 – podaż przed zmianą,
P1 – cena przed zmianą,
P2 – cena po zmianie.

Współczynnik cenowej elastyczności podaży może przyjmować wartości od (0 ; ∞).

Wyróżniamy:

Es → ∞ – podaż jest doskonale elastyczna (przy tej samej cenie można liczyć na nieskończenie duże przyrosty podaży),

Es = 0 – podaż sztywna (wzrost lub spadek ceny nie wywołuje żadnych zmian w wielkości podaży).

Najczęściej mamy do czynienia z następującymi przypadkami:

Es > 1 – podaż elastyczna, tzn. zmiana ceny o 1% powoduje zmianę podaży o więcej niż 1%,

Es < 1 – podaż nieelastyczna tzn. zmiana ceny o 1% powoduje zmianę podaży o mniej niż 1%,

Es = 1 – podaż proporcjonalna tzn. procentowa zmian podaży jest taka sama jak procentowa zmian ceny.



WAŻNE

Cenowa elastyczność popytu – to stopień reakcji popytu na określone dobro (usługę) na zmianę ceny tego dobra (usługi). Jej miarą jest współczynnik cenowej elastyczności popytu, który informuje nas, o ile procent zmieni się wielkość popytu, jeśli cena zmieni się o 1%.

Współczynnik cenowej elastyczności popytu w punkcie:

$$Ed = \frac{\Delta d}{d} : \frac{\Delta p}{p}$$

Współczynnik łukowy elastyczności cenowej popytu:

$$Ed = \frac{d2 - d1}{d1 + d2} : \frac{p1 - p2}{p1 + p2}$$

gdzie:

d2 – popyt po zmianie,

d1 – popyt przed zmianą,

p1 – cena przed zmianą,

p2 – cena po zmianie.

Krzyżowa (mieszana) elastyczność popytu mierzy zmianę wielkości popytu na jeden towar wywołaną zmianą ceny innego towaru. Jest to stosunek względnej zmiany popytu na dane dobro do względnej zmiany ceny innego dobra, pozostającego z nim w związku substytucyjnym lub komplementarnym (albo stosunek odpowiednich procentowych zmian tych wielkości). Mieszana elastyczność cenowa popytu informuje, o ile procent zmieni się popyt na dobro a, jeśli cena dobra b zmieni się o 1%. Współczynnik mieszanej cenowej elastyczności popytu wyraża stopień reakcji popytu na dane dobro na zmiany cen innych dóbr. Poziom współczynnika Ed (elastyczności popytu na dobro a względem ceny dobra b) zależy od charakteru i siły związku między dwoma dobrami, które z reguły są dobrami pokrewnymi, tzn. komplementarnymi lub substytucyjnymi.

Współczynnik mieszanej elastyczności cenowej popytu przyjmuje wartości zawarte w przedziale (0,+∞).

$$Eda = \pm (\Delta da : da) : (\Delta pb : pb)$$

gdzie:
Eda(pb) – mieszana elastyczność cenowa popytu (współczynnik elastyczności popytu na dobro a względem dobra b),
Δda : da – procentowa zmiana popytu na dobro a,
Δpb: pb – procentowa zmiana ceny dobra b.

Najważniejszym elementem determinującym mieszaną elastyczność cenową popytu jest intensywność związku subsydiarności lub komplementarności łączącego dane dobra. Im mocniejszy jest ten związek, tym większa będzie elastyczność.

Ogólnie mieszana elastyczność cenowa popytu może być:
- dodatnia – gdy wzrost ceny dobra b powoduje wzrost popytu na dobro a – przypadek dóbr substytucyjnych,
- ujemna – gdy wzrost ceny dobra b powoduje spadek popytu na dobro a – przypadek dóbr komplementarnych,
- zerowa – gdy dobro a jest obojętne względem dobra b.

Rodzaje mieszanej elastyczności cenowej popytu[48]:

- proporcjonalny Ed = 1,
- elastyczny Ed > 1,
- nieelastyczny 0 < Eda < 1,
- sztywny Ed = 0,
- doskonale elastyczny Ed → + ∞.

Mieszaną (krzyżową) elastyczność popytu wykorzystujemy w analizie rynku, planowaniu zysku firmy oraz kształtowaniu polityki cenowej.

Dochodowa elastyczność popytu to stosunek względnej (procentowej) zmiany rozmiarów popytu na określone dobro względem (procentowej) zmiany dochodu. Określana jest ona także jako stosunkowy wzrost wielkości popytu na dany towar wywołany stosunkowym wzrostem naszego dochodu.

$$Ed = (\Delta w : w) : (\Delta d : d)$$

gdzie:
w(d) – ilość towaru, jaki może wchłonąć rynek w zależności od dochodu konsumenta d.

Współczynnik elastyczności dochodowej popytu jest różny dla poszczególnych grup dóbr oraz zmienia się wraz z upływem czasu. Dla większej ilości dóbr wzrost dochodu jest równy wzrostowi popytu na nie (dobra wyższego rzędu, np. sprzęt elektroniczny, meble etc.). Jednak istnieją również dobra, na które popyt maleje wraz ze wzrostem dochodu lub rośnie mniej niż proporcjonalnie w stosunku do wzrostu dochodu (dobra podstawowe).

Możemy wyróżnić[49]:

Dobra niższego rzędu – mają ujemną dochodową elastyczność popytu (Ed < 1). Oznacza to, że wzrost dochodu o 1% powoduje

[48] D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, Ekonomia – Mikroekonomia, PWE, Warszawa 2003; Z. Dach, op. cit.; S. Marciniak (red.), Makro- i mikroekonomia, PWN, Warszawa 2013; R. Milewski (red.), Podstawy ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. 3 zm., Warszawa 2013.

[49] J. Beksiak, Ekonomia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; E. Moroz, Podstawy mikroekonomii, PWE, Warszawa 2005.

spadek popytu np. o 2%. Konsument wraz ze wzrostem dochodu zmniejsza popyt na dane dobro. Dobra niższego rzędu to dobra słabej jakości, które mają lepszej jakości substytuty.

Dobra normalne (zwykłe) – to takie dobro, na które popyt wzrasta wraz ze wzrostem dochodu, charakteryzuje je więc dodatnia elastyczność dochodowa popytu. Zajmują miejsce pośrednie między dobrami niższego rzędu a dobrami luksusowymi. Mają one elastyczność dochodową popytu mniejszą od jedności ($0 < Ed < 1$). W miarę wzrostu dochodu wielkość zapotrzebowania na dane dobro rośnie, ale stosunkowo wolno.

Dobra wyższego rzędu (luksusowe) – mają elastyczność dochodową popytu większą od jedności. Wzrost dochodów o 1% zwiększa rozmiary zapotrzebowania o więcej niż 1% ($Ed > 1$). Substytuty gorszej jakości, np. Mercedes – Ford, wycieczka zagraniczna – wycieczka krajowa. Dobra luksusowe to również ochrona zdrowia, wykształcenie, sport etc. Popyt jest wysoce elastyczny (im bardziej wartość współczynnika dochodowej elastyczności popytu oddala się od jedności, tym popyt jest bardziej elastyczny).

Współczynnik dochodowej elastyczności popytu może być równy jedności ($Ed = 1$) Wydatki na odzież, obuwie, opłaty za mieszkanie, gaz i prąd stanowią stosunkowo stały procent w budżecie gospodarstw domowych, niezależnie od zmian wielkości dochodu. Przyrostowi dochodów towarzyszą proporcjonalne przyrosty wydatków na dobra należące do tej grupy.

Znajomość elastyczności dochodowej popytu jest niezbędna do prognozowania zmian w strukturze popytu konsumpcyjnego, zachodzących pod wpływem wzrostu gospodarczego (wzrostu zamożności).

9. Prognozowanie popytu

Prognozowanie popytu produktów ma kluczowe znaczenie dla każdego dostawcy, producenta lub sprzedawcy. Prognozy zapotrzebowania w przyszłości będą decydować o ilości, które powinny być zakupione, produkowane i dostarczane. Prognozy popytu są konieczne,

ponieważ na podstawowe procesy operacyjne, przejście od dostawców surowców, wyrobów gotowych w ręce klientów, potrzeba czasu.

Większość firm nie może po prostu czekać na popyt, a następnie reagować na niego. Firmy muszą przewidywać i planować przyszłe zapotrzebowanie, tak aby mogły natychmiast reagować na zamówienia klientów.

Analiza popytu na produkowane przez przedsiębiorstwo wyroby jest równie ważna jak analizy innego rodzaju. Dochody i zyski przedsiębiorstwa zależą w dużym stopniu od popytu na jego produkty. Przy relatywnie stabilnym popycie można planować długie serie produkcji, w przeciwnym razie plany muszą być elastyczne, serie produkowanych wyrobów – krótkie. Popyt to liczba jednostek danego towaru lub danej usługi, którą konsumenci są skłonni nabyć w ciągu pewnego okresu, w określonych warunkach. Warunki te to różne czynniki (zwane popytotwórczymi), od których zależy wielkość popytu.

Na kształt **poziomu zysku** wpływa odpowiednio prowadzona polityka cen, która powinna uwzględniać:
- cele, jakie podmiot chce przy pomocy cen uzyskać,
- oczekiwania nabywców co do poziomu ceny,
- koszty wytworzenia i zbytu produktu (usług),
- konkurencję na rynku.

Poprzez odpowiednią **politykę cen** firma chce osiągnąć:
- taką wielkość zysku, która zapewni właściwą rentowność zaangażowanych kapitałów;
- taką wielkość sprzedaży, która zapewni właściwy udział w rynku i wpłynie na globalną kwotę zysku;
- kształtowanie odpowiedniego *image'u* firmy wśród nabywców, który tworzy opinie o dobrej jakości produktu (usługi);
- osiągnięcie przewagi nad konkurencją, którą zapewni niższa cena własnego produktu od substytutów konkurentów;
- osiągnięcie przewagi nad konkurencją – poprzez dostosowanie się ceny oferowanego produktu do ofert konkurencji, przy przewadze cech jakościowych własnego produktu.

WAŻNE

Wybór celów, jakie podmiot chce osiągnąć przy pomocy cen, stanowi koncepcję jego działania, od której będą zależały jego wyniki finansowe. Koszty wytworzenia i zbytu produktu stanowią dolną granicę decyzji cenowych.

Generalną zasadą jest ustalanie ceny powyżej kosztów. Gdy cena ta nie jest akceptowana przez odbiorców, należy dążyć do obniżki kosztów. Przy ustalaniu cen należy również dokładnie rozpoznać rynek i działających na nim konkurentów.

W warunkach gospodarki rynkowej cena ulega częstym zmianom, tzn. jest elastyczna. Cenę można zmieniać (podwyższać lub obniżać), osiągając przez to określone cele. Miarą reakcji nabywców na zmiany cen jest elastyczność cenowa popytu. Popyt może być cenowo elastyczny lub nieelastyczny. W sytuacji gdy zmiana ceny o 5% powoduje ponad 5-proc. zmianę popytu, mamy do czynienia z popytem elastycznym cenowo. Gdy zaś 5-proc. zmiana ceny wywołuje mniejszą niż 5-proc. zmianę popytu, popyt jest nieelastyczny cenowo. Zatem gdy popyt jest elastyczny cenowo, obniżenie ceny zwiększy przychód ze sprzedaży, natomiast podwyższenie ceny zwiększy przychód ze sprzedaży, gdy popyt jest nieelastyczny cenowo.

Wpływ elastyczności ceny na poziom przychodu firmy

Obliczenia	Popyt elastyczny cenowo	Popyt nie-elastyczny cenowo
Cena dotychczasowa usługi [zł] Dzienna sprzedaż [szt.] Wartość dziennego przychodu [zł]	10 2000 20000	10 2000 20000

WPŁYW OBNIŻKI CENY NA PRZYCHÓD		
Obniżka ceny [%]	10	10
Cena obniżona [zł]	9	9
Wzrost sprzedaży [%]	15	5
Dzienna ilość sprzedaży [szt.]	2300	2100
Wartość dziennego przychodu [zł]	20700	18900
Różnica wartości dziennego przychodu [zł]	+700	–1100
WPŁYW PODWYŻKI CENY NA PRZYCHÓD		
Podwyższenie ceny [%]	10	10
Nowa cena [zł]	11	11
Spadek sprzedaży [%]	15	5
Dzienna ilość sprzedaży [szt.]	1700	1900
Wartość dziennego przychodu [zł]	18700	20900
Różnica wartości dziennego przychodu [zł]	–1300	+900

Oprócz analizy wpływu zmiany poziomu cen na przychód ze sprzedaży należy również prześledzić wpływ elastyczności ceny na zysk firmy. Przy obniżce cen zysk maleje albo występuje strata. W przypadku wzrostu ceny zysk firmy rośnie. Wiadomo, że na całkowity zysk firmy ze sprzedaży danego produktu poza ceną wpływa również wielkość sprzedaży oraz koszty. Istotny wpływ na zysk firmy mają **koszty stałe**, które przy wzroście wielkości sprzedaży powodują **obniżenie kosztu jednostkowego** i w konsekwencji **wzrost zysku firmy**.

Wnioski:

Redukcja ceny przy elastycznym cenowo popycie jest opłacalna, gdy w wyniku zmniejszenia ceny i kosztów jednostkowych zysk na jednostkę produktu zmniejszy się mniej, niż wynosi wzrost sprzedaży. Podwyższenie ceny przy nieelastycznym cenowo popycie jest korzystne, gdy w wyniku podwyższenia ceny i kosztów jednostkowych zysk przypadający na jednostkę produktu wzrośnie bardziej, niż wynosi spadek sprzedaży.

Wpływ zmiany cen i kosztów na zysk firmy

Obliczenia	Przypadek I	Przypadek II
Cena aktualna [zł]	10	10
Dzienna sprzedaż [szt.]	2000	2000
Koszt jednostkowy [zł]	7	7
Zysk jednostkowy [zł]	3	3
Dzienny zysk pensjonatu [zł]	6000	6000
OBNIŻKA CENY I KOSZTÓW		
Obniżenie ceny [%]	10	10
Cena obniżona [zł]	9	9
Wzrost sprzedaży [%]	15	15
Dzienna sprzedaż [szt.]	2300	2300
Obniżenie kosztów jednostkowych [%]	10	5
Nowy koszt jednostkowy [zł]	6,30	6,65
Nowy zysk jednostkowy [zł]	2,70	2,35
Obniżenie zysku jednostkowego [%]	10	22
Dzienny zysk pensjonatu [zł]	6210	5405
Różnica w dziennym zysku firmy [zł]	+210	–595
PODWYŻKA CENY I KOSZTÓW		
Podwyższenie ceny [%]	10	10
Nowa cena [zł]	11	11
Spadek sprzedaży [%]	5	5
Dzienna sprzedaż [szt.]	1900	1900
Wzrost kosztów jednostkowych [%]	13	5
Nowy koszt jednostkowy [zł]	7,91	7,35
Nowy zysk jednostkowy [zł]	3,09	3,65
Wzrost zysku jednostkowego [%]	3	22
Dzienny zysk firmy [zł]	5871	6935
Różnica w miesięcznym zysku firmy [zł]	–129	+935

Wnioski:

Przy popycie elastycznym cenowo obniżenie ceny, która zwiększy przychód ze sprzedaży, jest bardziej opłacalne w firmach, w których koszty stałe stanowią duży udział w kosztach całkowitych, ponieważ wzrost sprzedaży wpływa na znaczne obniżenie kosztów i tym samym na zwiększenie zysku. Przy popycie nieelastycznym cenowo podwyższenie ceny, która zwiększy przychód ze sprzedaży, jest natomiast bardziej opłacalne w firmach, w których koszty stałe stanowią mały udział w kosztach całkowitych, ponieważ spadek sprzedaży wpływa na niewielki wzrost kosztów, a wzrost ceny zwiększy zdecydowanie zysk.



10. Pytania testowe

1. Człowiek przedsiębiorczy:

a) działa impulsywnie
b) ma awersję do ryzyka
c) podejmuje decyzje tylko samodzielnie
d) żadna z odpowiedzi nie jest poprawna

2. REGON to:

a) regionalny rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej
b) krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej
c) ogólnopolski rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej
d) wojewódzki rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej

3. KRS to:

a) Krajowy Rejestr Sądowy
b) Centralny Rejestr Sądowy
c) Kontrolny Rejestr Sądowy
d) Regionalny Rejestr Sądowy

4. Ewidencja działalności gospodarczej jest to:

a) ewidencja osób fizycznych prowadzących działalność operacyjną
b) ewidencja osób fizycznych prowadzących gospodarstwo rolne
c) ewidencja osób fizycznych prowadzących gospodarstwo domowe
d) ewidencja osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą

5. Zakładanie własnego przedsiębiorstwa rozpoczynamy od:

a) rejestracji w systemie REGON
b) wyrobienia pieczątki
c) rejestracji działalności gospodarczej
d) rejestracji działalności w urzędzie skarbowym

6. Numer REGON nadaje:

a) Urząd Skarbowy
b) Urząd Statystyczny
c) Urząd Miasta
d) Urząd Pracy

7. NIP nadaje:

a) Naczelnik Urzędu Skarbowego
b) Urząd Statystyczny
c) Urząd Miasta
d) Urząd Pracy

8. Do założenia konta bankowego będzie potrzebna:

a) deklaracja założenia przedsiębiorstwa
b) pieczątka firmy
c) pieczątka za zgodność z oryginałem
d) deklaracja zgodności

9. Stosownych zgłoszeń do ZUS należy dokonać w terminie:

a) 7 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej
b) 14 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej
c) 21 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej
d) 30 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej

10. PIP to skrót:

a) Państwowej Instytucji Pracy
b) Państwowej Inspekcji Sanitarnej
c) Państwowej Inspekcji Handlowej
d) Państwowej Inspekcji Pracy

11. Organem ewidencyjnym dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą jest:

a) wójt
b) minister właściwy ds. przedsiębiorczości
c) wojewoda
d) marszałek

12. Organ ewidencyjny wydaje decyzję o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej w ciągu:

a) 7 dni
b) 14 dni
c) 21 dni
d) 30 dni

13. Skrót PKD informuje o:

a) Polskiej Kontroli Działalności
b) Polskiej Klasyfikacji Działalności
c) Polskiej Klasyfikacji Dziesiętnej
d) Polskiej Klasyfikacji Dokumentów

14. Na pieczątce przedsiębiorstwa powinny się znaleźć przynajmniej:

a) nazwa firmy
b) nazwa firmy, numer NIP
c) nazwa firmy, numer REGON
d) nazwa i siedziba firmy, numer REGON

15. Prawo nasycalności potrzeb mówi, że:

a) potrzeby ludzkie zaspokajane są od największych do najmniejszych
b) potrzeby ludzkie zaspokajane są w dowolnej kolejności
c) potrzeby ludzkie zaspokajane są od najmniejszych do największych

16. Zasoby to:

a) budowle i budynki
b) pokłady ropy naftowej
c) znajomość języków obcych
d) maszyny i urządzenia

17. Czy kształt krzywej możliwości produkcyjnej wygiętej w łuk wynika:

a) ze wzrostu produkcji w sytuacji istnienia ograniczonych zasobów
b) z faktu istnienia problemu rzadkości
c) z konieczności poświęcania coraz większej ilości danych zasobów na produkcję określonej ilości danych dóbr

18. Koszt alternatywny to:

a) wykorzystana największa utracona korzyść
b) zaprzepaszczona największa utracona korzyść
c) koszt utraconych możliwości
d) wszystkie powyższe odpowiedzi definiują to pojęcie

19. W hierarchii celów przedsiębiorstwa rynkowego najwyżej znajduje się:

a) produkcja dóbr lub świadczenie usług
b) zaspokajanie potrzeb pracowników
c) tworzenie nowych miejsc pracy
d) wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie

20. Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga:

a) zgłoszenia do ZUS
b) wyboru formy opodatkowania
c) rejestracji w urzędzie gminy lub KRS
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

21. Wielkość popytu na dane dobro wzrośnie, jeśli:

a) na rynku pojawią się nowi konsumenci tego dobra
b) cena dobra komplementarnego wzrośnie
c) dochody konsumentów zmniejszą się
d) cena tego dobra wzrośnie

21. Rozpoczynając działalność gospodarczą, należy złożyć w banku wniosek dotyczący:

a) opłacania składek na ubezpieczenie społeczne
b) wpłacania zaliczek na podatek dochodowy
c) założenia rachunku bankowego
d) uzyskania numeru NIP

22. Podmiot prowadzący działalność gospodarczą wystawia kupującemu:

a) fakturę
b) podanie
c) przelew
d) protokół

23. Praca na własny rachunek, umożliwiająca stworzenie dla siebie miejsca pracy, to:

a) samozatrudnienie
b) zawarcie kontraktu
c) podpisanie umowy
d) samopostanowienie

25. Przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą dobrowolnie opłaca składkę:

a) na ubezpieczenie wypadkowe
b) na ubezpieczenie zdrowotne
c) na ubezpieczenie chorobowe
d) na ubezpieczenie rentowe

25. Urząd statystyczny nadaje przedsiębiorcom numer:

a) REGON
b) NIP
c) ewidencyjny
d) PKD

1 2 3 4 5

2. Rejestracja działalności i formy jej opodatkowania



1. Rejestracja działalności gospodarczej

Istota zasady wolności gospodarczej jest często przedmiotem sporów w doktrynie. Sama zasada oznacza, że istnieją prawa rządzące jakimś procesem, są pewną podstawą czy regułą jakichś zjawisk bądź są to normy postępowania, które zostały przez kogoś określone jako obowiązkowe. Zasada to wzorzec postępowania, prawo podstawowe do tego, aby regulować pewne zjawiska i procesy. Natomiast w sensie *stricte* prawa są to normy będące „nakazami optymalizacji”[50]. Zasady zatem stanowią nakaz postępowania, które zmierza do osiągnięcia wytyczonych celów. Jednym z nich jest oparcie gospodarki za zasadzie wolnego rynku. Podporządkowanie się zasadom wolności gospodarczej rozwoju gospodarki narodowej oznacza, że istnieje zasada ustrojowa w tym zakresie. Zasady wolności gospodarczej zawarte są w polskim ustawodawstwie.

Wolność gospodarcza należy do pojęć zbiorczych, które dotyczą szeregu swobód odnoszących się do osób, które chcą podjąć działalność gospodarczą, jak również tych, którzy tę działalność mają[51]. Wolność gospodarcza w przypadku zamiaru podjęcia działalności gospodarczej obejmuje takie wolności jak:

- wolność wyboru przedmiotu działalności gospodarczej;
- wolność wyboru, w jakiej formie organizacyjnej ma być prowadzona działalność;
- wolność w doborze środków majątkowych, które służą podejmowaniu działalności;
- wolność w kwestii faktu, czy działalność gospodarcza ma być prowadzona osobiście czy przy współpracy z pracownikami najemnymi;
- wolność wyboru siedziby podmiotu działalności gospodarczej.

W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej istnieją takie wolności jak:

- nabywanie i zbywanie i towarów usług;
- wolność zawierania umów;
- ustalanie cen na własny towar lub usługę;

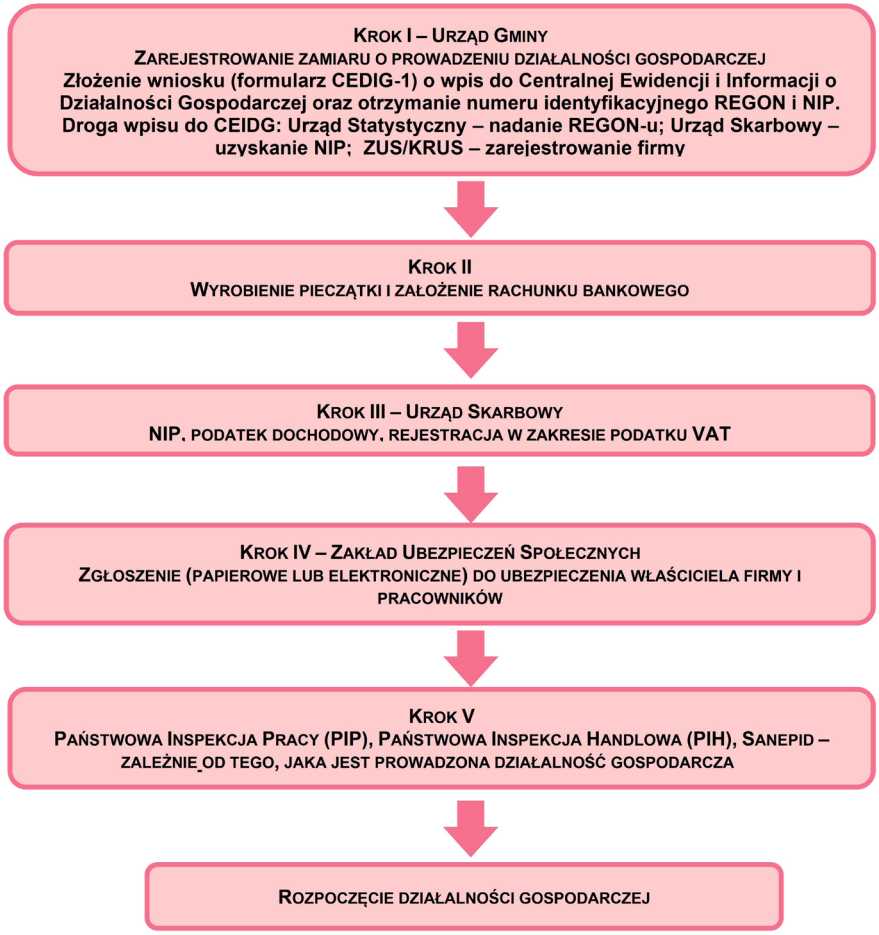
[50] R. Milewski, Elementarne zagadnienia ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 3–4.

[51] M. Zdyb, Prawo działalności gospodarczej. Komentarz do ustawy z dnia 19 listopada 1999, Zakamycze, Kraków 2000, s. 71–89.

- rywalizowanie z pozostałymi podmiotami działalności gospodarczej;
- wybieranie koncepcji i programu gospodarowania;
- wybieranie miejsca, gdzie prowadzona jest działalność;
- organizowanie przedsiębiorstwa[52].

Od 24 marca 2009 r. wprowadzono tzw. jedno okienko, co oznacza, że procedura rejestracyjna podmiotów gospodarczych od osób fizycznych działa na ściśle określonych regułach. Potocznie ta procedura jest nazywana procesem „5 kroków". Schemat charakteryzujący ten proces pokazano na rysunku 5.

Rysunek 5. Schemat „5 kroków"



Źródło: opracowanie własne.

[52] Ibidem, s. 78.

Dzięki realizowaniu tych kroków możliwe jest otrzymanie takich **dokumentów** jak:

- zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej;
- zaświadczenie o numerze identyfikacyjnym REGON;
- decyzja o nadaniu numeru NIP, w przypadku gdy się go nie posiada przed założeniem działalności gospodarczej;
- założenie konta płatnika ZUS (lub KRUS), czyli wpisu do rejestru ubezpieczonych[53].

Należy pamiętać, że **zarejestrowanie firmy przez wpis do ewidencji działalności gospodarczej oraz uzyskanie nr REGON i NIP** nie oznacza, iż firma zaczęła funkcjonować na rynku. Dopiero pierwsze zobowiązanie i płatność (wystawienie pierwszej faktury i pierwszy zakup na firmę) względem Urzędu Skarbowego bądź składki ZUS sprawia, że firma zaczyna działać.

Od lipca 2011 r. wprowadzono **nowe przepisy dotyczące działalności gospodarczej**. Mowa o ustawie o swobodzie działalności gospodarczej oraz nowym wniosku o wpis do **Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG)**. Dotychczasowy formularz EDG-1 zastąpił formularz wniosku CEIDG-1. Powyższy wniosek osoba rozpoczynająca działalność gospodarczą może wypełnić elektronicznie przez Internet na stronie internetowej www.ceidg.gov.pl bądź na **elektronicznej platformie usług administracji publicznej ePUAP**. Innym sposobem na założenie działalności jest złożenie wniosku w wersji papierowej, osobiście czy za pomocą listu poleconego we właściwym Urzędzie Gminy. Wniosek, który przyszły przedsiębiorca przesyła za pomocą listu, musi zawierać własnoręczny podpis wnioskodawcy, który jest potwierdzony przez notariusza[54].

Zakładanie działalności gospodarczej wymaga także określenia, czym będzie się ona zajmować. Umożliwia to wykorzystanie tzw. **kodów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)**[55]. Podczas rejestrowania działalności należy starać się o tzw. reglamentację

[53] Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/ CEIDG.Public.UI/DecisionAdditionalParameters.aspx?type=1.

[54] Ibidem.

[55] Gofin.pl, http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/4,0.html.

działalności gospodarczej, czyli uzyskanie koncesji, zezwoleń lub o wpis w rejestrze działalności regulowanej[56].

Kolejnym etapem jest wyrobienie **pieczątki firmowej i założenie konta bankowego**. Pieczątka służy dokumentowaniu zawartych transakcji między firmami a klientami, potwierdzeniu dokumentów urzędowych, zatwierdzenia operacji bankowej. Pieczątka powinna zawierać takie informacje jak: pełna nazwa firmy (imię i nazwisko osoby fizycznej i nazwa firmy), dane adresowe firmy, NIP, REGON[57].

Przy zakładaniu konta firmowego potrzebna jest pieczątka firmy. **Założenie konta firmowego wymaga posiadania takich dokumentów jak: dowód osobisty, ksero wpisu do ewidencji (oryginał do wglądu), ksero nadania numeru REGON (oryginał do wglądu), pieczątka**.

Wyciąg z ustawy – Prawo przedsiębiorców

Art. 17 [Podjęcie działalności gospodarczej, zasady wpisu do rejestrów przedsiębiorców]

1. Działalność gospodarczą można podjąć w dniu złożenia wniosku o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej albo po dokonaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego, chyba że przepisy szczególne stanowią inaczej.

2. Zasady wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej oraz rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego określają odrębne przepisy.

Art. 18 [Ulga na start w zakresie obowiązkowych ubezpieczeń społecznych]

1. Przedsiębiorca będący osobą fizyczną, który podejmuje działalność gospodarczą po raz pierwszy albo podejmuje ją ponownie po upływie co najmniej 60 miesięcy od dnia jej ostatniego zawieszenia lub zakończenia i nie wykonuje jej na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego przed dniem rozpoczęcia działalności gospodarczej w bieżącym lub w poprzednim roku kalendarzowym wykonywał w ra-

[56] Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/ CEIDG.Public.UI/DecisionAdditionalParameters.aspx?type=1.

[57] Poradnik przedsiębiorcy, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-pieczec-firmowa-jakie-dane-ujac.

mach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy czynności wchodzące w zakres wykonywanej działalności gospodarczej, nie podlega obowiązkowym ubezpieczeniom społecznym przez okres 6 miesięcy od dnia podjęcia działalności gospodarczej.

2. Przedsiębiorca może zrezygnować z uprawnienia, o którym mowa w ust. 1, przez dokonanie zgłoszenia do ubezpieczeń społecznych.

Art. 19 [Obowiązek korzystania przez przedsiębiorcę z rachunku płatniczego]

Dokonywanie lub przyjmowanie płatności związanych z wykonywaną działalnością gospodarczą następuje za pośrednictwem rachunku płatniczego przedsiębiorcy, w każdym przypadku gdy:

1) *stroną transakcji, z której wynika płatność, jest inny przedsiębiorca oraz*
2) *jednorazowa wartość transakcji, bez względu na liczbę wynikających z niej płatności, przekracza 15 000 zł lub równowartość tej kwoty, przy czym transakcje w walutach obcych przelicza się na złote według średniego kursu walut obcych ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski z ostatniego dnia roboczego poprzedzającego dzień dokonania transakcji.*

Art. 20 [Obowiązek posługiwania się numerem identyfikacji podatkowej (NIP)]

1. Identyfikacja przedsiębiorcy w urzędowych rejestrach następuje na podstawie numeru identyfikacji podatkowej (NIP).

2. Przedsiębiorca umieszcza w oświadczeniach skierowanych w zakresie wykonywanej działalności gospodarczej do oznaczonych osób i organów numer identyfikacji podatkowej (NIP) oraz posługuje się tym numerem w obrocie prawnym i gospodarczym.

3. Przedsiębiorca oferujący towary lub usługi w sprzedaży bezpośredniej lub sprzedaży na odległość za pośrednictwem środków masowego przekazu, sieci teleinformatycznych lub druków bezadresowych umieszcza w ofercie co najmniej swoją firmę, numer identyfikacji podatkowej (NIP) oraz siedzibę albo adres.

4. Przy załatwianiu spraw organ może żądać od przedsiębiorcy, dla celów identyfikacji, podania wyłącznie firmy przedsiębiorcy oraz numeru identyfikacji podatkowej (NIP).

2. Urząd skarbowy, ZUS i KRS

Urząd Skarbowy. Przedsiębiorca może rozpoczynać działalność gospodarczą w dniu, w którym złoży wniosek o wpis, zaś sam wpis nie może być dokonany później, niż następnego dnia roboczego po dniu wpływu do CEIDG poprawnie wypełnionego wniosku. Wniosek CEIDG jest jednocześnie wnioskiem o nadanie REGON (Urząd Statystyczny) i zgłoszeniem identyfikacji podatkowej (NIP) do Urzędu Skarbowego, ZUS lub KRUS. W przypadku podatnika VAT dodatkowym obowiązkiem jest złożenie dodatkowej wizyty w US, aby zarejestrować do podatku VAT na formularzu VAT-R[58]. Należy pamiętać, że czynności te należy wykonać przed pierwszymi dochodami[59]. Po złożeniu stosownego druku naczelnik US rejestruje podatnika. Podatnik zwolniony podmiotowo od podatku od towarów i usług oraz wykonujący czynności objęte zwolnieniem przedmiotowym nie są zobowiązani do składania zgłoszenia rejestracyjnego.

W przypadku gdy podatnik rozpocznie sprzedaż opodatkowaną, zobowiązany jest do złożenia zgłoszenia rejestracyjnego. Podatnicy, którzy zamierzają rozpocząć działalność w ramach obrotu gospodarczego w krajach Unii Europejskiej, także są zobowiązani do zawiadomienia US o powyższym zamiarze na druku VAT-R. Rejestracji VAT UE powinni dokonać także pozostali podatnicy i osoby prawne niebędące podatnikami VAT, których wartość wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów przekroczyła kwotę 10 tys. euro, oraz podatnicy, którzy chcą skorzystać z możliwości opodatkowania wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów. Przepisy VAT EU dotyczą także podatników podlegających obowiązkowi zarejestrowania w kraju, którzy nabywając usługi, podają numer, pod którym są zidentyfikowani na potrzeby podatku na terytorium kraju, jeżeli te usługi stanowią u nich import usług[60].

NIP podatnik otrzymuje na całe życie, a w przypadku, gdy zakłada on działalność gospodarczą, numer ten nie ulega zmianie. W przypadku gdy NIP nie był wcześniej nadany, obowiązkiem przedsiębiorcy jest złożenie wypełnionego formularza NIP-1 w US. Formularz ten powinien zawierać takie dane jak: imiona, nazwisko, nazwisko

[58] Ministerstwo Finansów, https://www.podatki.gov.pl.
[59] Ibidem.
[60] Ibidem.

rodowe, imiona rodziców, PESEL, płeć, rodzaj i numer dowodu tożsamości, obywatelstwo, adres miejsca zamieszkania, zameldowania, dane kontaktowe, data rozpoczęcia działalności gospodarczej, REGON, rodzaj przeważającej działalności według kodu PKD, numer rachunku bankowego.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych. W ciągu 7 dni od podjęcia działalności gospodarczej, czyli daty zadeklarowanej w zgłoszeniu do Urzędu Skarbowego przedsiębiorca zobowiązany jest do rejestracji na potrzeby ubezpieczeń społecznych. Zgłoszenia dokonuje się w oddziale ZUS właściwym ze względu na siedzibę przedsiębiorstwa, miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Pracownicy, którzy zostali zatrudnieni w firmie, muszą być także zgłoszeni od ubezpieczenia.

Ubezpieczenie społeczne zawiera część obowiązkową (ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe) oraz dobrowolną (ubezpieczenie chorobowe). Składki ubezpieczeniowe powinno się wpłacać w terminie od 10 do 15 dnia następnego miesiąca[61]. Rejestracja przedsiębiorcy dokonywana jest na formularzach:

- ZUS ZUA – zgłoszenie do ubezpieczeń/zgłoszenie zmiany danych osoby ubezpieczonej;
- ZUS ZAA – adresy prowadzenia działalności gospodarczej przez płatnika składek;
- ZUS ZBA – informacja o numerach rachunków bankowych płatnika składek;
- ZUS ZFA – zgłoszenie/zmiana danych płatnika składek;
- ZUS ZZA – zgłoszenie do ubezpieczenia zdrowotnego/zgłoszenie zmiany danych[62].

Każdy z pracowników podlega obowiązkowemu ubezpieczeniu społecznemu i zdrowotnemu. Zgłoszenie powinno nastąpić w terminie 7 dni od daty jego zatrudnienia.

Stopy procentowe płaconych składek wynoszą:

- 19,52% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie emerytalne;
- 6% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie rentowe;

[61] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, http://www.zus.pl.
[62] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, http://www.zus.pl/default.asp?p=1&id=1083.

- 2,45% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie chorobowe;
- od 0,67% do 3,33% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie wypadkowe[63].

Od stycznia 2019 r. można skorzystać z tzw. małego ZUS-u. Jest on przeznaczony dla przedsiębiorców, którzy nie osiągają wysokich przychodów. Mogą oni opłacać składki na ubezpieczenie społeczne od podstawy wymiaru, której wysokość uzależniona jest od przychodów[64]. Innym udogodnieniem jest skorzystanie z tzw. ulgi na start, z której mogą skorzystać przedsiębiorcy zakładający działalność gospodarczą po raz pierwszy lub po upływie co najmniej 60 miesięcy od jej zawieszenia lub zakończenia oraz nie wykonują jej na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym wykonywali w ramach stosunku pracy. Ulga na start trwa 6 miesięcy do dnia podjęcia działalności gospodarczej[65].

Krajowy Rejestr Sądowy. Krajowy Rejestr Sądowy został powołany ustawą z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym[66]. Dzięki KRS można uzyskać szybką i niezawodną informację na temat statusu prawnego zarejestrowanego podmiotu, jego sytuacji finansowej raz sposobie reprezentowania. KRS to scentralizowana, informatyczna baza danych składająca się z trzech osobnych rejestrów:

- rejestru przedsiębiorców;
- rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej;
- rejestru dłużników niewypłacalnych[67].

Zgodnie z ustawą o KRS rejestrowi podlegają:

- spółki jawne;
- spółki partnerskie;
- spółki komandytowe;

[63] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, http://www.zus.pl.

[64] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, http://www.zus.pl/baza-wiedzy/biezace-wyjasnienia-komorek-merytorycznych/firmy/-/publisher/details/1/-maly-zus-od-1-stycznia-2019-r_/2105933.

[65] Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców.

[66] Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 2018 r., poz. 986 ze zm.).

[67] Ibidem.

- spółki komandytowo-akcyjne;
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością;
- spółki akcyjne;
- spółdzielnie;
- przedsiębiorstwa państwowe;
- jednostki badawczo-rozwojowe;
- tzw. przedsiębiorstwa polonijne;
- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych;
- oddziały przedsiębiorców zagranicznych działających na terenie Polski;
- główne oddziały zagranicznych zakładów ubezpieczeń;
- stowarzyszenia, fundacje oraz inne organizacje społeczne i zawodowe, jeżeli podejmują działalność gospodarczą[68].

Dodatkowym zadaniem KRS jest prowadzenie akt rejestrowych, które są udostępniane po wcześniejszym uzyskaniu wymaganego zezwolenia.

Wniosek o wpis jest składany w sądzie rejestrowym na specjalnym urzędowym formularzu. Do wniosku dołączane są inne dokumenty, do których zalicza się: uwierzytelniony wzór podpisów osób upoważnionych do reprezentowania przedsiębiorcy, a w przypadku pierwszego wpisu do KRS jest to:

- wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON);
- zgłoszenie identyfikacyjne do systemu ewidencji i identyfikacji podatników (NIP);
- statut lub umowa firmy;
- dokument, który uprawnia firmę do korzystania z lokalu lub nieruchomości, w którym będzie się znajdować siedziba[69].

Postępowanie rejestrowe wymaga wniesienia opłaty. Wnosi się ją na rachunek bieżący dochodów sądu lub kasy sądu, w którym znajduje się Wydział Gospodarczy KRS. Wysokość opłat za ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym wynosi: za wpis podmiotu do KRS – 500 zł, za wpis zmiany danych – 250 zł[70].

[68] Ibidem.
[69] Ibidem.
[70] Ministerstwo Sprawiedliwości, https://bip.ms.gov.pl/pl/rejestry-i-ewidencje/krajowy-rejestr-sadowy/oplaty-obowiazujace-w-postepowaniu-rejestrowym.

wyciąg z ustawy – Prawo działalności gospodarczej (Rozdział III, art. 27–31)

Art. 27 [Zasada szybkości postępowania]

Organy działają w sprawach związanych z wykonywaniem działalności gospodarczej wnikliwie i szybko, posługując się możliwie najprostszymi środkami prowadzącymi do ich załatwienia.

Art. 28 [Zasada współdziałania organów]

W toku postępowania organy współdziałają ze sobą w zakresie niezbędnym do dokładnego wyjaśnienia stanu faktycznego i prawnego sprawy, mając na względzie interes społeczny i słuszny interes przedsiębiorców oraz sprawność postępowania, przy pomocy środków adekwatnych do charakteru, okoliczności i stopnia złożoności sprawy.

Art. 29 [Zakaz żądania dokumentów w postaci oryginału, poświadczonej kopii lub poświadczonego tłumaczenia]

Organ nie może żądać ani uzależniać swojego rozstrzygnięcia od przedłożenia dokumentów w formie oryginału, poświadczonej kopii lub poświadczonego tłumaczenia, chyba że obowiązek taki wynika z przepisów prawa.

Art. 30 [Zasada rozsądnych terminów dla przedsiębiorcy]

Organ, wyznaczając przedsiębiorcy termin na dokonanie określonej czynności, uwzględnia czas niezbędny do jej wykonania, ważny interes publiczny oraz słuszny interes tego przedsiębiorcy.

Art. 31 [Nakaz przyjmowania niekompletnych wniosków]

Organ nie może odmówić przyjęcia pism i wniosków niekompletnych. Organ nie może żądać dokumentów lub ujawnienia danych, których konieczność przedstawienia, złożenia lub ujawnienia nie wynika z przepisu prawa lub danych, które są w posiadaniu organu lub do których ma dostęp na podstawie odrębnych przepisów.

3. Wybór metody prowadzenia rozliczeń księgowych i podatkowych małej firmy

Jednym z ostatnich kroków, który będziemy musieli podjąć po założeniu działalności gospodarczej, będzie decyzja, kto zajmie się prowadzeniem naszej **księgowości**.

Mamy tutaj co najmniej 3 możliwości:

1. **Program do księgowości** – wykupujemy dostęp do internetowego systemu księgowego i sami wprowadzamy nasze przychody i wydatki. Na koniec miesiąca system wylicza nam wysokość podatków do zapłaty oraz generuje odpowiednie dokumenty (KPiR, rejestry VAT, deklaracje VAT, deklaracje PIT-5).

   Jest to z pewnością najtańsza opcja (koszt od ok. 40 zł netto na miesiąc), jednak musimy orientować się w zasadach rachunkowości, a w razie wątpliwości pogłębiać naszą wiedzę w danym temacie. Zazwyczaj w ramach abonamentu mamy dostęp do infolinii lub czatu, na której księgowe pomogą nam zaksięgować dokument, więc nie jesteśmy zdani tylko na siebie.

   Wariant dobry dla osób na samozatrudnieniu, które co miesiąc mają podobne, typowe koszty.

2. **Księgowość internetowa** – wykupujemy dostęp do systemu internetowego, jednak to już nie my, lecz wyznaczony dla nas księgowy księguje dokumenty i wylicza podatki, jakie musimy zapłacić. Mamy pewność, że wszystkie faktury zostaną zaksięgowane poprawnie i nie musimy znać zasad księgowości. Dodatkowo możemy naszego księgowego pytać, gdy mamy wątpliwości, np. czy dany zakup może być dla nas **kosztem uzyskania przychodu**. Taki pakiet wykupimy już od 99 zł netto (w zależności od tego, ile mamy faktur kosztowych).

   Opcja dobra dla wszystkich, którzy nie muszą mieć osobistego kontaktu z księgową. Księgowi zazwyczaj są osobami o średnim doświadczeniu, a więc mogą nam nie podpowiedzieć, jak sprytnie zaksięgować „nietypowe” koszty.

3. **Księgowy w biurze księgowym** – opcja porównywalna do powyższej, jednak decydujemy się na współpracę z biurem księgowym działającym na lokalnym rynku. Czasem nic nie zastąpi

kontaktu z księgowym na żywo. Koszt od 99 zł netto w zależności od tego, ile mamy dokumentów kosztowych do zaksięgowania. Zazwyczaj biuro księgowe wysyła za nas wszystkie potrzebne deklaracje do urzędu skarbowego, więc nie musimy się o nic martwić – dostarczamy dokumenty księgowej i na tym kończy się nasza rola. Z poziomem usług może być jednak różnie – jak to bywa w takich wypadkach, możemy trafić na lepsze lub gorsze biuro księgowe. Dlatego też, przed dokonaniem wyboru, najlepiej poszukać opinii w Google – czasem może nas to ustrzec przed złą decyzją.

Opcja dobra dla osób, które potrzebują osobistego kontaktu z księgową i mają nietypowe koszty. Często w biurach księgowych dostaniemy najlepsze porady, ponieważ pracują tutaj osoby o **największym doświadczeniu**.

System firmy Infakt jest bardzo intuicyjny i dostępny za pomocą strony WWW – a więc możemy **sprawdzić nasze finanse z każdego miejsca na świecie**. Możemy wybrać jeden z kilku dogodnych pakietów – tylko dostęp do systemu, gdzie sami księgujemy nasze dokumenty, a w razie potrzeby możemy skorzystać z pomocy księgowego na infolinii, lub przypisany księgowy, który wszystkie operacje wykona za nas – mamy wtedy gwarancję, że wszystko zostanie wykonane poprawnie.

W każdym z pakietów księgowych dostajemy **darmowy dostęp do systemu do wystawiania faktur VAT** – koniec z wystawianiem faktur w Excelu!

Uproszczona księgowość[71]. To zestaw podstawowych zasad gromadzenia danych finansowych, opracowany przez państwo do określenia zobowiązań podatkowych małych przedsiębiorców. Główną funkcją uproszczonej księgowości jest właśnie obliczenie podatku. Istnieją trzy podstawowe formy uproszczonej księgowości.

– **Karta podatkowa** – zarezerwowana dla nielicznej grupy przedsiębiorców, polegająca na płaceniu stałej, określonej kwoty co miesiąc. Jej wysokość zależy od liczby mieszkańców w miejscu prowadzenia działalności, liczby pracowników i rodzaju działalności. Odpowiednią stawkę podatku wyczytuje się z tabeli, np.

[71] Materiał sporządzony na podstawie: http://blog.meritoros.pl/, cyt. za: https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/130829,2,Wybierz-najlepsza-forme-ksiegowosci-dla-swojej-firmy.html.

szewc z miasta do 100 000 mieszkańców zatrudniający jednego pomocnika powinien płacić miesięcznie 500 zł.

– **Ryczałt ewidencjonowany** – również obwarowana limitami, uproszczona forma płacenia podatku, polegająca na płaceniu określonej stawki zależnej tylko od przychodu (z pominięciem kosztów). Zaletą jest fakt, że stawki ryczałtu są dużo mniejsze niż standardowe stawki podatku, jednak płatności wynikają z wielkości sprzedaży – niezależnie, czy firma odniosła zysk. Na przykład przy sprzedaży za 10 000 zł należy zapłacić 5,5% ryczałtu, czyli 550 zł, zarówno wtedy, gdy koszty wynoszą 500 zł, jak i 15 000 zł.
– **Książka przychodów i rozchodów** – prosta i popularna metoda obliczania podatku, polegająca na sumowaniu przychodów i kosztów w specjalnej księdze oraz płaceniu podatku od różnicy. Podatek jest wyższy niż w przypadku ryczałtu – 18%, 19% lub 32%, w zależności od opcji i poziomu dochodu, jednak nie musi być płacony, jeśli działalność nie przynosi zysku.

Zaletą uproszczonej księgowości jest to, że jest nieskomplikowana i stosunkowo tania, a wadą, że nie mówi nam o stanie firmy praktycznie nic poza wysokością podatku i, ewentualnie, poziomem przychodów. To, z uwagi na niskie koszty, dobry wybór dla mniejszych firm, w których liczba operacji gospodarczych i ich skomplikowanie sprawiają, że właściciel doskonale zdaje sobie sprawę, na czym zarabia, a na czym nie i gdzie są jego pieniądze, a do ewentualnych analiz wystarcza mu arkusz Excela.

Pełna księgowość. Jest to rozbudowany, precyzyjny i sformalizowany system ewidencji zdarzeń gospodarczych, służący do kontroli, analizy i generowania informacji na temat sytuacji firmy w danym momencie lub na przestrzeni jakiegoś okresu.

W pełnej księgowości, używając systemu podwójnego zapisu (każda operacja musi pojawić się na dwóch kontach), ewidencjonuje się absolutnie każdą złotówkę przepływającą przez firmę – wpływy do kasy, uszkodzenie towaru, przelewy z banku, zaciągnięcie kredytu, zapłaty za towar czy też wzięcie towaru z odroczoną płatnością itp. Ponadto rejestrowane są operacje bezgotówkowe, które mogą mieć odzwierciedlenie w wynikach finansowych (np. utrata wartości środka trwałego lub groźba wypłaty odszkodowania itp.). Pełną księgowość mają obowiązek prowadzić wszyscy przedsiębiorcy, bez względu na formę prowadzenia działalności, po przekroczeniu pewnego progu – określonego na 1 200 000 euro przychodów netto.

Zasady ewidencjonowania zdarzeń gospodarczych są ściśle określone w ustawach i zbiorach zasad (ustawa o rachunkowości, Międzynarodowe Standardy Rachunkowości itp.), co sprawia, że istnieje możliwość porównywania firm między sobą. Wszystkie przedsiębiorstwa używają tych samych reguł. Daje to bezpieczeństwo, że nie będą zafałszowywać wyników, żeby np. wyłudzić kredyt albo wprowadzić w błąd inwestora.

Pełna księgowość na pewnym etapie rozwoju działalności jest również nieodzowna do efektywnego zarządzania organizacją. Jednak, z uwagi na stopień skomplikowania, sformalizowania i koszty prowadzenia, często jest problemem i obciążeniem dla mniejszych firm, które z jakichś powodów są zmuszone do jej prowadzenia. Dlaczego więc niektóre formy prowadzenia działalności są ustawowo zobligowane do prowadzenia pełnej księgowości?

Ma to miejsce zawsze wtedy, gdy forma prowadzenia działalności zakłada wydzielenie i zarządzanie odrębnym majątkiem oraz ma na celu zapewnienie właścicielom i ewentualnym kontrahentom szczegółowej kontroli nad nim.

Przykładowo: każdy **program do wystawiania faktur online ma w ofercie darmowy okres testowy**. W zależności od programu może to być 14, 30 dni lub nawet kilka miesięcy. **Tak więc warto założyć konto w kilku aplikacjach i porównać ich funkcjonalności.** Dzięki temu możesz wybrać program, który najbardziej będzie pasował do Twoich potrzeb.

Tabela 6. Podstawowe funkcjonalności programów do fakturowania (część 1)

Program	Dane kontrahenta	Limit wystawiania faktur	Możliwość edycji faktur	Możliwość wystawiania różnych dokumentów sprzedażowych	Aplikacja mobilna
FakturaXL	Dane kontrahenta pobierane z bazy GUS-u przez nr NIP, REGON, KRS. Weryfikacja kontrahenta w wykazie Podatników VAT (Biała Księga) oraz weryfikacja numeru konta na Białej Liście Podatników MF	Fakturowanie do 10 faktur w miesiącu bezpłatnie lub bez limitu w abonamencie	Możliwość poprawiania wszystkich danych na fakturze	Przejrzysty i bardzo intuicyjny	Brak – system działa online, automatycznie rozpoznaje urządzenia mobilne i dostosowuje interfejs
Faktura.pl	Dane kontrahenta pobierane z listy kontrahentów oraz z bazy GUS -u przez nr NIP, REGON, KRS	3 dokumenty przychodowe w pakiecie bezpłatnym na zawsze, w wersji premium bez ograniczeń	Edycja danych bez ograniczeń	Tak	Brak – system działa online, automatycznie rozpoznaje urządzenia mobilne i dostosowuje interfejs
iFirma	Dane kontrahenta pobierane są z bazy GUS-u przez nr NIP	Fakturowanie do 10 faktur w miesiącu bezpłatnie lub bez limitu z abonamentem	Możliwość poprawiania danych	Tak	Dostępna w systemie iOS i Android
Fakturownia	Dane kontrahenta pobierane są z listy kontrahentów oraz bazy GUS -u przez nr NIP, REGON, KRS	Faktury nielimitowane	Możliwość poprawiania danych	Tak	Dostępna w systemie iOS i Android

Streamsoft Firmino	Dane kontrahenta pobierane z bazy GUS-u przez nr NIP, REGON, KRS, weryfikacja kontrahenta w wykazie Podatników VAT	Faktury nielimitowane	Możliwość poprawiania wszystkich danych	Tak	W przygotowaniu
ING Księgowość	Dane kontrahenta pobierane są z bazy GUS oraz VIES przez nr NIP	Faktury nielimitowane	Możliwość edycji wszystkich danych na fakturze – bez dodatkowych opłat	Tak, możliwość wystawiania faktur cyklicznych	Dostępna w systemie iOS i Android
inFakt	Dane pobierane z listy klientów i wyszukiwanie nowych przez nr NIP	Faktury nielimitowane	Ograniczenia w edytowaniu wydrukowanych faktur	Tak	Dostępna w systemie Android
COMARCH ERP XT	Dane kontrahenta pobierane z bazy GUS-u przez nr NIP. Weryfikacja kontrahenta w wykazie Podatników VAT (Biała Księga)	Brak limitu w abonamencie, 10 faktur (lub dokumentów księgowych) w wersji testowej	Bez ograniczenia, dostępny graficzny edytor wydruków	Możliwość wystawiania różnych faktur i dokumentów sprzedażowych	Tak – iOS oraz Android
Chmura Faktur	Dane kontrahenta pobierane są z bazy GUS-u przez nr NIP	Faktury nielimitowane	Ograniczenia w edytowaniu odebranych faktur	Tak	W przygotowaniu

Źródło: platforma 6krokow.pl.

Tabela 7. Podstawowe funkcjonalności programów do fakturowania (część 2)

Integracja z innymi programami	Wsparcie w obsłudze	Waluta i języki	Indywidualizm	Wysyłanie faktur
Posiada open API, integracja z systemami płatności PayU, Przelewy24, PayPal	Bezpłatna pomoc z zespołem wsparcia 24/7 przez e-mail i chat oraz infolinia: pn-pt od 10 do 17	Możliwość wystawiania faktur w dowolnej walucie i dwuwalutowych. Faktury w 7 wersjach językowych i dwujęzyczne. Interfejs programu również w języku angielskim	Możliwość wybrania szablonu faktury, dostosowania kolorystyki, umieszczenia własnego logo i dodatkowego elementu graficznego na dole szablonu (np. pieczęć)	Bezzałącznikowy i załącznikowy system wysyłania faktur do kontrahenta na e-mail lub SMS-em! Bezpośrednio z programu. Również automatycznie dla faktur cyklicznych
Płatność online we współpracy z Blue Media, brak open API. Integracja z faktoringiem i windykacją	Bezpłatna pomoc z zespołem wsparcia poprzez e-mail oraz infolinię: pn-pt: 9.00-17.00	Możliwość wystawiania faktur w dowolnej walucie. Faktury w jednej wersji językowej. Interfejs programu wyłącznie polski	Możliwość utworzenia nowego schematu numeracji, opcje dokumentu zapisywane jako szablony, dzięki czemu wystawianie trwa kilka chwil. Można wstawić własne logo oraz stopkę	Wysyłka dokumentów w formie e-maila (załącznik). Klient widzi w systemie, czy udało się dostarczyć e-mail do kontrahenta, oraz ma możliwość wysyłania do kontrahentów SMS-ów
Integracja z bankowością online	Możliwość kontaktu z zespołem księgowym telefonicznie, przez e-mail, czat	Możliwość wystawiania faktur w obcej walucie	Możliwość umieszczenia własnego logo	Droga elektroniczna lub zlecenie wysyłki tradycyjnej
Integracja z systemami płatności automatycznych, tj. PayU, PayPal, dotPay, przelewy24, bankowością online i sklepami internetowymi; posiada open API	Możliwość bezpłatnego kontaktu z zespołem wsparcia: telefonicznie, przez e-mail, czat	Możliwość wystawiania faktur w ok. 30 językach	Możliwość wybrania szablonu faktury (7 dostępnych) lub stworzenia własnego szablonu oraz umieszczenia własnego logo	Droga elektroniczna

Integracja z innymi programami, API umożliwiające dowolne integracje	Bezpłatne wsparcie mailowe i telefoniczne	Możliwość wystawiania faktur w dowolnej walucie wg Kursu NBP, wielojęzyczne wydruki dokumentów	Logo na fakturze oraz możliwość wyboru szablonu i kolorystyki faktury	Wysyłanie faktur mailowo bezpośrednio z systemu
Finansowanie faktur, windykacja należności, bramka płatnicza – iMoje, open Api, bankowość internetowa: Moje ING, ING Business, MultichashPL	Bezpłatna pomoc z zespołem wsparcia infolinia, chat, e-mail: pon – pt od 8 do 18, chatbot dostępny 24/7	Możliwość wystawiania faktur w dowolnej walucie, faktury w 4 wersjach językowych i dwujęzyczne, interfejs programu również w języku angielskim	Możliwość umieszczenia własnego logo, personalizacji faktury, możliwość oznaczania GTU na produktach	Wysyłka dokumentów w formie e-maila. Klient widzi w systemie, czy udało się dostarczyć fakturę oraz czy została odczytana przez kontrahenta
Integracja tylko z wewnętrznymi systemami	Kontakt z zespołem księgowym i technicznym przez 7 dni w tygodniu od godziny 7 do 22	Możliwość wystawiania faktur w obcej walucie w języku angielskim, polskim lub dwujęzycznym	Możliwość umieszczenia własnego logo	Droga elektroniczna
Integracja z systemami bankowymi: poprzez wymianę plików i mechanizmy Webservice. Integracja z aplikacją mobilną do obsługi klientów detalicznych (POS) oraz narzędziem analitycznym BI POINT i mechanizmem do rozpoznawania faktur kosztowych (OCR)	Bezpłatna asysta telefoniczna i mailowa w dni powszednie od 8.00 do 18.00 i w soboty od 9.00 do 14.00	Możliwość wystawiania faktur w innych walutach. Interfejs programu w języku: angielskim, francuskim i niemieckim	Pełna modyfikacja szablonów wydruków (wraz z możliwością wstawiania logo na wydruki) oraz możliwość edycji skrótów na pulpicie aplikacji	Możliwość automatycznej wysyłki faktur drogą mailową
W przygotowaniu integracja z bankowością online Idea Cloud	Możliwość skorzystania ze wsparcia technicznego serwisu	Możliwość wystawiania faktur w złotych w języku polskim	Możliwość umieszczenia własnego logo	Bezzałącznikowy system wysyłania faktur do kontrahenta i księgowej

Źródło: platforma 6krokow.pl.

Ustawa o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym[72]

Istotnym rozwiązaniem prawnym wprowadzającym uproszenia dla działalności gospodarczej było przyjęcie **ustawy z dnia 9 listopada 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym jest wprowadzenie zmian w prawie ułatwiających i upraszczających prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce.**

Ustawa o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym nowelizuje 34 ustawy.

Ustawa w zakresie prawa podatkowego wprowadziła zmiany m.in.:

1) polegające na ujednoliceniu wzorów formularzy w zakresie podatków lokalnych (rolnego, od nieruchomości i leśnego);
2) w przepisach o podatkach dochodowych:
a) polegające na likwidacji obowiązków, które bezpośrednio nie wpływają na rozliczenia podatkowe i dotyczą okoliczności, których ustalenie możliwe jest na podstawie innych dokumentów;
b) podwyższające z 1 200 000 do 2 000 000 euro próg przychodów uprawniający do uzyskania statusu „małego podatnika”;
c) umożliwiające zaliczanie do kosztów uzyskania przychodów wartości pracy małżonka podatnika, współpracującego z tym małżonkiem – przedsiębiorcą.

W zakresie ustawy o rachunkowości ustawa wprowadza zmiany m.in.:

1) uznające za jednostki mikro osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki cywilne osób fizycznych i przedsiębiorstwa w spadku, spółki jawne osób fizycznych, spółki partnerskie oraz przedsiębiorstwa w spadku działające zgodnie z ustawą z dnia

[72] Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r, o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym z dnia 9 listopada 2018 r. (Dz.U. z 2018 r. poz. 2244).

5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, jeżeli przychody netto tych jednostek ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych wyniosły równowartość w walucie polskiej nie mniej niż 2 000 000 euro i nie więcej niż 3 000 000 euro za poprzedni rok obrotowy;
2) zwiększające liczbę jednostek, które będą mogły korzystać z uproszczeń dla małych jednostek poprzez podniesienie progów dla tej kategorii jednostek z 17 000 000 zł na 25 500 000 zł w przypadku sumy aktywów bilansu oraz z 34 000 000 zł na 51 000 000 zł w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów;
3) zwiększające progi uprawniające jednostki do stosowania uproszczeń w ewidencji księgowej w zakresie m.in.:
   a) klasyfikowania umów leasingu w sposób uproszczony,
   b) stosowania uproszczonych zasad kalkulacji kosztu wytworzenia produktu;
4) w zakresie skrócenia okresu obowiązkowego przechowywania zatwierdzonych sprawozdań finansowych z trwałego przechowywania do okresu 5 lat.

W zakresie ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne ustawa wprowadziła zmiany m.in:
1) znoszące obowiązek prowadzenia karty przychodów, ewidencji wyposażenia, ewidencji zatrudnienia,
2) wydłużające czas na dokonanie powiadomienia o wyborze formy opodatkowania do 20 dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym podatnik osiągnął pierwszy w roku podatkowym przychód albo do końca roku podatkowego, jeżeli pierwszy taki przychód został osiągnięty w grudniu roku podatkowego.

W zakresie ustawy o podatku od czynności cywilnoprawnych wprowadziła **zmianę umożliwiającą podatnikom podatku od czynności cywilnoprawnych złożenie zbiorczej deklaracji oraz jednorazowej zapłaty podatku z tytułu wszystkich umów o jednorodnym charakterze, które zostały zawarte przez podatnika w okresie miesiąca**.

W zakresie ustawy o podatku od towarów i usług ustawa:

1) wyłącza obowiązek składania wraz z deklaracją umotywowanego wniosku o zwrot podatku oraz wniosku o zwrot w przyspieszonym terminie,
2) skraca termin ze 150 dni na 90 dni, który umożliwia wierzycielowi zastosowanie przepisów regulujących „ulgę za złe długi".

W zakresie prawa gospodarczego ustawa wprowadziła zmiany:

1) w ustawie – Kodeks cywilny w zakresie zasad potwierdzania umów zawartych przez osobę działającą jako organ osoby prawnej bez umocowania lub z przekroczeniem jego zakresu;
2) w ustawie – Kodeks spółek handlowych m.in.:
   a) wskazujące komu i w jaki sposób członkowie zarządu spółki kapitałowej powinni składać oświadczenie o swojej rezygnacji, w przypadku gdy są jedynymi bądź ostatnimi członkami zarządu,
   b) doprecyzowuje: zasady reprezentacji spółki w likwidacji, pojęcie dnia dywidendy, zasady zmiany umowy spółki z o.o. w organizacji, zasady dotyczące następstwa procesowego przy podziale spółki kapitałowej oraz kwestie odpowiedzialności spółki dzielonej za jej zobowiązania po wydzieleniu, składanie pełnomocnictw na posiedzeniach organów właścicielskich spółek,
3) w ustawie o administrowaniu obrotem towarami z zagranicą w zakresie:
   a) zniesienia obowiązku obligatoryjnego dołączania do wniosku o udzielenie pozwolenia tłumaczenia dokumentów,
   b) wyłączenia obowiązku (wynikającego z KPA) przedkładania przez przedsiębiorców do każdego wniosku dokumentu pełnomocnictwa;
4) w ustawie – Kodeks pracy w zakresie:
   a) zwiększenia możliwości pełnienia zadań służby bhp przez pracodawcę zatrudniającego do 50 pracowników i zakwalifikowanego do nie wyższej kategorii ryzyka niż trzecia w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym, z obecnego limitu 20 pracowników,
   b) ograniczenia obowiązku przeprowadzania szkoleń okresowych bhp dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach o najniższych wskaźnikach wypadkowości i warunkach środo-

wiska pracy, w których występują najmniej szkodliwe czynniki dla zdrowia;

5) w ustawie o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, w zakresie m.in. przyznania ZUS możliwości zawiadamiania ubezpieczonych o kontroli czasowej niezdolności do pracy nie tylko za pośrednictwem operatora pocztowego, ale również przez pracowników ZUS lub inne wyznaczone osoby oraz telefonicznie lub przy użyciu środków komunikacji elektronicznej;
6) w ustawie o bezpieczeństwie żywności i żywienia w zakresie, który umożliwi odbiór przez państwowego powiatowego inspektora sanitarnego (lub państwowego granicznego inspektora sanitarnego) mobilnych gastronomii w innym mieście powiatowym niż jest zarejestrowany przedsiębiorca;
7) w ustawie – Prawo o ruchu drogowym w zakresie modyfikacji definicji pojęcia motocykla, która umożliwi m.in. rejestrację motocykli z napędem elektrycznym;
8) w ustawie – Prawo przewozowe, ustawie o kierujących pojazdami, ustawie o broni i amunicji, ustawie o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi, ustawie o obrocie instrumentami finansowymi, ustawie o ochronie przyrody oraz ustawie o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego w zakresie zniesienia obowiązku stosowania pieczęci imiennej lub pieczęci firmowej jako wymogu formalnego dokumentów, których „wytwórcami" są przedsiębiorcy[73].

Zmiany w ustawie o rachunkowości – uproszczenia dla małych firm

Do najważniejszych zmian w ustawie z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 2019 r. poz. 351 ze zm.) wprowadzonych ww. ustawą o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym należą:

1) usunięcie wcześniejszego obowiązku podwójnego zawiadamiania urzędu skarbowego o prowadzeniu ksiąg rachunkowych,
2) zniesienie wymogu trwałego przechowywania sprawozdań finansowych,
3) zwiększenie limitów dla jednostek chcących skorzystać z uproszczeń,

[73] Cyt. za: www.mf.gov.pl (dostęp: 19.10.2019).

4) wprowadzenie nowych uproszczeń w zakresie zwolnienia z obowiązku tworzenia rezerw na świadczenia emerytalne,
5) wprowadzenie nowych uproszczeń w zakresie amortyzacji środków trwałych,
6) wprowadzenie nowego uproszczenia w zakresie rezygnacji ze stosowania zasady ostrożności (odejście od tworzenia rezerw i odpisów aktualizujących wartość aktywów).

Kolejną zmianą w ustawie o rachunkowości, która dotyczy sprawozdań sporządzanych po 30 września 2019 r., jest wprowadzenie wymogu sporządzania sprawozdań finansowych w formie elektronicznej oraz podpisywania ich również w formie elektronicznej. Zmianie uległy także zasady przekazywania sprawozdań finansowych do KRS oraz urzędu skarbowego.

Bardzo ważna jest wprowadzona aktualizacja do KSR 7, która ma zastosowanie w stosunku do sprawozdań finansowych sporządzonych za rok obrotowy rozpoczynający się od 1 stycznia 2019 r. Zgodnie z nią nie ma już zalecenia, że jednostka powinna przyjmować do stosowania zapisy wszystkich KSR – począwszy od 1 stycznia 2019 r. jednostki mają możliwość stosowania pojedynczych KSR. Jednak podobnie jak uprzednio niewłaściwe jest stosowanie wyłącznie części zasad zawartych w danym standardzie.

Zmiany w ustawie o rachunkowości obejmują rozszerzenie katalogu jednostek mikro, czyli tych, które mogą sporządzać sprawozdanie finansowe według załącznika Nr 4 do ustawy o rachunkowości. Zgodnie ze zmienionym brzmieniem katalog jednostek mikro obejmuje także te podmioty, które wcześniej nie mogły być uznane za jednostkę mikro, mianowicie jednostki, których przychody mieszczą się w przedziale od 2 000 000 do 3 000 000 euro.

Zatem począwszy od 1 stycznia 2019 r., jednostką mikro może być:

1) osoba fizyczna,
2) spółka cywilna osób fizycznych,
3) spółka cywilna osób fizycznych i przedsiębiorstwa w spadku,
4) spółka jawna osób fizycznych,
5) spółka partnerska,
6) przedsiębiorstwo w spadku działające zgodnie z ustawą z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej (Dz.U. z 2018 r. poz. 1629);

jeżeli:
1) przychody netto tej jednostki ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych wyniosły równowartość w walucie polskiej nie mniej niż 2 000 000 euro i nie więcej niż 3 000 000 euro za poprzedni rok obrotowy;
2) w przypadku jednostek rozpoczynających działalność albo prowadzenie ksiąg rachunkowych w sposób określony w ustawie o rachunkowości – przychody netto tej jednostki ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych wyniosły równowartość w walucie polskiej nie mniej niż 2 000 000 euro i nie więcej niż 3 000 000 euro w roku obrotowym, w którym rozpoczęły działalność, albo prowadzenie ksiąg rachunkowych w sposób określony w ustawie o rachunkowości lub w przypadku przedsiębiorstwa w spadku (zgodnie z ustawą o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej).

Znaczącą zmianą w ustawie o rachunkowości jest także podniesienie progów dotyczących uproszczeń w zakresie sprawozdawczości dla małych jednostek. Przepisy obowiązujące do 31 grudnia 2018 r. wskazywały katalog jednostek, które mogły być jednostkami małymi. Takie jednostki mogły sporządzać sprawozdania finansowe według załącznika Nr 5, jeżeli nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości:
1) 17 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
2) 34 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
3) 50 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty.

Począwszy od 1 stycznia 2019 r. podniesiono progi, które pozwalają na sporządzenie sprawozdania w formie uproszczonej dla jednostki małej:
1) kwotę sumy bilansowej podniesiono z 17 000 000 do 25 500 000 zł,
2) kwotę przychodów zwiększono z 34 000 000 do 51 000 000 zł,
3) próg średniorocznego zatrudnienia nie został zmieniony i nadal wynosi 50 osób.

Oprócz podniesienia progów uprawniających do uzyskania statusu jednostki małej **poszerzono katalog jednostek, które mogą zostać jednostką małą**. Mianowicie dodano przedsiębiorstwa w spadku

działające zgodnie z ustawą o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej.

Podniesienie dotychczasowych progów zezwalających na uproszczenia

Oprócz podniesienia progów umożliwiających sporządzenie sprawozdania finansowego zgodnie z załącznikiem Nr 5 dla jednostki małej od 1 stycznia 2019 r. na mocy ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej zostały również podniesione progi umożliwiające stosowanie uproszczeń w czterech obszarach:

1) możliwości ujmowania leasingu zgodnie z przepisami podatkowymi, a nie bilansowymi,
2) nieujmowania niewykorzystanych mocy produkcyjnych podczas kalkulowania kosztu wytworzenia wyrobów gotowych,
3) stosowania rozporządzenia o instrumentach finansowych,
4) zwolnienia z ustalania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

Począwszy od 1 stycznia 2019 r., zniesiono także obowiązek trwałego przechowywania sprawozdań finansowych. Sprawozdania finansowe oraz księgi rachunkowe powinny być przechowywane przez okres 5 lat, licząc od początku roku następującego po roku, którego księgi i sprawozdania dotyczą. Jednak zgodnie z art. 86 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r. poz. 800 ze zm.) księgi rachunkowe należy przechowywać do upływu okresu przedawnienia zobowiązania podatkowego, to jest także 5 lat, ale licząc od końca roku kalendarzowego, w którym upłynął termin płatności danego podatku. To oznacza, że księgi rachunkowe faktycznie można zniszczyć dopiero po upływie 6 lat od dnia ich zamknięcia[74].

[74] Cyt. za: A. Hołda, Podsumowanie zmian w ustawie o rachunkowości: system prawny Legalis.

4. Zasady ogólne opodatkowania działalności gospodarczej[75]

Jeśli przedsiębiorca zakłada działalność jednoosobową (przechodzi na samozatrudnienie) albo będzie wspólnikiem, musi uiścić **podatek dochodowy od osób fizycznych PIT** (tak jak inne osoby fizyczne, jak np. pracownicy etatowi czy zleceniobiorcy).

Spółki, które są podatnikami (w niektórych spółkach podatnikami są tylko wspólnicy, a nie spółki), płacą **podatek dochodowy od osób prawnych CIT**. Jedną z najważniejszych różnic pomiędzy np. pracą na etacie a prowadzeniem działalności jest możliwość wyboru formy opodatkowania PIT.

Jeśli jesteśmy płatnikami podatku dochodowego, to możemy wybrać:
- zasady ogólne – skala podatkowa 17% i 32% (po przekroczeniu kwoty 85 528 zł),
- zasady ogólne – podatek 19% (tzw. podatek liniowy),
- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych,
- kartę podatkową.

Jaka forma jest optymalna (najkorzystniejsza)? Wszystko zależy m.in. od rodzaju działalności (niektóre formy opodatkowania można stosować tylko przy określonych rodzajach działalności), kosztów, jakie będziemy ponosić w trakcie naszej działalności, wielkości przychodów czy korzystania z dostępnych ulg podatkowych. Możliwa jest zmiana formy opodatkowania w trakcie prowadzenia działalności (moment zmiany zależy od rodzaju opodatkowania).

Skala podatkowa jest podstawową formą opodatkowania dochodu z działalności gospodarczej. Opodatkowanie według skali podatkowej to inaczej opodatkowanie na zasadach ogólnych.

Wyboru tej formy opodatkowania nie musimy zgłaszać do urzędu skarbowego. Dochód z działalności będzie automatycznie opodatkowany na zasadach ogólnych, chyba że wybierzemy inną for-

[75] Zob. przepisy ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych.

mę opodatkowania. Podstawą obliczenia podatku (opodatkowania) jest **dochód**, rozumiany jako różnica przychodu i kosztów uzyskania przychodu.

Podatek dochodowy za 2020 r. obliczany będzie według następującej skali podatkowej:

Podstawa obliczenia podatku w złotych		**Podatek wynosi**	
ponad	**do**		
	85 528 zł	17%	minus kwota zmniejszająca podatek
85 528 zł		14 539 zł 76 gr + 32% nadwyżki ponad 85 528 zł	

Kwota wolna od podatku 2020. Ustalając wysokość podatku według skali podatkowej, uwzględniamy tzw. **kwotę zmniejszającą podatek (kwotę wolną od opodatkowania)**. Wysokość tej kwoty uzależniona jest od wysokości dochodu (podstawy obliczenia podatku).

Kwota zmniejszająca podatek za 2020 r. wynosi:

1. **1360 zł** – dla podstawy obliczenia podatku nieprzekraczającej kwoty 8000 zł;
2. **1360 zł** pomniejszone o kwotę obliczoną według wzoru: 834 zł 88 gr × (podstawa obliczenia podatku – 8000 zł) ÷ 5000 zł – dla podstawy obliczenia podatku wyższej od 8000 zł i nieprzekraczającej kwoty 13 000 zł;
3. **525 zł 12 gr** – dla podstawy obliczenia podatku wyższej od 13 000 zł i nieprzekraczającej kwoty 85 528 zł;
4. **525 zł 12 gr pomniejszone o kwotę** obliczoną według wzoru: 525 zł 12 gr × (podstawa obliczenia podatku – 85 528 zł) ÷ 41 472 zł – dla podstawy obliczenia podatku wyższej od 85 528 zł i nieprzekraczającej kwoty 127 000 zł.

Ulgi przy skali podatkowej. Kwotę podatku możemy zredukować o ulgi i odliczenia, to jest darowizny, wydatki na Internet, rehabilitację, ulgę termomodernizacyjną lub o stratę z ubiegłych lat. Możliwe jest także odliczanie od podstawy opodatkowania składek zapłaco-

nych na własne ubezpieczenie społeczne. Wyliczony podatek według skali podatkowej można obniżyć o zapłacone składki na ubezpieczenie zdrowotne (7,75% podstawy wymiaru składki) oraz ulgę na dzieci (jeśli przysługuje).

Koszty uzyskania przychodu przy skali podatkowej. Przy ustaleniu dochodu do opodatkowania uwzględniamy poniesione w działalności gospodarczej koszty uzyskania przychodów. Co do zasady takimi kosztami są **wydatki poniesione w ramach działalności gospodarczej w celu uzyskania albo zabezpieczenia źródła przychodu**, np. wynagrodzenia, zakup materiałów, towarów handlowych czy koszty używania samochodu do działalności gospodarczej. Niektóre wydatki pomimo tego, że są związane z działalnością gospodarczą, nie stanowią kosztów uzyskania przychodów. Katalog takich wydatków wymieniony jest w art. 23 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Ewidencja przy skali podatkowej. Jako podatnik rozliczający się na zasadach ogólnych trzeba w ciągu roku podatkowego:

- ewidencjonować wszelkie zdarzenia gospodarcze (np. zakupy i sprzedaż) w podatkowej księdze przychodów i rozchodów (PKPiR),
- ewidencjonować przychody i koszty uzyskania przychodu określone w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT),
- prowadzić ewidencję wyposażenia i ewidencję środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych,
- prowadzić indywidualne (imienne) karty przychodów pracowników,
- sporządzać spis z natury w określonych terminach.

Należy pamiętać, iż jeśli przychody za poprzedni rok podatkowy wyniosły co najmniej równowartość 2 000 000 euro (według kursu średniego NBP ogłaszanego na pierwszy dzień roboczy października), przedsiębiorca **musi przejść na tzw. pełną księgowość – księgi rachunkowe**.

Zaliczki na podatek dochodowy. Przedsiębiorca ma obowiązek wpłacać zaliczki na podatek dochodowy **miesięcznie lub kwartalnie**. Ta druga możliwość – opłat kwartalnych – jest dostępna dla **małych podatników**, czyli podatników, których przychody ze sprzedaży wraz z podatkiem VAT nie przekroczyły w poprzednim roku podatkowym 1 200 000 euro oraz dla **podatników rozpoczynających działalność**

gospodarczą. Jeśli taki podatnik wybiera rozliczenie kwartalne, informuje o tym w zeznaniu podatkowym składanym za rok podatkowy, w którym je stosował.

Zaliczki uproszczone przy skali podatkowej. Podatnicy, którzy w poprzednich latach rozliczali PIT na zasadach ogólnych, mogą płacić tzw. **uproszczone zaliczki na podatek dochodowy**. Wybór tej formy podatnik zgłasza w zeznaniu rocznym za rok, w którym stosował uproszczone zaliczki.

Podatnicy, którzy wybrali metodę uproszczoną, opłacają zaliczki na podatek dochodowy w wysokości 1/12 kwoty wynikającej z zeznania rocznego:

- złożonego w roku poprzedzającym dany rok podatkowy albo
- złożonego w roku poprzedzającym dany rok podatkowy o 2 lata (jeśli w roku poprzedzającym dany rok podatkowy nie wykazali dochodu z działalności gospodarczej albo wykazali dochód w wysokości nieprzekraczającej kwoty 3089 zł).

Zeznanie podatkowe przy skali podatkowej. Po zakończeniu roku podatkowego, w terminie do 30 kwietnia roku następnego, przedsiębiorca składa do urzędu skarbowego zeznanie podatkowe o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty). Przy tej formie opodatkowani istnieje możliwość rozliczenia się **wspólnego z małżonkiem** lub na zasadach przewidzianych dla osób **samotnie wychowujących dzieci**. W zeznaniu, oprócz rozliczenia dochodów z działalności gospodarczej, ujmujemy również inne dochody opodatkowane według skali podatkowej, np. ze stosunku pracy lub z emerytury.

Podatników, którzy osiągają przychody z działalności gospodarczej i rozliczają się na zasadach ogólnych według skali podatkowej, obowiązuje formularz PIT-36 wraz z załącznikiem PIT-36/B.

Od 2020 r. osoby fizyczne, które prowadzą pozarolniczą działalność gospodarczą i składają PIT-36, PIT-36L, będą mogły skorzystać **z usługi Twój e-PIT** (z zastosowaniem do rozliczeń za 2019 r.). Usługa polega na tym, że 15 lutego roku następującego po roku po-

datkowym na Portalu Podatkowym udostępniane jest podatnikowi jego zeznania podatkowe. Jeśli podatnik zaakceptuje takie zeznanie, przed upływem terminu określonego na jego złożenie, bez wprowadzenia albo po wprowadzeniu w nim zmian, tym samym złoży zeznanie roczne. Za termin złożenia zeznania przyjmuje się dzień akceptacji zeznania przez podatnika. **Jeśli podatnik nie zaakceptuje udostępnionego zeznania przed upływem terminu określonego na jego złożenie albo je odrzuci przed tym terminem, musi złożyć zeznanie do urzędu skarbowego.**

Złożenie zeznania podatkowego PIT-36/PIT36S, PIT-36L/PIT -36LS. Jesteś przedsiębiorcą i płacisz podatek według skali podatkowej lub podatek liniowy? Chcesz rozliczyć się z urzędem skarbowym? Pamiętaj, że zeznanie składasz od 15 lutego do 30 kwietnia roku następującego po roku podatkowym. Złóż je odpowiednio na formularzu PIT-36 lub PIT-36L. Rozlicz się też, gdy jesteś zarządcą przedsiębiorstwa w spadku. Wtedy złóż formularz PIT-36S lub PIT-36LS. Sprawdź poniżej, jak możesz to zrobić.

Rozliczenia podatkowe w przypadku śmierci przedsiębiorcy. Przedsiębiorca może zapewnić ciągłość swojej działalności gospodarczej nawet po śmierci. Wystarczy, że ustanowisz zarządcę sukcesyjnego – w formie pisemnej. **Zarządcę sukcesyjnego mogą też powołać mąż (lub żona) i spadkobiercy po śmierci przedsiębiorcy (nie później niż w ciągu 2 miesięcy). Należy to zrobić w formie aktu notarialnego. Zarządca musi być wpisany do CEIDG. Prowadzona przez niego firma ma w nazwie określenie „w spadku”**[76]**.**

Aktualnie przedsiębiorcy płacą podatki na rachunki swoich urzędów skarbowych. Każdy urząd posługuje się kilkoma numerami – różnymi dla różnych rodzajów podatku, a firma, płacąc podatki, musi często wykonać przelewy na kilka różnych rachunków. **Od 1 stycznia 2020 r.** większość rachunków urzędów skarbowych do wpłat zobowiązań podatkowych zostanie zastąpiona przez **indywidualny rachunek przypisany do każdego podatnika – tzw. mikrorachunek podatkowy**. Będą się nim posługiwać wszyscy, którzy mają numer PESEL lub NIP i płacą podatki. W praktyce **każda osoba fizyczna i każdy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą**

[76] Za: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-rozliczac-pit.

będą korzystać z mikrorachunku. Nie ma tu znaczenia ani forma prawna prowadzonej działalności, ani wielkość przedsiębiorcy. To oznacza, że należności podatkowe z tytułu PIT, CIT i VAT płacimy zawsze na ten sam rachunek – przypisany tylko do przedsiębiorcy lub jego firmy.

Na mikrorachunek płacimy:

- podatek od dochodów uzyskiwanych przez osoby fizyczne (PIT), podatek od dochodów uzyskiwanych przez osoby prawne (CIT) oraz podatek od towarów i usług (VAT), z wyjątkiem VAT z tytułu wewnątrzwspólnotowego nabycia paliw silnikowych (VAT-14), który opłaca się na rachunek urzędu skarbowego właściwego dla wpłat podatku akcyzowego;
- niepodatkowe należności stanowiące dochód budżetu państwa, np.: koszty postępowania przed organami podatkowymi, grzywny, mandaty, kary porządkowe.

Przy tym:

- **zwroty nadpłat i podatków** będą realizowane na dotychczasowych zasadach, czyli na numery rachunków firmy, wskazane w CEIDG-1, NIP-8 lub na konto VAT, jeśli stosuje się mechanizm podzielonej płatności;
- nie zmieniają się zasady opłacania **podatków innych niż PIT, CIT i VAT**, np. podatku od czynności cywilnych (PCC) czy podatku od spadków i darowizn.

Każdy mikrorachunek spełnia krajowe (NRB) i międzynarodowe (IBAN) standardy rachunków bankowych. Składa się z ciągu 26 znaków i zawiera:

1. sumę kontrolną,
2. numer rozliczeniowy jednostki organizacyjnej banku,
3. identyfikator podatkowy.

Mikrorachunek, dla którego identyfikatorem podatkowym jest numer PESEL, ma formę LK101000712221**XXXXXXXXXX0. Wartość** LK101000712221 **jest stała. Po tym ciągu znaków zostaje wpisany numer PESEL.**

Mikrorachunek, dla którego identyfikatorem podatkowym jest numer NIP, ma formę LK101000712222**XXXXXXXXXX00.**

Wartość LK101000712222 **jest stała. Po tym ciągu znaków zostaje wpisany numer NIP.**



5. Podatek liniowy jako forma opodatkowania[77]

Podatek liniowy – bez względu na wysokość dochodu osiąganego z działalności płacimy podatek według jednolitej **stawki 19%**. Jeśli prowadzimy działalność jednoosobową, opodatkowanie liniowe zgłaszamy w trakcie rejestracji firmy w CEIDG. Jeżeli podczas rejestracji nie wybieramy opodatkowania w formie liniowej, ale ostatecznie chcemy płacić taki podatek, zmiana jest możliwa od nowego roku podatkowego (kalendarzowego). Wybór tej formy zgłasza się do 20. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym osiągnięty zostaje pierwszy w roku podatkowym przychód (albo do końca roku podatkowego, jeżeli pierwszy taki przychód osiąga się w grudniu roku podatkowego). Zgłoszenia można dokonać na formularzu CEIDG-1.

Prawo do wyboru tej formy opodatkowania mają jedynie podatnicy prowadzący działalność gospodarczą i tylko w stosunku do

[77] https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-rozliczac-pit/co-powinienes-wiedziec-zanim-zaczniesz-placic-pit/podatek-liniowy.

uzyskiwanych z tego tytułu przychodów. Dochodów z działalności opodatkowanych liniowo nie łączy się z dochodami z innych źródeł. Nie można zastosować podatku liniowego przykładowo do dochodów z umowy o pracę, rent i emerytur czy przychodów z działalności wykonywanej osobiście (które są opodatkowane na zasadach ogólnych – skalą podatkową). Jeżeli prowadzimy działalność gospodarczą opodatkowaną podatkiem liniowym i jednocześnie osiągamy dochody z umowy o pracę, musimy złożyć odrębne zeznanie podatkowe przewidziane dla opodatkowania skalą podatkową. Jeśli uzyskujemy z działalności gospodarczej przychód ze świadczenia usług na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy, dla którego wcześniej pracowaliśmy na etacie, tracimy prawo do podatku liniowego.

Największy wpływ na wybór opodatkowania stawką liniową 19% ma wysoka kwota uzyskiwanych dochodów, przewyższająca znacznie 85 528 zł – kwota, po przekroczeniu której dochody są opodatkowane stawką 32% (drugi stopień skali podatkowej). Według szacunków wybór 19-proc. podatku liniowego jest opłacalny przy wyższych dochodach (powyżej 100 000 zł). Wynika to m.in. z braku możliwości rozliczenia podatku wspólnie z małżonkiem albo dzieckiem oraz braku możliwości uwzględnienia ulg podatkowych. Bardzo istotne jest, że w przypadku podatku liniowego nie można korzystać z większości ulg i odliczeń, które przysługują opodatkowanym według skali podatkowej.

Podstawę opodatkowania można obniżyć jedynie o:

- zapłacone w danym roku składki na ubezpieczenie społeczne oraz ubezpieczenie osób współpracujących,
- poniesione straty,
- dokonane w danym roku wpłaty na Indywidualne Konto Zabezpieczenia Emerytalnego (IKZE).

Sam podatek liniowy może zostać pomniejszony o zapłacone składki na powszechne ubezpieczenie zdrowotne. Ponadto możemy przekazać 1% podatku należnego, wynikającego z zeznania rocznego, na rzecz wybranej organizacji pożytku publicznego.

W podatku liniowym opodatkowaniu podlega uzyskany dochód, a więc przychód pomniejszony o koszty jego uzyskania.

W trakcie roku wpłaca się zaliczki na podatek dochodowy za **okresy miesięczne bądź (jeżeli jest się małym podatnikiem albo podatnikiem rozpoczynającym działalność w trakcie roku) kwartalne.** Wpłat dokonuje się do 20 dnia miesiąca następującego po miesiącu/kwartale, którego zaliczka dotyczy. Jeśli planujemy uiszczanie zaliczek kwartalne, mamy obowiązek zawiadomienia naczelnika właściwego urzędu skarbowego o wyborze tej metody do 20 lutego.

Podatnicy, którzy w poprzednich latach rozliczali PIT według stawki liniowej, mogą płacić tzw. uproszczone zaliczki na podatek dochodowy. W tym przypadku zaliczki płaci się co miesiąc do dnia 20 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni. Od 2019 r. zawiadomienie o wyborze formy wpłacania zaliczek – kwartalnie i zaliczek uproszczonych – możemy złożyć dopiero w rocznym zeznaniu za rok, w którym rozpoczęło się korzystanie z tej metody.

Podatnicy, którzy wybrali metodę uproszczoną, opłacają zaliczki na podatek dochodowy w wysokości 1/12 kwoty wynikającej z zeznania rocznego:
- złożonego w roku poprzedzającym dany rok podatkowy,
- albo w roku poprzedzającym dany rok podatkowy o 2 lata (jeśli w roku, o którym mowa powyżej, nie wykazano podatku należnego).

Zeznanie roczne przy podatku liniowym. Po zakończeniu roku podatkowego należy złożyć do urzędu skarbowego zeznanie podatkowe o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty), w terminie do 30 kwietnia roku następnego. Dla podatników rozliczających się podatkiem liniowym obowiązuje formularz PIT-36L.

Ewidencja przy podatku liniowym. Podatnicy rozliczający się podatkiem liniowym muszą w ciągu roku podatkowego:
- ewidencjonować wszelkie zdarzenia gospodarcze (np. zakupy i sprzedaż) w podatkowej księdze przychodów i rozchodów (PKPiR);
- ewidencjonować przychody i koszty uzyskania przychodu określone w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT);

- prowadzić ewidencję wyposażenia i ewidencję środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych;
- prowadzić indywidualne (imienne) karty przychodów pracowników;
- sporządzać spis z natury w określonych terminach.

Jeśli przychody za poprzedni rok podatkowy wyniosły co najmniej równowartość 2 000 000 euro, muszą przejść na tzw. pełną księgowość – księgi rachunkowe.

Przy podatku liniowym przedsiębiorca musi pamiętać, iż:

- przychody uzyskane ze źródła działalności gospodarczej opodatkowane są według stałej stawki – 19% (brak kwoty wolnej od podatku);
- dochodów opodatkowanych według tej formy nie łączy się z dochodami opodatkowanymi skalą podatkową lub/i zryczałtowanym podatkiem;
- zaliczki od uzyskanego w danym roku dochodu, w terminie do dnia 20 każdego miesiąca, można wpłacać:
  - miesięcznie,
  - kwartalnie (dotyczy małych podatników oraz podatników rozpoczynających działalność gospodarczą),
  - **w sposób uproszczony** (można ją wpłacać tylko miesięcznie, a podstawę jej ustalania stanowi dochód uzyskany z działalności gospodarczej w roku poprzedzającym dany rok podatkowy o 2 lub 3 lata);
- przy podatku liniowym nie ma możliwości stosowania preferencji w postaci wspólnego opodatkowania z małżonkiem lub dzieckiem w związku z osiąganiem przychodów z pozostałych źródeł – nie ma znaczenia brak przychodu ze źródła działalności czy też jej zawieszenie.

6. Księgowość przy opodatkowaniu na zasadach ogólnych[78]

Jeśli prowadzimy firmę i rozliczamy podatki na zasadach ogólnych, mamy obowiązek prowadzenia kilku rodzajów ewidencji. Obowiązki te wynikają z przepisów podatkowych.

- **Podatkowa księga przychodów i rozchodów.** Księga przychodów i rozchodów (PKPiR) służyć będzie do ewidencjonowania dla celów podatku dochodowego przychodów i kosztów (wydatków). Mogą ją prowadzić osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie wykonujące działalność gospodarczą, jeżeli ich przychody netto nie wyniosły, za poprzedni rok obrotowy, w przeliczeniu na walutę polską, co najmniej równowartości 2 000 000 euro. PKPiR można prowadzić w formie papierowej lub elektronicznej (nie musimy jej „fizycznie" drukować). Wzór PKPiR określony został w załączniku do rozporządzenia w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (wraz ze zmianami). PKPiR zakłada się na dzień 1 stycznia każdego roku podatkowego lub na dzień rozpoczęcia działalności w ciągu roku podatkowego.
- **Ewidencja wyposażenia.** Jeśli rozliczamy się z podatku dochodowego na podstawie **podatkowej księgi przychodów i rozchodów**, mamy obowiązek prowadzić ewidencję wyposażenia. Przeznaczona jest ona dla zakupionych na potrzeby prowadzonej działalności rzeczy, których wartość przekracza 1500 zł netto (a dla nievatowców 1500 zł brutto) i nie jest wyższa niż 10 000 zł netto, a przewidywany okres ich użytkowania wynosi poniżej jednego roku. Należy pamiętać, iż „ta" ewidencja jest czymś innym niż ewidencja środków trwałych.

Nie można wprowadzać tych samych przedmiotów do ewidencji wyposażenia i ewidencji środków trwałych. **Ewidencja wyposażenia**

[78] https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-prowadzic-ksiegowosc/ksiegowosc-w-firmie-informacje-podstawowe/ksiegowosc-przy-opodatkowaniu-sie-na-zasadach-ogolnych; Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów oraz Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 grudnia 2002 r. w sprawie prowadzenia kart przychodów.

powinna zawierać co najmniej następujące dane: numer kolejny wpisu, datę nabycia, numer faktury lub rachunku, nazwę wyposażenia, cenę zakupu wyposażenia lub koszt wytworzenia, numer pozycji, pod którą wpisano w księdze koszt związany z nabyciem wyposażenia, datę likwidacji (w tym również datę sprzedaży lub darowizny) oraz przyczynę likwidacji wyposażenia. Przedsiębiorca jest obowiązany dokonać zapisów w ewidencji najpóźniej w miesiącu przekazania wyposażenia do używania.

- **Ewidencja środków trwałych i wartości niematerialnych.** Kolejnym obowiązkiem wynikającym z korzystania z PKPiR jest prowadzenie ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych. Wpisujemy do niej środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne, których wartość przekracza 10 000 zł (netto w przypadku czynnych podatników VAT, brutto w przypadku podatników zwolnionych), a przewidywany okres ich użytkowania przekracza rok. W ewidencji tej przyporządkowuje się do każdego środka trwałego odpowiedni symbol KŚT – Klasyfikacji Środków Trwałych.

Dzięki temu mamy **możliwość zastosowania odpowiedniej stawki amortyzacyjnej (zgodnie z symbolem KŚT określona jest dla każdego z nich stawka amortyzacji) i rozłożenie w czasie amortyzacji**, czyli innymi słowy, rozłożenie w czasie wartości początkowej (najczęściej wartości zakupu) środka trwałego, obrazujące jego zużycie wraz z upływem czasu, w którym jest wykorzystywany w prowadzonej działalności.

Powinna ona zawierać co najmniej:

- liczbę porządkową,
- datę nabycia,
- datę przyjęcia do używania,
- określenie dokumentu stwierdzającego nabycie,
- określenie środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej,
- symbol Klasyfikacji Środków Trwałych,
- wartość początkową,
- stawkę amortyzacyjną,
- kwotę odpisu amortyzacyjnego za dany rok podatkowy i narastająco za okres dokonywania tych odpisów, w tym także, gdy składnik

majątku był kiedykolwiek wprowadzony do ewidencji (wykazu), a następnie z niej wykreślony i ponownie wprowadzony,
- zaktualizowaną wartość początkową,
- zaktualizowaną kwotę odpisów amortyzacyjnych,
- wartość ulepszenia zwiększającą wartość początkową,
- datę likwidacji oraz jej przyczynę albo datę zbycia.

Do tej ewidencji możemy również wprowadzać rzeczy o wartości poniżej 10 000 zł – wówczas od razu stosujemy tzw. amortyzację jednorazową. Objęciu ewidencją nie podlegają budynki mieszkalne, lokale mieszkalne i własnościowe spółdzielcze prawo do lokalu mieszkalnego, spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego, prawo do domu jednorodzinnego w spółdzielni mieszkaniowej, których wartość początkową ustala się w sposób uproszczony, czyli przyjmuje wartość stanowiącą iloczyn metrów kwadratowych używanej powierzchni użytkowej budynku, lokalu i kwoty 988 zł. **Zapisów dotyczących środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych dokonujemy w ewidencji najpóźniej w miesiącu przekazania ich do używania**. Jeżeli nie będziemy prowadzili ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, odpisy amortyzacyjne od tych składników majątku nie będą mogły być uznane za podatkowe koszty uzyskania przychodów.

- **Spis z natury**. Przedsiębiorca jest także zobowiązany do sporządzenia i wpisania do PKPiR spisu z natury towarów handlowych, materiałów (surowców) podstawowych i pomocniczych, półwyrobów, produkcji w toku, wyrobów gotowych, braków i odpadów:
  - na dzień 1 stycznia,
  - na koniec każdego roku podatkowego,
  - na dzień rozpoczęcia działalności w ciągu roku podatkowego,
  - w razie zmiany wspólnika,
  - zmiany proporcji udziałów wspólników,
  - likwidacji działalności.

Obowiązek sporządzenia spisu z natury na dzień 1 stycznia roku podatkowego nie dotyczy podatników, którzy sporządzili spis z natury na koniec poprzedniego roku podatkowego. W tym przypadku zamiast spisu z natury na dzień 1 stycznia roku podatkowego do księgi wpisuje się spis z natury sporządzony na dzień 31 grudnia

poprzedniego roku podatkowego. Spis z natury podlega wpisaniu do księgi także wówczas, gdy osoby prowadzące działalność gospodarczą sporządzają go za okresy miesięczne oraz gdy na podstawie odrębnych przepisów jego sporządzenie zarządził naczelnik urzędu skarbowego.

Spis z natury powinien zawierać co najmniej następujące dane: imię i nazwisko właściciela zakładu (nazwę firmy), datę sporządzenia spisu, numer kolejny pozycji arkusza spisu z natury, szczegółowe określenie towaru i innych składników podlegających spisaniu, jednostkę miary, ilość stwierdzoną w czasie spisu, cenę w złotych i groszach za jednostkę miary, wartość wynikającą z przemnożenia ilości towaru przez jego cenę jednostkową, łączną wartość spisu z natury, oraz klauzulę „Spis zakończono na pozycji…", podpisy osób sporządzających spis oraz podpis właściciela zakładu (wspólników).

Spis z natury powinien obejmować również **towary stanowiące własność podatnika**, znajdujące się w dniu sporządzenia spisu poza zakładem podatnika, a także towary obce znajdujące się w zakładzie podatnika. Towary obce nie podlegają wycenie; wystarczające jest ilościowe ich ujęcie w spisie towarów z podaniem, czyją stanowią własność. O zamiarze sporządzenia spisu z natury **w innym terminie niż na dzień 31 grudnia** oraz na dzień rozpoczęcia działalności gospodarczej jesteśmy zobowiązani **zawiadomić właściwego naczelnika Urzędu Skarbowego w terminie co najmniej 7 dni przed datą sporządzenia tego spisu.**

- **Ewidencja przebiegu pojazdu.** Jeśli przedsiębiorca chce wliczyć w koszty wydatki związane z używaniem na potrzeby prowadzonej działalności samochodów osobowych, które nie stanowią środków trwałych, powinien prowadzić ewidencję przebiegu pojazdów zwaną potocznie **kilometrówką**. Do ewidencji wpisuje się wydatki eksploatacyjne poniesione z tytułu wykorzystywania w prowadzonej działalności samochodu osobowego niewprowadzonego do ewidencji środków trwałych, który stanowi:
  - własność przedsiębiorcy,
  - własność pracowników,
  - własność osoby trzeciej i jest użytkowany np. na podstawie umowy najmu, dzierżawy, użyczenia.

W ewidencji **nie ujmuje się samochodów osobowych wykorzystywanych na podstawie leasingu** (gdy umowy leasingowe spełniają warunki określone w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz samochodów ciężarowych). Nie ma potrzeby wpisywania do ewidencji również kosztów używania samochodów osobowych, jeżeli wydatki na ten cel zostały ustalone w ramach miesięcznego ryczałtu pieniężnego (przejazdy lokalne) lub podróży służbowej.

Faktyczny przebieg samochodu ustalany na podstawie ewidencji przebiegu pojazdu służy do określenia limitu odliczeń. Jest to kwota wynikająca z pomnożenia liczby kilometrów faktycznego przebiegu pojazdu przez stawkę za jeden kilometr przebiegu, określoną **w odrębnych przepisach (obecnie – 0,5214 zł dla samochodu o pojemności do 900 cm^3 i 0,8358 zł dla pozostałych)**.

Ewidencja nie ma wzoru określonego przepisami, jednakże zawarte w nich dyspozycje mówią, iż ewidencja powinna zawierać takie dane jak:

- nazwisko, imię i adres zamieszkania osoby używającej pojazdu,
- numer rejestracyjny pojazdu i pojemność silnika,
- opis trasy (skąd – dokąd),
- kolejny numer wpisu,
- datę i cel wyjazdu,
- liczbę faktycznie przejechanych kilometrów,
- stawkę za 1 km przebiegu,
- kwotę wynikającą z przemnożenia liczby faktycznie przejechanych kilometrów i stawki za 1 km przebiegu,
- podpis podatnika (pracodawcy) i jego dane.

Ewidencję przebiegu pojazdu są zobowiązani prowadzić również podatnicy, którzy chcą odliczyć 100% VAT od zakupu samochodu oraz wydatków eksploatacyjnych, w tym paliwa. Dotyczy to pojazdów o masie do 3,5 t, które wykorzystywane są wyłącznie na cele związane z działalnością gospodarczą.

Imienne karty przychodów pracowników. Jeśli przedsiębiorca zatrudnia pracowników i wypłaca wynagrodzenie ze stosunku pracy (stosunku służbowego, pracy nakładczej itp.), jest zobowiązany pro-

wadzić indywidualne (imienne) karty przychodów pracowników (karty przychodów). Celem wykorzystania tych kart jest prawidłowe ustalenie zaliczki na podatek dochodowy.

Rejestry sprzedaży i zakupu podatku VAT. Jeśli przedsiębiorca jest czynnym podatnikiem podatku VAT, musi prowadzić tego rodzaju rejestr, w którym ujmuje się wartość sprzedaży wraz z wartością należnego podatku VAT oraz wartość zakupu wraz z wartością VAT naliczonego. Rejestry VAT są podstawą uzupełnienia deklaracji podsumowującej dany okres rozliczeniowy (miesiąc lub kwartał) – deklaracji VAT-7 lub VAT-7K. Rejestry VAT również nie mają określonego wzoru, jednak w celu ich prawidłowego prowadzenia powinny zawierać m.in.:

- kolejne numery wpisów,
- dane faktury (kontrahent, numer faktury, data wystawienia),
- wartość sprzedaży,
- wartość podatku VAT z uwzględnieniem podziału na poszczególne stawki.

7. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych[79]

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych (ryczałt) jest uproszczoną formą rozliczania podatku dochodowego od osób fizycznych. Ryczałt mogą stosować osoby fizyczne, przedsiębiorstwo w spadku, spółki cywilne osób fizycznych oraz spółki jawne osób fizycznych. Przeznaczony jest dla małych podmiotów, a jego zaletą jest m.in. uproszczona księgowość. Ryczałt mogą opłacać podatnicy, którzy rozpoczną prowadzenie działalności gospodarczej i wybiorą tę formę opodatkowania, a jeżeli ją już prowadzili, mogą ją wybrać, jeżeli ich przychody w poprzednim roku **nie przekroczyły równowartości 250 000 euro** (zgodnie z kursem euro ogłaszanym przez Narodowy Bank Polski na pierwszy dzień roboczy października roku poprzedzającego rok podatkowy). Ryczałt mogą wybrać także podatnicy

[79] Za: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-rozliczac-pit/co-powinienes-wiedziec-zanim-zaczniesz-placic-pit/ryczalt-od-przychodow-ewidencjonowanych oraz na podstawie przepisów ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne.

uzyskujący przychody z tytułu najmu, dzierżawy lub umowy o podobnym charakterze uzyskiwane poza działalnością gospodarczą. Przedsiębiorca, który dopiero rozpoczął wykonywanie działalności w danym roku podatkowym i nie korzysta z opodatkowania w formie karty podatkowej, może wybrać ryczałt bez względu na wysokość przychodów do końca tego roku (nawet jeżeli w tym roku przekroczy 250 000 euro obrotu).

Zgłoszenie opodatkowania ryczałtem. Oświadczenie o wyborze ryczałtu składa przedsiębiorca najpóźniej do 20 dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym uzyskał pierwszy przychód, albo do końca roku podatkowego (jeśli pierwszy taki przychód osiągnął w grudniu). Oświadczenia nie trzeba składać ponownie w kolejnych latach działalności.

Oświadczenie można złożyć bezpośrednio do urzędu skarbowego lub za pośrednictwem wniosku o wpis w CEIDG. W przypadku prowadzenia działalności w formie spółki oświadczenie o wyborze ryczałtu składają wszyscy wspólnicy naczelnikom urzędów skarbowych właściwym według miejsca zamieszkania każdego ze wspólników. Jeżeli uzyskujemy przychody z najmu, dzierżawy – to od stycznia 2019 r. nie musimy składać oświadczenia. Podczas wpłaty pierwszej zaliczki na ryczałt urząd skarbowy uzna, że podatnik będzie płacić podatek ryczałtowy od uzyskiwanych w ten sposób przychodów.

Wyłączenia z możliwości stosowania ryczałtu. Opodatkowania w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych **nie stosuje się** do podatników osiągających w całości lub w części przychody m.in. z tytułu:

- prowadzenia aptek,
- działalności w zakresie udzielania pożyczek pod zastaw (prowadzenie lombardów),
- prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie wolnych zawodów innych niż określone w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym (lekarzy, lekarzy stomatologów, lekarzy weterynarii, techników dentystycznych, felczerów, położnych, pielęgniarek, tłumaczy oraz nauczycieli w zakresie świadczenia usług edukacyjnych polegających na udzielaniu lekcji na godziny),

- działalności w zakresie kupna i sprzedaży wartości dewizowych,
- działalności w zakresie handlu częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych.

Ponadto opodatkowania w tej formie nie można stosować do takich usług jak m.in.: pośrednictwo w sprzedaży hurtowej maszyn, urządzeń przemysłowych, pośrednictwo w sprzedaży hurtowej paliw, rud, metalu i chemikaliów, usługi prawne, rachunkowo-księgowe i doradztwo podatkowe. Pełny **katalog usług wyłączonych** z możliwości opodatkowania ryczałtem zawarty jest **w załączniku nr 2** do ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym.

Z ryczałtu nie skorzystają także podatnicy, którzy opłacają podatek w formie karty podatkowej albo wytwarzają wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym.

Ryczałtu nie można również stosować także w sytuacji, gdy przedsiębiorca zmienił w danym roku podatkowym działalność:

- z samodzielnej na prowadzoną w formie spółki z małżonkiem,
- ze spółki z małżonkiem na prowadzoną samodzielnie przez jednego lub każdego z małżonków,
- z prowadzonej samodzielnie przez małżonka na prowadzoną samodzielnie przez drugiego małżonka – jeżeli małżonek (lub małżonkowie) przed zmianą opłacali podatek dochodowy na ogólnych zasadach.

Podatek oblicza się przy zastosowaniu określonych stawek zależnych od rodzaju prowadzonej działalności:

- 20% przychodów osiąganych w zakresie wolnych zawodów[80] (m.in. lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii, technik dentystyczny, felczer, położna, pielęgniarka, tłumacz, nauczyciel w za-

[80] Wolny zawód oznacza działalność gospodarczą wykonywaną osobiście przez lekarzy, lekarzy stomatologów, lekarzy weterynarii, techników dentystycznych, felczerów, położne, pielęgniarki, tłumaczy oraz nauczycieli w zakresie świadczenia usług edukacyjnych polegających na udzielaniu lekcji na godziny. Ale tylko wtedy, gdy działalność ta nie jest wykonywana na rzecz osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej albo na rzecz osób fizycznych dla potrzeb prowadzonej przez nie pozarolniczej działalności gospodarczej. Osobiste wykonywanie wolnego zawodu oznacza wykonywanie działalności bez zatrudniania na podstawie umów o pracę, umów zlecenia, umów o dzieło oraz innych umów osób, które wykonują czynności związane z istotą danego zawodu (czyli np. lekarz zatrudniający innego lekarza).

kresie świadczenia usług edukacyjnych polegających na udzielaniu lekcji na godziny),

- 17% przychodów ze świadczenia m.in. usług: reprodukcji komputerowych nośników informacji, pośrednictwa w sprzedaży hurtowej samochodów osobowych i furgonetek prowadzonej przez Internet i w formie tradycyjnej, parkingowych, związanych z zakwaterowaniem, wydawniczych, zarządzania nieruchomościami na zlecenie, wynajmu i dzierżawy środków transportu bez kierowców lub załogi, fotograficznych, poradnictwa dla dzieci dotyczących problemów edukacyjnych,
- 12,5% z tytułu umowy najmu, jeżeli roczne dochody z najmu przekraczają 100 000 zł (od nadwyżki przychodów ponad tę kwotę),
- 8,5% od przychodów m.in. z działalności usługowej, w tym od przychodów z działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%; od przychodów z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze do kwoty 100 000 zł; świadczenia usług wychowania przedszkolnego,
- 5,5% od przychodów m.in. z działalności wytwórczej, robót budowlanych, sprzedaży jednorazowych biletów komunikacji miejskiej, znaczków pocztowych,
- 3,0% od przychodów m.in. z działalności usługowej w zakresie handlu oraz z działalności gastronomicznej, z wyjątkiem przychodów ze sprzedaży napojów o zawartości powyżej 1,5% alkoholu, z odsetek od środków na rachunkach bankowych utrzymywanych w związku z wykonywaną działalnością gospodarczą, usług związanych z produkcją zwierzęcą, sprzedaży ryb z własnych połowów,
- 2% od przychodów ze sprzedaży przetworzonych w sposób inny niż przemysłowy produktów roślinnych i zwierzęcych pochodzących z własnej uprawy, hodowli lub chowu.

Możliwe jest również stosowanie wielu różnych stawek równocześnie. Gdy podatnik nie prowadzi ewidencji w sposób zapewniający ustalenie przychodów dla każdego rodzaju działalności, ryczałt wynosi 8,5% przychodów, a jeśli stawka normalnie byłaby wyższa – wynosi on 20% albo 17%.

Przychody i koszty przy ryczałcie. Podstawę opodatkowania stanowi przychód. **Przy ryczałcie nie możemy pomniejszać przychodu o koszty jego uzyskania.**

Od przychodu można odliczyć:

- stratę z lat poprzednich, zgodnie z zasadami odliczenia,
- zapłacone składki na ubezpieczenia społeczne,
- wpłaty na indywidualne konto zabezpieczenia emerytalnego dokonane w roku podatkowym,
- wydatki na cele rehabilitacyjne (tzw. ulga rehabilitacyjna),
- wydatki na Internet (tzw. ulga internetowa),
- darowiznę na określone cele.

Podatek ulega obniżeniu, w pierwszej kolejności, o kwotę zapłaconej składki na ubezpieczenie zdrowotne. Można też skorzystać z ulgi dla osób osiągających dochody za granicą (tzw. ulga abolicyjna). Podatnikom płacącym podatek w tej formie przysługuje wniosek o przekazanie 1% ryczałtu na rzecz organizacji pożytku publicznego.

Ryczałt opłaca się do 20 dnia następnego miesiąca po upływie miesiąca, za który ryczałt ma być opłacony, a za grudzień – w terminie złożenia zeznania. Podatnicy, których przychody w roku poprzedzającym rok podatkowy nie przekroczyły kwoty 25 000 euro, mogą dokonywać obliczenia podatku i wpłacana należnego podatku kwartalnie. W tym przypadku należy złożyć informacje o wyborze tej metody płatności w zeznaniu podatkowym za rok, w którym stosowano rozliczanie kwartalne.

Zeznanie roczne przy ryczałcie

Podatnicy mogą złożyć zeznanie roczne przy ryczałcie na dwa sposoby:

1. **w urzędzie skarbowym**, właściwym według miejsca zamieszkania, w terminie od 15 lutego do końca lutego roku następującego po roku podatkowym, na formularzu PIT-28/PIT-28S (zeznanie o wysokości uzyskanego przychodu w roku podatkowym, wysokości dokonanych odliczeń i należnego ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych). Zeznanie złożone przed 15 lutego uznaje się za złożone w dniu 15 lutego roku następującego po roku podatkowym;

2. **akceptując zeznanie udostępnione przez organ podatkowy za pośrednictwem portalu podatkowego**, przed upływem terminu określonego na jego złożenie, bez wprowadzenia albo po wprowadzeniu w nim zmian. Za termin złożenia zeznania przyjmuje się wówczas dokonanie akceptacji. Zeznania są udostępniane podatnikowi 15 lutego roku następującego po roku podatkowym i uwzględniają dane będące w posiadaniu Szefa Krajowej Administracji Skarbowej, w tym dane o wpłaconym w trakcie roku podatkowego przez podatnika ryczałcie.



WAŻNE

Księgowość przy ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych:

- ryczałt pobierany jest od przychodu, czyli bez pomniejszania o koszty uzyskania przychodu, zgodnie ze stawkami stosowanymi do danego rodzaju przychodu – 20%, 17%,12,5%, 8,5%, 5,5%, 3% oraz 10%;
- ryczałt oblicza się i wpłaca w formie miesięcznej, a kontynuujący działalność mają możliwość wpłaty podatku w formie kwartalnej, jeżeli w roku poprzedzającym rok podatkowy nie przekroczą kwoty przychodów stanowiącej równowartość 25 000 euro;
- nie ma możliwości stosowania preferencji w postaci wspólnego opodatkowania z małżonkiem lub dzieckiem w związku z osiąganiem przychodów z pozostałych źródeł – nie ma znaczenia brak przychodu ze źródła działalności czy też jej zawieszenie;
- jeżeli ewidencja przychodów prowadzona jest nierzetelnie, to jest nie wykazuje się wszystkich przychodów, organ podatkowy określi wartość niezaewidencjonowanego przychodu i do tej wartości zastosuje stawkę wynoszącą 5-krotność stawki podstawowej, nie więcej niż 75% przychodu.

Księgowość przy ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych[81]**.** Jeśli przedsiębiorca rozlicza przychody z działalności (jako jednoosobowy przedsiębiorca lub wspólnik spółki) w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, ma kilka obowiązków ewidencyjnych, wynikających z tej formy opodatkowania. Jako „ryczałtowiec" powinien mieć i przechowywać dowody zakupu towarów oraz prowadzić:

- ewidencję przychodów (odrębnie za każdy rok podatkowy),
- wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych.

Przy ryczałcie nie musimy prowadzić ewidencji kosztów, ale musimy prowadzić ewidencję przychodów. Obowiązek prowadzenia ewidencji powstaje od dnia, od którego ma zastosowanie opodatkowanie w formie ryczałtu. Wzór ewidencji został określony w załączniku do rozporządzenia w sprawie prowadzenia ewidencji przychodów. Wspólną ewidencję prowadzą podatnicy wykonujący działalność w formie spółki. Przedsiębiorca jest zobowiązany zbroszurować ewidencję (połączyć wszystkie karty i kolejno ponumerować).

Zapisów ewidencji dokonuje się na podstawie:

- faktur,
- faktur VAT RR,
- rachunków oraz dokumentów celnych, zwanych dalej fakturami, jeżeli sprzedaż jest udokumentowana fakturami,
- w przypadku sprzedaży bez faktur – na podstawie wystawionego na koniec dnia dowodu wewnętrznego, w którym w jednej kwocie jest wykazana wartość tych przychodów za ten dzień, z podziałem na przychody objęte poszczególnymi stawkami ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

[81] https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-prowadzic-ksiegowosc/ksiegowosc-w-firmie-informacje-podstawowe/ksiegowosc-przy-ryczalcie-od-przychodow-ewidencjonowanych oraz przepisy unormowane w: ustawie z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne, rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 17 grudnia 2002 r. w sprawie prowadzenia ewidencji przychodów i wykazu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych oraz rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 17 grudnia 2002 r. w sprawie prowadzenia kart przychodów.

Zapisów dotyczących przychodów można dokonywać na podstawie dziennego zestawienia faktur. Zestawienie powinno zawierać co najmniej:

- datę,
- numer zestawienia,
- numery faktur objętych zestawieniem,
- daty faktur objętych zestawieniem,
- łączną wartość przychodów wynikającą z tych faktur z podziałem na przychody objęte poszczególnymi stawkami ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

Jeśli przedsiębiorca korzysta z kasy fiskalnej, zapisów w ewidencji dokonuje na podstawie danych z raportów dobowych lub miesięcznych skorygowanych o kwoty mające wpływ na wysokość przychodów. Na odwrocie raportu dobowego lub miesięcznego wpisuje się łączną wartość przychodów, wynikającą z tego raportu, z podziałem na przychody objęte poszczególnymi stawkami ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych. Zapisów w ewidencji dokonuje się w porządku chronologicznym na podstawie tych dowodów, nie później niż do dnia 20 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni.

Jeśli przedsiębiorca jest podatnikiem VAT niezobowiązanym do ewidencjonowania obrotu przy zastosowaniu kas rejestrujących, świadczącym usługi w zakresie handlu, i dokonuje sprzedaży opodatkowanej i zwolnionej od podatku lub opodatkowanej według różnych stawek, może ewidencjonować przychody w ewidencji łącznie z podatkiem od towarów i usług. W tym przypadku na koniec miesiąca przychód pomniejsza się o należny podatek od towarów i usług.

Jeśli przedsiębiorca prowadzi ewidencję VAT, może być zwolniony z prowadzenia ewidencji przychodów. Muszą być jednak spełnione następujące warunki:

- dane wykazane w tej ewidencji pozwolą na wyodrębnienie z obrotów, w rozumieniu przepisów ustawy o podatku od towarów i usług, przychodów dla celów ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych;
- po zakończeniu każdego miesiąca, w terminie do 20 dnia, sporządza się zestawienie, w którym wykazuje się przychody na podstawie danych zawartych w tej ewidencji, według poszczególnych

stawek ryczałtu, z uwzględnieniem różnic między obrotem, w rozumieniu przypisów ustawy o podatku od towarów i usług, a przychodem w rozumieniu przepisów ustawy o podatku dochodowym.

W przypadku odliczeń od przychodów (m.in. składka ZUS) prowadzący ewidencję przychodu jest obowiązany wykazać odliczenia w odrębnych pozycjach ewidencji i zmniejszyć o te kwoty wartość przychodu stanowiącego podstawę opodatkowania.

Przedmiotowa ewidencja może być prowadzona także przy użyciu technik informatycznych. Jednakże według stanu na koniec każdego miesiąca w terminie do 20 dnia kolejnego miesiąca podatnik jest obowiązany sporządzić wydruk zapisów dokonanych za dany miesiąc.

Wydruk powinien być zgodny ze wzorem ewidencji określonym w załączniku do rozporządzenia.

Wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych

Wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych powinien zawierać co najmniej następujące dane:

- liczbę porządkową,
- datę nabycia,
- datę przyjęcia do używania,
- określenie dokumentu stwierdzającego nabycie,
- określenie środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej,
- symbol Klasyfikacji Środków Trwałych (KŚT) wydanej na podstawie odrębnych przepisów,
- wartość początkową,
- stawkę amortyzacyjną,
- zaktualizowaną wartość początkową,
- datę likwidacji oraz przyczynę likwidacji albo datę zbycia środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej.

Zapisów dotyczących środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych dokonuje się w wykazie najpóźniej w miesiącu przyjęcia ich do używania. Późniejszy termin wprowadzenia do wykazu uznaje się za ujawnienie środka trwałego. Wykaz powinien być zbroszurowany (wszystkie karty połączone i kolejno ponumerowane).

Ewidencje oraz dowody, na podstawie których są dokonywane wpisy do ewidencji, a także dowody zakupu powinny być przechowywane w miejscu wykonywania działalności lub, jeżeli działalność jest prowadzona w formie spółki, w miejscu wskazanym jako ich siedziba albo w biurze rachunkowym, któremu zostało powierzone prowadzenie ewidencji.

8. Karta podatkowa[82]

Karta podatkowa to jedna z najprostszych form opodatkowania. **Nie wymaga prowadzenia ksiąg rachunkowych**, podatnicy płacą **stałą kwotę podatku**, niezależnie od wartości dochodów, a **kwota podatku jest z góry określona** przez naczelnika urzędu skarbowego i zależy od rodzaju oraz wielkości prowadzonej działalności.

Z możliwości rozliczania się kartą podatkową mogą skorzystać przedsiębiorcy, którzy prowadzą wybrane rodzaje działalności.

Są to m.in.:

- handel detaliczny wyrobami spożywczymi, z wyjątkiem napojów o zawartości alkoholu powyżej 15‰, oraz wyrobami nieżywnościowymi, z wyjątkiem m.in. handlu paliwami silnikowymi,
- usługi gastronomiczne,
- usługi weterynaryjne i medyczne,
- usługi transportowe,
- usługi rozrywkowe,
- korepetycje.

Lista działalności uprawniających do rozliczania się kartą podatkową znajduje się w załączniku nr 4 do ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym. Przy tym jeśli przedmiot prowadzonej działalności gospodarczej uprawnia podatnika do rozliczania się kartą podatkową, **musi on dodatkowo zachować limit zatrudnienia**

[82] https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-rozliczac-pit/co-powinienes-wiedziec-zanim-zaczniesz-placic-pit/karta-podatkowa; przepisy: ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne oraz obwieszczenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 23 listopada 2018 r. w sprawie stawek karty podatkowej, kwoty, do której można wykonywać świadczenia przy prowadzeniu niektórych usług z wyjątkiem świadczeń dla ludności, oraz kwartalnych stawek ryczałtu od przychodów proboszczów i wikariuszy, obowiązujących w 2019 r.

pracowników. Limity obowiązujące w danej działalności znajdują się w załączniku nr 3 do ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym. Możliwość zastosowania karty podatkowej mają podatnicy, którzy prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą oraz spółki prawa handlowego. Żeby ustalić liczbę pracowników, trzeba wziąć pod uwagę nie tylko pracowników zatrudnionych na **umowę o pracę**, ale także osoby zatrudnione na podstawie **umowy o pracę nakładczą** oraz **członków rodziny mających inne niż podatnik miejsce pobytu stałego lub czasowego**, a także **wspólników spółki cywilnej**.

Wybierając tę formę opodatkowania, podatnik nie może:

- korzystać z usług osób niezatrudnionych przez siebie na podstawie umowy o pracę oraz z usług innych przedsiębiorstw i zakładów, chyba że chodzi o usługi specjalistyczne (czyli czynności i prace wchodzące w inny niż zgłoszony zakres działalności, niezbędne do całkowitego wykonania wyrobu lub świadczonej usługi, w tym również czynności i prace towarzyszące),
- prowadzić innej działalności gospodarczej,
- wytwarzać wyrobów opodatkowanych, na podstawie odrębnych przepisów, podatkiem akcyzowym,
- prowadzić działalności zgłoszonej we wniosku o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej poza granicami Polski.

Dodatkowo **małżonek podatnika rozliczającego się kartą podatkową** nie może prowadzić działalności w tym samym zakresie co ten podatnik. **Naruszenie przez podatnika któregokolwiek z podanych warunków powoduje utratę prawa do opłacania zryczałtowanego podatku dochodowego w formie karty podatkowej i automatyczne przejście na opodatkowanie według skali podatkowej.**

W ciągu 7 dni od wystąpienia okoliczności, które naruszyły któryś z warunków, przedsiębiorca musi pisemnie zawiadomić o tym urząd skarbowy.

Zgłoszenie opodatkowania kartą podatkową

Jeśli podatnik chce rozliczać podatek w formie karty podatkowej, musi to zgłosić do urzędu skarbowego właściwego dla miejsca prowadzenia działalności lub siedziby firmy.

Może to zrobić:

- **przed rozpoczęciem działalności** – można to zrobić w momencie składania wniosku o wpis do CEIDG, dołączając formularz PIT-16;
- **w trakcie prowadzenia działalności** – wniosek o zmianę formy opodatkowania na kartę podatkową można złożyć przez aktualizację formy opodatkowania za pośrednictwem CEIDG, osobiście w urzędzie skarbowym lub przez Portal Podatkowy, na formularzu PIT-16, nie później niż do **20 stycznia danego roku**.

Należy pamiętać, iż podatnicy, którzy kontynuują rozliczenie w formie karty podatkowej z roku poprzedniego, nie muszą występować z ponownym wnioskiem o rozliczanie w formie karty podatkowej.

Przerwa w prowadzeniu działalności

Podatnik rozliczający się kartą podatkową ma możliwość zgłoszenia przerwy w prowadzeniu działalności. Przerwa ta może być spowodowana chorobą lub wynikać z innych przyczyn. W przypadku **przerwy z powodu choroby** podatnik powinien poinformować urząd skarbowy o okresie przerwy **już po jej zakończeniu**.

Powiadomienie powinno być sporządzone na podstawie zaświadczenia lekarskiego. Przerwa w prowadzeniu działalności, która powstała z **innych powodów niż choroba**, jest możliwa pod warunkiem powiadomienia naczelnika urzędu skarbowego, najpóźniej **w dniu rozpoczęcia przerwy**. Przerwa ta musi trwać nieprzerwanie co najmniej 10 dni.

Podczas przerwy w prowadzeniu działalności gospodarczej podatnik zwolniony jest z obowiązku płacenia podatku **w wysokości 1/30 miesięcznej należności za każdy dzień przerwy**.

Stawki podatku przy karcie podatkowej

Stawki karty podatkowej są określone kwotowo. Wysokość stawki ogłaszana jest **corocznie przez Ministra Finansów w obwieszczeniu w sprawie stawek karty podatkowej**.

Wysokość stawek uzależniona jest m.in. od:

- rodzaju i zakresu prowadzonej działalności,
- liczby zatrudnionych pracowników,
- liczby mieszkańców miejscowości, w której prowadzona jest działalność gospodarcza.

Opłacanie podatku przy karcie podatkowej

Po otrzymaniu zgłoszenia PIT-16 organ skarbowy ustala wysokość podatku oraz terminy jego zapłaty w danym roku, wydając decyzję o wysokości podatku. Podatek dochodowy po pomniejszeniu o zapłaconą składkę na ubezpieczenie zdrowotne jest odprowadzany na rachunek urzędu skarbowego w terminie do 7 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły, a za grudzień – w terminie do dnia 28 grudnia roku podatkowego. W przypadku rozliczania w formie karty podatkowej podatnik **nie ma możliwości kwartalnych wpłat na podatek dochodowy**.

Rozliczenie roczne przy karcie podatkowej

Po upływie roku podatkowego, w terminie do dnia 31 stycznia, przedsiębiorca składa w urzędzie skarbowym deklarację o wysokości składki na ubezpieczenia zdrowotne na druku PIT-16A. Podatek ulega obniżeniu o kwotę zapłaconej składki na ubezpieczenie zdrowotne. Przy tym podatnicy rozliczający się kartą podatkową **nie mają możliwości stosowania preferencji w postaci wspólnego opodatkowania z małżonkiem lub dzieckiem** w związku z osiąganiem przychodów z pozostałych źródeł – nie ma tym znaczenia brak przychodu ze źródła działalności czy też jej zawieszenie.

9. Analiza porównawcza form opodatkowania działalności gospodarczej

ZAŁOŻENIA

Porównanie dotyczyć będzie podatnika świadczącego usługi kosmetyczne w miejscowości liczącej powyżej 50 000 mieszkańców, zatrudniającego 3 pracowników, podatnik osiągnął dochód w wysokości 150 000 zł (przychód: 210 000 zł, koszty: 60 000 zł), oraz podatnika świadczącego usługi w małej miejscowości (poniżej 50 000

mieszkańców) zatrudniającego 1 pracownika, który osiągnął dochód w wysokości 60 000 zł (przychód: 90 000 zł, koszty: 30 000 zł).

KALKULACJA

Forma opodatkowania (2018 r.)	ponad 50 000 mieszkańców, 1 pracownik	5000–50 000 mieszkańców, 1 pracownik	ponad 50 000 mieszkańców, 3 pracowników	5000–50 000 mieszkańców, 1 pracownik
Karta podatkowa	412,00 * 12 = 4 944,00 zł	371,00 * 12 = 4452,00 zł	672,00 * 12 = 8064,00 zł	620,00 * 12 = 7440,00 zł
	Po odliczeniu składki zdrowotnej 7,75% podstawy (12 miesięcy 2018 r. = 3286,60 zł)			
	1657,49 zł	1165,40 zł	4777,40 zł	4153,40 zł
Podatek liniowy	odliczenia społeczne: 10 100,94 zł odliczenia zdrowotne: 3 286,60 zł przy dochodzie 150 000,00 zł 150 000,00 – 10 100,94 = 139 899,06 139 899,06 * 19% = 26 580,82 26 580,82 – 3286,60 = 23 294,22 zł podatek dochodowy wynosi: 23 294,00 zł przy dochodzie 60 000,00 zł 60 000 – 10 100,94 = 49 899,06 49 899,06 * 19% = 9 480,82 9480,82 – 3286,60 = 6194,22 zł podatek dochodowy wynosi: 6194,00 zł			
Zasady ogólne	odliczenia społeczne: 10 100,94 zł odliczenia zdrowotne: 3286,60 zł przy dochodzie 150 000,00 zł 150 000,00 – 10 100,94 = 139 899,06 85 528,00 * 18% = 15 395,04 139 899,06 – 85 528,00 = 54 371,06 (nadwyżka ponad 85 528,00) 54 371,06 * 32% = 17 398,74 15 395,04 + 17 398,74 = 32 793,78 32 793,78 – 3286,69 = 29 507,09 podatek dochodowy wynosi: 29 507,00 zł			

	przy dochodzie 60 000,00 zł 60 000 – 10 100,94 = 49 899,06 49 899,06 * 18% = 8981,83 8981,83 – 3286,60 = 5695,23 5695,23 – 556,02 = 5139,21 podatek dochodowy wynosi: 5139,00 zł
Ryczałt ewidencjonowany	odliczenia społeczne: 10 100,94 zł odliczenia zdrowotne: 3286,60 zł przy dochodzie 150 000,00 210 000,00 – 10 100,94 = 199 899,06 199 899,06 * 8,5% = 16 991,42 16 991,42 – 3286,60 = 13 704,82 podatek dochodowy wynosi: 13 705,83 zł przy dochodzie 60 000,00 90 000,00 – 10 100,94 = 79 899,06 79 899,06 * 8,5% = 6791,42 6791,42 – 3286,69 = 3504,73 podatek dochodowy wynosi: 3505,00 zł

Wnioski:

1) Wybierając formę opodatkowania, należy wziąć pod uwagę rodzaj działalności, koszty, jakie podatnik będzie ponosił w trakcie działalności, wielkość prognozowanych przychodów, wielkość przedsiębiorstwa oraz chęć korzystania z ulg.
2) Przy niewielkich kosztach działalności warto zastanowić się nad wyborem jednej z form ryczałtowych, jednocześnie pamiętając o tym, że tego typu formę powinni wybrać podatnicy prowadzący działalność obliczoną na niewielkie rozmiary.
3) Przy znaczących kwotach kosztów uzyskania przychodów korzystniejsze będzie wybranie np. podatkowej księgi przychodów i rozchodów, czyli zasad ogólnych.
4) Dokonując wyboru między podatkiem liniowym a ryczałtem, należy pamiętać, że przy podatku liniowym mamy możliwość odliczania kosztów uzyskania przychodów. Przy ryczałcie tej możliwości nie ma.
5) Należy również pamiętać, że wybierając podatek liniowy lub ryczałt, nie ma możliwości rozliczania się łącznie z małżonkiem lub jako osoba samotnie wychowująca dziecko oraz nie ma możliwości skorzystania z ulg podatkowych.

10. Pytania testowe



1. REGON to:

a) regionalny rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej
b) krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej
c) ogólnopolski rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej
d) wojewódzki rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej

2. KRS to:

a) Krajowy Rejestr Sądowy
b) Centralny Rejestr Sądowy
c) Kontrolny Rejestr Sądowy
d) Regionalny Rejestr Sądowy

3. Ewidencja działalności gospodarczej jest to:

a) ewidencja osób fizycznych prowadzących działalność operacyjną
b) ewidencja osób fizycznych prowadzących gospodarstwo rolne
c) ewidencja osób fizycznych prowadzących gospodarstwo domowe
d) ewidencja osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą

4. Zakładanie własnego przedsiębiorstwa rozpoczynamy od:

a) rejestracji w systemie REGON
b) wyrobienia pieczątki
c) rejestracji działalności gospodarczej
d) rejestracji działalności w urzędzie skarbowym

5. NIP nadaje:

a) Naczelnik Urzędu Skarbowego
b) Urząd Statystyczny
c) Urząd Miasta
d) Urząd Pracy

6. Do założenia konta bankowego będzie potrzebna:

a) deklaracja założenia przedsiębiorstwa
b) pieczątka firmy
c) pieczątka za zgodność z oryginałem
d) deklaracja zgodności

7. Stosownych zgłoszeń do ZUS należy dokonać w terminie:

a) 7 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej
b) 14 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej
c) 21 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej
d) 30 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej

8. Organem ewidencyjnym dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą jest:

a) wójt
b) minister właściwy ds. przedsiębiorczości
c) wojewoda
d) marszałek

9. Organ ewidencyjny wydaje decyzję o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej w ciągu:

a) 7 dni
b) 14 dni
c) 21 dni
d) 30 dni

10. Skrót PKD informuje o:

a) Polskiej Kontroli Działalności
b) Polskiej Klasyfikacji Działalności
c) Polskiej Klasyfikacji Dziesiętnej
d) Polskiej Klasyfikacji Dokumentów

11. Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga

a) zgłoszenia do ZUS
b) wyboru formy opodatkowania
c) rejestracji w urzędzie gminy lub KRS
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

12. Rozpoczynając działalność gospodarczą, należy złożyć w banku wniosek dotyczący:

a) opłacania składek na ubezpieczenie społeczne
b) wpłacania zaliczek na podatek dochodowy
c) założenia rachunku bankowego
d) uzyskania numeru NIP

13. Podmiot prowadzący działalność gospodarczą wystawia kupującemu:

a) fakturę
b) podanie
c) przelew
d) protokół

14. Praca na własny rachunek, umożliwiająca stworzenie dla siebie miejsca pracy, to:

a) samozatrudnienie
b) zawarcie kontraktu
c) podpisanie umowy
d) samopostanowienie

15. Przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą dobrowolnie opłaca składkę:

a) na ubezpieczenie wypadkowe
b) na ubezpieczenie zdrowotne
c) na ubezpieczenie chorobowe
d) na ubezpieczenie rentowe

16. W przypadku spółki cywilnej numer REGON otrzymuje:

a) jeden ze wspólników
b) każdy ze wspólników z osobna
c) spółka
d) przynajmniej jeden wspólnik

17. Firma handlowa wystawia fakturę sprzedaży na materiały biurowe. Jaki w związku z tym zapłaci podatek?

a) od towarów i usług
b) akcyzowy
c) dochodowy od osób prawnych
d) dochodowy od osób fizycznych

18. Podatkowa karta przychodów i rozchodów musi być prowadzona:

a) dekadowo i w miarę potrzeb
b) według numeracji dokumentów
c) chronologicznie i systematycznie
d) w zależności od wielkości kwot zawartych w dokumentach

19. Jaki jest procent podatku dochodowego PIT:

a) 19% i 32%
b) 17% i 32% nadwyżki ponad 85 538 zł
c) 19% z działalności pozarolniczej
d) ryczałt od dochodów (20% – księgowa)

20. Kiedy można rozliczać dochód za pomocą karty podatkowej:

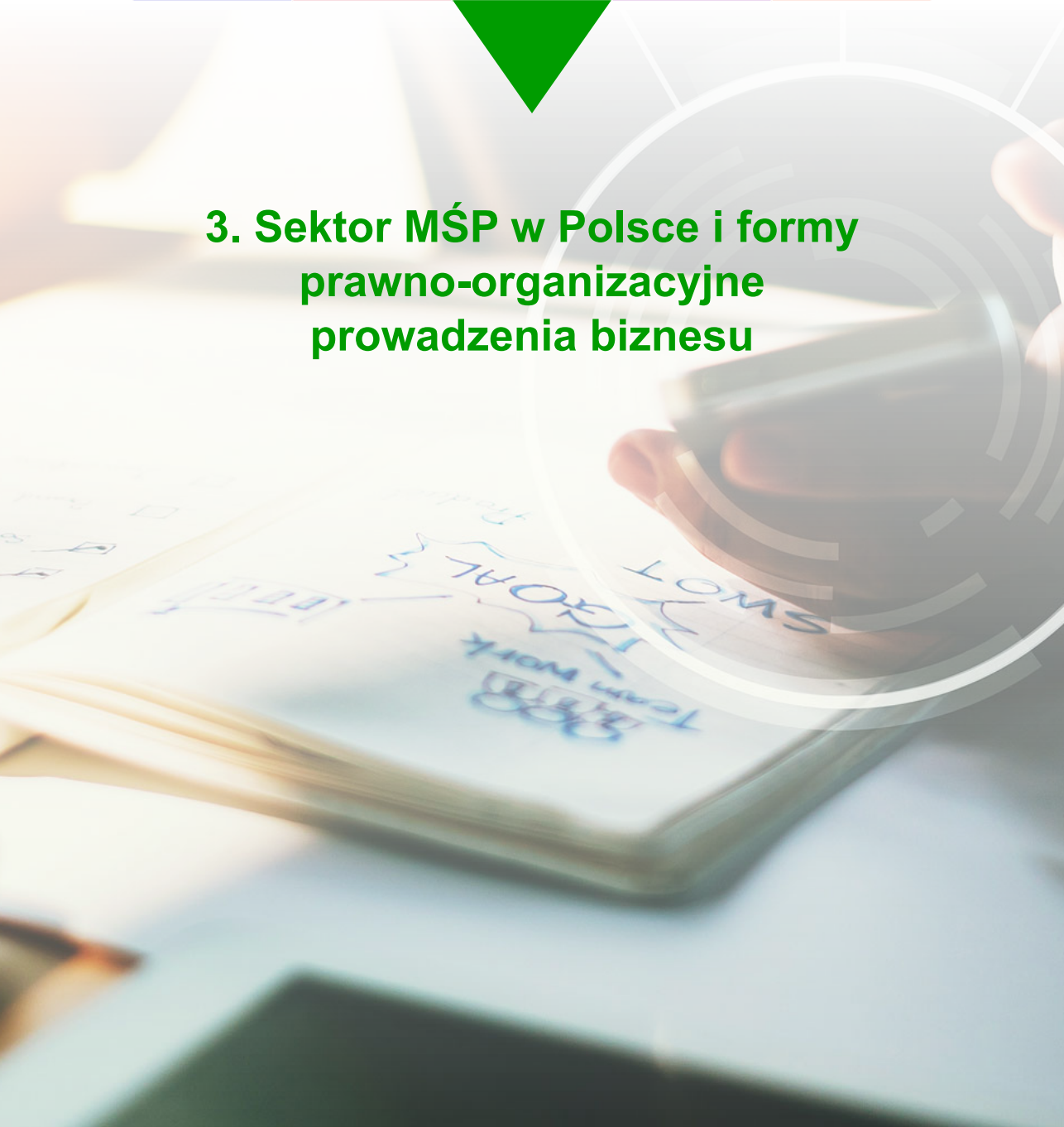
a) na wniosek podatnika, gdy prowadzimy działalność w RP
b) na wniosek podatnika, gdy prowadzimy działalność poza RP
c) na wniosek US
d) wyłącznie, gdy prowadzimy działalność w zakresie pośrednictwa finansowego

21. W jaki sposób w ryczałcie rozlicza się podatnik:

a) comiesięcznie do 20 danego miesiąca
b) comiesięcznie do 20 następnego miesiąca
c) co kwartał do 20 dnia miesiąca
d) raz w roku

1 2 3 4 5

3. Sektor MŚP w Polsce i formy prawno-organizacyjne prowadzenia biznesu



1. Sektor MŚP w Polsce – charakterystyka i definicja

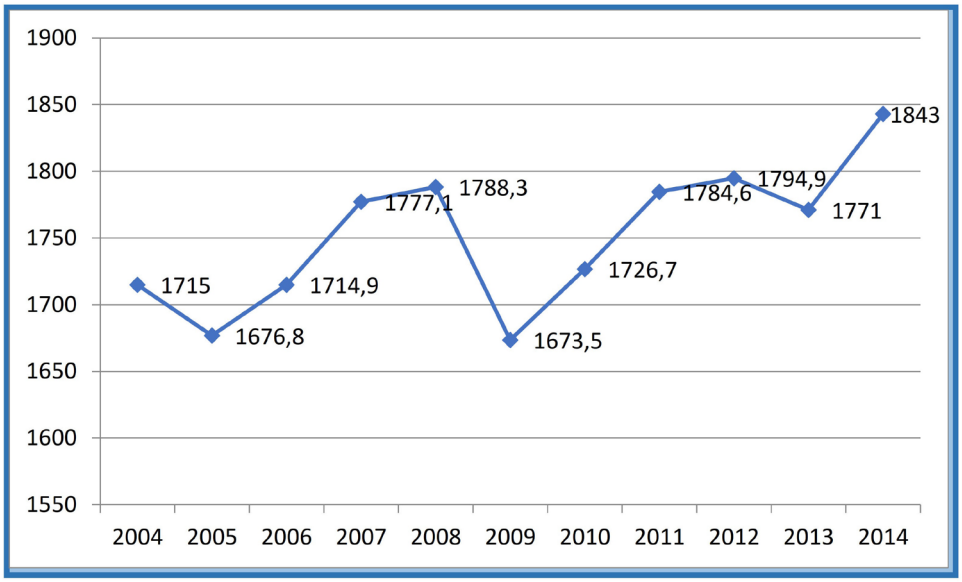
Dla sektora MSP w Polsce najbardziej istotnym i niosącym ze sobą istotne szanse i możliwości był moment wejścia Polski w struktury UE. Możliwość pozyskania środków finansowych pochodzących ze środków budżetu UE oznaczała nową erę dla polskich przedsiębiorstw, które dotychczas bez zewnętrznego wsparcia nie mogły w pełni konkurować na rynkach zagranicznych z podmiotami, bo mogły one takim wsparciem dysponować wcześniej. Wraz z przystąpieniem Polski do UE podjęto działania zmierzające do ujednolicenia przepisów prawa krajowego z prawodawstwem unijnym. I tak w dziedzinie prawa gospodarczego ujednolicono sposób definiowania podmiotów sektora MSP.

Na mocy postanowień Załącznika nr I do Rozporządzenia Komisji nr 364/2004 wyodrębnione zostały następujące kategorie przedsiębiorstw:

- **średnie przedsiębiorstwo** – przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 50 000 000 euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 000 000 euro;
- **małe przedsiębiorstwo** – przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 10 000 000 euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 000 000 euro;
- **mikroprzedsiębiorstwo** – przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 2 000 000 euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 000 000 euro[83].

[83] Rozporządzenie Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju (Dz.U. L63 z 28.02.2004).

Rysunek 6. Liczba przedsiębiorstw aktywnych
w Polsce w latach 2004–2014 [tys.]

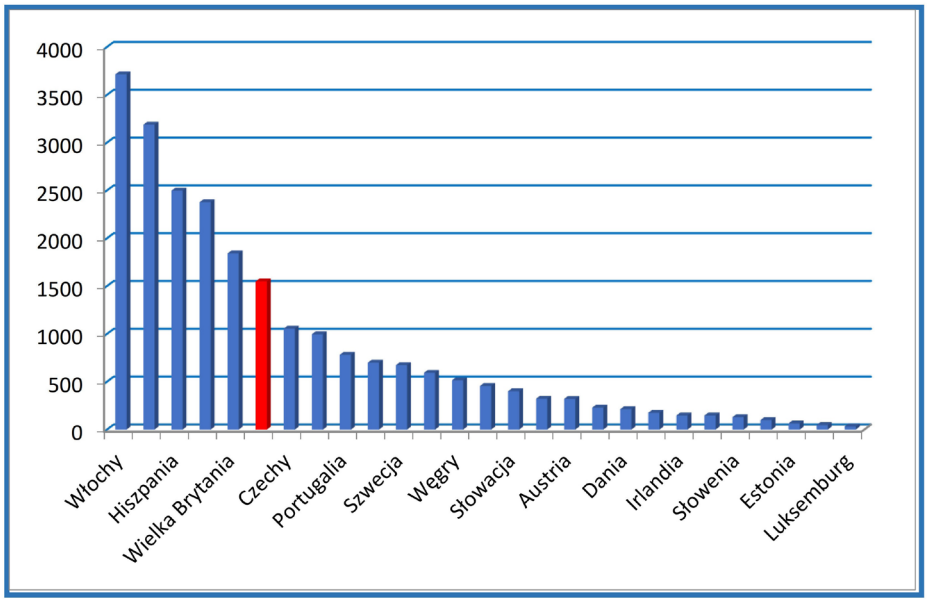


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i raportów PARP.

Rysunek 6 przedstawia liczbę przedsiębiorstw aktywnych w Polsce na przełomie lat 2004–2014. Z analizy przytoczonych danych wynika, że w badanym okresie najmniejszą liczbę przedsiębiorstw aktywnych zanotowano w 2009 r. – 1 674 000, a największą na koniec 2014 r. – 1 843 000. Na koniec 2014 r. przedsiębiorstwa sektora MSP stanowiły 99,8% ogółu liczby przedsiębiorstw w Polsce[84].

[84] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2013 – 2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 13–15.

Rysunek 7. Liczba przedsiębiorstw aktywnych
w państwach UE-27 w 2014 r. [tys.]



Źródło: opracowanie własne na podstawie PARP.

Polska na tle państw europejskich plasuje się na piątym miejscu pod względem liczby aktywnych przedsiębiorstw. Najwięcej przedsiębiorstw funkcjonowało w 2014 r. we Włoszech – 3 715 000, natomiast najmniej w Luksemburgu – 31 000. W przedstawionych poniżej danych widać zależność liczby przedsiębiorstw od wielkości państwa liczonej jako wielkość populacji. Państwa UE z największą liczbą aktywnych przedsiębiorstw to jednocześnie państwa o największej populacji mieszkańców, to jest Włochy, Francja, Hiszpania, Niemcy, Wielka Brytania oraz Polska.

W literaturze przedmiotu **pojęcie małych i średnich przedsiębiorstw** nie zostało jednoznacznie zdefiniowane[85]. Funkcjonujące definicje są oparte na dwóch podstawowych kryteriach o charakterze ilościowym i jakościowym.

[85] M. G. Woźniak, *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a wzrost gospodarczy*, Kraków 2006, s. 11; jak również: E. Wrońska-Bukalska (red.), *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2015, s. 23–27.

Do kryteriów ilościowych można zaliczyć:

- **kryterium wielkości zatrudnienia** – liczba zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie stanowi wskaźnik, który charakteryzuje produkcyjny aspekt podmiotu; jest to ekonomiczny aspekt, który nie traci szybko swojej aktualności, przez co nie wymaga dostosowywania do realiów gospodarki narodowej; z uwagi na uniwersalny charakter tego kryterium stosunkowo łatwo je stosować przy porównaniach międzynarodowych przedsiębiorstw;
- **kryterium wielkości obrotu** – jest to kryterium opierające się na stwierdzeniu, że wahania wielkości obrotu niezaprzeczalnie świadczą o zwiększaniu lub zmniejszaniu wielkości danego przedsiębiorstwa; niejednokrotnie kryterium to jest stosowane łącznie z kryterium wielkości zatrudnienia[86];
- **kryterium wielkości aktywów** – jest to kryterium opierające się na wielkości aktywów, jakie pozostają w posiadaniu przedsiębiorstwa, zawierające należności krótkoterminowe, należności długoterminowe, inne wierzytelności; wielkość tych pozycji świadczy o sile przedsiębiorstwa oraz jego rozmiarach, gdyż może być ściśle powiązana z wielkością osiągniętego obrotu.

Do kryteriów jakościowych należą[87]:

- **kryterium ekonomicznej i prawnej samodzielności właściciela firmy** – opiera się na założeniu, że właściciel przedsiębiorstwa podejmuje strategiczne decyzje w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstwa na własne ryzyko i realizuje je na własny rachunek, a ponadto wynik ekonomiczny tych decyzji oraz sposób ich realizacji nie podlega kontroli zewnętrznej;
- **kryterium nacechowania społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela** – kryterium to wskazuje na fakt bezpośredniego oddziaływania właściciela na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako organizmu ekonomicznego i społecznego poprzez kształtowanie podmiotu w wyjątkowy i specyficzny dla siebie sposób; jest to charakterystyczna cecha przedsiębiorstwa z sektora MSP, gdyż duże przedsiębiorstwa nie są podatne w tak znaczącym stopniu na oddziaływanie społeczne i ekonomiczne swoich właścicieli;

[86] T. Łuczka, Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego, Poznań 1997, s. 18–20.

[87] A. Skowronek-Mielczarek, Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania, Warszawa 2003, s. 1; jak również: B. Mikołajczyk, Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej, Warszawa 2007, s. 27.

- **kryterium odrębnego typu gospodarki finansowej przedsiębiorstwa** – gospodarka finansowa przedsiębiorstwa mikro, małego lub średniego odbiega w znaczącym stopniu od gospodarki finansowej przedsiębiorstwa dużego; jednostka sektora MSP tworzona jest najczęściej na podstawie kapitału własnego właściciela – jego oszczędności, zaś późniejsze inwestycje finansowane są z osiągniętych nadwyżek finansowych;
- **kryterium specyficznej struktury organizacyjnej** – struktura organizacyjna przedsiębiorstwa reprezentującego sektor MSP charakteryzuje się niewielką liczbą szczebli zarządzania, jego uproszczonym modelem, krótkimi kanałami przepływu informacji, niewielką liczbą centrów decyzyjnych – najczęściej jest to jedno centrum decyzyjne skupione wokół właściciela – jest to struktura płaska, która wpływa wydatnie na zwiększenie szybkości reakcji i elastyczności przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych[88];
- **kryterium udziału w rynku** – przedsiębiorstwo reprezentujące sektor MSP ma co do zasady mały udział w rynku danego produktu lub usługi, funkcjonuje na niewielkiej liczbie rynków, jest uzależnione od małej liczby klientów, ma wąski wachlarz produktów lub usług (lub tylko jeden produkt lub usługę), cechą charakterystyczną jest również brak badań otoczenia pod kątem zwiększania udziału w rynku[89];
- **kryterium źródła utrzymania właściciela** – przedsiębiorstwo sektora MSP stanowi główne źródło utrzymania właściciela i jego rodziny, a zarazem członkowie rodziny są pracownikami przedsiębiorstwa – z tego powodu wielokrotnie o małych przedsiębiorstwach mówimy „rodzinna firma”; finansowanie przedsiębiorstwa nie wiąże się z rynkiem kapitałowym (udziały i akcje)[90].

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria jakościowe, należy wspomnieć, że wiedeński ***Institut für Gewerbeforschung*** **dokonał charakterystyki jednostek MSP** na podstawie kryteriów jakościowych i wyodrębnił następujące cechy tych przedsiębiorstw:

[88] K. Safin, Zarządzanie małą firmą, Wrocław 2003, s. 36–41.

[89] M. Bednarczyk, Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 128, s. 74–75.

[90] E. Odorzyńska, Kategoria małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Europy, [w:] „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Warszawa 2000, nr 3 s. 10–11.

- samodzielność przedsiębiorcy,
- przedsiębiorstwo stanowi podstawowe źródło utrzymania właściciela,
- samodzielna praca właściciela i ponoszenie przez niego pełnej odpowiedzialności za działalność podmiotu,
- praca rodziny na rzecz przedsiębiorstwa,
- osobiste relacje właściciela i pracowników,
- przewaga środków własnych w strukturze finansowania przedsiębiorstwa,
- ograniczone możliwości podziału pracy,
- elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynkach,
- brak zatrudnienia specjalistów[91].

W państwach OECD przedsiębiorstwa klasyfikowane są według czterech kategorii, mianowicie:

- mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniają nie więcej niż 19 pracowników średniorocznie,
- małe przedsiębiorstwa – zatrudniają od 20 do 99 pracowników średniorocznie,
- średnie przedsiębiorstwa – zatrudniają od 100 do 499 pracowników średniorocznie,
- duże przedsiębiorstwa – zatrudniają 500 i więcej pracowników średniorocznie[92].

Warto zauważyć, że powyższa klasyfikacja pomija kryteria ilościowe, takie jak wielkość obrotu czy wielkość sumy bilansowej stosowane później w regulacjach unijnych i opiera się jedynie na kryterium wielkości zatrudnienia.

Zgodnie z zaleceniami prawa wspólnotowego[93] w Polsce do sektora MSP zalicza się kategorie przedsiębiorstw przedstawione w tabeli 8.

[91] K. Kulig-Moskwa, Kryteria jakościowe w definiowaniu małego przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, nr 5 (37), s. 136.

[92] B. Mikołajczyk, op. cit., s. 32.

[93] Zalecenie Komisji nr 96/280/WE z 03.04.1996 r. dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw (Dz.U. WE L 107 z 30.04.1996).

Tabela 8. Przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce

Kategoria przedsiębiorstwa	Liczba pracowników	Obrót netto	Suma bilansowa
mikro	< 10	< 2 000 000 euro	< 2 000 000 euro
małe	< 50	< 10 000 000 euro	< 10 000 000 euro
średnie	< 250	< 50 000 000 euro	< 43 000 000 euro

Źródło: opracowanie własne.

Sprawne funkcjonowanie podmiotów sektora MSP przyczynia się m.in. do:

- tworzenia nowych miejsc pracy,
- pobudzania konkurencyjności wśród istniejących podmiotów rynkowych,
- wzrostu społeczno-gospodarczego państwa,
- łagodzenia napięć społecznych,
- unowocześnienia struktury przemysłowej kraju[94].

Ze względu na m.in. swoje rozmiary jednostki gospodarcze reprezentujące sektor MSP charakteryzują się elastycznością i operatywnością działań na rynku. Wobec tego mają większą niż duże przedsiębiorstwa zdolność do dynamicznego dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku. Przymioty te powodują, że wbrew swojej wielkości przedsiębiorstwa sektora MSP są zdolne do konkurowania z największymi podmiotami gospodarczymi[95]. W UE mikrofirmy, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99% ogółu podmiotów gospodarczych, tworzą 2/3 z dostępnych miejsc pracy oraz biorą udział w tworzeniu PKB na poziomie 60%[96]. Tylko

[94] B. Mikołajczyk, Otoczenie finansowe małych średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej, [w:] B. Mikołajczyk, Finanse i Bankowość. Wejście do Unii Europejskiej, Warszawa 1999, s. 205.

[95] J. Targalski, Przedsiębiorczość i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003, s. 12.

[96] S. Ignatiuk, Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim, „Ekonomia i Zarządzanie" 2011, t. 3, nr 3, s. 8.

te ogólne liczby pokazują skalę znaczenia przedsiębiorstw sektora MSP dla gospodarki europejskiej. Tabela 9 prezentuje strukturę udziału sektora MŚP w tworzeniu PKB w Polsce w latach 2005–2016. Przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce odgrywają znaczącą rolę w tworzeniu PKB – są bowiem odpowiedzialne za tworzenie ok. 50% PKB, przy czym w omawianym okresie współczynnik ten systematycznie rośnie, co stanowi pozytywny prognostyk dla gospodarki polskiej.

Wśród przedstawicieli sektora MSP największy udział w tworzeniu wartości dodanej notują mikroprzedsiębiorstwa – ich udział oscyluje w omawianym okresie w granicach od 29,4% do 31,5% – liczby te oznaczają, że niemal 1/3 PKB w Polsce tworzona jest przez mikroprzedsiębiorstwa, czyli najmniejsze podmioty rynkowe. Wśród przedsiębiorstw sektora MSP najmniejszy udział w tworzeniu PKB mają małe przedsiębiorstwa – od 7,2% w 2007 r. do 8,9% w 2014 r., zaś przedsiębiorstwa średnie tworzyły PKB w zakresie od 8,9% do 11,1%. Należy zauważyć, że udział średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB w omawianym okresie systematycznie wzrasta[97].

Tabela 9. Udział w tworzeniu PKB przez przedsiębiorstwa sektora MSP w latach 2005–2016

Rok	Ogółem przedsiębiorstwa	Sektor MSP			
		razem	mikro	małe	średnie
2005	70,3 %	47,8%	31,5%	7,4%	8,9%
2006	70,7 %	47,8%	31,0%	7,4%	9,3%
2007	70,8 %	47,3%	30,4%	7,2%	9,8%

[97] A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota (red.), op. cit., s. 15; A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 9; A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017, s. 24; R. Zakrzewski, A. Skowrońska (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 29.

2008	71,1 %	47,2%	29,9%	7,4%	9,9%
2009	72,3%	48,4%	30,4%	7,9%	10,1%
2010	71,6%	47,6%	29,6%	7,7%	10,4%
2011	71,8%	47,3%	29,4%	7,8%	10,1%
2012	73,0%	48,5%	29,7%	7,8%	11,0%
2013	73,5%	50,1%	30,8%	8,8%	10,6%
2014	73,4%	50,1%	30,2%	8,9%	11,0%
2015	74,0%	49,9%	30,5%	8,1%	11,3%
2016	73,6%	49,8%	30,2%	8,5%	11,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i PARP.

Bazując na powyższych danych oraz informacjach dotyczących udziału mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w kreowaniu PKB w krajach UE i Norwegii, zauważamy, że polski sektor MSP wygląda zdecydowanie słabiej, tzn. udział w tworzeniu PKB jest wyraźnie mniejszy niż w państwach takich jak: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Belgia, Holandia, Dania czy Szwecja, ale również Malta, Czechy, Estonia czy Słowenia. Sytuacja taka miała miejsce systematycznie w okresie od 2011 do 2017 r. Na przykład w 2015 r. współczynnik udziału przedsiębiorstw sektora MSP w tworzeniu PKB w Polsce wyniósł 43,7%, co oznacza, że był niższy od średniej unijnej, która wyniosła wtedy 47,3%.

W omawianym roku największym współczynnikiem udziału w tworzeniu PKB mogły się pochwalić przedsiębiorstwa sektora MSP w Malcie i Wielkiej Brytanii – 55%, Czechach – 54%, Estonii i Austrii – 52%, Niemczech i Węgrzech – 51%. Na przeciwległym biegunie znajdowały się pod koniec 2015 r. Grecja i Rumunia – odpowiednio 29% i 34% udziału przedsiębiorstw sektora MSP w tworzeniu PKB tych krajów.

2. Uwarunkowania i bariery rozwoju sektora MSP

W Polsce małe i średnie firmy napotykają bardzo często na bariery ekonomiczne i prawne, które w znacznym stopniu hamują rozwój całego sektora. Do głównych barier utrudniających lub uniemożliwiających rozpoczęcie lub rozwijanie własnej działalności gospodarczej zalicza się zazwyczaj następujące czynniki[98]:

- brak środków finansowych,
- popyt na regionalnym lub lokalnym rynku,
- wysokie obciążenia podatkowe – głównie brak przejrzystości podatków pośrednich (VAT),
- uwarunkowania organizacyjno-prawne,
- bariery innowacyjne i technologiczne,
- ograniczony dostęp do informacji gospodarczej,
- brak wykwalifikowanej kadry na rynku pracy,
- brak przejrzystości i jednoznaczności w naliczaniu podatku dochodowego od działalności gospodarczej,
- nieelastyczne prawo pracy,
- brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia,
- skomplikowane i niejasne procedury administracyjne,
- konkurencja ze strony przedsiębiorstw korzystających ze zwolnień ze świadczeń podatkowych,
- konkurencja ze strony firm działających w szarej strefie.

Bariera finansowa. Nowe technologie i techniki produkcji wymagają sporych nakładów finansowych. Problem ten dotyczy małych i średnich przedsiębiorców produkujących, handlujących lub zajmujących się sektorem usług. Brak środków pieniężnych jest poważną barierą w dynamicznym rozwoju firmy. Utrudnienia te wynikają przede wszystkim z wysokiego oprocentowania przez banki komercyjne. Do pozostałych problemów związanych z korzystaniem z usług kredytowych należą skomplikowane i niejasne przepisy i procedury bankowe oraz wysokie prowizje i opłaty za oferowane usługi.

[98] Raporty PARP o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2019 oraz: http://msp-24.pl/Bariery-rozwoju-MSP-w-Polsce,41,78.html.

Od lat głównym problemem dla podmiotów dopiero rozpoczynających działalność gospodarczą pozostaje brak możliwości swobodnego pozyskiwania środków finansowych na rozruch firmy. Pomimo szerokiej oferty usług kredytowych proponowanej przez banki, takich jak: kredyty i pożyczki bankowe, gwarancje i poręczenia, fundusze inwestycyjne, małe i średnie firmy nadal muszą opierać się na zasobach własnych, ponieważ dostęp do kredytów pozostaje nadal utrudniony. Główną przyczyną, dla której banki nie chcą udzielać przedsiębiorcom kredytów, jest brak aktywów niezbędnych do zabezpieczania pożyczek oraz brak dokumentów poświadczających odpowiednio długą obecność firmy na rynku.

Utrudnienia kredytowe wpływają oczywiście na wyniki finansowe firm już istniejących i blokują rozwój podmiotom, które dopiero rozpoczynają działalność gospodarczą.

Bariera prawna. Znaczącą barierą utrudniającą rozwój sektora MSP jest niejasne prawo podatkowe. Obecnie znajduje się w nim wiele „luk", które umożliwiają dowolną interpretację konkretnych przepisów dotyczących podatków czy prowadzenia działalności gospodarczej. Brak jest przede wszystkim przejrzystości i jednoznaczności dotyczącej zagadnień związanych z VAT, CIT, PIT i akcyzą. To skutkuje podnoszeniem kosztów, które w nieuzasadniony sposób obciążają działalność, zmniejszając przy tym konkurencyjność firm na rynku wewnętrznym. Ciągła zmienność prawa podatkowego dotyczącego stawki podatku VAT jest tutaj jednym z głównych problemów, z jakimi musi zmagać się polski przedsiębiorca.

Poważnym utrudnieniem związanym z tematyką podatkową jest wysokość stawki podatku dochodowego. Obowiązująca obecnie stawka 19-proc. podatku od działalności gospodarczej nie jest już konkurencyjna względem takich państw jak: Cypr, Estonia, Łotwa, Litwa, Rosja czy Irlandia, gdzie stawka podatku CIT jest niższa niż w Polsce. Obniżenie stawki podatku dochodowego od działalności gospodarczej jest szczególnie ważne ze względu na utrudnienia związane z pozyskaniem środków płatniczych na finansowanie własnej działalności. Dla małych i średnich firm stabilność i przewidywalność systemu podatkowego jest sprawą szczególnie istotną, gdyż wraz z rozwojem przedsiębiorstwa rośnie ryzyko podatkowe, które może zagrozić firmie. Dodatkowo proble-

mem polskich pracodawców jest dziś nadmierna częstotliwość rozliczeń podatkowych, nieregularna wycena środków trwałych oraz zasada uiszczania podatku dochodowego przed faktycznym uzyskaniem dochodu.

Koszty pracy a warunki zatrudnienia. Barierą o szczególnym znaczeniu, hamującą rozwój małego i średniego biznesu, są wysokie koszty pracy i zatrudnienia, które stale ulegają zwiększeniu. Należy podkreślić, że pracownicy zarabiają stosunkowo mało, a koszty zatrudnienia są wysokie. Pracodawca zmuszony jest opłacać składkę na Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, a przede wszystkim na ZUS. Obciążenia te są tak wielkie, że większość pracodawców nie jest w stanie zapłacić pracobiorcom godziwego wynagrodzenia. Obecnie koszty pracy w Polsce nie są tak wysokie jak w państwach zachodnich, jednak struktura samych wydatków jest wysoce niekorzystna. Koszty płacowe takie jak podatek netto, podatek dochodowy, ubezpieczenia społeczne stanowią ok. 70% kosztów związanych z zatrudnieniem.

Firmy wchodzące w skład sektora MSP muszą budować swoją konkurencyjną pozycję na podstawie jakości i specjalizacji oraz dostosowania oferty własnej do dużych potrzeb klientów. Do realizacji tego typu założeń konieczne jest posiadanie wykwalifikowanego i sprawnego personelu. Zapotrzebowanie na fachowców ze specjalistycznych branż wymaga zmian w prawie, które dałyby pracodawcom możliwości elastycznego zatrudniania personelu. Obecnie polskie prawo takich form nie oferuje, co skutkuje mniejszą elastycznością na rynku i obniżeniem konkurencyjności.

Negatywny wpływ szarej strefy. Poważną barierą rozwojową dla MSP jest istnienie i rozwój na rynku szarej strefy, czyli ukrywanie przez firmy nierejestrowanych dochodów i zatrudnienia. Szara strefa obecnie dominuje szczególnie w sektorze budowlanym. Nieujawnione obroty szacuje się tu na ok. 37%, a od 35% pracowników nie odprowadza się żadnych składek i podatków. Dla firm, które rzetelnie wywiązują się ze swoich zobowiązań wobec fiskusa czy ZUS-u, istnienie szarej strefy oznacza obniżenie konkurencyjności. W efekcie ceny oferowanych usług i towarów są wyższe niż w firmach, które ukrywają dochody.

Podstawową przyczyną ciągłego wzrostu szarej strefy jest „pośpiech" legislacyjny, dotyczący zmian przepisów prawa gospodar-

czego. Przepisy są uchwalane w trybie ekspresowym, bez rzeczowej analizy tematu. Zjawisko to obniża zaufanie do instytucji stanowiących prawo i jednocześnie często skutkuje podniesieniem kosztów pracy po stronie pracodawcy, a także wręcz uniemożliwia powstawanie nowych podmiotów na rynku.

Trudności biurokratyczne. Dla MSP bardzo ważnym problemem pozostają istniejące bariery i utrudnienia administracyjne oraz biurokratyczne:

- skomplikowane prawo, uciążliwe i kosztowne procedury, brak wsparcia ze strony administracji państwowej i samorządowej – to główne problemy wymieniane przez przedsiębiorców,
- problemy z uruchomieniem punktu dla przedsiębiorców, którzy chcą rozpocząć działalność gospodarczą,
- urzędy skarbowe, które często te same przepisy interpretują w różny sposób,
- konieczność przeliczania kwot w walucie obcej na złotówki na potrzeby PIT, CIT, VAT,
- konieczność ustalania co trzy miesiące podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe dla osób posiadających własną działalność gospodarczą,
- przechowywanie przez pracodawców przez 50 lat dokumentów w formie papierowej, na podstawie których ustala się wysokość renty albo emerytury,
- utrudniona działalność dobroczynna i społeczna podejmowana przez przedsiębiorców. W przypadku podjęcia takich działań przedsiębiorca musi ewidencjonować listę osób obdarowanych, jeżeli cena nabycia danej rzeczy przekracza kwotę 10 zł.

Konkurencja ze strony przedsiębiorstw zwolnionych z świadczeń podatkowych. Uprzywilejowane przedsiębiorstwa państwowe najczęściej działają na terenie specjalnych stref ekonomicznych. Zwolnienia podatkowe i dotacje ze strony samorządów lub budżetu centralnego obniżają konkurencyjność firm, które nie mogą korzystać z takich form wsparcia dla swojej działalności.

Małe i średnie firmy mają największy wpływ na budowanie trwałych podstaw wzrostu gospodarczego, lepiej dostosowują się do dynamicznie się zmieniającej sytuacji na rynku, są najbardziej innowacyjne, dzięki czemu lepiej wykorzystują środki produkcji. Właśnie

z tych powodów należy m.in. zmienić prawo dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, uprościć system podatkowy, zreformować sposób funkcjonowania urzędów i sądów – należy po prostu wprowadzić fundamentalne zasady dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Dzięki takim działaniom otoczenie gospodarcze stanie się bardziej przyjazne dla polskiego pracodawcy i korzystne dla pracobiorcy.



WAŻNE

Bariery rozwoju pojawiają się w różnych stadiach życia przedsiębiorstwa i powiązane są z problemami i słabościami danego podmiotu rynkowego. **Klasyfikacja barier rozwoju sektora MSP zaproponowana przez brytyjskiego ekonomistę D.J. Storey'a opiera się na podziale barier na:**

- **bariery zarządzania –** wynikające z niewystarczających umiejętności organizacyjnych i zarządczych; bariera ta tym bardziej hamuje rozwój przedsiębiorstwa, im mniejsze kwalifikacje i umiejętności ma właściciel / menedżer podmiotu;
- **bariery finansowe –** w miarę rozwoju przedsiębiorstwa pojawiają się zwiększone potrzeby finansowe, ograniczona liczba źródeł pozyskania kapitału stanowi jedną z głównych barier rozwoju przedsiębiorstw, gdyż regułą jest, że potrzeby finansowe firm przewyższają możliwości pozyskania kapitału;
- **bariery popytu –** wynikające z naturalnych praw rynku, to jest występowania ograniczonego popytu na dane dobro, bariery te uwidaczniają się w fazie spowolnienia gospodarczego i recesji, natomiast w fazie przyspieszenia gospodarczego bariery popytu w mniejszym stopniu hamują rozwój przedsiębiorstw[96].

[99] F. Bławat (red.), Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Gdańsk 2004, s. 25–34.

3. Konkurencyjność sektora MŚP

Powszechnie znany jest termin „konkurencyjność". Oznacza on potencjał, możliwości oraz umiejętność danego podmiotu rynkowego do sprostania konkurencji, czyli rywalizacji ze strony innych podmiotów działających w tej samej branży na rynku. Konkurencja jest procesem, za pomocą którego uczestnicy rynku, **dążąc do** osiągnięcia swoich celów i maksymalizacji swojej satysfakcji, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych ofert swoich rywali.

Istotą konkurencji jest z kolei umiejętność stworzenia przez przedsiębiorcę tzw. przewagi konkurencyjnej. Przewagę taką można osiągnąć poprzez zdolność budowy i realizacji strategii, na jaką nie mogą sobie pozwolić obecni i ewentualni nowi konkurenci w przyszłości. Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw z sektora MSP posiadanie cech, które dawałyby im taką przewagę wobec zachodnioeuropejskich konkurentów, jest w istocie sprawą kluczową.

O konkurencyjności przedsiębiorstw decydują uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Im bogatszy jest zbiór zasobów wewnętrznych, tym sprawniejszy proces dostosowania się do otoczenia zewnętrznego i wykorzystania szans rozwojowych. Z badań Krajowej Izby Gospodarczej wynika, że polskie MSP chcą budować konkurencyjność poprzez redukcję kosztów, wzrost innowacyjności produktowej, poprawienie jakości produktów. Jedną z dróg budowy konkurencyjności są także inwestycje. W Polsce przedsiębiorstwa inwestują najczęściej w zakup nowych maszyn i urządzeń gwarantujących wdrożenie nowej technologii, wprowadzenie na rynek nowych towarów i usług, modernizację środków transportu, rozwój sieci sprzedaży. Znacznie rzadziej inwestycje dotyczą poprawy infrastruktury biurowej, szkoleń pracowników czy działań na rzecz ochrony środowiska. Dzieje się tak dlatego, że dotychczas nie udało się stworzyć platformy współpracy na linii rząd–uczelnie–przedsiębiorcy.

Koszty badań oraz ryzyko związane z tym, czy produkt trafi w gusta klientów, są nadal zbyt wysokie, żeby małe i średnie firmy mogły stale z nich korzystać.

Dodatkowo firmy z sektora MSP przywiązują zbyt małą wagę do komercjalizacji swoich przedsięwzięć, co przy niskim stopniu dofinansowania z ośrodka centralnego jest trudne do wyjaśnienia. W takiej sytuacji większość przedsiębiorstw decyduje się budować swoją przewagę konkurencyjną za pomocą mechanizmu rynkowego. Wykorzystuje się do realizacji tych planów przede wszystkim przygotowanie atrakcyjnej oferty cenowej. Niska cena to od lat główny atut polskich firm, to właśnie tym argumentem polskie firmy usiłują zdobyć przewagę konkurencyjną wobec rywali zewnętrznych.

Cena jest ważnym elementem strategii marketingowej, ale nie jedynym.

Polskie MSP widzą także szanse rozbudowania przewag konkurencyjnych poprzez stosowanie elastycznych form zatrudnienia pracowników, np. w ramach pracy sezonowej, czasowej czy w niepełnym wymiarze godzin. W stosowaniu tego typu metod poprawiających elastyczność na rynku przeszkadzają źle skonstruowane przepisy. Obrona dotychczasowego status quo w dziedzinie prawa przez związki zawodowe prowadzi do olbrzymich strat w gospodarce oraz blokuje możliwości zwiększenia zatrudnienia.

Ważnym z elementów wpływających na stopień konkurencyjności są też działania związane z rozwijaniem współpracy z partnerami zagranicznymi. Podejmowanie takich działań znajduje potwierdzenie w zaangażowaniu się w wykorzystanie środków unijnych, jednak tylko 22% przedsiębiorstw korzysta z tej formy finansowania.

Polskie MSP stosują wiele różnorakich metod poprawiających konkurencyjność nie tylko na krajowym rynku, ale także globalnym. Paleta możliwości mogłaby się jednak znacząco zwiększyć, gdyby instytucje wspierające rozwój drobnej i średniej przedsiębiorczości były bardziej przyjazne biznesowi. Państwo poprzez przyjazne i jednoznaczne rozwiązania prawne ułatwiłoby funkcjonowanie pracodawcom. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich firm jest jednym z najważniejszych elementów innowacyjnej i szybko rozwijającej się gospodarki.

Istotnym problemem są zatory płatnicze. Małe i średnie firmy mają największe problemy z wyegzekwowaniem należności, z którymi zalegają kontrahenci. Dla 61% przedsiębiorstw nieuregulowane zobowiązania ze strony innych podmiotów gospodarczych stanowią jedną z głównych barier rozwoju. Z raportu przygotowanego przez Krajowy Rejestr Długów i Konfederację Przedsiębiorstw Finansowych wynika, że w Polsce coraz więcej firm ma problemy z odzyskaniem pieniędzy, zaś dla małych firm już pierwsza niezapłacona faktura może stać się przyczyną poważnych problemów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zatory płatnicze uniemożliwiają efektywniejsze wykorzystanie czasu pracy i hamują inwestycje, ale winą za taki stan rzeczy należy obarczyć prawodawstwo. Prawo wymusza na firmach konieczność uiszczania podatku VAT przed otrzymaniem pieniędzy od kontrahentów. Zasadniczo rzecz ujmując, jest to podstawowa przyczyna powstawania zatorów płacowych. Pogarszająca się sytuacja płatnicza przedsiębiorstw skutkuje cięciami etatów i ograniczonym zainteresowaniem firm w przyjmowaniu nowych pracowników[100].

Konkurencyjność a wpływ na rozwój lokalny

Do głównych cech gospodarki rynkowej zalicza się przewagę sektora prywatnego oraz znaczący udział małych i średnich firm w tworzeniu produkcji i usług. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że o sile i konkurencyjności tych gospodarek stanowią głównie firmy z sektora MSP.

Wielkie firmy w czasach informatyzacji i procesu globalizacji coraz częściej przenoszą produkcję do krajów oferujących lepsze warunki prowadzenia działalności gospodarczej. W tym kontekście bardzo ważne jest zwrócenie uwagi na rozwój małych i średnich firm wśród społeczności lokalnych. Regionalne ośrodki administracyjne mają wielki potencjał, który z wielu różnych przyczyn nie został jeszcze uruchomiony. Rozwój lokalnej przedsiębiorczości może pomóc w rozwiązaniu głównego problemu dzisiejszych czasów – czyli bezrobocia.

[100] http://msp-24.pl/Wplyw-sektora-MSP-na-rozwoj-gospodarki-lokalnej,56,78.html.

Główne cele lokalnego rozwoju gospodarczego oscylują wokół trzech elementów:

- utrzymania dotychczasowego poziomu zatrudnienia i tworzenia nowych miejsc pracy, także poprzez powstawanie nowych firm,
- rozwój przedsiębiorczości,
- pełne wykorzystanie potencjału lokalnych społeczności – zasobów ludzkich, kapitałowych i surowcowych.

W dobie globalnego kryzysu ekonomicznego i wskutek dostosowania się naszej gospodarki do wymogów UE sytuacja finansowa znacznej grupy przedsiębiorstw zmusza ich właścicieli redukcji zatrudnienia, a nawet do likwidacji zakładów pracy. Z tych powodów w wielu strategiach lokalnych najważniejsze miejsce zajmuje zagadnienie związane z walką z rosnącym zjawiskiem bezrobocia. Zapobieganie powyższym tendencjom uzależnione jest od wielu czynników. Do najważniejszych zalicza się: politykę gospodarczą państwa, politykę społeczną, politykę lokalną, ustawodawstwo oraz przejrzystość w funkcjonowaniu jednostek samorządowych.

Cele te mogą być realizowane efektywnie tylko wtedy, gdy władze lokalne uwzględnią rolę, jaką w rozwoju samorządu odgrywają przedsiębiorcy. Lokalne społeczności mogą, dzięki powstawaniu nowych podmiotów gospodarczych, budować i rozwijać się bardziej dynamicznie niż dotychczas.

Nowe firmy są również nośnikami wielu materialnych i niematerialnych dóbr, do których można zaliczyć m.in.:

- transfer wiedzy,
- budowanie zaufania,
- wprowadzenie nowych wartości,
- aktywizację uczestników procesu,
- usamodzielnianie się poszczególnych jednostek.

4. Jednoosobowa działalność gospodarcza

Jednoosobową działalność gospodarczą prowadzą osoby fizyczne we własnym imieniu i na własny rachunek. Zakładając taki rodzaj działalności, przedsiębiorca musi nazwać firmę, z tym że nazwa ta powinna zawierać imię i nazwisko przedsiębiorcy. Elementem dodat-

kowym może być włączenie innego oznaczenia[101]. Jest to najprostsza forma działalności gospodarczej osoby fizycznej.

Zatem przedsiębiorca występuje w obrocie gospodarczym pod firmą, którą jest jego imię i nazwisko. Do nazwy przedsiębiorstwa może dodać również część marketingową (np. Przedsiębiorstwo Handlowo Usługowe „Jaś" Jan Kowalski), posługiwać się nazwą pełną lub nazwą skróconą – zgodnie z wpisem do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej

Tabela 10. Ogólne cechy jednoosobowej działalności gospodarczej

Cele założenia	dowolne przedsięwzięcie gospodarcze
Założyciele (wspólnicy)	osoba fizyczna – właściciel
Osobowość prawna	nie ma osobowości prawnej
Akt założycielski	nie jest wymagany
Minimalny kapitał zakładowy	nie jest to określone przez prawo
Organy	brak
Reprezentowanie	właściciel
Podział zysku	cały wypracowany zysk dla właściciela
Odpowiedzialność	całym swoim własnym majątkiem

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 98.

Procedura założenia działalności w takiej formie nie jest skomplikowana. Jest to firma jednego właściciela, który jest osobą fizyczną, bez względu na to, ile osób jest u niego zatrudnionych. Założenie przedsiębiorstwa jednoosobowego odbywa się na podstawie przepisów ustawy *Prawo przedsiębiorców* i przepisów kodeksu cywilnego. Ten rodzaj działalności ma wady i zalety. Zostały one przedstawione w tabeli 11.

[101] D. Młodzikowska, B. Lunden, Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą, BL Info, Gdańsk 2018, s. 21.

Tabela 11. Zalety i wady indywidualnej działalności gospodarczej

Zalety	Wady
• brak osobowości prawnej; • brak trudności w jej tworzeniu i prowadzeniu • brak wymogów sporządzania umowy i aktu założycielskiego; • brak skomplikowanego zarządzania; • uproszczone formy księgowości; • brak komplikacji zlikwidowania firm; • praca na swoim; • niewielki koszt rejestrowania firm; • poczucie dumy, które wynika z własności; • możliwość dyspozycji zysków	• przedsiębiorcy odpowiadają swoim majątkiem za zobowiązania firmy; • ograniczone środki finansowe; • rozwój firmy uzależniony od jednej osoby; • niemożność pozyskiwania kapitału przez przyjęcie nowego wspólnika

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 98.

Przedsiębiorstwo jednoosobowe stanowi jedną z liczniejszych grup firm, które działają przede wszystkim w takich gałęziach gospodarki jak: handel, usługi, rolnictwo, drobna produkcja[102].

Zasadniczo majątek przedsiębiorstwa jest majątkiem przedsiębiorcy, ale rozliczanym do celów podatkowych na zasadzie przychodów i kosztów podatkowych. Prowadząc jednoosobową działalność gospodarczą, przedsiębiorca odpowiada całym swoim majątkiem za skutki jej prowadzenia. Odpowiedzialność ta rozciąga się również na współmałżonka i może być ograniczona jedynie ustanowieniem rozdzielności majątkowej. Współmałżonek nie odpowiada bowiem za zobowiązania powstałe w wyniku prowadzenia działalności z majątku odrębnego, nie odpowiada również za zobowiązania powstałe po ustanowieniu rozdzielności.

Prowadzenie spraw działalności gospodarczej należy do przedsiębiorcy. Jednoosobowa działalność gospodarcza nie oznacza jednak, że przedsiębiorca sam musi prowadzić wszystkie sprawy do-

[102] P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 98.

tyczące firmy. Może on korzystać z pomocy członków rodziny (jako osób współpracujących), zatrudniać inne osoby lub współpracować z innymi przedsiębiorstwami.

Część praw i obowiązków może zostać przekazana osobom trzecim na zasadzie pełnomocnictwa (np. księgowa sporządza dokumentację księgową), jednakże nie ogranicza to pełnej odpowiedzialności przedsiębiorcy za zobowiązania powstałe w ten sposób.

Najważniejsze cechy jednoosobowej działalności gospodarczej[103]:

- rejestracja działalności gospodarczej jest bezpłatna;
- rejestracja do VAT jest bezpłatna, opłacie podlega wydanie potwierdzenia rejestracji (170 zł);
- szybka rejestracja i likwidacja działalności;
- brak obowiązku posiadania kapitału początkowego;
- osobista odpowiedzialność za wszelkie należności i zobowiązania wynikłe z prowadzenia działalności gospodarczej, która może rozciągać się na współmałżonka;
- osobiste prowadzenie spraw przedsiębiorstwa;
- proste formy prowadzenia księgowości;
- duży wybór form opodatkowania (podatek według skali, liniowy, ryczałt, karta podatkowa).

5. Wady i zalety spółki cywilnej

Spółka cywilna regulowana jest artykułami kodeksu cywilnego (art. 860–875). Ta forma działalności funkcjonuje pod nazwą prowadzącego przedsiębiorstwa. Nazwa firmy uwzględniać musi imię i nazwisko każdego wspólnika. Także może zawierać dodatkowe elementy. Spółka cywilna jest spółką osobową, którą założyć muszą przynajmniej dwaj przedsiębiorcy w formie pisemnej umowy.

Stanowi ona najprostszą formę spółek będącą umową między przedsiębiorcami – wspólnikami, którzy kierują swoje działania na osiągnięcie wspólnych celów gospodarczych przez określone działanie i przez wniesienie wkładu od każdego wspólnika[104].

[103] https://www.ifirma.pl/ceidg/wa/Poradnik/coToJestJednoosobowaDG.

[104] Gmina Szczytniki, Poradnik dla rozpoczynających działalność gospodarczą,

Za przedsiębiorców uznaje się wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Wynika stąd, że spółka cywilna nie posiada osobowości prawnej, a w jej imieniu wykonują ją jej wspólnicy jako zarejestrowani w rejestrze przedsiębiorców przedsiębiorcy. Znaczenie takiego ukształtowania podmiotowości w ramach spółki cywilnej przejawia się m.in. w postępowaniach sądowych lub administracyjnych – przymiot strony posiadają w imieniu spółki jej wspólnicy, natomiast na gruncie podatkowym oznacza to, że opodatkowania dochodu uzyskiwanego przez spółkę dokonują jej wspólnicy – każdy z osobna we własnym imieniu.



WAŻNE

Spółka cywilna jest umową osób fizycznych podlegającą regulacjom przede wszystkim kodeksu cywilnego. Nie jest odrębnym podmiotem prawa, dlatego osobowość prawną w jej imieniu posiadają jej wspólnicy jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą.

Wspólnikami spółki cywilnej mogą być nie tylko osoby fizyczne, lecz także osoby prawne, jak i tzw. ułomne osoby prawne, czyli jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnymi, ale posiadające zdolność prawną, np. spółka jawna, choć w praktyce forma spółki cywilnej jest wybierana najczęściej przez osoby fizyczne.

Zawierając umowę spółki cywilnej, wspólnicy dysponują dużą swobodą przy określaniu jej treści. W zasadzie ustawodawca wyłączył możliwość swobodnego jej kształtowania tylko w kontekście ochrony osób trzecich – odnosi się to do kwestii odpowiedzialności spółki cywilnej za zobowiązania wobec osób trzecich, która ma charakter zasady bezwzględnie obowiązującej. Zgodnie z art. 864 kodeksu cywilnego wspólnicy odpowiadają solidarnie za zobowiązania spółki, zatem np. postanowienie umowne, które określałoby przeję-

Szczytniki 2014, s. 11.

cie lub zwolnienia z odpowiedzialności majątkowej za zobowiązania spółki jednego ze wspólników, miałoby skutek tylko wewnątrz spółki, natomiast nie wpływałoby na sytuację wierzyciela. W pozostałym zakresie ustawodawca przyznał wspólnikom dowolność w kształtowaniu treści postanowień spółki, a swoboda ta dotyczy w szczególności zasad prowadzenia spraw spółki, zasad reprezentowania spółki, zasad partycypacji w stratach czy podziale zysku spółki, jak i formułowania przesłanek, których wystąpienie powoduje rozwiązanie spółki.

Spółka cywilna jest umową wspólników, co oznacza, że powstaje między nimi stosunek obligacyjny. Z tego względu w treści umowy spółki cywilnej należy wyodrębnić jej istotne elementy:

- wspólny cel gospodarczy wspólników – w odniesieniu do spółki cywilnej jest nim osiąganie korzyści majątkowych, natomiast prowadzenie działalności gospodarczej jest wówczas środkiem do osiągnięcia tego celu,
- zobowiązanie się wspólników do określonego działania – działanie to w szczególności przejawia się poprzez wniesienie wkładów do spółki.

Co do zasady umowa spółki cywilnej powinna być sporządzona w formie pisemnej. Niedochowanie tej formy spowoduje skutek w postaci tzw. utrudnień dowodowych.

Jak już wspomniano, to nie spółka cywilna podlega rejestracji, ale jej wspólnicy będący osobami fizycznymi prowadzącymi działalność gospodarczą. W tym celu dokonują oni wpisu w CEIDG.

Na wspólnika spółki cywilnej, który jest osobą prawną, nie nałożono obowiązku rejestracji. Przystąpienie do spółki cywilnej osoby prawnej jest bowiem jedynie przystąpieniem do umowy. Natomiast czynności związane z członkostwem osoby prawnej w spółce cywilnej wykonuje osoba fizyczna lub grupa takich osób upoważnionych do reprezentowania osoby prawnej.

Krokami niezbędnymi do zarejestrowania umowy spółki cywilnej są[105]:

- rejestracja w rejestrze przedsiębiorców w CEIDG przez wspólników będących osobami fizycznymi,
- zawarcie na piśmie umowy spółki cywilnej,
- zgłoszenie spółki do GUS w celu uzyskania numeru REGON spółki (druk RG-OP),
- zgłoszenie identyfikacyjne do urzędu skarbowego w celu uzyskania NIP spółki (NIP-2, NIP-D),
- uzupełnienie wpisu w CEIDG przez wspólników będących osobami fizycznymi o nr REGON i NIP spółki.

Tabela 12. Charakterystyka spółki cywilnej

Cele założenia	dowolne przedsięwzięcie gospodarcze
Założyciele (wspólnicy)	min. 2 osoby fizyczne lub prawne
Osobowość prawna	nie ma osobowości prawnej
Akt założycielski	umowa pisemna
Minimalny kapitał zakładowy	nie jest to określone przez prawo
Organy	brak
Reprezentowanie	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to każdy wspólnik
Podział zysku	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to jest równy
Odpowiedzialność	solidarnie ze wspólnikami całym swoim majątkiem

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 98.

Wszyscy wspólnicy zamierzający mieć działalność muszą otrzymać stosowne wpisy do ewidencji działalności gospodarczej, a na-

[105] Szerzej: D. Młodzikowska, op. cit., s. 44.

stępnie zawrzeć umowę spółki[106]. Spółka cywilna nie stanowi przedsiębiorcy. Każdy ze wspólników ma obowiązek równo odpowiadać za jej zobowiązania, ale nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania wspólników.

Udział wspólnikach w zyskach i stratach jest równy, jeżeli pozwala na to umowa, która nie ma odrębnego zapisu na ten temat.

Tabela 13. Zalety i wady spółki cywilnej

Zalety	Wady
• nie ma osobowości prawnej; • łatwo ją otworzyć i prowadzić; • można swobodnie kształtować treść umów spółki; • można wnieść do spółki aport rzeczowy; • możliwe są uproszczone formy księgowe; • łatwo można zlikwidować spółkę; • niepotrzebne są wymagania kapitałowe w czasie jej tworzenia; • koszt rejestracji spółki jest niski	• należy oddzielnie rejestrować każdego wspólnika; • każdy odpowiada swoim majątkiem za zobowiązania spółki; • należy umieścić w nazwie każdego wspólnika; • aby przyjąć nowych wspólników, każdy ze wspólników już zarejestrowanych musi wyrazić na to zgodę

Źródło: A. Powałowski, Leksykon prawa gospodarczego publicznego, C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 52.

Zgłaszając umowę spółki cywilnej do urzędu skarbowego właściwego ze względu na siedzibę spółki, należy zapłacić podatek od czynności cywilnoprawnych. Stawka podatku wynosi 0,5%, a podstawę stanowi wartość wkładów wniesionych do majątku spółki. Dodatkowo jeżeli spółka będzie zatrudniała pracowników lub zleceniobiorców, konieczne będzie zgłoszenie jej jako płatnika składek w ZUS (druk ZUS-ZPA). Z kolei wspólnicy spółki dokonują zgłoszenia do ubezpieczeń samodzielnie[107].

Majątek spółki cywilnej jest w istocie majątkiem wspólnym wspólników i stanowi tzw. wspólność łączną. Określenie „majątek spółki" jest często używane i daje się je wynieść z norm ustawowych, jednak

[106] Firmowi.pl, http://www.mikrofirmy.pl/zaloz-firme/poradnik/formy-dzialalnosci-firmy.html.

[107] Na podstawie: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-spolka-cywilna-1.

należy podkreślić, że jest ono nieścisłe. Mamy bowiem do czynienia ze współwłasnością łączną, która odnosi się do majątków osobistych wspólników, a powstała wskutek przeniesienia części tych majątków na rzecz spółki w formie wkładów.

Z takiego charakteru majątku spółki wynikają następujące konsekwencje:

- wspólnicy nie mogą rozporządzać swoimi udziałami w majątku ani udziałami w poszczególnych jego składnikach, tzn. że np. nie mogą ich sprzedać;
- przez czas istnienia wspólności łącznej, czyli przez czas istnienia spółki, wspólnik nie może żądać podziału wspólnego majątku.

Wspólnik spółki cywilnej dysponuje więc dwoma majątkami – majątkiem osobistym i nieokreślonym ułamkowo udziałem we współwłasności łącznej. Rozliczenie między wspólnikami z tytułu uczestnictwa, a więc również wyodrębnienie ułamkowych udziałów nastąpi, gdy zgaśnie stosunek prawny umowy spółki – w chwili rozwiązania spółki lub wystąpienia przez wspólnika ze spółki.

Wniesienie przez wspólnika wkładu do spółki oznacza przeniesienie go na spółkę, a ściśle – na rzecz wszystkich wspólników, co stanowi podstawowy obowiązek wspólnika związany z majątkiem.

Wkłady mogą przybrać formę:

- pieniężną,
- rzeczową (tzw. aport),
- przeniesienia na wspólników praw rzeczowych,
- przeniesienia praw obligacyjnych, czyli np. wniesienie używania samochodu, prawa najmu lub dzierżawy,
- świadczenia przez wspólnika określonych w umowie usług przez określony lub nieoznaczony czas.

Przykład

Wspólnicy spółki cywilnej, w której składnikiem majątku jest nieruchomość, chcą rozszerzyć działalność poprzez przyjęcie nowego wspólnika. W tym celu muszą zmodyfikować umowę spółki. Mimo że spółka nie jest i nie stanie się prawnym właścicielem nieruchomości, jej zmodyfikowana umowa musi przyjąć formę aktu notarialnego, ponieważ dojdzie do przeniesienia części własności na nowego wspólnika.

Rysunek 8. Majątek wspólnika spółki cywilnej



Źródło: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-spolka-cywilna-1.

Spółka może być rozwiązana w przypadku, gdy pojawią się przyczyny zawarte w umowie spółki lub w ustawie. Po wycofaniu się któregoś ze wspólników należy zamknąć spółkę[108]. W świetle przepisów prawa cywilna może być przekształcona w spółkę jawną, ale może dojść do tego jedynie wtedy, gdy przychód netto w ostatnich 2 latach obrotowych przekroczy kwotę 800 000 euro. Dodatkowo

[108] A. Powałowski, Leksykon prawa gospodarczego publicznego, C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 52.

w celu przekształcenia spółki cywilnej w spółkę jawną należy uzyskać zgodę każdego wspólnika.

6. Spółka jawna i jej specyfika

Uruchomienie spółki jawnej wymaga dostosowania się do przepisów art. 22–84 kodeksu spółek handlowych[109]. Firma spółki jawnej w nazwie ma zawierać nazwiska wspólników, zaś elementem dodatkowym jest oznaczenie „s.j.". Umowa zawarcia spółki powinna zawierać takie dane jak:

- firma siedziby spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- określenie wkładu wnoszonego przez każdego ze wspólników i jego wartość,
- czas trwania spółki pod warunkiem jego oznaczenia[110].

Spółka jawna powstaje w czasie, gdy wpisuje się ją do rejestru. Zgłoszenie do sądu rejestrowego ma zawierać takie elementy jak:

- forma, siedziba i adres spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- nazwiska i imiona lub nazwy firm wspólników oraz adresy wspólników lub ich adresy do doręczeń,
- nazwiska i imiona osób uprawnionych do reprezentowania spółki oraz sposób prezentacji[111].

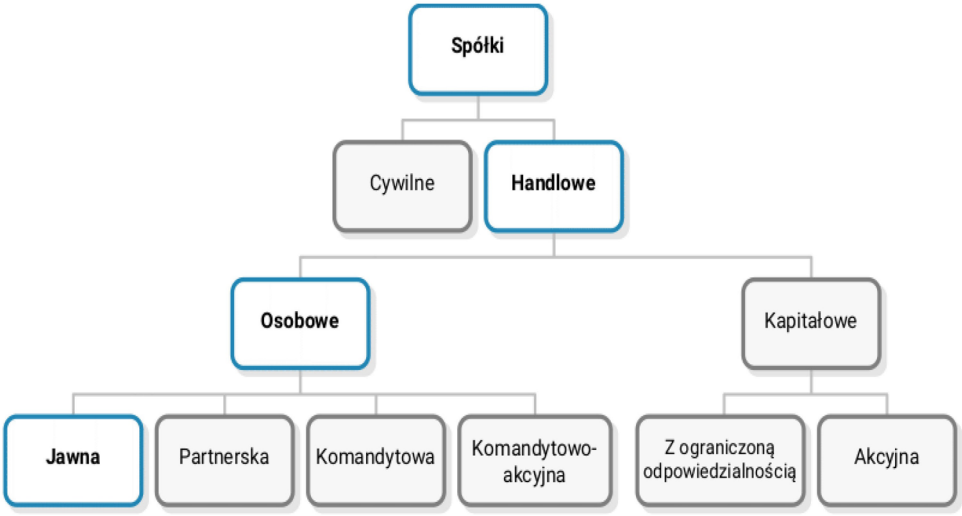
Możemy wyróżnić następujące cechy spółki jawnej[112]:

- **Jest to spółka osobowa**, ponieważ funkcjonuje dzięki jej wspólnikom tworzącym stały skład. Każdy ze wspólników ma prawo do prowadzenia spraw spółki oraz jej reprezentacji, a także odpowiada za zobowiązania spółki. Ponadto osobowy charakter spółki jawnej przejawia się w tym, że jej firma powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego wspólnika.

[109] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2017, poz. 1577 ze zm.).
[110] P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 96.
[111] Ibidem.
[112] 6kroków.pl /portal: własna firma w 6 krokach/.

- **Spółka jawna ma na celu prowadzenie przedsiębiorstwa**. Oznacza to, że spółka prowadzi działalność gospodarczą we własnym imieniu, w celu zarobkowym, w sposób zorganizowany i ciągły.
- **Spółka jawna działa pod własną firmą**, która powinna zawierać nazwiska lub nazwy wszystkich wspólników albo nazwisko lub nazwę jednego z nich bądź też kilku wspólników oraz oznaczenie „spółka jawna” (w obrocie gospodarczym dopuszczalny jest skrót „sp. j.”).

Rysunek 9. Klasyfikacja spółek



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. Charakterystyka spółki jawnej

Cele założenia	dowolne przedsięwzięcie gospodarcze
Założyciele (wspólnicy)	min. 2 osoby fizyczne lub prawne
Osobowość prawna	nie ma osobowości prawnej
Akt założycielski	umowa pisemna
Minimalny kapitał zakładowy	nie jest to określone przez prawo
Organy	brak
Reprezentowanie	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to każdy wspólnik
Podział zysku	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to jest równy
Odpowiedzialność	solidarnie ze wspólnikami całym swoim majątkiem

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 98.

Majątek spółki jawnej to miano wniesione w formie wkładu lub nabyte przez spółkę w czasie jej trwania. Wkład może mieć postać pieniężną lub niepieniężną (np. w postaci nieruchomości). Spółka jawna działa na podstawie zasady subsydiarności polegającej na tym, że zobowiązania spółki reguluje się głównie z majątku firmy, a następnie z majątku wspólników[113]. Zalety i wady zostały przedstawione w tabeli 15.

[113] A. Powałowski, op. cit., s. 61.

Tabela 15. Zalety i wady spółki jawnej

Zalety	Wady
• posiada osobowość prawną; • można nie ujawniać w nazwie spółki nazwisk wszystkich wspólników; • łatwo ją utworzyć i prowadzić; • możliwość wniesienia do spółki aportu rzeczowego; • swoboda w kształtowaniu treści umowy i późniejszych uchwał spółki; • uproszczone formy księgowości; • brak komplikacji podczas likwidowania spółki; • nie jest wymagany kapitał w czasie jej tworzenia; • odpowiedzialność subsydiarna za zobowiązania spółki	• wysokie koszty rejestracji; • branie odpowiedzialności swoimi majątkami za zobowiązania spółki; • odejście wspólnika wymaga skomplikowanych działań w spółce; • wymagana zgoda pozostałych wspólników, aby wszedł do spółki nowy wspólnik

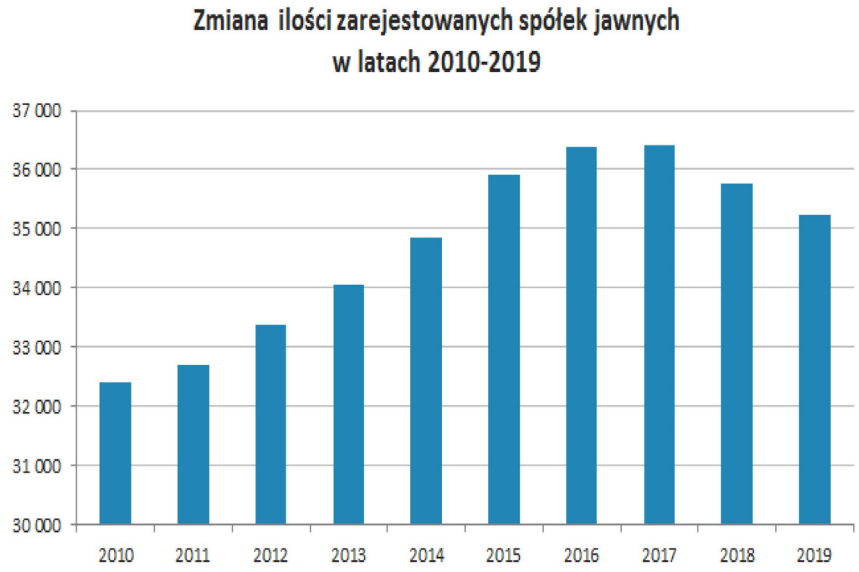
Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 98.

Rysunek 10. Popularność spółki jawnej jako formy prowadzenia własnego biznesu



Źródło: 6krokow.pl na podstawie danych GUS (bop.stat.gov.pl).

Rysunek 11. Liczba spółek jawnych w obrocie gospodarczym



Źródło: 6krokow.pl na podstawie danych GUS (bop.stat.gov.pl).

Spółka jawna może powstać na trzy sposoby:

- **przekształcenie spółki cywilnej w spółkę jawną** – takie przekształcenie wymaga zgłoszenia do sądu rejestrowego przez wszystkich wspólników. Wcześniej jednak muszą oni dostosować umowę spółki cywilnej do warunków, jakie powinna spełniać umowa spółki jawnej;
- **przekształcenie innej spółki handlowej w spółkę jawną** – spółka stanie się spółką jawną z chwilą wpisu przekształcenia danej spółki do rejestru przedsiębiorców;
- **założenie spółki jawnej poprzez zawarcie umowy spółki** – spółka jawna w takim przypadku powstaje z chwilą wpisu do rejestru przedsiębiorców.

Spółkę jawną mogą założyć osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, ale mające zdolność prawną (w tym inne handlowe spółki osobowe). Jednocześnie oznacza to, że właśnie te podmioty mogą być stronami umowy spółki.

Umowa spółki jawnej powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności. Jeżeli umowa zobowiązuje któregokolwiek wspól-

nika do wniesienia wkładu, dla którego wymagana jest forma szczególna, umowa spółki powinna być zawarta w takiej formie, np. umowa zobowiązująca do wniesienia nieruchomości powinna być zawarta w formie aktu notarialnego.

Przepisy kodeksu spółek handlowych określają, **jakie elementy obowiązkowo muszą znaleźć się w umowie spółki jawnej:**

- przedsiębiorstwo będzie prowadzone pod własną firmą,
- zostały wniesione wkłady przez wszystkich wspólników,
- spółce nadano nazwę (firmę),
- został określony przedmiot działalności spółki.

Ponadto **aby spółka jawna mogła zostać zarejestrowana, jej umowa musi zawierać następujące postanowienia:**

- **siedziba spółki** – jeżeli strony umowy inaczej nie postanowią bądź umowa w tej kwestii nic nie ustala, to siedzibą spółki jest miejscowość, w której zamieszkują wspólnicy prowadzący sprawy spółki lub miejscowość, w której znajduje się centrum zarządzania spółką;
- **wkłady wniesione przez każdego wspólnika oraz określenie ich wartości** – jeżeli takie postanowienie nie zostanie w umowie zawarte, będzie to oznaczało, że wkłady wspólników są równe;
- **czas trwania spółki** – o ile taki czas jest z góry oznaczony.

Wpis do rejestru przedsiębiorców to element obowiązkowy w drodze do założenia spółki jawnej. Jest to spółka osobowa, a jej powstanie jest ściśle związane z wpisem – dopiero z jego chwilą spółka powstaje i może funkcjonować w obrocie gospodarczym.

Zgłoszenie spółki jawnej do sądu rejestrowego w celu jej wpisu do rejestru przedsiębiorców jest prawem i jednocześnie obowiązkiem każdego wspólnika. Zgłoszenie takie powinno zawierać:

- firmę, siedzibę i adres spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- nazwiska i imiona albo nazwy wspólników oraz ich adresy,
- nazwiska i imiona osób, które są uprawnione do reprezentowania spółki, a także sposób reprezentacji.

Do zgłoszenia należy dołączyć umowę spółki oraz wzory podpisów osób uprawnionych do reprezentowania spółki (złożone wobec sądu lub poświadczone notarialnie).

Do reprezentacji spółki jawnej **uprawnieni są wszyscy jej wspólnicy**, którzy w umowie spółki tego prawa nie zostali pozbawieni. Zakres prawa wspólnika do reprezentowania spółki określa kodeks spółek handlowych. Zgodnie z jego przepisami reprezentacja dotyczy wszystkich czynności sądowych i pozasądowych spółki, co oznacza, że jest to zakres bardzo szeroki.

Jednakże prawo wspólnika do reprezentowania spółki jawnej podlega pewnym ograniczeniom:

- **Wspólnik spółki jawnej nie może podejmować czynności, które wymagają zmian w umowie spółki** – umowa spółki jest podstawowym dokumentem, na podstawie którego spółka jawna może funkcjonować. Jej treść określają wspólnie wspólnicy. Z tego też powodu wspólnik samodzielnie nie może zmienić postanowień w niej zawartych, a co za tym idzie – nie może też podejmować czynności, które takiej zmiany by wymagały. Do czynności wymagających zmian w umowie spółki można przykładowo zaliczyć zbycie lokalu spółki, który został określony w umowie jako siedziba przedsiębiorstwa – i chodzi tutaj konkretnie o ten lokal, ponieważ jego zmiana będzie wiązała się ze zmianą umowy w zakresie siedziby spółki.
- **Wspólnik spółki jawnej nie może ustanowić pełnomocnika do reprezentowania w jego imieniu.** Ograniczenie to wynika z faktu, że prawo do reprezentowania spółki jest ściśle związane z osobą wspólnika i jest ono przyznane mu prawem.

Prawa wspólnika do reprezentowania spółki nie można ograniczyć w taki sposób, że jego działania nie będą wywierać skutku wobec osób trzecich. Wyjątkowo ograniczenie takie będzie skuteczne, jeżeli zostanie ono wpisane już na etapie zawierania umowy spółki.

Jedną z charakterystycznych cech spółki jawnej jest odpowiedzialność za jej zobowiązania. Zgodnie z przepisami kodeksu spółek handlowych o spółce jawnej każdy wspólnik spółki jawnej odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem osobistym. Odpowiedzialność ta jest:

- **nieograniczona** – odpowiedzialność nieograniczona oznacza, że wspólnik spółki jawnej odpowiada całym swoim majątkiem, bez oznaczania górnej granicy odpowiedzialności; takie rozwiązanie zostało prawnie przyjęte, ponieważ ze względu na brak ko-

nieczności zgromadzenia kapitału przy zakładaniu spółki wierzyciel nie miałby możliwości dochodzenia swoich wierzytelności;
- **solidarna** – odpowiedzialność solidarna polega na tym, że wierzyciel może żądać spełnienia świadczenia od wszystkich wspólników, od kilku z nich bądź też od każdego z osobna; uregulowanie należności przez jednego ze wspólników zwalnia pozostałych ze spełnienia świadczenia;
- **subsydiarna** – oznacza, że egzekucja z majątków wspólników jest dopuszczalna tylko wówczas, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna. Inaczej mówiąc, jeżeli majątek spółki jest niewystarczający na spłatę wierzyciela lub spółka nie ma go w ogóle, za to zobowiązanie będą odpowiedzialni solidarnie wspólnicy;
- **nieograniczalna** – nieograniczalność odpowiedzialności wspólników oznacza, że odpowiedzialności nie można wyłączyć ani ograniczyć w stosunku do osób trzecich. Wspólnicy mogą jednak umówić się między sobą co do sposobów odpowiedzialność za zobowiązania spółki.

Odpowiedzialności za zobowiązania spółki podlegają również osoby przystępujące do spółki, przy czym chodzi o zobowiązania powstałe przed dniem przystąpienia tej osoby do spółki.

Spółka jawna nie jest podatnikiem podatku dochodowego płaconego zarówno od osób prawnych, jak i osób fizycznych, ponieważ nie jest ani osobą prawną, ani osobą fizyczną. **Obowiązek podatkowy dotyczy wspólników**. Są oni obowiązani do płacenia podatku z tytułu uzyskiwanych dochodów, czyli podatku dochodowego od osób fizycznych – jeżeli wspólnicy są osobami fizycznymi, albo podatku dochodowego od osób prawnych – jeżeli wspólnicy są osobami prawnymi. W związku z tym dochody wspólnika opodatkowane są w stosunku do jego udziałów.

Do wad spółki jawnej należą:
- obowiązek wpisu spółki do rejestru przedsiębiorców, co będzie wiązało się z dodatkowymi kosztami, takimi jak opłata za wpis;
- odpowiedzialność wspólników całym swoim majątkiem osobistym bez ograniczenia;
- obowiązek sporządzania corocznego sprawozdania finansowego i składania go do KRS.

Do zalet spółki jawnej należą:

- podmiotowość prawna, co umożliwia zaciąganie kredytów, zobowiązań i zawieranie umów jako spółka;
- łatwość założenia – do założenia spółki potrzebne jest tylko zawarcie umowy spółki i wniosek o wpis do KRS wraz z wnioskiem o nadanie numeru REGON i numeru NIP;
- stosunkowo niskie koszty założenia spółki – koszty formalne związane są jedynie z opłatą za wpis do KRS;
- umowa spółki nie wymaga żadnej szczególnej formy – konieczna jest tylko forma pisemna;
- umowę spółki jawnej można dowolnie ukształtować;
- nie ma określonego minimalnego wkładu, jaki należy włożyć w majątek spółki;
- spółka opodatkowana jest podatkiem dochodowym tylko na poziomie wspólników;
- spółka może skorzystać z ryczałtu oraz zwolnienia z podatku VAT;
- nie ma obowiązku prowadzenia pełnej księgowości.

Na podstawie powyżej przedstawionych wad i zalet spółki jawnej można jednoznacznie stwierdzić, że zalety zdecydowanie przewyższają wady. Jednak należy pamiętać o tym, że spółka jako forma prowadzenia działalności gospodarczej nie zawsze jest idealnym rozwiązaniem, chociażby ze względu na konieczność współpracowania z innymi osobami, co często jest problemem dla indywidualistów.

Spółkę można rozwiązać, jeśli dojdzie do pojawienia się przyczyn przewidzianych w umowie spółki, na skutek jednomyślnego uchwalenia każdego ze wspólników, po ogłoszeniu upadłości spółki, śmierci wspólnika lub jego upadłości, wypowiedzenia umowy spółki przez wspólnika lub wspólników czy prawomocnego orzeczenia sądu[114].

7. Spółka komandytowa

Spółka komandytowa jest spółką osobową stworzoną przez wspólników chcących prowadzić działalność gospodarczą na mocy przepisów art. 102–124 kodeksu spółek handlowych. Ten rodzaj

[114] P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 98.

spółki może być stworzony przez dwa typy wspólników: komplementariusza i komandytariusza[115].

Tabela 16. Charakterystyka spółki komandytowej

Cele założenia	prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną nazwą
Założyciele (wspólnicy)	min. 2 osoby, w tym komplementariusz i komandytariusz
Osobowość prawna	nie ma osobowości prawnej
Akt założycielski	umowa w formie aktu notarialnego
Minimalny kapitał zakładowy	nie jest to określone przez prawo
Organy	brak
Reprezentowanie	każdy komplementariusz (umowa może przewidywać inaczej)
Podział zysku	proporcjonalnie do wkładów (umowa może przewidywać inaczej)
Odpowiedzialność	każdy komplementariusz całym swoim majątkiem, każdy komandytariusz do wysokości sumy komandytowej

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 99.

[115] Ibidem.



WAŻNE

Spółka komandytowa (sp.k.), zgodnie z definicją zawartą w kodeksie spółek handlowych, jest spółką osobową mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własna firmą, w której za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika jest ograniczona (komandytariusz).

Na podstawie tej definicji możemy wyróżnić następujące cechy spółki komandytowej:

- spółka komandytowa jest spółką osobową, na co wskazuje kodeks spółek handlowych; zawiera ona także elementy spółki kapitałowej – wiąże się to z udziałem komandytariusza, który w sposób ograniczony odpowiada za zobowiązania spółki i nie ma prawa do jej reprezentacji ani prowadzenia jej spraw;
- celem spółki komandytowej jest prowadzenie przedsiębiorstwa;
- spółka działa pod własną firmą (nazwą), która powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy;
- funkcjonują w niej dwa rodzaje wspólników – **komplementariusze** odpowiadający za zobowiązania spółki bez ograniczenia oraz **komandytariusze**, których odpowiedzialność jest ograniczona. Oznacza to, że w spółce komandytowej musi występować co najmniej dwóch wspólników.

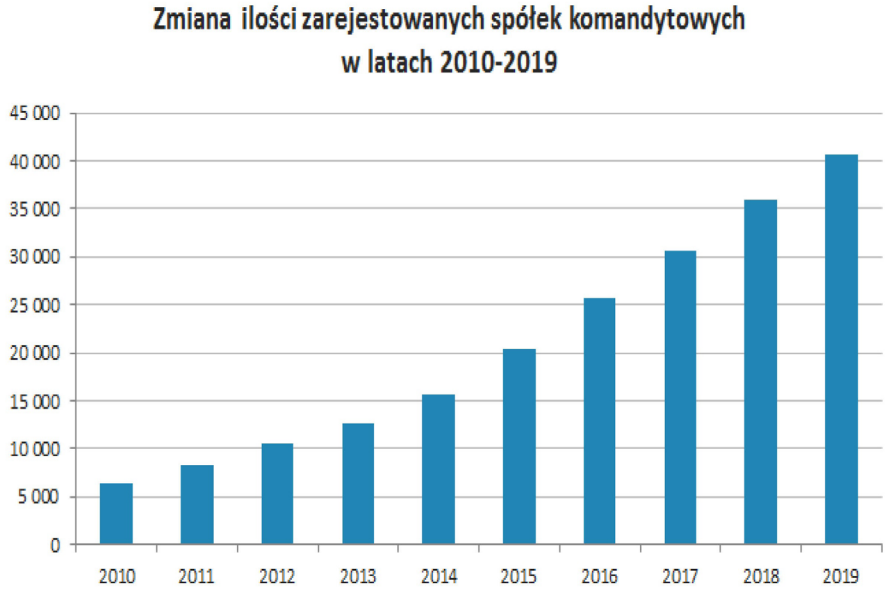
Komplementariuszem może być każdy podmiot, czyli może to być osoba fizyczna, osoba prawna, a także jednostka organizacyjna posiadająca zdolność prawną. W przypadku osób fizycznych wymagane jest, aby miały one co najmniej ograniczoną zdolność do czynności prawnych. Takie same wymagania dotyczą komandytariuszy. Ta sama osoba nie może być równocześnie komplementariuszem i komandytariuszem.

Rysunek 12. Procentowy udział podmiotów w formie spółki komandytowej jako formy działalności gospodarczej



Źródło: Portal: 6kropkow.pl na podstawie danych GUS.

Rysunek 13. Liczba zarejestrowanych firm w formie spółek komandytowych w latach 2010–2019



Źródło: Portal: 6kropkow.pl na podstawie danych GUS.

Spółka komandytowa może powstać na dwa sposoby: przekształcenie z innej spółki lub formalne założenie jej. Do przekształcenia dochodzi wówczas, gdy istniejąca już spółka zmienia swoją formę. W spółkę komandytową może przekształcić się spółka cywilna, spółki osobowe oraz spółki handlowe. Spółka przekształcana staje się spółką przekształconą w chwili wpisu do rejestru przedsiębiorców KRS. Założenie spółki wymaga zawarcia umowy, w której wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu przez wniesienie wkładów. Celem spółki komandytowej jest prowadzenie przedsiębiorstwa.

Kodeks spółek handlowych wyraźnie przewiduje elementy, które powinna zawierać umowa spółki komandytowej. Należą do nich:

- firma i siedziba spółki,
- przedmiot działalności spółki (określa się go według kodów PKD),
- czas trwania spółki, o ile jest on oznaczony,
- oznaczenie wkładów wnoszonych przez każdego wspólnika i ich wartość,
- oznaczony kwotowo zakres odpowiedzialności każdego komandytariusza wobec wierzycieli – tzw. suma komandytowa.

Umowa spółki komandytowej powinna być zawarta w formie aktu notarialnego. Niezachowanie tej formy powoduje nieważność umowy.

Spółka komandytowa powstaje z chwilą wpisu do rejestru przedsiębiorców. Wpis jest więc obowiązkowy, ponieważ jego brak spowoduje, że spółka formalnie nie będzie istnieć. W zgłoszeniu do sądu rejestrowego podaje się:

- firmę, siedzibę i adres spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- nazwiska i imiona albo nazwy firmy komplementariuszy oraz komandytariuszy,
- nazwiska i imiona osób uprawnionych do reprezentowania spółki,
- sumę komandytową.

Zmiana tych danych wymaga zgłoszenia. Ponadto do złożenia wniosku o wpis spółki do rejestru jest uprawniony i jednocześnie zobowiązany każdy wspólnik – niezależnie od tego, czy jest on komple-

mentariuszem, czy komandytariuszem. Do wniosku o wpis dołącza się umowę spółki, listę wspólników wraz z ich adresami oraz wzory podpisów (poświadczone) osób uprawnionych do reprezentacji spółki.

Reprezentacja spółki komandytowej należy do komplementariuszy, których nie pozbawiono prawa do reprezentacji na mocy umowy spółki bądź prawomocnego orzeczenia sądowego. Komplementariusz mający prawo do reprezentowania spółki:

- jest jej przedstawicielem ustawowym, co oznacza, że dokonuje w imieniu spółki wszelkich czynności sądowych oraz pozasądowych;
- nie może w żaden sposób zostać ograniczony w prawie do reprezentowania spółki, ani nie można mu takiego prawa przyznać warunkowo. Istnieje jednak tutaj pewien wyjątek – w przypadku gdy w umowie spółki ustanowiona zostanie reprezentacja łączna, komplementariusz jest ograniczony w samodzielnym działaniu i czynności będzie mógł dokonywać tylko wspólnie z innym umocowanym do tego wspólnikiem.

Jeżeli chodzi o komandytariuszy, to nie mają oni ustawowego prawa reprezentowania spółki. Mogą jednak występować w jej imieniu jako pełnomocnicy lub prokurenci. Pełnomocnictwa komandytariuszowi może udzielić każdy komplementariusz.

Komplementariusz odpowiada wobec wierzycieli za zobowiązania spółki **w sposób nieograniczony**. Oznacza to, że odpowiada on za zobowiązania spółki swoim całym majątkiem osobistym, przy czym jest to odpowiedzialność:

- **nieograniczona** – nie jest określona kwota, do jakiej komplementariusz będzie odpowiadał;
- **solidarna** – oznacza, że wierzyciel może pociągnąć do odpowiedzialności wszystkich komplementariuszy wspólnie, kilku z nich bądź każdego z osobna;
- **subsydiarna** – oznacza odpowiedzialność komplementariusza za zobowiązania spółki tylko wtedy, gdy sama spółka nie jest w stanie uregulować swoich zobowiązań.

W przeciwieństwie do komplementariusza **komandytariusz za zobowiązania spółki odpowiada w sposób ograniczony**. Dotyczy to zwłaszcza jego majątku osobistego, ponieważ zgodnie z kodek-

sem spółek handlowych wysokość odpowiedzialności komandytariusza majątkiem osobistym jest równa różnicy między sumą komandytową a wartością wkładu wniesionego do spółki.

Przykład:

Suma komandytowa dla komandytariusza A. została oznaczona na 100 000 zł. Wkład tego wspólnika w majątek spółki wynosi 80 000 zł. Komandytariusz A. odpowiada do wysokości 20 000 zł, ponieważ jego odpowiedzialność jest równa różnicy między sumą komandytową a wartością wniesionego wkładu.

W przypadku gdy wkład wspólnika przewyższałby wysokość oznaczonej sumy komandytowej, jego odpowiedzialność byłaby całkowicie wyłączona.

Suma komandytowa stanowi górną granicę odpowiedzialności komandytariusza. Od tej zasady przewidziane są pewne wyjątki, które przewidują odpowiedzialność komandytariusza bez ograniczenia.

Dotyczy to następujących sytuacji:

- zamieszczenie nazwiska lub firmy (nazwy) komandytariusza w firmie spółki komandytowej oznaczać będzie, że komandytariusz ten będzie odpowiadać za zobowiązania spółki bez ograniczenia, czyli w taki sam sposób jak komplementariusz;
- komandytariusz odpowiada bez ograniczenia za zobowiązania spółki w przypadku, gdy podejmie on czynności prawne w imieniu spółki bez ujawnienia swojego pełnomocnictwa – chodzi tutaj o sytuację, w której komandytariusz posiadający pełnomocnictwo do podjęcia określonej czynności podejmuje ją, ale nie ujawni swojego umocowania. Nałożenie na niego nieograniczonej odpowiedzialności jest w tym przypadku sankcją za nieprawidłowe zachowanie się komandytariusza;
- komandytariusz odpowiada również bez ograniczenia za zobowiązania spółki w przypadku, gdy podejmie czynności w jej imieniu bez umocowania albo poza jego zakresem.

Tabela 17. Zalety i wady spółki komandytowej

Zalety	Wady
• nie posiada osobowości prawnej; • nie ma konieczności ujawniania w nazwie spółki nazwisk wszystkich wspólników; • można wnieść do spółki aporty rzeczowe; • różne zakresy odpowiedzialności; • możliwość prowadzenia przedsiębiorstwa większych rozmiarów; • nie ma określonych wymagań odnośnie do sumy komandytowej; • niepotrzebne są wymagania kapitałowe w czasie jej tworzenia	• wysokie koszty rejestracji; • umowa spółki musi zostać zawarta w formie notarialnej; • na przyjęcie nowego wspólnika wymagana jest zgoda wszystkich wspólników; • wymóg ustawowy prowadzenia pełnej księgowości

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 99.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa (sp. z o.o. sp.k.) jest konstrukcją spółki komandytowej, w której komplementariuszem jest spółka z o.o., a komandytariuszem jest wspólnik tej spółki z o.o. bądź inna osoba fizyczna. Jest więc to pewnego rodzaju hybryda dwóch spółek pozwalająca na zmniejszenie podatków przy osiąganiu odpowiednio wysokich obrotów. Taka konstrukcja cieszy się dużą popularnością szczególnie za granicą. Spowodowane jest to wieloma zaletami, jakie ma tego typu spółka:

- **Spółka nie jest podwójnie opodatkowana**, tak jak w przypadku spółek kapitałowych.
- **Żadna osoba** fizyczna będąca wspólnikiem spółki **nie ponosi nieograniczonej odpowiedzialności** za zobowiązania spółki – ich odpowiedzialność jest ograniczona do wysokości sumy komandytowej.
- **Kierować spółką mogą osoby, które nie są jednocześnie wspólnikami**, ponieważ będąca komplementariuszem spółka z o.o. działa przez swój zarząd, w skład którego wchodzić mogą osoby trzecie.
- **Zawiązanie spółki w takiej konstrukcji jest bardziej trwałe** – losy spółki komandytowej zależą od jej komplementariuszy, a skoro jest nim spółka z o.o., to nie dotyczą jej przyczyny rozwiązania spółki takie, które mogą dotyczyć komplementariuszy będących osobami fizycznymi.

Główną wadą spółki komandytowej z udziałem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest sama jej konstrukcja. Udział dwóch różnych typów spółek w jednym przedsiębiorstwie oznacza bowiem, że trzeba stosować odpowiednie przepisy regulujące obie spółki, co czasami może okazać się skomplikowanym zadaniem.

8. Spółka komandytowo-akcyjna

Spółka komandytowo-akcyjna jest to spółka, która jest stworzona przez wspólników do prowadzenia działalności gospodarczej pod własną firmą. Za zobowiązania spółki wobec wierzycieli jest odpowiedzialny minimum jeden wspólnik bez ograniczeń i co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem. Tak wynika z przepisów art. 125–150 kodeksu spółek handlowych. Nazwa spółki powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy i dodatkowego oznaczenia „S.K.A.”. Charakterystyka tej spółki została opisana w tabeli 18.

Tabela 18. Charakterystyka spółki komandytowo-akcyjnej

Cel zawiązania	prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną nazwą
Założyciele (wspólnicy)	min. 2 osoby, w tym komplementariusz i akcjonariusz
Osobowość prawna	nie ma osobowości prawnej
Akt założycielski	forma aktu notarialnego
Minimalny kapitał zakładowy	50 000 zł
Organy	rada nadzorcza (w przypadku min. 26 akcjonariuszy), walne zgromadzenie
Reprezentowanie	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to każdy komplementariusz
Podział zysku	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to proporcjonalnie do wkładów
Odpowiedzialność	cały majątek każdego komplementariusza

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 99.

Do elementów osobowych zalicza się:

- brak osobowości prawnej;
- uczestnictwo w spółce co najmniej dwóch wspólników o zróżnicowanej pozycji – w tym jeden wspólnik uczestnicy w spółce osobiście i w sposób nieograniczony odpowiada za jej zobowiązania;
- sprawy spółki prowadzą zasadniczo komplementariusze;
- w nazwie firmy musi być zawarte nazwisko co najmniej jednego komplementariusza.

Natomiast do elementów kapitałowych należą:

- uczestnictwo w spółce akcjonariuszy, którzy nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki;
- istnienie organów spółki – walnego zgromadzenia oraz rady nadzorczej;
- konieczność zgromadzenia kapitału zakładowego;
- emisja akcji;
- konieczność posiadania kapitału zakładowego, który wynosi 50 000 zł.

W celu założenia spółki komandytowo-akcyjnej należy sporządzić statut w formie aktu notarialnego podpisanego przez wszystkich komplementariuszy. Statut powinien zawierać takie elementy jak:

- firma i siedziba spółki;
- przedmiot działalności spółki;
- czas trwania spółki, o ile jest określony;
- określenie, jaki wkład został wniesiony przez każdego z komplementariusza i jego wartość;
- wysokość wkładu zakładowego;
- liczba akcji poszczególnego rodzaju i związane z nimi uprawnienia;
- nazwiska i imiona lub nazwy firm komplementariuszy oraz ich siedziby, adresy i adresy do doręczenia;
- organizacja walnego zgromadzenia i rady nadzorczej[116].

[116] P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 99.

Tabela 19. Wady i zalety spółki komandytowo-akcyjnej

Zalety	Wady
• nie ma osobowości prawnej; • nie ma konieczności, aby ujawniać nazwisko każdego ze wspólników; • można prowadzić przedsiębiorstwo o większych rozmiarach; • można wnieść do spółki aport rzeczowy; • różny zakres odpowiedzialności	• wymagane prowadzenie pełnej księgowości; • konieczność zawarcia umowy spółki w formie notarialnej; • minimalny kapitał zakładowy wynosi co najmniej 50 000 zł; • wysokie koszty rejestracji

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 99.

Akcjonariusz nie jest odpowiedzialny za zobowiązania spółki, ale może ją reprezentować jako pełnomocnik. Spółka jest reprezentowana przez komplementariuszy, którzy z mocy statutu i prawomocnego orzeczenia sądu nie zostali pozbawieni praw reprezentowania spółki[117].

9. Spółka partnerska

Spółka partnerska to spółka osobowa stworzona przez wspólników, aby wykonywać wolny zawód. Ten rodzaj spółki regulowany jest przepisami art. 86–101 kodeksu spółek handlowych. Partnerzy wchodzący w skład spółki muszą być wyłącznie osobami fizycznymi uprawnionymi do wykonywania wolnego zawodu (adwokat, aptekarz, architekt, biegły rewident, doradca inwestycyjny, księgowy, lekarz, dentysta, weterynarz, tłumacz przysięgły, pielęgniarka, położna, notariusz). Charakterystyka tej spółki została podana w tabeli 20.

[117] Ibidem.

Tabela 20. Charakterystyka spółki partnerskiej

Cel zawiązania	wykonywanie minimum jednego zawodu
Założyciele (wspólnicy)	min. 2, wyłącznie osoby fizyczne
Osobowość prawna	nie ma osobowości prawnej
Akt założycielski	forma aktu notarialnego
Minimalny kapitał zakładowy	prawo nie określa
Organy	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to brak
Reprezentowanie	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to każdy partner
Podział zysku	jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, to równy
Odpowiedzialność	równo każdy partner za swoje poczynania

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 99.

Umowa takiej spółki zawierana jest w formie aktu notarialnego, gdzie powinny być zawarte takie elementy jak:

- określenie, jaki wolny zawód jest uprawiany przez partnera;
- przedmiot działalności spółki;
- nazwiska i imiona partnerów;
- firma i nazwa spółki;
- czas trwania spółki, jeśli został określony;
- wkład wnoszony przez partnerów i jego wartość[118].

[118] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych.

Tabela 21. Wady i zalety spółki partnerskiej

Zalety	Wady
• ma osobowość prawną; • można wnieść do spółki aport rzeczowy; • nie ma konieczności wnoszenia kapitału w momencie jej tworzenia; • łatwo ją utworzyć i prowadzić; • łatwe jest zlikwidowanie spółki; • brak ograniczeń w czasie kształtowania umów i późniejszych uchwał spółki; • nie ma konieczności, aby ujawniać nazwisko każdego ze wspólników; • możliwe są uproszczone formy księgowe; • ponoszenie odpowiedzialności subsydiarnej za zobowiązanie spółki	• koszt rejestracji jest wysoki; • odpowiedzialność całym swym majątkiem za zobowiązania spółki; • aby przyjąć nowego wspólnika, potrzebna jest zgoda pozostałych wspólników; • komplikacje przy odejściu wspólników ze spółki

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 100.

Rozwiązanie spółki jawnej spowodowane jest przyczynami przewidzianymi w umowie spółki, jednomyślną uchwałą wszystkich wspólników, ogłoszeniem upadłości spółki, śmiercią wspólnika lub ogłoszenia jego upadłości, wypowiedzeniem umowy spółki przez wspólnika lub wspólników, prawomocnym orzeczeniem sądu[119].

10.Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością to spółka akcyjna, kapitałowa. Do podstaw jej funkcjonowania należy substrat majątkowy, który powstał z połączenia kapitałów wniesionych przez podmioty ją tworzące.

[119] P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 100.

Aby założyć spółkę, konieczne jest:

- zawarcie umowy spółki (akt założycielski w przypadku spółki jednoosobowej);
- wniesienie przez każdego wspólnika wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego;
- powołanie zarządu;
- ustanowienie rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, pod warunkiem że umowa tego wymaga;
- wpisanie spółki do rejestru[120].

Są to minimalne wymagania, żeby spółka mogła zacząć funkcjonować. Jeżeli w umowie nie zawrze się innych uregulowań, to zastosowanie znajdzie kodeks spółek handlowych.

Po sporządzeniu i podpisaniu umowy spółki lub aktu założycielskiego trzeba uregulować jeszcze kilka innych formalności. Pierwszą z nich jest **wniesienie** przez wspólników **wkładów** na pokrycie kapitał zakładowego. Następnie, jeżeli spółka nie jest jednoosobowa, należy **powołać zarząd**. Można również powołać radę nadzorczą lub komisję rewizyjną, ale jest to obowiązek tylko dla dużych spółek. Kolejnym etapem jest uzyskanie wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym. W tym celu należy złożyć i opłacić wniosek o rejestrację spółki we właściwym sądzie gospodarczym. Jednocześnie, dzięki zasadzie jednego okienka w sądzie gospodarczym składa się również wnioski zgłaszające spółkę do urzędu skarbowego w celu uzyskania **numeru NIP**, Urzędu Statystycznego w celu uzyskania **numeru REGON** oraz do **ZUS-u**. Po zarejestrowaniu spółki z o.o. w sądzie i urzędach należy założyć **rachunek bankowy spółki** oraz podpisać umowę z podmiotem, który będzie prowadził **księgowość spółki** (o ile księgowość nie będzie prowadzona we własnym zakresie). Fakt założenia rachunku bankowego, podpisania umowy z podmiotem prowadzącym rachunkowość spółki oraz wskazanie miejsca przechowywania dokumentacji należy zgłosić na druku **NIP-2** do urzędu skarbowego.

W Polsce od 2012 r. funkcjonuje uproszczony tryb zawiązania i rejestracji spółki z o.o. przez Internet. Ten tryb rejestracji spółki z o.o. określany jest mianem **S24**. Jeżeli chce skorzystać z tej opcji, to najpierw musi zaopatrzyć się w kwalifikowany podpis elektroniczny lub w profil zaufany na platformie ePUAP. Rejestracja w tym trybie jest

[120] Ibidem, s. 101.

szybsza i tańsza niż tradycyjna rejestracja. **Rejestracja S24** wymaga założenia e-konta przez osoby dokonujące zgłoszenia. Następnie wprowadza się wszystkie konieczne dane do systemu. Umowa spółki, wniosek rejestrowy i inne wymagane dokumenty są tworzone bezpośrednio w systemie i przesyłane sądowi. Dzięki temu trybowi spółkę z o.o. można zarejestrować w terminie 7 dni od daty wypełnienia formularza.

Tabela 22. Charakterystyka spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Cel zawiązania	każdy cel prawnie dopuszczalny
Założyciele (wspólnicy)	min. 1 osoba (ale nie jednoosobowa spółka z o.o.)
Osobowość prawna	ma osobowość prawną
Akt założycielski	umowa w formie aktu notarialnego
Minimalny kapitał zakładowy	50 000 zł, minimalny wkład to 500 zł
Organy	walne zgromadzenie wspólników, komisja rewizyjna
Reprezentowanie	zarząd
Podział zysku	zależnie od udziału
Odpowiedzialność	spółka do wysokości udziałów wspólników oraz majątku spółki

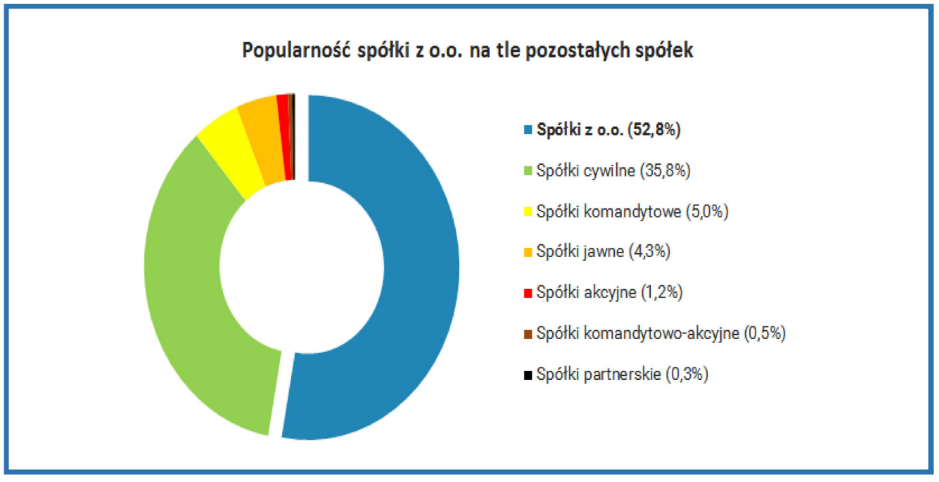
Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 101.

Tabela 23. Zalety i wady spółki z o.o.

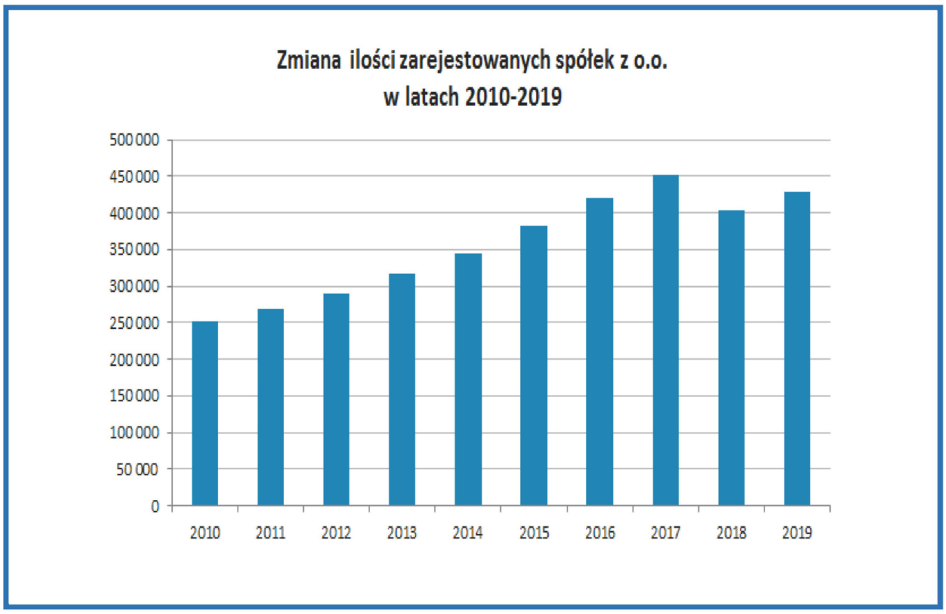
Zalety	Wady
• ma osobowość prawną; • można powołać jednoosobową spółkę z o.o.; • możliwe jest przyjęcie lub pozwolenie na odejście wspólnika i nierozwiązanie spółki; • można wnieść do spółki aport rzeczowy; • można prowadzić przedsiębiorstwo o większych rozmiarach; • każdy wspólnik (udziałowiec) odpowiada za ograniczoną do określonej kwoty udziału; • możliwość powoływania w skład kierownictwa osoby niebędącej wspólnikiem; • spółka jest wiarygodna ze względu na swój kapitał	• rejestracja w sądzie rejestrowym; • należy prowadzić pełną księgowość; • wymagany jest akt notarialny, aby zawrzeć umowę spółki; • minimalny kapitał zakładowy wynosi 5000 zł; • utworzenie spółki jest kosztowne

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 101.

Rysunek 14. Udział spółki z o.o. w ilości form prawnych prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: 6krokow.pl/wybierz-forme-prawna-dzialalnosci-gospodarczej/.



Źródło: 6krokow.pl/wybierz-forme-prawna-dzialalnosci-gospodarczej/.

W Polsce w przeważającej większości spółki z o.o. to spółki małe, które nie zatrudniają więcej niż 9 osób. Firmy zatrudniające powyżej 10 osób stanowią nieco ponad 13% wszystkich spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

Jednym z największych plusów związanych z prowadzeniem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest właśnie **ograniczona odpowiedzialność wspólników za długi spółki – do wysokości wniesionych wkładów**. Każdy ze wspólników w razie dużych długów spółki będzie pociągnięty do odpowiedzialności jedynie do wysokości tego, co w daną spółkę zainwestował. Wierzyciele nie mają prawa sięgać do osobistego majątku wspólnika w celu likwidacji długu.

Z tego względu spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest bardzo korzystną formą prowadzenia działalności gospodarczej. Jeśli inwestycja, dla której spółka została utworzona, uda się, to wspólnicy **podzielą między siebie zyski**. Jeżeli inwestycja się nie powiedzie, a spółka zbankrutuje, to i tak wspólnicy **nie będą odpowiedzialni za powstałe długi spółki** – stracą tylko to, co w nią zainwestowali.

Członkowie zarządu spółki z o.o. mogą być pociągnięci do odpowiedzialności jedynie w kilku określonych przypadkach, np. w przypadku niepostawienia firmy na czas w stan upadłości.

Tabela 24. Koszty założenia spółki z o.o. przy kapitale zakładowym wynoszącym 5000 zł

Czynność	Koszty
przygotowanie umowy spółki	ok. 1000 zł
koszty notarialne (taksa notarialna)*	ok. 300 zł
opłata za wpis do KRS**	600 zł
podatek od czynności cywilnoprawnych***	21 zł
notarialnie poświadczone wzory podpisów członków zarządu	po 20 zł plus VAT za podpis
opłata skarbowa za zgłoszenie rejestracyjne do podatku VAT	170 zł
koszty pełnomocnictwa	17 zł (jeśli wniosek będzie składany do sądu przez pełnomocnika)
* Taksa notarialna obliczana jest następująco: 100 zł + 3% od nadwyżki powyżej 3000 zł, co daje 160 zł (plus VAT) = 196,80 zł. Dodatkowe koszty wypisów – 6 zł (plus VAT) za każdą stronę (przyda się kilka wypisów: dla wspólników, spółki oraz do KRS). ** 500 zł stanowi koszt opłaty sądowej, a 100 zł to koszt ogłoszenia wpisu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. *** 0,5% od wartości kapitału zakładowego równego 5000 zł pomniejszonego o pobraną taksę (196,80 zł), opłatę za wpis do KRS i za ogłoszenie w MSiG (600 zł) – podatek pobierany jest przez notariusza.	

Źródło: opracowanie własne.

Jednoosobowa spółka z o.o. często jest przedstawiana jako alternatywa dla jednoosobowej działalności gospodarczej. Czy jednak na pewno jest to korzystne rozwiązanie? Jeżeli ktoś zakłada jednoosobową spółkę z o.o., to staje się jedynym wspólnikiem i automatycznie jedynym członkiem zarządu takiej spółki. Wtedy odpowiedzialność za jej zobowiązania nie będzie już tak mocno ograniczona. Jeżeli spółka okaże się niewypłacalna i nie zgłosi się w porę jej upadłości, to osoby, wobec których jako spółka zaciągnęła długi, będą mogły domagać się ich zwrotu z prywatnej kieszeni przedsię-

biorcy. Kolejną kwestią jest zachowywanie formy **aktu notarialnego** w przypadku, gdy będzie dochodziło do czynności prawnych pomiędzy przedsiębiorcą a spółką.

Taką czynnością prawną może być chociażby przekazanie spółce swojego samochodu czy kupno czegoś od spółki. Wszystkie czynności dokonywane pomiędzy jedynym członkiem zarządu w spółce a samą spółką muszą być dokonywane przez notariusza.

O każdorazowym dokonaniu takiej czynności prawnej notariusz zawiadamia sąd rejestrowy, przesyłając wypis aktu notarialnego. W tym przypadku dokonywanie nawet najprostszych czynności będzie się wiązać z kosztami sporządzania aktów notarialnych. Kolejną kwestią są koszty związane z płaceniem składek emerytalno-rentowych.

Prowadząc jednoosobową spółkę z o.o., trzeba płacić pełne składki ZUS. Wspólnika jednoosobowej spółki z o.o., będącego osobą fizyczną, uznaje się za osobę prowadzącą pozarolniczą działalność w rozumieniu przepisów ustawy o systemie ubezpieczeń. Wyzbywając się jednak choćby jednego udziału, utraci status osoby prowadzącej pozarolniczą działalność. Wówczas problem ze składkami zostanie rozwiązany.

Spółka z o.o. ma podwójnie opodatkowany zysk. Dochód spółki dzielony jest pomiędzy jej wspólników, a jeżeli jest to jednoosobowa spółka z o.o., to cały dochód spółki będzie należał do jedynego wspólnika. Spółka z o.o. jest zobowiązana odprowadzić od swojego dochodu **podatek CIT**. Następnie wspólnik od swojego dochodu ze spółki (czyli od dywidendy) również będzie zobowiązany odprowadzić **podatek dochodowy PIT**. Sprawia to, że ten sam dochód opodatkowany jest dwa razy. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej problem taki nie występuje – dochód opodatkowany jest tylko raz[121].

11. Spółka akcyjna

Spółka akcyjna to spółka kapitałowa w pełni rozwinięta zbudowana z elementów kapitałowych. Do pojawienia się elementu osobowego dochodzi rzadko. Powoływana jest w celu realizowania znaczą-

[121] Ibidem, s. 23.

cych przedsięwzięć gospodarczych, wymagających zgromadzenia pokaźnego nakładu finansowego. Jej stworzenie wymaga włożenia kapitału przekraczającego 500 000 zł. Cechą charakteryzującą spółkę akcyjną jest to, że każdy wspólnik nie jest ujawniany w rejestrze. Założenie spółki akcyjnej może być dokonane przez jedną osobę lub więcej, które są osobami prawnymi i fizycznymi[122].

Tabela 25. Charakterystyka spółki akcyjnej

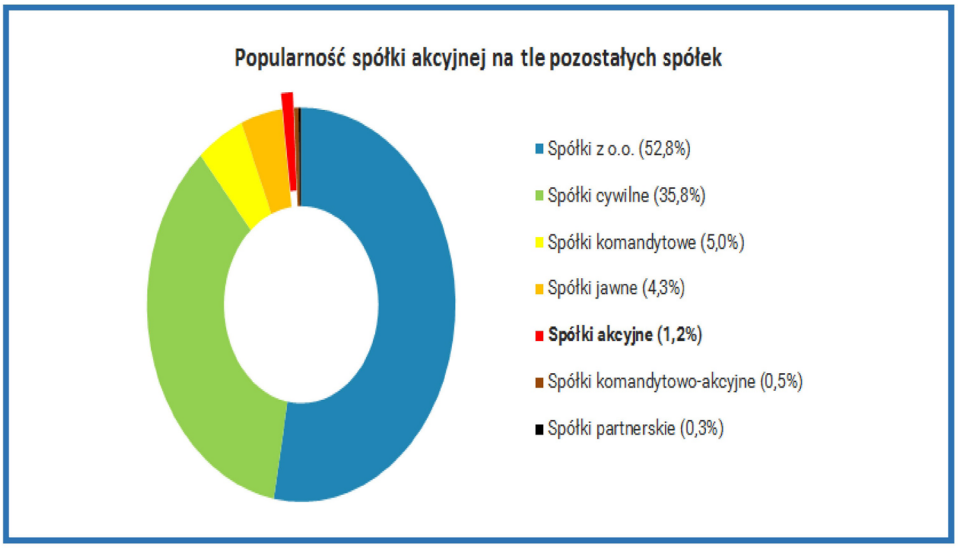
Cel zawiązania	prawo nie określa
Założyciele (wspólnicy)	min. 1 osoba (ale nie jednoosobowa spółka z o.o.)
Osobowość prawna	ma osobowość prawną
Akt założycielski	umowa w formie aktu notarialnego
Minimalny kapitał zakładowy	500 000 zł
Organy	walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza
Reprezentowanie	zarząd
Podział zysku	w stosunku do wartości akcji
Odpowiedzialność	spółka do majątku spółki

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 101.

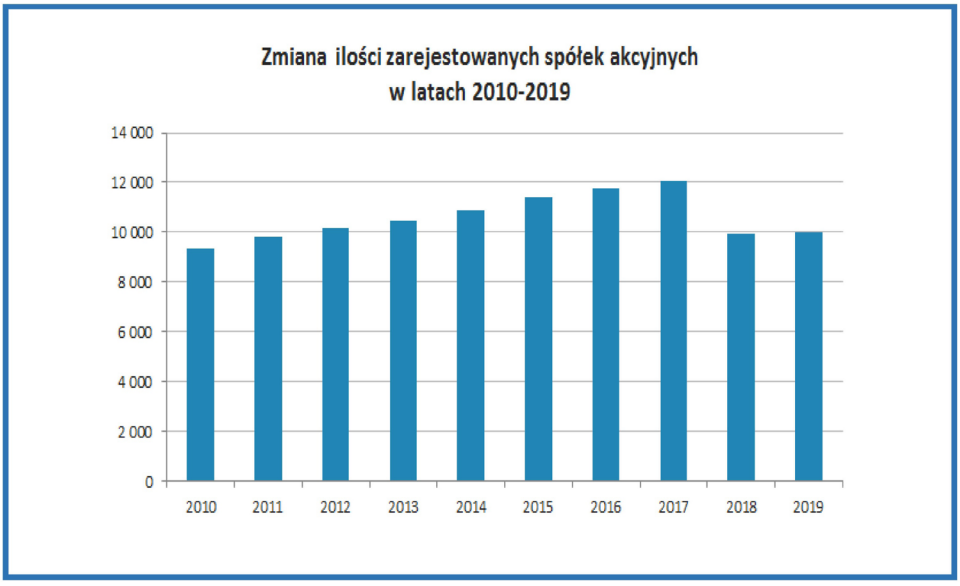
Dochody spółki opodatkowane są podatkiem dochodowym od osób prawnych (CIT). Stawka tego podatku wynosi 19% (stan na 2020 r.) lub 9% (stawka preferencyjna w przypadku małych firm – firm, których wartość przychodu ze sprzedaży wraz z kwotą podatku VAT nie przekroczyła w poprzednim roku 1 200 000 euro). Ponadto akcjonariusze płacą podatek dochodowy od wypłacanych im dywidend i innych dochodów pochodzących z udziału w zyskach osób prawnych.

[122] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych.

Rysunek 15. Udział spółki akcyjnej w strukturze
podmiotów gospodarczych w Polsce



Źródło: Portal: 6krokow.pl na podstawie danych GUS.



Źródło: Portal: 6krokow.pl na podstawie danych GUS.

Utworzenie spółki jest możliwe pod warunkiem, że zawiąże się spółkę i zostanie podpisany statut przez założycieli, zostanie wnie-

siony przez akcjonariuszy wkład na pokrycie kapitału zakładowego, ustanowi się zarząd i radę nadzorczą, dokona się wpisu do rejestru. Statut spółki jest określany w postaci aktu notarialnego. Wady i zalety zostały przedstawione w tabeli 26.

Tabela 26. Zalety i wady spółki akcyjnej

Zalety	Wady
• ma osobowość prawną; • możliwe jest przyjęcie lub pozwolenie na odejście wspólnika i nierozwiązanie spółki; • odpowiedzialność każdego akcjonariusza zostaje ograniczona do wysokości akcji, które posiada; • można wnieść do spółki aport rzeczowy; • możliwość powoływania w skład kierownictwa osoby niebędącej wspólnikiem; • spółka jest wiarygodna ze względu na swój kapitał; • można prowadzić przedsiębiorstwo o większych rozmiarach; • można pozyskać kapitał w drodze publicznej emisji akcji	• rejestracja w sądzie rejestrowym; • należy prowadzić pełną księgowość; • wymagany jest akt notarialny, aby zawrzeć umowę spółki; • utworzenie spółki jest kosztowne; • minimalny kapitał zakładowy wynosi 500 000 zł

Źródło: P. Mućko, A. Sokół, Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 101.

Statut spółki jest głównym elementem umowy założycielskiej spółki akcyjnej. Postanowienia w nim zawarte określają przede wszystkim organizację spółki oraz prawa udziałowe akcjonariuszy w spółce. Wiążą one wszystkich akcjonariuszy, w tym także tych, którzy nabyli akcje spółki wtórnie i nie wyrażali zgody na takie brzmienie statutu.

Statut spółki akcyjnej musi zawierać następujące postanowienia:

- **firma spółki** – może być dobrana dowolnie, ale musi zawierać oznaczenie „spółka akcyjna”. W obrocie dopuszczalne jest używanie skrótu „SA”;

- **siedziba spółki** – najczęściej jest to siedziba spółki albo jej organu zarządzającego;
- **przedmiot działalności spółki** – spółka akcyjna może prowadzić każdą dopuszczalną prawnie działalność, w tym również działalność gospodarczą;
- **wysokość kapitału zakładowego** – musi wynosić co najmniej 100 000 zł; oprócz tego w statucie musi być określona kwota wpłacona przed zarejestrowaniem spółki, a także terminy i wysokości wpłat;
- **wartość nominalna akcji i ich liczba** ze wskazaniem, czy akcje są imienne, czy na okaziciela; wartość nominalna akcji nie może być niższa niż 1 gr;
- **nazwiska i imiona albo firmy założycieli** – założycielami spółki akcyjnej są te osoby, które podpisały statut;
- **liczba członków zarządu i rady nadzorczej** albo ich liczba minimalna i maksymalna.

Poza tymi postanowieniami statut spółki akcyjnej powinien – pod rygorem bezskuteczności wobec spółki – zawierać:

- postanowienia dotyczące liczby i rodzajów uczestnictwa w zysku lub podziale majątku spółki oraz związanych z nimi praw – są to tzw. prawa partycypacyjne;
- wszelkie związane z akcjami obowiązki świadczenia na rzecz spółki poza obowiązkiem wpłacenia należności na akcje;
- postanowienia dotyczące warunków i sposobu umorzenia akcji;
- ograniczenia rozporządzania akcjami imiennymi – jest to postanowienie, które można zawrzeć, ale nie trzeba;
- możliwość przyznania indywidualnie oznaczonemu akcjonariuszowi osobistego uprawnienia;
- co najmniej przybliżoną wielkość wszystkich kosztów poniesionych lub obciążających spółkę w związku z jej utworzeniem ustaloną na dzień utworzenia spółki.

Wniesienie wkładu na pokrycie kapitału zakładowego to element konieczny w procesie powstawania spółki akcyjnej. Wkłady te mogą być pieniężne albo niepieniężne (aporty).

Termin i wysokość wpłat na akcje określa się według następujących reguł:

- akcje obejmowane za wkłady pieniężne powinny być opłacone przed zarejestrowaniem spółki co najmniej ¼ ich wysokości nominalnej;
- akcje obejmowane za wkłady niepieniężne powinny być pokryte w całości nie później niż przed upływem roku po zarejestrowaniu spółki;
- jeżeli akcje są obejmowane za wkłady niepieniężne lub niepieniężne i pieniężne, to kapitał zakładowy powinien być pokryty w co najmniej ¼ wysokości;
- jeżeli akcje obejmowane są po cenie wyższej od ich wartości nominalnej, nadwyżka powinna być uiszczona w całości przed zarejestrowaniem spółki.

Ustanowienie zarządu i rady nadzorczej jest konieczną przesłanką powstania spółki akcyjnej. Z reguły organy te ustanawiają założyciele spółki, ale w statucie można przewidzieć inny sposób ich powoływania. Wybór należy zamieścić w aktach o zawiązaniu spółki, ale w statucie nie powinno umieszczać się imion i nazwisk członków zarządu i rady nadzorczej – wówczas w przypadku zmian składu osobowego organów spółki nie będzie konieczna zmiana statutu spółki.

Spółka akcyjna podlega wpisowi do rejestru przedsiębiorców KRS. Wniosek o wpis spółki do rejestru powinien być złożony w terminie 6 miesięcy od dnia sporządzenia statutu spółki.

Zgłoszenie spółki akcyjnej do sądu rejestrowego powinno zawierać:

- firmę, siedzibę i adres spółki albo adres do doręczeń;
- przedmiot działalności spółki;
- wysokość kapitału zakładowego, liczbę i wartość nominalną akcji;
- wysokość kapitału docelowego, jeżeli statut to przewiduje;
- liczbę akcji uprzywilejowanych i rodzaj uprzywilejowania;
- wzmiankę, jaka część kapitału zakładowego została pokryta przed zarejestrowaniem;
- nazwiska i imiona członków zarządu oraz sposób reprezentowania spółki;
- nazwiska i imiona członków rady nadzorczej;
- jeżeli akcjonariusze wnoszą wkłady niepieniężne – zaznaczenie tej okoliczności;

- czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony;
- jeżeli statut wskazuje pismo przeznaczone do ogłoszeń spółki – oznaczenie tego pisma;
- jeżeli statut przewiduje przyznanie uprawnień osobistych określonym akcjonariuszom lub tytuły uczestnictwa w dochodach lub majątku spółki niewynikające z akcji – zaznaczenie tych okoliczności.

Zgłoszenie jednoosobowej spółki, oprócz wskazanych danych, powinno zawierać nazwisko i imię albo firmę i siedzibę oraz adres jedynego akcjonariusza, a także wzmiankę, że jest on jedynym akcjonariuszem spółki.

Do zgłoszenia spółki należy dołączyć:

- statut spółki;
- akty notarialne o zawiązaniu spółki i objęciu akcji;
- oświadczenie wszystkich członków zarządu, że wymagane statutem wpłaty na akcje oraz wkłady niepieniężne zostały dokonane zgodnie z prawem;
- potwierdzony przez bank lub firmę inwestycyjną dowód wpłaty na akcje, dokonanej na rachunek spółki w organizacji;
- dokument stwierdzający ustanowienie organów spółki;
- zezwolenie lub dowód zatwierdzenia statutu przez właściwy organ władzy publicznej, jeżeli są one wymagane do powstania spółki.

Z chwilą wpisu do rejestru spółka uzyskuje osobowość prawną.



12.Pytania testowe

1. Komplementariusz to jeden ze wspólników spółki:

a) komandytowej
b) partnerskiej
c) cywilnej
d) jawnej

2. Spółka akcyjna jest spółką:

a) osobową
b) kapitałową
c) partnerską
d) cywilną

3. Forma organizacyjna powstająca w drodze skupu akcji lub udziałów innych firm to:

a) holding
b) konsorcjum
c) koncern
d) spółka

4. Nowo powstała spółka z o.o. podlega rejestracji:

a) w sądzie
b) w urzędzie miasta
c) w urzędzie skarbowym
d) w wydziale działalności gospodarczej

5. Umowa spółki komandytowej powinna być zawarta w formie:

a) polisy
b) kontraktu
c) aktu notarialnego
d) umowy pisemnej

6. Do spółek osobowych zalicza się spółkę:

a) jawną
b) akcyjną
c) koleżeńską
d) z ograniczoną odpowiedzialnością

7. Firma handlowa wystawia fakturę sprzedaży na materiały biurowe. Jaki w związku z tym zapłaci podatek?

a) od towarów i usług
b) akcyzowy
c) dochodowy od osób prawnych
d) dochodowy od osób fizycznych

8. Osobowość prawną posiadają:

a) spółki osobowe
b) przedsiębiorstwa indywidualnych właścicieli
c) spółki cywilne
d) spółki kapitałowe

9. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest spółką:

a) kapitałową
b) osobową
c) partnerską
d) jawną

10. Komplementariusz to jeden ze wspólników spółki:

a) jawnej
b) komandytowej
c) partnerskiej
d) cywilnej

11. Kapitał zakładowy w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością wynosi co najmniej:

a) 50 000 zł
b) 5000 zł, a każdy udział co najmniej 50 zł
c) 1000 zł
d) 1 zł

12. Do spółek kapitałowych zaliczamy:

a) spółkę akcyjną, spółkę komandytowo-akcyjną
b) spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, spółkę akcyjną, spółkę komandytową
c) spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, spółkę akcyjną
d) spółkę akcyjną, spółkę komandytową

13. Spółkę partnerską mogą założyć:

a) każda grupa założycieli, która zainwestuje co najmniej 5000 zł
b) tylko osoby prawne
c) architekci, prawnicy, lekarze
d) osoby fizyczne, które pierwszy raz rozpoczynają działalność gospodarczą

14. Pełna odpowiedzialność za działalność spółki komandytowej spoczywa na:

a) komandytariuszu
b) komplementariuszu
c) wszystkich udziałowcach spółki
d) większościowym udziałowcu spółki

15. Solidarna odpowiedzialność wspólników:

a) zwalnia z odpowiedzialności wspólników, którzy nie zarządzają spółką
b) to odpowiedzialność partnerów w spółce partnerskiej
c) to odpowiedzialność komandytariusza za zobowiązania spółki
d) dotyczy wspólników w spółce cywilnej

16. Które zdanie jest nieprawdziwe?

a) Najwięcej nowo tworzonych firm upada w piątym roku działalności.
b) Osoba przedsiębiorcza traktuje otoczenie jako zbiór szans.
c) Mała liczba absolwentów kierunku zarządzanie zakłada po studiach swoje firmy.
d) Dążąc do wzmocnienia swojej przedsiębiorczości, powinniśmy się koncentrować na swoich mocnych stronach.

17. Spółki partnerskiej nie mogą założyć:

a) architekci
b) pisarze
c) lekarze
d) fizjoterapeuci

18. Spółka osobowa, którą mogą założyć wyłącznie przedstawiciele określnych ustawowo wolnych zawodów, to:

a) spółka cywilna
b) spółka komandytariuszy
c) spółka komandytowa
d) spółka partnerska

19. Do podstawowych prac i obowiązków komandytariusza należy:

a) odpowiedzialność wobec wierzycieli całym swoim majątkiem, prawo do reprezentowania spółki, prawo do udziału w zyskach i stratach
b) odpowiedzialność wobec wierzycieli do sumy komandytowej, prawo do reprezentowania spółki, prawo do udziału w zyskach i stratach
c) odpowiedzialność wobec wierzycieli do sumy komandytowej, prawo do reprezentowania spółki tylko na zasadzie pełnomocnictwa i prawo do udziału w zyskach i stratach

20. Według przepisów kodeksu spółek handlowych do spółek handlowych należą:

a) spółka jawna, spółka komandytowa, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna i spółka cywilna
b) spółka jawna, spółka komandytowa, spółka partnerska i spółka akcyjna
c) spółka jawna, spółka komandytowa i spółka wodna
d) spółka komandytowo-akcyjna i spółka partnerska

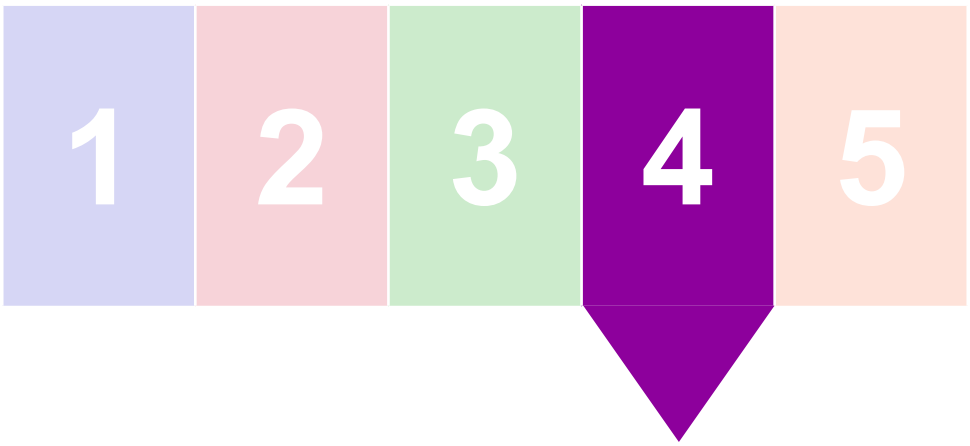


21. Spółki osobowe

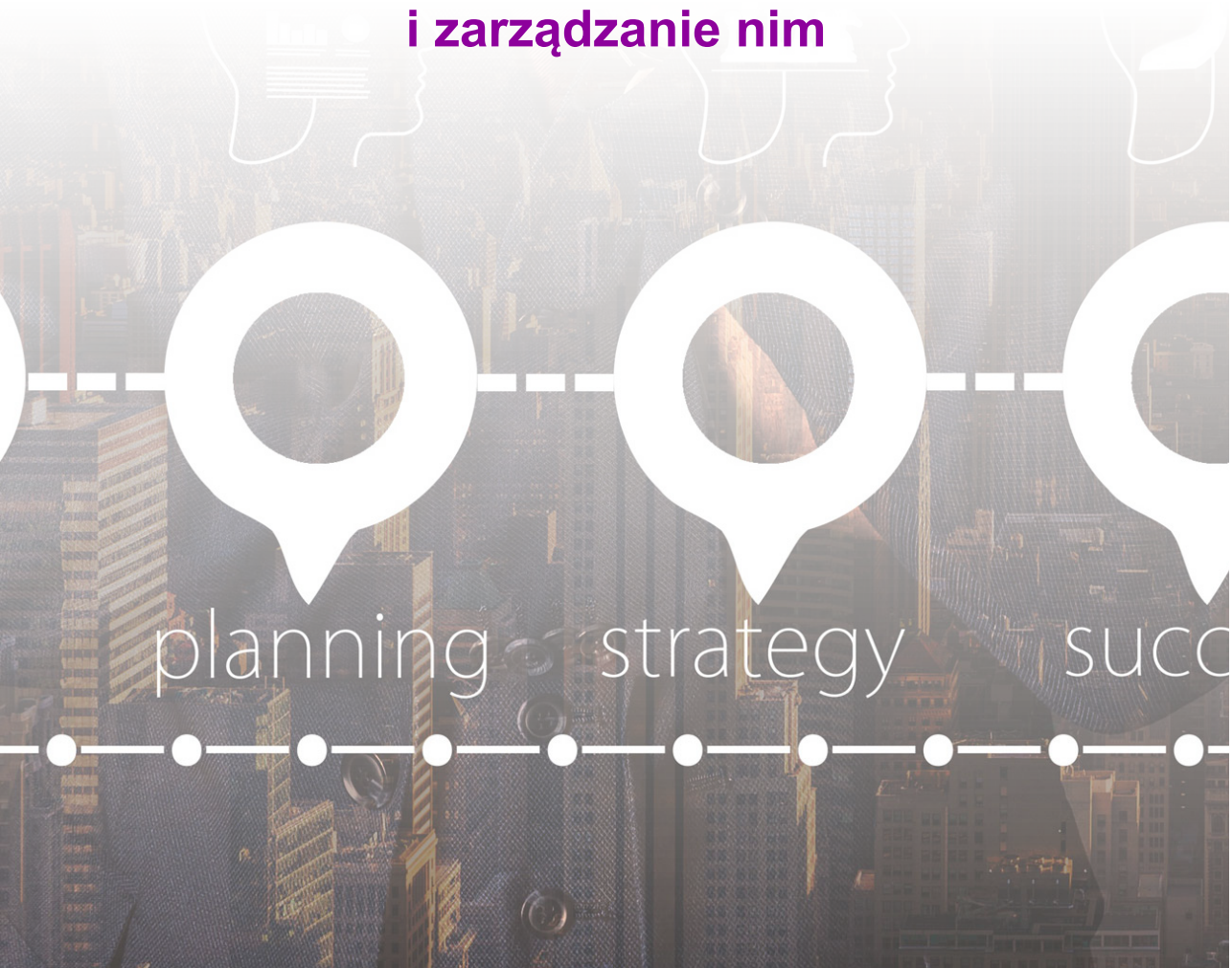
a) mogą we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane
b) mogą we własnym imieniu nabywać prawa, z wyłączeniem własności nieruchomości i innych praw rzeczowych, mogą zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane
c) mogą we własnym imieniu nabywać prawa, które jednak należą do ich wspólników
d) posiadają firmę

22. Zmiana umowy spółki osobowej wymaga:

a) zgody co najmniej połowy wspólników, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej
b) zgody 2/3 wspólników, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej
c) zgody wszystkich wspólników, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej
d) jest niedopuszczalna



4. Otoczenie przedsiębiorstwa i zarządzanie nim



1. Otoczenie przedsiębiorstwa

Firmy działają w dynamicznym, turbulentnym i zmiennym otoczeniu. Elementy makro- i mikrootoczenia wywierają wpływ na organizację, a jednocześnie podlegają jej oddziaływaniom, przy czym samo otoczenie organizacji jest różnie definiowane[123].

W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* otoczenie organizacji definiowane jest jako wszystko, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ (wejście) lub na co dany układ oddziałuje (wyjście). Otoczeniem jest więc zbiór wszystkich składników nienależących do rozważanego systemu, których zmiany mogą spowodować przejście systemu w stan odmienny od istniejącego. Wśród czynników składających się na otoczenie A.F. Stoner i Ch. Wankel wymieniają m.in. regulacje prawne, inflację, politykę gospodarczą, podaż siły roboczej, negocjacje ze związkami zawodowymi oraz uwarunkowania międzynarodowe i kulturowe[124]. Wymiar społeczno-kulturowy zarządzania obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i demograficzne otoczenia danej organizacji, a samo znaczenie tych procesów wynika z tego, iż określają one normy postępowania i sposoby komunikowania się wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.



WAŻNE

Każda organizacja jest ściśle powiązana z otoczeniem, dzięki temu może trwać i rozwijać się. Z otoczenia bowiem czerpie zasoby (ludzi, surowce, urządzenia, informacje, energię, pieniądze), dostarczając mu w zamian swoje produkty niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym ludziom.

Przedsiębiorstwo jest więc systemem otwartym.

[123] Por. P. Banaszyk, Podstawy organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002, s. 56.

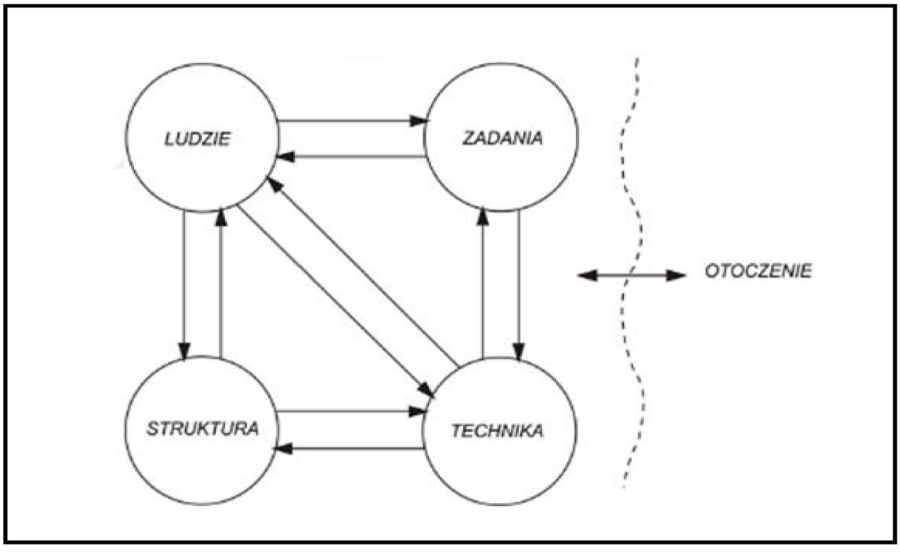
[124] A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 208.

Jak wynika z powyższego, otoczenie przedsiębiorstwa jest obecnie wieloaspektowe, dlatego najogólniej klasyfikuje się je jako otoczenie ogólne (makrootoczenie) oraz otoczenie bezpośrednie (mikrootoczenie). W ramach otoczenia ogólnego można wyróżnić[125]: ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, prawne, ekologiczne, polityczne, kulturowe. Wymienione czynniki wynikają z cech systemu społecznego, stanowią warunki, w których organizacje działają, mają charakter mniej zinstytucjonalizowany.

Zmiany w otoczeniu są dla przedsiębiorstwa szansami lub zagrożeniami, mogą ułatwiać jej rozwój lub zagrozić trwaniu. Przedsiębiorstwa muszą więc nieustannie obserwować otoczenie i dostosowywać się do zachodzących w nim zmian. Muszą być systemami adaptującymi się.

Spośród różnych prób schematycznego przedstawienia organizacji najbardziej znany jest czteroczłonowy model organizacji przedstawiony na schemacie 2.

Schemat 2. Model organizacji według Leavitta



Źródło: L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 2004, s. 173.

[125] G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, Globalizacja. Strategia i zarządzanie, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 23.

Jak można odczytać z powyższego schematu, każdy rodzaj organizacji można pokazać jako układ pewnych podstawowych czynników, jakie stanowią filary jej konstrukcji, to jest: ludzi, zadań, techniki, struktury. Wszystkie człony organizacji pozostają w pewnych związkach i relacjach między sobą i z otoczeniem, co przedstawiono za pomocą wektorów zamieszczonych na schemacie. Ten sposób ujęcia oddziaływań, sprzężeń czy zależności między czynnikami organizacji – jeżeli potraktować je jako podsystemy – jest zdaniem niektórych autorów nie do przyjęcia[126].

Na podstawie powyższego można przedstawić czteroczłonowy model organizacji. W każdym z tych modeli występuje pojęcie otoczenia. Otoczenie organizacji jest złożone i skomplikowane, dlatego bardzo trudno obserwować zachodzące w nim zmiany. Im zmiany te stają się bardziej dynamiczne, tym trudniej je przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować[127]. **Opierając się zatem na zrozumieniu otoczenia, menedżerowie muszą następnie ustalić, co jest ogólnym posłannictwem (misją) firmy. Powołanie firmy wyznacza cel organizacji, założenia, wartości i kierunki.**

UWAGA

Z powołania (misji) firmy wypływają równoległe strumienie celów i planów, z których z kolei w sposób bezpośredni wynikają cele strategiczne.

Cele te i misja wspólnie pomagają określić plany strategiczne.

W celu ustalenia strategii przedsiębiorstwa dokonuje się analizy otoczenia.

[126] L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 2004, s. 177.

[127] Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 24.

2. Analiza otoczenia firmy

Analiza otoczenia firmy może obejmować poszczególne elementy tworzące je, może też dotyczyć ich określonych zsyntetyzowanych agregatów. Można więc wyróżnić analizy cząstkowe (dotyczące poszczególnych elementów) oraz syntetyczne. W zależności od przyjętej koncepcji formułowania strategii syntetyzacja elementów otoczenia dotyczy poszczególnych sektorów gospodarki (analiza sektorowa), rynków geograficznych (krajów, regionów) oraz grup odbiorców (analiza horyzontalna)[128].

Duże znaczenie w planowaniu strategicznym ma zarazem badanie dalszego otoczenia (makrootoczenia) oraz badanie systematyczne bliższego otoczenia (miokrootoczenia), określanego jako sfera działania.



WAŻNE

Analiza otoczenia polega na przede wszystkim ustaleniu stanu oraz perspektyw tego rynku, na którym funkcjonuje firma. Ta ocena winna uwzględniać wszelkie procesy, które zachodziły w przeszłości oraz wskazywać, w jak dużym stopniu zdominowały one działania firmy, a także czy przedsiębiorstwo zdołało wykorzystać szanse, które stwarzały zmiany zachodzące w otoczeniu.

Jednakże analiza powinna zawierać podstawowe przewidywane zmiany w zewnętrznych warunkach oraz koncentrować się głównie na zagadnieniach umożliwiających wybór strategii, zaś następnie wpływających na jej zrealizowanie.

W analizie makrootoczenia chodzi głównie o to, by w zasadzie z olbrzymiej mnogości czynników oraz sił, które oddziałują na rynku, zidentyfikować te, które mają największe znaczenie dla sformułowa-

[128] R. Shaw, Nowe spojrzenie na marketing, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 33

nia właściwej oraz najlepszej taktyki dla przedsiębiorstwa. Otoczenie jako całość jest funkcją wielu tendencji rynkowych, które podlegają bardzo dynamicznym przeobrażeniom. Inaczej mówiąc, otoczenie jest systemem uwarunkowań zewnętrznych, które bardzo mocno wpływają na efektywność działań wszelkich organizacji[129].



WAŻNE

Analiza czynników otoczenia polega na określeniu stanu i perspektyw rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Ocena ta powinna uwzględniać procesy zachodzące w przeszłości i wskazać, w jakim stopniu zdominowały one działania przedsiębiorstwa oraz czy zdołano wykorzystać szanse stwarzane przez zmiany zachodzące w otoczeniu.

Jednak analiza powinna zawierać głównie przewidywane zmiany w warunkach zewnętrznych i koncentrować się na tych zagadnieniach, które umożliwią wybór strategii, a następnie wpłyną na jej realizację.

Na makrootoczenie składają się następujące grupy czynników: ekonomiczne, techniczno-technologiczne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne, międzynarodowe oraz ekologiczne[130]. **Stosowaną najczęściej metodą analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa jest tzw. analiza PEST. Jej nazwa została utworzona od pierwszych liter występujących czynników: politycznych – P, ekonomicznych – E, społecznych – S i technologicznych – T.** Ta metoda polega na wyodrębnieniu poszczególnych zjawisk w czterech wymienionych wyżej grupach oraz badaniu ich wpływu na przedsiębiorstwo[131].

[129] T. Sztucki, Marketing w pytaniach i odpowiedziach, PLACET, Warszawa 2001, s. 46.
[130] W. Wrzosek, Strategie marketingowe, PWE, Warszawa 2004, s. 89–95.
[131] G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 20–26.

Tylko pozornie może się wydawać, że makrootoczenie jest jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw działających w tym samym czasie i na tym samym terenie (regionie, kraju). W rzeczywistości otoczenie tworzy przedsiębiorstwom niejednakowe warunki, zależne od regionu, branży, sektora, wielkości tych przedsiębiorstw, ich formy własności i wielu innych czynników.

Przykład

Dwa zakłady mleczarskie, w Suwałkach i Radomiu, podobnej wielkości i o zbliżonym profilu produkcji, inaczej będą odczytywały makrootoczenie.

Bliskość granicy państwa daje zakładom mleczarskim w Suwałkach możliwość eksportu wyrobów na rynek litewski i białoruski, dlatego też polityka zagraniczna rządu w stosunku do krajów wschodnich może stanowić dla tych zakładów istotną szansę lub zagrożenie.

Duże bezrobocie i niskie zarobki w województwie podlaskim wpływają na niższe koszty robocizny i dają możliwość selekcji pracowników. Sytuację tych dwóch zakładów różnicuje także stan środowiska przyrodniczego i związana z tym jakość podstawowego surowca – mleka, a także stosunek władz lokalnych do przedsiębiorstw, istnienie lokalnych funduszy, działalność organizacji regionalnych itp.

Szczególnie duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń w makroskali ma przynależność do branży. Polityka rządu, zwłaszcza w okresie restrukturyzacji gospodarki i zmian systemowych, silnie różnicuje działania przedsiębiorstw zależnie od tego, czy należą do oferowanych, czy przeznaczonych do likwidacji.

Branże priorytetowe dla gospodarki mogą liczyć na preferencyjne kredyty, także rządowe, cła ochronne i inne udogodnienia systemowe oraz finansowe. To samo makrootoczenie jest odczytywane zupełnie inaczej przez szefa nowoczesnej, prywatnej firmy handlującej sprzętem komputerowym, inaczej zaś przez dyrektora upadającej firmy budowlanej.

Rodzaj działalności i wielkość przedsiębiorstwa również mają wpływ na analizę makrootoczenia. Dla firmy działającej na terenie Polski ważne są elementy makrootoczenia związane z lokalnym pra-

wem, infrastrukturą, czynnikami kształtującymi krajowy popyt, krajową polityką i zmianami społecznymi. Tymczasem **firma o zasięgu międzynarodowym**, realizująca strategię globalną, musi analizować światowe tendencje dotyczące wydobycia surowców i ich cen, rozwoju technologii, stosunków międzynarodowych, sytuacji demograficznej. Niezależnie od globalnej analizy makrootoczenia musi prowadzić analizy w wymiarze regionalnym i lokalnym na potrzeby swoich filii zlokalizowanych na różnych kontynentach i w różnych krajach.



WAŻNE

Makrootoczenie możemy podzielić na następujące segmenty:

- **otoczenie ekonomiczne,**
- **otoczenie technologiczne,**
- **otoczenie społeczne,**
- **otoczenie demograficzne, otoczenie polityczne i prawne,**
- **otoczenie międzynarodowe.**

Otoczenie ekonomiczne przedsiębiorstwa jest wyznaczane przez kondycję gospodarki. Najważniejszymi jej wskaźnikami są: stopa wzrostu ekonomicznego i zwrotu kapitału, stopa procentowa, kursy wymiany walut, poziom inflacji, stopa spożycia, poziom bezrobocia i zadłużenie.

Stopa wzrostu ekonomicznego ma bezpośredni wpływ na wielkość oraz rodzaj szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Wzrost ekonomiczny w całej gospodarce niesie ze sobą wzrost wydatków konsumentów, co stwarza szansę rozwoju organizacji oraz osłabia walkę konkurencyjną w obrębie poszczególnych branż. Recesja w gospodarce przynosi skutki przeciwne: spadek popytu, wzrost walki konkurencyjnej, często bankructwa najsłabszych firm. Recesja prowadzi również do wojen cenowych w gałęziach przemysłu znajdujących się w fazie dojrzałości, dlatego badanie trendów wzrostu gospodarczego jest niezbędne do budowania strategii przedsiębiorstwa.

Wysokość wskaźnika stopy procentowej w gospodarce determinuje poziom popytu na produkty przedsiębiorstwa. W gospodarce rynkowej typowym zachowaniem konsumenta jest pożyczanie pieniędzy na zakup towarów. Zagrożeniem dla rozwojowych, ekspansywnych strategii organizacyjnych jest wzrost stopy procentowej, szansą natomiast – jej obniżenie.

Wahania kursów walut w stosunku do dolara kształtują konkurencyjność na rynkach światowych. Jeśli wartość dolara jest porównywalnie niska w stosunku do innych walut światowych, to produkt wytworzony w Stanach Zjednoczonych jest relatywnie tani (w stosunku do wyprodukowanego w innych krajach) i konkurencyjny na rynkach światowych, nawet jeśli został wyprodukowany po relatywnie wyższych kosztach.

Równie ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego jest **stopa inflacji**. Inflacja może destabilizować gospodarkę, ograniczać tempo wzrostu ekonomicznego, powodując wzrost stopy procentowej i wahania kursów wymiany walut. Jeśli inflacja jest wysoka, to inwestowanie staje się hazardem. Prognozy dotyczące wzrostu ekonomicznego są zawodne i dominuje niepewność w budowaniu strategii.

Innymi elementami wyznaczanymi przez otoczenie ekonomiczne (rzadziej analizowanymi w podręcznikach dotyczących zarządzania strategicznego) są np. **sposoby funkcjonowania rynku, organizacja rynku kapitałowego, obrót papierami wartościowymi czy struktura gospodarki**. W wysoko rozwiniętych nowoczesnych społeczeństwach gospodarkę charakteryzuje otwartość, dominacja międzynarodowych korporacji, wchodzenie w alianse strategiczne przedsiębiorstw krajowych z kapitałem światowym. Podział pracy ma w nich charakter złożony i ograniczony. Istnieje specjalizacja gospodarki, której podstawą są cechy wyróżniające nie pojedynczych przedsiębiorstw, lecz całych sektorów czy gałęzi przemysłu.

Otoczenie technologiczne. Zmiany technologiczne mogą spowodować bardzo szybki upadek jednych gałęzi przemysłu i powstanie nowych, mogą więc oznaczać szansę dla jednych przedsiębiorstw, a zagrożenie dla innych. O sile wpływu zmian technologicznych na gospodarkę i zarządzanie świadczy **rozwój technologii internetowych** w ostatnich latach.

W ciągu kilku lat na podstawie technologii internetowych rozwinęła się tzw. **nowa gospodarka (*new economy*)**, oparta na powiązaniach informacyjnych, sprzęcie i technologiach cyfrowych, generująca zyski z usług informacyjnych. Powstał nowy rodzaj działalności – **e-biznes**, w którym dzięki Internetowi wyeliminowano tradycyjne kanały dystrybucji i stworzono nowe formy komunikacji między uczestnikami gospodarki. Zjawiskiem towarzyszącym szybkiemu postępowi technologicznemu jest dezindustrializacja. **Dezindustrializacja** nie oznacza zaniku przemysłu, tylko jego modernizację, znaczne zmniejszenie zatrudnienia oraz kurczenie się tradycyjnych gałęzi produkcji.

Otoczenie społeczne. W otoczeniu społecznym przedsiębiorstw obserwujemy zupełnie nowe zjawiska. Jednym z nich jest **rosnąca rola akcjonariuszy w procesach zarządzania**. Na porządku dziennym są zwolnienia prezesów wielkich korporacji wymuszane przez walne zgromadzenia, które zdymisjonowanym zarzucają błędy lub niedostateczną energię w zwalczaniu zjawisk kryzysowych.

Akcjonariusze wywierają wpływ na **definiowanie celów, strategię i sposób zarządzania przedsiębiorstwem**, domagając się programów obniżania kosztów, dezinwestycji, obniżania wynagrodzeń dla członków zarządu, poprawy informacji dla akcjonariuszy. Naciski i presje na firmy wywierane są głównie przez fundusze inwestycyjne i emerytalne, które dysponują dużymi pakietami akcji lub udziałów przedsiębiorstw.

Zjawiskiem społecznym, mającym ogromny wpływ na działania przedsiębiorstw, jest **odchodzenie od formy państwa opiekuńczego**. Przez wiele lat funkcjonowanie gospodarki rynkowej opierało się na kontrakcie społecznym gwarantującym i promującym zbiorowe oraz indywidualne bezpieczeństwo społeczne, dążenie do dobrobytu, równość szans, rozwój kultury narodowej itd. W latach 90. nast**ąpił** odwrót od idei państwa opiekuńczego.

Otoczenie demograficzne. Zmiany w populacji danego społeczeństwa powodują określone konsekwencje w budowaniu strategii ogólnogospodarczej oraz w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa. Powojenny *baby boom* w Stanach Zjednoczonych nie tylko wykreował nowe dziedziny wytwórczości, przyspieszył **wprowadzenie innowacji technicznych do produkcji masowej** (np. nowe generacje

pralek automatycznych), lecz także przyniósł w latach 60. następstwa strategiczne w postaci rozwoju przemysłu produkującego wyroby na potrzeby nastolatków.

Głębokie i ważne dla procesów gospodarczych i społecznych zmiany demograficzne zachodzą na całym świecie. **Zmniejszający się wskaźnik urodzeń** w Europie Zachodniej prowadzi do szybkiego starzenia się społeczeństwa. Zmienia to zasadniczo **strukturę popytu** na rynku europejskim, ogranicza rozwój przemysłów produkujących dla dzieci i ludzi młodych, tworzy zapotrzebowanie na dobra i usługi przeznaczone dla ludzi starszych.

Otoczenie polityczne i prawne. Czynniki polityczne i prawne mają duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Jedną ze znaczących tendencji obserwowanych na świecie jest **trend deregulacji**, znoszenia zakazów, restrykcji, barier prawnych, celnych itd. Dzięki tym tendencjom zmieniają się warunki konkurencji na rynkach światowych. Niewątpliwie **świat gospodarczy i świat polityczny są coraz bardziej ze sobą powiązane**, ale nie zawsze te więzi są korzystne dla przedsiębiorstw.

W każdym kraju polityka zagraniczna może stwarzać zachęty do handlu z określonymi krajami, a polityka pieniężna określa warunki opłacalności handlu zagranicznego. **Decyzja rządu o przystąpieniu do konkretnych organizacji międzynarodowych** czy układów może w znaczącym stopniu zmienić warunki działania przedsiębiorstw. Przykładem może być proces przystępowania Polski do Unii Europejskiej. Na wiele lat przed oczekiwaną datą wejścia do UE polskie przedsiębiorstwa musiały konkurować z przedsiębiorstwami europejskimi. Wynikało to ze stopniowego obniżania ceł, dostosowywania norm jakości do standardów europejskich oraz z innych zmian legislacyjnych związanych z procesem integracji.

Zmiany dokonywane w prawie regulującym działalność przedsiębiorstw, szczególnie w przepisach podatkowych i dotyczących zatrudnienia, tworzą nowe warunki ich funkcjonowania. Zmiany legislacyjne, ich rola i wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw są bardzo widoczne w gospodarkach dawnych krajów komunistycznych, nowe regulacje systemowo-prawne doprowadzają do restrukturyzacji całych sektorów i gałęzi wytwórczości.

Przy omawianiu problemów z zakresu otoczenia politycznego i prawnego nie można pominąć bardzo ważnego zagadnienia nowej **roli państwa wobec postępującej globalizacji**. Przedsiębiorstwa oczekują, że państwo z jednej strony będzie chroniło rynki dla ich produktów, a z drugiej – pomagało im rozwijać nowe wyroby i technologie. W związku z tymi nowymi oczekiwaniami większość państw przyjmuje bardzo zbliżone strategie. Mianowicie **za pomocą narodowych programów badawczych i udziału w międzynarodowych projektach publicznych**, przez umiejętne sterowanie rynkiem wewnętrznym (ulgi podatkowe, zamówienia publiczne, regulacje handlowe itp.) państwo dokonuje na dużą skalę transferu publicznych zasobów do prywatnych przedsiębiorstw.

W Europie proces integracji w obrębie Unii Europejskiej doprowadza do **unifikacji norm prawnych i standardów rynkowych** państw członkowskich oraz pretendujących do członkostwa, a także przyspiesza proces globalizacji.

Otoczenie międzynarodowe – to określony i dynamiczny układ współdziałania między czynnikami występującymi w otoczeniu krajowym i zagranicznym a czynnikami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym dla danego kraju. Zmiany w otoczeniu międzynarodowym mogą kreować zarówno **szansę dla ekspansji rynkowej**, jak i **zagrożenia dla przedsiębiorstw** działających tylko na rynkach wewnętrznych, narodowych. Istotnym czynnikiem jest tu poziom rozwoju przemysłu w różnych krajach.

Państwa rozwijające się, takie jak Brazylia, Korea Południowa, Tajwan i Chiny, stwarzają niektórym przedsiębiorstwom z krajów wysokorozwiniętych **szansę sprzedaży nowoczesnych technologii czy urządzeń**. Jednocześnie dla innych przedsiębiorstw z tych krajów stanowią zagrożenie **konkurencją tańszych towarów**.

Ustalenia podejmowane przez organizacje międzynarodowe, takie jak NATO czy Unia Europejska, eliminują, ze względów politycznych, niektóre kraje z aktywnego handlu międzynarodowego (Irak, Kuba), a innym tworzą warunki do przyspieszonego rozwoju (Jugosławia). **Międzynarodowa konkurencja** staje się coraz bardziej zacięta i przybiera coraz to inne formy. Restrykcje, sankcje i inne formy dyskryminacji stosowane wobec niektórych krajów mogą czasowo

ograniczać szanse rozwojowe przedsiębiorstw, zmieniać nasilenie konkurencji i zakres kooperacji międzynarodowej.

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa, które określane jest również jako otoczenie bezpośrednie bądź otoczenie konkurencyjne, to czynniki funkcjonowania firmy na danym rynku i w danej branży, wpływające na jego rozwój i funkcjonowanie.

W jego zakres wchodzą podmioty, które związane są z firmą i jej działalnością – klienci, dostawcy, konkurencja. Dokładna **analiza mikrootoczenia zarysowuje zagrożenia i szanse oraz poziom atrakcyjności przedsiębiorstwa**. Są to zewnętrzne elementy – grupy bądź organizacje, które mogą przyczynić się do działania firmy i mogą bezpośrednio wpływać na jej działanie. Mikrootoczenie przedsiębiorstwa nie jest jednak identyczne dla wszystkich firm.

Do segmentów mikrootoczenia można zaliczyć następujące poniższe grupy.

Odbiorcy. Jest to najczęściej najliczniejsza grupa, która wchodzi w skład mikrootoczenia. Odbiorcami określane są osoby, które nabywają od firmy jej produkty bądź usługi. Podczas analizy odgrywają istotną rolę z uwagi na siłę negocjacji, ponieważ znacznie wpływają na końcowy wyrób danego przedsiębiorstwa. Mogą mieć również wpływ na rozwój pracowników danej firmy, gdyż dzięki ich wymaganiom co do jakości towaru będzie istniała większa konieczność doszkolenia pracowników i unowocześnienia metod produkcji.

Dostawcy. Są to grupy, których rolą jest dostarczanie zasobów, takich jak np. energia czy środki produkcji. Przetargowa siła dostawców zależy m.in. od liczby dostawców w danym sektorze, od jakości wyrobu itp. Prawidłowa analiza dostawców może pozwolić na ograniczenie kosztów dostawy, nawiązanie dłuższej współpracy. Nie należy polegać na jednym dostawcy, gdyż może odbić się to negatywnie na funkcjonowaniu firmy w przypadku powstania problemów z dostawcą.

Pośrednicy. Są to podmioty na rynku, które odpowiedzialne są za dystrybucję produktów danej firmy do odbiorców. Najczęściej mają prawo własności wobec rozprowadzanego produktu na drodze od przedsiębiorstwa do nabywcy. Należy przeanalizować, czy firma wymaga pomocy przy rozprowadzaniu swoich towarów oraz czy wpłynie to na obniżenie kosztów przeciętnych dystrybucji.

Konkurencja. Są to podmioty, które stają się konkurencją dla innych przedsiębiorstw poprzez rywalizację o wszelkiego rodzaju zasoby, od klientów poczynając, poprzez dostawców, na sile roboczej kończąc. Najczęściej konkurentami są podmioty, które działają w tym samym sektorze i zatrudniają pracowników z podobnymi kwalifikacjami, dlatego istotne jest, aby podnosić ich kwalifikacje i organizować dla nich szkolenia.

Producenci substytutów. Są to przedsiębiorstwa, które zajmują się produkcją wyrobów zastępczych, spełniających podobne funkcje, ale są inne pod względem technologicznym.

Społeczność lokalna. Ludzie, media, związki, grupy, które znajdują w najbliższej okolicy przedsiębiorstwa. Są oni odpowiedzialni za kształtowanie opinii na temat danej firmy oraz jej produktów.

Administracja lokalna. Są to jednostki samorządowej i państwowej administracji, które odpowiedzialne są za takie czynności, jak wydanie zezwolenia na prowadzenie działalności, ochrona środowiska czy wydawanie decyzji odnośnie do inwestycyjno-rozwojowych przedsięwzięć.

Instytucje finansowe. Są to wszelkie banki oraz pośrednicy finansowi, a także ubezpieczyciele. Wpływają oni na kształtowanie się kosztów przedsiębiorstwa. Koszty kredytowe mają istotny wpływ na postęp w firmie oraz na zainwestowanie w jej rozwój.



WAŻNE

Analiza mikrootoczenia opiera się na dokładnym zbadaniu sektora działalności firmy. Umożliwia tym samym ocenę zarówno jego atrakcyjności, jak i stwarzanych dla organizacji szans i zagrożeń.

3. Innowacje a przedsiębiorczość

Innowacje to istotny czynnik stymulujący wzrost gospodarki i konkurencyjność firmy zarówno krajowej, jak i międzynaro-

dowej. Pojawia się pytanie, jak zatem stymulować innowacyjność, w jakich sektorach oraz jakimi instrumentami / metodami. We współczesnej firmie innowacje to opracowywanie i wdrażanie nowych koncepcji i technologii, które poprawiają jakość produktów i usług lub zwiększają wydajność produkcji (technologii czy świadczenia usług).

Przykładem może być **technologia informacyjna**, która zmieniła sposób produkcji i sprzedaży towarów oraz świadczenia usług, a jednocześnie stworzyła nowe rynki i modele biznesowe. Jednym z najważniejszych efektów innowacji jest ich wpływ na wzrost gospodarczy. W dużym uproszczeniu mogą one prowadzić do **zwiększania wydajności**, czyli osiągania większej produkcji przy takich samych nakładach. Liczne innowacje zostały zapoczątkowane właśnie w Europie i nadal jest ona innowacyjnym regionem, bez wątpienia dysponujemy potencjałem do dalszego wzmacniania naszej innowacyjności. W pierwszej dziesiątce krajów świata według opracowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne *Globalnego raportu konkurencyjności* (2019) znajdują się zaledwie trzy kraje strefy euro.

Od pewnego czasu utrzymuje się różnica w wysokości środków przeznaczanych na prace badawczo-rozwojowe przez strefę euro i inne najważniejsze gospodarki rozwinięte. Do tego dyfuzja innowacji w strefie euro wydaje się powolna. Najnowsze badania przeprowadzone przez EBC wykazały istnienie dużej różnicy w wydajności między przedsiębiorstwami o najwyższych i najniższych wynikach w tym zakresie. Oznacza to, że o ile dobrze działające, pionierskie firmy są bardzo innowacyjne, o tyle tzw. maruderzy czerpią z innowacji tylko niewielkie korzyści. **Środki strukturalne wspomagające innowacyjność to m.in. zwiększenie wydatków na prace badawczo-rozwojowe i inwestowanie w edukację, a także ułatwienie przedsiębiorcom zakładania nowych firm i szybszego wycofywania z rynku tych podmiotów, które ogłosiły upadłość. Innowacyjność mogą wspierać także same przedsiębiorstwa przez inwestowanie w swoich pracowników i prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych.**

Bez względu na rozmiar prowadzonej działalności **efektywne zarządzanie procesami innowacyjnymi** stanowi główny elementem konkurencyjności przedsiębiorstwa. O przewadze konkurencyjnej decyduje bowiem podatność na wdrażanie wszelkich zmian produktowych i technologicznych, zmian w systemie zarządzania czy w komunikacji z potencjalnym użytkownikiem produktu.

Mimo wielu czynników ograniczających wdrażanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach rolno-spożywczych ich realizacja jest niezbędna, pozwala bowiem na dalszy rozwój tych firm (często rodzinnych) oraz efektywniejsze dostosowanie do zmian zachodzących w jej otoczeniu, zdobywanie nowych rynków, a tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Konieczność sprostania coraz większym wymaganiom odbiorców i rosnącej konkurencji motywuje małe i średnie przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w różnych obszarach ich funkcjonowania[132].



WAŻNE

Innowacyjność firmy można zdefiniować na kilka sposobów.

Podstawowa definicja innowacyjnej firmy mówi, że jest to firma, która wdrożyła przynajmniej jedną innowację, natomiast firma innowacyjna w sferze produktów lub procesów (*product or process innovator*) została zdefiniowana jako firma, która wdrożyła innowację w obrębie produktu lub innowację w obrębie procesu.

Wszelkie działania związane z opracowaniem lub wdrożeniem innowacji, w tym wdrożenia zaplanowane na przyszłość, są zaliczane do działalności innowacyjnej.

Działalność innowacyjna prowadzona w danym okresie może mieć trojaki charakter: działalność *zakończona sukcesem*, czyli pomyślnym wdrożeniem innowacji (aczkolwiek nie ma wymogu, aby był to również sukces komercyjny); działalność *trwająca*, czyli działania w trakcie realizacji, które nie doprowadziły jeszcze do wdrożenia innowacji, lub działalność *zaniechana* przed wdrożeniem innowacji.

[132] Cyt. za: P. Kokot-Stępień, Zarządzanie innowacjami jako źródło konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, „Organizacja i Zarządzanie" 2017, z. 114, s. 222 i 227.

Można zatem stwierdzić, że:

- innowacje pozwalają na wprowadzanie produktów i technologii dotychczas nieobecnych na rynku, dają więc gwarancję uzyskania przez firmę rentowości,
- innowacje ułatwiają stworzenie dla firmy niszy produktowej, technologicznej bądź rynkowej,
- pozycja lidera nawet w wąskim obszarze zapewnia konkurencyjne dochody,
- innowacyjność tworzy silną pozycję przetargową w negocjacjach z odbiorcami,
- na wysokiej innowacyjności można budować prestiż firmy w środowisku regionalnym i krajowym.

Dla sektora MSP jako całości obecność firm wprowadzających innowacje oznacza lepsze wyniki ekonomiczne oraz wzrost konkurencyjności w skali gospodarki krajowej i w skali międzynarodowej.

W tradycyjnym ujęciu **innowacje (zmiany)** stanowią efekt procesu, który rozpoczyna wygenerowanie pewnej idei (pomysłu) nowego rozwiązania w dziedzinie produktu, technologii wytwarzania czy nowych systemów w dziedzinie zarządzania, ale także kultury i ekologii. W dziedzinie techniki i technologii innowacja ucieleśnia się w formie wynalazku, który ma określoną postać materialną bądź niematerialną dającą się opisać przy pomocy zbioru cech i właściwości. Jeżeli wynalazek odznacza się także cechą użyteczności i stosowalności o określonej wartości dla użytkownika, to można go nazwać innowacją[133].

[133] Komercjalizacja wyników badań naukowych – Praktyczny Poradnik dla naukowców, red. S. Łobejko, A. Sosnowska, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Departament Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich Wydział Innowacyjności, Warszawa 2013, s. 10.

Innowacja została zdefiniowana w „Podręczniku Oslo”[134]. **Innowacja (*innovation*)** to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi), lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. **Ta szeroka definicja** obejmuje szeroki zakres możliwych innowacji. Innowacje można w węższym ujęciu skategoryzować jako wdrożenie jednego lub kilku typów innowacji, np. innowacji w obrębie produktu i procesu. **Węższą definicję innowacji** w obrębie produktów i procesów można odnieść do definicji **innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów (TPP)** zastosowanej w drugim wydaniu „Podręcznika Oslo”.

Przyjęto, że **minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy.** Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.

Główny Urząd Statystyczny posługuje się definicją, w której przez innowacyjność rozumie się **zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczną umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych**. Innowacje oznaczają zmiany pozytywne.

Wiążą się z koniecznością wychodzenia naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom zmieniającego się otoczenia, lecz trzeba pamiętać, że często kolejność bywa odwrotna: to innowacja zmienia otoczenie – innowator swoim rozwiązaniem wprowadza nową jakość do życia ludzi.

[134] Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005, wyd. 3 w polskiej wersji: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008.

UWAGA

Trzeba pamiętać, że wiele innowacji zostało wdrożonych pomimo negatywnych wyników badań rynku i wbrew opiniom ekspertów[135].

Tabela 27. Definicje innowacyjności

Autor	Definicja
J. Schumpeter[136]	Komercyjne lub przemysłowe zastosowanie czegoś nowego: produktu, procesu, metody produkcji; nowego rynku lub źródeł dostaw; nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej
E. Mansfield[137]	Innowacją jest pierwsze zastosowanie wynalazku
M.E. Porter[138]	Do pojęcia innowacji M.E. Porter włącza ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonania danej rzeczy. Może się to ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji
R. Simonetti[139]	Innowacja to twórczy i interakcyjny proces wplątujący rynek i instytucje pozarynkowe. Innowacja składa się z twórczego użytku różnych form wiedzy, który odpowiada rynkowemu popytowi i wymaganiom wyznaczanym przez społeczeństwo innowacyjne

135 J. Fazlagić, Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP, PARP, Warszawa 2012, s. 19.
136 J. Schumpeter, Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
137 E. Mansfield, op. cit.
138 M. E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980, wyd. polskie: M. E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992.
139 R. Simonetti, D. Archibugi, R. Ewangelista, Product and process inovations: how they defined? How are they quantified, „Scientometrics" 1995, nr 32.

P. Drucker[140]	P. Drucker określił innowacje jako: „szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”
P. Kotler[141]	P. Kotler innowacje odniósł do dobra, usługi i pomysłu, które są postrzegane przez kogoś jako nowe. Pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy
R.W. Griffin[142]	Za innowacje uważa się kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług
D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush[143]	Innowacje to „zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji”
Council of Competitiveness 2005[144]	Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości
OECD 2005[145]	Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco usprawnionego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej lub relacji zewnętrznych. Działania innowacyjne mają charakter naukowy, technologiczny, organizacyjny, finansowy lub handlowy i mają prowadzić bądź prowadzą do wdrożenia innowacji
Business Council of New York State 2006[146]	Innowacja to połączenie inwencji, wglądu i przedsiębiorczości, które powoduje powstawanie nowych branż, tworzy nową wartości i tworzy nowe wartościowe miejsca pracy

140 P. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992.
141 Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
142 R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
143 D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, Makroekonomia, PWE, Warszawa 1997.
144 Catalyzing Cross-Border Innovation: The Mexican Life Sciences Initiative. Phase I Report, Council of Cmpetetiveness, December 2005.
145 Podręcznik Oslo, op. cit.
146 Business Council of New York State, http://www.bcnys.org/.

Innovation Vital Signs Project 2007[147]	Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań. Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nowa wiedzę i technologie do nowych przynoszących zyski produktów i usług na rynkach krajowych i międzynarodowych. Wysokie tempo innowacji prowadzi do tworzenia nowych rynków, wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy, bogactwa i wyższych standardów życia
Ross A. Webber[148]	Innowacją są wszelkie procesy badań i rozwoju, których podstawowym celem jest zastosowanie i użytkowanie ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji
A. Pomykalski[149]	Innowacja jest procesem obejmującym wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku oraz jego wdrożeniem w postaci produktu lub procesu

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowe różnice definicyjne polegają przede wszystkim na **dwóch odmiennych podejściach do innowacji:**

- w pierwszym traktuje się innowację jako pionierskie zastosowanie produktu lub procesu,
- w drugim uznaje się za innowację każde ich kolejne zastosowanie.

Innym czynnikiem różnicującym definiowanie „innowacji" jest ich postrzeganie. Warto zauważyć, że do połowy lat 90. „innowacja" była rozumiana jako wdrożenie lub zastosowanie wynalazku, produktu lub procesu. Dopiero R. Simonetti w 1995 r. podkreślił, że **innowacja to twórczy i interakcyjny proces**. Zauważył on, że **wdrożenie innowacji wymaga różnorodnych działań nie tylko od strony podmiotu adaptującego, ale również rynku i instytucji pozarynkowych**. To sformułowanie miało istotny wpływ na dalsze kształtowanie pojęcia innowacji[150].

147 B. Kalweit, E. Milbergs, R. S. Boege, Innovation Vital Signs Project, Technology Administration US Departament of Commerce, ASTRA, 2007.

148 R. A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.

149 A. Pomykalski, Innowacje, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.

150 M. Baraniak, Finansowanie działalności innowacyjnej indywidualnych gospodarstw rolnych województwa łódzkiego, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki 2019, s. 32–34.



WAŻNE

Innowacje należą do podstawowych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, a w otoczeniu silnie konkurencyjnym wręcz stają się postawą dominującą.

W takiej sytuacji przedsiębiorstwo, aby móc się rozwijać, potrzebuje innowacji: nowych produktów, procesów, usług, organizacji czy metod zarządzania lub marketingu. Prowadzą one z jednej strony do redukcji kosztów, z drugiej strony dają szansę na zdobycie / utrzymanie rynku poprzez tworzenie wartości dla klienta.

Proces ciągłego powstawania nowych rodzajów produktów i usług jest obrazem intensywności zmian strukturalnych we współczesnej gospodarce. Innowacje są rozumiane jako rezultat i jako proces.

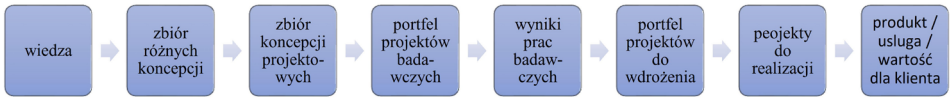
4. Firma innowacyjna

Firma innowacyjna (*innovative firm*) to firma, która wdrożyła innowację w rozpatrywanym okresie. Tak szeroka definicja firmy innowacyjnej nie zawsze będzie odpowiadać potrzebom polityki publicznej czy działalności badawczej. W wielu przypadkach użyteczna może być węższa definicja, szczególnie przydatna przy dokonywaniu porównań innowacji dla różnych sektorów, kategorii wielkości firm lub dla różnych krajów. Przykładem węższej definicji jest ta, która odnosi się do firm dokonujących innowacji w obrębie produktów lub procesów.

Firma dokonująca innowacji w obrębie produktów/procesów (*product/ process innovative firm*) to firma, która w rozpatrywanym okresie wdrożyła nowy lub znacząco udoskonalony produkt lub proces. Ta definicja, obejmująca wszystkie firmy, które wdrożyły innowację w obrębie produktu lub procesu, jest podobna do definicji „firmy

dokonującej innowacji TPP" (***TPP innovative firm***)[151]. Drogę od zasobu wiedzy do produktu rynkowego oraz wartości dla firmy i klienta pokazuje prosty schemat (schemat 3).

Schemat 3. Droga od wiedzy do produktu i wartości dla firmy i klienta



Źródło: opracowanie własne.

Na schemacie 3 w sposób uproszczony przedstawiono pełny przebieg procesu tworzenia i realizacji innowacji, który w warunkach gospodarki rynkowej powinien kończyć się sukcesem, dla wszystkich uczestników procesu, w postaci wartości dla firmy i klienta. **Procesowi komercjalizacji wyników badań naukowych towarzyszy zatem łańcuch tworzenia wartości dla klienta w uczelni i przedsiębiorstwie.**

Współczesne przedsiębiorstwo powinno być innowacyjne, otwarte na nowości, zdolne do wyszukiwania sygnałów z rynku i gotowe do wprowadzania zmian innowacyjnych. Wiąże się to nierozerwalnie z rozwijaniem swojej innowacyjności poprzez profesjonalne i kompetentne zarządzanie oraz tworzenie takich warunków pracy, które będą dla ludzi interesujące i atrakcyjne.

Wraz z pojawieniem się **innowacyjności rośnie konkurencyjność** przedsiębiorstwa, można więc uznać, iż jest ona jedną z jego cech, charakteryzującą się: poszukiwaniem, kreowaniem i wdrażaniem różnego rodzaju innowacji, umiejętnością podejmowania decyzji w sytuacji ryzyka lub niepewności, zdolnością ciągłej obserwacji rynku, wychwytywania z niego sygnałów i szybkiej reakcji na pojawiające się na rynku potrzeby, umiejętnością obserwowania i przewidywania działań konkurencji czy też przełamywaniem inercji innowacyjnej.

Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które potrafi tworzyć, pozyskiwać i absorbować innowacje oraz zdobywać informacje o rozwiązaniach innowacyjnych. Innowacyjność przedsiębiorstwa to wprowadzenie przez niego nowego rozwiązania w dziedzinie organizacji i zarządzania, technologii lub marketingu. Można tutaj również okre-

[151] Ibidem, s. 48–49.

ślić innowacyjność przedsiębiorstwa jako udoskonalanie i rozwijanie technologii eksploatacyjnych i produkcyjnych, dotyczących usług, sfery organizacji i zarządzania oraz zbieranie, przetwarzanie i udostępnianie informacji[152].

Przedsiębiorstwo innowacyjne według metodologii OECD to taki podmiot gospodarczy, który wdrożył przynajmniej jedną innowację (produktową lub procesową) w określonym, najczęściej 3-letnim okresie, pod warunkiem że jest to dla niego nowość. Przedsiębiorstwo innowacyjne jest definiowane jako inteligentna organizacja, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne dla wytworzenia produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności. Można powiedzieć, że pojęcie innowacyjności określa wyniki aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa w danym czasie i w danym miejscu.

Według innej definicji przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które[153]:

- prace i badania rozwojowe prowadzi w rozległym obszarze lub kupuje projekty nowych produktów/technologii, przeznaczając na ten cel stosunkowo duże nakłady finansowe,
- wdraża systematycznie nowe rozwiązania naukowo-techniczne oraz w sposób stały i ciągły wprowadza innowacje na rynek,
- ma znaczny udział nowości w ogólnej liczbie produkcji lub usług.

Innowacyjne przedsiębiorstwa najczęściej nazywane są[154]:

- innowatorami, czyli jednostkami, które jako pierwsze adaptują nowe idee i regularnie wprowadzają innowacje,
- wczesnymi adaptatorami, ostrożniejszymi w swych działaniach od innowatorów, ale charakteryzujące się dużą skłonnością do wprowadzania innowacji,

---

152 S. Gopalakrishnan, Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance, „The Journal of High Technology Management Research" 2000, Vol. 11 (1), s. 137–153.

153 Za: A. H. Jasiński, Przedsiębiorstwo innowacyjne, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 25.

154 Za: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, Przedsiębiorczość i innowacyjność, Difin, Warszawa 2010, s. 88.

- późną większością – adaptują innowacje z dużym opóźnieniem, zazwyczaj pod wpływem rachunku ekonomicznego bądź presji rynku,
- opieszalcy, czyli jednostki organizacyjne, które najpóźniej spośród jednostek danego rodzaju działalności wprowadzają innowacje.

Przedsiębiorstwo samo powinno wykształcić formę i schemat zachowań innowacyjnych, zarówno tych wewnętrznych, jak i w kontaktach z otoczeniem.

Najważniejszymi atrybutami przedsiębiorstwa innowacyjnego są:

- zdolność do generowania innowacji,
- kreatywność,
- zdolność wykorzystania potencjału innowacyjnego do utrzymania pozycji konkurencyjnej,
- duże kompetencje,
- możliwość przewidywania zmian otoczenia,
- zdolność do rozpoznania potrzeb klientów i ich zaspokojenia,
- posiadanie kadry innowatorów,
- elastyczność i możliwość dostosowania się do zmieniającego się i burzliwego otoczenia.

Firma aktywna innowacyjnie (*innovation-active firm*) to taka firma, która prowadziła działalność innowacyjną w rozpatrywanym okresie, przy czym zalicza się tu także działalność trwającą i zaniechaną. Innymi słowy, firmami aktywnymi innowacyjnie są firmy, które realizowały działalność innowacyjną w rozpatrywanym okresie, niezależnie od tego, czy ich działalność doprowadziła do wdrożenia innowacji, czy też nie. W okresie objętym badaniem statystycznym mogą powstawać nowe firmy, czy to tworzone całkowicie od podstaw, czy też wskutek fuzji, podziałów lub reorganizacji innego typu. Innowacyjność tych firm (firma innowacyjna czy firma aktywna innowacyjnie) określa się w taki sam sposób jak dla wszystkich pozostałych firm.

ZATEM:

Przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje (firma innowacyjna – proinnowacyjna) albo inaczej przedsiębiorstwo innowacyjne – to takie, które:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii),
- przeznacza na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- stale wprowadza innowacje na rynek.

Można uznać, że firma innowacyjna to taka, która cechuje się:

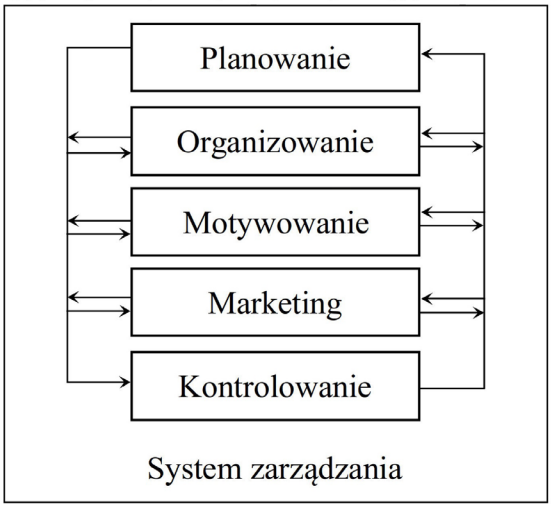
- zdolnością do permanentnego generowania innowacji,
- kreatywnością w tworzeniu nowych produktów i technologii,
- zdolnością tworzenia wiedzy i wykorzystywania jej w działalności innowacyjnej,
- zdolnością przewidywania przyszłości, strategicznym myśleniem,
- współdziałaniem z klientami, rozpoznawaniem ich bieżących i przyszłych potrzeb,
- elastycznością w działaniach dostosowawczych do zmian w otoczeniu,
- posiadaniem zespołu innowatorów realizujących cele strategiczne firmy.

5. Funkcje zarządzania przedsiębiorstwem

Proces zarządzania to ciąg następujących po sobie, często wzajemnie zależnych działań mających na celu takie oddziaływanie na system wykonawczy, jakie zapewnia wykonanie wyznaczonego zadania. Podstawowe rodzaje tych działań zwykle są nazywane funkcjami zarządzania. W ściślejszym ujęciu funkcja to określony zbiór typowych, zwykle zrutynizowanych, powtarzalnych i sformalizowanych proceduralnie grup czynności, wydzielonych ze względu na ich względną jednorodność i wyznaczone cele (zadania). Istnieje dość znaczne zróżnicowanie poglądów zarówno co do liczby, jak i kategorii

funkcji. Biorąc pod uwagę stopień zgodności poglądów jako podstawowe funkcje zarządzania, przyjmuje się: **planowanie, organizowanie, motywowanie (przewodzenie, pobudzanie), marketing i kontrolowanie, a także funkcję personalną, budżetowania, analizowania i decydowania**[155].

Schemat 4. Powiązania funkcji zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie jako funkcja zarządzania polega głównie na obmyślaniu zasobów (środków) i sposobów postępowania z uwzględnieniem zarówno celu, jak i warunków działania. Daje się ono zwykle sprowadzić do następujących etapów: określenia przedmiotu planowania, zbierania informacji, opracowania wariantów planu i jego optymalizacji, by określić cele (i zadania) instytucji i sposoby (usys-

[155] Na podstawie: M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, ABC, Kraków 2003; R. W. Griffin, op. cit.; A. K. Koźmiński, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006; J. Stoner, Ch. Wanker, op. cit.; A. Wajda, Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003; K. Klincewicz (red.), Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2016; J. R. Schermerhorn, Zarządzanie, PWE, Warszawa 2008; J. A. F. Stoner, E. R. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 2011; Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. praca zb., STRATEGOR, PWE, Warszawa 2007.

tematyzowane programy) ich realizacji, a także niezbędne zasoby (materialne, energetyczne, finansowe, informacyjne i inne).



WAŻNE

Przy określaniu przedmiotu planowania (celu lub wiązki celów) szuka się zwykle odpowiedzi na następujące pytania:

O jakie konkretne zadania chodzi? Jakie cząstkowe zadania można wyróżnić w tym zbiorczym zadaniu? Jaki jest ciężar gatunkowy poszczególnych zadań cząstkowych i waga ich wykonania dla osiągnięcia założonego celu? Czy chodzi o jednorazowe, powtarzające się (trwale obowiązujące) wykonanie zadań czy też o długofalowe określenie i realizację celów instytucji oraz pełnienie jej misji?

Odpowiedzi na te pytania dają już zarys konstrukcji planu (operacyjnego bądź strategicznego). Ustalenie celu (i priorytetów) instytucji umożliwia skuteczną koncentrację jej zasobów, energii i umiejętności na ważnych kierunkach działania.

W sformalizowanym **procesie planowania strategicznego** przeprowadza się następujący zespół działań:

- formułuje się ogólne cele organizacji (a ściślej określa się jej rolę, misję, cel ogólny i zadania);
- ocenia się aktualne zadania i jej strategię;
- analizuje i ocenia się otoczenie (rozpoznaje się strategiczne szanse i zagrożenia);
- bada się zasoby i umiejętności instytucji (rozpoznaje się jej mocne i słabe strony);
- określa się niezbędny zakres zmian obecnej strategii;
- opracowuje się kilka wariantów strategii;
- zapoznaje się z wariantami strategii, ocenia je oraz wybiera najkorzystniejszy do realizacji;
- wdraża się ostatecznie najkorzystniejszy wariant strategii (po opracowaniu stosownego planu);

- mierzy się i kontroluje proces jej wdrażania przez ciągły pomiar i porównywanie wyników dokonanych działań (stanów rzeczy i procesów) z odpowiednimi przewidywanymi stanami założonymi w strategii (w planie strategicznym).

Organizowanie jako funkcja zarządzania jest procesem dynamicznym, zmiennym w zależności od zadań instytucji i polega głównie na harmonizowaniu i integrowaniu pracy poszczególnych jej organów w sposób wyrównujący wszelkie odchylenia od prawidłowego działania całej jednostki. Jej istotą jest kształtowanie działalności przez właściwy dobór środków i wyznaczenie struktury organizacyjnej działania, to jest takiej całości złożonej z różnorodnych elementów, w jakiej celowy dobór i łączenie poszczególnych składników działania są skoordynowane. Zbudowana w ten sposób całość łącznie z osobowymi, rzeczowymi i informacyjnymi zasobami staje się przedmiotem zarządzania.

Organizowanie obejmuje **zespół działań** zmierzających do pozyskania i przygotowania zasobów (środków), a także warunków uznanych za niezbędne do wykonania ustalonych planów (zadań) ze szczególnym uwzględnieniem sfery organizacji pracy, zagadnień dotyczących działania indywidualnego i zespołowego ludzi, ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia, stosownego kształcenia, doskonalenia i rozwoju kwalifikowanego personelu, zwłaszcza kierowniczego, podziału pracy zarówno w obszarze działań kierowniczych, jak i wykonawczych, organizacji stanowisk pracy i zaopatrywania ich w niezbędne środki, doskonalenia sposobów i metod działania, warunków pracy itp.

Organizowanie jest procesem ciągłym, w związku z czym po zbudowaniu struktury działania możliwe są w niej korekty i usprawnienia. Zasadniczą rolę odgrywa tu struktura organizacyjna zarządzania. W celu zapewnienia jak najlepszego wykonania zespołu działań należy poznać zawarte w planie odpowiedzi na pytania: co? ile? gdzie? kiedy? kto? jak?

Następuje tu konkretyzacja działań określonych w planie, łączenie sposobów działania członków organizacji w pewne grupy działań osób odpowiedzialnych za ich realizację i inne.



WAŻNE

Organizowanie oznacza także, że kierownicy rozmieszczają i koordynują ludzkie, materialno-energetyczne i informacyjne zasoby, wiążą w całość poszczególne części wspólnego działania, aby założone cele (wyniki) zostały osiągnięte. Zapewnienie obsady, rozumianej jako dobór, rozmieszczenie, szkolenie, doskonalenie i rozwój personelu, należy również do organizowania jako funkcji zarządzania.

Organizowanie dąży do tego, by zaplanowane konkretne rozwiązania (zadania) dostosowane do struktury, zasobów (środków), warunków i celów instytucji były w praktyce realizowane.

Organizowanie jest więc procesem doskonalenia i rozwoju sposobów sprawnego osiągania wyznaczonego celu. Po opracowaniu planu i zapewnieniu jego strony organizacyjnej można podejmować działania skierowane na osiągnięcie celu (wykonanie zadania).

Wyniki osiągane w pracy przez indywidualnego pracownika zależą głównie od jego możliwości (zdolności i umiejętności wykonywania określonej pracy), środowiska pracy (narzędzi pracy, materiałów i informacji niezbędnych do wykonywania pracy) i jego motywacji.

Motywacja jest to zespół stymulujących czynników (zachęt) oddziałujących na pracownika, inicjujący jego zachowanie i sterujący nim w pożądanym kierunku; to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego człowiek pracuje. Motywowanie z kolei jest to proces menedżerski polegający na wpływaniu na zachowanie podwładnych z wykorzystaniem wiedzy o tym, co sprawia, iż pracownik zachowuje się w określony sposób (wiedzy głównie z zakresu psychologii i socjologii kierowania). W celu zrozumienia zachowania się pracowników w instytucji należy poznać powody skłaniające ich do określonego zachowania, a są nimi w zasadzie niezaspokojone potrzeby ludzkie.

WAŻNE

Motywowanie można ująć jako ogół skoordynowanych działań polegających na stwarzaniu warunków i powodowaniu, by postępowanie pracowników organizacji przyczyniało się do powodzenia jej całości i prowadziło do realizacji założonych celów (zadań) oraz na sprzyjaniu rozwojowi indywidualnemu i zespołowemu członków instytucji.

W nauce o zarządzaniu jest znana formuła Victora H. Vrooma, zgodnie z którą przydatność zawodowa pracownika jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji.

Człowiek źle umotywowany może być dla instytucji (przedsiębiorstwa, firmy, korporacji, urzędu) mało przydatny, choćby nawet miał wysokie kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie, dyspozycje psychofizyczne).

Schemat 5. Mechanizm motywacji



Źródło: opracowanie własne.

Marketing jako funkcja zarządzania polega na poznaniu obecnych i przyszłych potrzeb, życzeń i oczekiwań ludzkich (klientów i pracowników), celowym ich kształtowaniu i odpowiednim zaspokajaniu przez dostosowanie zasobów i umiejętności firmy do osiąganego (założonego) celu z uwzględnieniem warunków i wymagań otoczenia (rynku), z zastosowaniem zespołu narzędzi i metod marketingowych oraz innych niezbędnych działań kierowniczych.

Podstawowa działalność marketingowa, zwłaszcza w firmach, powinna integralnie się łączyć z kształtowaniem produkcji i produktów (dóbr i usług), ich ceny, podaży i wymiany za pośrednictwem kanałów dystrybucji oraz kreowaniem promocji – systemu komunikowania się z otoczeniem (społeczeństwem).

Przejawia się on głównie **w stałym badaniu rynku**, właściwym postrzeganiu potrzeb, życzeń i oczekiwań klientów, stałym doskonaleniu kwalifikacji i systemu motywacji pracowników, stwarzaniu odpowiednich warunków twórczej pracy, poszukiwaniu rozwiązań innowacyjnych, wyszukiwaniu nisz rynkowych, wchodzeniu w nowe rynki, tworzeniu nowych produktów i stwarzaniu korzystnego klimatu organizacyjnego w celu ich szybkiego wdrażania.

Marketing jest kategorią funkcjonalną, narzędzia bowiem i działania marketingowe ujmuje się nie z punktu widzenia podmiotowego, lecz pełnionych przez nie funkcji wobec klientów – odbiorców, konsumentów i klientów-pracowników. Pracownik firmy też staje się klientem i postępuje wobec niej jak klient na rynku, dokonując wyboru co do stopnia i natężenia angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe.

Przydatność zawodowa pracownika dla firmy zależy przede wszystkim od jego kwalifikacji i motywacji, ma konkretną wartość rynkową i mierzy się tym, co jest on w stanie uczynić dla pomnożenia jej korzyści. Na pracownika jednak patrzy się głównie przez pryzmat jego kwalifikacji (umiejętności) i tylko one są dla instytucji istotne, stanowią bowiem jeden z najcenniejszych jej zasobów do wykorzystania.

Kontrolowanie jako funkcja zarządzania polega na stałym i systematycznym nadzorze sprawowanym przez kierowników w stosunku do podwładnych oraz na koordynacji ich działań, by prowadziły one rzeczywiście do osiągnięcia założonych celów firmy.

6. Wybrane techniki zarządzania firmą

Przebieg procesów integracyjnych i dezintegracyjnych w każdej instytucji zespołowego działania zależy od jej formy organizacyjnej i procesu zarządzania. Jeżeli jest to sformalizowana instytucja (przedsiębiorstwo, firma, holding, urząd), należy mówić o uzależnieniu funkcjonowania mechanizmu integracyjnego od samego procesu zarządzania (kierowania) tą instytucją. Wyraźne powiązania między procesami integracyjnymi i dezintegracyjnymi a procesem zarządzania występują w dużych organizacjach gospodarczych i urzędach. W instytucjach tych uzależnienie funkcjonowania mechanizmu integracyjnego od procesu zarządzania (kierowania) polega na[156]:

- inicjowaniu i regulowaniu procesów integracyjnych w zarządzaniu;
- kontrolowaniu procesów dezintegracyjnych w ramach zarządzania.

W formach organizacyjnych zarządzania chodzi głównie o strukturę podmiotową tego procesu, to znaczy o cały personel zarządzający. To właśnie personel zarządzający reprezentuje na zewnątrz potrzeby i cele formalne instytucji, a wewnątrz niej – stawia formalne wymagania w stosunku do podległych pracowników. Personel zarządzający ulega również wpływowi sił integracyjnych i dezintegracyjnych. Nie zawsze reprezentuje on w sposób prawidłowy formalne cele i wymagania (potrzeby) instytucji. Aby jednak wyjaśnić rolę personelu zarządzającego w procesach integracyjnych i dezintegracyjnych, należy założyć, że personel ten właściwie reprezentuje formalne cele instytucji i stosownie do tych celów prawidłowo ustanawia formalne wymagania wobec podległych pracowników.

[156] Na podstawie: H. Mintzberg, The rise and fall of strategic planning, The Free Press, New York–Toronto 1994; H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. B. Lampel, Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. 2nd edition, Pearson Education Limited, Harlow 2009; M. Armstrong, op. cit.; R. W. Griffin, op. cit.; A. K. Koźmiński, op. cit.; J. Stoner, op. cit.; A. Wajda, op. cit.; M. J. Hatch, Teoria organizacji, PWN, Warszawa 2002; P. Hensel, Transfer wzorców zarządzania, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2007; A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Rozwój teorii organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2011; G. Morgan, Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 2006; E. Abrahamson, G. Fairchild, Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, „Administrative Science Quarterly" 1999, Vol. 44, s. 708–740.

W procesie zarządzania chodzi głównie o wypełnianie podstawowych funkcji zarządzania i o podejmowanie w ramach tych funkcji decyzji kierowniczych. W zespole podstawowych funkcji zarządzania w omawianych procesach szczególne znaczenie ma **funkcja motywowania (pobudzania)** podwładnych do działania. Decyzje podejmowane podczas wypełniania tej funkcji zarządzania dotyczą doboru, kombinacyjnych połączeń i sposobów stosowania środków (narzędzi) motywacyjnych, dzięki którym kierujący ma możliwości oddziaływania na podwładnych, pobudzając ich do koniecznych działań dla osiągania założonych celów (wykonania zadań). Bodźce działające na pracowników, w związku z wykonywaniem przez nich zadań cząstkowych, są interesującymi nas siłami integrującymi i siłami osłabiającymi więź pracowników z instytucją.

Niektóre z tych bodźców są **celowo stosowane** w ramach realizowanej w procesie zarządzania funkcji pobudzania. Źródłem tych bodźców są przeważnie te elementy sytuacji zawodowej, które mogą być celowo kształtowane (kontrolowane i regulowane) przez instytucję, a ściślej – przez reprezentujący ją personel zarządzający. Inne bodźce działają na pracowników **niezależnie od zamierzeń instytucji i personelu zarządzającego**. Źródłem tych bodźców z kolei są elementy sytuacji życiowej, bo sytuacje napięcia w domu z reguły negatywnie oddziałują na stany emocjonalne i fizyczne pracowników.

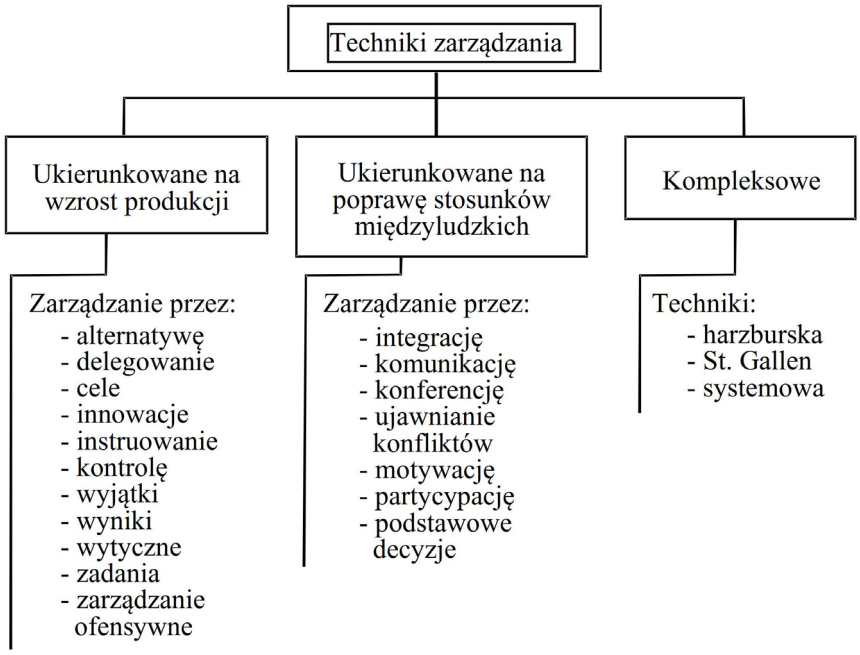
Zatem na pojęcie technik zarządzania składają się co najmniej dwa elementy:

- właściwości techniczne narzędzi działania (w tym wypadku chodzi o właściwości czynników motywacji – bodźców jako przedmiotów materialnych, środków finansowych bądź jako warunków, zdarzeń, sytuacji);
- umiejętności techniczne ludzi dotyczące posługiwania się tymi narzędziami.

WAŻNE

Techniki zarządzania to pomocnicze instrumenty zarządzania, składające się ze szczegółowych sposobów wykonania różnych prac cząstkowych w procesie zarządzania oraz sposoby nacisku (doboru, kombinacyjnych połączeń i stosowania środków motywacyjnych) na podwładnych, aby ich zachowanie było zgodne z wolą zarządzającego, to jest prowadziło do osiągnięcia założonych celów (wykonania zadań), przy uwzględnieniu cech tych środków i cech ludzi im poddawanych.

Schemat 6. Techniki zarządzania – klasyfikacja



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Podstawowe cele stosowania wybranych technik zarządzania

Rodzaje technik zarządzania	Główne cele stosowania technik
zarządzanie przez alternatywę	określenie alternatywy rozwiązań problemu i ocena ich użyteczności
zarządzanie przez delegowanie uprawnień	odciążenie przełożonego i wyzwolenie inicjatywy podwładnych
zarządzanie przez cele	zmiana orientacji pracy zespołu ze sposobu postępowania na wyznaczanie celu
zarządzanie przez innowacje	wyzwalanie innowacji organizacyjnych, technologicznych i ekonomicznych
zarządzanie przez instrukcję	zastępowanie więzi służbowych więziami funkcjonalnymi
zarządzanie przez integrację	wyrabianie poczucia przynależności do grupy
zarządzanie przez komunikację	swobodny dobór informacji potrzebnych do koordynacji i kontroli
zarządzanie przez konferencję	wzrost trafności decyzji kierowniczych na podstawie grupowego rozpoznania
zarządzanie przez ujawnianie i rozwiązywanie konfliktów	rodzące i objawiające się podczas konfliktu nowe pomysły wykorzystywane do rozwoju instytucji
zarządzanie przez kontrolę	korekta zadań, samokontrola
zarządzanie przez motywację	stwarzanie sytuacji przymusowych
zarządzanie przez partycypację	współudział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji i udział w ich realizacji
zarządzanie ofensywne	systematyczne udoskonalanie instrumentów planowania i kontroli oraz wykorzystywanie wszystkich posiadanych zasobów w celu zwiększenia efektywności działania
zarządzanie przez ustalanie reguł decyzyjnych	ustanowienie określonych reguł (zasad) podejmowania kolektywnych decyzji
zarządzanie systemowe	usprawnianie pracy administracji
zarządzanie przez wyjątki	odciążenie kadry przez przekazywanie zadań niekierowniczych na niższe poziomy
zarządzanie przez wyniki	koncentracja na podstawowych źródłach wzrostu wydajności
zarządzanie przez wytyczne	sztywny podział pracy, kierowanie za pomocą instrukcji
zarządzanie przez zadania	dokładne wyznaczenie zadań, pozwalające na lepsze ich zrozumienie i wykonanie

Źródło: opracowanie własne.

Do najstarszych technik zarządzania niewątpliwie należy zarządzanie przez delegowanie uprawnień MbD (ang. *Management by Delegation*). Jednak wśród autorów zajmujących się tą problematyką nie ma zgodności co do tego, czy ta technika zarządzania jest rzeczywiście odrębną techniką. Niektórzy bowiem twierdzą, że wynika ona z samego faktu hierarchizacji zadań w strukturze organizacyjnej instytucji. Jednak aby w możliwie prosty sposób przedstawić wzajemne powiązania różnych technik, będziemy ją traktować jako odrębną technikę. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień realizuje się przez podział pracy.

Delegowanie oznacza jednoczesne przekazywanie zadań, uprawnień i określanie odpowiedzialności (istotne jest przy tym właściwe zgranie wielkości zadań, kompetencji i odpowiedzialności) na niższych poziomach zarządzania. Maksymalny zakres delegowanych uprawnień jest wyznaczony przez kwalifikacje zawodowe, a tym samym przez stopień odpowiedzialności tego, komu się te uprawnienia deleguje. Przy tej technice personel powinien wykazać się samodzielnością i samokontrolą, kierownik jest w dużym stopniu odciążony od obowiązku ciągłego nadzoru i kontroli podwładnych.

Do podstawowych **zalet przekazywania uprawnień** należy niewątpliwie to, że osoba pozostająca bliżej miejsca działania może podjąć operatywną decyzję – lepszą niż osoba oddalona od miejsca działania; poza tym przekazując odpowiedzialność w dół, pobudza się inicjatywę kierowników niższych poziomów zarządzania. Oczywiście, istnieją pewne ograniczenia w przekazywaniu uprawnień, gdyż muszą być zachowane co najmniej trzy warunki: uprawnienia mogą być przekazane tylko na stanowisko, do którego dopływają potrzebne informacje, umożliwiające korzystanie z tych uprawnień, musi być zastosowana odpowiednia zachęta do podejmowania decyzji (korzystanie z uprawnień), zaś osoba, której przekazano uprawnienia, musi być zdolna do podejmowania decyzji.

Przyjęcie **techniki delegowania uprawnień** stwarza podstawę przekształcenia konkretnych celów instytucji w podcele i zadania cząstkowe dla poszczególnych ogniw organizacyjnych, czyli do zastosowania **techniki zarządzania przez cele MbO (ang. *Management by Objectives*)**. W tradycyjnym, hierarchicznym modelu organizacji i zarządzania instytucją proces definiowania jej strategii, misji,

celów i zadań przebiega od góry w dół; niższe poziomy zarządzania są przedmiotem kontroli dla zapewnienia zgodności ich działań z zamierzeniami poziomów wyższych. System kontroli zapewnia przełożonym informacje, na podstawie których mogą ocenić podwładnych, jak pracują (dobrze czy źle). Technika MbO próbuje odwrócić kierunek planowania w procesie zarządzania tak, aby przebiegał on od dołu w górę hierarchii organizacyjnej.

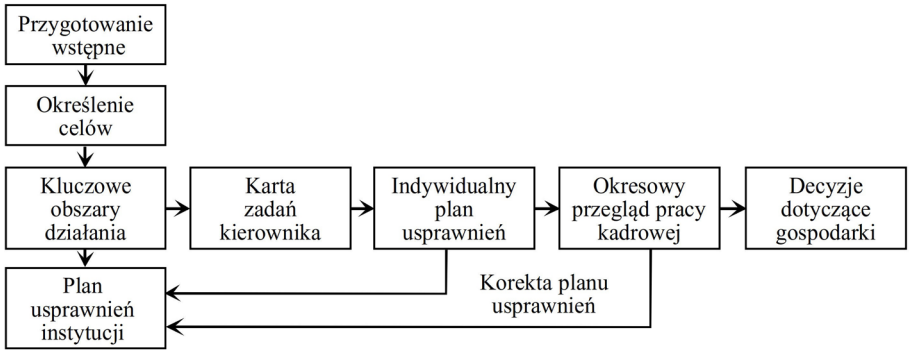
Podstawowym dążeniem w stosowaniu **techniki zarządzania przez cele** jest doprowadzenie do porozumienia między przełożonym i podwładnym, dotyczącego celów ciągłych i konkretnych zadań podwładnego.

Całość tej techniki sprowadza się w zasadzie do realizacji następujących kroków:

- kierownicy niższych poziomów zarządzania wspólnie ze swoimi przełożonymi uzgadniają, jakie cele i w jakim terminie mają być przez nich realizowane;
- uzgadniają też sposoby oceny stopnia realizacji celów;
- po upływie uzgodnionych terminów wspólnie przeprowadza się analizy wyników osiągniętych przez poszczególnych kierowników lub przez podległe im komórki organizacyjne oraz porównania z wyznaczonymi wcześniej celami;
- w przypadku niezadowalających wyników wspólnie opracowuje się plany doskonalenia sposobów działania oraz dokształcania współpracowników, aby im pomóc osiągnąć wyznaczone cele w następnym okresie.

Zasadniczą trudnością jest **określenie odpowiednich mierników oceny osiągniętych wyników**. Jeśli wyniki te nie dadzą się skwantyfikować, trzeba przyjąć inne kryteria oceny (jakościowe).

Schemat 7. Schemat postępowania w ramach techniki zarządzania przez cele



Źródło: opracowanie własne.

Procedura techniki zarządzania przez cele może też przebiegać w układzie przełożony – podwładny w następujących krokach:

- propozycje podwładnego – pierwszym krokiem jest zazwyczaj zaproponowanie podwładnemu pisemnego zestawienia jego ciągłych celów i konkretnych zadań na najbliższy okres; propozycja powinna określać, w jaki sposób będzie mierzyć się wykonanie zadań i za pomocą jakich mierników (wskaźników). Podwładny w tym kroku procedury ma zasadniczy wpływ na ustalanie kryteriów oceny;
- wspólne negocjacje i uzgodnienia – podwładny przedstawia swoje propozycje przełożonemu, obaj omawiają je, negocjują, korygują i ostatecznie dochodzą do pisemnego porozumienia w sprawie określonych celów i zadań podwładnego na nadchodzący okres;
- analiza i ocena – porozumienie jest traktowane jako dokument roboczy; do poszczególnych pozycji można w każdej chwili zajrzeć i dokonać niezbędnych analiz.



WAŻNE

Technika zarządzania przez cele, pomimo swojej atrakcyjności, nie jest łatwa do zastosowania. Wdrożenie jej w instytucji wymaga zgody wszystkich zainteresowanych stron; technika ta wymaga też ciągłej łączności i negocjacji między różnymi poziomami organizacyjnymi zarządzania.

Zarządzanie przez wyznaczanie celów ma, w porównaniu z innymi technikami zarządzania, charakter kompleksowy, to znaczy uwzględnia podstawowe funkcje zarządzania:

- **planowanie – przez określanie celów;**
- **organizowanie – przez delegowanie uprawnień do decydowania i ponoszenia odpowiedzialności oraz zapewnianie środków do realizacji celów;**
- **motywowanie – przez prowadzenie rozmów ze współpracownikami, obiektywną ocenę i odpowiednie wynagradzanie;**
- **kontrolę – przez analizę wyników i porównanie ich z założonymi celami.**

Przekazywanie i otrzymywanie takich informacji jak odchylenia od planu czy sytuacje wyjątkowe zaistniałe w instytucji doprowadziło do wykształcenia się w praktyce techniki zwanej **zarządzaniem przez wyjątki MbE (ang. *Management by Exceptions*)**. Istotną rolę odgrywa tu rozpoznawanie wyłaniających się trudnych problemów i przekazywanie informacji wyjątkowych, sygnalizujących, że konieczna będzie interwencja kierownika, a także takich zagadnień, jakie mogą być załatwione przy użyciu zwykłej procedury przez podwładnych.

Dla techniki tej są charakterystyczne:

- określanie sposobów pomiaru – bez zastosowania mierników czy wskaźników nie jest możliwe stwierdzenie, czy dana sytuacja jest wyjątkowa;
- określanie dróg osiągania wyznaczonych celów; podczas krytycznej analizy dotychczasowego działania zostaje wyznaczony nowy kierunek działania w przyszłości;
- porównywanie obecnego przebiegu działania z przebiegiem przewidywanym w celu stwierdzenia, czy występują odchylenia o wyjątkowym charakterze, wymagające interwencji kierownictwa;
- podjęcie stosownych decyzji, które:
  - mają doprowadzić przebieg działania do stanu przewidywanego,
  - wobec zmiany warunków mogą spowodować zrewidowanie wyznaczonych celów,
  - mają zapewnić wykorzystanie nowych możliwości.

W poznanej już **technice zarządzania przez cele, połączonej z techniką zarządzania przez wyjątki**, można doprowadzić do wysokiego stopnia koordynacji pionowej zadań. Jednakże instytucje pracujące na tych zasadach wykazują słabości w koordynacji poziomej (między równorzędnymi komórkami organizacyjnymi realizującymi inne podcele).

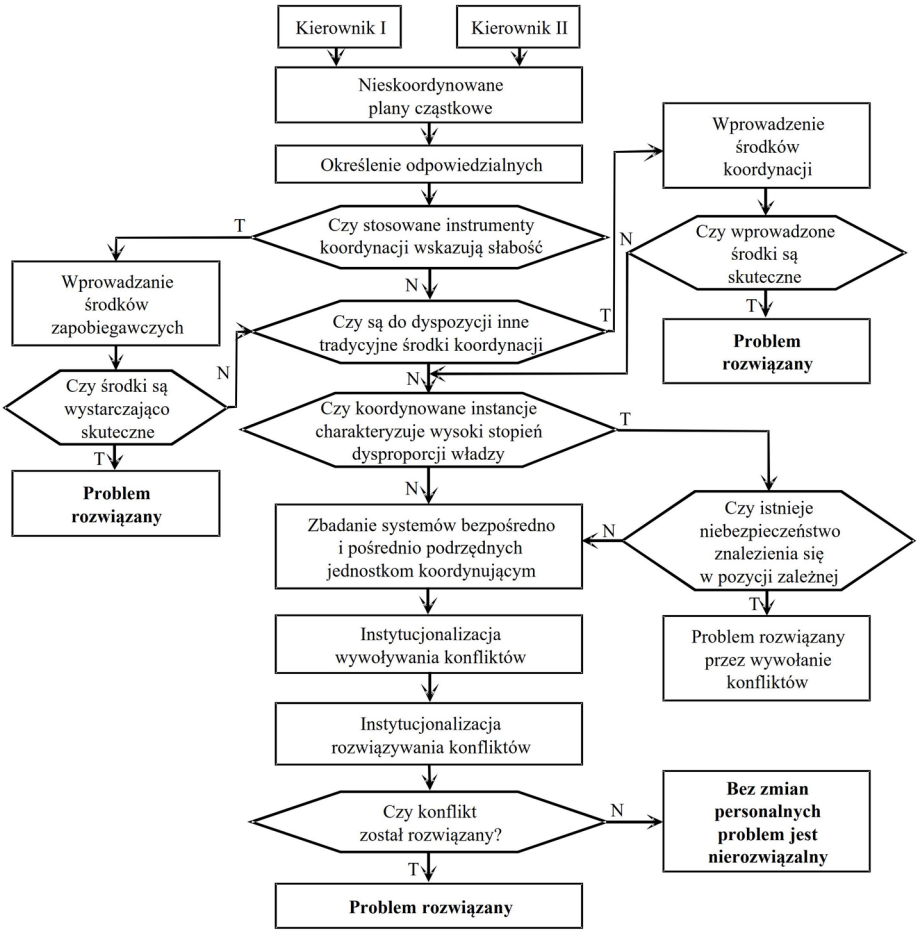
Słabości te wynikają przede wszystkim:

- ze specjalizacji i myślenia wąskimi kategoriami swojej jednostki organizacyjnej;
- z procedury wyznaczania celów, które są formułowane częściowo pod presją celów indywidualnych;
- ze skupienia się na kontroli środków, a nie na celach związanych z nimi decyzji;
- z subiektywnej selekcji informacji podczas samokontroli.

Jako antidotum na wspomniane słabości technik zarządzania stosuje się taki mechanizm organizacyjny, który umożliwia wczesną identyfikację i przezwyciężenie konfliktów wynikających z nieskoordynowanych celów cząstkowych w planie instytucji. Mechanizm ten nosi nazwę **zarządzania przez ujawnianie (wywoływanie) konfliktów MbC (ang. *Management by Conflicts*)**. Konflikty są istotnym przejawem każdego systemu społecznego, w tym także instytucji. Tradycyjna teoria organizacji uważała konflikty za zjawiska zdecy-

dowanie negatywne i starała się je likwidować, natomiast socjologia i współczesna teoria organizacji (paradygmat w naukach o zachowaniu) są skłonne zrobić użytek z konfliktów organizacyjnych dla dobra całej instytucji.

Schemat 8. Procedury ujawniania i rozwiązywania konfliktów



Źródło: opracowanie własne.

Rozbudowanie bardzo mocno funkcji kontroli, prowadzenie ciągłego bezpośredniego nadzoru w formie bieżącego porównywania osiągnięć z założeniami planu jest charakterystyczną cechą **techniki zarządzania przez wyniki MbR (ang. *Management by Results*)**. Przy zastosowaniu tej techniki naczelne kierownictwo sprzyja aktywności

i rywalizacji wśród pracowników, cała jego uwaga koncentruje się na osiąganiu, w cząstkowym zakresie, wyników. U podstaw tej techniki leży pełne wykorzystanie obecnie istniejących możliwości, bez próby rozwiązywania problemów, które mogą wyniknąć w przyszłości.

Zarządzanie przez motywowanie MbM (ang. *Management by Motivation*) – jest techniką zarządzania, której celem jest bezpośrednie włączenie pracowników w nurt działalności instytucji i możliwie najlepsze wykorzystanie ich wiedzy, umiejętności, uzdolnień i doświadczenia w wykonywaniu stawianych przed nimi zadań. Technika ta jest bardzo trudną sztuką, wymagającą umiejętnego stosowania różnorodnych środków motywacyjnych, jakimi są środki zachęty, perswazji i przymusu. Do celów zarządzania, ekonomiki i psychologii formułuje się różne zasady stosowanych środków w instytucji i uważa się, że jeśli będą przestrzegane, to przyniesie to pożądany skutek.

Wielu kierowników wie bardzo niewiele o motywacji, która w zasadzie wydaje się względnie prosta – **człowiek chce dobrze pracować i chce mieć osiągnięcia, ale chce też widzieć sens i użyteczność swojej pracy, czerpać z niej materialne i moralne korzyści oraz traktować ją jako zasadnicze źródło osiągania sukcesów życiowych**. Każdy pracownik chce po prostu odczuwać ze swej pracy satysfakcję i właśnie na tej bazie jest zbudowana technika zarządzania przez motywowanie. Technika ta tworzy zintegrowany zespół środków i reguł postępowania, stosowany w celu nakłonienia pracowników do działań zgodnych z celami (zadaniami) instytucji. Tworzy więc pewne ramy zachowań organizacyjnych pracowników, ukierunkowuje ich postawy, nadaje kształt ich pracy i określa jej styl, a zatem kształtuje korzystne warunki procesu regulacji ludzkimi czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia założonych celów (wykonania zadań).

Inną, niewątpliwie najtrudniejszą, techniką zarządzania, a jednocześnie coraz częściej stosowaną jest technika **zarządzania przez porozumienie – zgodę MbK (ang. *Management by Consent*)**. Technika ta w obecnym stadium rozwoju społecznego jest coraz częściej stosowana z tego względu, że pracownik stał się fachowcem (specjalistą). Pracownicy zatrudnieni w różnych instytucjach coraz częściej domagają się właściwego i poważnego ich traktowania. Chcą mieć również w zakładzie pracy **prawo do informacji, prawo do konsul-**

tacji, prawo do wyboru (jest to typowe zwłaszcza dla rozwiniętych społeczeństw przemysłowych). Ze względu na społeczny charakter pracy, produkcji i usług pracownicy są niejako współgospodarzami swego kraju. Zrozumiałe jest zatem, iż chcieliby swój status współgospodarzy egzekwować w codziennej praktyce. A z tego wyłania się potrzeba zarządzania przez porozumienie (jednomyślność, zgodę).

Omawiając techniki zarządzania, należy jeszcze wspomnieć o pewnej technice zarządzania (chociaż ma ona inny charakter niż techniki omówione), która powinna być brana pod uwagę podczas projektowania systemu zarządzania. Stwarza ona bowiem możliwości zwiększenia elastyczności zarządzania i jego lepszego dostosowania się do zmian występujących w otoczeniu.

Jest to technika **zarządzania projektem (ang. *Project Management*)**, realizowana za pomocą zespołów zadaniowych. W technice zarządzania projektem zespoły zadaniowe mogą pełnić wiele funkcji analityczno-diagnostycznych, projektowych, organizatorskich, technicznych, technologicznych, wdrożeniowych, ekonomicznych itp.

Zespół zadaniowy jest techniką i formą organizacyjną ściśle związaną z wykonaniem określonego projektu czy zadania. **Konkretne zadanie (projekt)**, wyznaczone przez kierownictwo, zostaje sprecyzowane pod względem treści, zakresu i terminu. W celu wypełnienia tego zadania powołuje się odpowiedni zespół, składający się z pracowników poszczególnych działów i wydziałów, którzy na czas wykonywania zadania są wyłączeni z normalnej działalności w swych macierzystych komórkach. Zwykle jest to tak dobrany zespół specjalistów, że zapewnia optymalne wykonanie zadania.

Pracą zespołu kieruje i ponosi za nią odpowiedzialność kierownik zespołu mający odpowiednie kompetencje. Zespół ma do rozwiązania jedno zadanie i może je rozwiązać tylko przy ścisłym współdziałaniu wszystkich członków zespołu. Poszczególni członkowie zespołu otrzymują do rozwiązania **zadania częściowe**; praca każdego członka jest jednak zależna od pracy pozostałych członków zespołu[157]. Zadania częściowe są tak szeroko ujęte,

[157] M. J. Hatch, op. cit.; P. Hensel, op. cit.; A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, op. cit.; G. Morgan, op. cit.

że umożliwiają wzajemną pomoc członków zespołu i poprawianie ewentualnych błędów.

Członkowie zespołu reprezentują różne komórki organizacyjne i razem pracują w określonym czasie do chwili rozwiązania problemu lub wykonania zadania, a następnie wracają do swoich komórek macierzystych. **Efektywność działania takiego zespołu** zależy od kilku czynników. Jak wykazuje dotychczasowe, bardzo niewielkie jeszcze, doświadczenie, dobrze jest, jeśli członkowie zespołu różnią się między sobą wykształceniem i doświadczeniem zawodowym, a także poziomem inteligencji i zdolnością twórczego myślenia. Korzystne jest również stosowanie różnorodnych metod w celu rozwiązania postawionych problemów. Musi istnieć jednak ścisły kontakt między członkami zespołu, gdyż wzajemne informowanie się o osiąganych wynikach sprzyja bieżącej kontroli postępu prac. Zespół taki musi też dysponować odpowiednim zasobem informacji.

W technice **zarządzania przez partycypację MbP (ang. *Management by Participation*)** wychodzi się od założenia, że podstawą zarządzania są trzy czynniki w formie wkładu: własnego kapitału, pracy i „myśli przedsiębiorczej". W związku z tym w decydowaniu o rozwoju i funkcjonowaniu instytucji oraz ponoszeniu stosownej odpowiedzialności powinni uczestniczyć zarówno przedstawiciele właścicieli kapitału i pracobiorców, jak i zarządy wykonawcze (kierownictwo). Przedstawiciele pracobiorców są wybierani przez ogół pracowników i mają kompetencje opiniodawczo-doradcze, a w pewnym zakresie – i decyzyjne. Ich udział w kierowaniu może przybierać formę współdziałania lub współdecydowania.



WAŻNE

Poziomy partycypacji odpowiadają stopniowi dopuszczenia podwładnych do decydowania.

Poziom uczestnictwa pracowników w zarządzaniu instytucją zależy od takich czynników, jak: osobowość menedżera, jego styl kierowania, przepisy formalne dopuszczające pracowników do współzarządzania, stopień przygotowania podwładnych do współdziałania lub współdecydowania oraz potrzeby i stopień ich zaspokojenia itp.

Jest to **technika kooperacyjnego zarządzania** stosowana na niemieckim obszarze językowym. Ma ona umożliwić wprowadzenie wielopodmiotowego stylu zarządzania tworzonego na podstawie delegowania uprawnień oraz współpracy między menedżerem i jego współpracownikami. W technice tej deleguje się nie tylko zadania i uprawnienia, ale także prawo **podejmowania decyzji i związaną z tym odpowiedzialność**. **Technika harzburska** jest krytykowana, uważa się bowiem, że nie stanowi przełomu w biurokratycznych strukturach organizacji, a co więcej – sprzyja zachowaniu tej formy organizacji, nie rozwiązując skutecznie zagadnień motywacji i identyfikacji pracowników z instytucją.

Technika zarządzania SIB została opracowana przez Szwajcarski Instytut Ekonomiki Przedsiębiorstwa (niem. *Schweizerischer Institut für Betriebswirtschaft*) i stanowi **syntezę techniki harzburskiej oraz zarządzania przez cele**. Jej charakterystyczną cechą jest łączenie systemu osobistego rozwoju i stylu zarządzania sytuacyjnie uwarunkowanego, zgodnie z którym przełożeni kształtują swój stosunek do podwładnych w zależności od istniejącej sytuacji.

W technice tej wyróżnia się **dwa rodzaje celów**, które powinny zapewnić osiągnięcie najkorzystniejszego wyniku w procesie zarządzania.

- Pierwsza grupa celów przyczynia się **do rozwoju instytucji** (cele funkcjonalne) i aby je zrealizować, ustala się określone dyrektywy

dotyczące planowania, zakresu realizowanych funkcji zarządzania, funkcji wykonawczych, sposobów oceny wyników oraz systemu kontroli.

- Druga grupa celów ma wpływać **na wzrost zysku** (cele produkcyjne) i określać zadania planowe, na bazie których wyznacza się wielkość możliwego do osiągnięcia zysku.

W technice **zarządzania MbPC (ang. *Management by Planning and Controlling*)** są eksponowane jedynie dwie funkcje zarządzania – planowanie i kontrolowanie, natomiast pozostałe funkcje nie są w zasadzie brane pod uwagę. Podstawą działania jest plan, który jednocześnie służy do kontroli i ustalania odchyleń między wynikami osiągniętymi i założonymi.

Technika zarządzania MbCD (ang. *Management by Control and Direction*) bazuje na autorytarnym stylu kierowania, nie ma tu delegowania uprawnień, a jedynie podział zadań i nadzór przełożonego nad wykonywaniem poleceń. Rezygnuje się w niej z innowacyjności pracowników, co nie zachęca ich do kreatywności i własnej inicjatywy w pracy.

Technikę MbB (ang. *Management by Breakthrough*) stosuje się w celu uzyskania przełomu w działaniu instytucji przez stałe kontrolowanie, by uniknąć niekorzystnych zmian. Tworzy się w tej technice wydział diagnoz, by odkryć możliwości usprawnień i zaprojektować doskonalsze, radykalne rozwiązanie problemu zarządczego, oraz wydział sterujący, na którym spoczywa obowiązek podjęcia niekonwencjonalnych działań. Decydujące znaczenie dla przełomu w działaniu ma postawa osobista i inicjatywa przełożonego.

7. Podstawowe zagadnienia marketingu

W ogólnym ujęciu **marketing** to:

- koncepcja zarządzania (nastawienie instytucji na rynek, odbiorców, rozwiązywanie problemów produkcyjno- bądź usługowo-rynkowych);
- forma organizowania rynku (funkcjonalna, produktowa lub regionalna organizacja marketingu);
- metoda działania (planowanie marketingowe, dobór, zestawienie i zintegrowanie narzędzi marketingowych, kontrola marketingowa).



WAŻNE

Istota marketingu polega na tworzeniu określonego zespołu użyteczności w postaci koncepcji, sposobu, formy, miejsca, czasu i posiadania. Dotyczy to w równym stopniu produktów materialnych (dóbr) i niematerialnych czynności (usług), mimo iż ich formy znacznie się między sobą różnią.

Działalność w zakresie marketingu koncentruje się głównie na problemach, procesach i zjawiskach rynkowych dotyczących produktów w różnych postaciach. Produktem w ujęciu marketingowym jest przedmiot (dobro) lub usługa (niemająca charakteru materialnego) w każdej transakcji zakupu lub sprzedaży.

Istotą marketingu jest zatem:

- **badanie i rozpoznawanie rynku (potrzeb, życzeń, pragnień, gustów i preferencji nabywców obecnych i potencjalnych, a także konkurencji),**
- **planowanie i umiejętne realizowanie w instytucji, zwłaszcza gospodarczej, polityki w zakresie produktów i usług, polityki cenowej, polityki sprzedaży (kanałów dystrybucji), polityki wspierania dystrybucji za pomocą wielu instrumentów komunikacji społecznej – promocji (*public relations*, *publicity*, reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej, sponsoringu, opakowania, znaków towarowych, targów, wystaw, prezentacji, degustacji produktów itp.) i polityki personalnej, z uwzględnieniem perspektywicznych zmian rynku i jego otoczenia w celu doprowadzenia do wymiany satysfakcjonującej jednostki (nabywców, konsumentów) i instytucje (przedsiębiorstwa, zrzeszenia, korporacje, holdingi, banki).**

Marketing obejmuje zatem całokształt przedsięwzięć podejmowanych przez instytucję **w celu przystosowania działalności do wymagań rynku i próby oddziaływania na zjawiska rynkowe**. Można go przedstawić jako zespół współzależnych i wzajemnie uzupełniających się co najmniej dwóch sfer[158]:

- **sfery badań marketingowych**, obejmującej badania zjawisk zewnętrznych, dotyczących funkcjonowania rynku, oraz zjawisk wewnętrznych, zachodzących w instytucji i jej strukturze;
- **sfery stosowania instrumentów marketingowych** (produkt, cena, dystrybucja i promocja oraz kwalifikacje personelu) i wykonywania czynności związanych ze sprzedażą produktów, a także oddziaływaniem na zjawiska rynkowe.

Działania instytucji można uznać za **zgodne z koncepcją marketingową**, jeśli poszczególne elementy należące do obydwu wymienionych sfer są wykorzystywane w sposób przemyślany, są ze sobą skoordynowane, a ich stosowanie jest podporządkowane realizacji ogólnego celu strategicznego.



WAŻNE

W obecnym świecie – świecie szybko zachodzących przemian, bardzo silnej i bezwzględnej konkurencji oraz świadomych swoich praw i preferencji konsumentów – pojawiła się potrzeba dalszego udoskonalania funkcji marketingowej instytucji (przedsiębiorstw).

[158] Na podstawie: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 2002; R. Kłeczek (red.), Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999; K. Mamcarz, Inwestorski marketing-mix: instrumenty sygnalizacji w komunikacji z inwestorami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012; J. Mazur (red.), Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2002; N. M. Pazio, Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013; J. Szwacka-Mokrzycka, Marketing: mechanizmy gry rynkowej, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.

Powstała nowa orientacja marketingowa – tzw. *marketing strategiczny*. Ta orientacja marketingowa wymaga odpowiedzi na następujące pytania: Kim są nasi odbiorcy? Czego chcą konsumenci? Co robią konkurenci? Jaka powinna być misja i główne cele firmy?

Konieczne są badania rynku, analiza konkurencji i integracja marketingu z celami głównymi firmy. Należy wytwarzać to, czego chcą konsumenci, a ponadto znaleźć i podkreślić swoją przewagę konkurencyjną (czyli to, co nas pozytywnie wyróżnia spośród producentów analogicznego dobra czy analogicznej usługi) i systematycznie podczas promocji swoich produktów wpływać na odczucia nabywców.

W centrum zainteresowania marketingu znalazła się wreszcie **strategia produktu**. Oznacza to, że na podstawie badania rynku planuje się innowacje, kreuje nowe produkty i ich rozwój oraz stosuje się jednocześnie aktywne metody ekspansji na rynku, a ściślej – w świadomie wybranym segmencie rynku. Instytucja działająca na rynkach charakteryzujących się wielką niepewnością musi każdorazowo odpowiedzieć co najmniej na następujące pytania:

- Czy będzie mogła ulokować w danym sektorze rynku pożądaną liczbę produktów?
- Czy zdoła utrzymać lub zwiększyć swój udział na rynku?
- Czy otrzyma odpowiedni zysk konieczny do dalszej ekspansji?
- Czy zdoła utrzymać lub wzmocnić dobry wizerunek – *image* instytucji (będący sam w sobie cenną wartością handlową)?

Zasadniczą funkcję w tym względzie pełni ciągły **proces innowacji i doskonalenie jakości produktów**, na rynku bowiem nasyconym nie cena, lecz właściwie jakość produktów staje się podstawowym narzędziem konkurencji. W związku z tym badanie cykli „życia" produktów (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek sprzedaży) i zachowania się podmiotów rynkowych w zależności od faz rozwoju produktów (faza rozruchu, faza ustabilizowanej produkcji i faza likwidacji) powinno stać się przedmiotem stałej analizy działu marketingowego instytucji (działu marketingu i sprzedaży).

Przedmiotem regulacji działań marketingowych, przeprowadzanej z wykorzystaniem zasad marketingowych, jest **sfera instrumentalno-czynnościowa**. Sfera ta jest częścią składową marketingu i określa zakres jego instrumentów oraz działań. Istnienie sfery instrumentalno-czynnościowej nie ukazuje sposobu jej kształtowania i wykorzystania na rynku; jest to związane z koniecznością stosownej jej regulacji, zgodnej z oddziaływaniami na zjawiska rynkowe. Sfera instrumentalno-czynnościowa marketingu i zasady marketingowe są pojęciami ze sobą sprzężonymi. Sfera instrumentalno-czynnościowa, żeby była elementem składowym marketingu, powinna być regulowana za pomocą **zasad marketingowych**.

Z kolei zasady te (jako regulatory) oddziałują na sferę instrumentalno-czynnościową, która jest ich przedmiotem regulacji.

Na ich podstawie można wyróżnić:

- programowanie, projektowanie i organizowanie czynności oraz działań marketingowych;
- programowanie, projektowanie i wykorzystanie narzędzi marketingowych.

Relacja sfery instrumentalno-czynnościowej marketingu do zasad marketingowych to relacja zachodząca pomiędzy badawczą oraz narzędziową sferą marketingu a sposobem jej kształtowania i wykorzystania na rynku.



WAŻNE

Celem zasadniczym regulowania za pomocą zasad marketingowych jest funkcjonalnie wydzielony zbiór zjawisk i procesów (gospodarczych i usługowych) dotyczących obsługi rynku.

Zbiór ten składa się ze zdarzeń i działań związanych z identyfikacją potrzeb, pragnień i preferencji klientów oraz warunków działania, odnoszących się do kształtowania produktów, zespołu czynności związanych z dostarczeniem produktów do miejsc sprzedaży oraz oferowanie ich klientom (nabywcom), jak również działań mających na celu aktywnie wpływać na popyt i inne zjawiska oraz procesy rynkowe.

Ogół tych działań tworzy i kształtuje dwukierunkowy proces przebiegający między sferą wytwarzania i sferą konsumpcji.

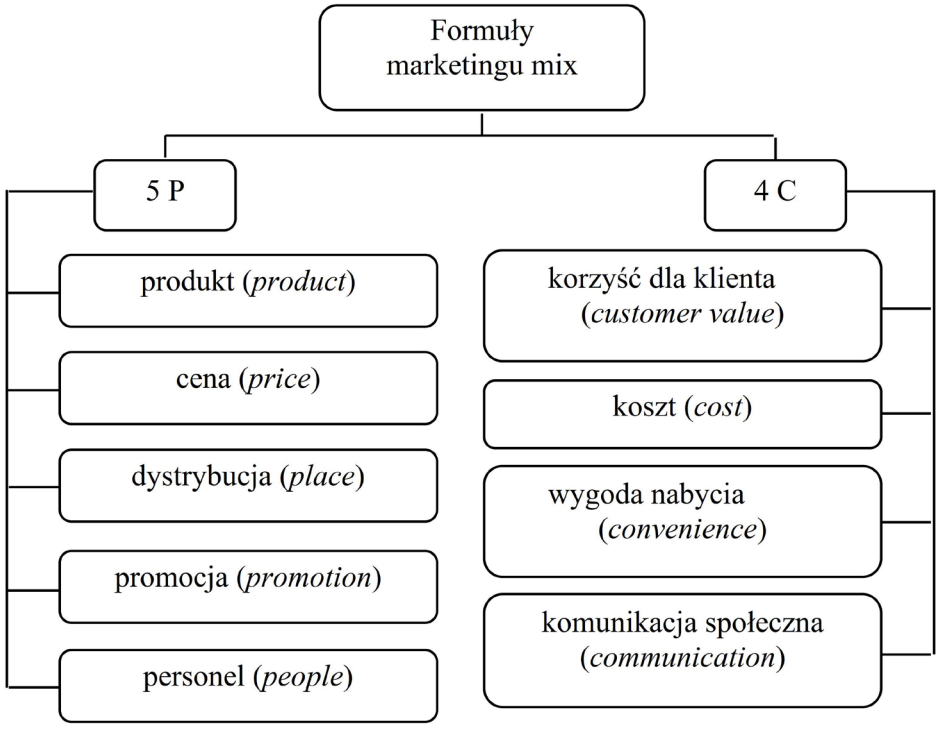
Marketing mix to zintegrowany zespół określonych narzędzi marketingowych wraz z odpowiednim ich doborem i ukształtowaniem oraz z regułami właściwego ich stosowania w procesie oddziaływania na rynek. Oczywiście głównymi celami są promocja i sprzedaż wytworzonych dóbr przemysłowych i świadczonych usług po cenach satysfakcjonujących zarówno nabywcę, jak i producenta, przy czym producent dąży do osiągnięcia zysku finansowego i opanowania rynku (a właściwie jego określonego segmentu) oraz do kształtowania i wzbogacania korzystnego, budzącego zaufanie wizerunku instytucji.

Tworząc marketing mix, należy przestrzegać następujących reguł:

- narzędzia marketingowe tworzą system, muszą być łącznie analizowane, projektowane i stosowane;
- projektowanie wykorzystania zespołu narzędzi marketingu powinno poprzedzać podjęcie produkcji lub dokonanie hurtowego i detalicznego zakupu gotowego produktu i służyć do weryfikacji

zamierzenia gospodarczego oraz do przygotowania pełnego programu wprowadzenia i obiegu produktu na rynku;
- budowę narzędzi marketingu mix należy rozpocząć od produktu, a następnie projektować jego cenę, dystrybucję i promocję;
- określenie jednego narzędzia marketingu mix wpływa na pozostałe, co oznacza konieczność zachowania wewnętrznej zgodności i wzajemnego skoordynowania całego układu;
- marketing mix opracowuje się w sposób wysoce zindywidualizowany dla każdego produktu, rodzaju nabywców i segmentu rynku w zależności od chłonności rynku i siły oddziaływania konkurentów.

Schemat 9. Formuły marketingu dla producenta i klienta



Źródło: opracowanie własne.



WAŻNE

Kompozycja marketingu mix wskazuje na potrzebę zapewnienia określonego związku między zespołem potrzeb, wymagań i oczekiwań nabywców a sposobem ich zapewnienia przez zbudowanie i oddziaływanie narzędzi marketingowych.

Niezbędny jest związek między narzędziami marketingu mix, które tworzą system wymagający łącznego analizowania, projektowania i stosowania z odpowiednim wyprzedzeniem podjęcia produkcji, a następnie w czasie znajdowania się produktu na rynku.

Budowa poszczególnych narzędzi i całości układu marketingu mix powinna być dostosowana do konkretnych produktów (dóbr i usług), ich nabywców w poszczególnych segmentach rynku i kanałów dystrybucji oraz konkurencyjna względem produktów innych instytucji w tych samych segmentach rynku**.**

Narzędzia marketingu mix powinny być więc stosowane w praktyce w sposób zintegrowany z uwzględnieniem warunków rynkowych, szczególnie konkurencji.

Ważnym elementem w zintegrowanym zespole działań marketingowych jest **prawidłowo opracowana oferta**. Zespół czynności składający się na **proces tworzenia oferty** tworzą:

- identyfikacja potrzeb nabywców;
- projektowanie produktu odpowiadającego tym potrzebom;
- odpowiednie informowanie obecnych i potencjalnych nabywców o produkcie (promocja);
- umożliwienie zakupu produktu w czasie i miejscu odpowiadającym potrzebom konsumentów;
- określenie ceny oferty z właściwym uwzględnieniem kosztów, konkurencji i popytu;
- dostarczenie niezbędnych dodatkowych informacji i usług w celu zapewnienia satysfakcji nabywcy (konsumenta).

Instytucje nowocześnie zarządzane już dzisiaj dążą do poszukiwania sposobów spełniania oczekiwań korzystnych zarówno dla firmy (zyski), jak i nabywcy – konsumenta (satysfakcja). Takie podmioty gospodarcze, oprócz orientacji na nabywcę (konsumenta), cechuje także:

- posiadanie jasno określonej wizji tego, co jest ważne, odpowiednie i motywujące zarówno konsumenta, jak i pracowników firmy;
- zrozumienie (odkrycie) swojej misji (powołania), to jest szczególnego powodu istnienia firmy;
- skupienie uwagi na nadrzędnych korzyściach konsumenta, a więc na odpowiednich wartościach, a nie tylko na cenach;
- wprowadzanie innowacji polegających zarówno na ulepszaniu produktów, jak i na podejmowaniu wysiłków mających na celu dotarcie do konsumentów;
- podejście długofalowe, polegające na rozpoznawaniu i analizowaniu zmian na rynku oraz planowaniu i wdrażaniu (z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym) projektów umożliwiających szybkie i elastyczne zaspokajanie pojawiających się potrzeb i życzeń nabywców (konsumentów);
- traktowanie inwestycji jako warunków koniecznych do osiągnięcia ambitnych celów firmy, przy założeniu, że potrzeby rynku stanowią główne kryterium inwestycji;
- zaangażowanie w nieustający atak, ekspansję na rynku, co zwiększa motywację pracowników do twórczej pracy, a konkurentów zmusza do obrony;
- zdolność szybkiego reagowania na potrzeby konsumentów, działania konkurencji i zmiany w otoczeniu.

Strategia marketingowa w zasadzie oznacza sztukę odpowiedniego przygotowania i przeprowadzania wielkich operacji w taki sposób, aby w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń osiągnąć główny cel, sztukę określenia celu ogólnego (kierunku), uruchamiania zasobów oraz doboru sposobów działania, które mają doprowadzić do osiągnięcia celu głównego instytucji. Stanowi więc ona w instytucji długofalową politykę wyznaczającą zasadnicze kierunki, reguły, środki i sposoby działania, konieczne do osiągnięcia ważnych, długookresowych celów, zachowania równowagi wewnętrznej i w stosunku do otoczenia oraz zapewnienie instytucji korzystnych warunków istnienia i rozwoju.

Strategia rynkowa opiera się na założeniu, że rynek reaguje na działania marketingowe i że działania te umożliwiają jego aktywną obsługę. Jest więc ona pewną koncepcją obsługi rynku, uwzględniającą perspektywiczne zmiany rynku i otoczenia, wskazującą cele, środki i sposoby realizacji. Polega na wyborze produktów i rynków, utrzymaniu lub zwiększaniu udziałów na tych rynkach przez stosowanie zintegrowanego zespołu narzędzi marketingowych. W nowocześnie zarządzanej instytucji każda strategia jest strategią rynkową – strategią marketingową, obejmującą cele główne sformułowane dla rynku, oraz środki i sposoby ich realizacji, z uwzględnieniem ograniczeń i zmian warunków otoczenia. Strategia jest pewnym sposobem postępowania, drogą, po której instytucja pragnie zmierzać ku przyszłości i stale ją doskonalić, aby osiągnąć długofalowe cele rynkowe, zachowując równowagę względem otoczenia.

Celem strategii marketingowej jest wyodrębnienie i podział rynku oraz takie jego opanowanie, aby można było zminimalizować siły konkurentów i uzyskać największe korzyści własne. Skuteczność takiej strategii w dużym stopniu zależy od właściwej analizy szans i okazji rynkowych oraz kompozycji narzędzi marketingu mix. Instrumentami tymi są: produkt, cena, dystrybucja, promocja, komunikacja społeczna, a także polityka personalna. Instrumenty te, prawidłowo dobrane, zintegrowane i zastosowane, powinny dać odpowiedź na następujące, ważne dla budowy strategii, pytania:

- Jakie produkty (dobra i usługi) powinny być zaoferowane na rynku (mix produktowy)?
- Na jakich warunkach i po jakich cenach produkty te powinny być oferowane odbiorcom (mix kontraktowy)?
- Kto ma to robić i kto jest za to odpowiedzialny (mix personalny)?
- Do kogo i przez jakie kanały dystrybucji powinny docierać produkty (mix dystrybucji)?
- Jakie specyficzne sposoby wpływania na rynek i promowania sprzedaży powinny być zastosowane (mix komunikacji, mix promocji)?

Opracowując zatem strategię marketingową, trzeba dokładnie przeanalizować informacje dotyczące chłonności rynku i jej zmiany, segmenty rynku i ich postrzeganie, potrzeby i oczekiwania odbiorców oraz ich spodziewane (posybilne) zmiany, a także możliwości i siłę

konkurentów. Następnie należy wybrać najkorzystniejszą strategię (jeśli opracowano kilka jej wariantów) bądź zatwierdzić wariant przygotowany.

Tabela 29. Formy strategii oparte na interakcjach pomiędzy rynkiem a produktem

		Produkt	
		dotychczasowy	**nowy**
Rynek zbytu	**dotychczasowy**	penetracja rynku	rozwój rynku
	nowy	rozwój rynku	dywersyfikacja

Źródło: opracowanie własne.

W strategii penetracji rynku przyjmuje się, że instytucja dąży do rozwoju, wykorzystując w pełni możliwości, jakie dają dotychczasowe produkty i dotychczasowe rynki zbytu. Jej działania polegają głównie na:

- intensyfikacji spożycia dotychczasowych odbiorców (częstsze zakupy, większe ilości jednorazowo kupowanych produktów i usług);
- pozyskiwaniu nowych odbiorców dla dotychczasowych produktów przez „załamanie" lojalności nabywców produktów konkurentów;
- pozyskiwaniu odbiorców, którzy do tej pory nie kupowali produktów tej instytucji.

Strategia penetracji rynku zakłada więc zwiększenie sprzedaży produktów przez dotychczasowych nabywców oraz zainteresowanie zakupami i stymulowanie (promowanie) ich w przypadku nabywców potencjalnych. W strategii tej nie przewiduje się wprowadzenia nowych produktów, lecz intensyfikację działań w dziedzinie promocji i sprzedaży już istniejących produktów.

Podstawą działalności są istniejący produkt oraz rynek. Istniejący produkt może być dostosowany do istniejącego rynku przez zmianę narzędzi marketingu (m.in. promocji, reklamy, form sprzedaży) w warunkach, w których trudności w sprzedaży produktu wynikają z nieodpowiednio opracowanej strategii sprzedaży lub z utrzymywania

jej w niezmienionej postaci, mimo postępującej utraty zdolności produktu do zaspokajania potrzeb konsumentów w danym segmencie rynku. Strategia penetracji rynku może być stosowana w warunkach rynku nasyconego i ustabilizowanego oraz w sytuacji, gdy produkty znajdują się w dalszych fazach swojego cyklu życia (dojrzałość, spadek sprzedaży).

Stosowanie **strategii rozwoju rynku** oznacza, że rozwój instytucji następuje przez oferowanie i wzrost sprzedaży dotychczasowego produktu, ale o innym przeznaczeniu i w innym segmencie rynku. Rozszerzenie rynku następuje przez takie działania, jak:

- opanowanie nowych rynków i wejście, przez ekspansję, na rynek regionalny, krajowy, a nawet zagraniczny;
- „wniknięcie" na rynki dodatkowe przez znalezienie nowych zastosowań do tej pory wytwarzanych produktów (np. sprzedaż produktów komplementarnych);
- zdobycie nowych segmentów rynku, dzięki radykalnej zmianie sposobów promocji i sprzedaży produktów (dóbr i usług).

Stosowanie tej strategii oznacza więc wychodzenie poza już istniejący rynek. Możliwości takie są dość duże – od poszukiwania nowych sposobów wykorzystania produktu do radykalnej zmiany kompozycji marketingowej, to jest marketingu mix (zmiany w strukturze jego elementów) i wejścia na zupełnie nowe rynki zbytu.

W strategii rozwoju produktu rozwój instytucji dokonuje się przez oferowanie na dotychczasowym rynku nowych lub udoskonalonych produktów, ale wciąż spełniających swoje podstawowe przeznaczenie. Rozwój produktu dokonuje się przez:

- wynalezienie nowych właściwości i zastosowań produktu;
- wytwarzanie zróżnicowanych pod względem jakości odmian produktu;
- opracowanie dodatkowych modeli i wielkości produktu.

Możliwości działania instytucji w ramach tej strategii są bezsprzecznie duże i zależą głównie od zdolności innowacyjnych. Często dokonanie nawet nieznacznych usprawnień, poprawiających jakość, funkcjonalność i estetykę produktu, umożliwia lepsze przystosowanie do potrzeb konsumentów i wzrost zainteresowania ze strony nowych nabywców, a tym samym – wzrost sprzedaży.

Dywersyfikacja jest pojęciem kompleksowym, wielowarstwowym i wieloznacznym. Ogólnie ujmując: dywersyfikacja polega na przegrupowaniu zasobów będących w dyspozycji instytucji na działania zasadniczo odmienne od dawniejszych. Rozwój instytucji następuje przez odchodzenie zarówno od dotychczasowych technologii wytwarzanych produktów, jak i dotychczasowej struktury rynku. W strategii dywersyfikacji instytucja wchodzi zatem na nowe rynki i oferuje nowe produkty. Ten rodzaj strategii oznacza więc nie tylko wzrost, ale również **zmianę kierunku działalności instytucji gospodarczej**.

Cele te osiąga się przez następujące działania:

- **dywersyfikacja pozioma**, która polega na wprowadzaniu na rynek nowych produktów, związanych z jego *know-how* – tradycjami i doświadczeniem technologicznym oraz możliwościami finansowymi i marketingowymi. Produkty te zaspokajają inne potrzeby lub podobne potrzeby konsumenta w inny sposób albo zaspokajają więcej tych potrzeb, co sprzyja umocnieniu konkurencyjnej pozycji dostawcy;
- **dywersyfikacja pionowa**, która polega na rozwinięciu produkcji zespołów lub części, a także materiałów niezbędnych do wytwarzania określonego wyrobu, co umożliwia wyeliminowanie wyspecjalizowanej kooperacji i zmniejszenie ryzyka działania przez ograniczenie stopnia zależności od dostawców lub odbiorców pośredniczących;
- **dywersyfikacja lateralna**, która polega na tym, że instytucja gospodarcza podejmuje równoległą produkcję zupełnie nowych produktów (niezwiązanych technologicznie z dotychczas wytwarzanymi produktami), zmieniających jej dotychczasową strukturę produkcyjną i rynkową, co stwarza duże szanse ekspansji.

Dywersyfikacja, będąc jedną ze strategii ekspansywnych, jest zarazem strategią skuteczną, która:

- stwarza instytucji możliwości bardziej efektywnego wykorzystania potencjału finansowego, rzeczowego i kadrowego z efektami typu synergicznego włącznie;
- redukuje wysoki stopień ryzyka (technicznego, handlowego i finansowego), charakterystyczny dla jednobranżowych instytucji gospodarczych;

- stabilizuje dochody instytucji oraz zapewnia jej wysoki stopień samodzielności finansowej;
- zapewnia instytucji szanse stałego i zrównoważonego wzrostu, a przede wszystkim przetrwania na rynku.

Strategia marketingowa powinna być wbudowana w całościową strategię instytucji przez jej transpozycję na konkretne zadania ilościowe i finansowe oraz konkretne polityki funkcjonalne (dziedzinowe).

Należy także sprawdzić, czy strategia i wynikające z niej programy działania oraz polityki funkcjonalne są wzajemnie niesprzeczne – zarówno pod względem merytorycznym, jak i czasowym.

Kierownictwo powinno dołożyć starań, aby tworzona była strategiczna kultura instytucji – kultura innowacyjna. W takiej właśnie kulturze strategia, struktura organizacyjna i instrumenty ekonomiczne oraz uznawany system wartości, norm i zachowań, zwłaszcza kierownictwa, są w instytucji konsekwentnie nakierowywane na wspieranie i aktywizowanie innowacji marketingowej.

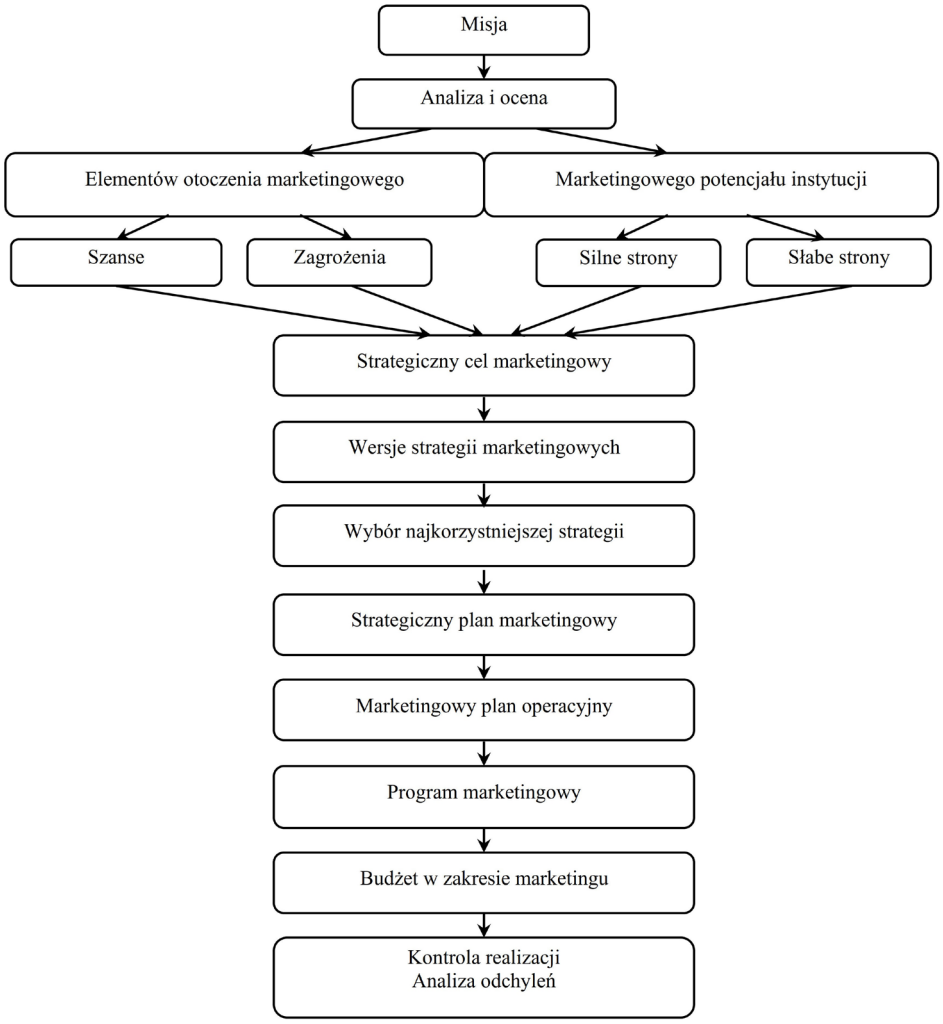
Zmienne otoczenie, w jakim współcześnie działają instytucje, wymaga zarządzania strategicznego. W instytucjach zachodnich zarządzanie strategiczne staje się dzisiaj główną technologią zarządzania. Instytucje realizujące to zarządzanie osiągają znaczne sukcesy – pomimo silnej konkurencji zagranicznej i postępującego nasycenia rynku.

Implementacja strategii marketingowej. Wdrożenie strategii polega na przełożeniu strategicznego planu marketingowego na odpowiednie plany operacyjne, programy marketingowe i budżety dla wszystkich obszarów działalności marketingowej instytucji, a więc w szczególności obejmuje:

- przełożenie planu strategicznego na plany operacyjne oraz konkretne zadania ilościowe;
- przypisanie zadań określonym wykonawczym jednostkom organizacyjnym;

- sprawdzenie, czy plan marketingowy znajduje odzwierciedlenie w budżecie, i ustalenie budżetów cząstkowych (np. budżetu działalności promocyjnej, w tym sponsoringowej);
- określenie i pozyskanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych) potrzebnych do wdrożenia strategii marketingowej;
- przystosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb wybranej strategii marketingowej;
- opracowanie systemów motywacji i kontroli związanych z realizacją przyjętej strategii.

Schemat 10. Budowa strategii marketingowej i jej implementacja



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto podczas **implementacji strategii** należy przestrzegać następujących dyrektyw:

- wszyscy menedżerowie podejmujący decyzje dotyczące wdrażania planów i programów marketingowych powinni dokładnie zapoznać się z całościową strategią instytucji;
- menedżerowie powinni znać przesłanki planowania, to jest założenia i przewidywania dotyczące przyszłości oraz poznane już warunki, które będą wpływały na wykonywanie planu;
- należy się upewnić, że cząstkowe plany działania odzwierciedlają ogólne cele i strategię instytucji;
- strategię trzeba systematycznie sprawdzać, aby się przekonać, czy jest ona ciągle aktualna i odpowiednia do zmienionych warunków;
- strategia powinna brać pod uwagę możliwość pojawienia się nieprzewidzianych okoliczności (znacznych, nieoczekiwanych zmian czynników konkurencji lub innych elementów otoczenia);
- struktura organizacyjna powinna być dostosowana do potrzeb planowania (m.in. odpowiednie delegowanie uprawnień i odpowiedzialności związanych z wdrażaniem strategii);
- menedżerowie powinni podkreślać konieczność planowania w instytucji oraz działać na rzecz wdrożenia przyjętej strategii;
- w instytucji należy tworzyć odpowiednią kulturę i warunki sprzyjające planowaniu.



WAŻNE

Wdrażanie planu marketingowego musi więc być starannie zaplanowane pod względem zakresu i rodzaju planowanych działań, harmonogramu ich realizacji oraz budżetu niezbędnego do wdrożenia planu.

Ważne jest również wskazanie osób lub jednostek organizacyjnych instytucji, które będą odpowiedzialne za realizację planu.

Może się jednak okazać, że wdrażanie planu marketingowego będzie wymagało zmiany struktury organizacyjnej, zatrudnienia nowych pracowników bądź zlecenia prac wyspecjalizowanej agencji.

8. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)

Konkurujące ze sobą firmy w wyniku **unifikacji systemów gospodarczych** osiągnęły zbliżony poziom organizacyjny, technologiczny, funkcjonują w podobnych warunkach ekonomicznych i społecznych. **Globalizacja jako proces swobodnego przepływu ludzi, pracy, kapitału i technologii** powoduje, iż trudno jest uzyskać przewagę konkurencyjną na tradycyjnych polach, takich jak:

- technologia produkcji,
- systemy zarządzania,
- techniki podatkowe,
- techniki marketingowe,
- techniki zarządzania personelem,
- systemy selekcji i rekrutacji itp.

Odejściem od klasycznego „jedynego celu” – maksymalizacji zysku za wszelką cenę – jest tendencja do coraz aktywniejszego upowszechniania idei kreowania wartości przedsiębiorstwa dla jego akcjonariuszy.

Oznacza to konieczność wprowadzania dla firm **systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa (*Value Based Management*)** oraz **weryfikacji oceny rezultatów** działalności firmy poprzez odpowiednio skonstruowany system mierników opartych na zasadzie wartości dodanej **(*Market Value Added*, *Economic Value Added*)**[159].

Odejście od modelu maksymalizacji zysku za wszelką cenę w kierunku kreowania wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy wymaga uwzględniania idei odpowiedzialności. Zmiany podejścia do celu działania organizacji wyniknęły z pewnych **megatrendów** rozwojowych gospodarki światowej, takich jak[160]:

- szybkie tworzenie się globalnego społeczeństwa informatycznego;
- postępująca globalizacja rynków finansowych i pieniężnych;
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy;
- rozwój gospodarki opartej „na symbolach", to jest przepływy kapitałowe, kursy walutowe, strumienie kredytowe;
- homogenizacja wielu rodzajów popytu i wynikających z nich modeli konsumpcji;
- odchodzenie od „ciężkich" technik i technologii w kierunku „miękkich" – opartych na koncepcji społeczeństwa informacyjnego;
- umiędzynarodawianie działalności przedsiębiorstw, w wyniku rosnącej liczby rynków silnie nasyconych podażą;
- skrócenie średniego cyklu życia produktów do 2–3 lat;
- rosnąca intensywność konkurencji na rynku wyrażana zdolnością i szybkością wprowadzania innowacji;
- przyspieszenie tempa wzrostu stopy innowacyjności, co doprowadza do spłaszczenia krzywej rozwoju faz rynku.

Nie jest już wystarczającym atutem w walce konkurencyjnej sama marka czy siła finansowa itp. Konieczne jest coś więcej, czym jest kontakt z rynkiem i znajdującym się na nim klientem.

[159] Por. A. Herman, J. Szablewski (red.), Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 2010, s. 9.
[160] Ibidem, s. 14–18.

Istnieje obszar, gdzie wymogi moralne mogą współistnieć z ekonomicznymi, pod warunkiem znalezienia odpowiednich rozwiązań, które pogodzą je w interesie strategicznym.

Działalność gospodarcza ma nie tylko wewnętrzną logikę opartą na maksymalizacji użyteczności, ale stanowi także część społeczeństwa i znajduje się pod kontrolą twierdzeń moralnych. Sfery te nachodzą na siebie, są powiązane, możemy znaleźć obszary, które będą spełniać normy i zasady ich obu.

Na fakt ten zwracają też uwagę M. Porter i M. Kramer, którzy w artykule *The Competetive Advantage of Corporate Philanthropy* opublikowanym w Harvard Business Review twierdzą, że interes społeczny może współgrać z interesem ekonomicznym przedsiębiorstwa i tworzyć w ten sposób zysk zarówno społeczny, jak i ekonomiczny.

Autorzy twierdzą, że mogą poprawić swoją konkurencyjność poprzez swoje działania filantropijne i społeczne. W dłuższym okresie społeczne i ekonomiczne cele nie muszą być z sobą w konflikcie.

Konkurencyjność we współczesnym świecie zależy przecież od czynników społecznych. Wydajność pracownika jest uzależniona od jego stanu zdrowia, wykształcenia i motywacji[161]**.**

Bycie odpowiedzialnym jest opłacalne. Biznes nie jest zawieszony w próżni. Funkcjonuje w konkretnym środowisku społecznym, dla ludzi i dzięki ludziom. Należy pamiętać, iż klienci (społeczność) tworzą firmę, przyczyniają się do jej rozwoju, ale oni też firmę rujnują i przez nich upada. Stąd istotne jest zrozumienie mechanizmu wspólnoty w działalności gospodarczej – pracujemy razem, zależymy od

[161] T. Wołowiec, CSR – a marketing strategy or a responsible business? (sellected issues), Hoff Univeristy of Applied Sciences, Hoff 2009.

siebie i dlatego jesteśmy winni przestrzegania pewnych wspólnych zasad, jesteśmy za siebie odpowiedzialni[162].

Firma realizuje działalność ekonomiczną na podstawie:
- rozpoznania potrzeb, wartości, celów pracowników,
- zasad przyjętych we wspólnocie, łącznie z zasadą odpowiedzialności.

Każda firma (jak i cały biznes) jest odpowiedzialna za wszelkie następstwa działań w obszarze:
- życia i zdrowia innych ludzi,
- ich bezpieczeństwa,
- jakości środowiska,
- współpracy z innymi.



WAŻNE

Bycie odpowiedzialnym można traktować w kategorii budowania wspólnoty firmy. Firma odpowiedzialna jest organizacją, która nie będzie kojarzona ze szkodzeniem innym, z nieuczciwością.

CSR to wielkie wyzwanie menedżerów XXI w., oparte na przekonaniu, iż rozwój firmy w długim okresie zależy od jakości zaspokajania potrzeb społecznych w sposób równoważący interesy wszystkich grup interesariuszy, tak w wymiarze ekonomicznym, społecznym, jak i ekologicznym.

Na początku XXI w. międzynarodowe przedsiębiorstwa znajdują się w środku coraz szerszej debaty na temat celu biznesu oraz jego roli w społeczeństwie.

[162] Z. Zbiegień-Maciąg, Etyka w zarządzaniu, CIM, Warszawa 1997, s. 31.

Różnorodni interesariusze wywierają na nie ciągle rosnący nacisk, aby zapewniały zarówno zysk akcjonariuszom, jak i większą wartość społeczną.

Ma to istotny wpływ na sposób, w jaki przedsiębiorstwa postrzegają swoje relacje ze społecznością oraz na programy dotacji charytatywnych i inwestycji społecznych.

W ciągu ostatniego 10-lecia **sektor prywatny stał się podstawową siłą napędową rozwoju** w niemal każdym kraju Europy, jak i na poziomie globalnym. Stworzenie nowych możliwości zapewniania dobrobytu zwiększyło jednocześnie konkurencyjność oraz oczekiwania społeczne, zwłaszcza w krajach znajdujących się w okresie przejściowym. Z jednej strony, coraz silniejsi inwestorzy wywierają nacisk na biznes, aby był bardziej konkurencyjny pod względem ekonomicznym oraz przynosił większy zysk akcjonariuszom. Z drugiej strony, coraz silniejsze organizacje społeczne, a często także ustawodawcy, wywierają presję na biznes, aby był bardziej odpowiedzialny społecznie oraz przynosił większe korzyści społeczne. W obliczu tych nacisków czołowe przedsiębiorstwa poddają gruntownej weryfikacji swoje programy dotacji charytatywnych oraz inwestycji społecznych.

Prowadzi to do tworzenia **bardziej profesjonalnych programów inwestycji społecznych**, a także do doskonalenia strategicznego zarządzania tymi programami w kontekście całościowej strategii biznesowej firmy. W Europie Środkowej i Wschodniej można zauważyć, że międzynarodowe przedsiębiorstwa, czasami nawet te same, które były pionierami w zakresie promowania odpowiedzialności społecznej biznesu w swoich krajach, nie wykorzystują istniejących możliwości[163].

[163] Materiały Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

CSR można określić jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie.

Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. Zatem należy to traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością.

Systemy organizacji funkcjonujące w nowoczesnych firmach uwzględniają coraz częściej strategie zarządzania kapitałem psychospołecznym. Ma to bowiem decydujący wpływ na wzrost wartości firmy (której nie należy utożsamiać jedynie z wartością księgową).

Podstawą etycznej gospodarki jest **integracyjna wizja społeczeństwa**, pełniąca rolę złotego środka (Arystoteles) między unitariańską a separatystyczną wizją społeczeństwa. Wizja unitariańska zakłada, iż w każdym obszarze funkcyjnym społeczeństwa powinny obowiązywać takie same normy postępowania (normy postępowania w biznesie niczym się nie różnią od norm np. w życiu prywatnym). Wizja separatystyczna zakłada całkowitą odmienność reguł postępowania w każdym z obszarów życia społecznego (w gospodarce muszą obowiązywać zupełnie odmienne normy postępowania od norm stosowanych np. w życiu rodzinnym).

Wizja integracyjna przyjmuje, iż obszary funkcyjne, takie jak: gospodarka, nauka, technika, życie rodzinne itd., charakteryzują się

pewną odmiennością obowiązujących w ich obszarze norm postępowania, ale nie aż w takim stopniu, aby normy te były całkowicie niezależne, a tym bardziej sprzeczne wobec siebie. Co więcej, normy postępowania w tych dziedzinach nie tylko wpływają na siebie, modyfikując się wzajemnie, ale także poprzez ciągłe konfrontowanie się umożliwiają dalszy rozwój społeczny.

Tabela 30. Charakterystyka etyki biznesu

KRYTERIUM	ETYKA	EKONOMIA	ETYKA BIZNESU
cel	doskonalenie się człowieka	zysk lub przetrwanie	zysk społeczny lub interes publiczny
dziedzina zainteresowań	człowiek i relacje międzyludzkie	produkcja i wymiana	społeczne i gospodarcze relacje międzyludzkie
stosowana metoda	refleksja i empatia	metody ilościowe	refleksja i metody ilościowe
kryterium oceny	dobro moralne (zgodność z obowiązującymi normami)	skuteczność	integralny rozwój, dobrowolność
pojęcia konstytuujące	grecka idea dobra	wolny rynek, dobra materialne	dobro wspólne, odpowiedzialność
postawa	życzliwość	walka konkurencyjna, indywidualizm	uczciwa konkurencja lub współpraca
charakter struktury podstawowej	życie	gra	wspólnota, działanie komunikacyjne

Źródło: J. Filek, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.

Wybrane definicje CSR

1. **CSR** jest to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje[164].

2. **Przedsiębiorstwo zorientowane na odpowiedzialność** to takie, które pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą. Takie przedsiębiorstwo nazywam za H.I. Ansoffem organizacją służącą otoczeniu[165].

3. **Społeczna odpowiedzialność firm** to odpowiedzialność za skutki działań wobec osób trzecich[166].

4. **Społeczna odpowiedzialność firmy** oznacza, że jest ona moralnie odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczania się przed prawem i społeczeństwem ze swej działalności. Odpowiedzialna jest przed[167]:
   - właścicielami,
   - pracownikami,
   - akcjonariuszami,
   - klientami,
   - wierzycielami,
   - bankami,
   - ruchami ekologicznymi,
   - dostawcami,
   - kooperantami,
   - administracja państwową.

5. **Społeczna odpowiedzialność korporacji** oznacza, że[168]:
   - prywatne przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność przed społeczeństwem, wykraczającą poza produkcję towarów i świadczenie usług z zyskiem;

[164] R. W. Griffin, op. cit., s. 144.
[165] B. Wawrzyniak, Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, POLTEXT, Warszawa 1999, s. 213–214.
[166] B. Klimczak, Etyka gospodarcza, AE, Wrocław 2002, s. 70.
[167] L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 48–49.
[168] R. A. Bucholtz, Bussines Environment and Public Policy: Implication for Management [za:] M. Rybak, Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość, „Gospodarka Narodowa" 2001, nr 3, s. 28.

- przedsiębiorstwo służy szerszemu kręgowi osób, aniżeli sami akcjonariusze;
- przedsiębiorstwa powiązane są ze społeczeństwem nie tylko poprzez rynek;
- służy ono wartościom ludzkim o wyższej randze, aniżeli wartości stricte ekonomiczne.

6. **Społeczna odpowiedzialność** – to obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny, jak i do ochrony dobrobytu społecznego[169].

   Powyższa definicja kładzie nacisk na dwa aspekty:
- w aspekcie „ochrony" firma ma nie szkodzić społeczeństwu. Inaczej mówiąc, firma ma pomnażać zyski, nie szkodząc przy tym innym grupom interesariuszy; jednocześnie firma jako element wspólnoty społecznej ma minimalizować i likwidować negatywne zjawiska społeczne;
- w aspekcie „pomnażania" firma odgrywa aktywną rolę twórczą w kreowaniu dobrobytu społecznego, a zatem jest moralnie i społecznie zobowiązana wobec pracowników, społeczności lokalnej i innych grup.

  Z powyższego wynikają dwa podejścia do CSR:
- pasywne – unikanie wyrządzania szkód społecznych,
- aktywne – likwidowanie i zapobieganie negatywnym zjawiskom społecznym.

7. **Najpełniejszą definicję CSR sformułował A.B. Carroll**[170]. Definicja ta oparta jest na modelu piramidy odpowiedzialności. Wyróżnił cztery stopnie odpowiedzialności:
   - odpowiedzialność ekonomiczna i prawna (wymagana przez społeczeństwo),
   - odpowiedzialność etyczna (oczekiwana przez społeczeństwo),
   - odpowiedzialność filantropijna (pożądana przez społeczeństwo).

[169] Ibidem, s. 28 i n.

[170] A. B. Carroll, Business&Society. Ethics and Stakeholder management, Second Ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati Ohio 1993, s. 35.

Analiza **realizacji zasady CSR wobec interesariuszy** prowadzi do refleksji na najbardziej ogólnym poziomie, to jest odpowiedzialności wobec społeczeństwa, co oznacza przejście do analizy na poziomie systemu społecznego, z drugiej zaś strony do refleksji nad odpowiedzialnością firmy wobec pracowników, co oznacza przejście do analizy szczegółowej na poziomie wewnętrznej polityki firmy[171].

Rozwój stosunków społeczno-gospodarczych i postępująca globalizacja powoduje, iż nie da się wszystkich problemów związanych z działalnością gospodarcza ująć formułą „wolność i zaufanie", zgodnie z którą „idea niewidzialnej ręki" rynku zostaje uzupełniona „ideą zaufania". **Zaufanie** pełni w pewnym sensie funkcję ograniczającą wobec idei wolności, która mogłaby zostać źle zinterpretowana i zamienić się w „dowolny rynek". Z punktu widzenia filozofii słowem dopełniającym pojęcie wolności jest odpowiedzialność.

Według Wawrzyniaka **koncepcja firmy służącej otoczeniu składa się z trzech elementów**, są to[172]:

- oczekiwania różnych grup udziałowców przedsiębiorstwa, zakładających ich spełnienia zgodnie z istotą i warunkami realizacji tych oczekiwań; do tych grup zaliczamy: właścicieli, akcjonariuszy, rząd, związki zawodowe, ruchy społeczne, społeczności lokalne i regionalne, klientów i kapitałodawców;
- regulatory będące zbiorem zasad i mechanizmów służących zapewnieniu realizacji oczekiwań udziałowców; zaliczamy do nich: nadzór korporacyjny (*Corporate Governence*), presję społeczną oraz rynek;
- adaptacja przedsiębiorstwa, wyrażająca się w jego odpowiedziach na oczekiwania udziałowców i reagowaniu na stosowne regulatory (kreowanie zaufania, profesjonalizm i rynek).

Kapitał psychospołeczny to **interesariusze (*stakeholders*)** – inaczej mówiąc: strony zainteresowane – czyli każda dająca się określić grupa lub jednostka, która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, np. pracownicy, klienci, dostawcy, ko-

[171] Por. J. Filek, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 67.

[172] B. Wawrzyniak, op. cit., s. 215–216.

operanci, związki zawodowe, media i dziennikarze, przedsiębiorstwa konkurencyjne, instytucje rządowe i społeczne, organizacje ekologiczne i wspólnota lokalna.

Interesariusze to kapitał firmy, tak samo ważny jak kapitał finansowy (pieniądze, instrumenty finansowe, inwestycje), kapitał techniczny (infrastruktura techniczna) i kapitał naturalny (przyrodniczy). Współczesne strategie zarządzania uwzględniają dziś te cztery podstawowe formy kapitału.

Najczęściej w polskich firmach rozpoczyna się od wdrożenia strategii **odpowiedzialności społecznej wobec pracowników**. O etycznym charakterze firmy najlepiej przecież świadczą jej zwyczaje dotyczące traktowania własnych pracowników. Wiele badań wskazuje, że etyczne traktowanie pracowników jest istotnym składnikiem maksymalizowania długoterminowej wartości dla właścicieli firmy.

Kolejny element zarządzania interesariuszami to **strategia odpowiedzialności społecznej wobec dostawców i partnerów biznesowych**, chyba najtrudniejsza do realizacji w polskich warunkach. W relacjach tych liczą się bowiem jedynie kryteria przedmiotowe, takie jak jakość, cena, terminowość dostaw. Strategia odpowiedzialności wobec partnerów biznesowych deklarowana przez wiele firm na świecie jest często nazywana zasadą **PYMWYMI (*put your money where your mouth is*)**, co oznacza utrzymywanie relacji biznesowych tylko z tymi dostawcami, którzy podzielają wartości wyznawane przez firmę zamawiającą. Często wybór kooperantów (podzielający normy, zasady i wartości firmy matki) odbywa się poprzez tzw. **audyt etyczny**.

Trzeci element to **strategia odpowiedzialności firmy wobec wspólnoty lokalnej**. Jej poziom podstawowy obejmuje kształtowanie efektów działalności tej firmy wobec wszystkich zainteresowanych stron: zatrudnienie, podatki, produkty i usługi, rozwój zawodowy, transfer technologii, rozwój firm świadczących usługi. To wszystko przyczynia się w sposób oczywisty do rozwoju regionu, szczególnie jeżeli firma ma decydujący wpływ na lokalnym rynku.

Trzy wyższe poziomy związane są z dobrowolnym zaangażowaniem firmy i określają **społeczną odpowiedzialność (*social responsibility*)** firmy w węższym znaczeniu.

Inwestycje na rzecz wspólnoty lokalnej to długoterminowe, strategiczne działania podejmowane we współpracy ze wspólnotą lokalną na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, wybieranych i uznawanych przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania długoterminowych interesów firmy i wzmacniających jej reputację[173].

Argumenty za i przeciw CSR:

Przeciw:

- osłabia potencjał inwestycyjny i efektywność firm;
- firma to instytucja stricte ekonomiczna i nie działa z pobudek moralnych;
- koszty programów społecznych podnoszą ceny towarów i usług;
- zaangażowanie w programy społeczne daje firmom zbyt dużą władzę;
- państwo może wycofać się z finansowania programów społecznych;
- firma rozporządza środkami pracowników i akcjonariuszy, którzy mogą sobie nie życzyć angażowania ich środków w programy społeczne.

Za:

- działalność gospodarcza stwarza problemy i dlatego firmy powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu;
- firmy są obywatelami w naszym społeczeństwie;
- firmy dysponują zasobami niezbędnymi do rozwiązywania wielu problemów;
- firmy są partnerami w gospodarce, tworzą wspólnotę z pozostałymi interesariuszami.

Rodzaje podejść firmy do CSR

Według Griffina można wyróżnić cztery rodzaje postaw firmy w stosunku do społecznych zobowiązań:

- opór,
- społeczny obowiązek,
- społeczna reakcja,
- społeczny wkład.

[173] Za: Forum Odpowiedzialnego Biznesu (www.fob.pl).



Opór – firmy robią niewiele dla rozwiązywania problemów społecznych czy ekologicznych.

Społeczny obowiązek – firma robi wszystko, co prawo nakazuje, ale nic poza tym.

Społeczna reakcja – firma wypełnia swoje podstawowe obowiązki, często podejmuje działalność filantropijną. Pozytywnie reaguje na różne społeczne prośby.

Społeczny wkład – organizacja postrzega siebie jako obywatela społeczeństwa, aktywnie poszukuje możliwości wkładu w dobro społeczeństwa.

9. Cyfryzacja a współczesny biznes

Przyszłość przedsiębiorczości będzie oparta w dużym stopniu na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach cyfrowych. Najnowsze badanie IAB Polska, choć pokazuje, że narzędzia online są coraz częściej używane w prowadzeniu biznesu, wskazuje również na wciąż niewykorzystany przez polskich przedsiębiorców potencjał, szczególnie w przypadku MŚP.

Obecność przedsiębiorstwa w sieci nie może się już ograniczać do posiadania strony www, skrzynki e-mail czy profilu w serwisie społecznościowym. W obliczu postępującej cyfryzacji i na progu Internetu Wszechrzeczy, które będą kluczowymi motorami rozwojowymi gospodarki przyszłości, cyfrowa edukacja przedsiębiorstw staje się więc podstawową potrzebą. Dzięki niej polski biznes będzie mógł się dynamicznie rozwijać, konkurować z europejskimi i globalnymi graczami oraz tworzyć nowe miejsca pracy[174].

[174] Na podstawie: Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

Efektywne zarządzanie informacją rozpoczyna się od ustalenia odpowiedniej metodologii jej zbierania. W dalszej kolejności – aby pozyskane dane okazały się użytecznie – istotne jest określenie stopnia ważności, który pozwoli na gromadzenie wyłącznie dobrego jakościowo materiału. Na koniec zostaje rzecz najważniejsza – umiejętność przetwarzania danych i analizy. Jeśli odpowiednio wykorzysta się zgromadzone zasoby, okazuje się, że tkwi w nich ogromny potencjał dla rozwoju biznesu.

W najbliższej przyszłości analiza danych zyska jeszcze większe znaczenie, ponieważ firmom będzie zależeć na możliwości ich pozyskiwania i zarządzania nimi w czasie rzeczywistym. Marketerzy, głównie w Stanach Zjednoczonych, ale od kilku lat również w Polsce, wykorzystują ten trend w realizacji celów biznesowych i sprzedażowych. Najważniejsze stają się obecnie koncepcja oraz tworzenie kultury pracy opartej na gromadzeniu danych dotyczących klientów i efektywnym ich wykorzystywaniu.

Proces gromadzenia informacji wydaje się bardzo skomplikowany. Czasami jednak wystarczy wykorzystać naturalny potencjał płynący z realizowanych przez firmę działań. Doskonałym przykładem akcji, z których można czerpać wiedzę o klientach są programy lojalnościowe, czyli każde przemyślane i kompleksowo przeprowadzane działanie mające na celu motywowanie. Stanowią one nie tylko bezcenny kapitał, ale także są skuteczną bronią w walce o lojalnego klienta.

Dane mogą pochodzić z wielu źródeł – zarówno z wnętrza organizacji (bazy obsługiwanych i potencjalnych klientów, systemy CRM czy informacje pozyskane podczas konkursów konsumenckich), jak i z zewnątrz (dane dostępne w Internecie, w tym w serwisach społecznościowych lub poprzez zakup baz danych).

Dlatego wskazane jest stałe obserwowanie zmian, które zachodzą w społeczeństwie, oraz rozwiązań, jakie niesie za sobą postęp technologiczny. Nieustanny **rozwój Internetu**, idąca w ślad za tym cyfryzacja i dynamiczna ekspansja **e-commerce** bardzo zmieniają życie użytkowników i rzeczywistość, w jakiej funkcjonują. W ramach systemów online dostępne są np. całodobowe zakupy, które często dają możliwość udziału w programach lojalnościowych z obszernymi

katalogami nagród, gdzie dostawa do użytkowników jest gratis, a realizacja zamówień – bardzo szybka.

Użytkownik na każdym kroku spotyka się z wieloma ofertami, a poruszając się **w cyfrowej rzeczywistości**, wszędzie zostawia ogromne wolumeny danych.

W najbliższej przyszłości **analiza danych** zyska jeszcze większe znaczenie, ponieważ firmom będzie zależeć na możliwości ich pozyskiwania i zarządzania nimi w czasie rzeczywistym.

Na szczególną uwagę zasługują dane, które **uczestnik programów lojalnościowych** dobrowolnie przekazuje organizatorowi. Już na samym początku – podczas rejestracji – udostępniane są podstawowe informacje biograficzne i demograficzne. Te pozornie mało ciekawe dane można odpowiednio wykorzystać, np. znając datę urodzenia klienta, w tym dniu sprawić mu przyjemność lub dysponując informacjami o miejscu zamieszkania, powiadamiać go o promocjach w pobliskich sklepach. To dopiero początek – obserwując zachowanie konsumenta, można dowiedzieć się, m.in. gdzie i w jaki sposób zbiera on punkty, jakie nagrody wybiera i jakie aktywności proponowane przez organizatora są dla niego interesujące.

Wszystko to stanowi **bogate źródło wiedzy**, z którego w wygodny sposób można korzystać, przygotowując personalizowane oferty (proponując to, co dla odbiorcy jest atrakcyjne, a nie przypadkowe), które dostępne będą dla użytkownika w dogodnym dla niego miejscu.

Poznanie oczekiwań klientów pozwala na **budowanie relacji**. Wyrazem zaangażowania organizatora w tę relację jest chęć nawiązania dialogu, którego wynikiem będą odpowiednio **targetowane oferty**. Im bardziej trafiony komunikat, tym większa konwersja – jednak nie sprowadza się to wyłącznie do wymiany punktów na nagrody. Klient odwdzięcza się uczestnictwem w akcjach dodatkowych, chęcią podzielenia się większą ilością danych czy też udziałem w okazjonalnie organizowanych eventach[175].

[175] Za: M. Roszak-Sygocka, Algorytm sukcesu ukryty w oceanie danych, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

Programy lojalnościowe[176]**.** Eksperci rynku są zgodni, że epoka analogowa w programach lojalnościowych minęła bezpowrotnie. Dziś oczekuje się cyfryzacji, automatyzacji i prostoty, ale w nowoczesnym wydaniu i formie. Dotyczy to również **nagród** przyznawanych w programach motywacyjnych, które są jednym z głównych wabików skłaniających klientów do udziału w tego rodzaju akcjach.

Należy jednak pamiętać, że to, co było atrakcyjne kilka lat temu, teraz może nie wzbudzić pożądanego zainteresowania. Po pierwsze dlatego, że oferowany katalog nagród nie odpowiada na bieżące potrzeby danej grupy. Po drugie, z powodu niedostosowania sposobu wyboru czy konsumpcji nagród do preferencji, stylu życia i realiów cyfrowego świata, w którym aktualnie funkcjonują zarówno firmy, jak i konsumenci.

Bez względu na to, czy mówimy o programach wsparcia sprzedaży adresowanych do **partnerów biznesowych i kontrahentów (B2B)**, czy do **konsumentów (B2C)**, digitalizacja nagród w programach lojalnościowych jest naturalną konsekwencją podążania firm za upodobaniami odbiorców oraz sposobem na wykorzystanie potencjału nowoczesnych technologii. Wszystko po to, by zagwarantować klientowi maksymalny **komfort uczestniczenia w danym programie** i korzystania z płynących z niego korzyści przy jednoczesnym minimalnym zaangażowaniu.

Dobrym przykładem nagrody, która wpisuje się w ten trend, jest Click e pass oferowany przez Sodexo Benefit and Rewards Services. Ten elektroniczny kod dostępu do bogatego katalogu nagród świetnie sprawdza się jako prezent biznesowy dla kontrahentów i pracowników, a także jako nagroda w akcjach wsparcia sprzedaży. Wystarczy tylko przy jego użyciu zalogować się na stronie internetowej, wybrać oraz zamówić nagrodę i oczekiwać na jej dostarczenie pod wskazany adres.

Biznes w sieci. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na stopniową adaptację narzędzi cyfrowych wśród polskich przedsiębiorców, wciąż jednak ich potencjał nie jest w pełni wykorzystany. Wśród narzędzi komunikacji z klientami wciąż dominuje **poczta elektroniczna**, zaobserwowano jednak wzrost znaczenia **serwisów społecznościowych**. Odnotowano także większą popularność ko-

[176] Ibidem.

munikacji w mobile, jednak jedynie 32% firm zadeklarowało posiadanie mobilnej wersji strony www, co w dobie popularności smartfonów może przekładać się na małą konkurencyjność i związaną z tym utratę potencjalnych klientów[177].

Wśród najpopularniejszych narzędzi marketingu online należy wymienić **reklamę graficzną** oraz **e-mail marketing**, które zostały wskazane przez ponad połowę badanych przedsiębiorstw.

Co trzecia firma w budżetach reklamowych na 2016 r. uwzględniła działania w wyszukiwarkach, a trzy na dziesięć – w wyszukiwarkach firm.

W badaniu odnotowano wzrost liczby przedsiębiorstw, które prowadzą sprzedaż produktów bądź usług w Internecie, powiększył się też odsetek firm, które mają własny sklep internetowy. Wśród form dystrybucji ten kanał wysunął się na pierwsze miejsce, choć zewnętrzne platformy sprzedażowe oraz formularze zamówień na stronach www cieszą się podobną popularnością jak 2 lata temu.

Stopień wykorzystania zdobyczy cyfrowych jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa. Przykładem może być posiadanie podstawowego narzędzia komunikacji, jakim jest **strona internetowa**. O ile w dużych przedsiębiorstwach odsetek firm mających własną witrynę przekracza 90%, o tyle udział ten zmniejsza się stopniowo, proporcjonalnie do liczby zatrudnionych, by w małych przedsiębiorstwach spaść do poziomu poniżej 60%. Podobne trendy dotyczą **mobilnych wersji stron www czy aplikacji**.

Nie ma zaś dużych różnic w skali wykorzystania poczty elektronicznej czy serwisów społecznościowych. Te ostatnie są jednak najczęściej wykorzystywane jako kanał komunikacji z klientami przez makroprzedsiębiorstwa. Podobne trendy można zauważyć w kontekście wykorzystania marketingu online, jak również narzędzi analitycznych. O ile duże firmy korzystają z całego spektrum rozwiązań i formatów reklamowych, te najmniejsze ograniczają się głównie do obecności w *social mediach*, wyszukiwarkach oraz wysyłki mailowej do baz własnych. Największy potencjał rozwojowy tkwi zatem w MŚP – w obliczu postępującej digitalizacji te przedsiębiorstwa powinny położyć szczególny nacisk na rozwój narzędzi cyfrowych.

[177] Na podstawie: P. Kolenda, Badanie IAB „Biznes w sieci", przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

Kanały cyfrowe w ścieżce decyzyjnej konsumenta B2B i B2C[178]**.** Internet jest najmłodszym z mediów wśród dostępnych kanałów komunikacji, choć zamiast „medium" należałoby je nazywać raczej zaawansowaną platformą dystrybucji i sprzedaży treści oraz dóbr fizycznych.

Sam **Internet jest wielokanałowy**, a każdy z kanałów pełni inną funkcję na ścieżce konsumenckiej. Wideo i display stanowią z reguły dotarcie asystujące w podejmowaniu decyzji (budowa świadomości marki lub produktu) i odgrywają rolę analogiczną do tradycyjnych, analogowych kanałów mediowych.

Szeroko pojęte **media społecznościowe** (Facebook, fora, YouTube) pozwalają na zebranie opinii na temat interesującego produktu i usługi oraz przybliżają konsumenta do ostatecznej decyzji. Mailingi, SEM i remarketing to działania mające na celu poprowadzenie użytkownika bezpośrednio na stronę marketera.

Wszystkie narzędzia są ważne w końcowym etapie podejmowania decyzji zakupowej. **Proces podejmowania decyzji zakupowej** jest znacznie częściej badany i analizowany w komunikacji B2C niż w B2B (w tym drugim przypadku istnieje niewiele opracowań i nie są one raczej ogólnodostępne). Choć osoby decydujące o zakupie w imieniu firmy są również konsumentami indywidualnymi, widać wyraźne różnice w wynikach analiz dotyczących ścieżki B2B i B2C. Dotyczy to nie tylko dużych lub średnich firm, w których decyzje często nie są podejmowane jednoosobowo, przez co proces ten jest zdecydowanie inny, ale również firm jednoosobowych, w których właściciel i decydent to jedna osoba.

Dotychczasowe badania skuteczności narzędzi marketingowych pozwalają stwierdzić, że pozycja *e-mail marketingu* nie jest raczej zagrożona i nie powinno się to zmienić w przeciągu kilku kolejnych lat. Warto jednak zastanowić się, które z nowych rozwiązań mają szansę dołączyć do czołówki i zyskać podobną popularność – zwłaszcza że niektóre z nich wcale nie muszą, a wręcz nie powinny, funkcjonować w oderwaniu od *e-mail marketingu*, ale raczej stanowić element szerzej zakrojonej, zautomatyzowanej komunikacji *omnichannel*.

[178] L. Koba, Kanały cyfrowe w ścieżce decyzyjnej konsumenta B2B i B2C, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

W prowadzeniu działań marketingowych warto zwrócić uwagę na tzw. **hiperpersonalizację treści**. Internauci nie mają bowiem nic przeciwko otrzymywaniu informacji handlowych, nie zgadzają się jednak na takie, które w żaden sposób nie spełniają ich oczekiwań lub są niezgodne z ich realnymi potrzebami.

Dlatego też warto skupić się na **maksymalizacji zindywidualizowania przekazu i samej oferty**, wykorzystując do tego jak największą liczbę danych. Istotne są w tym przypadku nie tylko dane demograficzne klienta czy też informacje o jego upodobaniach, ale również fakt, jaka jest jego standardowa ścieżka podejmowania decyzji o zakupie. Pozwala to na przeanalizowanie i wyodrębnienie punktów, w których konsument przerywa transakcję, a następnie ich eliminowanie.

Istotny jest również **czas wysłania informacji** – niemal połowa konsumentów preferuje otrzymywanie komunikatów z częstotliwością, którą może samodzielnie określić. Należy tu również uwzględnić informacje, w jakich dniach i/lub godzinach istnieje największe prawdopodobieństwo efektywnego dotarcia do danej osoby. Ważne jest też, za pośrednictwem jakich urządzeń odbierają oni nasze komunikaty.

Dobrą praktyką jest wykorzystanie w tym kontekście **automatyzacji procesu wysyłki**. *E-mail marketing automation* potrafi zwiększyć konwersję w komunikacji B2C nawet o 50%[179]. Zautomatyzowane wiadomości transakcyjne mają natomiast 8-krotnie większy wskaźnik otwarć i generują 6-krotnie większe przychody niż jakikolwiek inny typ e-maila[180].

10. Wyzwania dla współczesnego marketingu, promocji i standardów obsługi klienta

Marketing automation to segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą. System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingo-

[179] Cyt. za: eMarketer, E-mail Marketing Benchmarks: Key Data, Trends and Metrics, luty 2013.

[180] Cyt. za: Experian Marketing Services, The transactional e-mail report, 2010.

wo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. Głównym celem automatyzacji marketingu i sprzedaży jest **zwiększenie wolumenu sprzedaży** poprzez idealne dopasowanie wysyłanych komunikatów do potrzeb, zainteresowań i możliwości potencjalnych klientów.

Technologia *marketing automation* pozwala na:

- LeadNurturing;
- utrzymanie klienta; pomiar ROI;
- segmentacją behawioralną i transakcyjną kontaktów;
- *scoring* kontaktów;
- personalizację komunikacji;
- połączenie działań marketingowych i sprzedażowych;
- określenie optymalnych ścieżek konwersji;
- integrację wielu różnych źródeł danych i obsługę Big Data.

Marketing Automation to rodzina systemów służących do automatyzacji działań marketingowych i sprzedażowych. Potrzeba ich powstania może sięgać słynnego już zdania wypowiedzianego przez Johna Wanamakera, jednego z pionierów współczesnego marketingu. Problem dokładnego określenia efektów realizowanych działań, chociażby pod postacią wskaźnika ROI, towarzyszy nam do dzisiaj.

Według badań *IBM CMO Study* 2012 tylko **44%** dyrektorów marketingu jest obecnie gotowych do przedstawienia wskaźników **ROI** dla prowadzonych działań marketingowych. Brak możliwości potwierdzenia efektów własnej pracy to prawdziwa bolączka marketingu i jeden z głównych powodów, dla których **100% prezesów firm pierwszych cięć dokona właśnie w dziale marketingu**[181]**.**

Systemy klasy Marketing Automation łączą **pozyskany kontakt z działaniami marketingowymi**, dzięki czemu dokładnie wiemy, jak pozyskaliśmy kontakt, jak zachowywał się w całym procesie sprzedaży i kiedy został naszym klientem. Łatwo jest więc określić wskaźnik **ROI**, dla każdego zrealizowanego działania. Jeśli możemy

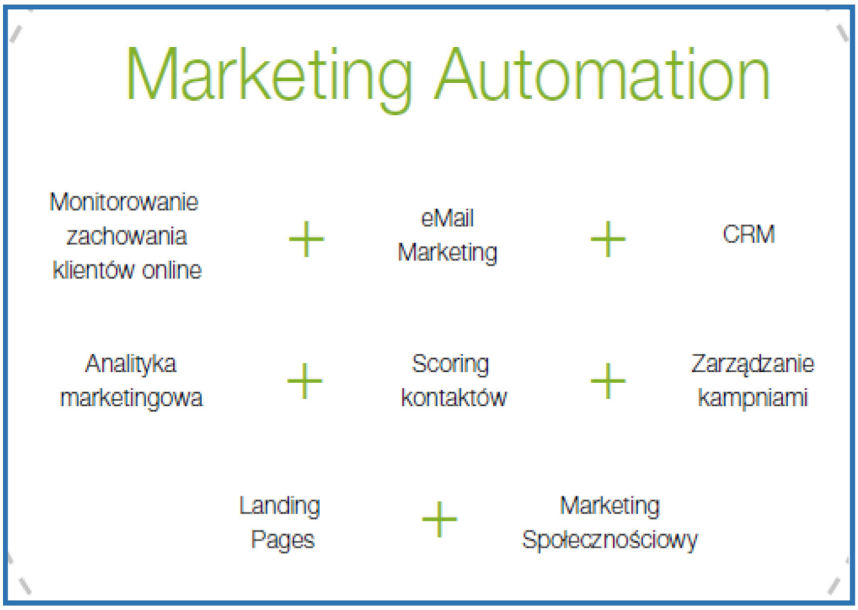
[181] Za: Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po Marketingu, www.salesmanago.pl.

obliczyć ten wskaźnik dla każdego działania, to łatwo jest nam odpowiedzieć na pytanie zadane przez Wanamakera. Nagle zyskujemy holistyczny pogląd na wszystkie prowadzone przez nas działania marketingowo-sprzedażowe. Widzimy, co działa dobrze, co średnio, a co musimy poprawić lub czego zaniechać.

Marketing Automation to odpowiedź na zapotrzebowanie współczesnego marketingu na technologie. Obecnie mamy do czynienia ze sporą zmianą w zachowaniu konsumentów. Konsumenci poszukują informacji wielokanałowo, korzystając z wielu urządzeń, źródeł informacji oraz kanałów komunikacji.

Dlatego marketing potrzebuje technologii, która potrafi **połączyć komunikację wielokanałową z konkretnym konsumentem i jego potrzebami, następnie zebrać i przeanalizować dane oraz odpowiednio na nie zareagować**. Ich najważniejsza zdolność to umiejętność połączenia indywidualnej osoby z serią działań, którym podlegała, i ich efektem. Budując **profil każdego pozyskanego kontaktu**, system Marketing Automation łączy dane pochodzące z wielu różnych źródeł.

Rysunek 16. Marketing automation

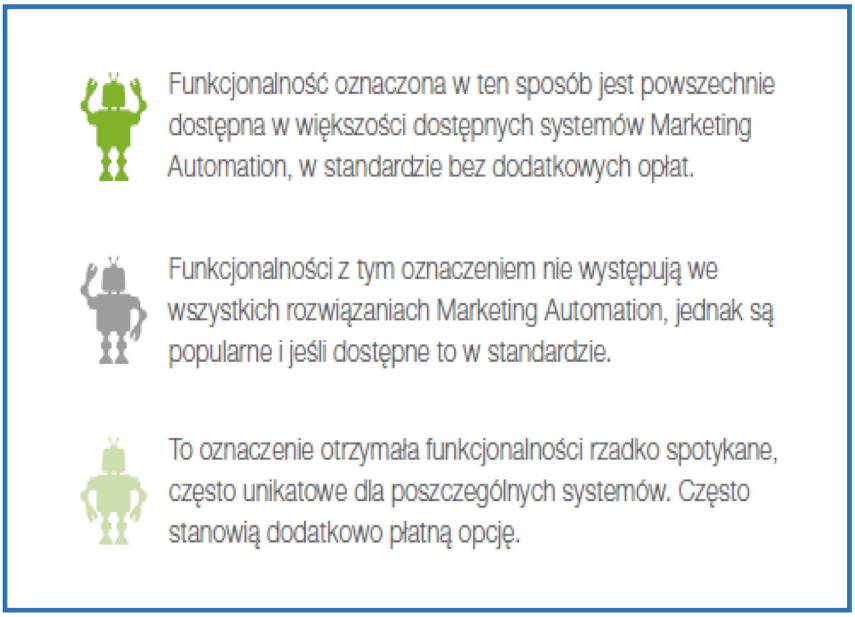


Źródło: opracowanie własne.

Większość systemów Marketing Automation ma zbliżone funkcjonalności, które i obejmują następujące **kategorie tematyczne**:

- monitoring zachowania kontaktów w Internecie,
- e-Mail Marketing,
- CRM i zarządzanie kontaktami,
- automatyzacja marketingu i sprzedaży,
- analityka i raporty,
- zaawansowane funkcjonalności.

Każda z funkcjonalności otrzymała oznaczenie mówiące nam o jej popularności i dostępności w systemach Marketing Automation:



e-Mail Marketing to najpopularniejszy kanał marketingowej komunikacji. Staje się on naprawdę skuteczny, gdy połączymy go ze specjalną stroną docelową oraz formularzami kontaktowymi. Najczęściej systemy Marketing Automation zastępują tradycyjnych dostawców systemów do *e-mail marketingu*.

Jednakże zakres funkcjonalności zależy od wybranego systemu. **CRM** – podstawowe i bardzo ważne uzupełnienie do modułu e-Mail Marketingu. Możliwość pozyskiwania, przechowywania kontaktów i ich profili oraz zarządzania nimi jest kluczowa dla efektywności działań marketingowych.

Marketing Automation pozwala na stworzenie **automatycznych procesów przekazywania i obsługi kontaktów**. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw również może wybrać którąś spośród platform skupionych na użytkowniku końcowym, które dzięki przyjaznemu interfejsowi i prostej implementacji mogą zostać wdrożone w firmie zaledwie w kilka dni.

Jednakże niezależnie od rozmiaru mogą liczyć na następujące korzyści: automatyzacja czasochłonnych, ręcznych zadań dotyczących tworzenia, personalizacji treści i zarządzania nimi, przygotowywania ustawiania kampanii, „higieny" bazy danych, pielęgnacji *leadów* czy komunikacji z działem sprzedaży, co ogranicza koszty prowadzonych działań i zwiększa produktywność.

Marketing Automation na podstawie danych demograficznych, behawioralnych (zachowanie online) oraz *scoringu* pozwala skuteczniej generować *leady* oraz dostarczać je do działu sprzedaży w momencie, w którym są gotowe na kontakt z handlowcem.



WAŻNE

Systemy Marketing Automation są obecnie zintegrowane z wieloma kanałami komunikacji z klientami. Rozwiązanie to pozwala uzyskać **holistyczny profil każdego klienta i lepiej poznać jego potrzeby**.

Rynek systemów Marketing Automation oferuje bardzo bogaty wybór – 15 lat istnienia Marketing Automation zaowocowało powstaniem dojrzałych narzędzi istniejących praktycznie od początku, jak i takich, które prezentują zupełnie świeże podejście do tematu. Niezależnie od rozmiaru przedsiębiorstwa każdy znajdzie coś dla siebie.

Krok 1. Czy potrzebuję systemu Marketing Automation? Bardzo ważne pytanie, które warto zadać sobie na samym początku. Paradoksalnie, żeby uzyskać odpowiedź na to pytanie, powinniśmy odpowiedzieć na kolejne.

Po pierwsze, czy nasze wymagania przekraczają możliwości już zakupionych rozwiązań. Jeśli firma zaczyna się szybko rozwijać, często pojawia się problem. Posiadane dotychczas systemy nie są w stanie skonsolidować przechowywanych danych, a narzędzia analityczne nie dostarczają wszystkich potrzebnych informacji. To jest jeden z sygnałów do zainteresowania się systemem Marketing Automation.

Po drugie, zastanówmy się, jakich funkcjonalności będziemy potrzebować. Czy dział sprzedaży powinien mieć szybki dostęp do danych marketingowych? Czy mamy rozwiniętą obecność w portalach społecznościowych? Poznając potrzeby firmy, łatwiej będzie podjąć decyzje.

Jakie cele chcesz osiągnąć? Planując wdrożenie każdego nowego systemu w firmie, warto określić cele, jakie chcemy dzięki temu osiągnąć. W wypadku systemów Marketing Automation naszymi celami mogą być:

- zwiększenie jakości generowanych *leadów*,
- skrócenie czasu konwersji pozyskanego kontaktu w klienta,
- maksymalizacja wskaźnika ROI z działań marketingowych,
- uzyskanie lepszych możliwości analitycznych i holistycznego obrazu prowadzonych działań.

Krok 2. Rozpoznanie i kontakt z odpowiednimi dostawcami systemów Marketing Automation. Zakładając, że Marketing Automation jest tym, czego potrzebujesz w pracy, czeka Cię następny etap, czyli sprawdzenie dostępnej oferty i porównanie systemów. Dzięki poprzedniemu krokowi znasz już swoje potrzeby i cele, jakie chcesz osiągnąć. Na podstawie tych informacji należy sporządzić listę obowiązkowych oraz dodatkowych funkcjonalności.

Następnie korzystając ze stron internetowych, dostępów demo i innych materiałów, należy porównać nasze wymagania wobec systemu z dostępnymi funkcjonalnościami w konkretnych narzędziach. Ten krok jest o tyle ważny, że pozwoli nam wybrać grupę systemów do przetestowania. Tutaj może się również przydać porównanie oraz opis różnych narzędzi zawarty w tym opracowaniu.

Dodatkowym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę, jest cena narzędzia oraz jego możliwości integracji z innymi systemami oraz źródłami danych. Z całą pewnością łatwo dostępny interfejs API lub zestaw gotowych integracji to ważny atut każdego systemu.

Krok 3. Testy wybranych rozwiązań. Lista systemów wartych przetestowania powinna zawierać 3–4 systemy, które najlepiej odpowiadają naszym potrzebom. Większość dostawców oferuje okres testowy, który najczęściej trwa 30 dni.

W trakcie pracy z systemem należy zwrócić uwagę na kilka kwestii: decydując się na konkretne rozwiązanie, warto mieć pewność, że firma udostepniająca narzędzie rozumie potrzeby Twojej firmy i może pokazać kluczowe dla Ciebie funkcjonalności oraz wskazać sposoby ich wykorzystania. Optymalny test powinien mieć cechy wymienione poniżej:

- łatwość kontaktu z dostawcą,
- łatwość obsługi interfejsu aplikacji,
- czas potrzebny na wdrożenie,
- dostęp do szkoleń i materiałów dodatkowych.

11. Pytania testowe

1. Celem segmentacji rynku jest:

a) określenie konkretnej grupy klientów, do których adresowany będzie dany produkt
b) przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów
c) określenie konkretnej grupy sprzedawców, do których adresowany będzie dany produkt
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

2. Konkurencja to:

a) określenie konkretnej grupy klientów, do których adresowany będzie dany produkt
b) przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów
c) określenie konkretnej grupy sprzedawców, do których adresowany będzie dany produkt
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

3. Celem etyki biznesu jest analiza:

a) interesu publicznego rozumianego jako doskonalenie się społeczeństwa w umiejętności osiągania dobrobytu wszystkich jej członków, w takim zakresie, jaki jest dostępny na danym poziomie rozwoju cywilizacyjnego
b) relacji międzyludzkich w sferze działalności gospodarczej
c) integralności rozwoju, o ile sprzyja integralnemu rozwojowi zarówno jednostki, jak i firmy oraz społeczności

4. Zachowanie etyczne oznacza uczciwe postępowanie w stosunku do innych, a zatem wymaga to przede wszystkim:

a) osobistej uczciwości oraz wiarygodności i utrzymywania atmosfery zaufania oraz przestrzegania reguł
b) postępowania zgodnego z zasadami moralnymi przyjętymi w społeczeństwie, sprawiedliwego traktowania innych
c) lojalności wobec firmy i współpracowników oraz pełnego zaangażowania w pracę i odpowiedzialności za jej efekty
d) wszystkie powyższe odpowiedzi



5. Społeczna odpowiedzialność firm:

a) wynika ze społecznych decyzji.
b) wytycza zakres jej zobowiązań moralnych wobec „stejkholderów"
c) oznacza, że firmy przyjmują zobowiązania społeczne jako warunek ograniczający zakres ich wyborów

6. Do klasycznych składników analizy PEST nie zalicza się otoczenia:

a) społeczno-kulturowego
b) środowiskowego
c) technologicznego
d) ekonomicznego

7. W nowych („młodych") i małych firmach efektywne zarządzanie opiera się na:

a) centralizacji i formalizacji
b) osobistych kontaktach i przywództwie
c) ścisłym rozgraniczeniu sfer kompetencji
d) delegowaniu zadań, uprawnień i cząstkowej odpowiedzialności

8. Jakie są zasady w procesie kreatywnym?

a) Nie oceniaj pomysłów na etapie generowania, czyli oddziel etap generowania od etapu oceny
b) Doceń i zapisz każdy pomysł, czyli wszystko, bez wyjątków co Ci wpadnie do głowy w temacie sesji, zapisz
c) Generuj dużo pomysłów, czyli nie ograniczaj się konkretną liczbą tzw. *sky is the limit*
d) Kombinuj, rozwijaj, ulepszaj pomysły, czyli dodawaj szczegóły do swoich pomysłów i/lub rozwijaj pomysły innych
e) Humor jest katalizatorem kreatywności, czyli zadbaj do dobrą atmosferę

9. O ekonomicznych charakterze innowacji decyduje to, iż powoduje ona:

a) Zwiększenie zysku
b) Zwiększenie zatrudnienia
c) Przesunięcie w obrębie funkcji popytu i funkcji produkcji
d) Wszystkie odpowiedzi są fałszywe

10. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to:

a) liczba aktualnych konkurentów
b) liczba aktualnych i potencjalnych konkurentów
c) zdolność do wygrywania z konkurentami
d) pozom konkurencji w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo

11. Przedsiębiorstwo, które uzyskuje przewagę konkurencyjną poprzez inwestycje w poprawę jakości swoich produktów, stosuje przewagę:

a) naturalną
b) różnicowania
c) barier wejścia
d) systemu obsługi

12. Innowacyjna firma to firma w sferze produktów lub procesów, to firma, która:

a) wdrożyła przynajmniej jedną innowację
b) wdrożyła innowację w obrębie produktu lub innowację w obrębie procesu
c) wdrożyła innowację organizacyjną
d) wszystkie odpowiedzi są błędne

13. Celem segmentacji rynku jest:

a) określenie konkretnej grupy klientów, do których adresowany będzie dany produkt
b) przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów
c) określenie konkretnej grupy sprzedawców, do których adresowany będzie dany produkt
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

14. Analiza pięciu sił Portera pozwala określić:

a) 5 najbardziej dochodowych produktów przedsiębiorstwa
b) rentowność przedsiębiorstwa
c) atrakcyjność sektora, w którym działa przedsiębiorstwo
d) próg rentowności przedsiębiorstwa.

15. Analiza SWOT to:

a) zestawienie szans i zagrożeń w otoczeniu firmy oraz jej mocnych i słabych stron
b) zestawienie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa
c) zestawienie czynników makrootoczenia w 4 segmentach: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne
d) zestawienie głównych rodzajów ryzyka działalności przedsiębiorstwa

16. W grupie elementów klasycznego marketingu mix nie ma:

a) ceny
b) produktu
c) promocji
d) ludzi

17. Społeczna odpowiedzialność firm:

a) wynika ze społecznych decyzji.
b) wytycza zakres jej zobowiązań moralnych wobec „stejkholderów"
c) oznacza, że firmy przyjmują zobowiązania społeczne jako warunek ograniczający zakres ich wyborów

18. Podstawowymi instrumentami marketingowymi są:

a) produkcja, dystrybucja, reklama, cena
b) reklama, publicity, akwizycja
c) zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż
d) produkt, dystrybucja, cena, promocja
e) zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, promocja

19. Najważniejszym elementem kompozycji marketingowej jest:

a) produkt
b) cena
c) dystrybucja
d) promocja
e) wszystkie wyżej wymienione są równoważne



20. Z marketingowego punktu widzenia produktem jest:

a) wyłącznie rzecz fizyczna
b) rzecz fizyczna i usługa
c) rzecz fizyczna, usługa, miejsce, organizacja i aktywność
d) wszystko, co może zaspokajać potrzeby nabywców i jest im oferowane na zasadzie transakcji wymiennych

21. Promocja jest to komplet środków, za pomocą których przedsiębiorstwo:

a) przekazuje informacje do odpowiednich segmentów rynku
b) informuje nabywców o cechach produktu, miejscach jego nabycia i cenie
c) kształtuje postawy i zachowania nabywców
d) wszystko jest prawdą

1 2 3 4 5

5. Finanse i planowanie własnego biznesu



1. Podstawy analizy ekonomiczno-finansowej

Analizę można zdefiniować jako **metodę naukową pozwalającą na rozłożenie na czynniki pierwsze przedmiotu badań w celu poznania jego struktury, zależności między częściami składowymi oraz mechanizmy ich funkcjonowania**. Analiza polega na takim rozczłonkowaniu badanego zjawiska, aby przyglądając się każdej części oddzielnie, można było zrozumieć jego funkcjonowanie w całości. Przeprowadzoną w ten sposób procedurę na obszarze przedsiębiorstwa określa się mianem analizy ekonomicznej. Jest to dyscyplina naukowa obejmująca wszystkie zjawiska i procesy ekonomiczne, prawidłowości oraz przyczynowo-skutkowe związki zachodzące zarówno wewnątrz jednostki gospodarczej, jak i w jej otoczeniu we wszystkich sferach działalności, a które mają istotny wpływ na jej funkcjonowanie[182]. Ze względu na tak szeroki jej zakres może być ona rozpatrywana jako funkcja (bo łączy się z funkcją zarządzania i kontroli) jak i instrument zarządzania przedsiębiorstwem (czyli system informacji ekonomicznej), gdyż tworzy podstawy podjęcia decyzji związanych z dalszym jego funkcjonowaniem[183].

Celem analizy ekonomicznej jest:

- wykrycie i podział zjawisk gospodarczych na części składowe,
- określenie wewnętrznych i zewnętrznych zależności między wyodrębnionymi elementami,
- ustalenie (na podstawie informacji, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo) przewidywanych wyników,
- wyprowadzenie wniosków i podjęcie decyzji służących dalszemu zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego rozwojowi[184].

Analiza finansowa, stanowiąca najistotniejszą część analizy ekonomicznej, koncentruje się na wielkościach ekonomicznych wyrażonych w pieniądzach, czyli dotyczy:

- bilansu – bada stan majątku, źródła jego finansowania oraz kapitał pracujący;

[182] Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, Analiza ekonomiczno-finansowa spółki, PWE, Warszawa 2004, s. 29–30.
[183] M. Jerzemowska (red.), Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa 2013, s. 14.
[184] Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 30.

- wyników finansowych – sprawdza rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych, czyli źródła przychodów i kierunki rozchodów;
- procesów finansowych – kontroluje ceny i koszty sprzedanych produktów, poziom należności i zobowiązań, przepływy pieniężne oraz inwestycje w badanej jednostce.



WAŻNE

Aby analiza była rzetelna i wiarygodna, musi być przeprowadzona w należyty sposób. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu odpowiednich, przeznaczonych do tego metod.

Metody analizy finansowej to stosowane świadomie sposoby badania zaistniałych zjawisk i procesów, których celem jest osiągnięcie wyniku analizy. Jest to zespół kolejnych czynności prowadzący do osiągnięcia wyniku analizy, czyli wyjaśnienia badanego zjawiska.

Każda metoda przyjmuje pewne stałe teoretyczne założenia będące bazą, do której odnosi się kolejne składowe analizy, aby jak najdokładniej określić jej wynik.

Metody analizy finansowej można klasyfikować ze względu na różne kryteria. Podstawowy podział wyróżnia metody ogólne i szczegółowe. Istotą metod ogólnych jest badanie związków między określonymi zjawiskami i wyprowadzanie poprawnych dotyczących ich formowania się wniosków.

Sprawozdania finansowe. Każda z analiz niezależnie od zastosowanej metody musi mieć swoje źródła, czyli opierać się na konkretnych danych dotyczących majątku, jego pochodzenia, zatrudnienia i innych informacji dotyczących finansowej sfery działalności przedsiębiorstwa. Najlepszym i najbardziej wiarygodnym źródłem dostarczającym wszystkich tych informacji jest sprawozdanie finansowe.

Sprawozdawczość finansowa jest ściśle związana z rachunkowością, gdyż końcowe sprawozdanie finansowe jest wynikiem przetworzenia wszystkich danych w systemie rachunkowym. Takie sprawozdanie jest sporządzane za określony czas, tzw. okres sprawozdawczy – może być to miesiąc, kwartał lub półrocze, jednak najczęściej jest to rok obrotowy, gdyż sporządzenie rocznych sprawozdań jest obowiązkowe[185]. Rok obrotowy nie musi się jednak pokrywać z rokiem kalendarzowym, może być to inny okres obejmujący 12 miesięcy działalności przedsiębiorstwa.



WAŻNE

Zgodnie z ustawą o rachunkowości w skład sprawozdania finansowego wchodzi bilans, rachunek zysków i strat, a także informacja dodatkowa zawierająca wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia[186].

Ponadto w przypadku jednostek podlegających corocznemu badaniu sprawozdanie finansowe zawiera także zestawienie zmian w funduszu własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych[187].

Bilans jest podstawową częścią każdego sprawozdania finansowego jednostki gospodarczej. Sporządzany jest na określony dzień, zwany dniem bilansowych. Bilans roczny sporządzony ostatniego dnia roku obrotowego to tzw. bilans zamknięcia (końcowy), który jest jednocześnie bilansem otwarcia (początkowym) kolejnego roku obrotowego[188]. Bilans zawiera przedstawione wartościowo informacje o majątku przedsiębiorstwa (są to aktywa) oraz sposobach ich finansowania (pasywa)[189].

185 E. Nowak, Analiza sprawozdań finansowych, PWE, Warszawa 2005, s. 11.
186 Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 1994 r. nr 121, poz. 591 ze zm., art. 45 pkt 2.
187 Ustawa o rachunkowości, art. 45 pkt 3.
188 E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 71.
189 M. Jerzemowska (red.), op. cit., s. 68.

Tabela 31. Schemat uproszczonego bilansu

AKTYWA	PASYWA
A. 1.Wartości niematerialne i prawne 2.Rzeczowe aktywa trwałe 3.Należności długoterminowe 4.Inwestycje długoterminowe 5.Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY 1.Kapitał (fundusz) podstawowy 2.Kapitał (fundusz) zapasowy 3.Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny 4.Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe 5.Zysk (strata) z lat ubiegłych 6.Zysk (strata) netto 7.Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego
B. AKTYWA OBROTOWE 1.Zapasy 2.Należności krótkoterminowe 3.Inwestycje krótkoterminowe 4.Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	B. ZOBOWIAZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA 1.Rezerwy na zobowiązania 2.Zobowiązania długoterminowe 3.Zobowiązania krótkoterminowe 4.Rozliczenia międzyokresowe
C. NALEŻNE WPŁATY NA KAPITAŁ (FUNDUSZ) PODSTAWOWY	
D. UDZIAŁY (AKCJE) WŁASNE	
AKTYWA RAZEM	**PASYWA RAZEM**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 1994 r. nr 121, poz. 591 ze zm., załącznik nr 1).

W grupie aktywów wyróżnia się aktywa trwałe i obrotowe. Podstawę tego podziału stanowi czas, w jakim będą one wykorzystywane w przedsiębiorstwie – punktem odniesienia jest 12 miesięcy, licząc od dnia bilansowego, jednak wyjątek stanowią należności z tytułu dostaw i usług, które niezależnie od terminu spłaty zawsze zaliczane są do aktywów obrotowych.

Jak wynika z tabeli 31, do **aktywów trwałych** zaliczane są: wartości niematerialne i prawne, które posiada jednostka, środki trwałe (także te w budowie), długoterminowe inwestycje i należności oraz długoterminowe rozliczenia międzyokresowe (dotyczą one rozliczania kosztów w czasie – w tym przypadku dłuższym niż 12 miesięcy). Cechą charakterystyczną środków trwałych jest także to, że zużywają się one stopniowo, wykorzystywane są w wielu cyklach produkcyjnych i są one wysokiej wartości, a więc podlegają odpisom amortyzacyjnym[190].

Aktywa obrotowe natomiast to te elementy majątku przedsiębiorstwa, które zostają w całości zużyte w czasie jednego cyklu, a więc znacznie przed upływem roku. Składniki tej grupy aktywów w czasie procesu operacyjnego przekształcają się ze stanu pierwotnego, tworząc inny ich składnik, tzn. za pieniądze dokonuje się zakupu potrzebnych materiałów, które podczas wytwarzania zamieniane są w produkty, te z kolei już jako produkty gotowe są sprzedawane, generując należności, czyli środki pieniężne, które są znowu wykorzystywane na zakup materiałów do kolejnego cyklu produkcji[191].

Drugą stroną bilansu są pasywa. Przedstawiają one źródła finansowania aktywów, dlatego ich wartość musi być identyczna z wartością aktywów, gdyż każdy element majątku przedsiębiorstwa musi mieć swoje źródło.

Pierwsza ich grupa (A) przedstawia własne środki finansowania majątku, z których głównym jest **kapitał podstawowy**. Przybiera on różne nazwy w zależności od rodzaju prowadzonej działalności: w spółkach akcyjnych jest to kapitał zakładowy lub akcyjny, w spółkach z o.o. – kapitał udziałowy, spółki komandytowe, jawne i part-

[190] Ibidem, s. 69–70.
[191] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 78–79.

nerskie mają kapitał właściciela, w przedsiębiorstwach państwowych nosi nazwę funduszu założycielskiego, a w spółdzielniach jest to fundusz udziałowy[192].



WAŻNE

Wielkość kapitału własnego jednostki jest bardzo istotna, gdyż stanowi on najważniejsze, bo bezterminowe i niezależne od innych czynników źródło finansowania, co wzmacnia bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa.

Grupę B w pasywach stanowią **zobowiązania i rezerwy na zobowiązania**, czyli obce kapitały finansujące działalność jednostki. Zgodnie z ustawą o rachunkowości zobowiązania to wynikający z minionych zdarzeń obowiązek wykonania świadczeń o wiarygodnie określonej wartości, powodujących wykorzystanie już posiadanych lub przyszłych aktywów jednostki[193].

W zależności od rodzaju zaciągniętego zobowiązania można wyróżnić krótkoterminowe i długoterminowe. Wśród **zobowiązań długoterminowych** można wyszczególnić te zaciągnięte wobec jednostek powiązanych lub wobec pozostałych jednostek. Do zobowiązań długoterminowych wobec pozostałych jednostek zalicza się kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych oraz inne zobowiązania finansowe, których oczywiście termin spłaty jest dłuższy niż rok.

Natomiast **zobowiązania krótkoterminowe** mogą być również wobec jednostek powiązanych lub niepowiązanych, ale także wyróżnia się tutaj fundusze specjalne. Zobowiązania z tytułu dostaw i usług są zawsze zobowiązaniami krótkoterminowymi zaciągniętymi wobec jednostek powiązanych, natomiast do zobowiązań wobec pozosta-

[192] M. Jerzemowska (red.), op. cit., s. 72.
[193] Ustawa o rachunkowości, art. 3 pkt 20.

łych jednostek zalicza się wymagalne w terminie do 12 miesięcy zaciągnięte kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych oraz wekslowe, inne zobowiązania finansowe, zaliczki otrzymane na dostawy, zobowiązania z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń, z tytułu wynagrodzeń oraz zobowiązania określone jako inne. Fundusze specjalne natomiast to nazwa dla środków przeznaczonych na realizację zadań specjalnych.

Są one tworzone na mocy odrębnych przepisów i chociaż ich źródłem jest zysk netto, to nie są one zaliczane do kapitałów własnych[194].

Aktywa w bilansie zostały uporządkowane według rosnącej płynności, czyli jak najszybszej możliwości zamiany ich na gotówkę, natomiast pasywa grupowane są według wymagalności – na początku są te o najniższym stopniu pilności spłaty, a na końcu te, których spłata powinna odbywać się jak najszybciej[195].

Tabela 32. Formuły najczęściej wykorzystywanych wskaźników struktury aktywów

WYSZCZEGÓLNIENIE	FORMUŁA
Wskaźnik udziału majątku trwałego	$\frac{\text{majątek trwały}}{\text{majątek całkowity}} * 100\%$
Wskaźnik udziału majątku obrotowego	$\frac{\text{majątek obrotowy}}{\text{majątek całkowity}} * 100\%$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Gabrusewicz, Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie, PWE, Warszawa 2014, s. 78–79.

Dzięki tym wskaźnikom można określić m.in. **możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa**, a także jego zdolność do osiągania zysku.

Do rzetelnej oceny kondycji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa należy przeprowadzić także **analizę wzajemnych powiązań między aktywami a pasywami**. Oddzielne rozpatrywanie zmian zachodzących w tych częściach bilansu daje niepełny ogląd sytuacji, gdyż należy pamiętać, że każde aktywo ma swoje źródło finanso-

[194] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 85–86.
[195] M. Jerzemowska (red.), op. cit., s. 75, 78.

wania w pasywach, dlatego aby trafnie ocenić sytuację finansowo -ekonomiczną badanej jednostki, taka analiza jest niezbędna. Do jej przeprowadzenia wykorzystywane są tzw. złote zasady bilansowe. Podstawowym ich założeniem jest, że podziałowi aktywów na trwałe i obrotowe odpowiadają kolejno kapitał własny i kapitały obce.

$$\textbf{II złota zasada bilansowa} = \frac{\text{Kapitał własny}}{\text{Aktywa trwałe}}$$

W myśl tej **zasady majątek trwały powinien być finansowany w całości własnymi środkami przedsiębiorstwa**. Wtedy wartość tego wskaźnika wynosi 1, a sytuację finansową podmiotu gospodarczego ocenia się jako stabilną i nie ma zagrożenia utraty płynności. W praktyce jednak zachowanie tej zasady jest często niemożliwe, a nawet wiąże się ze stratą możliwości rozwoju działalności, jaką daje zaangażowanie kapitałów obcych, dlatego funkcjonuje druga złota zasada.

$$\textbf{II złota zasada bilansowa} = \frac{\text{Kapitał własny + zobowiązania długoterminowe}}{\text{Aktywa trwałe}}$$

Nazywana jest też srebrną regułą bilansową, dopuszcza ona możliwość finansowania majątku trwałego nie tylko kapitałem własnym, ale też częściowo zobowiązaniami długoterminowymi, czyli kapitałem stałym przedsiębiorstwa.

Zasada ta jest zachowana, jeśli jej wynik jest większy od 1, co oznacza, że kapitał stały w pełni pokrywa aktywa trwałe, a jego nadwyżka może być przeznaczona na sfinansowanie także części majątku obrotowego. Wartość tego wskaźnika mniejsza od 1 może świadczyć o problemach z płynnością finansową, gdyż aktywa trwałe są finansowane też zobowiązaniami krótkoterminowymi i jest to sytuacja niestabilna.

Obliczenie złotych reguł bilansowych jest źródłem informacji zarówno dla potencjalnych inwestorów, którzy angażując swoje środki w przedsiębiorstwo, chcą oczywiście zminimalizować ryzyko ich utraty, jak i dla kierownictwa danej jednostki gospodarczej, dążącej z kolei do maksymalizacji zysku[196].

[196] D. Ostrowska, E. Niedźwiedzka (red.), Podstawy finansów przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2015, s. 103.

Rachunek zysków i strat jest drugim po bilansie obowiązkowym elementem sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa. Jest to zestawienie przychodów jednostki gospodarczej oraz poniesionych przez nią koniecznych kosztów we wszystkich sferach jej działalności w celu ustalenia ostatecznego wyniku finansowego.

Wynik finansowy jest zatem różnicą między przychodami a kosztami jednostki. Może być on dodatni (zysk) i występuje, gdy przychody przedsiębiorstwa są większe niż poniesione na ich osiągnięcie koszty, lub ujemny (strata), gdy koszty przewyższają przychody[197]. Obrazuje on więc efekty działalności przedsiębiorstwa. Ustawa o rachunkowości dopuszcza dwa warianty sporządzania rachunku zysków i strat, to jest wariant kalkulacyjny lub porównawczy.

Tabela 33. Warianty rachunku zysków i strat

WARIANT KALKULACYJNY	WARIANT PORÓWNAWCZY
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi B. Koszty działalności operacyjnej C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B) D. Pozostałe przychody operacyjne E. Pozostałe koszty operacyjne F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D – E) G. Przychody finansowe H. Koszty finansowe I. Zysk (strata) brutto (F + G – H) J. Podatek dochodowy K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenie straty) L. Zysk (strata) netto (I – J – K)	A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A – B) D. Koszty sprzedaży E. Koszty ogólnego zarządu F. Zysk (strata) ze sprzedaży (C – D – E) G. Pozostałe przychody operacyjne H. Pozostałe koszty operacyjne I. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (F + G – H) J. Przychody finansowe K. Koszty finansowe L. Zysk (strata) brutto (I + J – K) M. Podatek dochodowy N. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty) O. Zysk (strata) netto (L – M – N)

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 1994 r. nr 121, poz. 591 ze zm., załącznik nr 1).

[197] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 106.

Wybór wariantu, w jakim przedsiębiorstwo sporządza rachunek zysków i strat, ustawodawca pozostawia do indywidualnego wyboru kierownika jednostki, zastrzegając jednak wyjątki. Stanowią je jednostki małe sporządzające uproszczony rachunek zysków i strat (choć one także mają możliwość wyboru wariantu, jednak ich wzór jest zawarty w załączniku nr 5 do ustawy), banki, zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji oraz jednostki mikro sporządzające uproszczony rachunek zysków i strat. Dla nich opracowane są oddzielne schematy rachunków[198].

Wariant kalkulacyjny i porównawczy różni od siebie sposób prezentowania kosztów sprzedanych produktów oraz ujmowania przychodów ze sprzedaży. W wariancie kalkulacyjnym koszty przedstawione są według układu funkcjonalno-przedmiotowego, tzn. ujmuje on koszty, klasyfikując je według kosztów wytworzenia sprzedanych produktów, kosztów sprzedaży (produktów, towarów i materiałów) oraz kosztów ogólnozakładowych (tych poniesionych na zarządzanie przedsiębiorstwem i umożliwianie jego funkcjonowania jako całości).

Z kolei koszty w wariancie porównawczym przedstawiane są według układu rodzajowego, w którym wyróżnia się pozycje takie jak: amortyzacja, zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty (łącznie z podatkiem akcyzowym od sprzedaży objętych akcyzą produktów własnych), wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników oraz pozostałe koszty rodzajowe. Inne koszty ujmowane w rachunku zysków i strat nie różnią się w zależności od wyboru wariantu, w jakim jest on sporządzany[199].

198 Ustawa o rachunkowości, art. 47 pkt 4.

199 M. Jerzemowska (red.), op. cit., s. 82–83.



WAŻNE

Różnica pomiędzy wariantami rachunku w zakresie przedstawiania przychodów ze sprzedaży dotyczy niesprzedanej części produktów oraz tych wytworzonych na potrzeby własne jednostki. W takim przypadku poniesione koszty nie są adekwatne do osiągniętych przychodów. W związku z tym w wariancie porównawczym na pozycji A ujmuje się przychody ze sprzedaży i elementy z nimi zrównane, czyli zmianę stanu produktów (jeśli nastąpiło ich zwiększenie, to przychody zmniejszają się, a jeśli zmniejszenie, to przychody rosną).

Dzięki takiemu rozwiązaniu różnice zauważalne w przychodach ze sprzedaży produktów nie oddziałują na ujmowane koszty rodzajowe. W wariancie kalkulacyjnym natomiast obliczanie rachunku zaczyna się od przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, bez ujmowania tutaj produkcji niesprzedanej.

Przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się na ten wariant rachunku zysku i strat, tę część produkcji ujmują w bilansie jako zapasy produktów[200].

Rachunek przepływów pieniężnych. Omówione powyżej elementy sprawozdania finansowego, czyli bilans i rachunek zysków i strat sporządzane są według zasady memoriałowej, co oznacza, że już sam moment wystąpienia zjawiska gospodarczego jest podstawą ujęcia go w tych sprawozdaniach. Bilans przedstawia tylko skutki przeszłych zdarzeń gospodarczych, informuje o stanie majątku i wielkości zobowiązań na określony dzień.

Podobnie **rachunek zysków i strat** także nie przedstawia stanu środków pieniężnych, ponieważ pozycja informująca o przychodach

[200] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 108–109.

nie zawiera informacji o ich wpływie do przedsiębiorstwa, a tylko o fakcie wystąpienia. Podobnie jest w przypadku kosztów, które nie są tożsame z poniesionymi wydatkami. W związku z tym ani bilans, ani rachunek zysków i strat nie zawiera informacji o strumieniach przepływu środków pieniężnych w badanym okresie sprawozdawczym, dlatego służy temu sporządzany według zasady kasowej rachunek przepływów pieniężnych. Oznacza to, że kryterium ujęcia w nim zdarzenia gospodarczego stanowi jego realizacja[201].

Dla większych jednostek **rachunek przepływów pieniężnych** jest zaraz obok bilansu i rachunku zysków i strat kolejnym obowiązkowym elementem rocznego sprawozdania finansowego. Jest to sprawozdanie wykazujące strumienie pieniężne w przedsiębiorstwie, czyli wszystkie wpływy i wydatki środków pieniężnych z wyłączeniem tylko tych dotyczących zakupów lub sprzedaży ich samych. Wynikiem tego rachunku są przepływy pieniężne netto, które można określić jako różnicę pomiędzy wpływami – źródłami pochodzenia środków pieniężnych a wydatkami – kierunkami ich wykorzystania przez jednostkę gospodarczą. Mogą być one, podobnie jak w rachunku zysków i strat, nadwyżką (jeśli wpływy są większe od wydatków) lub niedoborem (gdy wpływy nie pokrywają wydatków)[202].

Źródłami pozyskiwania środków pieniężnych ujmowanych w rachunku przepływów pieniężnych są zwiększenia stanu pasywów (łącznie z przyrostem zobowiązań zarówno krótkoterminowych, jak i długoterminowych) i zmniejszenia stanu aktywów (trwałych i obrotowych), jednak głównym źródłem jest nadwyżka finansowa, nazywana też *cash flow*. Stanowi ona sumę zysku netto i amortyzacji. Zysk netto jest najważniejszym źródłem służącym powiększaniu majątku przedsiębiorstwa, a amortyzacja jest kosztem niepowodującym wydatków, co oznacza, że *cash flow* przedstawia ilość wypracowanych przez przedsiębiorstwo w ciągu okresu sprawozdawczego wolnych środków pieniężnych. Otrzymane wpływy są natomiast wydatkowane w celu zmniejszenia pasywów (obniżenia kapitałów własnych oraz zmniejszenia zobowiązań) i zwiększenia stanu aktywów (trwałych i obrotowych)[203]. Ustawa o rachunkowości przewiduje dwie metody sporządzania rachunku przepływów pieniężnych, bezpośrednią i pośrednią.

[201] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 135.
[202] Ibidem, s. 132.
[203] Ibidem, s. 133–134.

Tabela 34. Metody sporządzania rachunku przepływów pieniężnych

METODA POŚREDNIA	METODA BEZPOŚREDNIA
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej 1. Zysk (strata) netto 2. Korekty razem 3. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (1-2)	A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej 1. Wpływy 2. Wydatki 3. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (1–2)
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej 1. Wpływy 2. Wydatki 3. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (1–2) C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej 1. Wpływy 2. Wydatki 3. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (1–2) D. Przepływy pieniężne netto, razem (A.3 ± B.3 ± C.3) E. Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych F. Środki pieniężne na początek okresu G. Środki pieniężne na koniec okresu (F ± D), w tym o ograniczonej możliwości dysponowania	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 1994 r. nr 121, poz. 591 ze zm., załącznik nr 1).

2. Analiza wskaźnikowa w zarządzaniu firmą

Bardzo ważnym elementem analizy finansowej jest analiza wskaźnikowa bazująca na poszczególnych **wskaźnikach finansowych**[204]. W związku z tym do przeprowadzenia analizy rentowności służą wskaźniki rentowności, które najłatwiej można określić jako stosunek kwoty wyniku finansowego do wartości czynnika go generującego, co można zapisać w taki oto sposób:

[204] W. Gabrusewicz, Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie, PWE, Warszawa 2014, s. 292.

$$\textbf{Wskaźnik równości} = \frac{\text{Wynik finansowy}}{\text{Podstwa odniesienia}}$$

Jest to wskaźnik wyrażony kwotowo i zawiera informację, jaka kwota wyniku finansowego przypada na jednostkę składnika przyczyniającego się do jego osiągnięcia. Jeśli natomiast wskaźnik ten zostanie pomnożony razy 100, to otrzymany wynik będzie w procentach (w taki właśnie sposób podaje się go najczęściej) i przedstawia, ile groszy wyniku finansowego wytwarza jedna złotówka podstawy odniesienia[205]. Najbardziej ogólny wskaźnik rentowności informujący, czy przedsiębiorstwo jest zyskowne, czy nie, przedstawia się następująco:

$$\textbf{Wskaźnik równości} = \frac{\text{Osiągnięty efekt}}{\text{Poniesiony nakład}}$$

Jeśli efektem działalności firmy jest zysk, to oznacza jego rentowność dodatnią, jeśli natomiast przedsiębiorstwo osiągnęło stratę, to wystąpił deficyt i otrzymane wpływy nie pokryły poniesionych nakładów, co oznacza, że przedsiębiorstwo nie jest rentowne[206]. Bazując na ogólnym schemacie budowy wskaźnika rentowności, można – dobierając odpowiednie wielkości do licznika i mianownika – stworzyć wskaźnik najlepiej oddający rentowność konkretnej części działalności lub czynnika kształtującego uzyskany wynik[207].

Zależnie od tego, jaki rodzaj wyniku finansowego zostanie uwzględniony przy obliczaniu **wskaźnika rentowności**, jego wartość będzie odpowiadała różnym obszarom działalności: podstawowej działalności operacyjnej, działalności operacyjnej, działalności gospodarczej lub całej działalności.

W związku z tym w liczniku wskaźnika można podstawić:

- zysk brutto ze sprzedaży,
- zysk ze sprzedaży,
- zysk z działalności operacyjnej,

[205] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 176.
[206] M. Jerzemowska (red.), op. cit., s. 281.
[207] Ibidem, s. 282.

- zysk z działalności gospodarczej,
- zysk brutto,
- zysk netto[208].

Wskaźnik obliczany z zysku netto przedstawia rentowność z uwzględnieniem wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa (łącznie z obciążeniami państwowymi). Wykorzystując natomiast do obliczeń zysk brutto, należy pamiętać, że otrzymany wynik nie bierze pod uwagę polityki fiskalnej państwa[209].

Tak jak różne mogą być osiągane efekty działalności (pochodzące z różnych jej obszarów), tak podobnie można rozróżniać **ponoszone nakłady**, czyli wartość podstawianą w mianowniku wskaźnika. Nakład może stanowić zainwestowany kapitał własny, kapitał ludzki (praca ludzka) oraz aktywa przedsiębiorstwa[210].

W zależności od podstawy (nakładu), do której odniesiony został zysk, można wyodrębnić trzy podstawowe grupy wskaźników rentowności:
- rentowność sprzedaży,
- rentowność majątku,
- rentowność kapitału własnego.

Wskaźnik rentowności sprzedaży

$$\textbf{ROS} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Sprzedaż netto}}$$

Jest on relacją zysku netto, czyli po opodatkowaniu, do sprzedaży netto. Informuje on o tym, jaki jest udział zysku netto w wartości całej sprzedaży, czyli jaką kwotę wyniku finansowego netto przedsiębiorstwo osiąga z jednego złotego przychodów ze sprzedaży.

Im wyższe wartości przyjmuje ten wskaźnik, tym efektywność sprzedaży jest lepsza, czyli przedsiębiorstwo z każdej kolejnej sprzedanej jednostki generuje dodatkowy zysk.

208 Ibidem, s. 282.
209 E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 177.
210 Ibidem, s. 177.

Niski poziom natomiast może świadczyć o za małych przychodach lub poniesionych zbyt dużych kosztach. Jednak do rzetelnej interpretacji tego wskaźnika należy porównać jego wartość ze średnią na rynku oraz z wynikami innych przedsiębiorstw działających w tej samej branży[211].

Wysoki poziom rentowności sprzedaży świadczy o tym, że przedsiębiorstwo nie tylko jest w stanie sfinansować koszty, ale także generuje środki pieniężne na dalszy rozwój firmy.

Warto także zauważyć, że **przedsiębiorstwa wykazujące rentowność sprzedaży na relatywnie wysokim poziomie** mają także większe szanse przetrwania, np. w sytuacji nagłego wzrostu kosztów w przedsiębiorstwie lub konieczności obniżenia cen sprzedawanych wyrobów czy świadczonych przez tę jednostkę usług.

Należy jednak pamiętać, że chwilowy spadek rentowności sprzedaży nie musi być przejawem problemów finansowych firmy, ale może po prostu świadczyć o zwiększeniu rozmiarów sprzedaży (co wiąże się także z większymi kosztami) w celu osiągnięcia wyższego zysku w wyniku końcowym[212].

Wskaźniki rentowności sprzedaży są bardzo uniwersalnymi miernikami, gdyż można je obliczać dla różnych przedsiębiorstw bez względu na ich osobowość prawną czy formę własności[213].

Wskaźnik ten nie nadaje się jednak do porównań rentowności sprzedaży między przedsiębiorstwami lub w branży, lecz do porównań w przedziałach czasowych tego samego przedsiębiorstwa.

Wynika to z faktu, że oczekiwane poziomy sprzedaży, gwarantujące rentowność, są dla każdej branży, a nawet dla każdego przedsiębiorstwa inne, ponieważ każde z nich ma inny poziom produkcji, różni się asortymentem itp.[214]

---

211 A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Problemy i zadania, Difin, Warszawa 2013, s. 40–41.

212 W. Gabrusewicz, op. cit., s. 300–301.

213 J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii, wyd. 3 uaktualnione, PWN, Warszawa 2012, s. 217.

214 T. Dudycz, Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011, s. 220.

Wskaźnik rentowności majątku

$$\textbf{ROA} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik ten informuje, jaka **kwota zysku netto przypada na jednostkę zaangażowanego w przedsiębiorstwie majątku**, a więc przedstawia siłę zarobkową aktywów do generowania zysku netto, czyli korzyści pieniężnych dla firmy. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do wysokiej wartości tego miernika, gdyż świadczy to o jego dobrej kondycji finansowej.

Nie ma jednak ściśle określonych ram, w jakich powinien się wskaźnik ROA mieścić, dlatego dla właściwej interpretacji należy otrzymane wyniki porównać z jego średnim poziomem w branży lub konkurencją[215].

Wskaźnik rentowności majątku jest istotną częścią analizy rentowności, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu:

- dopasowanie poziomu majątku do wielkości, rodzaju i zasięgu prowadzonej działalności,
- pobudzanie działań prowadzących do efektywniejszego wykorzystania posiadanych aktywów,
- eliminowanie niepotrzebnych, nadmiernych lub niewykorzystywanych elementów majątku,
- kierowanie prowadzoną w przedsiębiorstwie działalnością inwestycyjną,
- kontrolę kosztów ponoszonych na utrzymanie składników majątkowych przedsiębiorstwa[216].

Wskaźnik rentowności kapitału własnego

$$\textbf{ROS} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Kapitał własny}}$$ [217]

[215] A. Motylska- Kuźma, J. Wieprow, op. cit., s. 36.
[216] W. Gabrusewicz, op. cit., s. 311.
[217] T. Dudycz, op. cit., s. 226–227.

Wskaźnik ten jest relacją zysku netto (po opodatkowaniu) do zaangażowanego kapitału własnego jednostki gospodarczej, a zatem informuje, jaka kwota zysku netto przypada na jednostkę zainwestowanego kapitału własnego.

Pożądany jest wysoki poziom tego wskaźnika oznaczający większą opłacalność inwestycji w przedsiębiorstwo[218]. Należy jednak spojrzeć szerzej, gdyż na wartość tego wskaźnika składają się poszczególne czynniki kształtujące poziomy licznika i mianownika oraz wzajemne relacje między tymi czynnikami.

Analizując zachodzące w czasie zmiany wskaźnika ROE, trzeba zatem wziąć pod uwagę zależności pomiędzy:
- przychodami ze sprzedaży,
- majątkiem całkowitym,
- kapitałem własnym,
- zyskiem netto.

Powiązania te są ważne, gdyż ostateczna wartość zysku netto i kapitału własnego jest uzależniona od opłacalności sprzedaży, na nią z kolei wpływ ma wykorzystywany w działalności majątek, który musi być finansowany z określonych źródeł (kapitałami).

Należy jednocześnie zaznaczyć, że wartość zysku netto zależy także od skali obciążeń podatkowych, czyli polityki fiskalnej kraju[219].

Statyczne metody oceny płynności

Metody statyczne opierają się przede wszystkim na ujęciu majątkowym i majątkowo-kapitałowym płynności. Do jej oceny posługują się danymi z tego momentu, dla którego wyznaczany jest poziom płynności, czyli bieżącymi lub przeszłymi[220].

Wśród wskaźników statycznych można wyróżnić trzy podstawowe:
- wskaźnik płynności bieżącej (III stopnia),
- wskaźnik płynności szybkiej (II stopnia),
- wskaźnik płynności natychmiastowej (I stopnia)[221].

[218] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 221.
[219] W. Gabrusewicz, op. cit., s. 318–319.
[220] G. Michalski, Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach, wyd. 2 zm., PWN, Warszawa 2013, s. 56.
[221] T. Dudycz, op. cit., s. 61.

Wskaźnik płynności bieżącej jest najbardziej rozpowszechniony i najprostszy w konstrukcji. Przedstawić go można następująco:

$$\textbf{Wskaźniki płynności bieżącej} = \frac{\text{Aktywa obrotowe}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Umożliwia on **ocenę zdolności przedsiębiorstwa do terminowej spłaty jego zobowiązań bieżących**. Przyjmuje się, że **płynność bieżąca** jest zachowana, jeśli wartość tego wskaźnika przekracza 1. Jednak z uwagi na fakt, że nie wszystkie aktywa obrotowe cechują się takim samym stopniem płynności oraz że znaczenie ma także rodzaj działalności przedsiębiorstwa, określa się ramy, w jakich powinien się ten wskaźnik mieścić – w zakresie od 1,2 do ok. 2,0.

Warto też zaznaczyć, że kształtowanie się tego wskaźnika znacznie powyżej 1 także nie jest korzystne dla przedsiębiorstwa, ponieważ świadczy o nadmiernym zamrożeniu kapitałów w aktywach obrotowych jednostki, co przejawia się niższą rentownością kapitałów[222].

Dla zachowania optymalnej płynności bieżącej poziom tego wskaźnika powinien się zatem bezwarunkowo mieścić w powyższych ramach.

$$\textbf{Wskaźniki płynności szybkiej} = \frac{\text{Aktywa obrotowe} - \text{Zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Wskaźnik ten sprawdza **zdolność jednostki gospodarczej do regulowania jej zobowiązań bieżących bez uwzględnienia zapasów**, będących najczęściej najtrudniejszym do upłynnienia składnikiem majątku obrotowego[223]. **Szybkie zbycie zapasów** jest często niemożliwe lub wiąże się ze znacznymi stratami finansowymi.

Wielkość licznika obejmuje zatem gotówkę, środki pieniężne na rachunkach oraz należności.

Zalecana wartość tego wskaźnika w przedsiębiorstwach o dobrej płynności powinna mieścić się w granicach od 1,0 do 1,5[224].

---

222 W. Janik, A. Paździor, Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 78–79.

223 G. Michalski, op. cit., s. 62.

224 J. Czekaj, Z. Dresler, op. cit., s. 212.

$$\textbf{Wskaźniki płynności natychmiastowej} = \frac{\text{Inwestycje krótkoterminowe}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Przedstawia on stopień, w jakim przedsiębiorstwo jest zdolne do **natychmiastowej spłaty swoich zobowiązań bieżących** za pomocą inwestycji krótkoterminowych, czyli tych niezaangażowanych w działalność operacyjną.

Niewątpliwie najbardziej płynnymi z nich jest gotówka i pieniądze zgromadzone na rachunku. Kiedy odnosi się je do zobowiązań krótkoterminowych, powstaje kolejny wskaźnik nazywany wskaźnikiem płynności gotówkowej, zapisywany za pomocą następującej relacji:

$$\textbf{Wskaźniki płynności gotówkowej} = \frac{\text{Środki pieniężne}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Określa on, **w jakiej części jedynie bezpośrednio dostępne środki pieniężne są w stanie pokryć krótkoterminowe zobowiązania** przedsiębiorstwa. Można jednak powiedzieć, że jest to wskaźnik nie tyle określający płynność jednostki, ile po prostu jej zdolności płatnicze[225]. Trudno też jest określić jego wartości wzorcowe, ponieważ według ogólnie przyjętej zasady poziom gotówki w przedsiębiorstwie powinien być ograniczony do koniecznego minimum, przyjmuje się jednak, że wskaźnik ten powinien znajdować się w przedziale od 0,1 do 0,2. W praktyce jest on dużo rzadziej wykorzystywany niż dwa poprzednio omówione[226].

Cykl konwersji gotówki. Jednym z wymogów istnienia sprawności finansowej przedsiębiorstwa jest odpowiednie, dostosowane do działania przedsiębiorstwa tempo obrotu poszczególnych składników aktywów i pasywów. Są to wyrażone w dniach tzw. cykle. Najważniejsza jest szybkość obrotu zapasami, rotacja należności oraz czas spłaty zobowiązań.

[225] E. Nowak, Analiza sprawozdań…, s. 238–239.

[226] W. Dębski, Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2013, s. 81.

Wyróżniamy zatem:
- cykl zapasów,
- cykl należności,
- cykl zobowiązań bieżących[227].

Cykl zapasów jest wskaźnikiem informującym, co ile dni przeciętnie przedsiębiorstwo uzupełnia swoje zapasy, aby zrealizować założony poziom sprzedaży. Przedstawić go można za pomocą następującej formuły:

$$\textbf{CYKL ZAPASÓW} = \frac{\text{średni stan zapasów}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

Niski poziom tego wskaźnika (lub z tendencją malejącą) świadczy o szybkim obrocie zapasami, a wraz ze wzrostem jego wartości tempo rotacji zapasów maleje[228].

Cykl należności informuje, ile średnio dni upływa od chwili powstania należności do momentu ich uregulowania, czyli jak długo przedsiębiorstwo kredytuje swoich odbiorców, unieruchamiając tym samym swoje aktywa finansowe.

Wskaźnik cyklu należności ma następujący wzór:

$$\textbf{CYKL NALEŻNOŚCI} = \frac{\text{średni stan należności bieżących}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

Wysoka wartość świadczy o nieefektywnym gospodarowaniu zasobami przedsiębiorstwa, ale zbyt niska (oznaczająca bardzo krótki czas oczekiwania na wpływy) może w dłuższej perspektywie niekorzystnie wpływać na sprzedaż, gdyż konkurencja może zaoferować dotychczasowym odbiorcom korzystniejsze warunki współpracy.

W związku tym warto tutaj zauważyć, że wartość tego wskaźnika w znacznym stopniu jest zależna także od rodzaju wykonywanej działalności. Ogólnie przyjmuje się, że korzystniejszy jest jednak niż-

[227] W. Gabrusewicz, op. cit., s. 357.
[228] A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, op. cit., s. 50.

szy poziom tego wskaźnika, bo świadczy o mniejszej potrzebie angażowania kapitału obrotowego[229].

Natomiast **cykl zobowiązań bieżących** wyraża czas, po jakim to badana jednostka reguluje swoje zobowiązania bieżące za zakupione materiały lub usługi. Do jego obliczenia służy wzór:

$$\textbf{CYKL ZOBOWIĄZAŃ BIEŻĄCYCH} = \frac{\text{średni stan zobowiazań krótkoterminowych}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

W tym przypadku trudno jest ustalić pożądaną wartość tego wskaźnika. Co prawda dłuższy czas na spłatę wydaje się korzystniejszy niż krótszy, jednak zdolność szybszego regulowania zobowiązań jest przejawem rentowności przedsiębiorstwa, co jest pozytywnie odbierane przez dostawców.

W celu wyznaczenia optymalnego cyklu zobowiązań bieżących najlepiej porównać go z cyklem należności. Jeśli należności spływają szybciej do przedsiębiorstwa, niż spłaca ono swoje zobowiązania, to taka zależność dodatnio wpływa na płynność finansową firmy[230].

Cykl zapasów i cykl należności tworzą razem cykl operacyjny. Po skorygowaniu go o czas regulowania zobowiązań, czyli cykl zobowiązań, otrzymany wynik to cykl konwersji gotówki, nazywany także cyklem środków pieniężnych.

Cykl konwersji gotówki informuje, ile dni upłynęło od momentu zapłaty za potrzebne w produkcji materiały do chwili ściągnięcia należności ze sprzedaży zrobionych z nich produktów, czyli po ilu dniach wydane pieniądze wracają do przedsiębiorstwa.

Im cykl ten jest krótszy, tym jest to korzystniejsze dla przedsiębiorstwa, bo posiadane środki finansowe nie są długotrwale zamrażane w zapasach lub należnościach, ale mogą być aktywnie wykorzystywane. Oznacza to lepszą sprawność przedsiębiorstwa.

Długi cykl środków pieniężnych jest niekorzystny, ponieważ przedsiębiorstwo w czasie oczekiwania na wpływ należności musi

[229] W. Dębski, op. cit., s. 88.
[230] W. Gabrusewicz, op. cit., s. 356–357.

automatycznie korzystać z finansowania zewnętrznego, co wiąże się z dodatkowym ryzykiem[231].

3. Źródła finansowania działalności firmy

Rynek kapitałowy można zdefiniować jako rynek kapitałów średnioterminowych oraz długoterminowych, które pozyskiwane są w ramach emisji instrumentów finansowych, a przede wszystkim – papierów wartościowych. Prawno-organizacyjny podział rynku kapitałowego dzieli go na rynek publiczny oraz rynek prywatny.

Najważniejszą cechą publicznego rynku kapitałowego jest nieograniczony dostęp do oferowanego kapitału dla wszystkich inwestorów[232].

Organizacja rynku zapewnia dostęp do kapitału, ochronę interesu inwestorów poprzez jego nadzór, a także dostęp do informacji o emitencie instrumentu finansowego[233]. Rynek publiczny pozwala na pozyskanie kapitału na korzystniejszych warunkach w porównaniu do rynku prywatnego, ze względu na łatwiejszy dostęp do inwestorów oraz możliwą do uzyskania wyższą cenę emisyjną[234].

Publiczna emisja akcji może być dokonywana jedynie przez spółki akcyjne oraz spółki komandytowo-akcyjne. Istotnym momentem w rozwoju jednostki jest wejście na giełdę, a więc pierwsza emisja akcji na rynku publicznym (IPO), jak również kolejne emisje w celu pozyskiwania kapitałów[235]. Wybór finansowania przedsiębiorstwa poprzez **publiczną emisję papierów wartościowych** związany jest z podporządkowaniem rygorystycznym wymogom prawa giełdowego.

Aktami prawnymi regulującymi czynności związane ze zwiększaniem kapitału własnego poprzez **emisję akcji** są: ustawa o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych

231 Ibidem, s. 357–358.
232 M. Panfil, Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008, s. 131.
233 Ibidem s. 131–132.
234 R. Pastusiak, Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 11.
235 M. Panfil, op. cit., s. 131.

do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, a także kodeks spółek handlowych[236].

W konsekwencji pierwszym etapem wejścia spółki na giełdę jest **przekształcenie jednostki w spółkę akcyjną**. Jest to proces niezbędny, jak również kosztowny ze względu na korzystanie z pomocy profesjonalnych firm doradczych. Następnie przedsiębiorstwo musi podjąć **decyzję o rodzaju oferty**, a więc czy będą to akcje, czy obligacje wymienne na akcje. Po wyborze oferty walne zgromadzenie akcjonariuszy podejmuje uchwałę o wprowadzeniu papieru wartościowego do obrotu publicznego.

Po dokonaniu wymienionych formalności przedsiębiorstwo może realizować emisję, zaczynając od sporządzenia **prospektu emisyjnego**. Prospekt emisyjny zawiera informacje o emitencie, opisuje finansową sytuację jednostki, a także przedstawia plany i prognozy na przyszłość.

W kolejnym etapie jednostka składa wniosek o **dopuszczenie instrumentów finansowych do obrotu publicznego** oraz **wniosek o dopuszczenie do obrotu giełdowego**.

Po otrzymaniu pozytywnych opinii następuje **oferta publiczna**, której powodzenie zależy od skrupulatnie przygotowanego prospektu emisyjnego, a także odpowiedniej promocji.

Oferta publiczna to informacja o papierach wartościowych, a także warunkach ich nabycia, udostępniana w dowolnej formie oraz w dowolny sposób na terenie Polski, jako podstawa podjęcia ich zakupu dla zainteresowanych osób. Emitent musi przygotować także **księgę popytu**, w której zamieszczone są zapisy podmiotów zainteresowanych zakupem określonej liczby akcji po odpowiedniej cenie.

Za najważniejszy etap oferty publicznej uznaje się **subskrypcje akcji**. Najkorzystniejszym momentem na jej podjęcie jest czas dobrej koniunktury na rynku, dlatego przedsiębiorstwa dostosowują jej termin do panujących warunków. Jednostki muszą mieć jednak na uwadze, że czas subskrypcji nie może przekroczyć 3 miesięcy i są

[236] A. Michalak, Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 120.

zobligowane do zgłoszenia podwyższenia kapitału maksymalnie do 6 miesięcy od dopuszczenia akcji do obrotu publicznego.

Venture capital

W przypadku **przedsiębiorstw o charakterze innowacyjno-wdrożeniowym** popularną formą finansowania są **fundusze *venture capital***. Kapitał ryzyka to średnio- i długoterminowy środek inwestowany w jednostkę, której akcje nie są emitowane na Giełdzie Papierów Wartościowych.

Fundusze *venture capital* związane są z **dwoma rynkami kapitałowymi: sformalizowanym i niesformalizowanym**. Fundusze na rynkach sformalizowanych regulowane są poprzez wymagania rejestracyjne, fiskalne oraz sprawozdawcze[237]. Podmioty w nich uczestniczące posiadają osobowość prawną i są zrzeszone w stowarzyszeniach[238].

Dzięki formalnym funduszom *venture capital* w jednostce pozyskiwane są **długoterminowe lokaty pieniężne**, które inwestorom dają możliwość uzyskania wysokiej stopy zwrotu. Podmiotami dostarczającymi kapitał, zwykle w formie zakupu akcji lub udziałów przedsiębiorstwa, są m.in. jednostki gospodarcze, instytucje finansowe czy firmy doradcze[239]. Kapitał wprowadzany jest do przedsiębiorstwa w formie właścicielskiej, a inwestor staje się współwłaścicielem przedsięwzięcia[240].

Celem inwestorów jest osiągnięcie znaczącego zysku na wzroście wartości firmy, w postaci odsprzedaży posiadanych udziałów. Dzięki udostępnionemu w fazie początkowej bądź rozwojowej kapitału bez oprocentowania przedsiębiorstwo ma możliwość wdrożenia innowacji, a tym samym uzyskania wysokich dochodów.

Ryzyko w spółkach *venture capital* zdywersyfikowane jest przez inwestycje w różne innowacyjne przedsięwzięcia, na różnych rynkach,

---

237 W. Czemiel-Grzybowska, Rola pomocy publicznej w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 101.

238 M. Krawczyk, Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 126.

239 Z. Głodek, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 114–115.

240 M. Krawczyk, op. cit., s. 129.

a także w różnych fazach cyklu na rynku. Pozwala to nie tylko na optymalizację ryzyka, lecz także na osiągnięcie różnorodnych dochodów[241].

Anioły biznesu

Aniołami biznesu są **prywatni inwestorzy z dobrym rozeznaniem w danej branży**. Wnoszą oni nie tylko kapitał na rozpoczęcie lub rozwój przedsięwzięcia, ale również wiedzę, kontakty oraz doświadczenie. Pomagają zarządzać jednostką, współtworzą plany strategiczne, mają wpływ na kształtowanie struktury organizacyjnej.

Angażują się w finansowanie przedsiębiorstwa, aby osiągnąć zyski, a także z powodu satysfakcji w tworzeniu nowej działalności i spełnianiu własnych aspiracji. Są to osoby fizyczne, które osiągnęły sukces, chętnie podejmujące ryzyko oraz chcące włączenia w zarządzanie jednostki.

Aniołami biznesu są zazwyczaj osoby mające 40–60 lat, które wywodzą się ze środowiska ludzi interesu. Są niezależni finansowo, dysponują prywatnym majątkiem oraz wysokimi dochodami. Bardzo często utrzymują anonimowość, niechętnie udzielają informacji na temat własnej osoby[242]. Podstawą rozpoczęcia partnerstwa jest wzajemne zaufanie oraz uczciwość.

Przedsiębiorstwo wdrażające innowacyjną działalność musi mieć poczucie wsparcia przez doświadczonego inwestora, lecz także mieć na uwadze, że będzie on uczestniczył w podejmowaniu decyzji, stąd podpisanie porozumienia musi być podjęte z wielką ostrożnością.

Zysk netto

Zysk netto uważany jest za **podstawowe źródło finansowania działalności bieżącej oraz rozwojowej**. Jest to dodatni wynik finansowy netto, wyrażony w wartości pieniężnej. Oblicza się go, porównując przychody operacyjne, koszty operacyjne oraz stosowne obciążenia (np. podatkowe)[243].

Na końcu każdego roku obrotowego udziałowcy podejmują decyzję o sposobie jego podziału. Możliwość finansowania wewnętrznego zależy od rentowności przedsiębiorstwa.

Jedynie dodatni zysk netto umożliwia zwiększenie kapitału własnego źródłami wewnętrznymi. Jest to niewykonalne w przypadku

241 Z. Głodek, op. cit., s. 115.
242 K. Janasz, W. Janasz, J. Wiśniewska, op. cit., s. 328.
243 J. Grzywacz, op. cit., s. 58.

osiągnięcia straty, podczas której przedsiębiorstwo zmuszone jest zmniejszyć kapitał własny w celu jej pokrycia[244].

W spółkach akcyjnych podział zysku podlega regulacjom z kodeksu spółek handlowych. Według tego aktu prawnego część zysku nie jest dzielona i zostaje przekazana na kapitał zapasowy. Odpisy na kapitał zapasowy wynoszą 8% wartości zysku, do momentu osiągnięcia przez niego 1/3 zdeklarowanego kapitału akcyjnego.

Strata w spółce akcyjnej pokrywana jest z kapitału rezerwowego lub zapasowego. Jeśli przekroczy ona ich sumę, a także gdy jest ona wyższa niż 1/3 kapitału zakładowego, zarząd spółki podczas zgromadzenia akcjonariuszy podejmuje uchwałę o przyszłości przedsiębiorstwa[245].

Niezależnie od wielkości **przedsiębiorstwa przy podziale zysku netto ważne jest zaspokojenie oczekiwań właścicieli**. Poprzez realizowaną stopę zwrotu decydują oni o utrzymaniu kapitału w jednostce. Kwestia ta dotyczy bardziej małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ w przypadku dużych spółek stopa zwrotu podnoszona jest poprzez zysk kapitałowy.

Ponadto w dużych przedsiębiorstwach kapitał wprowadzony przez właścicieli jest często jedynie częścią majątku osobistego. W małych i średnich jednostkach zaangażowany kapitał często stanowi większość oszczędności, a prowadzona działalność jest w wielu przypadkach jedynym źródłem dochodu dla właściciela i jego rodziny. Z tego powodu może występować nacisk na pomniejszanie kapitału rozwojowego, a więc zmniejszanie stopnia samofinansowania, w celu zaspokojenia osobistych potrzeb materialnych[246].

Odpisy amortyzacyjne

Odpisy amortyzacyjne są również **sposobem finansowania wewnętrznego**, gdyż nie następuje dopływ środków z zewnątrz przedsiębiorstwa. **Amortyzacja jest kosztem związanym zużyciem środków trwałych**, a także wartości niematerialnych i prawnych. Koszt ten wyrażony jest w mierniku pieniężnym i odnoszony jest sukcesywnie na produkty.

---

244 J. Jaworski, Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 234–235.

245 Ibidem, s. 16.

246 M. Nowak, Zarządzanie finansami małych przedsiębiorstw, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 49.

Wysokość odpisów amortyzacyjnych jest równa wartościom umorzenia środków trwałych, a także wspomnianych wartości niematerialnych i prawnych, a więc odpowiada zmniejszeniom wartości składników korygujących ich wartość początkową do wartości netto.

Amortyzacja stanowi **finansowe ujęcie zużycia aktywów i odzwierciedla utracenie zdolności środków majątku do generowania korzyści gospodarczych**[247]. Odpisy amortyzacyjne dokonywane są od wartości początkowej aktywów trwałych, które są własnością lub współwłasnością danej jednostki gospodarczej. Są one nabywane lub wytworzone we własnym zakresie, kompletne i zdatne do użytku.

Wykorzystywane są w okresie przekraczającym rok obrotowy, a związane są z prowadzoną działalnością lub użytkowane są dzięki umowie leasingowej, dzierżawy lub najmu[248].

Kredyt bankowy

Udzielenie kredytu to **przekazanie przez bank do dyspozycji kredytobiorcy określonej sumy środków pieniężnych**. Kredytobiorca zobowiązany jest do wykorzystania pozyskanych środków zgodnie z warunkami określonymi w umowie, ich zwrotu, wraz z odsetkami, w określonym czasie, a także do zapłaty prowizji[249].

Umowa kredytowa zawiera również **informacje dotyczące zabezpieczenia kredytu oraz stopy procentowej**. Wymagane zabezpieczenia kredytu często nawet i dwukrotnie przekraczają jego kwotę. Banki stosują zabezpieczenia osobiste bądź rzeczowe.

W ramach zabezpieczeń osobistych wyróżnić można poręczenie według prawa cywilnego, weksel własny in blanco, cesję wierzytelności i gwarancję bankową. Zabezpieczenia rzeczowe występują w postaci kaucji, zastawu według prawa cywilnego, hipoteki lub blokady środków pieniężnych znajdujących się na oprocentowanym rachunku bankowym[250].

[247] D. Ostrowska, Źródła finansowania działalności a sprawność przedsiębiorstw działających w Polsce, Difin, Warszawa 2014, s. 93.

[248] T. Kaczmarek, op. cit., s. 104.

[249] W. Szczęsny, Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 54.

[250] J. Jaworski, op. cit., s. 244–245.

Szczególnym przypadkiem jest **przedsiębiorstwo o dobrej sytuacji finansowej**, długo współpracujące z danym bankiem, które może uzyskać **kredyt bez zabezpieczenia w postaci konkretnych składników majątku**. Stopa procentowa może zostać ustalona na poziomie stałym bądź zmiennym. W przypadku zmiennej stopy procentowej umowa kredytowa powinna jasno określać zasady jej zmiany w czasie finansowania[251].

Kredyt kupiecki

Kredyt kupiecki jest **odroczeniem płatności za określone wyroby**. Udzielany jest przez dostawców z odpowiednim potencjałem finansowym. Stosowany jest w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zamierza nabyć konkretne wyroby w czasie niedoboru środków wystarczających na jednorazową zapłatę. Innymi określeniami kredytu kupieckiego są **pożyczka pieniężna oraz kredyt handlowy bądź towarowy**[252]. Kredyt kupiecki udzielany jest na okres od kilku dni do kilku miesięcy. Czas odroczenia płatności uzależniony jest od branży dostawcy, ryzyka szacowanego przy transakcji z danym klientem, charakteru produktu, specyfiki firmy, a także relacji między kontrahentami.

Faktoring

Usługa faktoringu dotyczy **sprzedaży dokonywanej na zasadach kredytu kupieckiego**. Sprzedawca nie musi oczekiwać na należności od kontrahenta, lecz instytucja zajmująca się usługami faktoringu przekazuje należne środki dotyczące danej sprzedaży. Po zapadnięciu terminu płatności instytucja ta ściąga należności od odbiorców, odzyskując środki przekazane przedsiębiorstwu.

Otrzymana prowizja stanowi dla niej wynagrodzenie za świadczoną usługę[253]. **Faktoring to elastyczny instrument finansowania wierzytelności**, alternatywa dla kredytu przy finansowaniu transakcji handlowych. Ma cechy cesji wierzytelności, dyskonta oraz umowy zlecenia. Jest formą ubezpieczenia wierzytelności, a także outsourcingiem usług. Factoring związany jest z trójstronnym stosunkiem prawnym.

---

251 G. Michalski, op. cit., s. 186.
252 T. Kaczmarek, op. cit., s. 15.
253 G. Michalski, op. cit., s. 194.

Podmiotami factoringu są:

- faktorant – uprawniony do otrzymania środków pieniężnych z tytułu dostawy towaru bądź świadczonej usługi, posiadający wierzytelność w stosunku do dłużnika;
- dłużnik – odbiorca towaru lub usługi posiadający zobowiązanie wobec dostawcy;
- faktor – wyspecjalizowana instytucja finansowa nabywająca wierzytelności faktoranta oraz świadcząca dodatkowe usługi.

Leasing

Leasing to **nowoczesna forma finansowania**, często stosowana w krajach z rozwiniętą gospodarką rynkową. Jest specyficzną **formą korzystania z rzeczowych składników majątkowych za określoną opłatą**. Dzięki płatności w ratach użytkownik dostaje daną rzecz do dyspozycji bez konieczności posiadania w określonym momencie środków pieniężnych w równowartości jej ceny. Dawca leasingu uzyskuje natomiast środki pieniężne z dzierżawionej rzeczy[254].

Uczestnikami transakcji leasingowej są[255]:

- leasingodawca, inaczej nazywany finansującym;
- leasingobiorca, określany również jako korzystający z przedmiotu leasingu;
- dostawca przedmiotu leasingu;
- instytucja finansująca zakup przedmiotu;
- jednostka ubezpieczająca transakcję.

Przez wiele lat w Polsce leasing funkcjonował na zasadzie umowy nienazwanej. Dopiero w 2001 r. w kodeksie cywilnym pojawiło się pojęcie **umowy leasingu** i od tego czasu powszechnie funkcjonuje jako umowa nazwana. Na jego podstawie umowa leasingowa zawierana jest na określony czas i zobowiązuje leasingodawcę do oddania leasingobiorcy do użytkowania określonej w umowie rzeczy w zamian za określoną sumę środków płatnych ratalnie[256].

Należne wynagrodzenie pieniężne jest co najmniej równe cenie nabycia przedmiotu leasingu. Po skończonym okresie obowiązywania umowy leasingodawca może sprzedać bądź oddać do dalszego

[254] Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 208–209.
[255] W. Szczęsny, op. cit., s. 69.
[256] Ibidem, s. 208.

użytkowania dany przedmiot leasingobiorcy lub sprzedać go osobie trzeciej[257].

Franczyza

Franczyza jest **długoterminowym pozwoleniem, licencją, zgodą na świadczenie usługi bądź oferowanie produktu w imieniu właściciela przez drugą stronę umowy oraz korzystanie z nazwy handlowej, znaku bądź logo i stosowanie się do określonych cen**. Prawo do rozporządzania technologią, procesem, produktem bądź znakiem firmy udzielane jest za opłatą.

Franczyza stanowi system oparty na ciągłej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, które są niezależne oraz prawnie i finansowo odrębne[258]. W zawarciu umowy franczyzowej biorą udział **franczyzodawca** oraz **franczyzobiorca**. Franczyzodawca, również nazywany f**ranczyzerem** bądź **franchisingodawcą**, jest osobą prawną lub fizyczną, posiadającą znak towarowy lub nazwę handlową. Ponadto cechuje się bogatą wiedzą na temat oferowanego produktu lub usługi i ma zdolności zarządcze wykorzystywane w innych przedsiębiorstwach.

Franczyzobiorca, którego określa się również **franczyzante**m lub f**ranchisingobiorcą**, jest osobą prawną lub fizyczną, prowadzącą działalność gospodarczą w ramach systemu franczyzowego. Funkcjonowanie jego działalności opiera się na koncepcji biznesowej franczyzodawcy, jednak działa on na własny rachunek i ponosi wszelkie ryzyko związane z prowadzoną działalnością.

Umowa franczyzowa zawierana jest pomiędzy dawcą oraz biorcą franczyzy. Za przedmiot umowy uznaje się prawa przekazane przez dawcę oraz obowiązki przyjęte przez biorcę. Strony działają w ramach systemu franczyzowego, którego celem jest stworzenie niezależnych sieci jednostek gospodarczych oferujących produkty lub usługi pod marką jednego właściciela.

Przedsiębiorstwa te działają samodzielnie, ponosząc indywidualnie koszty i ryzyko wynikające z prowadzenia działalności[259]. Powią-

[257] A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 130.
[258] M. J. Ziółkowska, Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 23–24.
[259] Ibidem, s. 61.

zanie franczyzowe inicjowane jest przez franczyzodawcę, którego zadaniem jest określenie warunków i zasad współpracy z franczyzobiorcami[260].

Dotacje oraz subwencje

Dotacje niezmiennie stanowią najpopularniejszą część **wydatków publicznych o charakterze pomocowym**. Istotne jest rozróżnienie terminu dotacji od subwencji, subsydiów bądź innych pokrewnych pojęć. Za dotację uznaje się **zasilenie bezzwrotnymi środkami finansowymi**.

Dotacja wykonywana jest z budżetu podmiotu publicznego i podlega szczególnym zasadom rozliczania. Jest świadczeniem jednostronnym, nieodpłatnym udzielanym w określonej wielkości. Natomiast pojęcie subwencji bądź subsydium jest często niepoprawnie używane jako synonim dotacji. Subwencje, bazując na polskich regulacjach prawnych, określane są jako świadczenie publicznoprawne o ogólnym charakterze.

Dotacje natomiast są **ukierunkowane na konkretny cel, wywołanie określonego efektu gospodarczego**. Przeznaczane są na dofinansowywanie działalności gospodarczej, umożliwiając przedsiębiorcom podejmowanie inwestycji.

Dotacje mogą występować **w postaci pieniężnej bądź rzeczowej**. Są to bezpośrednie wydatki budżetu państwa lub regionu na rzecz konkretnych jednostek gospodarczych.

Subwencje zaś mogą zostać przeznaczone na **zadania bieżące oraz inwestycyjne**, jedynie pośrednio stanowiąc źródło finansowania świadczeń przedsiębiorstw.

Subsydium z kolei określa środki publiczne zaangażowane w mechanizm zewnętrzny dokapitalizowania przedsiębiorstw. Środki publiczne są wydatkowane bądź wykorzystywane w sposób pośredni, przy rezygnacji z dochodów budżetowych lub poprzez udzielenie poręczenia.

Dotacje nie stanowią jednorodnej grupy świadczeń. Mogą występować w postaci **dotacji przedmiotowych, podmiotowych, a także dotacji celowych**. Istnieją dotacje w postaci dopłat do bieżących kosztów działalności, a także do usług szkoleniowych czy konsultingowych.

[260] M. J. Ziółkowska, op. cit., s. 72.

4. Metody dyskontowe w zarządzaniu finansami firmy

Efektywną roczną stopą procentową nazywamy stopę oprocentowania rocznego równoważną danej stopie oprocentowania składowego. Jest uzależniona od nominalnej stopy procentowej oraz okresów, w jakich następuje kapitalizacja odsetek, to jest od częstotliwości kapitalizacji. Efektywna roczna stopa procentowa oznacza, o ile procent zwiększa się wartość kapitału w ciągu jednego roku. Efektywną roczną stopę procentową obliczamy ze wzoru:

$$ref = (1 + r / m)m - 1$$

gdzie:

ref – efektywne oprocentowanie roczne,

r – nominalne oprocentowanie roczne,

m – liczba kapitalizacji w roku (np. dla kapitalizacji półrocznej m = 2, kwartalnej m = 4, miesięcznej m = 12).

Zatem przy ustalonej stopie nominalnej, uwzględniając zależność stopy efektywnej od rocznego czynnika oprocentowującego, możemy sformułować następujące wnioski:

(1) stopa efektywna jest równa stopie nominalnej jedynie przy kapitalizacji rocznej,
(2) stopa efektywna jest większa od stopy nominalnej, jeśli okres kapitalizacji jest krótszy od roku,
(3) stopa efektywna jest tym większa, im częściej kapitalizuje się odsetki,
(4) stopa efektywna jest największa przy kapitalizacji ciągłej.

PV – *present value* (wartość obecna). Należy więc zadać pytanie – dlaczego w praktyce tak często obliczana jest wartość obecna (*present value*)?

To znaczy, że znana jest pewna wartość przyszła danego kapitału, a zainteresowani jesteśmy ustaleniem jego bieżącej wartości. Pomimo faktu, iż w pierwszej chwili odpowiedź na to pytanie może niektórym przysporzyć problemów, jest ona zaskakująco prosta i intuicyjna.

Pytanie:
Czy chciałbyś/chciałabyś otrzymać 10 000 zł teraz czy za rok?

Można założyć, iż większość osób wolałaby otrzymać pieniądze od razu. Otrzymując należną nam kwotę, możemy ją szybciej i lepiej spożytkować. Nie mamy na myśli konsumpcji, lecz inwestycje. Załóżmy, że otrzymaliśmy 10 000 zł od razu i włożyliśmy je na roczną lokatę bankową, oprocentowaną na 6% w skali roku, natomiast wiemy, że odsetki wypłacane są co miesiąc. Z zasady procentu składanego wiemy, że:

$$FV = PV\left(1 + \frac{i}{n}\right)^{tn}$$

$$FV = 10000\left(1 + \frac{6\%}{12}\right)^{1 \cdot 12}$$

$$FV = 10000(1 + 0{,}5\%)^{12}$$

$$FV = 10000(1{,}005)^{12}$$

$$FV = 10000 \cdot 1{,}061677812 = \ 10\,616{,}78\ zł$$

Z obliczeń wynika, że otrzymując 10 000 zł za rok, stracilibyśmy wszystkie odsetki, które moglibyśmy przez ten okres zarobić. Jeżeli założymy, że jesteśmy w stanie uzyskać 6% rocznie (przy miesięcznej kapitalizacji odsetek), to znaczy, że za rok powinniśmy otrzymać 10 616,78 zł, a nie 10 000 zł[261].

[261] Na podstawie: A. Kałowski, J. Wysocki, Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2013; R. Golej, Ocena efektywności inwestycji, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2008; M. Jaworek, Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą, PWE, Warszawa, 2013; W. Rogowski, Rachunek efektywności inwestycji, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013; P. Felis, Finansowa ocena inwestycji rzeczowych, Difin, Warszawa 2016; L. Kruschwitz, Finansowanie i inwestycje, CeDeWu, Warszawa 2007; B. Pomykalska, Analiza finansowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; W. Bień, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2016; W. Cwynar, W. Patena, Podręcznik do bankowości, Wolters Kluwer, Warszawa 2007; W. Janik, A. Paździor, op. cit.; M. Sierpińska, T. Jach-

Wzór na wartość obecną pojedynczego przepływu pieniężnego można wyznaczyć w następujący sposób:

Wiemy że:

$$FV = PV(1+i)^t$$

Obustronnie dzielimy przez $(1+i)^t$:

$$\frac{FV}{(1+i)^t} = PV$$

Stąd:

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^t}$$

Gdzie: FV – wartość przyszła,
PV – wartość obecna,
i – oprocentowanie w skali roku,
t – czas wyrażony w latach,

Wyznaczenie wartości obecnej wiąże się z zastosowaniem kilku pojęć. Są one bardzo podobne do terminów, które należy znać i rozumieć przy obliczaniu wartości przyszłej. Mianowicie należy wiedzieć, że:

- **Wartość obecna/bieżąca** (*present value*, PV) – to wartość danego przepływu pieniężnego wyznaczona na chwilę obecną. Jest to odpowiednik kapitału początkowego.
- **Wartość przyszła** (*future value*, FV) – jest to przyszła wartość danego przepływu pieniężnego. Inaczej mówiąc, jest to kwota, która np. zostanie wypłacona w przyszłości.
- **Oprocentowanie roczne** (*nominal annual interest rate*, *i*) – jak nazwa wskazuje, jest to roczne, nominalne oprocentowanie i np. może się odnosić do depozytu lub lokaty.
- **Liczba lat** (*t*) – czas przedstawiony w latach. Na przykład gdy t = 5 oznacza, że analizowany okres to 5 lat.
- **Dyskontowanie (składane)** – proces odwrotny do oprocentowania składanego. Tym pojęciem określa się procedurę obliczania wartości obecnej na podstawie danej wartości przyszłej.

na, Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWE, Warszawa 2007; E. Brigham, E. Houston, op. cit.

Przykład

Inwestor chce zabezpieczyć swoją przyszłość, wiedząc, że za 20 lat będzie na emeryturze. W tym celu chce zdeponować pieniądze w banku. Inwestor wie, że ma możliwość negocjacji oprocentowania, które w rezultacie wyniesie 6,3% w skali roku. Ile musi odłożyć teraz, aby za 20 lat dysponować kwotą miliona złotych?

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^t} = \frac{1000000}{(1+6{,}3\%)^{20}}$$

$$PV = \frac{1000000}{(1{,}063)^{20}} = \frac{1000000}{3{,}393636252} = 294\,669{,}18\ zł$$

Inwestor powinien „odłożyć" (oszczędzić) kwotę 294 669,18 zł przy oprocentowaniu 6,3%, aby po okresie 20 lat wzrosła ona do wartości 1 000 000 zł. W rozpatrywanych przykładach zakłada się, że przez cały okres oprocentowanie jest stałe i nie ulega zmianie. W rzeczywistości może np. dojść do zmiany warunków umowy lub wygaśnięcia lokat, które po otwarciu na nowo będą miały inne parametry. Dlatego też przyjęte założenia mogą okazać się nierealistyczne.

***Future value* (FV, wartość przyszła).** Bardzo często spotykanym zjawiskiem w praktyce jest występowanie tzw. **kapitalizacji podokresowej**. Mianowicie rzadko zdarza się, że bank wypłaca swoim klientom odsetki od depozytów wyłączenie raz na rok. W rzeczywistości płatność występuje przynajmniej raz w miesiącu lub częściej (np. codziennie). W takich przypadkach nie jest możliwe, aby poprawnie obliczyć końcową wielkość powierzonego kapitału przy wykorzystaniu podstawowego wzoru na przyszłą wartość pojedynczego przepływu pieniężnego.

Zastosowanie kapitalizacji podokresowej związane jest z wykorzystaniem odpowiedniej formuły, która pozwala na ustalenie wartości kapitału końcowego. Jest ona pewnego rodzaju rozwinięciem podstawowej wersji wzoru, który uwzględnia oprocentowanie składane.

Formuła ma następującą postać:

$$FV = PV\left(1 + \frac{i}{n}\right)^{tn}$$

Gdzie:

FV – wartość przyszła,

PV – wartość obecna,

i – oprocentowanie roczne,

t – liczba lat,

n – liczba kapitalizacji w roku.

Należy pamiętać, że:

- **Wartość obecna** (*present value*, PV) – to np. środki, które powierzono bankowi w chwili otwarcia lokaty.
- **Wartość przyszła** (*future value*, FV) – to kapitał powiększony o narosłe odsetki. W uproszczeniu jest to kwota, którą otrzymamy w rezultacie otwarcia lokaty, po jej (terminowym) zakończeniu.
- **Oprocentowanie roczne** (*nominal annual interest rate*, *i*) – odnosi się ono do rocznego nominalnego oprocentowania np. depozytu.
- **Liczba kapitalizacji w roku** (*numer of compounding periods per year*, *n*) – jest to liczba wypłat odsetek w ciągu roku. To znaczy, że w przypadku, gdy odsetki wypłacane są raz na miesiąc, „*n*” będzie równe 12, gdy co kwartał, to „*n*” wyniesie 4 itd.

Ustalenie przyszłej wartości kapitału przy zastosowaniu kapitalizacji podokresowej wymaga zastosowania przedstawionego wcześniej wzoru. Dodatkowo wykorzystanie omawianej metody uwidacznia bardzo interesującą zależność występującą pomiędzy wartością przyszłą i liczbą kapitalizacji w jednym roku.

W celu ukazania tej relacji należy przeanalizować następujące przykłady:

Przykład:
W banku założony został depozyt w wysokości 1000 zł. Oprocentowanie wynosi 5% w skali roku, a odsetki wypłacane są raz na pół roku (2 razy w roku; n = 2).
Jaka będzie wartość tego depozytu po okresie 2 lat?

$$FV = PV\left(1+\frac{i}{n}\right)^{tn} = 1000\left(1+\frac{5\%}{2}\right)^{2\cdot 2} = 1103{,}81$$

Rozważmy podobny przykład, jednak w tym przypadku odsetki wypłacane są raz na kwartał (4 razy w roku; n = 4):

$$FV = PV\left(1+\frac{i}{n}\right)^{tn} = 1000\left(1+\frac{5\%}{4}\right)^{2\cdot 4} = 1104{,}49$$

Przykłady ukazały następująca zależność: **wartość przyszła depozytu będzie tym wyższa, im częściej wypłacane są odsetki w ciągu roku**. Łatwo to sprawdzić, analizując dwa kolejne depozyty. W ich przypadku odsetki wypłacane są raz na miesiąc (12 razy w roku; n = 12) i codziennie (365 razy w roku; n = 365 przy założeniu, że rok ma 365 dni):

$$FV = PV\left(1+\frac{i}{n}\right)^{tn} = 1000\left(1+\frac{5\%}{12}\right)^{2\cdot 12} = 1104{,}94$$

$$FV = PV\left(1+\frac{i}{n}\right)^{tn} = 1000\left(1+\frac{5\%}{365}\right)^{2\cdot 365} = 1105{,}16$$

Podsumowując, można stwierdzić, iż im **większa jest liczba kapitalizacji w ciągu roku, tym wyższa będzie wartość przyszła**. Istotne jest, że nominalne oprocentowanie jest identyczne w każdym przypadku, natomiast inwestor efektywnie zarabia tym więcej, im częściej wypłacane są odsetki. W takiej sytuacji możliwe jest obliczenie tzw. **efektywnej stopy procentowej**, która odzwierciedla rzeczywisty zysk właściciela depozytu.

5. **Wartość zaktualizowana netto (NPV)**

Wartość bieżąca netto (*Net Present Value*, NPV) – zaliczana jest do **grupy dyskontowych metod oceny przedsięwzięć inwestycyjnych**. Jej zastosowanie daje precyzyjne i miarodajne rezultaty, dlatego też jest ona bardzo często wykorzystywana w praktyce. Wartość zaktualizowana netto (NPV) jest **sumą zdyskontowanych przepływów pieniężnych z inwestycji, które następnie pomniejszone są o wartość nakładów początkowych**. Konstrukcja tej metody zakłada dokonanie porównania wielkości wydatków, które należy ponieść w celu realizacji inwestycji z wszystkimi przepływami, które to przedsięwzięcie wygeneruje w przyszłości. Bardzo istotnym elementem analizy jest wspomniane „dyskontowanie przepływów pieniężnych", które wygenerowane zostaną przez inwestycję. Oznacza to, że obliczając NPV, pod uwagę bierze się wartość obecną każdego przepływu.

Ten element analizy wywodzi się z **teorii wartości pieniądza w czasie**. W bardzo prostych słowach „dyskontowanie" można opisać w następujący sposób – **pieniądze, które otrzymamy później, mają w chwili obecnej mniejszą wartość**.

Na przykład każdy inwestor wolałby otrzymać 10 000 zł od razu niż za rok. Przez ten czas można przecież coś zarobić, wykorzystując otrzymany kapitał.

Dlatego też, aby kwota otrzymana za rok była równoważna tej, którą możemy uzyskać w danym momencie, powinna ona uwzględnić wszystko to, co jesteśmy w stanie zarobić przez okres oczekiwania na środki finansowe.

WAŻNE

Wartość bieżąca netto jest sumą wartości obecnej wszystkich środków, które zostaną wygenerowane przez inwestycje. Następnie otrzymana wartość jest pomniejszona o nakłady niezbędne do realizacji przedsięwzięcia.

Wynik analizy jest bardzo łatwy do zinterpretowania. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę, czy otrzymana wartość zaktualizowana netto ma dodatni, czy też ujemny znak.

Gdy wynik jest większy lub równy zeru (NPV ≥ 0), to inwestycja powinna zostać zrealizowana, ponieważ spełnia oczekiwania inwestora. W przeciwnym wypadku przedsięwzięcia nie powinno się realizować.

Wzór na wartość zaktualizowaną bieżącą netto (NPV)

$$NPV = \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^n} - I_0$$

$$NPV = \sum_{i=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^n}$$

Gdzie:

CF_i – przepływy pieniężne,

I_0 – wartość nakładów początkowych,

n – liczba okresów,

r – wymagana stopa zwrotu.

Zmienne występujące we wzorach należy dokładniej opisać, ponieważ podstawienie prawidłowych wartości może okazać się trudne dla osoby, która nie miała do czynienia ze stosowaniem opisywanej metody. Tymi zmiennymi są:

1. **Przepływy pieniężne** (*cash flows*, CF_i) – są to wszystkie przepływy, które zostaną wygenerowane przez inwestycje w przyszłości. Ich wysokość jest ściśle powiązana z rodzajem przedsięwzięcia, więc trudno jest jednoznacznie wytłumaczyć, w jaki sposób powinny one zostać obliczone. Należy zaznaczyć, że do wzoru podstawia się wartości przepływów pieniężnych, które wystąpią w przyszłości. Ponadto bardzo istotne jest, aby interwał czasowy pomiędzy nimi był stały. Oznacza to, że do wzoru podstawiamy np. przepływy występujące np. co miesiąc, co kwartał etc. Warto dodać, że przepływy nie muszą być w każdym okresie takie same.
2. **Wartość nakładów początkowych** (*initial outlay*, I_0) – środki finansowe, które są wymagane do realizacji inwestycji.
3. **Liczba okresów** (*numer of periods*, *n*) – liczba okresów, w których występują przepływy pieniężne. Na przykład gdy rozważana jest inwestycja, która będzie generować przepływy pieniężne co miesiąc przez 3 lata, to „*n*” wyniesie 36 (3 × 12).
4. **Wymagana stopa zwrotu** (*required rate of return*, *r*) – jest to stopa zwrotu (dotycząca rentowności przedsięwzięcia) wymagana przez inwestora. Odzwierciedla ona oczekiwania osób realizujących inwestycję. Na przykład stopa wynosząca 5% wskazuje, że inwestor oczekuje, iż przedsięwzięcie przyniesie taki zwrot w skali okresu. Wartość tę często ustala się na podstawie teorii kosztów alternatywnych, czyli na podstawie analizy kosztu kapitału, który należy pozyskać, aby zrealizować dany projekt. Należy pamiętać, że stopa ta dotyczy pojedynczego okresu, w którym występuje przepływ pieniężny. Oznacza to, że jeżeli inwestor oczekuje zwrotu na poziomie 5% rocznie, a przepływy występują co miesiąc, to należy podzielić wymaganą stopę zwrotu przez 12 (ponieważ w jednym roku jest 12 miesięcy), aby odzwierciedlała ona oczekiwania odnoszące się do pojedynczego miesiąca.

Przykład

Na potrzeby przykładu rozważona zostanie hipotetyczna inwestycja. Inwestor oczekuje, że realizacja pewnego projektu będzie źródłem 5 przepływów pieniężnych występujących co pół roku w wysokości: 100 000 zł, 200 000 zł, 220 000 zł, 180 000 zł i 130 000 zł.

Inwestycja wymaga poniesienia początkowych nakładów w wysokości 670 000 zł. Na podstawie analizy kosztu pozyskanego kapitału inwestor wymaga, aby roczna stopa zwrotu wyniosła 12% (czyli półroczna wyniesie 6%, ponieważ w jednym roku występują 2 przepływy).

Czy projekt charakteryzujący się wymienionymi parametrami jest warty realizacji?

$$NPV = \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^n} - I_0 =$$

$$= \frac{100000}{(1+6\%)^1} + \frac{200000}{(1+6\%)^2} + \frac{220000}{(1+6\%)^3}$$

$$+ \frac{180000}{(1+6\%)^4} + \frac{130000}{(1+6\%)^5} - 670000$$

$$= 94\,339{,}62 + 177\,999{,}29 + 184\,716{,}24$$

$$+ 142\,576{,}86 + 97\,143{,}56 - 670000$$

$$= 26775{,}57$$

Otrzymana wartość NPV jest większa od zera. Oznacza to, że projekt inwestycyjny spełnia oczekiwania inwestora. Dlatego też przedsięwzięcie charakteryzujące się wymienionymi parametrami powinno zostać zrealizowane.

6. Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)

Metoda wewnętrznej stopy zwrotu jest ściśle powiązana z wartością zaktualizowaną netto. W analizie inwestycji bardzo często badana jest stopa zwrotu z danego przedsięwzięcia. Niemniej jednak nie jest to „jakakolwiek" stopa, lecz tzw. wymagana stopa zwrotu. To znaczy, że dla danego projektu to inwestor wyznacza, ile by chciał zarobić na jego realizacji. W tym kontekście analizuje się inwestycje – bada się, czy spełniają one oczekiwania inwestora. Wartość zaktualizowana netto (*net present value*, NPV) pozwala określić, czy realizacja danej inwestycji jest opłacalna dla pewnej stopy procentowej. Z reguły odzwierciedla ona oczekiwania inwestorów odnośnie do zyskowności danego projektu.

Niemniej jednak bardzo często analitycy nie są zainteresowani samą wartością NPV, lecz **obliczeniem stopy zwrotu z inwestycji**. To oznacza, że przedmiotem analizy nie jest określenie, czy dany projekt jest zyskowny, lecz ustalenie, jakiej stopy zwrotu można oczekiwać w przypadku tego projektu. Podsumowując, należy stwierdzić, że IRR to stopa rentowności danego przedsięwzięcia. Jest to również stopa graniczna, ukazująca najwyższą stopę zwrotu z danego projektu, która może zostać zaakceptowana przez inwestora (aby uznać, że projekt warty jest realizacji).

Przytoczony opis wewnętrznej stopy zwrotu (*internal rate of return*, IRR) należy rozwinąć. Mianowicie jest to taka stopa zwrotu, dla której wartość zaktualizowana netto (NPV) jest równa zeru. Oznacza to, że suma zdyskontowanych przepływów pieniężnych, które zostaną wygenerowane podczas realizacji danego projektu, będzie równa poniesionym nakładom inwestycyjnym.

Stopa IRR przedstawiana jest najczęściej jako element wzoru na wartość zaktualizowaną netto (NPV) w następujący sposób:

$$NPV = \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1+IRR)^n} - I_0 = \sum_{i=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+IRR)^n} = 0$$

Gdzie:

CF_i – przepływy pieniężne z inwestycji,

I_0 – inwestycja początkowa,

n – liczba okresów, w których występują przepływy,

IRR – wewnętrzna stopa zwrotu.

Wewnętrzną stopę zwrotu z inwestycji można wyznaczyć, stosując pewne uproszczenia. Istnieje metoda, która pozwala na określenie przybliżonej wartości IRR. Proces związany z przeprowadzeniem obliczeń jest wieloetapowy i polega na wielokrotnym obliczeniu wartości zaktualizowanej netto przy różnych poziomach wymaganej stopy zwrotu. To znaczy, że w pierwszej kolejności należy obliczyć NPV nawet kilkanaście razy.

Kalkulacje przeprowadza się w celu odnalezienia takich wartości NPV, dla których:

- wartość zaktualizowana netto jest bliska zeru, ale jest wciąż dodatnia,
- wartość zaktualizowana netto jest bliska zeru, ale jest ujemna.

Następnie należy zapamiętać oszacowane wartości NPV, a także wysokość wymaganych stóp procentowych, dla których przeprowadzono obliczenia. Posiadając wszystkie niezbędne informacje, należy przeprowadzić kalkulacje raz jeszcze – z wykorzystaniem następującego wzoru:

$$IRR \approx i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{NPV_1 + |NPV_2|}$$

Gdzie:

i_i – wymagana stopa zwrotu, dla której NPV jest dodatnie (ale bliskie zeru),

i_2 – wymagana stopa zwrotu, dla której NPV jest ujemne (ale bliskie zeru),

NPV_1 – wartość NPV obliczona dla i_i,

NPV_2 – wartość NPV obliczona dla i_2.

7. Analiza progu rentowności

Zarządzając przedsiębiorstwem, menedżerowie poszukują odpowiedzi na kluczowe pytanie: Kiedy sprzedaż zacznie przynosić zyski? Powszechnie wiadomo, że nie każdy przychód uzyskany ze sprzedaży wytwarzanych produktów czy świadczonych usług automatycznie przynosi zysk. Dopiero po przekroczeniu pewnej wielkości sprzedaży jednostka staje się rentowna. Przez pojęcie **progu rentowności (*break even point*, BEP, CVP)** należy rozumieć tzw. punkt wyrównania (punkt krytyczny zysku), który obrazuje sytuację, gdzie przychody ze sprzedaży pokrywają koszty stałe i koszty zmienne firmy. O rentowności można mówić również w przypadku inwestowania i wówczas koszty poniesione w związku z inwestycją równające się z przychodami z inwestycji, oznaczają osiągnięcie progu rentowności. Kiedy mówimy o progu rentowności w kontekście działalności przedsiębiorstwa, to jego obliczenie wymaga podziału kosztów przedsiębiorstwa na koszty stałe i koszty zmienne.

Klasyfikacja kosztów na potrzeby progu rentowności:

Koszt całkowity produkcji – jest to suma kosztów stałych całkowitych i kosztów zmiennych całkowitych: $K_c = K_s + K_z$

Koszty stałe produkcji (K_s) – to koszty, które nie zmieniają się wraz ze zmianą wielkości produkcji, np. koszty dozoru mienia, amortyzacja środków trwałych, podatek od nieruchomości.

Koszty zmienne produkcji (K_z) – ulegają zmianie wraz ze zmianami wielkości produkcji, np. płace pracowników bezpośrednio produkcyjnych, zużycie materiałów i energii.

Koszty przeciętne – to koszty przypadające na jednostkę produkcji. Koszty przeciętne nazywa się również kosztami jednostkowymi i służą do ustalania jednostkowej ceny zbytu.

Wyróżniamy:

koszty przeciętne całkowite: $K_{pc} = K_c : Q$

koszty przeciętne stałe: $K_{ps} = K_s : Q$

koszty przeciętne zmienne: $K_{pz} = K_z : Q$

Koszty krańcowe (marginalne) – jest to przyrost kosztu całkowitego spowodowany wzrostem produkcji o jednostkę: $K_k = (K_z)'$

Próg rentowności można wyrazić wartościowo lub ilościowo. W pierwszym przypadku interpretuje się ten wskaźnik jako informację o tym, ile sztuk produktu trzeba sprzedać, aby pokryć zyskiem poniesione koszty. Natomiast wartościowy próg rentowności informuje, jaką wartość powinna osiągnąć owa sprzedaż. Osiągając próg rentowności, można powiedzieć, że inwestor/menedżer „wychodzi na zero", a inwestycja/projekt nie generuje ani strat, ani zysków. Jego wyliczenie okazuje się przydatne przy bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem, jak i w trakcie dokonywania oceny i kontroli projektów inwestycyjnych.



WAŻNE

Analiza progu rentowności opiera się na podziale ogółu kosztów przedsiębiorstwa na koszty stałe, niezależne od wielkości produkcji w czasie, oraz koszty zmienne, zależne od wielkości produkcji.

Koszty stałe to takie koszty, które są niezależne od wielkości produkcji czy sprzedaży. Zatem są ponoszone nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwo nic nie wytwarza, np. koszt wynajęcia biura.

Natomiast **koszty zmienne** to koszty związane z wytworzeniem dobra lub usługi, które, w ujęciu całkowitym, rosną wraz z wielkością produkcji. W przypadku braku produkcji koszty te nie występują.

Przychody ze sprzedaży są ujęciem wartościowym sprzedaży, a więc **liczbą sprzedanych wyrobów pomnożoną przez cenę**.

W praktyce rzadko można utrzymać **ceny sprzedaży** na niezmienionym poziomie, niezależnie od ilości produkowanych wyrobów. W teorii, a w szczególności przy użyciu progu rentowności przy podejmowaniu decyzji, cena uznawana jest za stały i niezmienny czynnik. Jest to pewne uproszczenie rzeczywistości, o którym należy pamiętać przy interpretacji otrzymanych wyników.

Drugim składnikiem przychodów jest **wielkość sprzedaży** w jednostkach, np. sztukach, kilogramach itp.

Wyznaczenie progu rentowności wymaga przyjęcia pewnych założeń upraszczających:

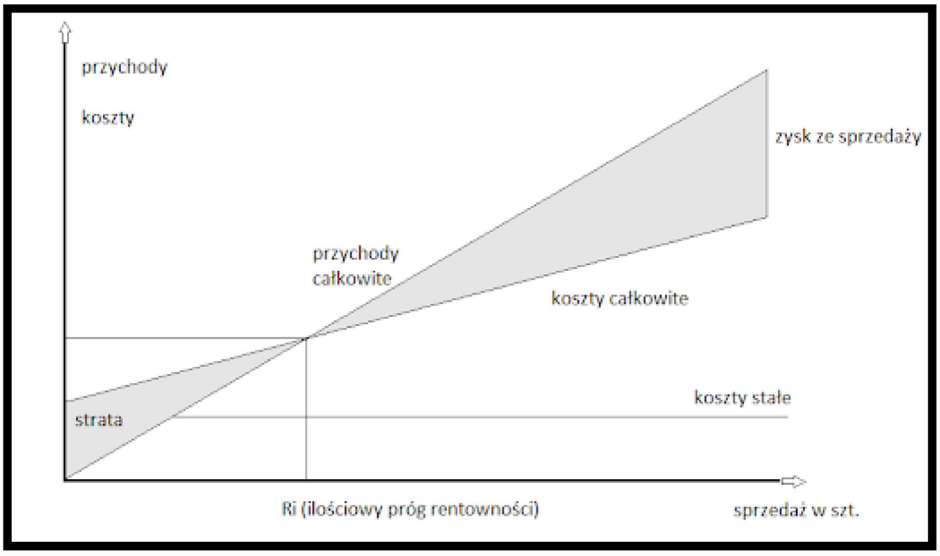
- wartość produkcji w badanym okresie jest równa wartości sprzedaży,
- stałe koszty produkcji są jednakowe dla każdej wielkości produkcji i nie zmieniają się w badanym okresie,
- jednostkowe koszty zmienne są stałe i wskutek tego całkowite koszty zmienne produkcji zmieniają się proporcjonalnie do wielkości produkcji,

- jednostkowe ceny sprzedaży poszczególnych wyrobów nie ulegają zmianie z upływem czasu i nie zmieniają się również wraz ze zmianą skali produkcji w całym badanym okresie.

Próg rentowności może być wyrażony[262]:

- ilościowo – ilość produkcji, przy której BEP jest równy zero [BEP = 0];
- wartościowo – wartość produkcji, przy której BEP jest równy zero, gdzie wartość przychodów ze sprzedaży równa się kosztom całkowitym [BEP = 0; P = Kc];
- procentowo – określający, jaką część przewidywanego popytu należy wykorzystać, by poniesione koszty zrównoważyć przychodami ze sprzedaży.

Rysunek 17. Graficzne ujęcie progu rentowności



Źródło: opracowanie własne.

[262] Za: E. Nowak, Zaawansowana rachunkowość zarządcza, PWE, Warszawa 2009; I. Sobańska, Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 206–210; S. Sojak, Analiza progu rentowności, „Rachunkowość" 2012, nr 10, s. 2–12; E. Nowak, op. cit.; A. Żwirbla, Nowa metoda analizy progu rentowności oraz dźwigni ekonomicznych, Zeszyty Naukowe WSHE 2014, t. 39, s. 87.

Próg rentowności można obliczyć jako **relację kosztów stałych przedsiębiorstwa do stopy marży na pokrycie**. W analizie progu rentowności ustala się marże bezpieczeństwa (bezwzględną i względną) pokazujące, o ile można obniżyć sprzedaż (wartościowo i procentowo), aby nie ponieść strat. Analiza progu rentowności opiera się na podziale ogółu kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na koszty stałe – niezależnych od wielkości produkcji – oraz zmienne – zależne od kosztów produkcji. Przyjmuje się pewne założenia upraszczające co do poziomu ceny i kosztów w okresie obliczania.

Próg rentowności przy produkcji jednoasortymentowej

Tabela 35. Metody wyznaczania progu rentowności

Metoda	Wzór	Interpretacja
ilościowy próg rentowności	$BEP = \frac{K_S}{C_j - K_{Zj}}$	określa, ile wyrobów, usług lub towarów należy sprzedać, żeby pokryć wszystkie koszty (wynik = 0)
wartościowy próg rentowności	$BEP1 = BEP \cdot C_j$	określa, jakie muszą być przychody ze sprzedaży wyrobów, usług lub towarów, żeby pokryć wszystkie koszty (wynik = 0)
punkt gwarantujący uzyskanie zysku brutto	$BEP = \frac{K_S + Z_b}{C_j - K_{Zj}}$	określa, ile wyrobów, usług lub towarów należy sprzedać, żeby pokryć wszystkie koszty oraz osiągnąć założony zysk brutto
punkt gwarantujący uzyskanie założonego zysku netto	$BEP = \frac{K_S + \frac{Z_n}{1 - S_p}}{C_j - K_{Zj}}$	określa, ile wyrobów, usług lub towarów należy sprzedać, żeby pokryć wszystkie koszty, podatek dochodowy i osiągnąć założony zysk netto
pieniężny punkt rentowności	$BEP = \frac{K_S + K_w}{C_j - K_{Zj}}$	określa, ile wyrobów, usług lub towarów należy sprzedać, żeby pokryć wszystkie wydatki
gdzie: K_S – koszty stałe K_C – koszty całkowite C_j – cena jednostkowa K_{Zj} – koszty zmienne jednostkowe Z_b – zysk brutto		Z_n – zysk netto S_p – stawka podatku dochodowego wyrażona w wielkościach dziesiętnych K_w – koszty, które w danym okresie nie są wydatkami P – liczba sprzedanych produktów

Źródło: opracowanie własne.

Zatem można stwierdzić, iż **zadaniem progu rentowności** jest **wyznaczenie minimalnej wielkości sprzedaży**, która pokryje koszty stałe i zmienne. Między przychodami a kosztami istnieje prosta zależność[263]:

$$P_s \text{ [przychody ze sprzedaży]} = K_c \text{ [koszty całkowite]}$$

$$K_c = K_s \text{ [koszty stałe]} + K_z \text{ [koszty zmienne]}$$

$$K_z = K_{Zj} \text{ [jednostkowe koszty zmienne]} \times S \text{ [wielkość produkcji = wielkości sprzedaży]}$$

Wykorzystując założenie, że **wartość sprzedaży jest iloczynem wielkości i ceny sprzedaży**, przyjmuje się, że przychody ze sprzedaży można obliczyć według formuły:

$$P_s \text{ [przychody ze sprzedaży]} = c \text{ [cena]} \times S \text{ [wielkość sprzedaży]}$$

W praktyce duże znaczenie ma **procentowy próg rentowności**, który dostarcza informacji o tym, jaki procent zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa musi zostać wykorzystany, żeby **wygenerowane przez przedsiębiorstwo przychody były równe poniesionym przez niego kosztom**.

$$BEP = K_s : (Pm \times C_j - K_{zj}) \times 100\%$$

P_m = maksymalna możliwa wielkość sprzedaży określona na podstawie prognozy popytu.

[263] Na podstawie: P. Szczypa, Rachunkowość zarządcza. Klucz do sukcesu, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 115; T. Nowicka, E. Janiszewska-Świderska, J. Czaja, Europejski Certyfikat Kompetencji Biznesowych. Przewodnik po ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 129–137; W. Gos, Analiza zależności: produkcja – koszty – zysk, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), Rachunkowość zarządcza, wyd. 3, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 142–143; P. Mielcarz, P. Paszczyk, Analiza projektów inwestycyjnych w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2013; E. Brigham, L. Gapenski, op. cit.; J. Czekaj, Z. Dresler, op. cit.; E. Nowak, Zaawansowana…; A. Rutkowski, Zarządzenie finansami, PWE, Warszawa 2016; W. Dębski, op. cit.

Przy pełnym wykorzystaniu popytu zysk wyniesie:

$$Z_m = P_m \times C_j - (K_S + P_m \times K_{Zj})$$

Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w gospodarce rynkowej, jest narażone stale na niebezpieczeństwo spadku sprzedaży na skutek zmian warunków rynkowych. Celowe jest zatem ustalanie tzw. wskaźnika bezpieczeństwa obrazującego wrażliwość przedsiębiorstwa na spadek popytu, czyli:

$$Wb = [\ (Pm - BEP) : Pm\ ] \times 100\%$$

Wskaźnik bezpieczeństwa operacyjnego (wskaźnik marży bezpieczeństwa) informuje, o ile procent może zmniejszyć się wielkość sprzedaży, zanim zysk operacyjny osiągnie poziom zerowy (wrażliwość na zmiany popytu).

Próg rentowności przy produkcji wieloasortymentowej

W przypadku prowadzenia przez przedsiębiorstwo **produkcji złożonej lub świadczenia kilku różnych usług** wyznaczanie progu rentowności może się odbywać przy zastosowaniu różnych metod. Ich dobór jest uzależniony od zakresu informacji oraz specyfiki jednostki gospodarczej. W praktyce gospodarczej jednostki produkują i sprzedają wiele rodzajów asortymentu produktów lub usług.

$$S = Ks : \sum (C_i - K_{jzi}) \times U_i$$

gdzie:

U_i – udział procentowy poszczególnych asortymentów w rozmiarach produkcji.

Przykład

Firma produkuje 2 wyroby, a podstawowe dane ekonomiczne tych wyrobów są następujące:

	produkt A	produkt B
c_j	20 zł	30 zł
k_{zj}	15 zł	20 zł
x	20 000 szt.	
KSC	60 000 zł	

Oblicz: 1) poziom zysku operacyjnego, 2) próg rentowności ilościowy i wartościowy.

Zysk operacyjny:

$$\mathbf{Z_o = (c_1 - kzj_1) \times x_1 + (c_2 - kzj_2) \times x_2 - KSCZ_o = (20 - 15) \times 20000 + (30 - 20) \times 10000 - 60\,000\ Z_o = 140\,000\ zł}$$

Próg rentowności ilościowy i wartościowy:

$$\bar{m} = (20 - 15) \times \frac{20000}{20000 + 10000} + (30 - 20) \times \frac{10000}{20000 + 10000} = 6{,}67$$

$$X_{Pr\,ilościowy} = \frac{KSC}{\bar{m}} = \frac{60000}{6{,}67} = 8996\ szt.$$

$$\bar{c} = 20 \times \frac{20000}{20000 + 10000} + 30 \times \frac{10000}{20000 + 10000} = 23{,}33$$

$$X_{Pr\,wartościowy} = \bar{c} \times X_{Pr\,ilościowy} = 23{,}33 \times 8996 = 209877\ zł$$

8. Dźwignia operacyjna i finansowa

Wszelkie decyzje podejmowane w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą wiążą się z ryzykiem. Ustalenie odpowiedniej struktury majątku oraz właściwy sposób jego finansowania to problemy, które rozwiązać musi każde przedsiębiorstwo. Pierwszy z nich związany jest z **ryzykiem operacyjnym** – do jego oceny służy m.in. znajomość stopnia dźwigni operacyjnej. Drugi zaś wiąże się z **ryzykiem finansowym** określanym przy pomocy skali dźwigni finansowej.

Dźwigni operacyjnej nie da się zrozumieć bez znajomości istoty kosztów stałych i zmiennych. **Koszty stałe** nie zależą od wielkości produkcji, pozostają zatem na tej samej wysokości w danym okresie. W przeciwieństwie do nich **koszty zmienne** związane są z ilością produkcji – zwiększają się wraz z jej wzrostem i zmniejszają się przy jej spadku.

Określony udział **kosztów stałych** w ogólnym poziomie kosztów, zależny w dużej mierze od struktury majątku, powoduje, że zmiany przychodów ze sprzedaży nie wywołują proporcjonalnej zmiany zysku operacyjnego. Im wyższy poziom kosztów stałych, tym większa **wrażliwość zysku operacyjnego** na zmiany przychodów ze sprzedaży, a co za tym idzie – **wyższe ryzyko operacyjne**.

Dźwignia finansowa. W przedsiębiorstwach finansujących choć częściowo swoją działalność kapitałami obcymi powstają koszty finansowe związane z koniecznością **spłaty odsetek**. Koszty te wpływają na osiągany przez firmę zysk netto. Zatem **struktura źródeł finansowania aktywów**, obok działań operacyjnych, jest również wyznacznikiem tego zysku. Możliwa jest sytuacja, w której dwie firmy o identycznym poziomie zysku operacyjnego osiągają różny wynik netto ze względu na odmiennie ukształtowane **struktury pasywów**. **Wykorzystanie kapitałów obcych** pozwala również na zwiększenie przychodów ze sprzedaży w stosunku do tych, które możliwe są do osiągnięcia przy finansowaniu działalności jedynie środkami własnymi.

Do momentu, kiedy koszt kapitałów obcych jest niższy od rentowności majątku, firma osiąga dodatkowe korzyści wyrażające się **wzrostem rentowności kapitałów własnych**. Zjawisko to określa się jako **dźwignię finansową**. Jej oddziaływanie jest możliwe dzięki temu, że efektywny koszt wykorzystywanego kapitału obcego jest mniejszy od płaconych odsetek. Stanowią one bowiem koszt uzyskania przychodu i zmniejszają podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym.

Stopień dźwigni finansowej (Degree of Financial Leverage, DEL), będący miarą wpływu procentowej zmiany zysku operacyjnego (EBIT) na procentową zmianę zysku netto przypadającego na akcję (Earnings per Share, EPS), można przedstawić za pomocą wzoru:

$$DFL = (\Delta EPS / EPS) / (\Delta EBIT / EBIT)$$

Zysk netto przypadający na akcję zastępuje się często zyskiem netto. Wynik interpretuje się jako procent zmiany zysku netto w wyniku zmiany zysku operacyjnego o 1%.

W praktyce, przekształcając powyższą formułę, stopień dźwigni operacyjnej można obliczyć w sposób uproszczony:

$$DFL = EBIT / (EBIT – I)$$

gdzie:
I – odsetki od kapitałów obcych.

Dźwignia finansowa nie zawsze działa w kierunku poprawy efektywności działania firmy. Jeśli wykorzystanie dodatkowego kapitału obcego nie przekłada się na wzrost zysku netto ponad zwiększone koszty finansowe, efekt dźwigni finansowej jest niekorzystny, **zmniejszając rentowność kapitału własnego**.

Zatem już na etapie planowanej zmiany struktury pasywów należy poznać jej wpływ na rentowność kapitału własnego.

Dążenie do maksymalnego wykorzystania efektu dźwigni finansowej wiąże się z coraz wyższym ryzykiem. Nadmierny poziom kapitałów obcych może bowiem spowodować utratę kontroli nad firmą, a czasem prowadzić do jej upadłości.

Tak więc każda decyzja niosąca za sobą zmiany w strukturze źródeł finansowania majątku musi być starannie wyważona.

Dźwignia łączna (całkowita). Znając zasady działania dźwigni operacyjnej i finansowej, łatwiej zrozumieć istotę dźwigni całkowitej. Wyraża ona zależność między procentową zmianą zysku netto na akcję (EPS) a procentową zmianą przychodów ze sprzedaży (S). Innymi słowy, stopień dźwigni łącznej (Degree of Total Leverage, DTL) mierzy wpływ względnej zmiany przychodów ze sprzedaży na względną zmianę zysku netto przypadającego na akcję.

Za pomocą wzoru wyrazić to można w sposób następujący:

$$DTL = (\Delta EPS / EPS) / (\Delta S / S)$$

Podobnie jak w przypadku obliczania dźwigni finansowej zysk netto przypadający na akcję zastępuje się często zyskiem netto.

Wiedząc, że dźwignię łączną oblicza się jako iloczyn dźwigni operacyjnej i finansowej:

DTL = DOL x DFL

można zaproponować kolejną formułę, dzięki której poznamy jej poziom:

DTL = (S – V) / (S – V – F – I)

gdzie:
V – koszty zmienne,
S – przychody ze sprzedaży,
I – odsetki od kapitałów obcych,
F – koszty stałe (globalne).

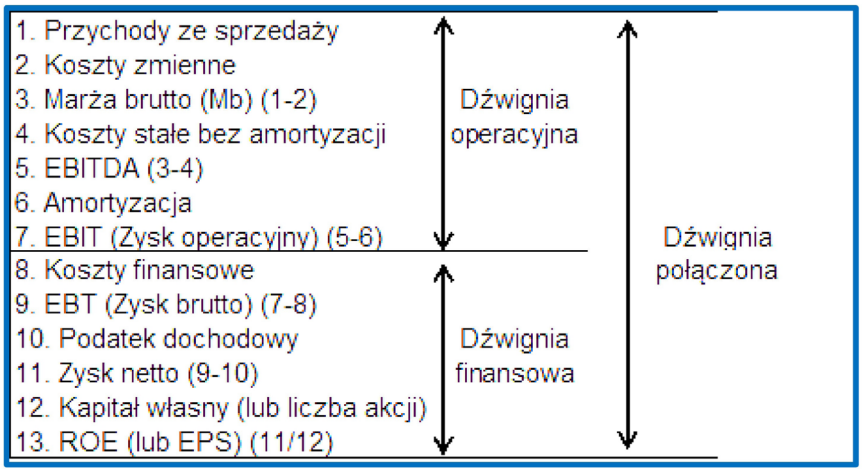
Skoro **dźwignia operacyjna mierzy poziom ryzyka operacyjnego**, **dźwignia finansowa poziom ryzyka finansowego**, zatem **dźwignia całkowita informuje nas o ogólnym ryzyku związanym z działalnością firmy**. Jej rosnący i wysoki stopień może być miernikiem zmniejszającego się bezpieczeństwa funkcjonowania firmy.

Znajomość **dźwigni łącznej** jest przydatna m.in. **przy obliczaniu wpływu planowanych zmian przychodów ze sprzedaży na zysk netto** oraz pomaga potencjalnym inwestorom w zorientowaniu się w przyszłej sytuacji firmy w zależności od oczekiwanych zmian w danej branży lub rynku, na którym firma funkcjonuje. Należy jednak pamiętać o szeregu założeń niezbędnych do obliczenia wszystkich rodzajów dźwigni.

Przyjęcie chociażby założenia o niezmienności udziału kosztów stałych w sumie kosztów, przy możliwych a nawet częstych, faktycznych zmianach tego udziału, związanych np. ze zmianami w majątku, powoduje, że planowane wyniki nie będą w 100% zgodne z rzeczywiście uzyskanymi.

Koncepcja dźwigni pozwala jednak na poznanie przynajmniej orientacyjnej **wrażliwości wyników finansowych na zmiany przychodów ze sprzedaży**.

Schemat 11. Zakres działania dźwigni operacyjnej, finansowej i połączonej



Źródło: opracowanie własne

Efekt dźwigni finansowej nie występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie korzysta z kapitałów obcych, a więc zysk operacyjny jest równy zyskowi brutto. Jeśli DFL ma wartość 1, to każda zmiana zysku operacyjnego spowoduje identyczną zmianę zysku brutto, netto oraz wskaźnika ROE i EPS. Dodatni efekt dźwigni finansowej występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo finansuje część kapitału własnego kapitałem obcym, a więc zwiększa poziom kosztów finansowych, co może wywołać pozytywny efekt, m.in. wzrost wskaźnika ROE i EPS. Taki stan nie może trwać cały czas, gdyż pozytywny efekt dźwigni finansowej występuje tylko do momentu, w którym rentowność operacyjna kapitału całkowitego będzie wyższa od oprocentowania kapitałów obcych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo.

Przedstawia to poniższy wzór:

Dodatni efekt dźwigni finansowej

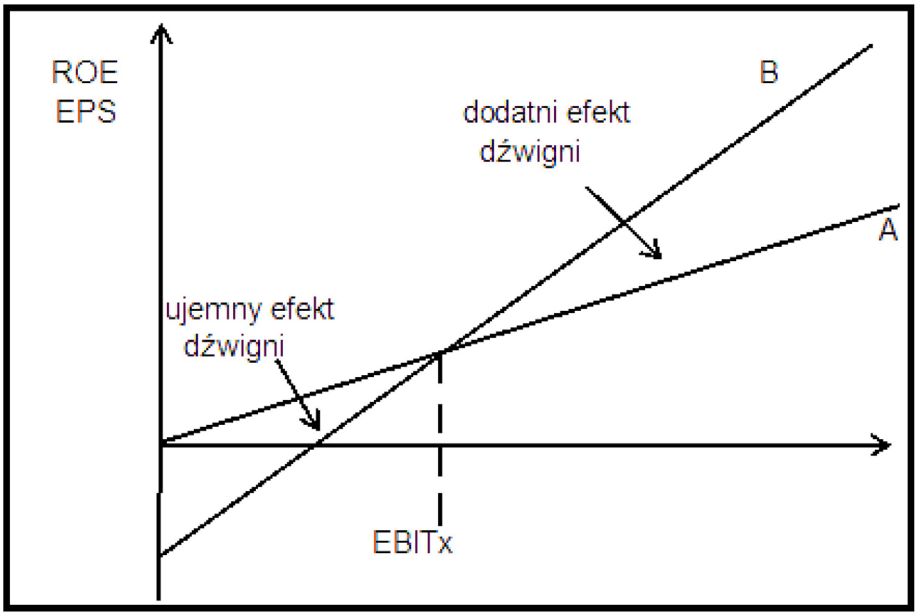
$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Kapitał ogółem}} > r$$

gdzie:
r – nominalne oprocentowanie kapitału obcego.

Ujemny efekt dźwigni finansowej (maczuga finansowa) występuje w sytuacji, gdy koszty finansowe mogą przewyższyć wygenerowany zysk operacyjny. Firma zanotuje wówczas stratę, a wskaźnik ROE będzie miał wartość ujemną.

Graniczny poziom zysku operacyjnego (dźwigni finansowej) – poziom zysku operacyjnego, przy którym nie wystąpi efekt dźwigni finansowej, a tym samym rentowność kapitału własnego będzie identyczna.

Schemat 12. Graniczny poziom zysku operacyjnego (dźwigni finansowej)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres ten przedstawia zależność, jaka zachodzi między **zyskiem operacyjnym a rentownością kapitału własnego (ROE) lub zyskiem netto na jedną akcję (EPS)**. Linia A pokazuje, że przedsiębiorstwo korzysta tylko z kapitału własnego, zaś linia B przedstawia sytuację, w której część kapitału własnego została zastąpiona kapitałem obcym.

Graniczny punkt zysku operacyjnego – punkt przecięcia obu prostych. Obrazuje taką wielkość zysku operacyjnego, przy której nie występuje efekt dźwigni finansowej. Powyżej tego punktu efekt dźwigni finansowej jest dodatni i należy wybrać wariant finansowania kapitałami obcym, a poniżej – jest ujemny i należy wybrać wariant finansowania bez kapitałów obcych.

EBIT > $EBIT_x$ – wystąpi dodatni efekt dźwigni finansowej, należy wybrać wariant finansowania z udziałem kapitałów obcych;
EBIT < $EBIT_x$ – wystąpi ujemny efekt dźwigni finansowej, należy wybrać wariant finansowania bez kapitałów obcych;
EBIT = $EBIT_x$ – nie wystąpi efekt dźwigni finansowej, oba warianty finansowania są równoważne.

9. Wybrane metody oceny pozycji strategicznej firmy

Metoda *Boston Consulting Group* (BCG)[264]**.** Jest ona pierwszą metodą wykorzystywaną w analizie strategicznej instytucji, służącą do analizy i prezentacji portfela produkcji. Jest 4-polową macierzą opartą na dwóch zmiennych, z których jedna dotyczy otoczenia – wzrostu rynku, druga natomiast odnosi się do potencjału instytucji – względnego udziału w rynku.

[264] Por. m.in. A. Zielińska-Chmielewska, Analiza strategiczna PKM DUDA SA. na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG, „Journal of Agrobusiness and Rural Development" 2012, nr 23; S. Antczak, Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2010, nr 87; B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996; G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit.; B. Gajdzik, B. Jama, Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

Analiza portfelowa z zastosowaniem metody (macierzy) BCG wiąże się z:

- obserwacją cyklu życia produktów znajdujących się na rynku;
- określeniem, w jakiej obecnie fazie cyklu życia są nasze produkty;
- pogrupowaniem produktów w jednorodne stadia cyklu życia;
- naniesieniem na macierz produktów i umiejscowieniem każdego produktu w jednej z czterech możliwych kategorii;
- przeanalizowaniem przepływów gotówkowych związanych z każdym z produktów;
- opracowaniem strategii co do każdego produktu (inwestowanie bądź likwidacja).

Każdy z produktów instytucji musi zostać zakwalifikowany do jednej z czterech następujących kategorii[265]:

- **dylematy** (ang. *question marks*), zwane „znakami zapytania", to produkty, które znajdują się w fazie wprowadzenia w cyklu życia produktu, ich udział w rynku jest mały, natomiast jego wzrost jest duży. „Dylematy" są produktami deficytowymi o niepewnej przyszłości i nieokreślonych możliwościach. Nie przynoszą one dodatnich przepływów pieniężnych, jednakże właściwe ich dofinansowanie może w konsekwencji przeobrazić je w „gwiazdy", zapewniając tym samym dopływ gotówki dla instytucji w przyszłości;

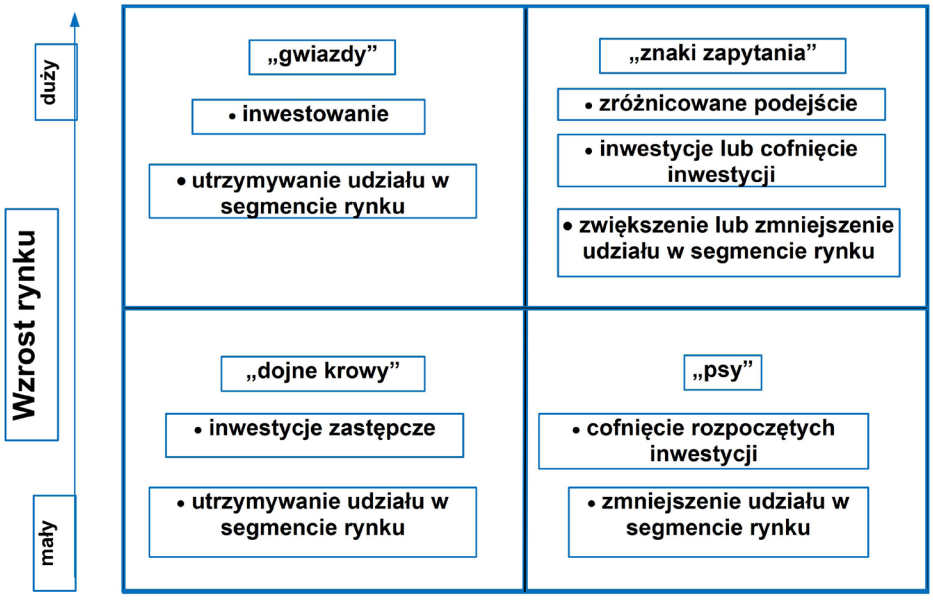
- **gwiazdy** (ang. *stars*), zwane „przebojami", to produkty znajdujące się we wzrostowej fazie cyklu swego życia. Ich udział w rynku jest duży. Posiadanie w swoim portfelu „gwiazd" wiąże się z ponoszeniem znacznych nakładów na dział produkcji czy działania marketingowe, mające zwiększać udział w rynku, zapewnić jego stały wzrost oraz budować silną pozycję konkurencyjną. Młode „gwiazdy" nie przynoszą dodatnich przepływów gotówkowych, co jest związane z koniecznością ciągłego ponoszenia wydatków na ich rozwój. Dopiero dojrzałe gwiazdy mają możliwość przynoszenia nadwyżki finansowej. Posiadanie przez instytucję (strategiczne jednostki biznesu) w swoim portfelu „gwiazd" jest dobrym sygnałem, ponieważ są to produkty przyszłościowe, które kiedyś będą mogły finansować inne, wymagające inwestowania, produkty;

[265] Na podstawie: R. W. Griffin, op. cit.; A. K. Koźmiński, op. cit.; J. Stoner, op. cit.; A. Wajda, op. cit.; K. Klincewicz (red.), op. cit.

- **dojne krowy** (ang. *cash cow*), zwane „żywicielami", to produkty, które znajdują się w fazie dojrzałości cyklu życia produktu, mają duży udział w rynku. Dojne krowy to produkty, które już sprawdziły się na rynku i utkwiły głęboko w świadomości nabywcy. Generują one dodatnie przepływy gotówkowe oraz są źródłem finansowania innych produktów instytucji. Choć produkty te nie wymagają ponoszenia znacznych nakładów, należy jednak postępować w sposób, który pozwoli maksymalnie przedłużać fazę dojrzałości cyklu życia tych produktów, co zapewni jak najdłuższe osiąganie nadwyżki oraz stanu bezpieczeństwa finansowego;

- **psy** (ang. *dogs*), zwane „kulami u nogi", to produkty, które są umieszczone w fazie spadku cyklu życia produktu. Ich udział w wolno rosnącym rynku jest mały. Produkty takie nie przynoszą dodatnich przepływów gotówkowych, a ich słaba pozycja konkurencyjna oraz wolno rosnący rynek nie budzą nadziei na polepszenie sytuacji w przyszłości.

Schemat 13. Macierz analizy portfelowej w analizie strategicznej



Źródło: opracowanie własne.

Użyteczność przeprowadzenia analizy metodą BCG dla instytucji można sformułować w postaci następujących zaleceń:

- dodatnie przepływy gotówkowe są osiągane z „dojnych krów" i dojrzałych „gwiazd" – maksymalnie przedłużaj cykl ich życia na rynku;
- nadwyżka gotówki generowana przez „dojne krowy" powinna być przeznaczona na inwestowanie w „dylematy" i młode „gwiazdy" – celem zapewnienia instytucji w przyszłości posiadania w portfelu „dojnych krów", a tym samym dopływu gotówki;
- dokonuj selekcji wśród „dylematów" i wycofuj z rynku te, dla których prawdopodobny zwrot z inwestowania w nie jest najmniejszy;
- usuwaj z portfela produktów „kule u nogi", które są nierentowne i wymagają finansowania ich innymi zyskownymi produktami.

Do zalet metody (macierzy) BCG należy ukazanie faktycznych przepływów gotówkowych z określonych rodzajów produktów oraz wykorzystanie tych informacji w planowaniu najkorzystniejszego portfela produkcji. Główną zaś jej wadą jest uwzględnienie i analiza w niej tylko dwóch wskaźników. Wykorzystanie wskaźnika relatywnego udziału produktów w rynku w analizie instytucji jest w większości przypadków zasadne, lecz może zaistnieć sytuacja, w której instytucja mimo małej wartości tego wskaźnika ma mocną pozycję konkurencyjną.

Metoda McKinsey Management Consultants[266]**.** Jedną z metod analizy strategicznej działalności instytucji jest analiza portfolio (portfelowa). Wśród wielu technik analizy portfelowej najbardziej rozwinięta jest wieloczynnikowa, 9-polowa macierz McKinsey Management Consultants, zwana też macierzą General Electric (GE). Umożliwia ona dokonanie analizy i oceny pozycji rynkowej badanego obiektu

[266] Por. m.in.: A. Ehrlich, Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010; G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit.; M. Strużycki (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007; Wykorzystanie macierzy McKinsey'a do budowy strategii grupy medialnej Gospodarka. Rynek. Edukacja, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja", Wrocław.

(np. SBU – strategicznej jednostki biznesu, produktu, dostawcy itd.). W technice tej wyznaczenie pozycji rynkowej badanego obiektu (np. produktu) odbywa się za pomocą analizy dwóch grup czynników: atrakcyjności rynku (branży) i pozycji konkurencyjnej.

Technika ta tworzy **podstawy decyzji strategicznych**, wprowadza subiektywne kryteria oceny. Jest też bardziej statyczna niż dynamiczna, czyli lepiej określa obecną niż przyszłą pozycję konkurencyjną instytucji. Sprawne stosowanie w praktyce techniki (macierzy) McKinseya wymaga znajomości i przestrzegania pewnych zasad przy tworzeniu obrazu analizowanych obiektów w układzie (macierzy): atrakcyjność rynku – pozycja konkurencyjna. Niezbędne jest więc poznanie i umiejętne wykorzystanie stosownej wiedzy metodologicznej w tej problematyce.

Praktyczne stosowanie techniki McKinseya, na podstawie przyjętego układu współrzędnych, daje się sprowadzić do następujących zasadniczych grup czynności[267]:

- opisując każdą z osi układu współrzędnych – to jest atrakcyjność rynku czy pozycję konkurencyjną – należy określić, jakie szczegółowe zmienne wykorzystać (uwzględniając czynniki, cechy, kryteria), i podać ich liczbę;
- każdej z określonych zmiennych – biorąc pod uwagę jej ważność w kształtowaniu kompleksowego obrazu atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej – należy nadać odpowiednią wagę;
- każdy z analizowanych obiektów (np. produkt) należy w określony sposób ocenić, z punktu widzenia wszystkich zmiennych przyjętych w badaniu;

[267] Na podstawie: M. Armstrong, op. cit.; R. W. Griffin, op. cit.; A. K. Koźmiński, op. cit.; J. Stoner, op. cit.; A. Wajda, op. cit.; K. Klincewicz (red.), op. cit.; J. R. Schermerhorn, op. cit.; Zarządzanie firmą. Strategie, struktury…; J. A. F. Stoner, E. R. Freeman, D. R. Gilbert, op. cit.

- dokonać agregacji cząstkowych informacji (czynników, cech) dotyczących badanego obiektu, sprowadzając do jednej zbiorczej informacji liczbowej – dla każdej osi oddzielnie – co pozwala jednoznacznie określić pozycję analizowanego obiektu w układzie współrzędnych; w ten sposób (mając współrzędne punktu) nanosi się każdy analizowany obiekt na układ współrzędnych w określone miejsce płaszczyzny;
- na układ współrzędnych z wyznaczonymi pozycjami obiektów (zobrazowanych punktami) nanosi się schemat (siatkę) 9 pól w taki sposób, że każdy analizowany obiekt znajdzie się w jednym z 9 pól macierzy.

Dobór zmiennych. Zależy on od wielu uwarunkowań zewnętrznych, w których funkcjonuje instytucja, oraz od założonych celów instytucji i jej potencjału (zasobów i umiejętności). Nie ma uniwersalnej listy zmiennych opisu atrakcyjności rynku czy też pozycji konkurencyjnej. Kombinacja zmiennych opisujących atrakcyjność rynku zależy przede wszystkim od cech szczególnych branży, struktury rynku, popytu na dany rodzaj produktów, poziomu zmian otoczenia itd. Kombinacja zmiennych opisujących pozycję konkurencyjną z kolei zależy nade wszystko od realizowanego celu instytucji, zasobów materialno-energetycznych i finansowych, działań marketingowych, stopnia zaawansowania technologii, umiejętności itd.



WAŻNE

Różne firmy w zależności od dynamiki otoczenia (jego elementów) i warunków wewnętrznych (zasobów i kompetencji) wybiorą do analizy odmienną listę zmiennych.

Przykładowo atrakcyjność rynku może być opisana takimi zmiennymi, jak: pojemność, dynamika i opłacalność rynku, popyt (wielkość, zmiany, cykliczność), intensywność konkurencji, produkty substytucyjne, poziom zaawansowania technologii w branży, rodzaj klienta, dostępność surowców.

Z kolei pozycję konkurencyjną można opisać następującą listą zmiennych: jakość produktu, cena, lojalność nabywców, udział w sprzedaży, poziom inwestycji, kwalifikacje pracowników, kanały dystrybucji, promocja, poziom technologii, płynność finansowa, znajomość rynku.

Pomimo istnienia w literaturze przedmiotu wykazu różnych list zmiennych wydaje się, że przy tworzeniu listy zmiennych w badaniach własnych powinno się uwzględnić takie wielkości (zmienne), jak: rozmiar rynku, jego opłacalność, konkurencja (struktura, intensywność), udział w sprzedaży.

Do określenia **stopnia natężenia zjawiska opisywanego przez zmienną wybieramy określone mierniki**, co ma wpływ na końcowy wynik analizy i na sposób wykonania pozostałych sekwencji procedury.

I tak np. udział w sprzedaży (opisujący pozycję konkurencyjną) można opisać za pomocą trzech mierników: bezwzględny udział w sprzedaży, względny udział w sprzedaży, udział mierzony wielkością sprzedaży w stosunku do kilku głównych podmiotów z branży; z kolei opłacalność sprzedaży (opisującą atrakcyjność rynku) można zmierzyć przeciętną stopą zysku lub wskaźnikiem marży brutto.

Określenie wag. Możliwa jest sytuacja, w której wszystkie zmienne w jednakowym stopniu kształtują kompleksowy obraz atrakcyjności

rynku i pozycji konkurencyjnej; w takim przypadku zagadnienie doboru wag nie istnieje.

Przeważnie jednak zmienne opisujące obie osie współrzędnych mają różne znaczenie dla kształtowania tego obrazu. W tym przypadku poszczególnym **zmiennym (czynnikom, cechom) przypisujemy określone wagi**. Wagi odzwierciedlają znaczenie, jakie przyjmuje się dla poszczególnych zmiennych ze względu na stawiane cele w instytucji i posiadany potencjał; mają one więc charakter subiektywny. Oddzielnie ustalamy wagi dla zmiennych z osi atrakcyjność rynku i oddzielnie dla zmiennych z osi pozycja konkurencyjna.

Wagi można ustalać jednym z dwóch sposobów: albo za wagi przyjmuje się liczby naturalne z dowolnego przedziału, najczęściej jednak z przedziału <1,5>, albo za wagi przyjmuje się ułamki właściwe z przedziału <0,1>, by ich suma wynosiła 1 (albo 100%). Oba sposoby ustalania wag dają takie same rezultaty i wybiera się ten system ich ustalania, który jest dla nas prostszy.

Wycena analizowanych obiektów. Polega na przydzieleniu każdemu z analizowanych obiektów – z punktu widzenia wszystkich użytych zmiennych (dla atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej) – ocen punktowych z określonego z góry przedziału liczb naturalnych (najczęściej z przedziału <1,5>).

W takim przypadku ocena 3 jest przypisywana analizowanemu obiektowi, jeśli uważamy, że stan z punktu widzenia określonej zmiennej jest identyczny z przyjętym wzorcem (np. stanem idealnym, pożądanym, przeciętnym).

Oceny 4 i 5 przyznajemy, jeśli stan jest lepszy od wzorca, a 1 i 2 – jeśli jest on gorszy. Wpływ na ocenę intensywności stanu analizowanego obiektu odnośnie do danej zmiennej ma subiektywny charakter, zależy bowiem od indywidualnego odczucia prowadzącego analizę. Jedną z prób **minimalizowania wpływu subiektywizmu na wycenę może być zastosowanie metod heurystycznych** w tym procesie.

Agregacja informacji cząstkowych. Każdy z analizowanych obiektów ma **tyle cząstkowych informacji liczbowych (oddzielnie dla każdej osi), ile zmiennych zostało wykorzystanych do jego wyceny**. W celu jednoznacznego naniesienia obiektu na układ współrzędnych należy dokonać połączenia cząstkowych informacji liczbowych, by otrzymać jedną wartość dla każdej z osi układu.

Agregacji można dokonać jednym z dwóch sposobów: sumowania lub obliczania średniej arytmetycznej.

Sumowanie jest to dodanie wszystkich ocen punktowych (ze zmiennych tworzących daną oś) przyznanych analizowanemu obiektowi oddzielnie dla każdej osi. Wymaga to zmodyfikowania ocen przyznanych poszczególnym obiektom przez pomnożenie wag zmiennych razy oceny punktowe przyznane tym zmiennym i następnie dodanie do siebie tak uzyskanych wartości.

Obliczanie średniej arytmetycznej z przyznanych wag poszczególnym zmiennym i ocen wymaga liczenia średniej arytmetycznej ważonej, to jest dodania pomnożonych wag i ocen oraz podzielenia przez liczbę zmiennych.

Po wyznaczeniu dwóch zagregowanych wartości współrzędnych dla każdego analizowanego obiektu można określić jednoznacznie ich pozycję w układzie współrzędnych w postaci punktu.

Rozpoznanie pozycji obiektu w układzie współrzędnych. Jako rezultat wykonania omówionych czynności otrzymamy obraz punktów w układzie współrzędnych, przedstawiający pozycje analizowanych obiektów. Aby nanieść schemat 9 pól na układ współrzędnych, a tym samym stwierdzić, w którym z pól znajdzie się każdy analizowany obiekt (punkt), trzeba wykonać dwie grupy czynności, mianowicie: **określić przestrzeń zmienności oraz dokonać jej podziału**.

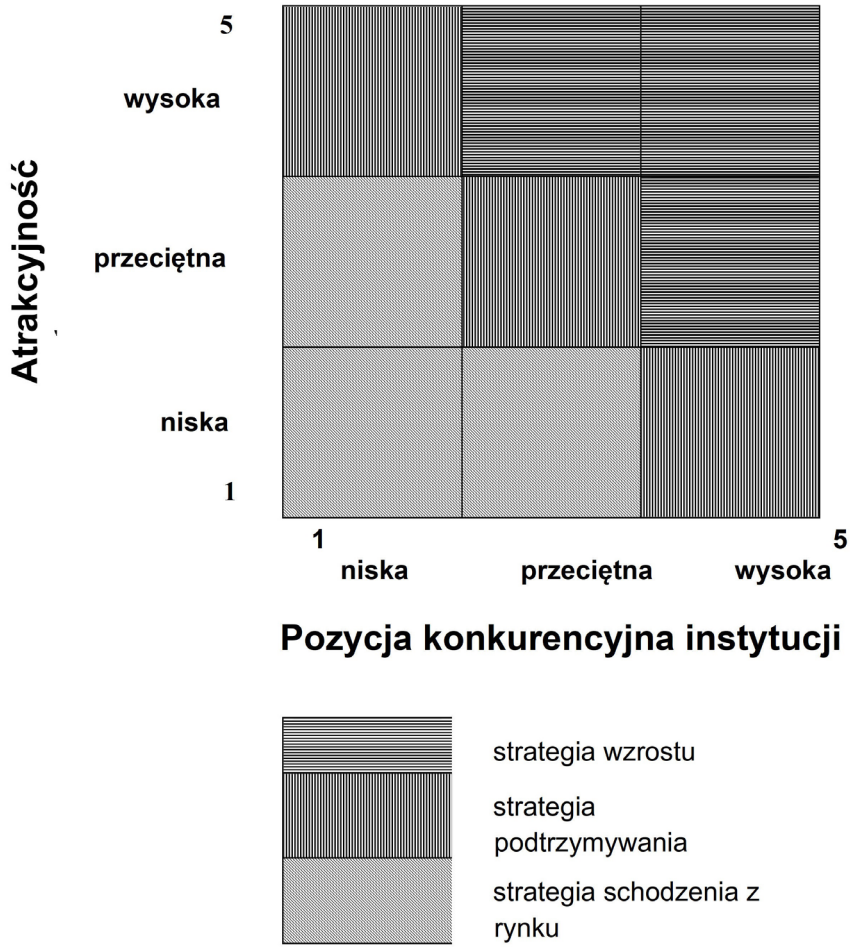
Punkt przedstawiający graficznie analizowany obiekt w układzie współrzędnych zajmuje na płaszczyźnie określone miejsce, którego pozycja zależy od ustalonego z góry przedziału ocen punktowych i liczby zmiennych wykorzystanych do jego wyceny (punktu – obiektu).

Ustala się – dla każdej osi oddzielnie – **minimalną i maksymalną współrzędną liczbową**, przy przyjętym przedziale ocen punktowych i liczby zmiennych wykorzystanych w analizie. W przypadku przyjęcia przedziału ocen <1,5> minimalna współrzędna liczbowa uzyska ocenę „1” z punktu widzenia wszystkich zmiennych wykorzystanych do opisu danej osi, natomiast maksymalna współrzędna liczbowa – ocenę „5”.

Tak wycenione obiekty (hipotetyczne) wymagają **liczenia zagregowanych współrzędnych** takim sposobem, jakim były liczone współrzędne analizowanych realnych obiektów. Odcinek łączący minimalną współrzędną (ocena „1”) i maksymalną współrzędną (ocena „5”) two-

rzy przedział zmienności. W tak wyznaczonym przedziale liczbowym znajdą się współrzędne wszystkich analizowanych obiektów.

Schemat 14. Macierz McKinseya (General Electric)



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku **gromadzenia cząstkowych informacji liczbowych** sposobem obliczania średniej arytmetycznej obszar zmienności, w którym znajdą się wszystkie badane obiekty, zawsze przybierze postać kwadratu o współrzędnych krańcowych jednakowych dla obu osi i równych brzegowym wartościom przedziału liczbowego użytego do wyceny obiektów (dla przedziału <1,5> minimalna współrzędna

będzie wynosić „1”, a maksymalna – „5” dla obu osi). Wynika to bezpośrednio z właściwości średniej arytmetycznej ważonej. Stosując więc sposób agregacji według obliczania średniej arytmetycznej, nie musimy ustalać przedziałów zmienności, ponieważ są one stałe.

W przypadku łączenia cząstkowych informacji liczbowych sposobem sumowania przestrzeń zmienności przybierze postać prostokąta o różnych krańcowych współrzędnych dla obu osi. W tym przypadku agregacji przy każdym analizowaniu obiektu należy określać przedziały zmienności, gdyż krańcowe współrzędne będą zawsze różne (też dla osi).

W drugiej grupie czynności **identyfikacji pozycji obiektu** w układzie współrzędnych określoną przestrzeń zmienności dzieli się na 9 pól, przez wyznaczenie na każdym boku przestrzeni zmienności (kwadratu lub prostokąta) dwóch specyficznych punktów.

Kreśląc odpowiednio proste prostopadłe (równoległe) do boków przestrzeni zmienności (kwadratu czy prostokąta) przez zaznaczone punkty, otrzymujemy podział przestrzeni zmienności na 9 pól.

W ten sposób każdy analizowany obiekt (punkt) znajdzie się w jednym z pól utworzonego schematu. Przenosząc cechy i właściwości każdego pola schematu na analizowane obiekty (które tam się znalazły), umożliwia się interpretację powstałego obrazu (np. atrakcyjność rynku danego produktu może być niska, przeciętna lub wysoka).

Wypada zaznaczyć, że określenie punktów podziału przestrzeni zmienności można dokonać w zasadzie **według różnych formuł**. W praktyce jednak powszechnie stosuje się formułę: „dziel równo”, to znaczy ustala się dwa punkty podziału boku kwadratu czy prostokąta (dla każdej osi) w ten sposób, aby trzy powstałe odcinki były sobie równe. Gdy brzegowe wartości przedziałów zmienności wynoszą 1,5, wówczas znane są współrzędne punktów podziału i zawsze wynoszą 2,33 i 3,67.



WAŻNE

Podstawowym zadaniem metod portfolio jest ocena wydzielonych obszarów działalności instytucji (układu: produkt – rynek) w zakresie analizowanych zmiennych. Pozwala ona na analizę i określenie możliwości rozwojowych oraz wytyczanie i wdrażanie właściwych kierunków działań (rozwoju) instytucji.

Jeśli rozpatruje się budowę techniki (macierzy) McKinseya z punktu widzenia podstawowych założeń, wynika z niej, że sprawnie funkcjonująca instytucja to ta, której działalność jest skupiona w najkorzystniejszych segmentach rynkowych, a jej produkty charakteryzuje mocna pozycja konkurencyjna.

Nieracjonalne jest więc działanie instytucji w tych segmentach rynku, które są nieatrakcyjne, oraz inwestowanie w produkty mające słabą pozycję konkurencyjną.

Powyższe założenia wynikają bezpośrednio z sugerowanych przez macierz McKinseya strategii dotyczących wydzielonych grup produktów – znajdujących się w określonych polach macierzy, które z kolei charakteryzuje różny poziom nasilenia zmiennych układu (atrakcyjność rynku i pozycja konkurencyjna).

Wykorzystanie **techniki McKinseya** umożliwia zdiagnozowanie, na podstawie analizy otoczenia (czynnik zewnętrzny) oraz zasobów i kompetencji instytucji (czynnik wewnętrzny), **bieżącego portfela produkcji, określenie jego mocnych i słabych produktów oraz wytyczenie strategii dla poszczególnych ich grup**. Obraz produktów w układzie (macierzy) wskazuje, które grupy produktów należy pozostawić w swoim portfelu – stosując wówczas odpowiednio strategię wzrostu lub podtrzymywania – a z których powinno się zrezygnować (wycofać z rynku). Usytuowanie produktów na określonych polach macierzy wskazuje, kiedy należy stosować strategię „żniwa", które produkty wymagają dofinansowania, jakie należy podjąć działania, by przeciętne produkty stały się zyskowne, i ostatecznie – które z nich należy wycofać z rynku.

Cykl życia produktu jest jedną z metod (technik) analizy faz rynkowego rozwoju produktu. Technika ta jest istotna dla każdej firmy, z uwagi na kwestie oferowanego produktu (usługi). Przedstawia historię, teraźniejszość i prognozowaną przyszłość produktu (dobra lub usługi) i należy te informacje uwzględniać w formułowaniu i wdrażaniu strategii produktu, opracowując strategię biznesu[268].



WAŻNE

Cykl życia produktu obrazuje proces stopniowego nabywania, utrzymywania i zmniejszania zdolności konkretnego produktu do zaspokajania potrzeb, życzeń i preferencji konsumentów.

Cykl ten przebiega od momentu wejścia („narodzin") produktu na rynek, trwania („życia") na nim i kończy się wycofaniem z niego („śmiercią"); jest on niejednakowy dla różnych produktów.

W krzywej cyklu życia produktu można wyróżnić następujące fazy: wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości i spadku.

Faza wprowadzenia jest to okres **powolnego wzrostu sprzedaży produktu** w miarę jego dostarczania na rynek. Brak zysków w tej fazie cyklu jest spowodowany wysokimi kosztami wprowadzania produktu oraz relatywnie niskimi dochodami ze sprzedaży. Wprowa-

[268] Por. m.in.: P. Brzustewicz, Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu, „Marketing i rynek" 2013, nr 12; G. S. Day, The product life cycle: analysis and applications issues, „The Journal of Marketing" 1981, nr 3, s. 60–67; L. Gorchels, Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy, Onepress, Warszawa 2007, s. 124–138; I. Jonek-Kowalska, A. Michalak, Uwarunkowania efektywności produktu w fazie dojrzałości na przykładzie węgla kamiennego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2013, nr 1898; R. Kłeczek (red.), op. cit.; Ph. Kotler, op. cit., s. 335; S. Klepper, Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle, „The American Economic Review" 2007, nr 1, s. 562–583; K. Woźniak, System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

dzając nowy produkt, można ustalić wysoki lub niski poziom każdej ze **zmiennych marketingowych**, takich jak: **cena, promocja, dystrybucja i jakość produktu**. Ustalenie na wysokim poziomie wydatków na promocję, w szczególności na reklamę, ma na celu powiadomić o produkcie, a kolejne (dalsze) działania w tym zakresie mają wzmocnić i ugruntować jego pozycję w świadomości klientów.

Biorąc pod uwagę **poziom ceny i promocji**, można zbudować macierz określającą **cztery następujące strategie**, możliwe do stosowania w tej fazie cyklu:

- **strategia szybkiego zbierania śmietanki** – polega ona na wprowadzeniu nowego produktu po wysokiej cenie i przy intensywnej promocji. Przedsiębiorstwo żąda wysokiej ceny, aby osiągnąć potencjalnie wysoki poziom zysku jednostkowego brutto. Aby przekonać rynek o zaletach produktu, mimo wysokiego poziomu cen, ponosi ono duże nakłady na promocję. Intensywna promocja ma na celu przyspieszenie poziomu tempa penetracji rynku. Strategia ta ma sens, jeśli duża część potencjalnych konsumentów nie wie o istnieniu produktu. Ci zaś, którzy wiedzą, są skłonni go kupić za żądaną cenę. Strategia ta pomaga również w walce z konkurencją przez promowanie i umacnianie marki;

- **strategia powolnego zbierania śmietanki** – polega ona na wprowadzeniu nowego produktu po wysokiej cenie i przy słabej promocji. Wysoka cena ułatwia maksymalizację zysków jednostkowych brutto, a niskie nakłady na promocję pozwalają na utrzymanie kosztów marketingu na niskim poziomie. Strategia ta ma sens, gdy wielkość rynku jest ograniczona, większość klientów jest świadoma istnienia produktu, osoby kupujące są skłonne zapłacić wysoką cenę, a potencjalna konkurencja nie jest groźna;

- **strategia szybkiej penetracji** – polega ona na wprowadzeniu na rynek nowego produktu po niskiej cenie i przy wysokich nakładach na promocję. Strategia ta powinna zapewnić najszybszą penetrację rynku i największy w nim udział. Ma ona uzasadnienie, gdy rynek jest duży, brakuje świadomości istnienia danego produktu, większość kupujących jest wrażliwa na ceny, występuje silna potencjalna konkurencja, a jednostkowe koszty produkcji instytucji maleją w miarę wzrostu jej skali i gromadzonego w instytucji doświadczenia;

- **strategia powolnej penetracji** – polega ona na wprowadzaniu na rynek nowego produktu po niskiej cenie i przy małym poziomie nakładów na promocję. Niska cena zachęca do szybkiej akceptacji produktu, a utrzymanie kosztów produkcji na niskim poziomie pozwala instytucji osiągnąć zysk. Uważa się bowiem, że istniejący popyt jest wysoce elastyczny względem cen, a mało elastyczny względem promocji. Strategia taka ma uzasadnienie wówczas, gdy istnieje duża świadomość klientów występowania danego produktu na rynku, rynek jest duży i wrażliwy względem cen, a występująca na nim konkurencja jest niewielka.

Faza wzrostu jest okresem szybkiej akceptacji produktu przez rynek i znacznej poprawy rentowności. Charakteryzuje się nasiloną konkurencją o pozycję lidera. Przejawia się to w podejmowaniu przez instytucję wielu kroków mających na celu utrzymanie szybkiego rozwoju rynku przez możliwie długi okres:

- doskonali jakość produktu i wyposaża go w nowe cechy oraz usprawnia stylistykę;
- wprowadza nowe modele i produkty uzupełniające;
- wchodzi na nowe segmenty rynku;
- zwiększa dostępność produktu i wchodzi w nowe kanały dystrybucji;
- zmienia promocję, reklamę z budującej świadomość względem produktu na kształtującą preferencyjne nastawienie klienta do produktu;
- obniża cenę, aby przyciągnąć następną grupę kupujących wrażliwych na poziom cen.

Instytucja, która zastosuje tę strategię rozwoju rynku, wzmocni swoją pozycję konkurencyjną, ale pociągnie to za sobą dodatkowe koszty. Przeznaczając środki na doskonalenie produktu, promocję i dystrybucję, instytucja może zdobyć **pozycję dominującą**. Jednocześnie musi ona zrezygnować z maksymalizacji bieżących zysków, w nadziei na ich zwiększenie w przyszłości.

Faza dojrzałości jest to okres **spowolnienia tempa wzrostu sprzedaży produktu**, wynikającego z już uzyskanej akceptacji przez większość potencjalnych nabywców. Zyski stabilizują się, osiągając najwyższy poziom w cyklu życia produktu. Jest to związane bezpośrednio z wysokim poziomem sprzedaży, osiąganiem korzyści płynących z efektu skali oraz zmniejszeniem nakładów na marketing.

Faza dojrzałości może być podzielona na trzy podokresy:

- dojrzałość wzrostowa – jest to pierwszy podokres, w którym tempo wzrostu sprzedaży zaczyna spadać;
- stabilna dojrzałość – następuje nasycenie rynku, sprzedaż ulega spłaszczeniu;
- wygasająca dojrzałość – absolutny poziom sprzedaży zaczyna spadać, a odbiorcy przechodzą do konsumpcji innych produktów.

W fazie dojrzałości niektóre instytucje porzucają swoje słabsze produkty, wolą koncentrować swoje zasoby na bardziej zyskownych produktach i produktach nowych. Mogą jednocześnie nie doceniać wysokiego potencjału tkwiącego wciąż w produktach starych. Potencjał ten można wykorzystać przez modyfikację strategii dotyczącej rynku, produktu i marketingu mix.

Modyfikacja rynku – instytucja może spróbować rozszerzyć rynek na produkty swojej dojrzałej marki, posługując się dwoma czynnikami kształtującymi wielkość sprzedaży (sprzedaż – liczba użytkowników marki pomnożona razy wskaźnik częstotliwości korzystania z produktu na użytkownika).

Liczbę klientów danej marki produktu można zwiększać trzema sposobami:

- zdobyć uznanie tych, którzy dotychczas nie stosowali produktu;
- wejść na nowe segmenty rynku;
- zdobyć klientów firm konkurencyjnych.

Sprzedaż można także zwiększyć, przekonując obecnych użytkowników produktów danej marki do intensyfikacji swoich rocznych zakupów dzięki następującym strategiom:

- zwiększenie częstości użycia;
- zwiększone jednorazowe użycie;
- nowe i bardziej zróżnicowane zastosowanie.

Modyfikacja produktu – stymulacja sprzedaży może być osiągnięta dzięki modyfikacji cech produktu za pomocą następujących strategii:
- strategia poprawy jakości;
- strategia doskonalenia cech;
- strategia poprawy stylu.

Modyfikacja marketingu mix – sprzedaż danego produktu można zwiększyć również przez modyfikację jednego lub kilku elementów marketingu mix, do których należą:
- cena (obniżenie, rabaty, raty i inne);
- dystrybucja (nowe kanały);
- promocja (sposób przekazu, wykorzystanie różnych instrumentów promocji mix);
- usługi (rozszerzenie).

Faza spadku to okres znacznego zmniejszenia sprzedaży i zysku. Sprzedaż maleje z różnych powodów, do których należą: postęp technologiczny, zmiany mody i gustów konsumentów, zaostrzająca się konkurencja krajowa i zagraniczna, pojawienie się substytutów i in. Wszystko to prowadzi do nadmiernych nadwyżek zdolności produkcyjnej, częstych obniżek cen i spadku zysku. W miarę jak sprzedaż i zyski spadają, niektóre instytucje wycofują się z rynku, a te, które pozostają, zmniejszają liczbę oferowanych produktów. Aby postępować odpowiednio ze starzejącymi się produktami, firma musi podejmować liczne zadania i trudne decyzje:
- identyfikować słabe produkty,
- określać strategię marketingową,
- decydować o rezygnacji z produktu.

Cykl życia produktu nie zawsze przebiega według wymienionych faz. Kształt krzywej na wykresie i czas trwania cyklu życia produktu są bardzo zmienne. Ponadto jednoznaczne ustalenie, w jakiej fazie znajduje się dany produkt, jest trudne do zidentyfikowania.

Metoda analizy SWOT[269]**.** Do łącznej analizy i oceny zarówno otoczenia instytucji, jak i jej potencjału (zasobów i kompetencji) może posłużyć analiza SWOT. Jest ona prostą, a zarazem kompleksową metodą analizy strategicznej (otoczenia i instytucji jednocześnie).

Nazwa tej metody (analizy) jest skrótem od angielskich słów: *Strengths* – siły (mocne strony), *Weaknesses* – słabości (słabe strony), *Opportunities* – szanse (okazje), *Threats* – zagrożenia (ograniczenia). Jej **celem jest oszacowanie, w jakim stopniu zasoby i kompetencje instytucji odpowiadają potrzebom i wymaganiom otoczenia, w którym ona działa i konkuruje**. Określenie warunków i składników otoczenia oraz potencjału (zasobów i umiejętności) instytucji oraz ich analiza i ocena pozwalają na ustalenie szans i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie oraz mocnych i słabych stron dotyczących instytucji, co z kolei umożliwia wytyczenie kierunku jej rozwoju, jednego z ważniejszych elementów budowy strategii, programu i planu strategicznego.

Istotne w analizie SWOT jest opanowanie umiejętności łączenia szans i zagrożeń płynących z otoczenia z silnymi i słabymi stronami potencjału instytucji tak, aby umiejętnie wykorzystać zestawienie tych grup czynników do określenia celu przyszłego działania, poprawy pozycji strategicznej instytucji. Jest ona również instrumentem uniwersalnym umożliwiającym określenie, które czynniki instytu-

[269] Na podstawie: P. Cabała, M. Sołtysik, K. Woźniak K., Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2016; T. J. Chermack, B. K. Kasshanna, The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals, „Human Resource Development International" 2007, 10 (4); R. G. Dyson, Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, „European Journal of Operational Research" 2004, 152 (3), s. 631–640; G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof, A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, „Decision Support Systems" 1999, 26 (2), s. 125–135; S. E. Jackson, A. Joshi, N. L. Erhardt, Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications, „Journal of Management", No. 29 (6), s. 801–830; R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999; T. Napierała, Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym. Nowe spojrzenie na starą metodę, „Turystyka i Hotelarstwo" 2008, nr 14; I. Penc-Pietrzak, Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie, C.H. Beck, Warszawa 2003; M. Watkins, From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question, „Harvard Business Review" 2007, nr 2.

cja może kształtować odpowiednio do swoich potrzeb, a które tylko uwzględniać (nie ma bowiem na nie wpływu) podczas budowy strategii. Istota metody SWOT polega zatem na **właściwym rozpoznaniu mocnych i słabych stron sytuacji wewnętrznej instytucji oraz jej szans i zagrożeń wynikających z wpływu otoczenia, których znajomość jest niezbędna przy właściwym formułowaniu strategii**, z zachowaniem zgodności pomiędzy zasobami i umiejętnościami instytucji a uwarunkowaniami otoczenia.

Określone sytuacje strategiczne, uwzględniając mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, można ująć w następujące modele strategiczne:

- **model strategii maxi-maxi** (**układ SO** – *Strengths – Opportunities*) – w modelu takim znajdzie się instytucja, w której **atuty dominują nad słabymi stronami**, natomiast **w jej otoczeniu przeważają szanse nad zagrożeniami**. W takim układzie grup czynników silne strony instytucji stwarzają możliwości wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu. W ten sposób instytucja ukierunkowuje swoje działania na ciągłe wzmacnianie pozycji konkurencyjnej. **Strategia taka łączy się z ekspansją i zdywersyfikowanym rozwojem** (przejawia się to m.in. przez wprowadzanie na rynek nowych produktów, rozwinięcie produkcji zespołów i części, zwiększenie inwestowania w określoną dziedzinę, intensywne penetrowanie rynku, rozszerzenie działalności na skalę międzynarodową itp.). Przykładowo instytucja posiadająca znaczne zasoby finansowe oraz nowy produkt (atuty) może w warunkach intensywnego wzrostu popytu na ten produkt i rozproszenia konkurentów (szanse) zastosować strategię penetracji rynku;

- **model strategii mini-maxi** (**układ WO** – *Weaknesses – Opportunities*) – model taki dotyczy instytucji, gdzie **przeważają słabe strony nad mocnymi, a jej otoczenie stwarza sprzyjające czynniki rozwoju szans**. W takiej sytuacji, formułując **strategię, powinno się koncentrować działania na wykorzystaniu rozpoznanych szans w celu usuwania bądź neutralizowania słabych stron**. Przykładem takiej sytuacji strategicznej będzie nabycie licencji na nową technologię lub zawarcie porozumienia strategicznego z instytucją posiadającą już taką technologię (eli-

minacja słabości) w warunkach intensywnego wzrostu popytu na produkty wytwarzane na bazie tej technologii (szansa), co w efekcie może sprzyjać poprawie pozycji konkurencyjnej instytucji na rynku. W praktyce taką strategię charakteryzuje zwiększanie produktywności, obniżanie poziomu kosztów jednostkowych, nabywanie nowych kompetencji, wzmacniających konkurencyjność instytucji;

- **model strategii maxi-mini** (**układ ST** – *Strengths – Threats*) – model taki charakteryzuje **duży potencjał wewnętrzny instytucji, który może zostać przeciwstawiony niekorzystnemu układowi warunków zewnętrznych (zagrożeniom), utrudniających sprawne funkcjonowanie i rozwój, przy maksymalnym wykorzystaniu jej licznych mocnych stron**. Przykładem stosownych działań w takiej strategii jest wdrażanie innowacji, obniżanie kosztów jednostkowych, poszerzanie danego segmentu rynku, poszukiwanie nowych rynków zbytu, wyszukiwanie sposobów ominięcia ograniczeń wejścia na nowy rynek zbytu. Przykładowo silna instytucja o dobrej pozycji konkurencyjnej, działająca w warunkach poważnie zmniejszającego się popytu, może wyeliminować z rynku lub wykupić jednego z konkurentów, przejmując jego udziały rynkowe, albo zainicjować zespół działań marketingowych zwiększających popyt, co w konsekwencji polepszy jej sytuację strategiczną;

- **model strategii mini-mini** (**układ WT** – *Weaknesses – Threats*) – model taki odnosi się do instytucji, której **potencjał zmian jest niewielki i działa w niesprzyjającym otoczeniu. Nie ma ona istotnych mocnych stron, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom**. Strategia mini-mini w zasadzie sprowadza się – w wersji optymistycznej – do przetrwania lub połączenia z inną instytucją, w wersji zaś pesymistycznej – do likwidacji.



WAŻNE

Wyniki analizy SWOT, w warunkach konkurencyjnych, umożliwiają również instytucji:

- **w efektywny sposób wykorzystywać i umacniać swoje mocne strony;**
- **osłabiać lub usuwać oddziaływanie słabych stron;**
- **wyszukiwać i stosownie wykorzystywać szanse pojawiające się w otoczeniu;**
- **wykrywać i w miarę możliwości unikać zagrożeń (niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych).**

Metoda (analiza) SWOT pozwala na opracowanie unikatowej strategii dopasowanej do analizy warunków i zasadniczych elementów otoczenia oraz specyficznych zasobów i kompetencji instytucji, a także na określenie, jakimi zasobami i umiejętnościami rzeczywiście dysponuje, w jaki sposób zamierza wykorzystać możliwości, realizując cele strategiczne.

Dobrze przeprowadzona analiza SWOT znacznie zmniejsza ryzyko podstawowej działalności instytucji, zapewniając jej jednocześnie najbardziej korzystny, z wielu punktów widzenia, kierunek rozwoju.

10. Planowanie własnego biznesu – biznesplan

Biznesplan jest kompleksowym, długoterminowym dokumentem planistycznym związanym z działalnością globalną przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest wskazanie celów oraz sposobów i środków do ich osiągnięcia[270].

[270] Na podstawie: https://mfiles.pl/pl/index.php/Biznes_plan (strona: Encyklopedia Zarządzania), na podstawie: M. Ciosk, A. A. Wadlewski, A. Modliński A. (red.), Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015; M. Ciechan-Kujawa, Biznesplan, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 30; E. Filar, J. Skrzypek, Biznesplan, Poltext, Warszawa 2007; F. F. Fiore, Jak szybko przygotować dobry

Biznesplan, jako zestaw dokumentów i analiz, ma szerokie zastosowanie w organizacji, jak i poza nią. Umożliwia on przygotowanie i przeprowadzenie przedsięwzięć, pozwala na pozyskanie środków finansowych od inwestorów i banków, a także odgrywa znaczącą rolę przy podejmowaniu decyzji menedżerskich. Dzięki niemu można zweryfikować słuszność przyjmowanych założeń. Plan biznesowy jest przygotowywany na okres do 2 lat (bliski horyzont planistyczny), 2–10 lat (horyzont perspektywiczny).

We współczesnej gospodarce, ze względu na postęp technologii, zmiany prawne, zmiany społeczne, plany przygotowywane na więcej niż 3 lata mają małą szansę na sprawdzenie się w praktyce. W dłuższych okresach skuteczniejsze może być wykorzystanie koncepcji *foresightu* strategicznego.

Biznesplan jest długofalowym i całościowym planem działalności organizacji gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego, który sporządzony jest na podstawie kompleksowej oceny sytuacji strategicznej firmy. Plan stanowi dokument, w którym zawarte są cele organizacji lub przedsięwzięcia, sposób osiągnięcia opisanych celów oraz niezbędne zasoby przeznaczone do ich realizacji. Jest to narzędzie, które w jasny i czytelny sposób przedstawia i wyjaśnia cele i **strategię firmy**.

Ze względu na jego przedmiot wyróżniamy dwie kategorie planu biznesowego: projektu inwestycyjnego oraz przedsiębiorstwa (małego i dużego). Natomiast ze względu na rodzaj zastosowania wyróżniamy **biznesplan strategiczny, naprawczy i likwidacyjny**.

Biznesplan **nie może być jeden i uniwersalny**, ponieważ jego funkcjonowanie zależy od zakresu planowanego przedsięwzięcia, a także od okresu, jaki jest brany pod uwagę do jego realizacji. Każdy biznesplan ma jednak aspekt zarówno **retrospektywny**, to jest badanie przeszłości, jak i **prospektywny**, czyli prognozę przyszłości.

Funkcje biznesplanu

- **Funkcja wewnętrzna** – odpowiada za sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Skierowana jest głównie do zarządu firmy i właściciela, a także do pracowników, udziałowców,

biznesplan, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 22; Z. Pawlak, Biznesplan, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007; A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2007; W. Zych, Biznesplan przedsiębiorstwa – cele i struktura, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 2016.

komisji rewizyjnej i rady nadzorczej. Umożliwia odpowiednie planowanie, rozwój i modernizację firmy. Ponadto ukazuje zmiany, jakie firma będzie musiała przejść w przyszłości.

- **Funkcja zewnętrzna** – służy do kształtowania opinii otoczenia przedsiębiorstwa (banków, funduszy inwestycyjnych, partnerów gospodarczych, klientów, konkurentów, mediów, dostawców, władz państwowych i samorządowych, inwestorów itp.). Dąży do jak najatrakcyjniejszej formy w celu pozyskania inwestorów bądź pozyskiwania środków, które są potrzebne do podejmowania nowych przedsięwzięć.

Tworzenie biznesplanu wymaga przestrzegania kilku podstawowych zasad planowania:

- przyjmując założenia, należy odnosić je do samodzielnych podmiotów funkcjonujących w gospodarce rynkowej,
- otoczenie organizacji determinuje i ogranicza jej zachowania,
- nie da się w pełni przewidzieć przyszłości,
- planowanie jest sposobem przetwarzania informacji w sposób umożliwiający sformułowanie celów organizacji oraz zwiększenie szansy na ich osiągnięcie,
- rezultatem planowania jest: ograniczenie niepewności, oszacowanie prawdopodobieństwa zagrożeń i szans, zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji,
- dostosowanie funkcjonowania firmy do realizacji nadrzędnego celu powoduje wzrost efektywności w całej organizacji i stabilizuje jej działalność,
- kontrola w projektowaniu służy sprawdzeniu stopnia osiągania celów.

Budując definicję biznesplanu, należy wziąć pod uwagę, do kogo ma być zaadresowany. Może to być dokument przedstawiający:

- wizję firmy w przyszłości,
- stan finansów,
- plan gospodarczo-finansowy,
- ramy podejmowania decyzji przez menedżerów,
- pomoc w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Biznesplan to dokument, który **służy właścicielom lub osobom kierującym firmą do podejmowania decyzji związanych z zarzą-**

dzaniem przedsiębiorstwem. Pozwala skutecznie podejmować decyzje, które utrwalają pozycję firmy na rynku.

Na podstawie analiz z kilku poprzednich okresów określany jest kierunek zamierzeń firmy, celów strategicznych, sposobów ich osiągnięcia oraz źródeł finansowania[271]. Pozwala odpowiedzieć na szereg pytań dotyczących zasadności podejmowanych w przyszłości decyzji biznesowych. Inwestowanie kapitału wiąże się z ryzykiem[272]. W szerokim ujęciu dotyczy nie tylko przedsięwzięć gospodarczych, ale i całego planu funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości[273].

Biznesplan zazwyczaj nie jest dokumentem cyklicznym, powtarzającym się. Jest dokumentem odnoszącym się zazwyczaj do konkretnie określonego przedsięwzięcia, dlatego incydentalność jest cechą odróżniającą go od innych planów w firmie[274]. Każdy taki plan tworzony jest pod konkretne potrzeby przedsięwzięcia gospodarczego, jest częścią integralną strategicznych planów rozwoju przedsiębiorstwa. Wdrożenie dobrze opracowanego planu biznesowego może być wydarzeniem przełomowym w życiu firmy, jednak nie musi się to powtarzać cyklicznie. Obejmuje okres odnoszący się do przewidywanej pełnej jego realizacji, zazwyczaj od kilku miesięcy do kilku lat.

Kolejną cechą charakterystyczną jest **kompleksowość**. Każde nowe zdarzenie w przedsiębiorstwie wywołuje pewne skutki w różnych obszarach działania. Produkcja, koszty czy sprzedaż są ze sobą nierozerwalnie połączone. Nie można planować produkcji, nie biorąc pod uwagę nakładów, które należy ponieść w procesie produkcji, czy również czynników produkcji bądź rynków zbytu. Wszystkie czynniki mające wpływ na realizację przedsięwzięcia w kolejnych okresach działalności powinny być w sposób czytelny przedstawione i powiązane w logiczną całość[275].

Celowość opracowywania biznesplanu jest cechą, która określa, jakie środki zostaną użyte do zrealizowania zamierzonego celu.

---

271 A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 20–21.

272 M. Ciechan-Kujawa, op. cit., s. 30.

273 A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, op. cit., s. 20.

274 J. Kowalczyk, [w:] J. Kowalczyk (red.), Biznesplan, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 32.

275 A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, op. cit., s. 24.

Planowanie pozwala łatwiej dobierać środki do danej sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo. Ogranicza strach przed podejmowaniem decyzji, ponieważ wynikają one z analiz, prognoz, pozwala w łatwiejszy sposób dostrzec zagrożenia, ale również szanse[276]. Ustalenie ważności celów, ich hierarchizacja daje możliwość koncentrowania się na najważniejszych, które mogą mieć decydujący wpływ na planowane przedsięwzięcie bądź na sytuację przedsiębiorstwa w przyszłości. Na podstawie wszystkich dostępnych danych opracowany zostaje plan, który z największym prawdopodobieństwem powinien wystąpić w przyszłości[277].

Wariantowość to cecha biznesplanu, która zakłada wystąpienie okoliczności niemożliwych do określenia w momencie jego powstawania. W czasie realizacji przedsięwzięcia mogą one mieć wpływ bardzo pozytywny lub odwrotnie, bardzo negatywny. Posiadanie wariantów bardzo pesymistycznego i bardzo optymistycznego pozwala określić, jak przebieg sytuacji może wpłynąć na przedsięwzięcie bądź nawet na całe przedsiębiorstwo. Analiza wszystkich przypadków daje obraz realności planu biznesowego. Sporządzenie tylko jednej wersji może budzić brak zaufania u inwestorów co do wiarygodności założeń. Posiadanie kilku wariantów na etapie projektowania biznesplanu pozwala niejednokrotnie na zaniechanie jego tworzenia, jeśli jeden z wariantów przesądza o niepowodzeniu zamierzonego przedsięwzięcia.

Ilość danych oraz informacji zawartych w biznesplanie powinna być ograniczona do takiego minimum, które pozwoli w przejrzysty sposób osobom decydującym określić jego wykonalność. Przesycenie planu informacjami niepotrzebnymi, nieczytelnymi, mało zrozumiałymi sformułowaniami technicznymi, nadmiernie obszernych ilościowo może zniechęcić decydentów do przeanalizowania planu niezależnie od realności jego założeń[278]. Czytelny i przejrzysty plan powinien ukazywać wszystkie możliwe aspekty przedsięwzięcia w połączeniu z analizą danych, odpowiadać na pytania mogące się pojawić w trakcie jego analizowania. Zachowanie kolejności analizowania przedsięwzięcia pozwoli w łatwy sposób wyszukać i prze-

[276] https//www.finanse21.pl/cechy- i –funkcje-biznes-planu.html.
[277] A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, op. cit., s. 29.
[278] J. Kowalczyk, op. cit., s. 34.

analizować te informacje, które są ważne dla czytającego. Istotne jest, aby w prosty i czytelny sposób pokazać wpływ podejmowanych decyzji na realizację przedsięwzięcia.

Istotą każdego biznesplanu jest **sformułowanie celów** na bliżej lub dalej określoną przyszłość, ustalenie metod, które będą wykorzystane w trakcie realizacji, sposobów dążenia oraz środków niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów. Każde przedsięwzięcie może mieć inny charakter i odnosić się do różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa[279]. Planowane przedsięwzięcia mogą mieć różny charakter i dotyczyć wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą odnosić się do aspektów finansowania nowych inwestycji czy kampanii reklamowych bądź niezwiązanych z obcym kapitałem, ale odnoszących się do reorganizacji, modernizacji działów odpowiedzialnych za sprzedaż, marketing czy zarządzanie[280]. Im wyższy stopień skomplikowania przedsięwzięcia oraz dłuższy okres realizacji, tym większe przesłanki do powstania planu koordynującego realizację w przyszłości. Pomimo wielu różnic dotyczących biznesplanów odnoszących się do różnych zagadnień istnieje wiele wspólnych cech, które zostały opisane powyżej.

W prawidłowym sformułowaniu celów pomaga **zasada SMART**. Koncepcja ta dotyczy **planowania i zarządzania projektami**. Pozwala przeanalizować i sprecyzować cele, które będą realizowane w przyszłości. Po raz pierwszy zaproponował tę zasadę George T. Doran w 1981 r. w artykule *There`s a S.M.A.R.T. way to write management`s goalsand objectives* dla magazynu „Manegement Review".

[279] https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/wiadomości/strategiczne-aspekty-biznes-planu (dostęp: 10.04.2019).

[280] http//bizness24.blogspot.com/2008/12/istota-biznesplanu.html (dostęp: 11.04.2019).

Tabela 36. Zasada SMART

Cechy celu	Tłumaczenie
Specific	konkretny, jednoznacznie określony
Measurable	mierzalny
Achievable	osiągalny, akceptowalny
Relevant	istotny, realny
Time-bound	określony w czasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://governica.com/S.M.A.R.T.



WAŻNE

Sprecyzowany i jasno określony cel działania pokazuje, czego dotyczy i co należy osiągnąć i w jaki sposób do tego dojść. Jednoznacznie postawiony cel nie pozwala na wiele interpretacji.

Zbyt ogólnikowe formułowanie przyszłych zamierzeń, brak szczegółów, posługiwanie się frazesami – pozostawia szerokie pole do uciekania od kierunku realizacji celu. Nie ułatwiają, a czasem wręcz uniemożliwiają osiągnięcie celu.

Podczas określania celów pomocne mogą być pytania co, dlaczego, jak i w jakim okresie czasu należy osiągnąć. Odpowiedź na nie pozwala uszczegółowić cel.

Zgodnie z metodą SMART oparcie go na konkretnych liczbach pozwala dokładnie określić, co należy i powinno się osiągnąć.

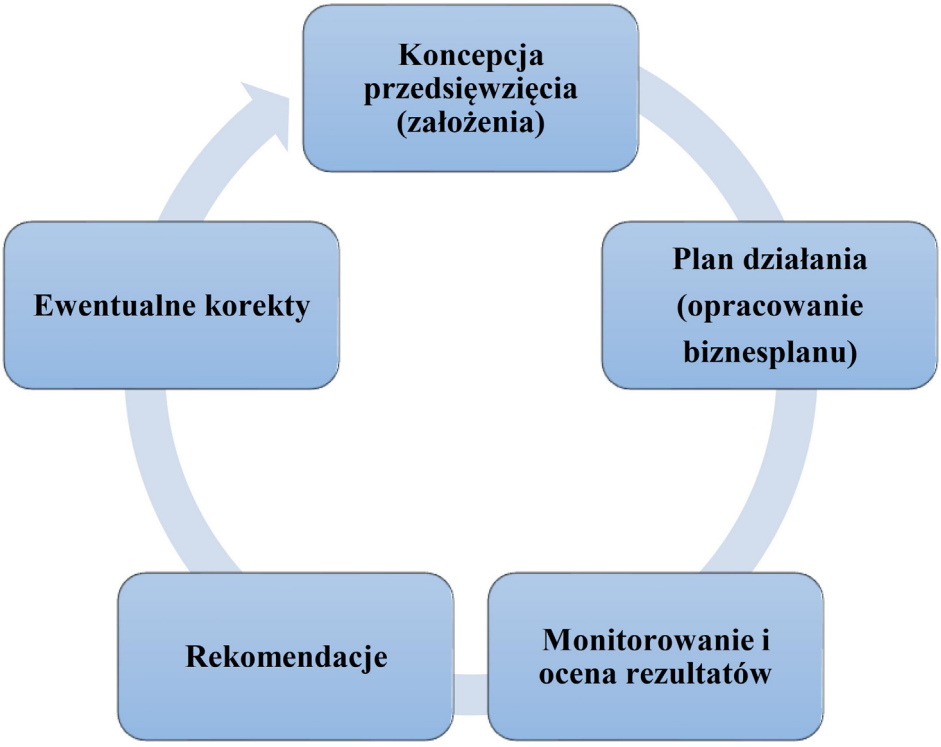
Każdy biznesplan zbudowany jest według **prostego schematu**. Ewentualne różnice są związane przede wszystkim ze skalą przedsięwzięcia i stopniem szczegółowości.

Na ogół typowy **spis treści obejmuje**:

- streszczenie projektu przedsięwzięcia,
- profil i zakres działalności firmy – podstawowe dane o spółce i właścicielach,
- strategię biznesu,
- plan techniczny,
- plan marketingowy,
- plan organizacyjny,
- plan finansowy,
- wnioski końcowe i podsumowanie.

Konstrukcja biznesplanów może być różna, ze względu na autora i charakter przedsięwzięcia, lecz w każdym z nich można wyróżnić skończoną liczbę zachodzących po sobie zdarzeń.

Schemat 15. Proces tworzenia biznesplanu



Źródło: Skrzypek J., Biznesplan. Model najlepszych praktyk, POLTEXT, Warszawa 2009, s. 26.

Punktem wyjścia w procesie planowania biznesplanu jest **misja firmy**, która powinna odpowiadać na pytania:

- Jaka jest idea istnienia firmy?
- Czyje potrzeby chce zaspokajać planowana działalność?
- Dlaczego firma jest niezbędna na rynku (jaka usługa, towar lub produkt będzie satysfakcjonować przyszłych klientów)?

Misja firmy stanowi odzwierciedlenie powstającej działalności. W zwięzły sposób można przedstawić główne cele przedsiębiorstwa oraz jego podstawowe zadania. Poprzez przedstawienie charakteru spółki prezentuje się zasady panujące w firmie, sposób funkcjonowania, cele i strategię w dążeniu do ich realizacji.

Strategia firmy ma przedstawiać kierunki i obszary działalności oraz determinować istnienie lub przesądzać o bankructwie firmy. Zatem można zidentyfikować cztery główne działania o obszarze celów, to jest:

- Misja, wizja – jest to sprecyzowany, planowany wynik (cel), który przedsiębiorstwo ma zamiar osiągnąć poprzez stosowanie konkretnych działań strategicznych.
- Cele strategiczne – to długofalowy proces, określający plan prowadzenia działań na okres 3–5 lat.
- Cele taktyczne – prezentują formę realizacji celów strategicznych.
- Zadania operacyjne – szczegółowy opis określonych zadań i działań, zawierający zasoby ludzkie, niezbędne środki i czas.



WAŻNE

Strategia jest podstawą działalności każdej firmy, zawiera ona zdefiniowanie, uporządkowanie i hierarchizację celów.

Poprawne wyznaczanie celów bazuje na zasadzie SMART (zgodnie z nią cele powinny być: *Simple* – proste, *Measurable* – mierzalne, *Achievable* – osiągalne, *Relevant* – realne, *Timely defined* – określone w czasie), co dosłownie oznacza „sprytny".

Zasada SMART została rozbudowana o dwie dopełniające ją cechy: *Exciting* – ekscytujący i *Recocded* – zarejestrowany, w ten sposób powstał akronim SMARTER, oznaczający „sprytniejszy".

Analiza SWOT w tworzeniu biznesplanu. Analiza SWOT jest **zintegrowaną formą macierzy EFE** (ang. *External Field Evaluation*) i **macierzy IFE** (ang. *Internal Field Evaluation*). Pierwsza z nich dotyczy analizy otoczenia czy stworzenia listy szans i zagrożeń. Dzięki niej można nadać określone wagi poszczególnym elementom spisu. Jest to stosunkowy wpływ danego czynnika wraz z intensywnością jego występowania w otoczeniu. Kolejnym krokiem jest przemnożenie wag i wartości następujących po sobie czynników, w celu oszacowania siły ich oddziaływania. Po zsumowaniu iloczynów dodatni wynik świadczy o przewadze szans nad zagrożeniami, natomiast ujemny – przeciwnie.

Macierz IFE to analiza obejmująca następujące elementy potencjału przedsiębiorstwa:

- analiza wartości niematerialnych i prawnych,
- analiza potencjału ludzkiego,
- analiza potencjału materialnego,
- marketing mix,
- analiza technologii,
- analiza organizacji i zarządzania.

Macierz IFE mierzy siłę wpływu poszczególnych czynników na siebie – silnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

Analiza i prognoza sprzedaży. W miarę dokładne oszacowanie poziomu sprzedaży prowadzi do podjęcia odpowiednich i realnych decyzji mających wpływ na cały projekt. Prognozowany poziom sprzedaży (1.1) określany jest jako iloczyn prognozowanej pojemności rynku oraz planowanego udziału w rynku.

$$PPS_t = PR_t \times UR_t \qquad (1.1)$$

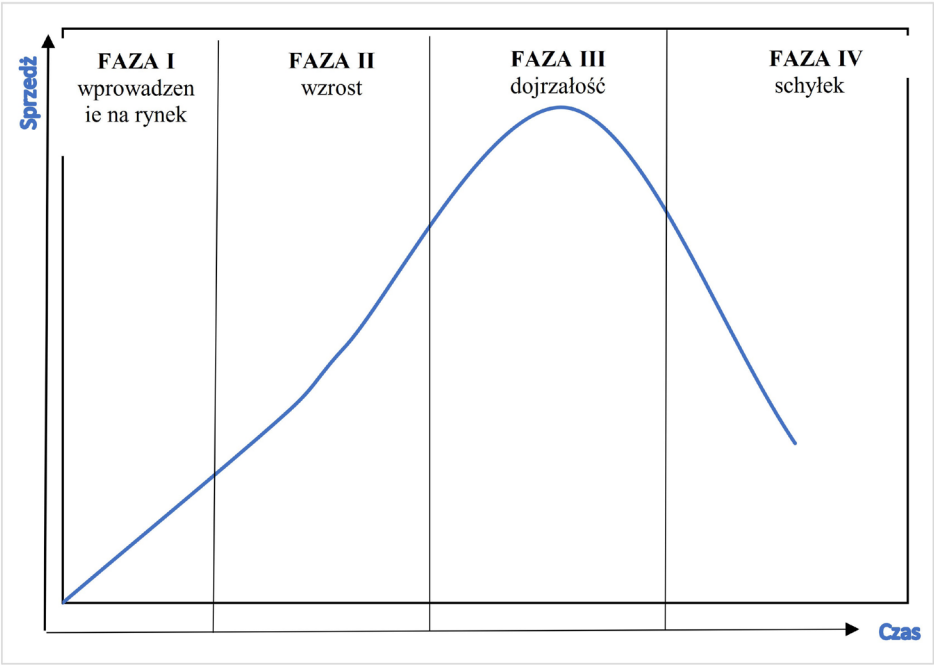
PPS – prognozowany poziom sprzedaży
PR – pojemność rynku
UR – udział w rynku [%]
t – czas

Pojemność rynku jest określana wartościowo jako część przypadająca w udziale konkretnemu przedsiębiorcy lub jako ilość usług, produktów lub towarów, które są w stanie sprzedać wszyscy kontrahenci na danym rynku.

Cykl życia produktu (ang. *Produkt Life Cycle*, PLC) jest narzędziem charakteryzującym tendencje rozwojowe sprzedaży konkretnego produktu[281].

[281] A. Szajkowska, Zaplanuj swój sukces! Biznesplan na start, dz. cyt., s. 82.

Schemat 16. Cykl życia produktu



Źródło: opracowanie własne.

Za pomocą przykładu krzywej cyklu życia produktu można wyróżnić cztery etapy:

- **FAZA I** – wprowadzenie produktu na rynek (charakteryzuje się niskim poziomem i powolnym przyrostem sprzedaży). Na tym etapie często wydatki są wyższe niż dochody. Jest to spowodowane podejmowaniem rozbieżnych działań marketingowych. Większość nakładów przeznaczonych jest na reklamę i promocję, które mają na celu zachęcenie klientów do zapoznania się z produktem, usługą lub towarem oraz poinformowanie ich o nowej działalności. Faza wprowadzania produktu ze względu na duży nakład finansowy powinna trwać jak najkrócej.

- **FAZA II** – wzrost, w którym powinien mieć miejsce częściowy lub całkowity zwrot nakładów przeznaczonych na marketing w fazie pierwszej. Druga faza cechuje się wzrostem przychodów ze sprzedaży, dlatego warto przedłużać ten proces w czasie. Aby utrzymać szybki rozwój rynku, należy zwrócić szczególną uwagę

na doskonalenie atrybutów sprzedaży, zwiększenie dostępności produktu poprzez nowe kanały dystrybucji, zachować jak najlepszą jakość oferowanych usług, towarów, produktów.

- **FAZA III** – dojrzałość, jest to stabilizacja sprzedaży, gdzie w końcowym etapie można zauważyć spadek spowodowany zwiększeniem konkurencji lub nadwyżką produktów. W tej fazie należy wprowadzić modyfikację rynku, aby zwiększyć liczbę konsumentów. Ważną rolę odgrywa również modyfikacja marketingu, polegająca na obniżeniu cen, reklamę, promocję, poprawę wizerunku produktu.

- **FAZA IV** – schyłek, czyli faza spadku, której przyczyną może być proces starzenia się usługi, produktu lub towaru (uwzględniając czynniki techniczno-technologiczne). Spadek sprzedaży może przebiegać w sposób powolny lub gwałtowny. W fazie spadku środki promocyjne i reklama tracą na wartości, natomiast ważna jest cena i formy sprzedaży ułatwiające zakup (np. za pomocą stron internetowych).

Krzywa cyklu życia produktu pozwala oszacować hipotetyczne odchylenia od planu i umożliwia **weryfikację stosowanej do tej pory strategii.** Wykorzystywana jest również przy formowaniu sprzedaży jako **narzędzie kontroli**, uwzględniając sprzedaż z poprzednich okresów. Powinna być jedynie wskazówką dla przedsiębiorcy przy podejmowaniu decyzji strategicznych, ponieważ nie ma zawartych konkretnych długości trwania poszczególnych etapów i stałego uporządkowania. Może służyć jako narzędzie planowania i kontroli, opiera się na analizie dynamiki sprzedaży.

Oczywiste jest, że każdy produkt, usługa lub towar różnią się od innych i nie można przedstawiać ich przebiegu krzywej cyklu życia na podstawie gotowych wykresów.

Przede wszystkim należy ściśle określić produkt, towar bądź usługę, której ma dotyczyć analiza. Można też skorzystać z rozmów z ekspertami, obserwacji działań kontrahentów lub zastosować metody ilościowe.

Tworząc prognozę sprzedaży, należy mieć na uwadze, że zmiana poziomu sprzedaży jest też w głównej mierze wynikiem re-

akcji na zmiany wartości zmiennych, takich jak np. jakość, serwis, cena, moda, które na nią wpływają[282]. Chcąc zidentyfikować kierunek i siłę tego oddziaływania, należy posłużyć się pojęciem elastyczności poziomu sprzedaży względem wybranej zmiennej (1.2)[283].

$$ES_x = \frac{(NPS - DPS) \times DP_x}{DPS \times (NP_x - DP_x)} \times 100 \qquad (1.2)$$

ES_x – współczynnik elastyczności sprzedaży względem zmiennej ***x*** [%]
NSP – nowy poziom sprzedaży
DPS – dotychczasowy poziom sprzedaży
NP_x – poziom zmiennej ***x***
DP_x – dotychczasowy poziom zmiennej ***x***

Obliczenie współczynnika elastyczności sprzedaży względem zmiennej pozwala opowiedzieć na pytanie dotyczące poziomu sprzedaży:

- w przypadku dodatniej wartości – każdy wzrost zmiennej objaśnianej spowoduje zwiększenie poziomu sprzedaży;
- w przypadku ujemnej wartości – każdy wzrost zmiennej objaśnianej spowoduje spadek sprzedaży;
- jeśli wynik zmieni się w granicach 1%, można założyć, że sprzedaż utrzymuje się na dotychczasowym poziomie.

Przy pomocy współczynnika elastyczności sprzedaży można również **podjąć decyzje mające wpływ na rozwój działalności, poprzez rozwijanie tych cech produktu**, które dodatnio oddziałują na poziom sprzedaży.

Jeśli **biznesplan dotyczy firmy będącej na rynku**, można przedstawić prognozę popytu na dany produkt, usługę lub towar. Jest to niezbędne, jeśli na rynku funkcjonuje duża konkurencja i w tym przypadku stosuje się wzór na tempo wzrostu sprzedaży (1.3)[284].

[282] W. Samuelson, S. Marks, Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa 1998.
[283] J. Skrzypek, Biznesplan. Model najlepszych praktyk, Poltext, Warszawa 2012, s. 64.
[284] Ibidem, s. 65.

$$TWS_t = \frac{(PPS - PPS_{t-1})}{PPS_{t-1}} \times 100 \qquad (1.3)$$

TWS_t – tempo wzrostu sprzedaży
TWS – tempo wzrostu sprzedaży w stosunku do okresu poprzedniego [%]
PPS – prognozowany poziom sprzedaży w danym okresie
t – jednostka czasu

Wyznaczając cenę, szczególną uwagę należy zwrócić na następujące kwestie:

- dostawca ustala cenę,
- cena jest jedyną częścią marketingu mix, która generuje przychody,
- cena jest pewnego rodzaju wizytówką firmy, dzięki niej klient pozyskuje informacje o produkcie lub usłudze.

Najczęściej stosowany jest model „koszt + narzut". Opiera się na ustaleniu jednostkowego kosztu usługi lub wytworzenia produktu i powiększeniu go „narzut", czyli pewną ustaloną kwotę (np. 10% kwoty wytworzenia).

Przykład
Jednostkowy koszt wytworzenia produktu – 53 zł
Narzut w wysokości 15% – 7,95 zł
Cena dla konsumenta – 53 + 7,95 = 60,95 zł

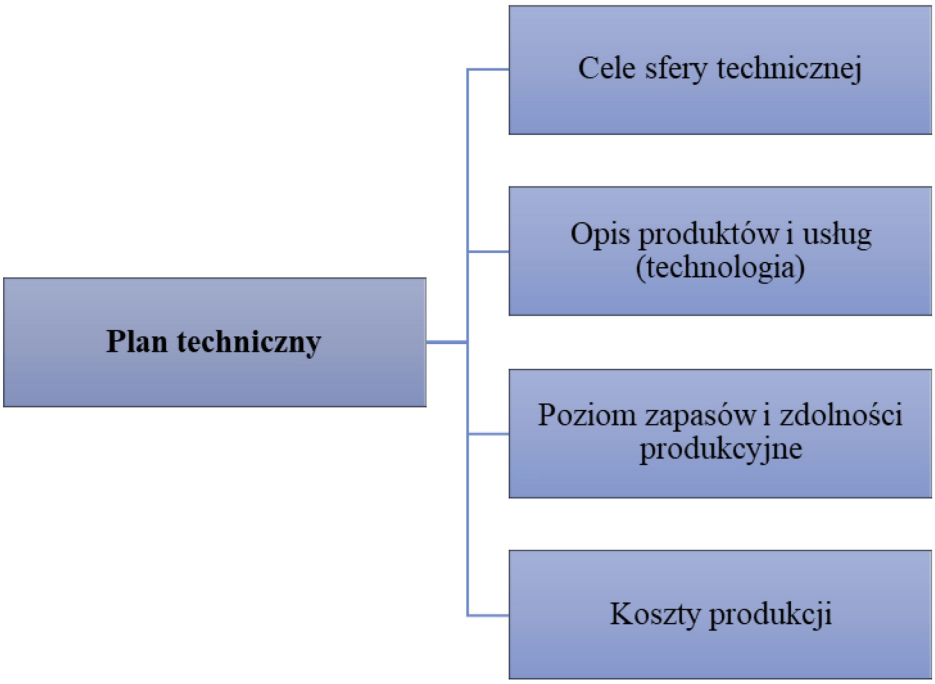
Z perspektywy wewnętrznej często używana jest też odwrotność modelu „koszt + narzut", czyli marża zysku. Obliczana jest jako procent od sprzedaży. Przykładowo przy cenie 65 zł i marży 10% zysk wynosi 6,5 zł.

Dla profesjonalistów w dziedzinie biznesu najbardziej korzystnym modelem jest stawka czasowa. Dotyczy głównie prawników lub konsultantów. Pobierają oni dzienną lub godzinną pensję; to model szczególnie opłacalny dla osób pracujących na swój rachunek.

Chcąc ustalić odpowiednią marżę za produkt lub usługę, warto pamiętać, że to przedsiębiorca ustala definitywną cenę, ale decyzja o zakupie leży po stronie klienta, więc musi uwzględniać realną sytuację rynkową.

Plan techniczny. Struktura planu technicznego pozwala na pokazanie, że działalność ma możliwość wyprodukowania na jak najwyższym poziomie danego produktu lub dostarczenia usługi. Plan powinien zawierać co najmniej cztery elementy.

Schemat 17. Struktura planu technicznego



Źródło: opracowanie własne.

Strategia produkcji za cel ma realizację projektu inwestycyjnego z uwzględnieniem czasu, gdzie miernikiem jest wprowadzenie i eksploatacja wdrożonych produktów projektu inwestycyjnego oraz monitorowanie przyrostu nowoczesnych technologii, np. wdrożenie monitoringu. Produkt, usługa lub towar powinien zostać opisany w bardzo szeroki sposób. Biznesplan ma za zadanie scharakteryzować i przedstawić jego istotne zalety, przy szczególnym uwzględnieniu innych produktów znajdujących się na rynku. Przy opisie wyrobu projektowanego lub produkowanego należy zwrócić szczególną uwagę na jego jakość, trwałość i cechy wyróżniające produkt, czyli korzyści dla nabywców. Wytwarzając dany towar, należy uwzględnić wielkość produkcji (tak aby nie przekraczała poziomu zdolności produkcyjnej), jej skalę oraz uwarunkowania mające wpływ na możliwości osiągnięcia planowanego poziomu[285]. Warto w tym celu zastosować wzór:

[285] J. Skrzypek, Biznesplan…, s. 7

$$PPP_t = min(Zp_t; PPS_t + PPZ_t) \quad (1.4)$$

PPP – planowany poziom produkcji (wyrażany wartościowo lub ilościowo)
ZP – poziom zdolności produkcyjnej
PPS – prognozowany poziom sprzedaży (uwzględniany w planie marketingowym)
PPZ – przewidywany poziom zapasu produktu lub towaru
t – jednostka czasu

Mając na uwagę sprzedaż usług, zdolność produkcyjną można zastąpić maksymalną liczbą usług, które można przeprowadzić w określonym czasie. Stosując tę zasadę, należy pamiętać, że usługi nie podlegają magazynowaniu. W tym celu stosuje się wzór dotyczący planowanego poziomu świadczenia usług (1.5).

$$PSU_t = min(ZSU_t; PPSU_t) \quad (1.5)$$

PSU – planowany poziom świadczenia usług (wyrażany wartościowo lub ilościowo),
ZSU – poziom zdolności przeprowadzenia usług,
PPS – prognozowany poziom sprzedaży (uwzględniany w planie marketingowym)
t – jednostka czasu.

Plan marketingowy[286] pełni jedną z fundamentalnych funkcji odnośnie do pozycji i funkcjonowania firmy na rynku. Struktura produktu zawiera trzy poziomy. Pierwszy z nich to rdzeń, czyli korzyść, której oczekuje klient. Druga warstwa to produkt materialny prezentujący wyróżniające cechy zewnętrzne takie jak: opakowanie, nazwa, jakość. Trzeci poziom dotyczy produktu wzbogaconego, jest to: gwarancja, dostawa, koszty i warunki kredytu, serwis. Analizując produkty, należy wziąć pod uwagę cenę. Jest to kolejny i jedyny instrument marketingu, który nie potrzebuje nakładów, jednocześnie ma bezpośrednie działanie

[286] A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, op. cit., s. 101.

na przychody firmy[287]. Cenę ustala się na podstawie rachunku kosztów, metody popytowej oraz analizy rynku (poprzez badanie bieżącego popytu i podaży oraz oczekiwań konsumentów i działań konkurencji)[288].

Plan marketingowy przewiduje również ewentualne zmiany związane z promocją lub obniżką. Rozpoczynając pracę w biznesie, warto skorzystać z **psychologicznych aspektów cen**, wykorzystując metody:

- ceny niezaokrąglonej (ang. *odd-even pricing*), np. 19,99 zł;
- pasm cenowych (ang. *price lining*) – przedstawia kształtowanie się średniej efektywnej ceny w gronie konsumentów. Zestawienie pasma cenowego pozwala na podjęcie rozstrzygających decyzji odnośnie do cen dzięki wyznaczeniu różnic w cennikach dla różnych klientów;
- cen prestiżowych (ang. *prestige pricing*), zwane jako „jakościowe kształtowanie cen" – koncentruje się na zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań klient, dzięki czemu cena odgrywa drugoplanową rolę.

Plan marketingowy powinien zawierać dokładne zasady dotyczące dystrybucji. Należy opracować szczegółowe informacje na temat:

- specyfiki rynku,
- charakterystyki produktu lub usługi,
- najważniejszych klientów,
- kosztów i czasu dystrybucji,
- struktury rynku dystrybucji oraz czynności z nią związanych (np. sortowanie, serwis),
- specyfiki przedsiębiorstwa,
- form i terminów dostaw,
- zasad finansowych, np. marża, prowizja,
- standardów firm konkurencyjnych.

Ważnym elementem planu marketingowego są **działania w kwestii reklamy i promocji sprzedaży**. Niezbędny jest opis przemyślanych sposobów zachęcenia klientów za pośrednictwem ogłoszeń, stron internetowych, ulotek lub udziału w wystawach handlowych. Należy również przedstawić koszty wynikające z działań marketingowych,

[287] K. Marecki, M. Wielocha, Biznesplan. Elementy planowania działalności rozwojowej, Oficyna Wydawnicza Głównej Szkoły Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 98.

[288] M. Ciechan-Kujawa, op. cit., s. 89.

ich stopień w kosztach ogólnych i termin zwrotu. Za pomocą reklamy i promocji firma prezentuje informacje dotyczące danego produktu lub usługi, kształtując przy tym potrzeby klienta. Każde przedsiębiorstwo w tym celu ma do dyspozycji szereg instrumentów promocyjnych.

Tabela 37. Metody promocji produktów i usług, tzw. *promotion mix*

Rodzaj metody	Charakterystyka	Funkcja	Przykłady	Korzyści
reklama	masowa, płatna forma przekazu	budowanie pozytywnego wizerunku dla reklamowanego produktu, towaru lub usługi	ulotki, ogłoszenia, billboardy, reklama prasowa, radiowa, telewizyjna,	szansa na dotarcie do wielu rozproszonych geograficznie potencjalnych klientów
public relations	działania, dzięki którym przedsiębiorstwo ma możliwość ciągłego kontaktu z potencjalnym klientem	kształtowanie i ochrona korzystnej opinii o firmie	konferencje, publikacje (np. wywiady, informacje o ważnych wydarzeniach), środki identyfikacji wizualnej (np. wizytówki, kalendarze firmowe), korespondencja (np. zaproszenia na eventy, pocztówki świąteczne), seminaria, wsparcie celów charytatywnych	budowanie pozytywnej atmosfery i zwiększenie zaufania wobec firmy, dzięki informacjom o charakterze ogólnym, a nie promocyjnym
sponsoring	są to działania wykorzystujące środki rzeczowe lub finansowe	wzbudzenie pozytywnych skojarzeń związanych z firmą	przeważnie sponsorowane są sport, kultura oraz inne przedsięwzięcia	kreowanie i umocnienie korzystnej opinii o sponsorze
promocja sprzedaży	metoda, dzięki której następuje szybka reakcja ze strony klienta	mobilizacja do skorzystania z usługi lub kupna produktu w odpowiednim czasie	premia, promocja konsumencka, kupony, konkursy	zwiększenie atrakcyjności produktu lub usługi dla konsumenta
sprzedaż bezpośrednia	najstarszy instrument promocyjny, zapewnia osobistą relację z klientem	sprzedaż bezpośrednia ma za zadanie zachęcić konkretnego konsumenta, dzięki nawiązaniu kontaktu zwiększa się skuteczność sprzedaży	stosowana jest przez wykwalifikowany personel przy sprzedaży produktów lub usług o dużym ryzyku zakupu, np. komputerów, usług kredytowych, klimatyzatorów	indywidualna konfrontacja z klientem umożliwia uzyskanie szybkiej reakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, Biznesplan po polsku, wyd. 2, Warszawa 2013, s. 108–109.

Wybierając odpowiednie instrumenty promocji, warto zwrócić uwagę na następujące czynniki:

- rodzaj oraz wielkość rynku przemysłowego lub konsumpcyjnego,
- cykl życia produktu,
- konkurencję,
- wielkość firmy i możliwości dystrybucyjne,
- dochód, z uwzględnieniem sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- gotowość konsumenta do nabycia produktu lub skorzystania z usługi,
- wizję i cele przedsiębiorstwa.

Plan inwestycji. Opracowując biznesplan na potrzeby wniosku kredytowego lub współfinansowania ze środków Unii Europejskiej, należy dokładnie przedstawić potencjalne zagrożenia, ryzyko inwestycji oraz oczekiwane zyski.

Plan inwestycji składa się z poszczególnych elementów:

- dane inwestora i wykonawców przedsięwzięcia,
- opis projektu, cele i zakres działań,
- oszacowanie potencjalnego ryzyka,
- standardy związane z kwestią prawną i techniczną (z uwzględnieniem wymaganych pozwoleń oraz koncesji), z uwzględnieniem wpływu na środowisko.

Plan finansowy jest fundamentalną częścią biznesplanu. Przedstawia plany rozwojowe firmy wynikające z wybranej strategii[289]. Podstawowe zadania planu finansowego potrzebne do wskazania planowanych zysków to:

- szczegółowe i dokładne określenie wielkości produkcji, cen, kosztów, sprzedaży;
- stworzenie prognoz finansowych z uwzględnieniem założenia oraz historycznych danych przedsiębiorstwa;
- ustalenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyniku finansowego firmy zgodnie z przyjętym biznesplanem.

Źródła finansowania. Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa jest najważniejszym, a równocześnie najtrudniejszym etapem w działalności przedsiębiorstwa. Istnieje wiele możliwości, aby sfinansować

[289] K. Marecki, M. Wielocha, op. cit., s. 98.

działalność gospodarczą. Dotyczą m.in. kapitału własnego (oszczędności) lub kapitału obcego (np. pożyczki, kredyty).

Załączniki są ostatnią częścią biznesplanu, na którą instytucje finansujące inwestycję oraz banki zwracają szczególną uwagę, ponieważ są potwierdzeniem informacji zawartych w biznesplanie. **Pełnią one pięć funkcji:**

1. **Funkcja komunikacyjna** – uwzględnia dokumenty, które pochodzą głównie od właściciela przedsiębiorstwa lub podległych mu menedżerów. Przykładem załącznika o funkcji komunikacyjnej jest np. wydrukowana strona internetowa firmy czy też wizytówka.
2. **Funkcja ostrożnościowa** – odgrywa niezwykle ważną rolę w przypadku, gdy biznesplan obejmuje operacje o dużej wartości, jakimi są np. przejęcie firmy lub fuzja. W tym zakresie jako załączniki wykorzystuje się prognozy rozwoju przedsiębiorstwa oparte na zewnętrznych audytach.
3. **Funkcja marketingowa** – obejmuje załączniki o charakterze reklamowym. Są to materiały w formie elektronicznej, np. pliki komputerowe, wersje poglądowe, jak również papierowej, np. ulotki. W momencie tworzenia reklamy przedsiębiorstwa istnieje również możliwość skorzystania z usług profesjonalnych agencji reklamowych, lecz należy pamiętać, że taka forma jest dodatkowo płatna.
4. **Funkcja posiłkowa** – uwzględnia załączniki, na podstawie których sporządza się znajdujące się w biznesplanie raporty, prognozy itp. W tym obrębie wykorzystuje się m.in. artykuły z prasy specjalistycznej, opracowane na zamówienie zestawienia i prognozy.
5. **Funkcja potwierdzenia** – obejmuje załączniki, które mają za zadanie uwiarygodnić fakty zobrazowane w biznesplanie, np. odpisy lub sprawozdania. Jako wzorzec formalnego załącznika może również służyć zaświadczenie z Krajowego Rejestru Sądowego.

Uwzględniając różne instytucje przyjmujące biznesplan, do załączników mogą należeć następujące dokumenty[290]**:**

- statut przedsiębiorstwa,
- notarialne duplikaty dokumentów firmowych,

[290] http://www.biznes-firma.pl/zalaczniki-do-biznesplanu/17167.

- potwierdzenia o nadaniu numeru NIP (Numer Identyfikacji Podatkowej), REGON (dziewięciocyfrowy identyfikator nadany jednostce w Rejestrze Gospodarki Narodowej),
- zaświadczenie z Krajowego Rejestru Sądowego,
- reklama prasowa, telewizyjna, radiowa,
- prognozy rozwoju firmy,
- sprawozdania finansowe,
- dowody sądowe,
- duplikaty zawartych umów,
- nieformalne strony internetowe o przedsiębiorstwie.

11. Pytania testowe

1. Realna stopa procentowa to:

a) stopa skorygowana o wskaźnik inflacji i podatek od dochodów kapitałowych
b) nominalna stopa procentowa
c) stopa oprocentowania depozytów długoterminowych
d) stopa WIBOR pomniejszona o podatek od dochodów kapitałowych

2. Wartość przyszła pieniądza to:

a) wartość sumy pieniędzy uzyskanych w przyszłości przy zastosowaniu zasady procentu składanego od początkowej sumy pieniędzy
b) nie można określić wartości przyszłej pieniądza
c) forma bieżącej wartości pieniądza skorygowana o odpisy amortyzacyjne
d) koszt leasingu operacyjnego

3. Wartość bieżąca pieniądza to:

a) dzisiejsza wartość sumy pieniędzy uzyskanej w przyszłości
b) wartość sumy pieniędzy uzyskanych w przyszłości przy zastosowaniu zasady procentu składanego
c) nie można określić wartości obecnej pieniądza
d) wysokość stawek podatków lokalnych określanych w rozporządzeniu Ministra Finansów

4. Do aktywów zaliczamy:

a) kredyty krótkoterminowe
b) wartości niematerialne i prawne
c) kapitał założycielski

5. Do pasywów zaliczamy:

a) materiały
b) zysk
c) obligacje skarbowe

6. Zobowiązania to:

a) wynikające z przyszłych zdarzeń zwiększenia majątku firmy
b) wynikający z przeszłych zdarzeń obowiązek wykonania świadczeń o określonej wartości
c) wynikające z bieżącego okresu należności firm współpracujących z majątkiem firmy
d) wynikające z przeszłych zdarzeń zwiększenia majątku firmy

7. Aktywami jednostki gospodarczej są m. in.:

a) środki trwałe, gotówka w kasie, niewypłacone pracownikowi wynagrodzenia
b) licencje, nieodprowadzony do US podatek VAT, środki na rachunku bankowym
c) weksle obce, surowce do produkcji, środki transportu, udzielona pożyczka długoterminowa

8. Samochód dostawczy w bilansie firmy wykazane będzie jako:

a) środek trwały
b) produkcja w toku
c) towar
d) materiał

9. Składniki aktywów w bilansie jednostki uszeregowane są według kryterium:

a) rosnącej płynności
b) malejącej płynności
c) rosnącej wymagalności
d) malejącej wymagalności

10. Wskaźnik ROE (rentowność kapitału własnego):

a) określa, ile zysku generuje jeden pracownik przedsiębiorstwa
b) jest tym wyższy, im większe jest przedsiębiorstwo
c) mierzy, ile zysku generuje przedsiębiorstwo w stosunku do kapitału powierzonego jej przez akcjonariuszy
d) jest jednym z najtrudniejszych do obliczenia wskaźników.

11. Wskaźnik ogólnego zadłużenia określa:

a) zadłużenie całego sektora firm
b) udział kapitałów własnych w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa
c) udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa

12. Wskaźnik płynności bieżącej:

a) jest najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem do oceny zdolności firmy do regulowania krótkoterminowych zobowiązań
b) mówi, jaka liczba maszyn jest w stanie produkować produkty, na które jest największe zapotrzebowanie
c) oblicza się go, dzieląc wartość aktywów obrotowych przez krótkoterminowe (bieżące) zobowiązania

13. Wskaźnik zyskowności majątku to:

a) suma zysków netto wypracowanych przez cały okres funkcjonowania firmy
b) suma zysków brutto wypracowanych przez cały okres funkcjonowania firmy
c) wyrażona zwykle w procentach relacja zysku netto do ogółu majątku (aktywów)
d) wyrażona zwykle w procentach relacja przychodów netto do ogółu majątku (aktywów)

14. Inwestycja nieopłacalna to inwestycja, dla której:

a) NPV jest dodatnie
b) NPV wynosi zero
c) NPV jest ujemne
d) NPV jest większe od poniesionych nakładów

15. Biznesplan to:

a) pesymistyczna ocena firmy i jej potencjału
b) realistyczna ocena firmy i jej potencjału
c) zestawienie dochodów i wydatków związanych z realizacją podstawowych zadań
d) zestawienie wydatków i kosztów związanych z realizacją podstawowych zadań

16. Etapy opracowania biznesplanu. Analiza rynku obejmuje:

a) identyfikację głównych konkurentów oraz ich mocnych i słabych stron
b) ocenę rozmiarów popytu, potrzeb, preferencji i upodobań klienta
c) ocenę doświadczenia i kompetencji kierownictwa firmy
d) syntezę wyników analiz, genezę projektu, produktu lub usługi, charakterystykę kadry kierowniczej itp.

17. Struktura biznesplanu. Plan finansowy obejmuje:

a) samodzielny element biznesplanu – przejrzysty, przekonujący i zwięzły
b) część biznesplanu poświęcona organizacji firmy
c) szczegółowy rozkład wdrożeń
d) opis planu finansowego opartego na założeniach firmy

18. W biznesplanie może wystąpić np. scenariusz bazowy, który:

a) pokazuje rozwój sytuacji w przypadku spełnienia się najbardziej korzystnych przewidywań i założeń
b) pokazuje najbardziej prawdopodobny scenariusz
c) pokazuje rozwój sytuacji przy pojawieniu się wszystkich przewidywanych zagrożeń i realizacji najbardziej kasandrycznych założeń

19. W biznesplanie może wystąpić np. scenariusz pesymistyczny, który:

a) pokazuje rozwój sytuacji w przypadku spełnienia się, najbardziej korzystnych przewidywań i założeń
b) pokazuje najbardziej prawdopodobny scenariusz
c) pokazuje rozwój sytuacji przy pojawieniu się wszystkich przewidywanych zagrożeń i realizacji najbardziej kasandrycznych założeń
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

20. W biznesplanie może wystąpić np. scenariusz optymistyczny, który:

a) pokazuje rozwój sytuacji w przypadku spełnienia się najbardziej korzystnych przewidywań i założeń
b) pokazuje najbardziej prawdopodobny scenariusz
c) pokazuje rozwój sytuacji przy pojawieniu się wszystkich przewidywanych zagrożeń i realizacji najbardziej kasandrycznych założeń
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

21. Celem segmentacji rynku jest:

a) określenie konkretnej grupy klientów, do których adresowany będzie dany produkt
b) przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej celem realizacji swoich interesów
c) określenie konkretnej grupy sprzedawców, do których adresowany będzie dany produkt
d) żadna odpowiedź nie jest prawdziwa

22. Wskaż zdanie prawdziwe:

a) Biznesplan przygotowywany jest wyłącznie, gdy przedsiębiorca ubiega się o zewnętrzne źródła finansowania
b) Biznesplan przygotowywany jest tylko dla nowotworzonych firm
c) Biznesplan powinien przedstawiać wyłącznie scenariusze, w których przedsiębiorstwo osiągnie zysk
d) Biznesplan nie powinien zawierać wyłącznie analizy finansowej

23. Analiza SWOT to:

a) zestawienie szans i zagrożeń w otoczeniu firmy oraz jej mocnych i słabych stron
b) zestawienie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa
c) zestawienie czynników makrootoczenia w 4 segmentach: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne
d) zestawienie głównych rodzajów ryzyka działalności przedsiębiorstwa

24. W analizie SWOT dobra opinia o przedsiębiorstwie wśród klientów znajdzie się w polu:

a) szanse
b) zagrożenia
c) mocne strony
d) słabe strony

25. Cykl życia produktu obrazuje zjawisko stopniowego nabywania i utraty zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb konsumenta. Maksymalne przychody ze sprzedaży produktu osiągane są w fazie:

a) wprowadzania produktu
b) wzrostu
c) dojrzałości
d) schyłku

Bibliografia

1. Abrahamson E., Fairchild G., Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, „Administrative Science Quarterly" 1999, Vol. 44, s. 708–740.
2. Adamczyk J., Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych, AE, Kraków 2019.Antczak S., Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2010, nr 87.
3. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, ABC, Kraków 2003.
4. Banaszyk P., Podstawy organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002.
5. Baraniak M., Finansowanie działalności innowacyjnej indywidualnych gospodarstw rolnych województwa łódzkiego, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki 2019.
6. Baumol W. J., Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds, „Journal of Business Venturing" 1993, Vol. 8, No. 3.
7. Bednarczyk M., Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 128.
8. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., Ekonomia, t. 2, PWE, Warszawa 1992.
9. Beksiak J., Ekonomia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
10. Bień W., Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2011.

11. Bień W., Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2016.
12. Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.
13. Bławat F. (red.), Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Gdańsk 2004.
14. Brigham E. F., Houston J. F., Podstawy zarządzania finansami, PWE, Warszawa 2005.
15. Brigham E., Gapenski L., Zarządzanie finansami, t. 1 i 2, PWE, Warszawa 2000.
16. Brzustewicz P., Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu, „Marketing i rynek" 2013, nr 12.
17. Bucholtz R. A., Bussines Environment and Public Policy: Implication for Management [za:] M. Rybak, Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość, „Gospodarka Narodowa" 2001, nr 3.
18. Cabała P., Sołtysik M., Woźniak K., Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, (red.) A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2016.
19. Carroll A. B., Business & Society. Ethics and Stakeholder management, Second Ed., South-Western Publishing Co., Cincinnati Ohio 1993.
20. Casson M., The entrepreneur. An economic theory, II edition, Edward Elgar, Cheltenham UK – Northampton USA 2003.
21. Catalyzing Cross-Border Innovation: The Mexican Life Sciences Initiative. Phase I Report, Council of Cmpetetiveness, December 2005.
22. Chermack T. J., Kasshanna B. K., The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals, „Human Resource Development International" 2007, No. 10 (4).
23. Choroszczak J., Mikulec M., Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
24. Ciechan-Kujawa M., Biznesplan. Standardy i praktyka, Dom Organizatora, Toruń 2007.

25. Cieślik J., Przedsiębiorczość, polityka, rozwój, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.
26. Ciosk M., Wadlewski A. A., Modliński A. (red.), Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
27. Cwynar W., Patena W., Podręcznik do bankowości, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
28. Czarny B., Podstawy ekonomii, PWE, Warszawa 2011.
29. Czekaj J., Dresler Z., Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii, wyd. 3 uaktualnione, PWN, Warszawa 2012.
30. Czemiel-Grzybowska W., Rola pomocy publicznej w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
31. Dach Z., Mikroekonomia, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
32. Day G. S., The product life cycle: analysis and applications issues, „The Journal of Marketing" 1981, nr 3.
33. Dębski W., Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2013.
34. Dobaczewska A., Formy finansowania przedsiębiorców w świetle prawa pomocy publicznej, Difin, Warszawa 2013.
35. Dowgiałło Z., Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy, Znicz, Szczecin 1996.
36. Drążek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003.
37. Drucker P., Innowacja i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992.
38. Dudycz T., Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011.
39. Duraj J., Papiernik-Wojdera M., Przedsiębiorczość i innowacyjność, Difin, Warszawa 2010.
40. Dyson R. G., Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, „European Journal of Operational Research" 2004, No. 152 (3).

41. eMarketer, E-mail Marketing Benchmarks: Key Data, Trends and Metrics, luty 2013.
42. Ehrlich A., Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010.
43. Experian Marketing Services, The transactional e-mail report, 2010.
44. Fazlagić J., Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP, PARP, Warszawa 2012.
45. Felis P., Finansowa ocena inwestycji rzeczowych, Difin, Warszawa 2016.
46. Filar E., Skrzypek J., Biznesplan, Poltext, Warszawa 2007.
47. Filek J., Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.
48. Fiore F., Jak szybko przygotować dobry biznesplan, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
49. Foss N. J., Klein P. G., Entrepreneurship: From Opportunity Discovery to Judgment, Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, Copenhagen 2008.
50. Gabrusewicz W., Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie, PWE, Warszawa 2014.
51. Gajdzik B., Jama B., Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
52. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing, PWE, Warszawa 2002.
53. Gartner W. B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, „Academy of Management Review" 1985, Vol. 10, No. 4.
54. Gartner W. B., „Whoisanentrepreneur" is the wrongquestion, „American Small Business Journal" 1988, Vol. 12, iss. 4.
55. Gaweł A., The influence of knowledge-based innovation on entrepreneurial outcomes, „International Journal of Transitions and Innovation Systems" 2012, Vol. 2, No. 1.

56. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.
57. Głodek Z., Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004.
58. Gmina Szczytniki, Poradnik dla rozpoczynających działalność gospodarczą, Szczytniki 2014.
59. Golej R., Ocena Efektywności Inwestycji, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
60. Gopalakrishnan S., Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance, „The Journal of High Technology Management Research" 2000, Vol. 11 (1).
61. Gorchels L., Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy, Onepress, Warszawa 2007.
62. Gos W., Analiza zależności: produkcja – koszty – zysk, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), Rachunkowość zarządcza, wyd. 3, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 1997.
63. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
64. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002.
65. Hardt Ł., Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych a wzrost różnorodności współczesnej ekonomii, „Ekonomista" 2010, nr 1.
66. Hatch M. J., Teoria organizacji, PWN, Warszawa 2002.
67. Hébert R. F., Link A. N., In search of the meaning of entrepreneurship, „Small Business Economics" 1989, Vol. 1, No. 1.
68. Hensel P., Transfer wzorców zarządzania, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2007.
69. Herman A., Szablewski J. (red.), Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 2010.
70. Hisrich R. D., Peters P. M., Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Irvin Publishing, Chicago 1992.
71. Hołda A., Podsumowanie zmian w ustawie o rachunkowości: system prawny Legalis.

72. Houben G., Lenie K., Vanhoof K., A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision support systems, 26 (2)/1999.
73. Ignatiuk S., Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim, „Ekonomia i Zarządzanie" 2011, t. 3, nr 3, s. 7–18.
74. Jackson S. E., Joshi A., Erhardt N. L., Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications, „Journal of Management", No. 29 (6).
75. Janasz K., Janasz W., Wiśniewska J., Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2007.
76. Janik W., Paździor A., Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
77. Jasiński A. H., Przedsiębiorstwo innowacyjne, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
78. Jaworek M., Aktywność Inwestycyjna Polskich Przedsiębiorstw za Granicą, PWE, Warszawa 2013.
79. Jaworski J., Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.
80. Jerzemowska M. (red.), Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa 2013.
81. Jonek-Kowalska I., Michalak A., Uwarunkowania efektywności produktu w fazie dojrzałości na przykładzie węgla kamiennego, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2013, nr 1898.
82. Kaczmarek T., Finanse przedsiębiorstw, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
83. Kalweit B., Milbergs E., Boege R. S., Innovation Vital Signs Project, Technology Administration US Departament of Commerce, ASTRA, 2007.
84. Kałowski A., Wysocki J., Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013.
85. Kapusta F., Przedsiębiorczość – teoria i praktyka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2006.

86. Kirchhoff B. A., Entrepreneurship's contribution to economics, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1991, Vol. 16, No. 2, s. 93–112.
87. Klepper S., Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle, „The American Economic Review" 2007, nr 1.
88. Klimczak B., Etyka gospodarcza, AE, Wrocław, 2002.
89. Klincewicz K. (red.), Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2016.
90. Kłeczek R. (red.), Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999.
91. Koba L., Kanały cyfrowe w ścieżce decyzyjnej konsumenta B2B i B2C, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.
92. Kokot-Stępień P., Zarządzanie innowacjami jako źródło konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, „Organizacja i Zarządzanie" 2017, z. 114.
93. Kolenda P., Badanie IAB „Biznes w sieci", przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.
94. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
95. Kowalczyk J. (red.), Biznesplan, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
96. Koźmiński A. K., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006.
97. Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., Rozwój teorii organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
98. Kożuch A., Dyhdalewicz A., Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004.
99. Kraśnicka T., Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

100. Krawczyk M., Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

101. Kropp F., Lindsay N.J., Shoham A., Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, „International Marketing Review" 2006, Vol. 23, No. 5.

102. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.

103. Kruschwitz L., Finansowanie i inwestycje, CeDeWu, Warszawa 2007.

104. Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 2004.

105. Kulig-Moskwa K., Kryteria jakościowe w definiowaniu małego przedsiębiorstwa [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, nr 5 (37).

106. Kurczewska A., Przedsiębiorczość i ekonomia – separacja czy integracja?, E-mentor nr 2 (54), 2014, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/54/id/1090

107. Kurczewska A., Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych, PWE, Warszawa 2013.

108. Leszczyński Z., Skowronek-Mielczarek A., Analiza ekonomiczno-finansowa spółki, PWE, Warszawa 2004.

109. Li Y.H., Huang J.W., Tsai M.T., Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, „Industrial Marketing Management" 2008, No. 38.

110. Łobejko S., Sosnowska A. (red.), Komercjalizacja wyników badań naukowych. Praktyczny poradnik dla naukowców, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Departament Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich, Wydział Innowacyjności, Warszawa 2013.

111. Łuczka T., Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego, UAM, Poznań 1997.

112. Machaj M., Wolna przedsiębiorczość. Podręcznik do nauki podstaw przedsiębiorczości, Instytut Ludwiga von Misesa, Wrocław 2016.
113. Mamcarz K., Inwestorski marketing-mix: instrumenty sygnalizacji w komunikacji z inwestorami, C.H. Beck, Warszawa 2012.
114. Mansfield E., The Economics of Technological Change, W.W. Norton and Co, New York 1968.
115. Marciniak S. (red.), Makro- i mikroekonomia, PWN, Warszawa 2013.
116. Marecki K., Wielocha M., Biznesplan. Elementy planowania działalności rozwojowej, Oficyna Wydawnicza Głównej Szkoły Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
117. Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po marketingu, www.salesmanago.pl
118. Mazur J. (red.), Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2002.
119. McConnel R., Economics, McGraw-Hill Book Company, New York 2000.
120. McDougall P.P., Oviatt B.M., International entrepreneurship: The intersection of two research paths, „Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43, No. 5.
121. McGowan P., Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna, [w:] Praktyka kierowania, red. D. Stewart, PWE, Warszawa 1994.
122. Michalak A., Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
123. Michalski G., Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach, wyd. 2 zm., PWN, Warszawa 2013.
124. Mickiewicz T., Wybór w gospodarce, KUL, Lublin 1992.
125. Mielcarz P., Paszczyk P., Analiza projektów inwestycyjnych w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2013.
126. Mikołajczyk B., Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej, PWN, Warszawa 2007.

127. Mikołajczyk B., Otoczenie finansowe małych średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej, [w:] B. Mikołajczyk, Finanse i Bankowość. Wejście do Unii Europejskiej, Warszawa 1999.

128. Milewski R., Elementarne zagadnienia ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

129. Milewski R. (red.), Podstawy ekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. 3 zm., Warszawa 2013.

130. Milewski R., Kwiatkowski E., Podstawy ekonomii, PWN, Warszawa 2005.

131. Millan L., Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo turystyczne. Socjopsychologiczne uwarunkowania sukcesu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

132. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. B., Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. 2nd edition, Pearson Education Limited, Harlow 2009.

133. Mintzberg H., The rise and fall of strategic planning, The Free Press, New York–Toronto 1994.

134. Młodzikowska D., Lunden B., Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą, BL Info, Gdańsk 2018.

135. Morgan G., Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 2006.

136. Moroz E., Podstawy mikroekonomii, PWE, Warszawa 2005.

137. Morrow J. F., International entrepreneurship. A new growth opportunity, „New Management" 1998, Vol. 3.

138. Motylska-Kuźma A., Wieprow J., Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Problemy i zadania, Difin, Warszawa 2013.

139. Mućko P., Sokół A., Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich, C.H. Beck, Warszawa 2010.

140. Napierała T., Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym. Nowe spojrzenie na starą metodę, „Turystyka i Hotelarstwo" 2008, nr 14.

141. Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J., Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996.

142. Nowacki P., Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej opartej na współpracy na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska, UAM, Poznań 2017.
143. Nowak E., Analiza sprawozdań finansowych, PWE, Warszawa 2005.
144. Nowak E., Zaawansowana rachunkowość zarządcza, PWE, Warszawa 2009.
145. Nowak M., Zarządzanie finansami małych przedsiębiorstw, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014.
146. Nowicka T., Janiszewska-Świderska E., Czaja J., Europejski Certyfikat Kompetencji Biznesowych. Przewodnik po ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
147. Odorzyńska E., Kategoria małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Europy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2000, nr 3.
148. Ostrowska D., Źródła finansowania działalności a sprawność przedsiębiorstw działających w Polsce, Difin, Warszawa 2014.
149. Ostrowska D., Niedźwiedzka E. (red.), Podstawy finansów przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2015.
150. Oviatt B.M., McDougall P.P., Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, Vol. 29, iss. 5.
151. Panfil M., Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008.
152. Pastusiak R., Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym, CeDeWu, Warszawa 2010.
153. Pawlak Z., Biznesplan, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
154. Pazio N.M., Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
155. Penc-Pietrzak I., Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie, C.H. Beck, Warszawa 2003.

156. Pitt L. F., Berthon P. R., Morris M. H., Entrepreneurial pricing: The Cinderella of marketing strategy, „Management Decision" 1997, Vol. 35, No. 5.

157. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005, wyd. 3 w polskiej wersji: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008.

158. Pomykalska B., Analiza finansowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

159. Pomykalski A., Innowacje, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.

160. Porter M. E., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980, wyd. polskie: M. E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992.

161. Powałowski A., Leksykon prawa gospodarczego publicznego, C.H. Beck, Warszawa 2017.

162. Raporty PARP o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2019.

163. Rogoda B., Fundusze pomocowe Unii Europejskiej wspierające przedsiębiorczość, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

164. Rogowski W., Rachunek efektywności inwestycji, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013.

165. Roszak-Sygocka M., Algorytm sukcesu ukryty w oceanie danych, [w:] Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

166. Rutka R., Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.

167. Rutkowski A., Zarządzenie finansami, PWE, Warszawa 2016.

168. Rzeczycka A., Finanse w przedsiębiorstwie turystycznym, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk 2010.

169. Safin K. (red.), Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.

170. Safin K., Zarządzanie małą firmą, UWr, Wrocław 2003.
171. Samuelson P. A., Nordhaus W. D., Economics, McGraw-Hill Book Company, New York 2000.Samuelson W., Marks S., Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa 1998.
172. Sarasvathy S., Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, „Academy of Management Review" 2001, Vol. 26, No. 2.
173. Schermerhorn J. R., Zarządzanie, PWE, Warszawa 2008.
174. Schumpeter J., Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
175. Shaw R., Nowe spojrzenie na marketing, Studio Emka, Warszawa 2001.
176. Sierpińska M., Jachna T., Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWE, Warszawa 2007.
177. Simonetti R., Archibugi D., Ewangelista R., Product and process inovations: how they defined? How are they quantified, „Scientometrics" 1995, nr 32.
178. Skowronek-Mielczarek A., Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania, PWE, Warszawa 2003.
179. Skrzypek E., Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 262.
180. Skrzypek J., Biznesplan. Model najlepszych praktyk, Poltext, Warszawa 2012.
181. Sobańska I., Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
182. Sojak S., Analiza progu rentowności, „Rachunkowość" 2012, nr 10.
183. Stabryła A., Podstawy zarządzania firmą, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2007.
184. Stevenson H. H., Jarillo J. C., A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11.
185. Stonehouse G., Hamil J., Campbell D., Purdie T., Globalizacja. Strategia i zarządzanie, Felberg SJA, Warszawa 2001.

186. Stoner A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
187. Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. R., Kierowanie, PWE, Warszawa 2011.
188. Strużycki M. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004.
189. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania, TNOiK, Toruń 2002.
190. A. Szajkowska, Zaplanuj swój sukces! Biznesplan na start, Helion, Gliwice 2013.
191. Szczęsny W., Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
192. Szczypa P., Rachunkowość zarządcza. Klucz do sukcesu, CeDeWu, Warszawa 2011.
193. Sztucki T., Marketing w pytaniach i odpowiedziach, PLACET, Warszawa 2001.
194. Szwacka-Mokrzycka J., Marketing: mechanizmy gry rynkowej, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.
195. Szymańska E., Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, t. 97, 2010.
196. Szymczak M. (red.), Słownik języka polskiego, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
197. Targalski J., Przedsiębiorczość i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003.
198. Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016.
199. Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017.
200. Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2013 – 2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
201. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., Biznesplan po polsku. wyd. 3, CeDeWu, Warszawa 2019.

202. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan, CeDeWu, Warszawa 2013.

203. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.

204. Wajda A., Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003.

205. Waśkiewicz J., Przedsiębiorczość: istota, pojęcie i jej rodzaje, „Zarządzanie. Przedsiębiorczość. Innowacyjność" 2015, nr 1, s. 13.

206. Watkins M., From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question, „Harvard Business Review" 2007, nr 2.

207. Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, POLTEXT, Warszawa 1999.

208. Webber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.

209. Wojtyna A., Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?, „Ekonomista" 2008, nr 1.

210. Wołowiec T., CSR – a marketing strategy or a responsible business? (sellected issues). Hoff Univeristy of Applied Sciences, Hoff 2009.

211. Woźniak K., System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

212. Woźniak M. G., Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a wzrost gospodarczy, Kraków 2006.

213. Wrońska-Bukalska E. (red.), *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2015.

214. Wrzosek W., Strategie marketingowe, PWE, Warszawa 2004.

215. Zakrzewski R., Skowrońska A. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.

216. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. Praca zbiorowa STRATEGOR, PWE, Warszawa 2007.

217. Zbiegień-Maciąg Z., Etyka w zarządzaniu, CIM, Warszawa 1997.

218. Zdyb M., Prawo działalności gospodarczej. Komentarz do ustawy z dnia 19 listopada 1999, Zakamycze, Kraków 2000.

219. Zielińska-Chmielewska A., Analiza strategiczna PKM DUDA SA. na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG, „Journal of Agrobusiness and Rural Development" 2012, nr 23.

220. Ziółkowska M. J., Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu, CeDeWu, Warszawa 2014.

221. Zych W., Biznesplan przedsiębiorstwa – cele i struktura, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 2016.

222. Żwirbla A., Nowa metoda analizy progu rentowności oraz dźwigni ekonomicznych, Zeszyty Naukowe WSHE 2014, t. 39.

Akty prawne i źródła urzędowe:

1. Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej.
2. Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym z dnia 9 listopada 2018 r. (Dz.U. z 2018 r. poz. 2244).
3. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów.
4. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 grudnia 2002 r. w sprawie prowadzenia kart przychodów.
5. https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-rozliczac-pit/co-powinienes-wiedziec-zanim-zaczniesz-placic-pit/ryczalt-od-przychodow-ewidencjonowanych.
6. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju (Dz. U. L 63 z 28.02.2004).
7. Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne.

8. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 1994 r. nr 121, poz. 591 ze zm.).
9. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2017 r., poz. 1577 ze zm.).
10. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 2018 r., poz. 986 ze zm.).
11. Ustawa z dnia z dnia 11 czerwca 2019 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2019 r. poz. 1292).
12. Zalecenie Komisji nr 96/280/WE z 03.04.1996 r. dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw (Dz. U. WE L 107 z 30.04.1996).

Źródła internetowe:

1. http://www.biznes-firma.pl/zalaczniki-do-biznesplanu/17167
2. https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-rozliczac-pit
3. https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-rozliczac-pit/co-powinienes-wiedziec-zanim-zaczniesz-placic-pit/podatek-liniowy
4. https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc/chce-prowadzic-ksiegowosc/ksiegowosc-w-firmie-informacje-podstawowe/ksiegowosc-przy-opodatkowaniu-sie-na-zasadach-ogolnych
5. https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/
6. http://blog.meritoros.pl/, cyt. za: https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/130829,2,Wybierz-najlepsza-forme-ksiegowosci-dla-swojej-firmy.html
7. http://msp-24.pl/Bariery-rozwoju-MSP-w-Polsce,41,78.html
8. http://msp-24.pl/Wplyw-sektora-MSP-na-rozwoj-gospodarki-lokalnej,56,78.html
9. https://www.ifirma.pl/ceidg/wa/Poradnik/coToJestJednoosobowaDG
10. https://mfiles.pl/pl/index.php/Biznes_plan (strona: Encyklopedia Zarządzania)

11. https//www.finanse21.pl/cechy- i –funkcje-biznes-planu.html
12. https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/wiadomości/strategiczne-aspekty-biznes-planu
13. http//bizness24.blogspot.com/2008/12/istota-biznesplanu.html
14. https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-spolka-cywilna-1
15. Business Council of New York State, http://www.bcnys.org/.CEIDG.Public.UI/DecisionAdditionalParameters.aspx?-type=1
16. Firmowi.pl, http://www.mikrofirmy.pl/zaloz-firme/poradnik/formy-dzialalnosci-firmy.html
17. Gofin.pl, http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/4,0.html
18. Ministerstwo Finansów, https://www.podatki.gov.pl
19. Ministerstwo Sprawiedliwości, https://bip.ms.gov.pl/pl/rejestry-i-ewidencje/krajowy-rejestr-sadowy/oplaty-obowiazujace-w-postepowaniu-rejestrowym
20. Poradnik przedsiębiorcy, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-pieczec-firmowa-jakie-dane-ujac
21. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, http://www.zus.pl
22. 6kroków.pl /portal: własna firma w 6 krokach/

Odpowiedzi do pytań testowych

Pytanie testowe 1.10		Pytanie testowe 2.10		Pytanie testowe 3.12		Pytanie testowe 4.11		Pytanie testowe 5.11	
1	**D**	1	**C**	1	**A**	1	**A**	1	**A**
2	**C**	2	**A**	2	**B**	2	**D**	2	**A**
3	**A**	3	**D**	3	**A**	3	**A**	3	**A**
4	**D**	4	**C**	4	**A**	4	**D**	4	**A**
5	**C**	5	**A**	5	**C**	5	**B**	5	**C**
6	**B**	6	**B**	6	**A**	6	**B**	6	**B**
7	**A**	7	**A**	7	**A**	7	**B**	7	**A**
8	**B**	8	**A**	8	**D**	8	**A**	8	**A**
9	**A**	9	**A**	9	**A**	9	**A**	9	**B**
10	**A**	10	**B**	10	**B**	10	**C**	10	**A**
11	**A**	11	**D**	11	**B**	11	**D**	11	**C**
12	**A**	12	**C**	12	**C**	12	**A**	12	**A**
13	**B**	13	**A**	13	**C**	13	**A**	13	**A**
14	**D**	14	**A**	14	**A**	14	**B**	14	**C**
15	**A**	15	**A**	15	**D**	15	**A**	15	**B**
16	**B**	16	**B**	16	**A**	16	**D**	16	**D**
17	**A**	17	**A**	17	**D**	17	**B**	17	**D**
18	**C**	18	**C**	18	**D**	18	**D**	18	**B**
19	**D**	19	**B**	19	**A**	19	**E**	19	**C**
20	**D**	20	**A**	20	**D**	20	**D**	20	**A**
21	**A**	21	**B**	21	**A**	21	**D**	21	**A**
22	**C**			22	**C**			22	**D**
23	**A**							23	**D**
24	**A**							24	**C**
25	**A**							25	**B**
26	**A**								

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Część druga
Studia przypadków

Sylwia Skrzypek-Ahmed

Lublin 2021

Spis treści

Wprowadzenie 409

Studium przypadku 1. Prowadzenie własnej działalności gospodarczej – wady, zalety, wymagania decyzje 412

Studium przypadku 2. Model biznesowy i planowanie własnej działalności 429

Studium przypadku 3. Planowanie własnego biznesu (od pomysłu do finansów) 444

Studium przypadku 4. Wskaźniki finansowe w zarządzaniu własnym biznesem 472

Studium przypadku 5. Strategia marketingowa 495

Studium przypadku 6. Wybór formy opodatkowania działalności gospodarczej 516

Studium przypadku 7. Zmiany cen – wpływ na sprzedaż i zysk 530

Wprowadzenie

Case study (analiza przypadku, studium przypadku)[1] jest szczegółowym opisem realnego problemu (przypadku), pozwalającym poznać istotę opisywanego zagadnienia (problemu) oraz sformułować praktyczne wnioski co do przyczyn i rezultatów jego przebiegu (czy źródeł problemu lub opisywanego procesu), z uwzględnieniem wpływu otoczenia mikro- i makroekonomicznego na opisywane przypadki (problemy).

Celem studium przypadku jest pokazanie sposobów rozwiązania konkretnego problemu z zakresu szeroko rozumianej ekonomiki przedsiębiorstwa, jak i pokazania potencjalnych błędów (pułapek/problemów), których należy unikać (można uniknąć).

Zaprezentowanie studiów przypadków ma na celu z jednej strony umożliwić studentom zrozumienie interdyscyplinarności przedsiębiorczości, jak i procesu oraz pewnego zespołu cech psychofizycznych, a z drugiej strony pokazać konkretne problemy, procesy i działania, które pojawiają się w procesie prowadzenia własnej firmy.

Metoda studium przypadku może być stosowana, aby odtworzyć przebieg danego zjawiska (procesu), w celu przedstawienia uwarunkowań oraz czynników, które je kształtują – mówimy wtedy o ujęciu wąskim. W przypadku ujęcia szerokiego mamy do czynienia z poszerzeniem wiedzy na temat zjawiska (procesu), które nie jest do końca zdefiniowane.

[1] W biznesie *case study* spełnia funkcję jednego z wielu narzędzi zwiększających wiarygodność dostawcy wobec potencjalnego klienta (obok tzw. *whitepapers* oraz raportów firm analitycznych). Istotnym elementem owej wiarygodności są zamieszczane w *case studies* wypowiedzi osób bezpośrednio zaangażowanych w dostarczenie lub uruchomienie produktu / rozwiązania / usługi. Wiarygodność *case study* bierze się także z samego faktu wydania przez klienta zgody na spisanie i opublikowanie *case study*. Szerzej: P. Mielcarek, Metoda case study w rozwoju teorii naukowych, „Organizacja i Kierowanie" 2014, nr 1, s. 161.

Dobrze sformułowana i opisana metoda studium przypadku może być przydatnym sposobem rozwiązywania nie tylko problemów naukowych, ale również praktycznych.

Przebieg studium przypadku można podzielić na trzy ogólne etapy:

1. **Projektowanie** – przygotowanie się do przeprowadzenia danego badania / opisu / projektu, opracowanie np. celu i zakresu badania oraz wybór przedmiotu badania i zgromadzenie na jego temat wstępnych informacji.
2. **Zbieranie i analiza danych** – zebranie z możliwych źródeł informacji o badanym przedmiocie / problemie (porównanie z podobnymi danymi dotyczącymi np. innych obiektów / problemów / modeli itp.).
3. **Wnioskowanie** – analiza zgromadzonych danych, ich usystematyzowanie, **wyciągnięcie wniosków**.

Prezentowane studia przypadków pisane są w formie opowieści – czytelnik jest osobą mającą rozwiązać (zrozumieć) dany problem (przeprowadzić analizę). W każdym studium przypadku jest prowadzony przez całą historię do celu, który został wyznaczony na etapie przygotowania.

Studium przypadku jest opisem procesu (problemu) i oparte jest na podziale treści na trzy fundamentalne elementy:

a. początek => wprowadzenie w istotę problemu,
b. rozwinięcie => analiza problemu „krok po kroku”,
c. zakończenie => wnioski, uzyskane efekty / rezultaty – identyfikacja celu (sformułowanie tezy) uzyskanego dzięki analizie case study.

W ramach prezentowanych studiów przypadków wykorzystano typowe **metody analityczno-badawcze** stosowane w naukach społecznych, tj. badanie dokumentów (artykułów, monografii, raportów, analiz oraz aktów prawnych), jak i metody porównawcze.

Jako główną metodę badawczą zastosowano **indukcję**. Polega ona na wyprowadzeniu ogólnych wniosków czy też ustaleniu prawidłowości na podstawie analizy empirycznie stwierdzonych zja-

wisk i procesów. Jest to typ wnioskowania na podstawie szczegółów o właściwościach ogólnych zjawiska czy przedmiotu. Wykorzystano także ogólne metody badawcze – analityczne i syntetyczne, charakteryzujące się szczególnym ujmowaniem badania rzeczywistości.

Studium przypadku 1.

Prowadzenie własnej działalności gospodarczej – wady, zalety, wymagania, decyzje

Wprowadzenie

Własna działalność to samodzielność, większa swoboda **i możliwości. Jednak większość** ludzi rezygnuje z tego pomysłu, bojąc się związanych z tym formalności, stresów, problemów i kosztów (kwantyfikowalnych i niekwantyfikowalnych)[2].

Pracujesz na etacie i zastanawiasz się, czy nie podjąć ryzyka i nie założyć własnej firmy. Masz wiedzę i kompetencje biznesowe, które wykorzystujesz jako pracownik „najemny". Może czas na zmiany? Jesteś bardzo dobrym specjalistą… ale zastanawiasz się, czy warto podjąć to wyzwanie, pełne wyrzeczeń i radykalnych zmian w życiu…

Własna firma to satysfakcja (z odniesionego sukcesu), ale i duża odpowiedzialność za siebie, rodzinę, pracowników, a pośrednio również za ich rodziny. Rozpoczęcie działalności wymaga wiele determinacji, samodyscypliny i podnoszenia własnych kompetencji, a to opłaca się tylko w dłuższej perspektywie.

[2] Zobacz więcej: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-rejestracja-firmy.

Rozwinięcie

Krok 1

Jeśli uważasz, że masz wszelkie predyspozycje, aby prowadzić własną działalność… to na wszelki wypadek zweryfikuj swoją samoocenę i odpowiedz sobie na kilka ważnych pytań[3]:

Po pierwsze: Czy masz wymaganą wiedzę i umiejętności (predyspozycje psychofizyczne) do prowadzenia firmy?

Pamiętaj, że nie warto rozpoczynać działalności w branży / dziedzinie, o której nie mamy pojęcia, nie znamy produktów i specyfiki usług lub nie potrafimy ich wytworzyć. W ten sposób minimalizujemy (lub marginalizujemy) szansę naszego sukcesu.

Po drugie: Czy znasz dobrze rynek, na którym chcesz prowadzić działalność?

Ważne pytanie, na które trzeba sobie odpowiedzieć. Znajomość rynku, jego specyfiki i zachowań konsumentów jest bardzo ważna. Czasem ze względu na samą konstrukcję rynku występują (niewidoczne dla laika) bariery wejścia, które uniemożliwiają pojawienie się nowych graczy. Powinieneś dokładnie zbadać rynek i poznać swoją potencjalną konkurencję, zanim założysz firmę i poniesiesz związane z tym koszty (analiza SWOT i PEST-EL).

Na podstawie własnych analiz rynku lub badań określ, jaki konkretny profil lub profile klientów decydują się na zakup tego produktu / usługi, które zamierzasz sprzedawać.

Po trzecie: Czy masz zespół, zaufanych ludzi, którzy zapewnią ci wsparcie? Na kogo możesz liczyć? Jak ich zachęcić do Twojego projektu biznesowego?

Samemu nie można robić wszystkiego. Bardzo ważne jest odpowiednie wsparcie, które pozwoli skupić się rzeczach kluczowych.

[3] Na podstawie: 6krokow.pl.

Po czwarte: Czy masz odpowiednią wytrwałość i samozaparcie?

Wiele firm upadło dlatego, że ich właściciele tracą chęć do prowadzenia biznesu. Wytrwałość to niezwykle ważna cecha. Pierwsze sensowne pieniądze w firmie mogą pojawić się dopiero po kilku latach. Musisz odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jesteś gotów tak długo czekać.

Po piąte: Czy jest to twoja kolejna firma? Czy jest to pierwszy projekt biznesowy?

Jeżeli miałeś już jedną lub kilka firm, które niestety nie odniosły sukcesu rynkowego, to powinieneś się zastanowić, czy to czasem Ty nie stanowisz problemu i czy warto podejmować kolejne wyzwania.

Czy masz predyspozycje do prowadzenia własnej działalności?

Odpowiednia osobowość zwiększa szansę powodzenia w biznesie. Zatem odpowiedz na pytania, czy jesteś osobą:

- niezależną i zmotywowaną;
- zorganizowaną – umiesz pracować w zespole i delegować zadania;
- kreatywną – masz zdolności marketingowe i potrafisz wprowadzać nowe rozwiązania;
- odpowiedzialną – przyjmujesz na siebie odpowiedzialność, umiesz podjąć ryzyko i nie boisz się porażki;
- szybko uczącą się i potrafiącą znaleźć niezbędne informacje;
- komunikatywną – czy masz zdolności interpersonalne?;
- potrafiącą zarządzać finansami;
- sprawną w sprzedaży – masz doświadczenie handlowe i nie boisz się kontaktować z klientami;
- o rozwiniętej intuicji – jest to niezwykle przydatna cecha w prowadzeniu biznesu;
- mającą zdolności przywódcze – jesteś szefem i musisz być liderem.

Czy założyłeś już rodzinę?

Paradoksalnie jest to ważne i zasadne pytanie. Z wiekiem maleje gotowość podejmowania ryzyka, a rośnie potrzeba świętego spokoju.

Krok 2
Jak znaleźć pomysł na biznes i odpowiednią niszę rynkową?

Nie ulega wątpliwości, iż istnieje wiele korzyści z kierowania naszej oferty w rynek niszowy:

1. **Mniejszy kapitał na start** – potrzebujemy mniejszych nakładów finansowych na rozwój biznesu / produktu czy usługi.
2. **Szybki rozwój** – można szybko rozwijać swój biznes i efektywnie promować swoje produkty i usługi.
3. **Mniejsza konkurencja** – jeżeli masz mniej konkurentów, to łatwiej jest funkcjonować na rynku. Ponosisz niższe koszty „walki" konkurencyjnej.
4. **Pierwszy spija śmietankę** – jeśli jesteś pierwszy, a rynek nie jest duży, możesz go szybko zdominować i efektywnie eksplorować.
5. **Staniesz się rozpoznawalny** – jest ogromna szansa, że staniesz się autorytetem / liderem na swoim rynku, co w znacznym stopniu może zmniejszyć koszty działań marketingowych i promocyjnych.
6. **Prostsza logistyka** – na mniejszym rynku jest zdecydowanie łatwiej (taniej i prościej) budować kanały dystrybucji oraz kanały zakupowe.
7. **Większa rentowność biznesu** – możesz pozwolić sobie na wyższe marże i nie musisz konkurować jedynie ceną.

Zatem w zależności od rynku może się okazać, że niektóre jego segmenty są bardziej konkurencyjne od innych. Z tego powodu trzeba koniecznie przeprowadzić odpowiednie badania rynku docelowego, aby określić nasze szanse i możliwości oraz ryzyko i ewentualne słabości.

Krok 3
Jak wymyślić „dobry" biznes? Co brać pod uwagę? Jak zmienić sposób myślenia?

Po pierwsze: Szukaj problemów do rozwiązania w bliższym i dalszym otoczeniu.

Po drugie: Podpatruj i adaptuj (obserwuj otoczenie).

Po trzecie: Obserwuj, jak inni rozwiązali jakiś problem – może zrobisz to lepiej, może inaczej, a może taniej?

Po czwarte: Szukaj w Internecie (bardzo ciekawym sposobem jest przeglądanie różnych forów dyskusyjnych lub *social medi*ów. Niejednokrotnie ludzie sami podpowiadają coś o swoich potrzebach i braku możliwości ich realizacji, pisząc: „Dlaczego tego nie ma…" lub „Szkoda, że nie można by było tak…").

Krok 4
Jakie mogą być koszty rejestracji własnej firmy?

Przede wszystkim należy ocenić wady i zalety poszczególnych form prawnych prowadzenia działalności gospodarczej, w tym koszty rejestracji, prowadzenia księgowości i spraw związanych z administrowaniem firmą (np. obsługą prawną itp.).

Po pierwsze:

Najtańsza w rejestracji jest jednoosobowa działalność gospodarcza i spółka cywilna (rejestracja odbywa się w CEIDG – Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej poprzez złożenie druku CEIDG-1). Tak naprawdę proces rejestracji tych dwóch form prowadzenia biznesu jest bezpłatny.

Po drugie:

W przypadku spółki prawa handlowego niezbędne jest uzyskanie wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego, który kosztuje 500 zł opłaty sądowej plus 100 zł za ogłoszenie pierwszego wpisu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Zakładając spółkę, podpisuje się umowę cywilnoprawną lub zakłada się ją w formie aktu notarialnego.

Przez to należy do kosztów założenia firmy doliczyć obowiązkowy podatek od czynności cywilnoprawnych (0,5% wartości wkładów wniesionych do spółki).

Przy zakładaniu spółki w formie aktu notarialnego należy również zapłacić wynagrodzenie dla notariusza oraz opłaty notarialne (szerzej: rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej z dnia 29 czerwca 2004 r.; zależy to od kapitału, np. przy kapitale mniejszym niż 3000 zł taksa ta będzie wynosić 100 zł, kapitał 60 000 zł generuje koszty w wysokości 1110 zł).

Najpopularniejsze w Polsce jest prowadzenie firmy w formie jednoosobowej działalności gospodarczej oraz z formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Jednoosobowa działalność gospodarcza

jest tak popularna, ponieważ jest najprostsza, najszybsza oraz najtańsza w założeniu.

Zaletą spółki z o.o. jest natomiast stosunkowo niski kapitał początkowy w wysokości 5000 zł oraz, jak sama nazwa wskazuje, ograniczenie odpowiedzialności za zobowiązania zaciągnięte przez firmę, za które odpowiada sama firma, a nie jej wspólnicy.

Rodzaj kosztu	Jednoosobowa działalność gospodarcza i spółka cywilna	Spółka z o.o.
rejestracja w CEIDG	0,00 zł	nie dotyczy
rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym	nie dotyczy	500 zł
zmiana istniejącego wpisu	0,00 zł	koszt zależny od usługi (opłata w KRS + umowa spółki zawierana przez notariuszem), min. 1000 zł
ogłoszenie w monitorze sądowym	nie dotyczy	100 zł
koszty notarialne z tytułu umowy zakładanej spółki	nie dotyczy	opłata zależna od wysokości kapitału zakładowego (min. 350 zł)
składka ZUS	składka preferencyjna lub standardowa kwota bez ulgi	jeżeli w spółce jest przynajmniej 2 wspólników, to nie ma składek, jeśli jest tylko jeden, to składki w normalnej wysokości

Źródło: portal 6 krokow.pl.

Krok 5
Obowiązki ewidencyjne przedsiębiorcy

Każdy przedsiębiorca dla celów podatkowych zobowiązany jest do prowadzenia różnego rodzaju ewidencji:

- **ewidencja przychodów** – prowadzona jest wówczas, gdy przedsiębiorca podejmie decyzję o opodatkowaniu w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych;

- **ewidencja środków trwałych** – za takie uważane są te składniki majątku, które służą wykonywaniu działalności gospodarczej oraz nie będą sprzedane w ciągu 12 miesięcy od momentu ich nabycia, a ich wartość w momencie zakupu nie przekracza 3500 zł;
- **ewidencja wyposażenia** – do wyposażenia zaliczamy wszystkie składniki majątku trwałego o niedużej wartości;
- **podatkowa księga przychodów i rozchodów** – służy do prowadzenia ewidencji kosztów i przychodów, przeznaczona jest dla przedsiębiorców, którzy decydują się opodatkować działalność na zasadach ogólnych;
- **ewidencja pracownicza** – prowadzona jest, by usprawnić rozliczanie wynagrodzeń pracowników, opłacanie podatków od wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia zdrowotne i społeczne.

Krok 6
Obowiązki przedsiębiorcy wobec urzędu skarbowego i ZUS

Zatrudniając pracowników, pobierasz z ich wynagrodzenia **zaliczkę na podatek dochodowy**. Pobraną kwotę wpłacamy do 20 dnia każdego miesiąca na konto urzędu skarbowego (formularz: PIT-4).

Do końca lutego przekazujemy formularz **PIT-11** zawierający informacje o osiągniętych przez pracownika lub zleceniobiorcę przychodach, pobranych zaliczkach na podatek i składkach. Formularz przekazujesz pracownikowi oraz urzędowi skarbowemu, właściwemu ze względu na miejsce zamieszkania pracownika. Pracownicy muszą pokwitować odbiór PIT-u, podpisując się na liście i na kserokopii, którą powinieneś wykonać. Do pracowników, którzy są nieobecni lub z którymi już nie współpracujesz, wyślij dokument listem poleconym.

Jeśli przed 10 stycznia roku następującego po roku podatkowym pracownik złoży **PIT-12**, w którym zadeklaruje, że spełnia określone warunki, by pracodawca sporządził za niego rozliczenie roczne, wówczas zamiast informacji PIT-11 przygotowujesz deklarację **PIT-40**. PIT-40 trzeba wypełnić i złożyć do końca lutego po upływie roku podatkowego i w tym samym terminie przekazać pracownikowi oraz właściwemu urzędowi skarbowemu. W PIT-40 rozliczasz swoich pracowników z przychodów osiągniętych w poprzednim roku.

Niezależnie od tego, czy w danym roku pracownikowi wyślemy PIT-11, czy rozliczymy go za dany rok poprzez PIT-40, musimy złożyć dodatkowo do urzędu PIT-4R. To zbiorcze zestawienie podstaw opodatkowania (przychodów) oraz kwot podatku i zaliczek na podatek dochodowy pobieranych i wypłacanych do urzędu skarbowego przez płatnika (czyli Twoją firmę) w danym roku podatkowym. Sporządza się go za rok poprzedni do końca stycznia.

Dodatkowo musimy odprowadzać podatek PIT z tytułu naszej działalności oraz podatek VAT (jeśli jesteśmy płatnikiem). Kolejnym obowiązkiem jest przekazywanie każdego miesiąca danych podatkowych firmy organom kontroli skarbowej w postaci elektronicznej poprzez tzw. Jednolity Pilik Kontrolny (JPK).

Kiedy zatrudniasz pracownika na podstawie **umowy o pracę oraz umowy zlecenie**, Twoim pierwszym obowiązkiem jest zgłosić go do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Masz na to 7 dni od momentu zatrudnienia. Również w terminie 7 dni musisz zgłosić wszelkie zmiany danych, a także rozwiązania lub wygaśnięcia umowy o pracę.

Nowego pracownika do ubezpieczeń zgłaszasz za pomocą formularzu **ZUS ZUA**. Stosowany jest on także w przypadku jakiejkolwiek korekty danych, jeśli osoba podlega pełnym ubezpieczeniom społecznym i ubezpieczeniom zdrowotnym.

Inne rodzaje formularzy:

- **ZUS ZIUA** – składamy w sytuacji, gdy chcemy zmienić dane identyfikacyjne ubezpieczonego, zgłoszonego wcześniej na formularzu ZUS ZUA albo ZUS ZZA;
- **ZUS ZCNA** – tutaj zgłaszamy dane członków rodziny pracownika do ubezpieczenia zdrowotnego, służy także do wyrejestrowania z tego ubezpieczenia;
- **ZUS ZWUA** – wypełniamy go w przypadku wyrejestrowania z ubezpieczeń.

Musimy także składać co miesiąc **ZUS DRA** – deklarację, na której rozliczamy wszystkie składki, a także świadczenia podlegające rozliczeniu na rzecz składek na ubezpieczenia społeczne. Składamy do niej trzy załączniki:

- **ZUS RCA** – zawiera podstawy wymiaru oraz zestawienie należnych składek na ubezpieczenia społeczne oraz ubezpieczenie zdrowotne. Raport zawiera również kwoty wypłaconych osobie ubezpieczonej świadczeń finansowanych z budżetu państwa;
- **ZUS RSA** – podajesz w nim okres, od kiedy do kiedy było wypłacane wynagrodzenie lub zasiłek chorobowy, wypłaconą kwotę oraz kod świadczenia przerwy;
- **ZUS RZA** – raport o składkach w przypadku, gdy ubezpieczony podlega wyłącznie ubezpieczeniu zdrowotnemu.

Krok 7
Obowiązki przedsiębiorcy wobec Urzędu Statystycznego

Kolejnym z Twoim obowiązków jest składanie **sprawozdań statystycznych** do **Głównego Urzędu Statystycznego**.

Wszystkie te podmioty przekazują do GUS informacje, które są wykorzystywane do celów statystycznych i do prowadzenia szczegółowych analiz przedsiębiorczości na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Krok 8
Jak sfinansować swój pomysł na biznes?

Mogą to być:

Dotacje i dofinansowania na rozpoczęcie działalności gospodarczej:

- dotacje na założenie firmy z Urzędu Pracy (Funduszu Pracy),
- dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Unii Europejskiej,
- dotacje z PROW dla mieszkańców wsi i małych miast (Program Rozwoju Obszarów Wiejskich),
- dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Organizacje pozarządowe wspierające inkubację przedsiębiorczości:

- Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości (OIiP) – organizacje pozarządowe,
- Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości,
- fundusze pożyczkowe,
- anioły biznesu.

Pożyczki i kredyty na założenie firmy:

- pożyczka z banku,
- kredyty z EFI,
- rządowe programy pożyczkowe,
- pożyczka od rodziny i znajomych,
- pożyczka społecznościowa.

Zewnętrzne finansowanie założenia własnej firmy:

- finansowanie społecznościowe – *crowdfunding*,
- Fundusze Venture Capital,
- znalezienie wspólnika.

Inne źródła finansowania własnej działalności gospodarczej:

- konkursy,
- własne oszczędności.

Zestawienie źródeł finansowania naszego biznesu.

Dotacje i dofinansowania	**Organizacje pozarządowe**	**Pożyczki i kredyty**	**Zewnętrzne finansowanie**	**Inne**
dotacje na założenie firmy z Urzędu Pracy (Funduszu Pracy)	Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości (OIiP)	pożyczka z banku	finansowanie społecznościowe (*crowdfunding*)	konkursy
dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Unii Europejskiej	Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	kredyty z EFI	Fundusze Venture Capital	własne oszczędności
dotacje z PROW dla mieszkańców wsi i małych miast	fundusze pożyczkowe	rządowe programy pożyczkowe	znalezienie wspólnika	

Dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	anioły biznesu	pożyczka od rodziny i znajomych		
		pożyczka społeczno-ściowa		

Źródło: portal 6 krokow.pl.

- **Dotacje na założenie firmy z Urzędu Pracy (Funduszu Pracy)**

Obok pieniędzy unijnych dotacje na założenie firmy z Urzędu Pracy są najczęściej drugą opcją wybieraną przez młodych przedsiębiorców.

Ubiegając się o dotację na założenie firmy w Urzędzie Pracy, musisz pamiętać o poręczeniach. Mogą nimi być:
- poręczenie,
- weksel z poręczeniem wekslowym,
- gwarancja bankowa,
- zastaw na prawach lub rzeczach,
- blokada rachunku bankowego,
- akt notarialny o poddaniu się egzekucji przez dłużnika.

- **Dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Unii Europejskiej**

W zakresie wsparcia z UE masz dwie możliwości dofinansowania – dotacje lub mikropożyczkę. To, z jakiego skorzystasz programu, będzie zależeć od Twojej obecnej sytuacji (wieku, statusu itp.) oraz miejsca realizacji inwestycji.

O środki unijne może się starać osoba pełnoletnia i niemająca w ciągu ostatniego roku zarejestrowanej żadnej działalności gospodarczej. Największe szanse mają osoby, dla których sytuacja na rynku pracy nie

jest zbyt korzystna, czyli długotrwale bezrobotne, kobiety powracające do pracy po urlopie macierzyńskim i wychowawczym, osoby przed 25 rokiem życia oraz po 45 roku życia, jak również osoby zamieszkałe na wsi.

Cały proces pozyskania dotacji na start z Unii Europejskiej składa się najczęściej z kilku etapów:

1. wybór odpowiedniego programu,
2. przygotowanie dokumentacji,
3. złożenie projektu (wniosku, biznesplanu),
4. rozmowa kwalifikacyjna,
5. pozytywna decyzja w sprawie przyznania dotacji bądź pożyczki,
6. podpisywanie umowy,
7. realizacja projektu (np. zakup sprzętu),
8. rozliczenie projektu (przedstawienie instytucji przyznającej dotację faktur zakupu itp.).

Przedsiębiorcy, którzy otrzymają na starcie swojej działalności dotację lub mikropożyczkę od pośredników, objęci są systemem szkoleń przygotowujących ich do prowadzenia swojej firmy. Takie szkolenia są bezpłatne.

To wszystko może trwać od miesiąca do nawet roku. Warto przewidzieć plan awaryjny, na wypadek, gdyby Twoja działalność wystartowała w późniejszym czasie, niż to zaplanowałeś.

W przypadku programów unijnych często wymagany jest minimalny wkład własny, choć istnieją również dotacje, w których nie jest on konieczny. Wysokość wymaganego wkładu uzależniona jest od programu, w jakim staramy się o dotacje (5%–50%).

- **Dotacje z PROW dla mieszkańców wsi i małych miast (Program Rozwoju Obszarów Wiejskich)**

Jeśli jesteś mieszkańcem wsi lub jesteś ubezpieczony w KRUS, możesz ubiegać się o dotacje na założenie firmy z programu operacyjnego „Rozwój obszarów wiejskich” (PROW).

Żeby otrzymać dotacje z PROW, trzeba spełnić kilka warunków:

- siedziba firmy musi znajdować się na terenie gminy wiejskiej, miejsko-wiejskiej lub miejskiej (z wyłączeniem miejscowości powyżej 5000 mieszkańców);

- dzięki nowej firmie powinno powstać co najmniej jedno miejsce pracy;
- dotacji nie może dostać osoba, która w okresie ostatnich 24 miesięcy korzystała z pomocy w ramach innego działania.

W ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej" można otrzymać do 100 000 zł, w działaniu „Rozwój mikroprzedsiębiorstw" – do 300 000 zł. W tym wypadku wysokość dotacji różni się w zależności od liczby tworzonych miejsc pracy. Im więcej osób zamierza zatrudnić nowy przedsiębiorca, tym więcej pieniędzy dostanie. Na przykład przy 1–2 pracownikach dotacja wynosi do 100 000 zł, przy 3 lub 4 – 200 000 zł, zatrudniając 5 i więcej osób, przedsiębiorca może otrzymać 300 000 zł.

- **Dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych**

Na dofinansowanie z PFRON na rozpoczęcie działalności gospodarczej mogą liczyć osoby z aktualnym orzeczeniem o niepełnosprawności i statusem osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy. Wzór wniosku o wypłatę dofinansowania z PFRON określa rozporządzenie ministra pracy i polityki społecznej w sprawie przyznania osobie niepełnosprawnej środków na podjęcie działalności gospodarczej, rolniczej albo na wniesienie wkładu do spółdzielni socjalnej.

- **Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości (OIiP) – organizacje pozarządowe**

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości (OIiP) działają w Polsce praktycznie od początku przemian gospodarczych. Realizują one wsparcie w zakresie inkubacji i rozwoju przedsiębiorczości. Dostarczają wsparcie w zakresie infrastruktury, doradztwa, wsparcia finansowego jak i transferu wiedzy. Wśród ośrodków można spotkać stowarzyszenia, fundacje, jak również spółki prawa handlowego.

Ośrodki Przedsiębiorczości	Ośrodki Innowacji	Pozabankowe instytucje finansowe
ośrodki szkoleniowo-doradcze	parki technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, techno-parki	regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe
ośrodki przedsiębiorczości	inkubatory technologiczne	fundusze poręczeń kredytowych
centra biznesu	centra transferu technologii	fundusze kapitału zalążkowego
preinkubatory	Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	Sieci Aniołów Biznesu
inkubatory przedsiębiorczości	centra innowacji	

Źródło: portal 6 krokow.pl.

Grupa pierwsza – ośrodki przedsiębiorczości – to instytucje zajmujące się szeroko pojętą promocją i inkubacją przedsiębiorczości ukierunkowaną na tworzenie podmiotów gospodarczych i miejsc pracy, dostarczaniem usług wsparcia do małych firm i aktywizacją rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym.

Grupa druga – ośrodki innowacji – to podmioty podobnie jak ośrodki przedsiębiorczości zajmujące się szeroko pojętą promocją i inkubacją przedsiębiorczości wyodrębnione na podstawie ukierunkowania ich działalności na rozwój innowacyjnych podmiotów gospodarczych.

Grupa trzecia – pozabankowe instytucje finansowe – znalazły się w niej instytucje zajmujące się dystrybucją zwrotnych i bezzwrotnych instrumentów finansowych zasilane środkami z Unii Europejskiej oraz środkami ze źródeł prywatnych.

- **Fundusze pożyczkowe**

Kolejnym miejscem, gdzie jako przyszły przedsiębiorca możesz znaleźć wsparcie, są **regionalne fundusze pożyczkowe** finansowane z regionalnych programów operacyjnych. W każdym regionie można znaleźć kilkanaście takich funduszy. Każdy z nich rządzi się własnymi regułami, dlatego najlepiej znaleźć kilka funduszy w swoim województwie i sprawdzić samodzielnie, co oferują.

Możesz uzyskać od nich środki **na cele związane z podjęciem, prowadzeniem i rozwojem działalności gospodarczej**, m.in. na: finansowanie inwestycji, wdrażanie nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych, zakup maszyn i urządzeń, rozbudowę, adaptację lub modernizację obiektów produkcyjnych, handlowych, usługowych, zakup materiałów i surowców niezbędnych do realizacji założonego przedsięwzięcia gospodarczego.

Kwota pożyczki wynosi maksymalnie do 120 000 zł na jeden cel. Okres spłaty takiej pożyczki to maksymalnie 36 miesięcy od momentu podpisania umowy. Dopuszczalny jest 6-miesięczny okres karencji w spłacie kapitału. Minimalny wkład własny wynosi 20% wartości przedsięwzięcia. Z tytułu zabezpieczenia pożyczki ustanawiane jest zabezpieczenie w postaci weksla in blanco lub w innej, indywidualnie ustalanej formie[4].

- **Anioły biznesu**

Jeśli Twój pomysł jest innowacyjny i wyróżnia się na tle branży, w której masz zamiar działać, możesz zwrócić się o pomoc do aniołów biznesu. To przedsiębiorcy, którzy inwestują w Twój projekt na początku w zamian za część udziałów. Służą nie tylko pieniędzmi, ale także doświadczeniem i wsparciem.

- **Pożyczka z banku**

Wybierając tę opcje, od samego początku bądź przygotowany na trudności. Banki nowym przedsiębiorcom proponują zaledwie 10 000–20 000 zł kredytu. Oprocentowanie pożyczki sięga niekiedy nawet 20%. Ponadto przygotuj się na koszty prowizji, ubezpieczenia

[4] Listę funduszy pożyczkowych możesz znaleźć na stronie Krajowego Systemu Usług: www.ksu.parp.gov.pl.

i opłaty przygotowawczej. Oczywiście im dłuższa obecność na rynku, tym większe możliwości, firmy działające od 6 do 12 miesięcy mogą liczyć nawet na milionowe pożyczki.

- **Znalezienie wspólnika**

Masz świetny plan na biznes, ale nie masz odpowiedniej ilości gotówki? Może warto zastanowić się nad znalezieniem wspólnika, który dokapitalizuje Twoje przedsięwzięcie. Powinna to być osoba, która będzie podzielała Twój zapał i cele biznesowe. Może ktoś ze znajomych ma odpowiednie zaplecze finansowe i chciałby założyć z Tobą firmę. Możecie założyć spółkę cywilną i razem pracować nad sukcesem Waszej firmy.

WNIOSKI

1. Zadając pytanie, skąd wziąć pieniądze na założenie własnej firmy, należy stwierdzić, że możliwości jest kilka. Jeśli wierzysz w sukces swojego pomysłu i potencjał planowanego biznesu, to pieniądze na dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej nie będą stanowiły dla Ciebie przeszkody.

2. Wszystko zależy od Twojego zaangażowania i determinacji. Jeśli nie otrzymasz ich z jednego źródła, próbuj gdzie indziej. Możliwości jest wiele, dlatego prędzej czy później musi Ci się udać.

3. Wiele osób, zakładając własną firmę, rezygnuje z dotychczasowej pracy. A kiedy ich własny biznes nie udaje się, to zaczynają się problemy… Nawet jeśli nie zarabiasz dużo, w początkowym okresie utrzymuj także i to miejsce pracy. Stopniowo możesz zamieniać cały etat na pół, do czasu kiedy firma zacznie przynosić większy dochód niż pensja.

4. Czasami da się zmienić coś w trybie dotychczasowej pracy bez jej porzucania. Niektóre działalności można połączyć ze stałą pracą (np. sklep internetowy, usługi doradcze, konsultingowe itp.).

5. Prowadzenie firmy ma sens tylko wtedy, jeśli robi się to, co się lubi, to, na czym się zna. Tylko działając w obszarze, który wiąże

się z naszymi zainteresowaniami lub życiem zawodowym, zwiększamy szanse na sukces.

6. Nie ma znaczenia, jaki produkt czy usługę będziemy oferować (sprzedawać). Tak naprawdę sprzedajesz emocje. Jeśli Twoja praca przynosi Ci radość, ludzie będą to widzieć i nawet jeśli nie potrzebują danej rzeczy, Twój uśmiech i zaangażowanie może ich przekonać, że jednak te produkty, które sprzedaje Twoja firma, naprawdę mogą zmienić ich punkt widzenia.

Studium przypadku 2.

Model biznesowy i planowanie własnej działalności

Wprowadzenie

Zanim zarejestrujesz firmę i zaczniesz aktywnie działać na rynku, usiądź i **przeanalizuj swój pomysł na biznes raz jeszcze**. Im więcej czasu poświęcisz na analizy i planowanie, tym większa szansa na Twój sukces. Poznaj 10 rzeczy, które musisz wziąć pod uwagę, analizując swój pomysł na firmę. Wykorzystaj dostępne narzędzia (SWOT, PEST itp.).

Krok 1

10 elementów, które powinniśmy wziąć pod uwagę, analizując pomysł na firmę[5]:

Po pierwsze: czy branża, w której chcesz działać, cechuje się powtarzalnością zakupów?

Pozyskanie nowego klienta kosztuje kilkukrotnie więcej niż utrzymanie obecnego. Nie nowy, ale wierny i powracający klient decyduje o sukcesie finansowym w dłuższej perspektywie czasu.

Po drugie: czy kategoria produktów, którą chcesz oferować, jest łatwo dostępna poza portalami internetowymi?

Jeśli tak, to dokładnie przemyśl, czy Twój pomysł na biznes jest na pewno unikatowy. Jeśli klient może coś kupić w sklepie na rogu, to czy będzie chciał to zamawiać przez Internet?

[5] Za: portal 6krokow.pl.

Po trzecie: czy ceny w sklepach stacjonarnych różnią się znacząco od cen w Internecie?

Zweryfikuj, czy będziesz mógł wypracować wysoką marżę oraz czy czasem nie będziesz musiał podjąć najgorszej z możliwych form konkurencji – konkurencji cenowej, która na dłuższą metę niszczy każdy biznes.

Po czwarte: czy nisza rynkowa, w której zamierzasz działać, jest wystarczająco pojemna i pozwoli rozwinąć biznes?

Bez klientów nie na biznesu. Oszacuj skalę swojej niszy rynkowej. Zbadaj, ilu potencjalnych klientów może być zainteresowanych Twoją ofertą – to pozwoli przygotować odpowiednią strategię wejścia i będzie miało wpływ na dalsze strategiczne decyzje.

Po piąte: do kogo kierujesz swoją ofertę?

Jest to bardzo ważne kryterium. Twoja grupa docelowa może być bardzo nietypowa pod względem wieku, płci itp., dlatego też musisz dobrze wiedzieć, do kogo kierujesz ofertę, by ją lepiej profilować i tworzyć skuteczny przekaz reklamowy.

Czy znasz swojego docelowego klienta?

Dowiedz się, czego Twoi klienci rzeczywiście pragną i potrzebują.

Czy znasz swoich konkurentów?

Każda firma ma konkurentów – zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich. Aby utrzymać się na rynku i rozwinąć biznes, musisz poznać swoją konkurencję – jaka jest jej strategia, cele i metody działania. Niektórzy rywale są bezwzględni w swoich działaniach i mogą podjąć z Tobą rywalizację, która będzie dla Ciebie bardzo trudna i kosztowna.

Czy Twój biznes może generować efekt skali?

Musisz mieć plan stymulowania efektu skali w efektywny sposób – zarówno czasowo, jak i kosztowo.

Czy Twój biznes ma potencjał automatyzacji?

Jeśli uda ci się zautomatyzować procesy produkcji lub realizacji usług, masz szansę na szybkie osiągnięcie efektu skali i generowanie ponadprzeciętnych przychodów.

Czy jesteś gotów całkowicie się poświęcić pomysłowi na własny biznes?

Krok 2
Dokonaj wszechstronnej analizy Twojego pomysłu na biznes. Zbadaj rynek docelowy – jak zareaguje Twój klient

Twój pomysł na biznes powinien zaspokoić potrzeby określonej, rzeczywistej grupy osób. Zbadaj, czy Twój produkt lub usługa rzeczywiście spełnia te cele.

Zweryfikuj, czy Twoi potencjalni klienci mają zdolność dochodową do konsumpcji

Sprawdź, czy masz wystarczające umiejętności, wiedzę oraz uprawnienia

Zweryfikuj ryzyko prawne

Może się okazać, że Twój wspaniały produkt jest w Polsce zakazany lub jego dopuszczenie do obrotu wymaga specjalistycznych badań czy zezwoleń.

Określ, czy masz USP

Unikatową propozycja sprzedaży USP (*unique selling proposition*) – to pewien wyróżniający Twoją ofertę element spośród innych ofert dostępnych na rynku, na którym działasz.

Dla przykładu unikatową propozycją sprzedaży może być:

- bycie pierwszym podmiotem, który funkcjonował w danej branży / rynku (jesteśmy najstarsi w branży / rynku mamy największe doświadczenie, obsłużyliśmy już kluczowych klientów, mamy potencjał i umiejętności);
- unikatowa technologia wykorzystywana w produkcji;
- unikatowy design, wyjątkowe i niepowtarzalne wzory produktów.

Przygotuj realistyczny biznesplan

Rozwinięcie

Idealnymi narzędziami do przygotowania takiego zbioru pomysłów będą dostępne narzędzia:

1. **Przeprowadź burzę mózgów** – jest to powszechnie znana technika wypracowywania pomysłów.

2. **Dokonaj analizy SWOT** – również powszechnie znana technika analizy. Przeanalizuj swój pomysł w czterech kategoriach:
   - silne strony (**Strenths**) – jak mocne strony będą sprzyjać rozwojowi firmy i pozytywnie wyróżniać ją w otoczeniu; silne strony są przewagą w stosunku do konkurencji;
   - słabe strony (**Weaknesses**) – jak słabe strony będą hamować rozwój firmy; mogą nimi być: brak wystarczających kwalifikacji, podziału zadań, zła organizacja pracy lub brak innych zasobów;
   - szanse (**Opportunities**) – szanse – uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie w przyszłości na rozwój firmy;
   - zagrożenia (**Threats**) – czynniki, które obecnie nie przeszkadzają funkcjonować firmie, ale mogące być zagrożeniem w przyszłości.

3. **Przygotuj MindMapę** – czyli tzw. mapowanie myśli. Jest to rewelacyjna technika do grupowania zagadnień i dalszego ich uszczegóławiania. W centralnej części mapy umieszczamy punkt startowy, od którego odchodzą grube linie z najważniejszymi słowami kluczowymi (zagadnieniami naszego biznesu, np. koszty stałe, koszty zmienne, marketing, potrzebne zasoby itp.).

4. **Opracuj model biznesowy Canvas** – jest to znakomite narzędzie do dopracowywania swojego pomysłu na firmę i opracowania modelu biznesowego.

   W skład modelu biznesowego wchodzi 9 podstawowych obszarów, które wpisują się w proces zarabiania pieniędzy:
   - kluczowi partnerzy,
   - kluczowe działania,
   - kluczowe zasoby,
   - propozycje wartości,

- relacje z klientami,
- kanały dystrybucji,
- segmenty klientów,
- struktura kosztów,
- struktura przychodów.

Dotyczą one 4 głównych dziedzin w działalności biznesowej: klienta, oferty, infrastruktury oraz finansów. Obszary te można zaprezentować w formie jednej kartki papieru podzielonej na odpowiednie pola.

5. **Przygotuj Cash Flow**

Wiedząc, jaki będzie całkowity przepływ gotówki, będziesz mógł się upewnić, że wszystkie koszty (stałe i zmienne) mogą być pokryte z przychodów generowanych przez Twoją firmę. Jeśli wszystko się zgadza, gratuluję – masz doskonały pomysł na biznes i możesz zakładać własną działalność gospodarczą.

6. **Konsultuj pomysły**

Rozmawiaj o swoich pomysłach z rodziną i przyjaciółmi. Mogą oni mieć zupełnie inny pogląd na świat i Twój pomysł.

7. **Zbadaj rynek docelowy, konkurencję oraz określ cenę i kanały dystrybucji**

Przygotowując się do wejścia na rynek, musisz znaleźć odpowiedzi na klika kluczowych pytań[6]:

- Kto byłby skłonny zapłacić za Twój produkt lub usługę?
- Czy na pewno znasz swój produkt, usługę?
- Jaką wielkość i dynamikę ma Twój rynek?
- Czy występują jakieś bariery wejścia na rynek?
- Czy Twój rynek docelowy można podzielić na segmenty?
- Czy Twój rynek ma jakąś swoją sezonową specyfikę?
- Jak i gdzie możesz sprzedać produkt lub usługę?
- Kto jest Twoją bezpośrednią i pośrednią konkurencją?
- Jaka będzie Twoja polityka cenowa?
- W jaki sposób będziesz promował swój biznes?
- W jaki sposób będziesz pozycjonował swój produkt względem konkurencji?
- Jakie będą Twoje kanały dystrybucji?

[6] www.6krokow.pl.

- **Zidentyfikuj grupę docelową – kim są Twoi docelowi klienci?**

Niestety, zdarza się dość często, że w początkowym stadium działalności właściciel firmy nie do końca wie, kto korzysta z jej produktów lub usług. Jeszcze gorzej jest, gdy produkt jest przeznaczony „dla wszystkich" – czyli tak naprawdę dla nikogo.

Na podstawie własnych analiz rynku lub badań określ, jaki konkretny profil lub profile klientów decydują się na zakup. Bez tego podejmowane przez Ciebie działania promocyjne będą prowadzone niejako „na ślepo", a cały generowany przekaz marketingowy będzie chaotyczny. Właściwy wybór grupy docelowej pozwoli zaoszczędzić Twoje zasoby i poprawi rentowność przedsięwzięcia.

Pierwszym krokiem w identyfikacji rynku docelowego jest zrozumienie tego, co Twoje produkty lub usługi mają do zaoferowania potencjalnym klientom. Aby to zrobić, musisz zidentyfikować, jakie Twój produkt lub usługa ma cechy i jakie z tego płyną korzyści dla klienta.

Najlepiej to zrobić w postaci tabeli korzyści**:**

Cechy produktu / usługi	Korzyści dla klienta wynikające z danej cechy
Cecha 1	Korzyść 1
…	…

- **Oszacuj wielkość rynku**

Musisz oszacować, jak wielki jest rynek, na który chcesz wejść, oraz to, czy rynek się kurczy, czy rozwija.

- **Określ, czy występują jakieś bariery wejścia na rynek**

Przykładami barier wejścia na rynek są:

- **korzyści skali** – większe, bardziej doświadczone firmy mogą wytwarzać produkt po niższej cenie niż początkujący konkurenci;
- **lojalność względem marki** – wielu konsumentów może wierzyć, że obecny produkt jest unikatowy i nie można go zastąpić;

- **duże wymagania kapitałowe** – produkcja, biotechnologia, energetyka itp.;
- **koszty przejścia** – koszty związane z przejściem z jednego produktu na inny, np. jeśli klient ma umowę abonamentową z karą za jej przedterminowe rozwiązanie lub gdy zapłacił już za jakąś usługę z góry;
- **dostęp do kanałów dystrybucji** – istniejące firmy mają np. wyłączność na współpracę z głównymi dystrybutorami lub sprzedawcami;
- **czynniki własności** – patenty lub prawa autorskie uniemożliwiają wytwarzanie produktu;
- **regulacje prawne** – czy potrzebne są jakieś licencje, uprawnienia lub inne zgody utrudniające wejście na rynek.

- **Warto odpowiedzieć na poniższe pytania dotyczące rynku:**
  - Jaki jest powód / okazja do zakupu?
  - Ile razy klienci kupują Twój produkt?
  - Jak często dokonują zakupu: co tydzień, miesiąc, kwartał itp.?
  - Ile produktu / usługi kupują jednorazowo?
  - Ile czasu poświęcają na podjęcie decyzji o zakupie?
  - Gdzie klient kupuje i/lub używa produktu/usługi?

Przydatnym narzędziem może być tabela określająca, co jest decydującym **czynnikiem motywującym klienta do zakupu**:

Czynniki motywujące klienta do zakupu	**Wpływ wysoki**	**Wpływ średni**	**Wpływ niski**	**Wpływ żaden**
cena				
jakość				
marka				
różnorodność usług				
sprzedawca				
obsługa klienta				
oferty specjalne				
kampania promocyjna				
opakowanie				

Czynniki motywujące klienta do zakupu	**Wpływ wysoki**	**Wpływ średni**	**Wpływ niski**	**Wpływ żaden**
wygoda użytkowania				
wygoda zakupu				
lokalizacja				
gwarancja				
wystrój sklepu, biura				
warunki płatności				
inne				

Przy zdobywaniu klientów istotnym czynnikiem jest również **obsługa posprzedażowa**. Dowiedz się, jak zatrzymać przy sobie klientów oraz budować wiarygodność poprzez obsługę posprzedażową.

Pięć kryteriów, które określają, czy wybrałeś realny rynek docelowy:

1. Rozmiar – jak duży jest to rynek? Warto na niego wchodzić?
2. Oczekiwany wzrost – nawet jeśli rynek jest niewielki, może to być opłacalne, jeżeli istnieją przesłanki, że będzie rosnąć.
3. Pozycja konkurencyjna – niska konkurencja równa się atrakcyjny rynek.
4. Koszt wejścia – czy dany rynek jest dla nas dostępny?
5. Zgodność – jak zgodny jest ten rynek z naszymi celami?

- **Zweryfikuj, czy Twój produkt lub usługa ma jakąś sezonowość.**

- **Każdą dystrybucję należy poprzeć właściwą reklamą produktu i firmy.**

<u>Przykładowe kanały dystrybucji:</u>

Kanały dystrybucji online – sprzedaż za pośrednictwem Internetu. Sprzedaż internetową możesz prowadzić poprzez m.in.:

- **Własny sklep internetowy**, w którym będziesz sprzedawał swoje produkty. Zaletą jest to, że możesz wypromować własną markę. Niestety jest to pomysł dość kosztowny. Wiąże się z dodatkowymi

kosztami zatrudnienia specjalistów takich jak grafik komputerowy, programista, specjalista od e-marketingu itp.

- **Sprzedaż za pośrednictwem platform aukcyjnych** takich jak m.in. Allegro, aukcje FM, świstak, ebay itp. Zaletą tego typu sprzedaży jest z pewnością to, że w tych serwisach można sprzedawać dosłownie wszystko. Wadą jest fakt, że jeśli zależy nam na wypromowaniu własnej marki, to opieranie dystrybucji wyłącznie na portalach aukcyjnych raczej nie jest dobrym pomysłem.
- **Dystrybucja produktów za pośrednictwem portali społecznościowych**, m.in. Facebooka. Zaletą jest brak kosztów prowadzenia takiej sprzedaży oraz prosty mechanizm kupowania. Wadą jest brak zaufania klientów do takiej transakcji, a także ograniczone opcje płatności.
- **Sprzedaż za pośrednictwem platform sprzedażowych**, m.in. DaWanda.pl. Zaletą jest to, że jedyne koszty, jakie ponosisz, to prowizja od ewentualnej sprzedaży, w przypadku DaWandy prowizja wynosi 5%. Zaletą jest też dostęp do dużego grona konsumentów. Wada to słaba płynność finansowa – pieniądze ze sprzedanych produktów możesz otrzymać dopiero po miesiącu od zawarcia transakcji. Wadą jest też fakt, że tego typu portale funkcjonują w niszy, np. DaWanda sprzedaje wyłącznie produkty rękodzieła.
- **Sprzedaż za pośrednictwem platform ogłoszeniowych**, np. olx.pl. Zaletą jest to, że podobnie jak w przypadku portali aukcyjnych na olx.pl możesz sprzedać niemal wszystko. Niestety wadą jest brak możliwości wypromowania własnej marki oraz – ze względu na dużą liczbę nadużyć – małe zaufanie klientów.
- **Sprzedaż za pośrednictwem porównywarek cenowych** takich jak np. Ceneo, Skąpiec. Zaletą jest bardzo duża liczba korzystających z tego typu porównywarek oraz to, że cieszą się one powszechnym zaufaniem konsumentów. Jeżeli masz swój sklep internetowy, to porównywarki cenowe mogą zapewnić Ci zwiększenie ruchu na Twojej stronie nawet o 15–20%. Wadą jest to, że aby móc dokonywać sprzedaży za pośrednictwem porównywarek cenowych, musisz mieć swój sklep internetowy zintegrowany z konkretną porównywarką.
- **Sprzedaż przy pomocy programów partnerskich** – wygląda to następująco: klient Y wchodzi na stronę internetową konkretnego partnera, na tej stronie zapoznaje się z ofertą sklepu X, po

czym za pomocą hiperłączy partner przekierowuje klienta na stronę sklepu lub też może dokonać zakupu bezpośrednio na stronie internetowej partnera. Jeśli klient dokona zakupu w ten sposób, partnerowi wypłacana jest prowizja. Przykładem takiego programu partnerskiego jest np. Fabryka Form. Prowizja w przypadku Fabryki Form za każdą pomyślnie zakończoną transakcję wynosi 6% od wartości sprzedaży dla poszczególnych kategorii w programie.

Kanały dystrybucji offline – czyli sprzedaż realna, nie internetowa. Ten rodzaj sprzedaży dostarcza również wiele możliwości. Oto kilka z nich:

- **własny sklep,**
- **dostarczanie swoich produktów do sklepu,**
- **współpraca z hurtownikami,**
- **sprzedaż bezpośrednia,**
- **sprzedaż za pośrednictwem marketingu wielopoziomowego MLM** (ang. *multi-level marketing*) – to strategia wykorzystywana m.in. przez AVON. Tworzona jest struktura często wielopoziomowej sprzedaży, od której partnerzy otrzymują prowizję od liczby sprzedanych produktów. W tego typu sieciach pozyskujesz partnerów, którzy pozyskują kolejnych partnerów – tworzą się sieci partnerów. Istnieje możliwość połączenia obu kanałów dystrybucji, online i offline. Możesz to zrobić m.in. przez założenie swojego sklepu internetowego i sklepu realnego. Twój klient może wtedy bezpośrednio w Twoim sklepie kupić produkt, ale może go też zamówić przez Internet w Twoim sklepie internetowym z dostawą do domu. Tak działają m.in. sklepy AGD i RTV, np. MediaMarkt, AGDeuroRTV, NEONET, a także sklepy z asortymentem sportowym, m.in. Decathlon.

- **Możesz zastosować 3 strategie polityki cenowej:**
  - **Strategia niskich cen** – starasz się być najtańszy i zawsze przebijać konkurencję niższą ceną. Jest to ryzykowna polityka, ponieważ w dłuższej perspektywie czasu ograniczy znacznie Twoją rentowność i może pozbawić cię środków na rozwój, a jednocześnie może się okazać, że pomimo obniżenia cen nie uda Ci się zbudować odpowiedniej skali sprzedaży. Równocześnie stracisz w stosunku do swoich klientów argument promocji i obniżek cenowych. Strategię niskich cen war-

to stosować w przypadku, gdy np. masz lepszych dostawców i znacznie niższe ceny zakupu niż Twoja konkurencja lub gdy masz znacznie nisze koszty stałe, logistyki itp. Pamiętaj, że idąc na wojnę cenową, musisz być do niej przygotowany i wiedzieć, jakie karty ma konkurencja, bo niestety możesz polec na placu boju pokonany przez bardziej doświadczonego konkurenta. W Polsce taką strategię stosowała np. Biedronka.

- **Strategia zrównoważonych cen** – ustawiasz ceny na przybliżonym poziomie jak Twoja konkurencja i starasz się konkurować innymi elementami takimi jak np. jakość obsługi, szybkość dostawy, obsługa posprzedażowa.
- **Strategia wysokich cen** (*overpricing*) – w tej strategii ustawiasz ceny powyżej swojej konkurencji i starasz się wykazać swoją wyższość. Strategia jest skuteczna, gdy klient będzie w stanie dostrzec różnice pomiędzy Twoim produktem a produktem konkurencyjnym.

Wnioski

1. Planując politykę cenową, zdefiniuj strukturę cen, poziomu marży brutto oraz zysku, który zakładasz osiągnąć.

2. Podejmując działania marketingowe, powinieneś zastosować się do kilku porad:
- buduj świadomość – klient nie skorzysta z Twoich produktów lub usług, jeśli nie będzie miał świadomości Twojego istnienia;
- buduj wiarygodność – klient musi nie tylko wiedzieć, że Twój produkt istnieje, ale również być do niego pozytywnie nastawiony. Klienci powinni mieć przekonanie, że otrzymają dokładnie to, co im obiecujesz;
- bądź konsekwentny – utrzymuj konsekwencję we wszystkim, co robisz. Bycie konsekwentnym w działaniach marketingowych jest ważniejsze niż posiadanie „najlepszego" produktu.

3. Przeprowadź analizę konkurencji. Kluczową konkurencję możesz badać według 11 cech:
- przewaga konkurencyjna,
- rynek docelowy,
- udział w rynku,

- strategia marketingowa,
- oferta produktów / usług,
- ceny i koszty,
- kanały dystrybucji,
- mocne strony,
- słabe strony,
- możliwości,
- zagrożenia.

4. Zaplanuj pozycjonowanie produktu na rynku

Pozycjonowanie produktu na rynku tworzy „obraz" Twojego produktu lub usługi w umyśle klienta docelowego.

Cechy pozycjonowania produktu na rynku:

- pozycjonowanie produktu ma najistotniejszy wpływ na decyzję zakupową klienta,
- każdy klient ocenia produkty na rynku zgodnie ze swoją mentalną mapą rynku,
- pozycjonowanie istnieje jedynie w świadomości, umyśle klienta,
- ludzie niezbyt łatwo i chętnie zmieniają zdanie na temat produktu – tak więc jeśli Twój produkt źle się kojarzy klientowi, to będziesz musiał poświęcić dużo czasu i energii na zmianę jego postrzegania,
- pozycjonowanie produktu w pierwszej kolejności musi przedstawić znaczenie danego produktu na podstawie faktów i wiarygodnych informacji,
- pozycjonowanie skutecznie zwiększa szansę sprzedaży produktu.

Szablon pozycjonowania może być skonstruowany następująco:

- Dla (klient docelowy lub rynek)…
- Kto (ma konkretny powód, by kupić)…
- Nasz produkt jest (lokowanie produktu w ramach nowej lub istniejącej kategorii)…
- To zapewnia (kluczowa korzyść, która jest bezpośrednio powiązana z powodem do zakupu)…
- W przeciwieństwie do (konkurenta o tym samym korzyściach)…
- Nasz produkt (zasadnicza różnica lub punkt różnicowania w odniesieniu do konkurencji)…

5. Planując rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, powinieneś stworzyć budżet Twojego projektu, w którym dokładnie skalkulujesz zapotrzebowanie na środki finansowe. Budżet jest głównym narzędziem zarządzania firmą z punktu widzenia finansów. Pełni on funkcję kontrolną. Dzięki temu można porównać wielkość realnie poniesionych kosztów z kosztami planowanymi oraz wielkość rzeczywistej sprzedaży w stosunku do sprzedaży planowanej.

6. Ze stworzonego przez Ciebie budżetu musi jasno wynikać, kiedy osiągniesz próg rentowności (Break Even Point), czyli moment, w którym Twój przychód miesięczny pokryje Twoje miesięczne koszty.

7. Zaplanuj wydatki – koszty prowadzenia firmy

8. Zaplanuj przychody firmy

9. Planując sprzedaż, dokładnie określ:
- ilość sprzedaży,
- strukturę sprzedaży,
- sezonowość.

10. Planując przychody, weź pod uwagę:
- poziom cen konkurencji,
- wielkość sprzedaży,
- koniunkturę rynkową,
- strukturę sprzedaży,
- sezonowość.

11. Przygotuj *cash flow* (dzięki czemu będzie możliwe określenie stopnia płynności finansowej. Zarządzanie finansami firmy to bardzo ważny element prowadzenia firmy).

Możliwe przypadki analizy *cash flow*

Lp.	Rodzaj strumieni			Opis przypadku
	Operacyjny	Inwestycyjny	Finansowy	
1	+	+	+	Dodatnie przepływy pieniężne na wszystkich poziomach. Przedsiębiorstwo gromadzi środki pieniężne na koncie – być może, aby przeznaczyć je na przyszłe inwestycje
2	+	–	–	Wysoka rentowność; zyski przeznaczane są na rozwój przedsiębiorstwa i spłatę zobowiązań
3	+	+	–	Typowa sytuacja, gdy mamy do czynienia z restrukturyzacją
4	+	–	+	Prawidłowa sytuacja w rozwijającym się przedsiębiorstwie
5	–	+	+	Ujemne przepływy z działalności operacyjnej i dodatnie z pozostałych działalności wskazują na przejściowe trudności jednostki gospodarczej
6	–	–	+	Sytuacja typowa dla młodych, dopiero rozwijających się przedsiębiorstw
7	–	+	–	Niedobory gotówkowe przedsiębiorstwa są pokrywane ze sprzedaży aktywów. Jest to niewątpliwie najgorszy przypadek i może oznaczać bankructwo jednostki
8	–	–	–	Ujemny poziom gotówki we wszystkich poziomach. Nie oznacza jednak bankructwa. Przedsiębiorstwo ma szansę zacząć zarabiać w przyszłości na obecnie dokonywanych inwestycjach

„+” to dodatnie przepływy, „–” to ujemne przepływy

Źródło: portal 6 krokow.pl.

12. Nazwa firmy oraz logotyp są najważniejszymi elementami budującymi rozpoznawalność każdej firmy.

13. Wybierz efektywną reklamę – czyli jak, gdzie i kiedy reklamować firmę.
Wykorzystaj m.in.:
- reklamę w Internecie (online),
- stronę internetową,
- pozycjonowanie strony internetowej,
- reklamę w Internecie poprzez Google AdWords,
- reklamę w serwisach branżowych,
- *e-mail marketing*.

Studium przypadku 3.

Planowanie własnego biznesu (od pomysłu do finansów)

Wprowadzenie

Po wieloletniej pracy na tzw. **etacie chcesz rozpocząć działalność gospodarczą jako przedsiębiorca**. Wiesz, że **założenie firmy** jako takiej nie jest trudne, ale aby utrzymać się na rynku i być konkurencyjnym, musisz dokładnie wszystko przemyśleć i zaplanować. Nie możesz działać intuicyjnie (choć czasem intuicja jest przydatna), musisz dokonać analizy otoczenia, zaplanować całą strategię, a przede wszystkim mieć pomysł na zarządzanie finansami i strategię rozwoju…

Z doświadczenia w pracy „korporacyjnej" i twojej własnej wiedzy teoretycznej i praktycznej wiesz, że:

- Punktem wyjścia w procesie zarządzania firmą jest **planowanie strategiczne**, czyli sprecyzowanie celów, do których dąży (ma dążyć) firma. Prowadzenie działalności gospodarczej nieodłącznie wiąże się z ponoszeniem ryzyka – **planowanie daje szansę minimalizacji tego ryzyka**.



WAŻNE

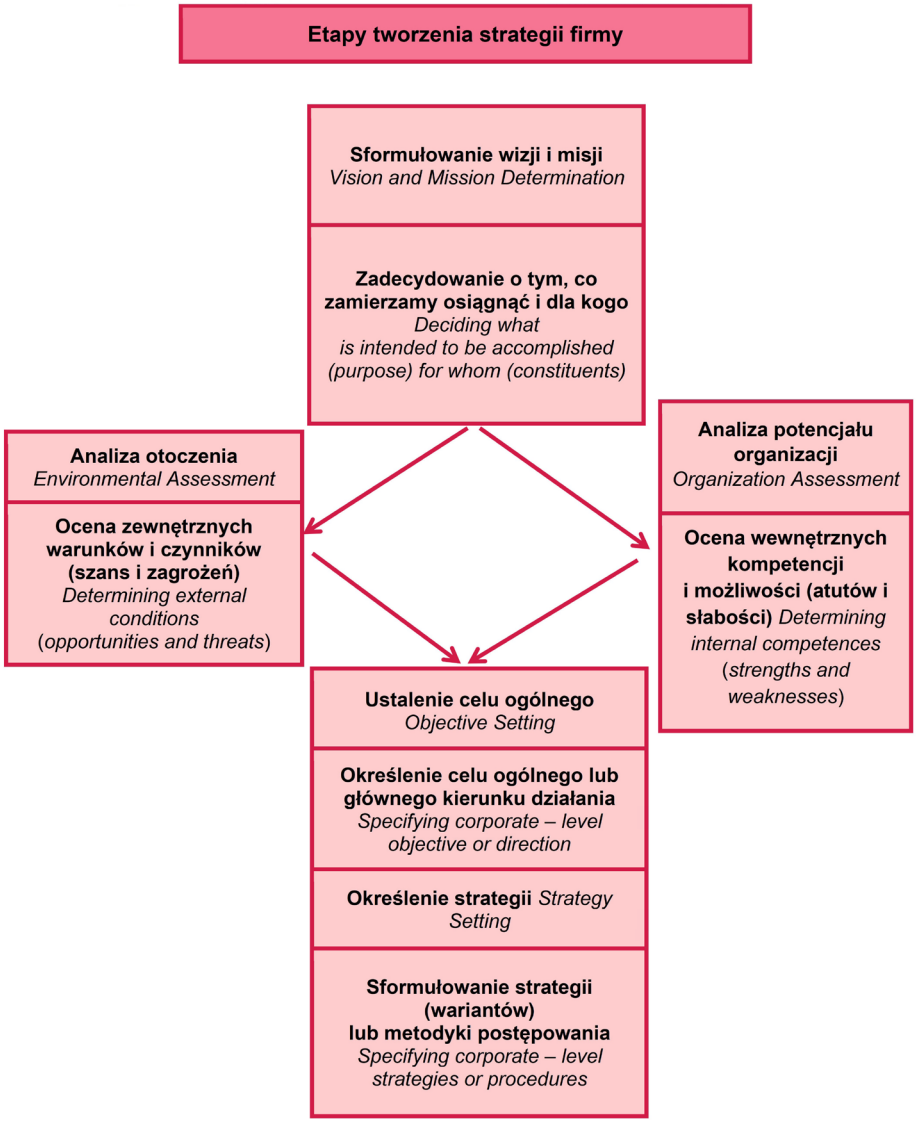
Pierwszym czynnikiem powodującym konieczność planowania są zmiany zachodzące w otoczeniu. W ostatnich latach Polska, podobnie jak inne kraje europejskie, stanęła przed wyzwaniami związanymi z m.in.: demografią, rozwojem gospodarki opartej na wiedzy oraz adaptacją przedsiębiorstw do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Wiele firm boryka się z takimi problemami jak: luka pokoleniowa, konieczność wdrażania do pracy pokolenia Y, skuteczne zarządzanie zmianą, a także utrata wiedzy i brak umiejętności ciągłego nią zarządzania.

Sprawny proces zarządzania powinien określać kierunki dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Dobry plan powinien określać zatem sposoby postępowania, jakie musi podjąć firma, aby sprawnie funkcjonować w swoim otoczeniu.

- **Zarządzanie firmą jest procesem**, w którym właściciel / menedżer, identyfikując okazje i zagrożenia stwarzane przez otoczenie oraz oceniając mocne i słabe strony organizacji jako wynik analizy jej potencjału, dąży do skutecznego i efektywnego osiągnięcia założonego celu. Proces ten przebiega w każdej firmie jako w otwartym systemie społeczno-ekonomiczno-technicznym, w przestrzeni struktur formalnych, przestrzeni zorganizowanej, ale nie do końca. Pozostaje w niej wiele miejsca na działania spontaniczne, emocjonalne, często nawet irracjonalne (intuicyjne) – zarówno ze względu na cele samej organizacji, jak i poszczególnych jej uczestników. Jednak głównym uwarunkowaniem rozwoju zarządzania organizacją jest potrzeba i jednocześnie konieczność jej adaptacji do zmian otoczenia, aby efektywnie realizować założone cele. Rozwój każdej organizacji jest wynikiem nie tylko bieżącej, codziennej działalności, lecz przede wszystkim jednostkowych i zespołowych decyzji oraz działań podjętych w przeszłości, o długofalowych skutkach, także adaptacyjnych. Ujawniają

się one zwykle po pewnym czasie. Decyzje podejmowane dzisiaj określają stan i poziom rozwoju organizacji w przyszłości[7].



Źródło: opracowanie własne.

[7] Cyt. za: K. Obłój, Mikroszkółka zarządzania, PWE, Warszawa 1994; J. Penc, Encyklopedia zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2005.

Rozwinięcie

Krok 1
Zastanawiasz się nad koncepcją Twojego biznesplanu. Jak to „magiczne" określenie – biznesplan – masz rozumieć i odczytywać? Jaka jest jego „filozofia"?

1. Biznesplan jest (powinien być) kompleksowym, długoterminowym dokumentem planistycznym związanym z działalnością firmy, którego zadaniem jest wskazanie celów oraz sposobów i środków do ich osiągnięcia[8].



WAŻNE

Biznesplan, jako zestaw dokumentów i analiz, ma szerokie zastosowanie zarówno w firmie, jak i poza nią. Umożliwia on przygotowanie i przeprowadzenie przedsięwzięć, pozwala na pozyskanie środków finansowych od inwestorów i banków, a także odgrywa znaczącą rolę przy podejmowaniu decyzji menedżerskich. Dzięki niemu można zweryfikować słuszność przyjmowanych założeń.

Biznesplan jest przygotowywany na okres do 2 lat (bliski horyzont planistyczny), 2–10 lat (horyzont perspektywiczny).

[8] Na podstawie: https://mfiles.pl/pl/index.php/Biznes_plan (strona: Encyklopedia Zarządzania), na podstawie: M. Ciosk, A. A. Wadlewski, A. Modliński (red.), Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015; M. Ciechan-Kujawa, Biznesplan, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 30; E. Filar, J. Skrzypek, Biznesplan, Poltext, Warszawa 2007; F. F. Fiore, Jak szybko przygotować dobry biznes plan, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 22; Z. Pawlak, Biznesplan, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007; A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2007; W. Zych, Biznesplan przedsiębiorstwa – cele i struktura, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 2016.

We współczesnej gospodarce, ze względu na postęp technologii, zmiany prawne, zmiany społeczne, plany przygotowywane na więcej niż 3 lata mają małą szansę na sprawdzenie się w praktyce. W dłuższych okresach skuteczniejsze może być wykorzystanie koncepcji *foresightu* strategicznego.

2. Biznesplan jest długofalowym i całościowym planem działalności firmy lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego (jakiegoś projektu), który sporządzony jest na podstawie kompleksowej oceny sytuacji strategicznej firmy. Plan stanowi dokument, w którym zawarte są cele organizacji lub przedsięwzięcia, sposób osiągnięcia opisanych celów oraz niezbędne zasoby przeznaczone do ich realizacji. Jest to narzędzie, które w jasny i czytelny sposób przedstawia i wyjaśnia cele i **strategię firmy**.

3. Ze względu na jego przedmiot wyróżniamy dwie kategorie biznesplanu: projektu inwestycyjnego oraz przedsiębiorstwa (małego i dużego). Natomiast ze względu na rodzaj zastosowania wyróżniamy **biznesplan strategiczny, naprawczy i likwidacyjny**.

4. Biznesplan nie może być jeden i uniwersalny, ponieważ jego funkcjonowanie zależy od zakresu planowanego przedsięwzięcia, a także od okresu, jaki jest brany pod uwagę do jego realizacji. Każdy biznesplan ma jednak aspekt zarówno retrospektywny, tj. badanie przeszłości, jak i prospektywny, czyli prognozę przyszłości.

5. Tworzenie biznesplanu wymaga przestrzegania kilku podstawowych zasad planowania:
- przyjmując założenia, należy odnosić je do podobnych projektów funkcjonujących w naszym otoczeniu bliższym i dalszym;
- otoczenie naszej firmy determinuje i ogranicza jej zachowania;
- nie da się w pełni przewidzieć przyszłości;

- planowanie jest sposobem przetwarzania informacji w sposób umożliwiający sformułowanie celów biznesowych firmy oraz zwiększenie szansy na ich osiągnięcie;
- rezultatem planowania jest: ograniczenie niepewności, oszacowanie prawdopodobieństwa zagrożeń i szans, zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji;
- dostosowanie funkcjonowania firmy do realizacji nadrzędnego celu powoduje wzrost efektywności w całej organizacji i stabilizuje jej działalność;
- kontrola w projektowaniu służy sprawdzeniu stopnia osiągania celów.

6. **Biznesplan zazwyczaj nie jest dokumentem cyklicznym**, powtarzającym się. Jest dokumentem odnoszącym się do konkretnie określonego przedsięwzięcia, dlatego incydentalność jest cechą odróżniającą go od innych planów w firmie[9]. Każdy taki plan tworzony jest pod konkretne potrzeby danego pomysłu (projektu biznesowego), jest częścią integralną strategicznych planów rozwoju przedsiębiorstwa. Wdrożenie dobrze opracowanego planu biznesowego może być wydarzeniem przełomowym w życiu firmy, jednak nie musi się to powtarzać cyklicznie. Obejmuje okres odnoszący się do przewidywanej pełnej jego realizacji, zazwyczaj od kilku miesięcy do kilku lat.

Krok 2
Zastanawiasz się, jak przygotować biznesplan…

Masz już pomysł na własną działalność, ale nie jesteś pewien, czy sobie „poradzisz" na rynku… Czy Twój produkty / usługi znajdą nabywców? Nie do końca wiesz, czy projekt będzie zyskowny, w jakim kierunku i jakimi metodami firma powinna się rozwijać.

7. **Elementy biznesplanu** – niezależnie od rodzaju i wielkości planowanej działalności podstawowe elementy biznesplanu są podobne i powinny generalnie obejmować następujące elementy:
   a. **Wprowadzenie / synteza** – tutaj powinniśmy przedstawić i uzasadnić rynkowo nasz pomysł sobie i przyszłym odbiorcom

[9] J. Kowalczyk, [w:] J. Kowalczyk (red.), Biznesplan, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 32.

biznesplanu. Trzeba się zastanowić, co wyróżni nasz produkt / usługę na rynku. Syntezę przygotujemy na końcu tworzenia biznesplanu, kiedy mamy już wszystkie informacje.

b. **Opis firmy** – pozwoli przybliżyć działalność adresatom biznesplanu. Określamy naszą misję i cele działalności firmy – zarówno krótko- jak i długoterminowe. W tym elemencie powinniśmy podać również takie informacje, jak zasoby materialne, ludzkie oraz doświadczenie, jakie ma nasza firma. Przedstawić należy schemat organizacyjny i kto (kwalifikacje, doświadczenia przydatne w podejmowanym przedsięwzięciu) sprawuje poszczególne funkcje w firmie.
c. **Informacje o produkcie lub usłudze** – co chcemy sprzedawać i komu, faza rozwoju, w jakiej są obecnie nasze produkty / usługi, oraz termin wejścia na rynek. Analizując (opisując) je, należy porównać je z konkurencją i uzasadnić ich przewagę na rynku. Charakterystyka produktu lub usługi powinna zawierać: szczegółowy opis; unikatowe cechy, które wyróżniają Cię na rynku, zapewnią przewagę nad konkurencją; informacje o aktualnej fazie cyklu życia produktu; fotografie produktu w formie załącznika do biznesplanu.

8. **Charakterystyka inwestycji** – czyli co będzie przedmiotem finansowania. W tej części powinniśmy przedstawić:
   - rzeczowy zakres inwestycji z wyceną poszczególnych jej elementów oraz z listą potencjalnych dostawców i wykonawców;
   - specyfikację techniczną;
   - planowane źródła finansowania inwestycji, w tym określenie stosunku środków własnych do zewnętrznych funduszy (wskazać m.in. warunki kredytowe, leasingowe);
   - harmonogram finansowania.

9. **Analiza rynku** – w tym punkcie powinieneś rozwinąć temat rynku i klientów. W analizie rynku:
   - określamy otoczenie bliższe i dalsze firmy;
   - przedstawiamy obecną sytuację branży / sektora i przewidywane trendy rozwojowe, ważną informacją będzie spodziewany przez Ciebie udział w rynku (powinniśmy napisać, jeśli przeprowadziliśmy badania rynku i zdiagnozowaliśmy preferencje potencjalnych odbiorców);

- wymieniamy dostawców i naszą konkurencję;
- analizujemy szczegółowo popyt na produkty lub usługi (określ liczbowo, ilu klientów, w jakiej ilości kupi produkty i usługi);
- opisujemy potencjalnych klientów z podziałem na segmenty oraz wskazaniem grupy docelowej.

10. **Analiza SWOT w biznesplanie** – jest narzędziem określającym pozycję rynkową Twojej firmy. Polega na znalezieniu 4 istotnych dla firmy czynników: mocnych stron (Strenghts), słabych stron (Weaknesses), szans (Opportunities), zagrożeń (Threats).

Strategia – w tym miejscu przedstawiamy nasze metody produkcji / świadczenia usługi. Opisujemy siedzibę firmy oraz wyposażenie, którego potrzebujemy do realizacji celów biznesplanu. Podajemy informacje na temat planowanego zatrudnienia oraz przedstawiamy zespół (pracowników), który zajmie się nowym przedsięwzięciem. Potencjalny inwestor już zna Twój produkt / usługę, ale w tym punkcie nie zaszkodzi opisać, w jaki sposób będziemy dostarczał je klientom (kanały dystrybucji, np. Internet, sprzedaż hurtowa, detaliczna, własna sieć sklepów itd.) oraz kto się będzie zajmował sprzedażą. Opisz także usługi posprzedażowe, serwis, gwarancje, politykę zwrotów itp. Wyjaśniamy, jaka będzie polityka cenowa oraz jakie działania związane z promocją i reklamą będziemy podejmować. Przydatna okaże się reguła komunikacji z klientami zwana 4P, której elementami są: 1. Product (produkt), 2. Price (cena), 3. Promotion (promocja) 4. Place (dystrybucja).

Plan finansowy przedsięwzięcia – należy pamiętać, że z punktu widzenia potencjalnych inwestorów ocena finansowej strony przedsięwzięcia będzie najważniejszą częścią biznesplanu. To TY musisz przekonać potencjalnego inwestora, że Twój projekt jest dla niego opłacalny. W tym celu należy przedstawić prognozę finansową zawierającą: rachunek zysków i strat, tzn. przewidywane wydatki i dochody (z reguły na 5 lat), bilans (pozwoli zmierzyć wzrost i rozwój firmy w pewnym okresie), rachunek przepływu gotówki (*cash flow*). W części tej należy napisać szczegółowo, jakiej wysokości kredytu (pożyczki, wkładu kapitałowego) oczekujesz, z dokładnym wskazaniem, na jakie wydatki będzie przeznaczony. Ważne jest, aby przekazać dostawcy kapitału (bank, fundusz) informacje dotyczące kwoty kredytu, jaką będziesz w stanie spłacać w kolejnych latach. Dodatkowo powinieneś wskazać,

jak będzie wyglądać strona finansowa przedsięwzięcia w kolejnych latach po spłacie zewnętrznego wsparcia. Pamiętaj, że wszystkie dane przyjęte do wyliczeń w części finansowej muszą wynikać z przyjętych planów i założeń, być rzetelne i wiarygodne.

Kontrola działalności – bardzo ważny dla oceny twojego biznesplanu będzie sposób podejścia do kontroli i monitorowania działań firmy. Napisz, w jaki sposób i z jaką częstotliwością będzie prowadzona kontrola finansowa oraz kto będzie ją prowadził. Wskaż, w jaki sposób zamierzasz monitorować sprzedaż (jaki system ewidencji sprzedaży), promocję, reklamę. Dodatkowo przedstaw informacje na temat form kontrolowania produkcji/świadczenia usług, jakości i reklamacji, kadr oraz planów rozwoju produktu/usługi.

Załączniki – czyli dokumentacja potwierdzająca zawarte w biznesplanie informacje. Mogą obejmować: życiorysy kluczowych osób, projekty i dane techniczne, dokumenty patentowe, o prawach autorskich, badania i analizy na temat produktu / usługi i rynku, informacje o umowach przedwstępnych, zamówieniach itp., schemat struktury organizacyjnej firmy oraz ewentualne dane dotyczące profesjonalnych konsultantów i biegłych księgowych.

Krok 3
Jak profesjonalnie przeprowadzić analizę SWOT / TOWS… Robisz to!

11. **Analiza SWOT to podstawowe narzędzie do tworzenia biznesplanu. W swojej najbardziej podstawowej wersji analiza SWOT to po prostu skrót od angielskich wyrazów: Strenghts (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse) oraz Threats (zagrożenia).** Taka analiza pozwala obiektywnie zastanowić się nad sytuacją Twojego biznesu, a także usystematyzować wszystkie informacje, które o nim masz. Po drugie jest punktem wyjścia do stworzenia strategii i przewidzenia problemów. Po trzecie jest często niezbędnym dokumentem w wypadku ubiegania się o kredyt w banku lub wsparcie instytucji *venture capital*[10].

[10] Cyt. za: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-wiedziec-jak-zalozyc-wlasna-firme/zanim-zdecydujesz-sie-na-wlasna-firme/biznesplan.

Etap A. Uzupełnij tabelę SWOT

Czynniki	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne	**Mocne strony** (S)	**Słabe strony** (W)
Zewnętrzne	**Szanse** (O)	**Zagrożenia** (T)

Zacznij od uzupełnienia powyższej tabelki, wypisując wyczerpująco wszystkie najważniejsze wskaźniki. Warto spytać o opinię inne osoby znające biznes lub zaczerpnąć informacje z prasy fachowej czy Internetu. Dwa pierwsze składniki analizy (mocne i słabe strony) odnoszą się do kwestii wewnętrznych, czyli atutów i mankamentów Twojej firmy, natomiast szanse i zagrożenia – do kwestii zewnętrznych, czyli np. konkurencji czy sytuacji na rynku.

- **Mocne strony** – czyli wszystko to, co może mieć wpływ na powodzenie Twojego biznesu i uzyskanie przewagi nad konkurencją, np.: znajomość branży, niski koszt wynajmu biura, duża motywacja zespołu, atrakcyjność cenowa, innowacyjność, duża baza kontaktów.
- **Słabe strony** – analogicznie do mocnych stron wypisz wszystkie czynniki, które mogą zaszkodzić powodzeniu Twojego planu od wewnątrz, jak np.: brak doświadczonych pracowników, mało znana marka, wysoki koszt księgowości, nietrwałość łańcucha dostaw, brak akredytacji itp.
- **Szanse** – to wszelkie okoliczności zewnętrzne, jakie mogą mieć wpływ na sukces Twojej firmy, jak upadek konkurencyjnej firmy, nowe rynki, pierwszeństwo tego typu usług na rynku, zmiana praktyk społeczeństwa czy moda, które mogą przyczynić się do większej atrakcyjności Twoich produktów.
- **Zagrożenia** – wszystko to, co z zewnątrz może zaszkodzić Twojemu przedsięwzięciu: bariery wejścia na rynek, zmiana cen surowców koniecznych do obróbki, planowana zmiana przepisów, wzrost kosztów dowozu związany np. z podwyżką cen benzyny.

Etap B. Przypisz stosowane „wagi" – znaczenie w ocenie planowania

Następnie sklasyfikuj wszystkie czynniki w każdej z czterech kategorii wedle znaczenia, jakie mają dla powodzenia Twojego projektu, korzystając z ułamkowych wartości (ich suma musi wynosić 1). Jeśli np. wśród mocnych stron Twojej firmy wymieniłeś: znajomość branży, niski koszt wynajmu biura, dużą motywację zespołu, atrakcyjność cenową, innowacyjność, dużą bazę kontaktów, a następnie stwierdzisz, że innowacyjność będzie miała największe znaczenie, a dalej – atrakcyjność cenowa, wreszcie pozostałe czynniki, możesz np. oznaczyć je następująco: znajomość branży (0,2), niski koszt wynajmu biura (0,15), duża motywacja zespołu (0,1), atrakcyjność cenowa (0,25), innowacyjność (0,3). Wedle tej zasady przypisz „wagę" wszystkim czynnikom – pamiętaj, by suma czynników w każdej kategorii wyniosła 1.

Przykładowa tabela wag

Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne	Waga
Mocne strony (S)	1	Szanse (O)	1
Znajomość branży (S1)	0,2	O1	0,2
Tani koszt wynajmu biura (S2)	0,15	O2	0,25
Duża motywacja zespołu (S3)	0,1	O3	0,15
Atrakcyjność cenowa (S4)	0,25	O4	0,3
Innowacyjność (S5)	0,3	O5	0,1
Słabe strony (W)	1	Zagrożenia (T)	1
W1	0,2	T1	0,15
W2	0,2	T2	0,15
W3	0,2	T3	0,2
W4	0,3	T4	0,25
W5	0,1	T5	0,25

Etap C. Powiąż różne czynniki analizy SWOT ze sobą, cele ustalenia powiazań / związków czy wykluczeń

Po przypisaniu wag warto przyjrzeć się swojej tabeli SWOT pod kątem równoważnia się czynników, ich wzajemnych relacji. Najłatwiej zrobić to poprzez odpowiedzi na serię pytań:

- **Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?**
- **Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?**
- **Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?**
- **Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?**

Taka analiza da nam w miarę dokładną identyfikację mocnych i słabych stron przedsięwzięcia. **Na przykład bardziej widoczna może stać się korelacja mało znanej marki i barier wejścia na rynek, które mogą zaowocować dużo wyższymi kosztami na początku i wymuszeniem bardziej agresywnej i widocznej strategii marketingowej niż powolnej strategii obronnej czy konkurencyjnej. Chodzi o zastanowienie się, co by było, gdyby niektóre czynniki wystąpiły razem, i jak je ewentualnie wykorzystać lub unieszkodliwić.**

Analizę możemy przeprowadzić (powinniśmy to zrobić) również „w drugą stronę". Nazywa się ona **TOWS** – **nazwa ta powstała przez przestawienie liter SWOT i wskazuje na odwrócenie kolejności analizy. O ile w analizie SWOT wychodzi się od oceny wewnętrznych sił i słabości, dla których szuka się sposobu najlepszego wykorzystania, biorąc pod uwagę otoczenie organizacji, to w analizie TOWS zaczyna się od rozpatrzenia szans i zagrożeń w otoczeniu, przed którymi stoi organizacja, a które następnie konfrontuje się z własnymi predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń.**

W analizie TOWS znajdziemy odpowiedzi na pytania:

- Czy określona szansa potęguje daną silną stronę?
- Czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?
- Czy określona szansa pozwala osłabić (przezwyciężyć) daną słabą stronę?
- Czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stronę?

Jak zbadać związki pomiędzy poszczególnymi czynnikami? Służą do tego tabele krzyżowe, na których wszystkie wypisane czynniki możesz łatwo porównać.

Przykładowa tabela powiązań SWOT dla pytania: Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?

Szanse / Mocne strony	[O1]	[O2]	[O3]	[O4]	[O5]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
S1	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**0,2**	**6 (O1 + O2… + O5)**	**1,2**	**1/2**
S2	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**	**0,15**	**4**	**0,6**	**4**
S3	**0**	**1**	**2**	**1**	**1**	**0,1**	**5**	**0,5**	**5**
S4	**1**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0,25**	**3**	**0,75**	**3**
S5	**1**	**1**	**1**	**1**	**0**	**0,3**	**4**	**1,2**	**1/2**
Waga	**0,2**	**0,25**	**0,15**	**0,3**	**0,1**				
Liczba interakcji	**3 (S1 + S2 … + S5)**	**6**	**5**	**5**	**3**				
Iloczyn wag i interakcji	**0,6**	**1,5**	**0,75**	**1,5**	**0,3**				
Ranga	**4**	**1**	**3**	**1**	**5**				
Suma interakcji							44 (interakcje S plus interakcje O)		
Suma iloczynów								8,9	



UWAGA

Jeśli zależność występuje, wpisuje się „1” lub „2” (w przypadku silnego oddziaływania), a jeśli nie – to „0”. W kolumnie i wierszu „waga” wpisz ustalone wcześniej wagi dla każdej z cech.

Liczba interakcji oznacza sumę występowania zależności. Iloczyn wag i interakcji oznacza pomnożenie wagi i interakcji i wpisanie wyniku.

Rangę wpisuje się od „1” do „5” w zależności od wyniku iloczynu wag i interakcji. Tam, gdzie jest najwyższy, wpisujesz „1”. Tam, gdzie najniższy – „5”.

Ranga określa moc cechy.

Tabele dla pozostałych pytań SWOT powinniśmy przygotować według powyższych zasad.

Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?

Zagrożenie / Mocne strony	T1	T2	T…
S1			
S2			
S…			

Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?

Szanse / Słabe strony	O1	O2	O…
W1			
W2			
W…			

Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?

Zagrożenie / Słabe strony	T1	T2	T…
W1			
W2			
W…			

Dla pytań TOWS **tabele będą wyglądać następująco:**

Czy określona szansa potęguje daną silną stronę?

Szanse / Mocne strony	S1	S2	S…
O1			
O2			
O…			

Czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?

Zagrożenie / Mocne strony	S1	S2	S…
T1			
T2			
T…			

Czy określona szansa pozwala osłabić (przezwyciężyć) daną słabą stronę?

Szanse / Słabe strony	W1	W2	W…
O1			
O2			
O…			

Czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stronę?

Zagrożenie / Słabe strony	W1	W2	W…
T1			
T2			
T…			

Etap D. Wybieramy strategię…

Po przygotowaniu poszczególnych tabeli SWOT i TOWS możesz przygotować zbiorczą analizę wyników.

	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
Kombinacja	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji (SWOT +TOWS)	Suma iloczynów (SWOT +TOWS)
Mocne strony [S] / Szanse [O]	44	8,9	…	…	…	…
Mocne strony [S] / Zagrożenia [T]	…	…	…	…	…	…
Słabe strony [W] / Szanse [O]	…	…	…	…	…	…
Słabe strony [W] / Zagrożenia [T]	…	…	…	…	…	…

Krok 4
Wybieramy strategię

Wyróżnić możemy 4 typy strategii, które uzależnione są od liczby wzajemnych interakcji i ich intensywności:

- **Strategia agresywna** jest dobrym wyborem, gdy mocne strony biznesu, a także silnie powiązane z nim szanse w otoczeniu są

najbardziej widoczne w tabeli krzyżowej – strategia agresywna jest strategią silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwa czynniki. Zakłada m.in. szukanie sposobności wzmocnienia pozycji na rynku czy przejmowanie organizacji o podobnym profilu.

- **Strategia konserwatywna** jest najlepszym rozwiązaniem, gdy mocne strony pozwalają unieszkodliwić zewnętrzne zagrożenia i wiąże się z przeczekaniem trudnego okresu. Przedsiębiorstwo wydaje się działać w niezbyt korzystnym otoczeniu i dlatego nie może się rozwijać, ale może przetrwać w oczekiwaniu lepszej sytuacji zewnętrznej. Zakłada m.in. segmentację rynku, redukcję kosztów, rozwijanie nowych produktów czy ulepszanie najbardziej konkurencyjnych.
- **Strategia konkurencyjna** zalecana jest, gdy firma ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym dla siebie otoczeniu, co pozwala jej utrzymywać swoją pozycję. Strategia koncentruje się wtedy na eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości – gdy sytuacja zewnętrzna się poprawi – dobrze ją wykorzystać. Zakłada m.in. ulepszanie linii produktów, zwiększanie produktywności czy redukcję kosztów.
- **Strategia defensywna** zalecana jest, gdy przeważające słabe strony oraz zagrożenia z otoczenia zagrażają firmie. Jest to strategia nastawiona na przetrwanie. Zakłada m.in. stopniowe wycofywanie się z rynku, redukcję kosztów, zatrzymanie procesu inwestowania.

Po wpisaniu w tabelę wyników ze zbiorczej analizy wyników otrzymasz wyniki dla różnych rodzajów strategii. Najbardziej odpowiednia dla Twojej firmy będzie ta, która ma najwyższe wyniki.

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna Liczba interakcji ..... Ważona liczba interakcji	Strategia konserwatywna Liczba interakcji ..... Ważona liczba interakcji .....
Słabe strony	Strategia konkurencyjna Liczba interakcji ..... Ważona liczba interakcji	Strategia defensywna Liczba interakcji ..... Ważona liczba interakcji .....

Krok 5
Plan finansowy i jego elementy – musi być rzetelny!

Plan finansowy jest niezbędnym elementem dobrze przygotowanego biznesplanu. Prezentuje **harmonogram wydatków i dochodów związanych z realizowanym przedsięwzięciem**. Jest on podsumowaniem przewidywanych przychodów i kosztów działalności firmy. Zawartość planu będzie się różnić w zależności od tego, do jakich celów go opracowujesz (założenie firmy, staranie się o kredyt albo dotację z UE). Jeśli planujesz założenie firmy, przygotowanie planu finansowego pozwoli ci ocenić, czy Twój biznes będzie opłacalny, kiedy osiągniesz zyski, jakich środków będziesz potrzebował do funkcjonowania firmy.

Elementy planu finansowego biznesplanu

Plan finansowy składa się z kilku zestawień, w tym m.in. budżetu (kosztów i przychodów, finansowania), bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Do stworzenia planu finansowego wykorzystujesz dane z wcześniejszych części biznesplanu, np. dotyczących planowanych nakładów na inwestycje, skali sprzedaży, ceny produktów / usług.

W planie finansowym uwzględniasz m.in.:

- planowane nakłady inwestycyjne i źródła finansowania;
- planowana sprzedaż i koszty;
- rachunek zysków i strat – zestawienie przychodów i kosztów danej firmy (źródło informacji dotyczących dochodowości firmy);
- bilans – zestawienie aktywów i pasywów firmy, przy czym aktywa to majątek przedsiębiorstwa, z kolei w obrębie pasywów znajdują się źródła jego finansowania, tj. środki, za które majątek ten został nabyty (bilans powinien zawsze być zrównoważony, czyli aktywa muszą równać się pasywom, zgodnie z zasadą zachowania równowagi bilansowej);

- rachunek przepływów środków pieniężnych – źródło informacji odnoszące się do płynności finansowej przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od rachunku zysków i strat prezentuje rzeczywiste wpływy i odpływy gotówki, nie zaś wyłącznie zapisy księgowe.

Uzupełnieniem są analizy m.in. efektywności inwestycji i wskaźnikowe.

Nakłady inwestycyjne i źródła finansowania

Niezbędne do planowania finansowego jest ustalenie nakładów na inwestycje i źródeł ich finansowania. Powinieneś również określić planowane zapotrzebowanie na kapitał obrotowy (niezbędny do zapewnienia płynności finansowej Twojej firmy).

Koszty i sprzedaż

Prognozy kosztów i sprzedaży są niezbędne do sporządzenia **rachunku zysków i strat**. Kalkulacja kosztów i sprzedaży musi się opierać na konkretnych założeniach. Możesz to zrobić np. na podstawie przeprowadzonej wcześniej ankiety wśród potencjalnych klientów. W relacji do prognozowanej sprzedaży powinieneś ustalić koszt produktów niezbędnych do wytworzenia sprzedawanych towarów (dostarczenia usług), czyli koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie.

Rachunek zysków i strat

Po ustaleniu prognozy przychodów i kosztów możesz sporządzić rachunek zysków i strat (nazywany również rachunkiem wyników). Pokazuje on szczegółowe zależności między przychodami i kosztami oraz dostarcza informacji o tym, czy firma jest lub będzie rentowna i czy przyniosła lub przyniesie zysk.

Układ ogólny rachunku zysków i strat (według tzw. metody porównawczej)

A. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY I ZRÓWNANE Z NIMI, W TYM:
B. KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ
amortyzacja
zużycie materiałów i energii
usługi obce
podatki i opłaty
wynagrodzenia
ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
pozostałe koszty rodzajowe
wartość sprzedanych towarów i materiałów
C. ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY (A – B)
D. POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE (w tym dotacje)
E. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE
F. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C + D – E)
G. PRZYCHODY FINANSOWE
H. KOSZTY FINANSOWE
I. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (F + G – H)
J. WYNIK ZDARZEŃ NADZWYCZAJNYCH (J.I. – J.II.)
K. ZYSK (STRATA) BRUTTO (I ± J)
L. PODATEK DOCHODOWY
N. ZYSK (STRATA) NETTO (K – L – M)



UWAGA

W zależności od bieżącej sytuacji gospodarczej przyjęte przez Ciebie założenia będą mogły podlegać modyfikacjom.

Aby przygotować się do ewentualnych zmian, możesz opracować dwa warianty kosztów prowadzenia firmy oraz szacowanych zysków, biorąc pod uwagę możliwość pojawienia się lepszej lub gorszej koniunktury na rynku.

Bilans

Bilans to podstawowe sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa, umożliwiające ocenę sytuacji majątkowej i finansowej firmy. Stanowi „fotografię" przedsiębiorstwa w określonym dniu, zwanym dniem bilansowym.

Bilans dzieli się na dwie części:

Aktywa – będące wykazem **posiadanego przez dane przedsiębiorstwo majątku:**

- **aktywa trwałe (majątek trwały)** – wartości niematerialne i prawne, rzeczowy majątek trwały, finansowe składniki majątku trwałego oraz należności długoterminowe;
- **aktywa obrotowe (majątek obrotowy)** – zapasy (materiałów, produkcji niezakończonej, produktów gotowych, towarów itp.), inwestycje i należności krótkoterminowe;
- **pozostałe aktywa** – rozliczenia międzyokresowe kosztów – czynne (wydatki lub zużycie składników majątkowych dotyczące miesięcy następujących po miesiącu, w którym je poniesiono).

Pasywa – zawierające informacje na temat **źródeł finansowania majątku**. Obejmują:

- **kapitał (fundusz) własny** – kapitał podstawowy, zapasowy, rezerwowy, niepodzielony wynik finansowy z lat ubiegłych, wynik finansowy netto roku obrotowego;
- **rezerwy** – m.in. na podatek dochodowy od osób prawnych;

- **zobowiązania długoterminowe** – kredyty bankowe, pożyczki, papiery wartościowe o terminie wykupu dłuższym niż rok;
- **zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne** – pożyczki i kredyty bankowe, papiery wartościowe oraz zobowiązania o terminie zapłaty krótszym niż rok;
- **rozliczenia międzyokresowe bierne i przychody przyszłych okresów** – dotyczą biernych rozliczeń międzyokresowych kosztów za wykonane świadczenia, które jeszcze nie stanowią zobowiązania.

Sporządzając bilans przedsiębiorstwa, należy pamiętać o podstawowych równaniach, które muszą zachodzić, aby sprawozdanie było prawidłowe:

- **aktywa = pasywa**,
- majątek trwały + majątek obrotowy = kapitał własny + kapitał obcy,
- aktywa = zobowiązania + kapitał własny.

Przykładowy schemat bilansu

Aktywa	**Stan na dzień bilansowy ……**
A. Majątek trwały	
I. Wartości niematerialne	
II. Rzeczowe aktywa trwałe, w tym:	
a. środki trwałe	
b. środki trwałe w budowie	
III. Należności długoterminowe	
IV. Inwestycje długoterminowe	
B. Majątek obrotowy	
I. Zapasy i usługi w toku:	
a. materiały	
b. produkty / usługi niezakończone	
c. produkty gotowe	
d. towary	

Aktywa	**Stan na dzień bilansowy ……**
e. zaliczki na dostawy / usługi	
II. Należności i roszczenia krótkoterminowe	
III. Inwestycje krótkoterminowe, w tym	
a. środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	
Majątek ogółem	

Pasywa	**Stan na dzień bilansowy ……**
A. Kapitał (fundusz) własny	
I. Kapitał (Fundusz) podstawowy	
II. Kapitał (Fundusz) zapasowy	
B. Kapitał obcy	
I. Rezerwy	
II. Zobowiązania długoterminowe	
a. kredyty i pożyczki bankowe	
b. pozostałe zobowiązania	
III. Zobowiązania krótkoterminowe	
a. kredyty i pożyczki bankowe	
b. zobowiązania z tytułu dostaw i usług	
c. zobowiązania z tytułu podatków, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń	
d. z tytułu wynagrodzeń	
e. pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	
Pasywa ogółem	

Przykład

Firma A zamierza sprzedawać i dowozić do klientów sprzęt elektroniczny. W tym celu zakupiła sprzęt za 30 tys. oraz 2 samochody dostawcze za kwotę łącznie 90 tys. zł.

Kapitał własny firmy wynosił 100 tys. zł, resztę kapitału stanowił kredyt w wysokości 50 tys. zł. Po zakupie towarów i samochodów na rachunku firmy zostało 30 tys. zł.

Jak będzie to wyglądać w bilansie?

Samochody to aktywa trwałe (użytkowane powyżej 12 miesięcy).

Zakupiony sprzęt to tzw. aktywa obrotowe o wartości 30 tys. zł.

Dodatkowo po stronie aktywów są środki na rachunku w wysokości 30 tys. zł.

Po stronie pasywów będą środki własne oraz kredyt (łącznie 150 tys. zł).

Prognozy rachunku przepływów pieniężnych

Rachunek przepływów pieniężnych (*cash flow*) pokazuje, jak kształtują się wpływy i wydatki środków finansowych w przedsiębiorstwie. W rachunku przepływów pieniężnych ujmuje się wszystkie **wpływy i wydatki** w przedsiębiorstwie w obszarze działalności:

- **operacyjnej –** strumienie pieniężne pochodzące z jej podstawowej działalności,
- **finansowej –** zmiany struktury kapitałów posiadanych przez przedsiębiorstwo,
- **inwestycyjnej –** strumienie pieniężne związane ze zmianami stanu składników majątkowych firmy.

Cash flow powinien umożliwiać ocenę **stopnia płynności finansowej** przedsiębiorstwa, a więc jego zdolność do bieżącego i terminowego regulowania zobowiązań. Przykładowo bilans informuje nas jedynie o wielkości zadłużenia, nie zawiera natomiast danych na temat terminów spłat zobowiązań.

Schemat rachunku przepływów pieniężnych

Przepływy środków pieniężnych [tys. zł]
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej
1. Zysk (strata) netto
2. Amortyzacja
3. Zmiana stanu zapasów
4. Zmiana stanu należności
5. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów
6. Inne korekty
I. Razem (1 + 2 – 3 – 4 + 5 + 6)
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej
1. Sprzedaż składników majątku trwałego
2. Nabycie składników majątku trwałego
3. Inne
II. Razem (1 – 2 + 3)
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej
1. Zaciągnięcie kredytów i pożyczek
2. Spłata kredytów i pożyczek
3. Dotacje
4. Wypłaty na rzecz właścicieli
5. Wpłaty dokonane przez właścicieli
6. Pozostałe
III. Razem (1 – 2 + 3 – 4 + 5 + 6)
D. Przepływy pieniężne netto razem (I + II + III)
E. Środki pieniężne na początek okresu
F. Środki pieniężne na koniec okresu (F + D)

Na potrzeby biznesplanu sporządza się uproszczony rachunek przepływów pieniężnych. Buduje się go na podstawie danych pochodzących z opracowanych wcześniej zestawień planu finansowego, m.in. prognozy rachunku zysków i strat.

- **Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej**
  Cash flow na tym poziomie powstaje poprzez odjęcie od wpływów pieniężnych z działalności operacyjnej (wielkość ta jest zwykle zbliżona do zysku operacyjnego) wydatków pieniężnych z tego tytułu.
- **Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej**
  Cash flow z tytułu inwestycji jest saldem przeprowadzanych przez firmę w danym okresie operacji, związanych z jej składnikami majątkowymi.
- **Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej**
  Cash flow z działalności finansowej jest saldem operacji finansowych firmy w danym okresie obrachunkowym.

Analiza *cash flow*

RODZAJE STRUMIENI	PRZYPADKI							
	1	2	3	4	5	6	7	8
OPERACYJNY	+	+	+	+	–	–	–	–
INWESTYCYJNY	+	–	+	–	+	–	+	–
FINANSOWY	+	–	–	+	+	+	–	–

„+" – dodatnia wartość przepływów netto z działalności, „–" – ujemna wartość przepływów netto z działalności.

- **Przypadek 1** – przedsiębiorstwo o wysokiej płynności finansowej.
- **Przypadek 2** – przedsiębiorstwo rentowne, przechodzące chwilowy kryzys w obszarze płynności i wypłacalności. Niebezpieczna jest sytuacja, gdy ujemna wartość przepływów z działalności inwestycyjnej i finansowej przewyższa dodatnią wartość przepływów z działalności operacyjnej.
- **Przypadek 3** – oznacza procesy restrukturyzacyjne w podmiocie bądź informuje o zagrożeniu wypłacalności firmy.

- **Przypadek 4** – określający firmę rozwijającą się, która swój rozwój finansuje kapitałami uzyskanymi z zewnętrz.
- **Przypadek 5** – charakteryzuje przedsiębiorstwo, które ma przejściowe trudności w obszarze rentowności działalności operacyjnej. Przejściowy charakter tych trudności podkreśla dodatni strumień netto z działalności finansowej, oznaczający utrzymującą się skłonność inwestorów do angażowania kapitałów w firmę.
- **Przypadek 6** – typowy dla młodych, rozwijających się przedsiębiorstw, które ujemne strumienie z działalności operacyjnej i inwestycyjnej pokrywają środkami uzyskanymi ze źródeł zewnętrznych.
- **Przypadek 7** – charakterystyczny dla przedsiębiorstwa przechodzącego poważne trudności finansowe, które prawdopodobnie nie są tymczasowe.
- **Przypadek 8** – wskazuje, że firma pokrywa wydatki związanie z działalnością operacyjną i inwestycyjną z zasobów środków pieniężnych zgromadzonych wcześniej. Utrzymywanie się takiej sytuacji przez dłuższy czas zwiększa w istotny sposób prawdopodobieństwo bankructwa jednostki.

Analiza wskaźnikowa

Jest uzupełnieniem analizy poziomej i pionowej bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Dane do obliczania poszczególnych wskaźników pochodzą z dokumentów sprawozdania firmy. W tej części biznesplanu należy obliczyć wskaźniki, które będą służyły analizie planowanej efektywności finansowej firmy, z uwzględnieniem takich grup tematycznych, jak: rentowność (zyskowność), bieżąca płynność finansowa oraz zdolność obsługi zadłużenia.

Metody analizy

ROA – wskaźnik rentowności aktywów – określa, ile złotych zysku generuje jeden złoty majątku firmy.

Zysk netto / Przeciętny stan aktywów

ROE – wskaźnik rentowności kapitału własnego – określa, ile złotych zysku generuje jeden złoty kapitału własnego.

Zysk netto / Przeciętny kapitał własny

ROS – wskaźnik rentowności sprzedaży – określa, ile złotych zysku generuje jeden złoty przychodów

Zysk netto / Przychody ze sprzedaży

UWAGA: w firmie w dobrej kondycji finansowej wskaźnik ROE > ROA > ROS

ROI – wskaźnik rentowności inwestycji – określa, ile złotych zysku generuje jeden złoty aktywów (zainwestowanych środków). Wskaźnik rentowności inwestycji powinien być wyższy niż 1.

Zysk netto / Aktywa ogółem (zainwestowane środki)

ZAKOŃCZENIE – WNIOSKI PRAKTYCZNE

Jako potencjalny przedsiębiorca teraz już wiesz, że:

1. Biznesplan to po prostu plan strategiczny firmy (projektu biznesowego). Jest w nim zawarta przyszłościowa koncepcja jej rozwoju.
2. Należy napisać go schludnie, w zwięzły i wiarygodny sposób. Biznesplan powinien mieć spis treści i układ zachęcający do przeczytania go. Wskazane są zdjęcia, diagramy, wykresy itp. Język biznesplanu musi być prosty i zrozumiały dla każdego. Należy unikać żargonu technicznego, właściwego dla danego przedsięwzięcia.
3. Zanim przystąpi się do pisania biznesplanu, warto określić: zakres przedmiotowy (główna koncepcja biznesplanu, obszary objęte planowaniem, rodzaj przedsięwzięcia), cele biznesplanu, jego horyzont czasowy, podmioty realizujące, odbiorców, metody zastosowane do jego sporządzenia (standardy), czynniki mające wpływ na przedsięwzięcie, kryteria oceny biznesplanu.

Studium przypadku 4.

Wskaźniki finansowe w zarządzaniu własnym biznesem

Wprowadzenie

Bardzo ważnym elementem analizy finansowej jest analiza wskaźnikowa bazująca na wskaźnikach finansowych. Do przeprowadzenia analizy rentowności służą wskaźniki rentowności, które najłatwiej można określić jako stosunek kwoty wyniku finansowego do wartości czynnika go generującego, co można zapisać w taki oto sposób:

$$\textbf{WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI} = \frac{\text{Wynik finansowy}}{\text{Podstwa odniesienia}}$$

Jest to wskaźnik wyrażony kwotowo i zawiera informację jaka kwota wyniku finansowego przypada na jednostkę składnika przyczyniającego się do jego osiągnięcia. Jeśli natomiast wskaźnik ten zostanie pomnożony przez 100, to otrzymany wynik będzie w procentach (w taki właśnie sposób podaje się go najczęściej) i przedstawia, ile groszy wyniku finansowego wytwarza jedna złotówka podstawy odniesienia. Najbardziej ogólny wskaźnik rentowności informujący, czy przedsiębiorstwo jest zyskowne, czy nie, przedstawia się następująco:

$$\textbf{WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI} = \frac{\text{Osiągnięty efekt}}{\text{Poniesiony nakład}}$$

Jeśli efektem działalności firmy jest zysk, to oznacza jego rentowność dodatnią, jeśli natomiast przedsiębiorstwo osiągnęło stratę, to wystąpił deficyt i otrzymane wpływy nie pokryły poniesionych nakładów, co oznacza, że przedsiębiorstwo nie jest rentowne. Bazując

na ogólnym schemacie budowy wskaźnika rentowności, można – dobierając odpowiednie wielkości do licznika i mianownika – stworzyć wskaźnik najlepiej oddający rentowność konkretnej części działalności lub czynnika kształtującego uzyskany wynik. Zależnie od tego, jaki rodzaj wyniku finansowego zostanie uwzględniony przy obliczaniu wskaźnika rentowności, jego wartość będzie odpowiadała różnym obszarom działalności: podstawowej działalności operacyjnej, działalności operacyjnej, działalności gospodarczej lub całej działalności.

W związku z tym w liczniku wskaźnika można podstawić:

- zysk brutto ze sprzedaży,
- zysk ze sprzedaży,
- zysk z działalności operacyjnej,
- zysk z działalności gospodarczej,
- zysk brutto,
- zysk netto.

Wskaźnik obliczany z zysku netto przedstawia rentowność z uwzględnieniem wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa (łącznie z obciążeniami państwowymi). Wykorzystując natomiast do obliczeń zysk brutto, należy pamiętać, że otrzymany wynik nie bierze pod uwagę polityki fiskalnej państwa.

Tak jak różne mogą być osiągane efekty działalności (pochodzące z różnych jej obszarów), tak podobnie można rozróżniać ponoszone nakłady, czyli wartość podstawianą w mianowniku wskaźnika. Nakład może stanowić zainwestowany kapitał własny, kapitał ludzki (praca ludzka) oraz aktywa przedsiębiorstwa.

W zależności od podstawy (nakładu), do której odniesiony został zysk, można wyodrębnić trzy podstawowe grupy wskaźników rentowności:

- rentowność sprzedaży,
- rentowność majątku,
- rentowność kapitału własnego.

Wskaźnik rentowności sprzedaży

$$\textbf{ROS} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Sprzedaż netto}}$$

Jest on relacją zysku netto, czyli po opodatkowaniu, do sprzedaży netto. Informuje on o tym, jaki jest udział zysku netto w wartości całej sprzedaży, czyli jaką kwotę wyniku finansowego netto przedsiębiorstwo osiąga z jednego złotego przychodów ze sprzedaży. Im wyższe wartości przyjmuje ten wskaźnik, tym efektywność sprzedaży jest lepsza, czyli przedsiębiorstwo z każdej kolejnej sprzedanej jednostki generuje dodatkowy zysk. Niski poziom może natomiast świadczyć o za małych przychodach lub poniesionych zbyt dużych kosztach. Jednak do rzetelnej interpretacji tego wskaźnika należy porównać jego wartość ze średnią na rynku oraz z wynikami innych przedsiębiorstw działających w tej samej branży[11]. Wysoki poziom rentowności sprzedaży świadczy o tym, że przedsiębiorstwo nie tylko jest w stanie sfinansować koszty, ale także generuje środki pieniężne na dalszy rozwój firmy.

Warto także zauważyć, że przedsiębiorstwa posiadające rentowność sprzedaży na relatywnie wysokim poziomie mają także większe szanse przetrwania np. w sytuacji nagłego wzrostu kosztów w przedsiębiorstwie lub konieczności obniżenia cen sprzedawanych wyrobów czy świadczonych przez tę jednostkę usług. Należy jednak pamiętać, że chwilowy spadek rentowności sprzedaży nie musi być przejawem problemów finansowych firmy, ale może po prostu świadczyć o zwiększeniu rozmiarów sprzedaży (co wiąże się także z większymi kosztami) w celu osiągnięcia wyższego zysku w wyniku końcowym.

Wskaźniki rentowności sprzedaży są bardzo uniwersalnymi miernikami, gdyż można je obliczać dla różnych przedsiębiorstw bez względu na ich osobowość prawną czy formę własności[12]. Wskaźnik ten nie nadaje się jednak do porównań rentowności sprzedaży między przedsiębiorstwami lub w branży, lecz do porównań w przedziałach czasowych tego samego przedsiębiorstwa.

Wynika to z faktu, że oczekiwane poziomy sprzedaży, gwarantujące rentowność, są dla każdej branży, a nawet dla każdego przed-

[11] Za: A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Problemy i zadania, Difin, Warszawa 2013, s. 40–41.

[12] J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii, wyd. 3 uaktualnione, PWN, Warszawa 2012, s. 217.

siębiorstwa inne, ponieważ każde z nich ma inny poziom produkcji, różni się asortymentem itp.[13]

Wskaźnik rentowności majątku

$$\textbf{ROA} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik ten informuje, jaka kwota zysku netto przypada na jednostkę zaangażowanego w przedsiębiorstwie majątku, a więc przedstawia siłę zarobkową aktywów do generowania zysku netto, czyli korzyści pieniężnych dla firmy. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do wysokiej wartości tego miernika, gdyż świadczy to o jego dobrej kondycji finansowej. Nie ma jednak ściśle określonych ram, w jakich powinien się wskaźnik ROA mieścić, dlatego dla właściwej interpretacji należy otrzymane wyniki porównać z jego średnim poziomem w branży lub konkurencją.

Wskaźnik rentowności majątku jest istotną częścią analizy rentowności, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu:

- dopasowanie poziomu majątku do wielkości, rodzaju i zasięgu prowadzonej działalności,
- pobudzanie działań prowadzących do efektywniejszego wykorzystania posiadanych aktywów,
- eliminowanie niepotrzebnych, nadmiernych lub niewykorzystywanych elementów majątku,
- kierowanie prowadzoną w przedsiębiorstwie działalnością inwestycyjną,
- kontrolę kosztów ponoszonych na utrzymanie składników majątkowych przedsiębiorstwa.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego

$$\textbf{ROE} = \frac{\text{Zysk netto}}{\text{Kapitał własny}}$$

[13] T. Dudycz, Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011, s. 220.

Wskaźnik **ten jest relacją zysku netto (po opodatkowaniu) do zaangażowanego kapitału własnego jednostki gospodarczej, a zatem informuje, jaka kwota zysku netto przypada na jednostkę zainwestowanego kapitału własnego**. Pożądany jest wysoki poziom tego wskaźnika oznaczający większą opłacalność inwestycji w przedsiębiorstwo. Należy jednak spojrzeć szerzej, gdyż na wartość tego wskaźnika składają się poszczególne czynniki kształtujące poziomy licznika i mianownika oraz wzajemne relacje między tymi czynnikami.

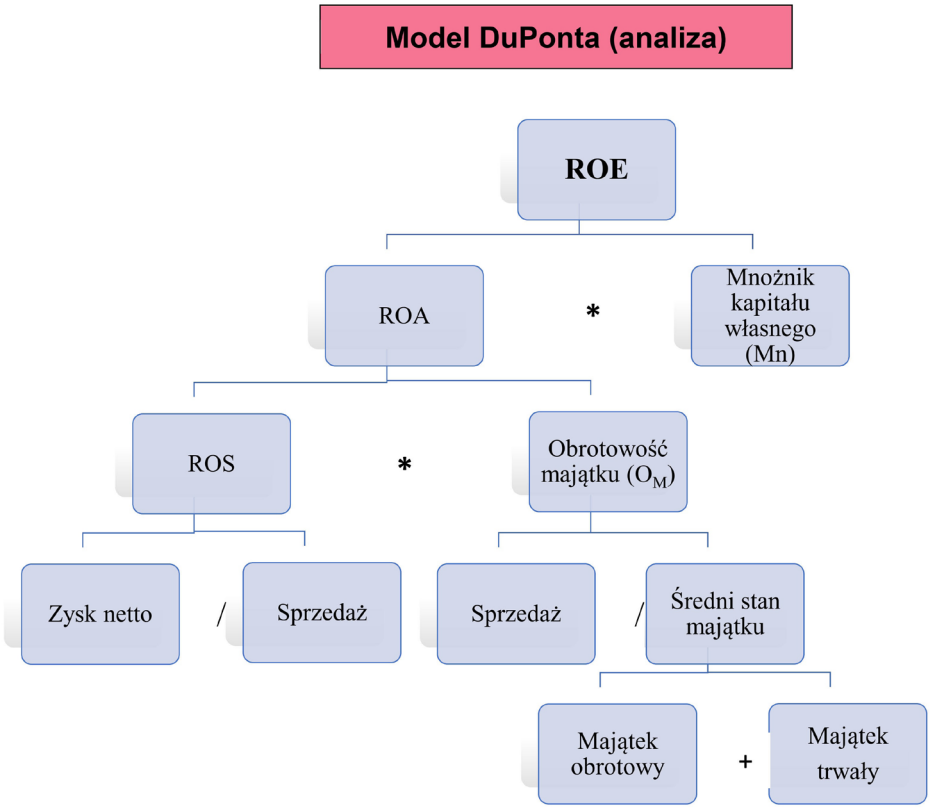
Analizując zachodzące w czasie zmiany wskaźnika ROE, trzeba zatem wziąć pod uwagę zależności pomiędzy:

- przychodami ze sprzedaży,
- majątkiem całkowitym,
- kapitałem własnym,
- zyskiem netto.

Powiązania te są ważne, gdyż ostateczna wartość zysku netto i kapitału własnego jest uzależniona od opłacalności sprzedaży, na nią z kolei wpływ ma wykorzystywany w działalności majątek, który musi być finansowany z określonych źródeł (kapitałami). Należy jednocześnie zaznaczyć, że wartość zysku netto zależy także od skali obciążeń podatkowych, czyli polityki fiskalnej kraju.

Model DuPonta. Opisane powyżej wskaźniki rentowności dotyczą różnych sfer działalności przedsiębiorstwa. Analiza rentowności polega nie tylko na badaniu określonych wskaźników oddzielnie, ale ważne są także zależności między nimi oraz zależności między badaną rentownością a wieloma innymi wskaźnikami lub istotnymi w przedsiębiorstwie wielkościami. Dla lepszego zobrazowania wzajemnych powiązań buduje się piramidy wskaźników. Przykładem takiej piramidy przedstawiającej zależności rentowności kapitałów własnych od innych wskaźników jest model DuPonta[14].

[14] T. Dudycz, op. cit., s. 238.



Źródło: B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska, Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 131–132.

Analiza tego modelu wychodzi od rentowności kapitału własnego (ROE), ponieważ zakłada, że jest to wskaźnik o największej pojemności informacyjnej. Jego wartość jest zależna od wartości wskaźnika rentowności majątku oraz struktury kapitału.

Rentowność majątku z kolei zależy od sposobów i efektów jego wykorzystania w działalności, a struktura kapitału pokazuje, w jakim stopniu kapitał własny finansuje posiadany majątek.

Rentowność majątku przedstawia stosunek zysku netto przedsiębiorstwa do jego majątku całkowitego, jednak istotna jest też relacja zachodząca pomiędzy wartością aktywów a posiadanym kapitałem własnym. Relacja ta to mnożnik kapitału własnego. Im wyższe wartości on przyjmuje, tym mniejsze finansowanie majątku przedsię-

biorstwa z kapitałów własnych, a gdy mnożnik ten maleje to oznacza, że udział kapitału własnego w finansowaniu majątku rośnie.

Schemat przedstawiony powyżej można przedstawić także za pomocą następującego równania

$$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż}} = \frac{\text{sprzedaż}}{\text{aktywa ogółem}} * \frac{\text{aktywa ogółem}}{\text{kapitał własny}}$$



WAŻNE

Rentowność kapitału własnego zależy od wskaźnika rentowności sprzedaży, wskaźnika obrotowości majątku i mnożnika kapitału własnego. Jednak zgodnie ze schematem można – schodząc na niższe szczeble piramidy DuPonta – ustalić, od czego zależą zawarte w równaniu wskaźniki rentowności sprzedaży i rotacji majątku.

Dzięki takiemu rozbiciu poszczególnych wskaźników możliwe jest odkrycie czynników je kształtujących.

Model ten umożliwia zatem analizę przyczynową rentowności kapitału własnego. Ze względu na jego złożoność można zauważyć, że taką samą rentowność kapitału przedsiębiorstwo może osiągnąć w różnych kombinacjach poszczególnych składników (zysku, obrotowości majątku i struktury kapitału). Poznanie dokładnych wartości tych czynników umożliwia rzetelną interpretację, co jest ważną informacją dla kierownictwa, gdyż ma wpływ na ocenę efektywności wdrożonych strategii, a więc wiąże się z korzyściami dla akcjonariuszy.

Statyczne metody oceny płynności

Metody statyczne opierają się przede wszystkim na ujęciu majątkowym i majątkowo-kapitałowym płynności. Do jej oceny posługują

się danymi z tego momentu, dla którego wyznaczany jest poziom płynności, czyli bieżącymi lub przeszłymi[15].

Wśród wskaźników statycznych można wyróżnić trzy podstawowe:

- wskaźnik płynności bieżącej (III stopnia),
- wskaźnik płynności szybkiej (II stopnia),
- wskaźnik płynności natychmiastowej (I stopnia).

Wskaźnik płynności bieżącej jest najbardziej rozpowszechniony i najprostszy w konstrukcji.

Przedstawić go można następująco:

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI BIEŻĄCEJ} = \frac{\text{Aktywa obrotowe}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Umożliwia on ocenę zdolności przedsiębiorstwa do terminowej spłaty jego zobowiązań bieżących. Przyjmuje się, że płynność bieżąca jest zachowana, jeśli wartość tego wskaźnika przekracza 1. Jednak z uwagi na fakt, że nie wszystkie aktywa obrotowe cechują się takim samym stopniem płynności oraz że znaczenie ma także rodzaj działalności przedsiębiorstwa, określa się ramy, w jakich powinien się ten wskaźnik mieścić – jest to zakres od 1,2 do ok. 2,0. Warto też zaznaczyć, że kształtowanie się tego wskaźnika znacznie powyżej 1 także nie jest korzystne dla przedsiębiorstwa, ponieważ świadczy o nadmiernym zamrożeniu kapitałów w aktywach obrotowych jednostki, co przejawia się niższą rentownością kapitałów[16]. Dla zachowania optymalnej płynności bieżącej poziom tego wskaźnika powinien się zatem bezwarunkowo mieścić w powyższych ramach.

[15] G. Michalski, Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach, wyd. 2 zm., PWN, Warszawa 2013, s. 56.

[16] W. Janik, A. Paździor, Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 78–79.

WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI SZYBKIEJ =

$$\frac{\text{Aktywa obrotowe - Zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Wskaźnik ten sprawdza zdolność jednostki gospodarczej do regulowania jej zobowiązań bieżących bez uwzględnienia zapasów, będących najczęściej najtrudniejszym do upłynnienia składnikiem majątku obrotowego. Szybkie zbycie zapasów jest często niemożliwe lub wiąże się ze znacznymi stratami finansowymi. Wielkość licznika obejmuje zatem gotówkę, środki pieniężne na rachunkach oraz należności. Zalecana wartość tego wskaźnika w przedsiębiorstwach o dobrej płynności powinna mieścić się w granicach od 1,0 do 1,5.

WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI NATYCHMIASTOWEJ =

$$\frac{\text{Inwestycje krótkoterminowe}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Przedstawia on stopień, w jakim przedsiębiorstwo jest zdolne do natychmiastowej spłaty swoich zobowiązań bieżących za pomocą inwestycji krótkoterminowych, czyli tych niezaangażowanych w działalność operacyjną. Niewątpliwie najbardziej płynna z nich jest gotówka i pieniądze zgromadzone na rachunku. Kiedy odniesie się je do zobowiązań krótkoterminowych, powstaje kolejny wskaźnik, nazywany wskaźnikiem płynności gotówkowej, zapisywany za pomocą następującej relacji:

WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI GOTÓWKOWEJ =

$$\frac{\text{Środki pieniężne}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Określa on, w jakiej części jedynie bezpośrednio dostępne środki pieniężne są w stanie pokryć krótkoterminowe zobowiązania przedsiębiorstwa. Można jednak powiedzieć, że jest to wskaźnik nie tyle określający płynność jednostki, co po prostu jej zdolności płatnicze. Trudno też jest określić jego wartości wzorcowe, ponieważ według ogólnie przyjętej zasady poziom gotówki w przedsiębiorstwie powinien być ograniczony do koniecznego minimum, przyjmuje się jed-

nak, że wskaźnik ten powinien znajdować się w przedziale od 0,1 do 0,2. W praktyce jest on dużo rzadziej wykorzystywany niż dwa poprzednio omówione.

Cykl konwersji gotówki. Jednym z wymogów sprawności finansowej przedsiębiorstwa jest odpowiednie, dostosowane do działania przedsiębiorstwa tempo obrotu poszczególnych składników aktywów i pasywów. Są to wyrażone w dniach tzw. cykle. Najważniejsza jest szybkość obrotu zapasami, rotacja należności oraz czas spłaty zobowiązań.

Wyróżniamy zatem:
- cykl zapasów,
- cykl należności,
- cykl zobowiązań bieżących.

Cykl zapasów jest wskaźnikiem informującym, co ile dni przeciętnie przedsiębiorstwo uzupełnia swoje zapasy, aby zrealizować założony poziom sprzedaży. Przedstawić go można za pomocą następującej formuły:

$$\textbf{CYKL ZAPASÓW} = \frac{\text{średni stan zapasów}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

Niski poziom tego wskaźnika (lub z tendencją malejącą) świadczy o szybkim obrocie zapasami, a wraz ze wzrostem jego wartości tempo rotacji zapasów maleje.

Cykl należności informuje, ile średnio dni upływa od chwili powstania należności do momentu ich uregulowania, czyli jak długo przedsiębiorstwo kredytuje swoich odbiorców, unieruchamiając tym samym swoje aktywa finansowe.

Wskaźnik cyklu należności ma następujący wzór:

$$\textbf{CYKL NALEŻNOŚCI} = \frac{\text{średni stan należności bieżących}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

Wysoka wartość świadczy o nieefektywnym gospodarowaniu zasobami przedsiębiorstwa, ale zbyt niska (oznaczająca bardzo krótki czas oczekiwania na wpływy) może w dłuższej perspektywie niekorzystnie wpływać na sprzedaż, gdyż konkurencja może zaoferować dotychczasowym odbiorcom korzystniejsze warunki współpracy. W związku tym warto tutaj zauważyć, że wartość tego wskaźnika w znacznym stopniu jest zależna także od rodzaju wykonywanej działalności. Ogólnie przyjmuje się, że korzystniejszy jest jednak niższy poziom tego wskaźnika, bo świadczy o mniejszej potrzebie angażowania kapitału obrotowego. Natomiast cykl zobowiązań bieżących wyraża czas, po jakim to badana jednostka reguluje swoje zobowiązania bieżące za zakupione materiały lub usługi. Do jego obliczenia służy wzór:

$$\textbf{CYKL ZOBOWIĄZAŃ BIEŻĄCYCH} = \frac{\text{średni stan zobowiazań krótkoterminowych}}{\text{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

W tym przypadku trudno jest ustalić pożądaną wartość tego wskaźnika. Co prawda dłuższy czas na spłatę wydaje się korzystniejszy niż krótszy, jednak zdolność szybszego regulowania zobowiązań jest przejawem rentowności przedsiębiorstwa, co jest pozytywnie odbierane przez dostawców. W celu wyznaczenia optymalnego cyklu zobowiązań bieżących najlepiej porównać go z cyklem należności. Jeśli należności spływają szybciej do przedsiębiorstwa, niż spłaca ono swoje zobowiązania, to taka zależność dodatnio wpływa na płynność finansową firmy. Cykl zapasów i cykl należności tworzą razem cykl operacyjny. Po skorygowaniu go o czas regulowania zobowiązań, czyli cykl zobowiązań, otrzymany wynik to cykl konwersji gotówki, nazywany także cyklem środków pieniężnych.

Zależność tę można przedstawić za pomocą formuły:

$$\textbf{CYKL ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH} = \textbf{cykl zapasów} + \textbf{cykl należności} - \frac{\textbf{cykl}}{\textbf{zobowiązań bieżących}}$$



WAŻNE

Cykl konwersji gotówki informuje, ile dni upłynęło od momentu zapłaty za potrzebne w produkcji materiały do chwili ściągnięcia należności ze sprzedaży zrobionych z nich produktów, czyli po ilu dniach wydane pieniądze wracają do przedsiębiorstwa.

Im cykl ten jest krótszy, tym jest to korzystniejsze dla przedsiębiorstwa, bo posiadane środki finansowe nie są długotrwale zamrażane w zapasach lub należnościach, ale mogą być aktywnie wykorzystywane. Oznacza to lepszą sprawność przedsiębiorstwa.

Długi cykl środków pieniężnych jest niekorzystny, ponieważ przedsiębiorstwo w czasie oczekiwania na wpływ należności musi automatycznie korzystać z finansowania zewnętrznego, co wiąże się z dodatkowym ryzykiem.

Rozwinięcie

Krok 1
Na czym polega problem intuicyjnego zarządzania finansami przez właściciela

PROBLEM Z PŁYNNOŚCIĄ. „Kasa" jest, ale na papierze, w kasie firmy i banku „0"… a zobowiązania trzeba płacić.

KTO MA PROBLEM?

Dwunastoosobowa firma usługowa, produkująca podzespoły mechaniczne zawieszenia na zlecenie dużych firm i korporacji z branży motoryzacyjnej, działa na rynku już 10 lat z wykorzystaniem wiedzy i technologii zaprojektowanej i wdrożonej przez właściciela (inżyniera z wykształcenia). Firma na „pełnej" księgowości.

Przez cały okres funkcjonowania właściciel firmy prowadził intuicyjne **zarządzanie finansami przedsiębiorstwa** i nie korzystał z pomocy konsultantów / podmiotów zewnętrznych, bo… nie widział takiej potrzeby.

Niestety brak „nadzoru" nad wskaźnikami finansowymi przekłada się na niebezpiecznie niską płynność firmy, objawiającą się brakiem środków finansowych na wypłaty wynagrodzeń, regulowanie świadczeń publicznoprawnych itp. Sytuacja w firmie zagraża jej stabilności, szczególnie rodzi niebezpieczeństwo odejścia pracowników i zagrożenia procesu produkcyjnego.

Ogóle wnioski

1. **Utrzymanie płynności finansowej może być problemem zarówno dla dużych przedsiębiorstw, jak i niewielkich firm.** Do jej zachwiania może prowadzić choćby opóźnienie płatności ze strony kontrahenta za otrzymane towary lub usługi. Sposobem **na uniknięcie utraty płynności finansowej** oraz związanych z tym konsekwencji jest np. faktoring, o czym po konsultacji z ekspertami dowiedział się właściciel.
2. Sytuacja, w której kontrahenci nie wywiązują się na czas ze swoich zobowiązań i nie regulują należności w terminie, dotyczy wielu przedsiębiorców. Opóźnienia w spłacie kredytu kupieckiego to pierwszy krok do powstania tzw. zatoru płatniczego w postaci kumulacji zadłużeń. **Konsekwencją tej sytuacji jest utrata płynności finansowej, czyli zdolności do wywiązywania się z najważniejszych, krótkoterminowych zobowiązań.**
3. Zator płatniczy może być szczególnie niebezpieczny dla mikrofirm, w przypadku których nawet jedna nieopłacona faktura od ważnego klienta może spowodować poważne zachwianie firmowego budżetu ***(badanie firmy BIBBY MŚP INDEX potwierdza problem – prawie 70% ankietowanych zadeklarowało, że nie otrzymuje płatności za faktury w terminie, a jedna na cztery firmy z sektora MŚP nie otrzymuje płatności na czas nawet do 5 razy w ciągu miesiąca. Należy pamiętać, że przedsiębiorca pozbawiony zapłaty należności może sam zacząć tworzyć zatory, a tym samym wpłynąć na kondycję swoich partnerów biznesowych. Zjawisko niepłacenia w terminie ma więc negatywne konsekwencje dla całej dziedziny gospodarki, w której dana firma funkcjonuje)*.**
4. Utrzymanie płynności finansowej jest kluczową kwestią dla sprawnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i to od niej zależy sukces firmy. Zachowanie dobrej kondycji pieniężnej po-

zwala na regulowanie bieżących zobowiązań, jak również sprzyja inwestycjom, wkraczaniu na nowe rynki czy wprowadzaniu nowych produktów. Odpowiada także za pozytywny wizerunek firmy w oczach potencjalnych kontrahentów. **Dlatego tak ważne jest umiejętne zarządzanie płynnością finansową i zabezpieczenie przedsiębiorstwa na wypadek niewypłacalności kontrahentów.** Można zrobić to na kilka sposobów.

5. **Faktoring jest elastyczną formą finansowania działalności**, której głównym celem jest zachowanie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Polega na przejęciu przez faktora (firmę faktoringową) wierzytelności faktoranta (przedsiębiorcy). W ramach usługi faktor wypłaca faktorantowi środki finansowe należne za faktury wystawione dłużnikom. Dzięki temu przedsiębiorca otrzymuje nawet do 90% przysługującej mu gotówki niemal od razu po dokonaniu transakcji. Skrócenie czasu oczekiwania na zapłatę powoduje, że firma może terminowo regulować bieżące opłaty, wypłacać wynagrodzenia czy inwestować. Dodatkowo instytucja faktoringowa przejmuje także monitoring należności, a w zależności od rodzaju faktoringu, na który została podpisana umowa, może nawet w pełni wziąć na siebie odpowiedzialność za wypłacalność dłużnika.
6. **Usługi faktoringowe stanowią interesującą alternatywę dla kredytów zaciąganych w bankach**, które często – właśnie z powodu trudności finansowych czy braku odpowiednich zabezpieczeń – nie są firmom przyznawane. Przedsiębiorstwa doświadczające takich kłopotów mogą skorzystać z faktoringu jako pomocy w przywróceniu płynności finansowej niezależnie od oceny zdolności kredytowej w banku. Jednocześnie zyskują także większą swobodę w negocjacjach z kontrahentami, którym mogą zaoferować wydłużone terminy płatności bez obawy o stan własnego budżetu – to z kolei daje szansę na zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku. Dzięki szybkim płatnościom przedsiębiorstwa mogą też uzyskać atrakcyjne upusty u dostawców.
7. **Faktoring** polega na przejmowaniu przez firmę faktoringową nieprzeterminowanych wierzytelności przedsiębiorcy. Gdy dostarczy on faktorowi kopie wystawionych faktur, ten przelewa na konto faktoranta nawet do 90% ich wartości. Pozostała część kwoty trafia na konto przedsiębiorcy w chwili, gdy dłużnik ureguluje płatność z faktorem.

Krok 2
Płynność finansowa pozwala naszej firmie nie tylko na normalne funkcjonowanie, ale i wykorzystywanie szans rynkowych – dążymy do stabilnej płynności

Szukam jako właściciel odpowiedzi na pytanie: Jak to zrobić? Na co zwracać uwagę? Czego „pilnować"? Co liczyć? Jakie dane są mi potrzebne?

- **Potrzebna jest szybka analiza wskaźników płynności finansowej, gdy nasza firma:**
- poszukuje możliwości swobodnego rozwoju;
- dostrzega trudności terminowego płacenia zobowiązań;
- zauważa, że zaczyna brakować pieniędzy na terminowe wypłaty wynagrodzeń i należności publicznoprawne;
- chce poprawić „zamianę" aktywów na gotówkę;
- zauważa, że jej usługa lub produkt zaczyna tracić nabywców;
- chciałby się dowiedzieć, czy nowe inwestycje nie obciążają finansowo firmy.

Krok 3
Skorzystaj z internetowego kalkulatora płynności finansowej firmy ALNAIR

https://alnair.pl/internetowy-kalkulator-plynnosci-finansowej/

Wprowadzono przykładowe dane, żeby wyświetliły się wskaźniki i ich interpretacja – Książka Przychodów i Rozchodów. Wprowadzamy dane z ostatniego Bilansu i Rachunku Zysków i Strat.

Podaj wartość „Zapasy" z bilansu

np. 345

Pozycję zapasów znajdziesz w bilansie w „Aktywach obrotowych".

Podaj wartość „Należności krótkoterminowe" z bilansu

np. 424

Pozycję „Należności krótkoterminowe" znajdziesz bilansie w „Aktywach obrotowych" zaraz pod zapasami

Podaj wartość „Inwestycje krótkoterminowe" z bilansu np. 82

Pozycję „Inwestycje krótkoterminowe" znajdziesz w bilansie poniżej „Należności krótkoterminowe"

Podaj wartość „Zobowiązania krótkoterminowe" z bilansu np. 645

Pozycję „Zobowiązania krótkoterminowe" znajdziesz w Pasywach w bilansie

UZYSKANE WYNIKI I ICH INTERPRETACJA

- **Wskaźnik płynności bieżącej = 1,32**

Nie jest źle, bowiem wskaźnik płynności bieżącej III stopnia powinien się mieścić w przedziale 1,2–2,0. Wartość wskaźnika płynności bieżącej poniżej 1,5 może zwiastować kłopoty, natomiast powyżej 1,5 **to ostrzeżenie przed zbyt dużymi zakupami towarów na magazyn i gromadzeniem zapasów. Panuj nad tym!**

- **Wskaźnik płynności szybkiej = 0,78**

Zobacz, jaki wynik otrzymałeś we wskaźniku płynności szybkiej II stopnia. Czy wiesz, co może oznaczać wskaźnik 0,9 i niższy? Ekonomiści podpowiadają, żebyś uważał, bo Twoje zobowiązania bieżące wobec dostawców rosną szybciej, niż jesteś w stanie na to zarobić. Płynność finansowa biznesu jest więc zagrożona. Pamiętaj już dzisiaj, że dalsze zmniejszanie wskaźnika płynności szybkiej oznacza, iż może się pojawić brak środków na bieżące regulowanie swoich zobowiązań finansowych. A do tego przecież nie chcesz dopuścić… Tym razem nie pytaj już o drogę, myśl i działaj rozsądnie i konkretnie.

- **Wskaźnik płynności gotówkowej = 0,13**

Wynik wskaźnika płynności gotówkowej 0,2 to bardzo dobry znak na przyszłość. Twój wynik mieści się między 0,1 a 0,3. Utrzymujesz w swojej firmie delikatną równowagę finansową, która daje maksymalne korzyści. Ale zawsze pamiętaj, że specyficzne biznesy mogą mieć ten sam wskaźnik płynności gotówkowej na innym poziomie gwarantującym optymalne wykorzystanie pieniądza. Ta wielkość jest policzalna dla każdego biznesu indywidualnie.

Krok 4
Sprawdź teraz rentowność, wykorzystując internetowy kalkulator rentowności firmy ALNAIR
https://alnair.pl/internetowy-kalkulator-rentownosci/

Internetowy Kalkulator Rentowności pokaże nam stosunek zysku do ponoszonych nakładów. **Odpowiednio skalkulowana cena produktu lub usługi pozwala osiągać dobrą rentowność sprzedaży i generować nadwyżki nad poniesionymi kosztami** prowadzonej działalności zwanymi często kosztami operacyjnymi lub kosztami bezpośrednimi. **Osiąganie dużej rentowności sprzedaży, potem aktywów i ostatecznie kapitału własnego** pokazuje, jak bardzo produkt lub usługa są poszukiwane przez nabywców. Przy stosunkowo niedużej konkurencji i silnym popycie **rentowność aktywów** może sięgać nawet 1000%. Kiedy podaż jest większa niż popyt, wtedy także **rentowność sprzedaży** jest minimalna, rzędu 1 lub 2%. Tak się często dzieje przy popularnych i łatwo dostępnych produktach czy usługach.

UWAGA 1

WYKORZYSTAJ ZYSK ZAWARTY W CENIE

Rentowność aktywów pokazuje nam, jak szybko jesteśmy w stanie rozwijać swoją firmę, wykorzystując zysk zawarty w cenie sprzedaży po odliczeniu kosztów i obrotowości majątku. Jeśli nasza **rentowność sprzedaży** jest wyższa niż oprocentowanie kredytu w banku, warto skorzystać z dodatkowego zasilania w kapitał i **wykorzystać efekt dźwigni finansowej.** Dźwignia finansowa sprawia, że zarabiamy więcej, niż **tylko wykorzystując kapitał własny**. Jeśli popyt na nasze towary jest równomierny i stały, **warto pomyśleć o dźwigni operacyjnej**, dzięki której po przekroczeniu punktu zrównania kosztów z przychodami możemy **osiągać większą rentowność sprzedaży** lub być bardziej elastyczni cenowo.



UWAGA 2

DOWIEDZ SIĘ, ILE NA CZYM ZARABIASZ

Posługując się internetowym kalkulatorem rentowności, wykorzystującym **metodę DuPonta**, możemy **policzyć, ile na czym zarabiamy**. Jaką mamy **rentowność aktywów**, czyli poszczególnych składników naszego majątku, oraz **jaką mamy rentowność sprzedaży**. Poznamy również **rentowność kapitału własnego**. Mając taką wiedzę, możemy podejmować odpowiednie decyzje, zwiększając lub zmniejszając poszczególne składniki majątku firmy. **Nie zapominajmy przy tym, jak ważna dla kondycji biznesu jest płynność finansowa przedsiębiorstwa**.



WAŻNE

- **Czasem warto zwiększać obrotowość majątku, a czasem warto zmniejszyć udział kapitału własnego w istniejącym majątku. Posługując się tym kalkulatorem, możemy dość szybko odpowiedzieć sobie na pytanie, czy warto wypłacać w firmie dywidendę, czy zostawiać kapitał do kolejnego inwestowania?**

- **Dywidendę warto wypłacać wtedy, kiedy kapitał jest zbyt duży i już nie mamy pomysłu na to, jak go efektywnie wykorzystać do wzrostu sprzedaży. Jeśli biznes nam się rozwija i chcemy, żeby był coraz większy, a mamy cały czas możliwość powiększania sprzedaży, wtedy nie warto wypłacać dywidendy. Bardziej opłaca się zostawić kapitał wewnątrz firmy i dodatkowo posiłkować się kapitałem zewnętrznym, np. zaciągając kredyt w banku. Badając rentowność, warto przyjrzeć się płynności. Jest ona mniej rozumiana w mikrofirmach i małych firmach, a jej zaniedbanie może doprowadzić nawet najlepszy biznes do upadłości.**

Wprowadzono przykładowe dane, żeby wyświetliły się wskaźniki i ich interpretacja – ostatni Bilans i Rachunek Zysków i Strat, wpisz dane i zobacz swoją interpretację.

Podaj narastająco kwotę zysku, jaki osiągnęła firma w ostatnim miesiącu [tys. zł]*

2350

Znajdziesz ją w dokumencie Rachunek Zysków i Strat na końcu w pozycji „Zysk (strata) netto”

Podaj numer miesiąca, za który podałeś zysk*

12

Podaj wielkość sprzedaży od początku roku narastająco*

19,000

Znajdziesz ją w dokumencie Rachunek Zysków i Strat na początku w pozycji „Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi”

Podaj wielkość majątku firmy*

23000

Znajdziesz tę wielkość w Bilansie firmy jako „Aktywa razem”

Podaj kwotę własnych pieniędzy, jaką zainwestowałeś w firmę*

20000

Znajdziesz ją w Pasywach na górze pod pozycją „Kapitał (fundusz) własny”

WYNIKI I INTERPRETACJA

Na podstawie podanych danych rentowność sprzedaży wynosi:

12,37

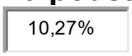
- **Jest to informacja o tym, jaką uzyskujesz wartość dodaną z każdej złotówki sprzedanego produktu lub usługi. Można powiedzieć, że są to środki, które będziesz mógł przeznaczyć na rozwój swojego przedsiębiorstwa, nieoczekiwany wzrost cen towarów i usług, które kupujesz, lub na podwyżki dla siebie lub pracowników.**
- **Ten wskaźnik pokazuje, jaką masz wypracowaną wartość marży netto. W podanym przykładzie jest ona powyżej odsetek bankowych za kredyt, które przeciętnie wynoszą ok. 10%. Dlatego przy pozytywnych pozostałych wartościach wskaźników warto rozważyć wzięcie kredytu i wykorzystanie efektu dźwigni finansowej. Zastosowanie dźwigni finansowej pozwala szybciej rosnąć przedsiębiorstwu.**

Na podstawie podanych danych obrotowość aktywów wynosi:

0.83

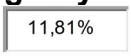
- **Jest to informacja o tym, ile razy w ciągu roku obracasz majątkiem firmy, czyli ile razy w ciągu roku składniki majątku zmieniają swoją postać na gotówkę.**
- **Wynik poniżej 1,0 nie jest dobrym wskaźnikiem zwiększającym rentowność zainwestowanych w firmę własnych pieniędzy. Żeby to zobaczyć, wystarczy pomnożyć marżę ze sprzedaży razy obrotowość majątku. Jak zobaczysz w wyniku poniżej, rentowność majątku jest niższa niż rentowność sprzedaży, przez co tracisz efekt uzyskany z marży sprzedaży. W takiej sytuacji efektywność zainwestowanych pieniędzy maleje tylko dlatego, że niezbyt efektywnie gospodarujesz majątkiem firmy.**
- **Można to zmienić, zmniejszając wielkość majątku firmy – wyprzedać niechodliwe zapasy, ściągnąć pieniądze z niezapłaconych przez klientów faktur, ostatecznie przyjrzeć się maszynom i urządzeniom, które nie generują przychodów, i ostatecznie sprzedać je, by służyły innym, a my będziemy mieli gotówkę, którą możemy zainwestować w bardziej potrzebne maszyny lub zwyczajnie wyjąć z firmy na prywatne potrzeby.**

Na podstawie podanych danych rentowność aktywów wynosi:



- **Ten wskaźnik rentowności aktywów przedsiębiorstwa pokazuje, ile procent zarabia każda złotówka zainwestowana w przedsiębiorstwo. Przeciętnie w ubiegłym roku było to 5%, zatem masz wynik równy lub większy od tej wartości. Interpretacja tego wskaźnika polega na ocenie, czy jest on mniejszy, czy większy od wskaźnika rentowności aktywów innych przedsiębiorstw z branży.**
- **Czasem gdy wartość tego wskaźnika utrzymuje się na niezadowalającym poziomie, warto rozważyć istotne zwiększenie sprzedaży lub wycofanie jakiejś części kapitału z firmy, np. poprzez sprzedaż nieużywanego sprzętu, maszyn, niechodliwego towaru z magazynu. Zmniejszając wielkość aktywów, możemy osiągnąć zadowalający poziom rentowności aktywów, poprawiając tym samym sprawność organizacji i zarządzania firmą.**

Na podstawie podanych danych rentowność kapitału własnego wynosi:



- **Jak widać, rentowność kapitału własnego zainwestowanego w działalność gospodarczą jest wyższa niż proponowane przez PKO odsetki od Obligacji Państwowych, które w 2020 r. wynosiły 0,5%. Oznacza to, że swoje pieniądze zainwestowałeś w dochodową działalność gospodarczą.**
- **Dzięki temu zarabiasz więcej, niż jest w stanie zaproponować PKO. Ryzyko prowadzenia przedsiębiorstwa opłaciło się. Warto rozważyć zainwestowanie większych pieniędzy po to, by zwiększyć skalę działania i zarobić jeszcze więcej.**

Na podstawie podanych danych kapitał własny zaangażowany w przedsiębiorstwie wynosi:



- **To ilość pieniędzy, która mogłaby pozostać w Twoich rękach gdybyś sprzedał wszystko, co masz w firmie, i oddał wszystkie pożyczone pieniądze. To, co by pozostało, byłoby właśnie kapitałem własnym.**

Na podstawie podanych danych kapitał zewnętrzny zaangażowany w przedsiębiorstwie wynosi:

3.000 zł

- **To ilość środków finansowych, jakie pozyskałeś z zewnątrz, np. od firmy leasingowej, banku, pożyczkodawcy, inwestora.**

Wnioski

Postanowiliśmy **sprawdzić wskaźniki finansowe mówiące o płynności**, które po obliczeniu przedstawiły nam następujące wyniki:

- **wskaźniki płynności bieżącej = 4,6,**
- **wskaźniki płynności szybkiej = 2,6,**
- **wskaźniki płynności natychmiastowej = 0,07.**

Wydawało się, że to **doskonały poziom wskaźników finansowych** w stosunku do zalecanych, ponieważ zalecane wielkości wskaźników finansowych to:

- **płynność bieżąca = 2,0,**
- **płynność szybka = 1,2,**
- **płynność natychmiastowa = 0,2,**

…dopóki nie odkryliśmy, że na doskonały **wynik wskaźnika płynności bieżącej i szybkiej mają wpływ zapasy gromadzone od 10 lat**. Po takim okresie zapasy mogą nawet w połowie nie nadawać się do wykorzystania. W należnościach nie mogliśmy się doliczyć 0,5 mln luki pomiędzy księgowością a programem handlowym.

Wskaźnik płynności natychmiastowej zalecany wynosi 0,2, a w tym wypadku jego wartość 0,07 wyjaśniła nam, dlaczego od czasu do czasu pojawia się zadyszka finansowa **sygnalizująca możliwą upadłość firmy**, a objawiająca się tym, że zaczyna się wypłacanie wynagrodzenia pracownikom w dwóch ratach.

Zbadaliśmy również cykl obrotu gotówki w firmie i policzyliśmy, po ilu dniach pieniądze zainwestowane w surowce wracają do firmy w postaci gotówki zapłaconej przez odbiorców usług.

Do tego potrzebne nam było policzenie:

- cyklu obrotu zapasami w dniach,
- cyklu obrotu należnościami w dniach,
- cyklu obrotu zobowiązaniami w dniach.

Okazało się, jak daleko jesteśmy od **zalecanego poziomu zarządzania finansami przedsiębiorstwa**, w którym należności są równe zobowiązaniom. Bo pieniądze zainwestowane w materiały i surowce wracają do firmy dopiero po 120 dniach.

Wpływ na taki długi cykl konwersji gotówki ma częste płacenie zaliczek i przedpłat dostawcom i niemożność wynegocjowania terminów płatności od klientów krótszych niż 60 lub 90 dni.

Wyliczyliśmy też na podstawie danych księgowych, że przy średniej sprzedaży 20 tys. dziennie firma – by nie utracić płynności – potrzebuje na swoje utrzymanie kapitału w wysokości 2,4 mln zł. Musi go pozyskać z linii kredytowej lub od dostawców, a w ostateczności dołożyć własnych pieniędzy.

W rezultacie naszych obliczeń oraz wspólnych dyskusji o możliwych **scenariuszach zarządzania finansami przedsiębiorstwa** i ich konsekwencjach dla firmy i jej właściciela właściciel podjął następujące kroki **chroniące przed upadłością firmy**:

a) wydłużył o 14 dni terminy płatności swoim dostawcom, zaciągając tym samym natychmiastowy kredyt kupiecki;
b) uczynił jednego z pracowników bezpośrednio odpowiedzialnym za terminowy spływ należności do firmy, co jest kontrolowane wskaźnikiem obrotu należności;
c) wprowadził nieprzekraczalny poziom przeterminowanych należności w wysokości maks. 100 tys. Po przekroczeniu limitu na koniec miesiąca pracownik odpowiedzialny nie otrzymuje premii;
d) uruchomił wyprzedaż z magazynu towaru o wątpliwej przydatności, odzyskując w ten sposób gotówkę;
e) rozpoczął starania o zwiększenie linii kredytowej, by wskaźnik płynności szybkiej wrócił do równowagi.

<warto było zrobić taką analizę>

Studium przypadku 5.

Strategia marketingowa

Wprowadzenie

Współczesna firma musi mierzyć się z wieloma wyzwaniami, w tym w zakresie przygotowania (modyfikacji) swojej strategii marketingowej. Zdajesz sobie sprawę, że prowadzenie biznesu jest uwarunkowane wieloma trendami i zmianami technologicznymi, które w istotny sposób determinują zachowania Twoich potencjalnych klientów. Globalizacja zmienia warunki prowadzenia biznesu…

Wiesz, że:

1. Przyszłość przedsiębiorczości, rozwój firm i ich ekspansja będzie oparta w dużym stopniu na wiedzy, umiejętnościach i **kompetencjach cyfrowych**. Najnowsze badanie IAB Polska – choć pokazuje, że narzędzia online są coraz częściej używane w prowadzeniu biznesu – wskazuje również na wciąż niewykorzystany przez polskich przedsiębiorców potencjał, szczególnie w przypadku MŚP.
2. Obecność przedsiębiorstwa w sieci nie może się już ograniczać do posiadania strony WWW, skrzynki e-mail czy profilu w serwisie społecznościowym. W obliczu postępującej cyfryzacji i na progu Internetu Wszechrzeczy, które będą kluczowymi motorami rozwojowymi gospodarki przyszłości, **cyfrowa edukacja przedsiębiorstw** staje się więc podstawową potrzebą. Dzięki niej polski biznes będzie mógł się dynamicznie rozwijać, konkurować z europejskimi i globalnymi graczami oraz tworzyć nowe miejsca pracy[17].
3. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na stopniową adaptację narzędzi cyfrowych wśród polskich przedsiębiorców, wciąż jednak ich potencjał nie jest w pełni wykorzystany. Wśród narzędzi komunikacji z klientami wciąż dominuje poczta elektroniczna,

[17] Na podstawie: Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

zaobserwowano jednak wzrost znaczenia serwisów społecznościowych. Odnotowano także większą popularność **komunikacji w wersji mobilnej**, jednak jedynie 32% firm zadeklarowało posiadanie mobilnej wersji strony WWW, co w dobie popularności smartfonów może przekładać się na małą konkurencyjność i związaną z tym utratę potencjalnych klientów[18].

4. Wśród najbardziej popularnych **narzędzi marketingu online** należy wymienić reklamę graficzną oraz *e-mail marketing*. Oczywiście stopień wykorzystania zdobyczy cyfrowych jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa. Przykładem może być posiadanie podstawowego narzędzia komunikacji, jakim jest strona internetowa. O ile w dużych przedsiębiorstwach odsetek firm posiadających własną witrynę przekracza 90%, o tyle udział ten zmniejsza się stopniowo proporcjonalnie do liczby zatrudnionych.
5. Nową tendencją w rozwoju biznesu i jego konkurencyjności jest ***marketing automation*** – to segment systemów informatycznych służących zarządzaniu marketingiem i sprzedażą. System ten usprawnia, automatyzuje i mierzy wszystkie działania marketingowo-sprzedażowe, równocześnie łącząc je z indywidualnym odbiorcą i ich efektem. Głównym celem automatyzacji marketingu i sprzedaży jest zwiększenie wolumenu sprzedaży poprzez idealne dopasowanie wysyłanych komunikatów do potrzeb, zainteresowań i możliwości potencjalnych klientów. Marketing automation to rodzina systemów służących do automatyzacji działań marketingowych i sprzedażowych. Potrzeba ich powstania może sięgać słynnego już zdania wypowiedzianego przez Johna Wanamakera, jednego z pionierów współczesnego marketingu. Problem dokładnego określenia efektów realizowanych działań chociażby pod postacią wskaźnika ROI towarzyszy nam do dzisiaj. Według badan IBM CMO Study 2012 tylko 44% dyrektorów marketingu jest obecnie gotowych do przedstawienia wskaźników ROI dla prowadzonych działań marketingowych. Brak możliwości potwierdzenia efektów własnej pracy to prawdziwa bolączka marketingu i jeden z głównych powodów, dla których 100% prezesów firm pierwszych cięć dokona właśnie w dziale marketingu[19].

[18] Na podstawie: P. Kolenda, Badanie IAB „Biznes w sieci", przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

[19] Marketing Automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po Marketingu, www.salesmanago.pl.

6. **Cyfrowa rewolucja** w istotny sposób będzie kształtować współczesny biznes, jego modele oraz sposób zarządzania firmą. Istotne zmiany obejmą takie zjawiska jak: cyfrowe modele biznesowe, robotyka, sztuczna inteligencja, Internet Rzeczy i technologie teleinformatyczne. Dzięki umiejętności analizy różnorodnych typów danych, wyciągania z nich wniosków i dostosowywania do bieżących realiów firma ma szanse być konkurencyjną i ekspansywną, a przez to lepiej dostosowaną do realiów współczesnego biznesu.
7. Już dzisiaj firmy mogą odnosić wielkie sukcesy rynkowe bez konieczności posiadania strategicznie ważnych dóbr. Uzyskują do nich dostęp poprzez **zbieranie i analizowanie dostępnych danych** lub np. za pośrednictwem ***crowdsourcingu***.
8. Coraz większe ilości danych i informacji są generowane i wymieniane na całym świecie z dużą szybkością i rotacją ich specyfiki. Prowadzi to do bardzo **szybkiego tempa zmian procesów biznesowych.** Wzrasta również **niepewność**, ponieważ zmienne stają się coraz trudniejsze do analizy i interpretacji, a przez to mnożą się nieporozumienia metodologiczne.

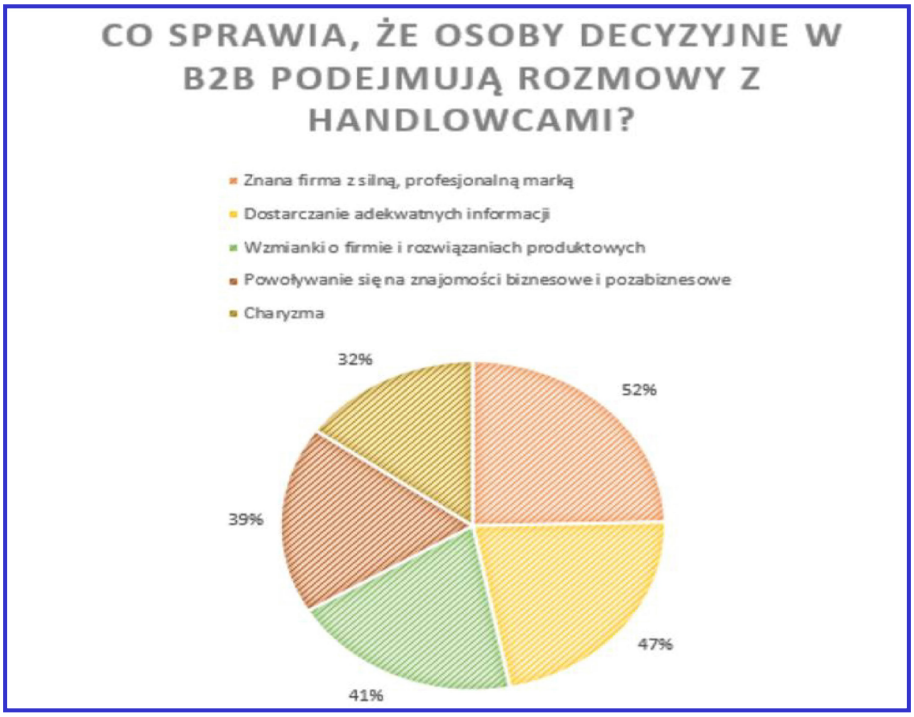
Rozwinięcie

Krok 1
Jak klienci reagują na komunikację internetową?

- **Upowszechnienie Internetu** sprawiło, że przedsiębiorstwa masowo zaczęły komunikować się z klientem poprzez to narzędzie. Jednak w praktyce natłok komunikacji sprzedażowo-reklamowej, często generycznej i mało ciekawej, bardzo szybko nauczył konsumentów jej unikania.
- W licznych badaniach rynkowych widać rosnące wskaźniki świadczące o **niechęci odbiorców do typowej reklamy** – bez względu na to, czy mówimy o telewizji, radiu czy Internecie. To właśnie ta niechęć powoduje trudności w zdobyciu klienta i przekonaniu go do siebie.
- Z drugiej strony **Internet w dalszym ciągu pozostaje prawdopodobnie jednym z najbardziej efektywnych i ekonomicznych kanałów komunikacji z odbiorcami oraz promocji marki.** Dlaczego? Jest istotną częścią naszego codziennego życia i pracy. Konsumenci są tu po prostu obecni. Ponadto dysponujemy mia-

rodajnymi narzędziami analitycznymi pozwalającymi optymalizować prowadzone działania i precyzyjnie targetować komunikację marketingową, obniżając koszty i zwiększając efekty.

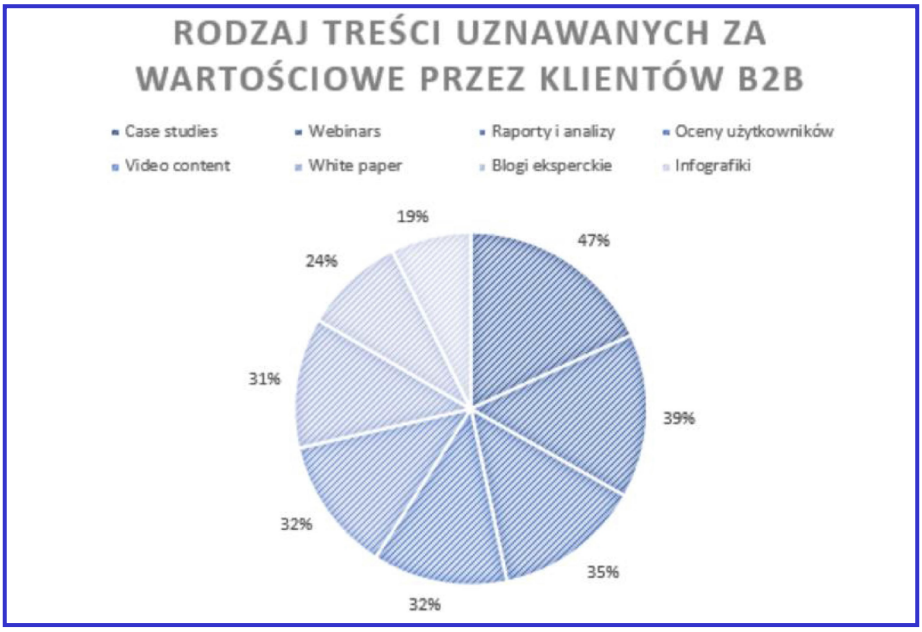
- Według przeprowadzonych badań jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzje o podjęciu interakcji z **marką (w sektorze B2B) jest jej znajomość i rozpoznawalność**. Konieczne jest zatem odpowiednie budowanie wizerunku, zasięgów i wiarygodności.



Źródło: LinkedIn, Marketing Charts.

- Te założenia można osiągnąć, skupiając się **działaniach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych**. W budowaniu relacji B2B, podobnie jak w marketingu kierowanym do klienta indywidualnego, dużą rolę będzie odgrywać Inbound Marketing. Jednym z jego filarów jest dostarczanie wartościowych treści. A te, jak pokazują przeprowadzone analizy, są poszukiwane przez klientów B2B. Zgodnie z Acquity Group State of B2B Procurement Study

94% klientów z tego sektora poszukuje informacji w sieci przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji, a 85% firm prowadzi działania *content marekting* (źródło: Hook Agency).



Krok 2
Czym jest i czym powinna być strategia marketingowa? Jak ją efektywnie tworzyć?

Strategia marketingowa oznacza zespół jasno określonych działań i zasad postępowania, które przedsiębiorstwo musi spełnić, aby efektywnie prowadzić swoją działalność i osiągnąć maksymalizację zysku. Jej formułowanie to proces decyzyjny polegający na wytyczeniu najistotniejszych problemów oraz określeniu sposobów ich rozwiązań.

Strategia marketingowa powinna być naszym **przewodnikiem**, który ma pomóc w wyborze, priorytetyzacji, planowaniu i realizacji projektów, aby wpłynąć na zyskowne działania klientów. Strategia to nic innego jak **plan działania** naszego biznesu.

W największym uproszeniu strategia marketingowa powinna zawierać **priorytety**, czyli najważniejsze cele, jakie chcecie osiągnąć, oraz **sposób ich realizacji**.

1. Cele marketingowe

Aby nie zginąć pod natłokiem „priorytetów", skupmy się na tym, co najważniejsze. To właśnie będą nasze **cele marketingowe**, czyli jeden z głównych elementów naszej strategii marketingowej.

Cele marketingowe:

- wyznaczają główny kierunek działania;
- są zbieżne z celami firmy / celami biznesowymi;
- są konkretne, mierzalne, realistyczne i ograniczone czasowo.

Aby zatem wyznaczyć cele marketingowe, zastanówmy się, **jakie mamy cele biznesowe** – to na ich podstawie wyznaczamy główne kierunki działania w naszym planie marketingowym. Jednymi z najpowszechniejszych celów biznesowych są np.:

- zwiększenie sprzedaży,
- rozwijanie świadomości marki,
- wejście na nowe rynki lub obszary,
- docieranie do nowych odbiorców,
- zwiększenie zysków.

Zastanów się:

- **Jakie są Twoje cele biznesowe?**

Gdy cele biznesowe są już określone, zastanówmy się, jak możemy wesprzeć ich realizację poprzez konkretne działania marketingowe. Jeśli np. jesteś początkującym przedsiębiorcą i jednym z Twoich największych celów na najbliższy kwartał jest zwiększenie świadomości Twojej marki wśród potencjalnych klientów, to wspierającymi celami marketingowymi mogą być tutaj np.:

- dotarcie i pozyskanie nowych obserwatorów w mediach społecznościowych,
- zaprezentowanie biznesu na branżowych targach,
- wystąpienie z eksperckimi artykułami w prasie branżowej, na portalach lub blogach.

Zastanów się:

- **Jakie są Twoje cele marketingowe?**

Wypisz 2–3 najważniejsze w tej chwili dla Ciebie cele marketingowe, które wspierają / pomagają realizować Twoje cele biznesowe.

2. Analiza

Mamy wyznaczone cele i kolejnym elementem, który powinna zawierać nasza strategia marketingowa, jest **analiza**. Pomaga zrozumieć wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu.

Analiza SWOT jest podstawowym narzędziem do **tworzenia strategii marketingowej**. Dzięki niej rozpoznamy mocne i słabe strony naszej firmy, ale również wychwycimy szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Jeżeli wykorzystamy je w 100%, pozwoli nam to nie tylko **usprawnić działanie przedsiębiorstwa**, ale także **kreować efektywną strategię**, która odróżni firmę od konkurencji.

Samo określenie SWOT wywodzi się z języka angielskiego i jest akronimem czterech słów:
S – mocne strony (*Strenghts*),
W – słabe strony (*Weaknesess*),
O – szanse (*Opportunities*),
T – zagrożenia (*Threats*).

Mocne strony odwołują się do **czynników wewnętrznych**, czyli takich, dzięki którym firma będzie wyróżniała się na tle innych. Przykładem może być unikatowy wprowadzany produkt czy też duże zaplecze wiedzy zespołu.

Słabe strony, analogicznie do mocnych, zaliczają się do **czynników wewnętrznych**. Tutaj trzeba spojrzeć obiektywnie na rzeczywiste wady naszej firmy. Takimi minusami mogą być np. brak dostępu do nowych technologii albo mała wiedza właściciela na temat branży.

Szanse wynikają z **czynników zewnętrznych**, które mogą sprzyjać rozwojowi biznesu, może to być chociażby moda wśród konsumentów, prostym przykładem jest boom na ekożywność, który przywędrował wraz z zachodnim trendem na zdrowy tryb życia.

Zagrożenia z kolei również pojawiają się jako **czynnik zewnętrzny**. Trzeba przeanalizować, jakie niebezpieczeństwa wynikają np. z działalności konkurencji. W tym miejscu należy zastanowić się nad załamaniami rynku; jeżeli biznes jest niszowy – pomyśleć nad zmieniającym się trendami w społeczeństwie lub o zmieniającym się prawie.

Analiza SWOT jest idealnym rozwiązaniem dla istniejących firm, które np.:

- chcą odkryć nowe ścieżki rozwoju;
- właśnie podejmują decyzje odnośnie do dalszej strategii firmy;
- planują zmianę niektórych obszarów działalności;
- wymagają rozpoznania sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy, potrzebnej do usunięcia ewentualnych usterek.

Początkującemu przedsiębiorcy może się wydawać, że skrupulatnie przeanalizował swój pomysł na biznes i że nic nie umknęło jego uwadze. Nic bardziej mylnego. Jeżeli nasz biznes jest w stanie surowym, to analiza SWOT będzie idealna do:

- tworzenia fundamentu dla biznesplanu;
- podsumowania wiedzy; ujawnienia tego, co wcześniej było niewidoczne;
- skoncentrowania na najważniejszych bodźcach rzutujących na działanie biznesu;
- podjęcia myślenia strategicznego.

Co powinna zawierać analiza?

W tym punkcie chodzi o to, aby wziąć pod lupę nasze dotychczasowe działania marketingowe i jeszcze na etapie planowania sprawdzić, gdzie kryją się luki, które możemy mądrze wykorzystać.

Strategia marketingowa – analiza (pytania pomocnicze)
MOCNE STRONY **– narzędzia?** **– unikatowe wyróżniki?** **– zasoby (ludzie + czas)** **– Twoja „publiczność” (np. zaangażowani fani w *social mediach*?)**

SŁABE STRONY **– jakie ulepszenia możemy wprowadzić?** **– co teraz nie idzie tak dobrze?** **– jakie ograniczenia technologiczne mogą uniemożliwić nam osiągnięcie celu?**
SZANSE **– jakich treści nie publikuje nasza konkurencja?** **– jakich wartości nie komunikuje konkurencja?** **– jakie nowe trendy możemy wykorzystać?** **– co możemy zrobić, aby uzyskać lepsze wyniki / zoptymalizować pracę?**
ZAGROŻENIA **– jakie warunki rynkowe (lub nastroje odbiorców) mogą uniemożliwić nam osiągnięcie celu marketingowego?** **– jakie działania mamy zbieżne z konkurencją?** **– co nasza konkurencja robi lepiej niż my?**

Zastanów się i wypisz np. 2–3 mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia w Twoich działaniach marketingowych. Poniżej znajdziesz prosty przykład:

Strategia marketingowa – przykładowa analiza
MOCNE STRONY **– narzędzia pomagające w optymalizacji pracy,** **– zaangażowani odbiorcy w *social mediach*,** **– dobrej jakości treści na firmowej stronie.**
SŁABE STRONY **– za rzadko publikujemy nowe treści,** **– potrzebujemy lepszej strategii dystrybucji treści w Internecie,** **– brak działań poza Internetem.**
SZANSE **– konkurencja również nie działa poza Internetem,** **– konkurencja nie eksploruje nowych kanałów dotarcia do klientów w Internecie.**
ZAGROŻENIA **– wszyscy konkurenci publikują wpisy na firmowych blogach i *social mediach*,** **– konkurencja ma lepszą pozycję SEO na kluczowe frazy.**

3. Grupa docelowa

Kolejny element, który powinna zawierać Twoja strategia marketingowa, to grupa docelowa. **Grupa docelowa** to w sporym uproszczeniu Twoi klienci, zainteresowani tym, co oferujesz, których możesz do siebie przyciągnąć swoimi działaniami marketingowymi.

Jak zdefiniować grupę docelową?

Twoim celem jest przyciągnięcie większej liczby klientów, którzy mają **podobne cele, aspiracje, problemy i wyzwania.** Aby to zrobić, musisz lepiej ich poznać i odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań.

Czy wiesz:

- Kim są Twoi klienci?
- W jakim są wieku?
- Jak się o Tobie dowiedzieli? Gdzie znaleźli informację o Twoim biznesie i usługach?
- Co myślą o Twoich produktach / usługach?
- Jakie znają alternatywy dla Twoich produktów / usług?

Tworzenie persony

Kolejnym istotnym elementem w tworzeniu grupy docelowej jest tworzenie person. **Persona to po prostu wyobrażenie o Twoim potencjalnym kliencie, które ma Ci pomóc w zbudowaniu komunikatu na temat Twojej oferty**, jakim chcesz się z tym klientem podzielić. Dzięki temu możesz lepiej i bardziej konkretnie sformułować odpowiedni przekaz.

Jak zbudować personę?

W skrócie – im więcej szczegółów pozwalających poznać potencjalnego klienta, tym lepiej. W sieci znajdziesz wiele szablonów do tworzenia person, a w każdym z nich zazwyczaj powtarzają się następujące elementy:

- imię i nazwisko,
- płeć,
- wiek,
- zawód,
- zakres obowiązków,
- wielkość firmy, w jakiej pracuje,
- miejsce zamieszkania,

- ulubione blogi, serwisy, kanały YT, seriale,
- sposób spędzania wolnego czasu,
- powód, dla którego szukają rozwiązania (Twojego produktu / usługi),
- powód, dla którego wybierają Twój produkt lub usługę,
- korzyści, jakie uzyskują z Twojego produktu lub usługi,
- najbliżsi konkurenci, których by rozważyli,
- cytat klienta (napisany przy użyciu popularnych słów).

4. Kanały komunikacji marketingowej

Każda strategia marketingowa zawiera także **kanały komunikacji marketingowej, czyli metody lub platformy wykorzystywane w działaniach marketingowych**, np.

- **Cyfrowe kanały marketingowe**: strony internetowe, media społecznościowe, poczta e-mail, aplikacje itp.
- **Offline'owe kanały marketingowe**: reklamy banerowe, czasopisma, broszury itp.
- Poniżej znajdziecie jedynie garść przykładowych kanałów komunikacji marketingowej (i to w bardzo ogólnej klasyfikacji):
  - afiliacja,
  - aplikacje,
  - blogi,
  - strony internetowe,
  - *newslettery*,
  - *social media,*
  - wydarzenia i konferencje,
  - reklamy w TV,
  - wideo online,
  - Google Ads,
  - Facebook Ads / SM ads,
  - relacje prasowe,
  - kody QR,
  - *chatboty*,
  - *webinary*,
  - reklamy drukowane,
  - reklamy w radiu,
  - katalogi,
  - ulotki,
  - broszury,

- SMS-y,
- *eventy* PR,
- SEO,
- tagi RFID,
- *beacony*.

Czy istnieją uniwersalne kanały komunikacji marketingowej? Do nich z pewnością należą:

- strona internetowa / blog;
- *e-mail marketing* / baza maili pozyskana np. przez zapisy na *newsletter*;
- niezależnie od zmian algorytmu na Facebooku treści będą na Twojej stronie. Każdy, kto tam wejdzie, znajdzie na niej Twoją ofertę, kontakt itp. Podobnie z bazą mailową – umiejętnie budowana i angażowana za pomocą *newsletterów* publiczność potrafi odpłacić się niekiedy bardzo zadowalającą konwersją.

Inne kanały, którym warto się przyjrzeć i rozwijać, to:

- SEO / widoczność w wyszukiwarkach,
- *social media*,
- wideo / YouTube,
- w przypadku tych kanałów komunikacji marketingowej stosunkowo łatwo można **mierzyć efekty ich skuteczności**. Oferują także łatwy **dostęp do analityki i są dosyć wszechstronne** – możesz komunikować na nich wielokrotnie różnorodne informacje.

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)

Czyli skąd mamy wiedzieć, że nasze działania przynoszą jakiekolwiek efekty?

Kluczowymi wskaźnikami wydajności są dane, które bezpośrednio wskazują postęp w kierunku określonego celu. Innymi słowy, są to najważniejsze wartości pozwalające zrozumieć wpływ marketingu na rozwój biznesu.

KPI – jakie wybrać?

Przede wszystkim zastanów się, które wskaźniki są w danym momencie kluczowe dla Twojego biznesu (posłuż się ściągą, w której wypisałeś swoje najważniejsze cele biznesowe i marketingowe). Pamiętaj też, że wskaźniki te będą się zmieniać w miarę rozwoju Twojego biznesu.

KPI różnią się nie tylko w zależności od priorytetów danego biznesu, ale także np. od etapu rozwoju firmy. O ile dla początkujących biznesów istotne mogą być takie wskaźniki, jak wyświetlenia strony, obserwatorzy / fani w mediach społecznościowych, subskrybenci zapisani na *newsletter* czy zwiększona świadomość marki, o tyle dla dojrzalszych biznesów istotnymi KPI mogą być wygenerowane *leady*, konwersja czy dochód.

Zastanów się:

- **Jakie KPI są kluczowe dla Twojego biznesu na obecnym etapie rozwoju?**
- **Jakie KPI mogą być dla Ciebie kluczowe za pół roku?**

Plan działania

Każda strategia marketingowa to tak naprawdę priorytety na określony przedział czasowy oraz plan ich realizacji – czyli plan działania. Tutaj musisz zacząć po prostu od zastanowienia się:

- **Jakie działania marketingowe pomogą Ci w realizacji celów marketingowych?**
- **Które działania marketingowe wiążą się z Twoimi KPI?**

Krok 3

Masz wiedzę i teraz tworzymy plan strategii marketingowej dla naszej firmy produkującej kosmetyki. Jak się do tego zabrać?

PO PIERWSZE: Wizerunek marki i rozpoznawalność produktów

Zdobycie uwagi klientów w sektorze B2C jest trudne. A na rynku B2B, skąd pochodzi większość odbiorców firm produkcyjnych, jest jeszcze trudniej. Ich liczba jest bardziej ograniczona, z reguły już współpracują z wybranymi markami. Aby ich pozyskać, **konieczne jest zasygnalizowanie istnienia własnej marki na rynku**, **zbudowanie wiarygodnego wizerunku i rozpoznawalnych produktów**.

PO DRUGIE: Utrzymanie uwagi odbiorcy

Drugim czynnikiem determinującym konieczność promowania marki i produktów jest aktywność konkurencji. Jak wszyscy gracze na rynku, oni także działają w celu przyciągnięcia jak największej liczby odbiorców. Brak aktywnej postawy z twojej strony może doprowadzić do sytuacji, w której obecni klienci przejdą do konkurencji skuszeni

atrakcyjniejszą ofertą, promocjami czy komunikacją. W tym zakresie **marketing ma na celu utrzymanie ich przy marce i zbudowanie przywiązania**.

PO TRZECIE: Wizerunek pracodawcy

Trzeci aspekt to budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy. Aktualna sytuacja na rynku pracy jest dość specyficzna. Dynamicznie rosną oczekiwania pracowników, którym firmy nie zawsze są w stanie sprostać. Liczba doświadczonych, wysoko wykwalifikowanych specjalistów jest ograniczona. Do tego dochodzi duża rotacja pracowników i niewielkie przywiązanie do jednej firmy, co wymusza na pracodawcach wzmożone działania opierające się na budowaniu wizerunku. Z jednej strony Employer Branding **ma zachęcać kandydatów do zainteresowania się ofertą firmy, z drugiej – ułatwić dotarcie do określonej grupy poszukiwanych specjalistów**. A ponadto pozwala budować pozytywne relacje i silniejsze więzi z obecnie zatrudnionymi osobami.

Przede wszystkim należy pamiętać, że **nie można działać bez planu lub bezmyślnie podążać za tym, co robi konkurencja**. To, co sprawdza się u niej, nie oznacza, że zadziała także w Twojej firmie.

Pierwszym etapem powinno być zatem pozyskanie jak największej ilości danych o klientach, specyfice branży, działaniach konkurencji i panujących trendach. Tego rodzaju prace wstępne, poparte analizą danych, stanowią solidne podłoże pod planowanie przyszłych działań i podejmowanie decyzji biznesowych.

Pracę należy zacząć od przeprowadzenia niezbędnych analiz i ocen eksperckich, pośród których warto wymienić np.:

- analizę marki własnej i dotychczasowych działań marketingowych;
- analizę konkurencji bezpośredniej i pośredniej (przeprowadzonej np. na 4 markach);
- budowę biblioteki referencji zagranicznych (*benchmarking* konkurencji zagranicznej);
- **audyt SEO** (pomagający określić potencjalne problemy strony WWW i rekomendujący sposoby zwiększenie efektywności pozycjonowania);
- analizę UX (czyli audyt użytecznościowy, pomagający określić punkty strony WWW utrudniające i zniechęcające klientów do korzystania z serwisu).

Etap analityczny jest gorąco rekomendowany przez wszystkich specjalistów. Przy tak wymagającej rzeczywistości rynkowej błędem jest powierzanie decyzji biznesowych przeczuciom czy przypadkowi. Bazując na zgromadzonych informacjach i wyciągniętych wnioskach, należy opracować strategię marketingową.

Taki dokument prezentuje listę kluczowych zasad i wskazówek, pomagających planować działania promocyjne. Stosowanie się do informacji zawartych w strategii pozwala kreować jednorodną i spójną komunikację, opierającą się na specyfice marki i jej wartościach. W ten sposób budowany jest wizerunek marki jako silnej i rozpoznawalnej pośród odbiorców.

PO CZWARTE: Opracowywane strategie skupiają się na kilku kluczowych aspektach marketingu, takich jak:

- określenie celów działań,
- wyznaczenie metod pomiarów skuteczności,
- wyznaczenie grup docelowych i opisanie person,
- wyznaczenie zasad stosowania języka komunikacji i budowania komunikatów,
- Key Visual (czyli graficzny motyw przewodni dla materiałów promocyjnych i reklamowych),
- określenie komunikowanych wartości i przykładowych komunikatów reklamowych,
- rekomendacje narzędzi i kanałów marketingowych do wykorzystania w działaniach promocyjnych,
- sugerowanie koncepcji kampanii reklamowych, harmonogramy, „mediaplany" itp.

PO PIĄTE: Inbound Marketing.

Bez względu na to, czy mowa jest o klientach B2C czy B2B, Inbound Marketing powinien przyświecać niemal wszystkim Twoim działaniom promocyjnym. Mówiąc w skrócie – **jego mechanizmy zakładają podejmowanie takich działań i korzystanie z takich narzędzi, które zachęcą odbiorców do samodzielnego kontaktu z marką**. W czasach, kiedy konsumenci unikają komunikacji reklamowej i wzbraniają się przed wywieraną na nich presją zakupową, takie podejście staje się kluczowe dla odniesienia sukcesu i przebicia do świadomości odbiorcy.

Samodzielne podejmowanie interakcji pozbawione jest charakteru „nacisku", konsumenci zachowują poczucie niezależności, a to przekłada się na pozytywne postrzeganie marki.

Jak zatem przyciągnąć uwagę konsumentów? Nie istnieje jeden sprawdzony sposób. Klienci i ich potrzeby różnią się między sobą – dlatego tak potrzebne jest wspomniane gromadzenie danych, analizy i strategie. Inbound Marketing zakłada, że marka dostarcza odbiorcy treści i komunikację, które okażą się dla niego ciekawe i wartościowe. W ten sposób budowana jest świadomość marki i rozpoznawalność jej produktów.

Pamiętaj jednak, że Inbound Marketing nie mówi o tym, czy w działaniach marketingowych należy wykorzystywać Google Ads, Facebook Ads czy postawić na *content*. **Wskazuje natomiast na to, że marka powinna być obecna wszędzie tam, gdzie są jej klienci**, wyposażona w treści, których szuka i oczekuje.

PO SZÓSTE: Planując działania marketingowe, warto zagospodarować możliwie **szeroki zakres różnorodnych kanałów komunikacji**. W ten sposób maksymalizuje się zasięgi marki i szansę na zdobycie uwagi odbiorcy.

Ich dobór jest zawsze kwestią indywidualną marki i ustaleń na poziomie strategicznym z agencją marketingową. Wynikają one bezpośrednio z przeprowadzonych analiz i *benchmarkingów*, jednak w ogólnym ujęciu można przyjąć, że większa część wykorzystywanych kanałów i narzędzi promocji jest wspólna. Zmieniać się natomiast będzie nacisk kładziony na poszczególne z nich, zależny od biznesowych potrzeb.

Możemy teraz przyjrzeć się przykładowym zestawom działań, w zależności od nadrzędnego celu.

PO SIÓDME: Budowanie wizerunku i rozpoznawalności produktów

- ***Content*** – publikowany na różnych portalach, serwisach informacyjnych, blogach, także własnych; ma dostarczać użytkownikom wartościowych treści, specjalistycznej wiedzy czy rozrywki itd.
- ***Social media*** – *fanpage* jest jednym z podstawowych narzędzi komunikacyjnych w dzisiejszych czasach, służących do budowania zaangażowanego audytorium.

- **Social Media Ads, Google Ads** – reklamy wspierające budowanie zasięgów marki i jej rozpoznawalności pośród odbiorców – *social media* i Google to jedne z miejsc najczęściej odwiedzanych codziennie przez użytkowników na całym świecie. Dlatego warto w tym zakresie zadbać o odpowiednie i atrakcyjne formy i treści reklam, tak aby unikać generyczności i odpowiadać na potrzeby konsumentów.
- **SEO** – rozumiane jako szerokie spektrum działań mających na celu wywindowanie konkretnej strony WWW na jak najwyższe pozycje wyszukiwania przez określone frazy kluczowe.

PO ÓSME: Utrzymanie uwagi odbiorcy

- **Remarketing** – dzięki tej strategii możliwe jest odświeżanie marki w świadomości odbiorcy, za pomocą reklamy, która „podąża" za użytkownikiem, wyświetlając mu się w miejscach i na stronach, na których aktualnie przebywa.
- **Kampanie *newsletterowe*** – akcje mailingowe wysyłane do bazy własnych klientów. Odpowiednio przygotowane i atrakcyjne komunikaty cieszą się wysokimi wskaźnikami otwarć oraz CTR.
- **Okresowe promocje, wyprzedaże** – to klasyczna forma promocji marki i jej produktów w jej otoczeniu biznesowym. Obniżki cen każdorazowo stanowią silny bodziec zakupowy dla konsumentów – czy to B2C, czy B2B. Aby jednak informacja o takiej akcji dotarła do odpowiednich odbiorców, potrzebna jej reklama.
- **Budowanie bazy wiedzy eksperckiej czy prowadzenie bloga** – potrzeby zakupowe pojawiają się pośród klientów co jakiś czas. Lukę pomiędzy kolejnymi zamówieniami należy klientowi zagospodarować, tak aby miał cały czas kontakt z marką i o niej nie zapomniał, a tym samym nie przeszedł do konkurencji. Bardzo często firmy, aby pozostać w świadomości konsumentów, dostarczają im regularnie wartościowe treści – specjalistyczną wiedzę, profesjonalne poradnictwo czy materiały e-learningowe.

Wizerunek pracodawcy

- **Specjalny *landing page*** – w tym kontekście mówimy o stronie internetowej dotyczącej wyłącznie zagadnień związanych z budowaniem kariery pracowniczej oraz kreowaniem wyobrażeń o firmie jako dobrym pracodawcy. Strona taka stanowi atrakcyjną

wizytówkę marki i adresowana jest w szczególności do potencjalnych kandydatów.

- **Employer Branding** – to bardzo szeroki zbiór aktywności promocyjnych i autowizerunkowych, mających odpowiednio kierunkować postrzeganie firny przez jej otoczenie biznesowe – w szczególności pracowników i kandydatów. To w gruncie rzeczy odrębna gałąź marketingu podlegająca własnym zasadom i wymagająca własnego planowania. Narzędzia marketingowe w ramach EB to w dużej mierze dokładnie te same, które wykorzystywane są w przypadku „zwykłego" marketingu. Różnią się od nich treściami i targetowaniem.

PO DZIEWIĄTE: Skupiaj uwagę na szczegółach

W czasach szumu komunikacyjnego konieczne jest skupianie uwagi odbiorcy na szczegółowych zagadnieniach, którymi chcemy go zainteresować. Dlatego tak bardzo rośnie rola *landing pages*. Z jednej strony zgromadzone tam informacje, podane w atrakcyjnej formie, podkreślają wagę przekazywanych treści i silniej oddziałują na kognicję użytkownika. Z drugiej strony odseparowanie od informacji niezwiązanych z tematem chroni przed rozpraszaniem uwagi i ułatwia zapamiętywanie.

Ponadto w przypadku stron poświęconych karierom i ofertom pracy podkreślana jest „ważność" kandydata dla firmy. Pracodawca buduje w ten sposób określony świat przeżyć i skojarzenia z marką, stopniowo zdobywając zaufanie odbiorcy i przekonując go do rozpoczęcia pracy w nowej firmie.

Wyodrębnianie tego rodzaju stron z serwisu głównego marki to coraz częstsza praktyka, nie tylko u największych korporacji – chociaż to one zapoczątkowały ten trend i w naturalny sposób czerpią z tego największe benefity.

Nie ma jednego wzorca mówiącego o tym, jak strony dla kandydatów powinny być zbudowane, chociaż z pewnością należy wyróżnić kilka aktualnych trendów, które mogą posłużyć Wam jako inspiracje.

1. **Opinie pracowników o marce lub własnej pracy.** Wykorzystywana jest tutaj mechanika społecznej słuszności wyboru. Naturalni, prawdziwie żyjący pracownicy mają większą siłę oddziaływania niż „piękne" słowa marki jako takiej.
2. **Duże zdjęcia pracowników w codziennych sytuacjach.** W wyjątkowy sposób budują one określony (i zaplanowany) świat prze-

żyć w świadomości odbiorców. Należy unikać zdjęć *stockowych*, które odejmują „realności i naturalności" prezentowanym historiom. Za sukcesem marki będą natomiast stać zdjęcia dobrej jakości, estetyczne i prezentujące rzeczywistych ludzi w pracy.

3. **Oryginalność i marketingowy *vibe*.** Na każde stanowisko, na każdy dział w firmie należy popatrzeć w sposób marketingowy. Tak, jakby to był unikatowy produkt, który chcesz sprzedać na rynku komercyjnym (i tak w rzeczywistości jest!). Dlaczego kandydat miałby zdecydować się na podjęcie pracy akurat u Ciebie? Trzeba pamiętać, że mentalność odbiorców się zmienia – finanse już nie są najważniejszym i jedynym argumentem. Ludzie szukają czegoś więcej, czegoś wyjątkowego – pokaż, że znajdą to u Ciebie. Spraw, aby zamarzyli o zatrudnieniu w Twojej firmie. I na konkretnym stanowisku, które nawet jeśli jest identyczne jak w dziesiątkach innych przedsiębiorstw, u Ciebie musi brzmieć wyjątkowo.
4. **Należy używać języka, który z jednej strony pasuje do charakteru Twoje marki**, z drugiej strony inspiruje i pobudza wyobraźnię. Nie trzeba zawsze mówić dużo. Ale koniecznie trafnie.

PO DZIESIĄTE: Koszty

Zacznijmy od analiz i opracowania strategii, które najczęściej są pierwszym etapem prac z klientami. Zakładając, ze marka nie miała do tej pory tego rodzaju dokumentacji, konieczne jest jej wykonanie od samych podstaw. W pakiecie, który oferuje Ideo Force, zawarta jest m.in. **ocena ekspercka marki własnej klienta** i prowadzonych przez niego działań komunikacyjnych, ***benchmarking* 3 konkurencyjnych firm, opracowanie strategii komunikacji, dobór narzędzi marketingowych, określenie grup docelowych, nakreślenie Key Visuals, rekomendacje zmian i wskazanie potencjalnych newralgicznych punktów komunikacji.**

Wnioski

1) Podstawowym zadaniem strategii marketingowej jest wyróżnienie produktu w sposób, który najlepiej odpowiada na potrzeby klienta oraz daje przewagę w stosunku do konkurencji.
2) Jeśli chodzi o przykład odzieżowy, zakładamy, że tworzymy ofertę dla klientów *premium*. Zbadaliśmy ich potrzeby oraz proces

decyzyjny. Powiedzmy, że jedną z najważniejszych potrzeb jest niepowtarzalność i wyjątkowość projektów. Najlepiej, jeśli ich autorami byliby znani projektanci. Zatem zatrudniasz światowe sławy, które projektują wyjątkową kolekcję. Tworzysz nową markę odzieży luksusowej, wyróżniającą się unikatowymi wzorami, w odpowiednio wysokiej cenie.

3) Zatrzymajmy się w tym miejscu na chwilę. **Właśnie przeszliśmy przez uproszczony schemat budowania strategii marketingowej.** Czy pamiętasz, krok po kroku, w jaki sposób ją zbudowaliśmy?

Oto pytania, na jakie odpowiadamy sobie, konstruując strategię marketingową:

Krok 1	–	**gdzie działamy: analiza rynku i jego segmentów.**
Krok 2	–	**komu sprzedajemy: czyli segment docelowy i jego potrzeby.**
Krok 3	–	**konkurencja: analiza tego, w jaki sposób inni odpowiadają na potrzeby grupy docelowej**
Krok 4	–	**określenie, co jest naszą ofertą, co ją wyróżnia i za ile ją sprzedajemy.**

4) **Jakie korzyści odnosi firma mająca strategię marketingową?**

Po pierwsze, strategia marketingowa daje jasną informację, jak pozycjonować się w stosunku do konkurencji. Dzięki niej wiesz, dla jakiego segmentu klientów przeznaczona jest oferta, znasz potrzeby tego segmentu i odpowiadasz na nie w inny (lepszy) sposób.

Po drugie, strategia marketingowa daje spójne wytyczne dla wszystkich działań z zakresu tzw. 4P, czyli od kształtowania samego produktu i jego ceny po działania promocyjne i sprzedażowe. **Dzięki strategii marketingowej za każdym razem wiesz, co należy powiedzieć o produkcie, jakich argumentów użyć i które kanały dotarcia do klientów wybrać.**

Po trzecie, wracając do postawionego na samym początku pytania, dzięki posiadanej strategii wiesz, jak reagować na nowe ruchy rynku i konkurencji.

Pracując nad strategią marketingową, warto pamiętać, aby nie mylić celu ze środkiem. Częstym błędem jest definiowanie strategii jako celów biznesowych.

Tymczasem strategia nie odpowiada na pytanie, *ile* zarobimy w kolejnych latach, tylko *w jaki sposób* dojdziemy do tego celu. Dobra strategia pokazuje, jak osiągnąć cele przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów. Firmy, które strategii nie mają, często wybierają znacznie dłuższą i w efekcie bardziej kosztowną drogę do wypełnienia wyznaczonych celów.

Studium przypadku 6.

Wybór formy opodatkowania działalności gospodarczej

Wprowadzenie

Wybór formy opodatkowania dochodów, który powiązany jest z wyborem formy prawnej prowadzenia działalności, jest jedną z najważniejszych decyzji dla osób rozpoczynających, ale i prowadzących działalność gospodarczą.

Wybrana forma opodatkowania wpływa w istotny sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego obciążenia podatkowe. Wpływ ten obejmuje nie tylko wysokość ponoszonych obciążeń podatkowych, ale dotyczy również określonych konsekwencji dla wewnętrznej organizacji podmiotu, w tym konieczność prowadzenia przez podmiot gospodarczy określonych urządzeń księgowych czy rozwoju systemów informacyjnych i informatycznych w firmie. Konieczność spełniania wymagań związanych z opodatkowaniem podatkiem dochodowym zawiera również **interakcje z podmiotami otoczenia zewnętrznego** (urzędami administracji publicznej, firmami doradczymi).

Możliwość wyboru formy opodatkowania uzależniona jest od spełniania wielu szczegółowych przesłanek, a dokonuje się jej poprzez złożenie stosownego **oświadczenia w urzędzie skarbowym** właściwym dla miejsca zamieszkania podatnika. Jeżeli przed prowadzeniem działalności gospodarczej przedsiębiorca nie powiadomi właściwego urzędu skarbowego o wyborze formy opodatkowania, oznacza to, że będzie korzystał z opodatkowania w formie zasad ogólnych według skali podatkowej. W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w spółce zawiadomienie o wyborze formy opodatkowania składają wszyscy wspólnicy we właściwych dla nich miejscowo urzędach skarbowych.

WIESZ O TYM, ŻE…

Wybór określonej formy opodatkowania podatkiem dochodowym wpływa na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw.

Do podstawowych wymiarów tego wpływu zaliczono:

- **konieczność ponoszenia określonych obciążeń podatkowych; oznacza to, że podmiot uprawniony do pobierania podatków może stosować środki przymusu w celu wyegzekwowania od podatnika zobowiązanego do zapłaty podatku należnej jego kwoty;**
- **konieczność dostosowywania się do zmiennych przepisów prawa;**
- **konieczność zapewnienia odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, pozwalających na spełnienie wymogów przepisów podatkowych w zakresie podatku dochodowego; dotyczy to przede wszystkim ewidencjonowania zdarzeń gospodarczych, prowadzenia urządzeń księgowych, składania deklaracji;**
- **powyższe rozwiązania organizacyjne powodują dodatkowo konieczność wykorzystywania odpowiedniej infrastruktury, a przede wszystkim zastosowanie odpowiednich systemów informacyjnych, służących do gromadzenia, przetwarzania i upowszechniania różnorodnych informacji płynących z systemu rachunkowości na potrzeby różnorodnych odbiorców;**
- **formy opodatkowania podatkiem dochodowym wpływają również na rozwój interakcji pomiędzy małym lub średnim przedsiębiorstwem a jego otoczeniem bezpośrednim (urzędy administracji publicznej, firmy doradcze, kancelarie podatkowe).**

Rozwinięcie

Krok 1
Analizujesz ogólne zasady opodatkowania

- Podstawą opodatkowania na zasadach ogólnych jest dochód, a więc przychód osiągnięty z prowadzonej działalności pomniej-

szony o koszt jego uzyskania. Wybierając tę formę opodatkowania, przedsiębiorca ma możliwość skorzystania z wszelkich dostępnych ulg podatkowych i preferencji podatkowych.
- Nie ma potrzeby zgłaszania tej formy opodatkowania do urzędu. Jeżeli przedsiębiorca nie dokona w tym zakresie wyboru, to dochód z działalności będzie automatycznie opodatkowany na zasadach ogólnych – według skali podatkowej.

Skala podatkowa w 2020 r.

podstawa obliczenia podatku		**podatek wynosi**	
ponad	do		
	85 528,00 zł	17,00%	minus kwota zmniejszająca podatek
85 528,00 zł		15 395,04 zł + 32% nadwyżki ponad 85 528,00 zł	

- Kwotę podatku można obniżyć o ulgi i odliczenia, tj. darowizny, wydatki na Internet, rehabilitację, szkolenia uczniów, ulgę budowlaną, prorodzinną czy straty z lat ubiegłych. Ponadto możliwe jest odliczenie od podstawy opodatkowania zapłaconych składek ubezpieczeniowych, a od kwoty podatku zapłaconej kwoty składki na ubezpieczenie zdrowotne.
- Mały podatnik – podatnik, u którego wartość ze sprzedaży (wraz z kwotą należnego podatku od towarów i usług) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej 1 200 000 euro, oraz podatnicy rozpoczynający działalność gospodarczą mają możliwość wpłacać zaliczki kwartalne.

Rok	**Mały podatnik PIT**	
2018*	1 200 000 euro	5 176 000 zł
2019*	1 200 000 euro	5 135 000 zł

W obu przypadkach:
- obowiązek wpłacania zaliczki powstaje od miesiąca (kwartały), w którym dochody te przekroczyły kwotę powodującą obowiązek zapłacenia podatku;

- zaliczkę za ten miesiąc stanowi podatek obliczony od tego dochodu, według zasad określonych w art. 26, 27 i 27b ustawy o PIT (oznacza to, że możliwe jest już w zakresie zaliczek na podatek stosowanie ulg i odliczeń od dochodu oraz zapłaconej składki na ubezpieczenie zdrowotne, nie ma natomiast możliwości odliczenia ulgi prorodzinnej, abolicyjnych czy innych ulg odliczonych od podatku);
- zaliczkę za dalsze miesiące (kwartały) ustala się w wysokości różnicy pomiędzy podatkiem należnym od dochodu osiągniętego od początku roku a sumą zaliczek za miesiące (kwartały) poprzedzające.

Zalety i wady opodatkowania	
Zalety	**Wady**
• ulgi oraz odliczenia od dochodu i podatku; • prawo do wspólnego rozliczania z małżonkiem; • prawo do rozliczania jako osoba samotnie wychowująca dziecko; • możliwość skorzystania z kredytu podatkowego, który polega na zwolnieniu tzw. małych przedsiębiorców z obowiązku płacenia zaliczek w roku podatkowym następującym bezpośrednio po drugim roku podatkowym, jeśli trwał on krócej niż 10 pełnych miesięcy kalendarzowych, albo pierwszym roku podatkowym, jeśli trwał on co najmniej 10 pełnych miesięcy kalendarzowych; • możliwość odliczenia strat – jeśli, np. podatnik prowadzący działalność gospodarczą poniósł stratę w roku podatkowym, to ma prawo odliczyć ją od dochodu z tego samego źródła w najbliższych kolejno po sobie następujących 5 latach podatkowych, z tym że wysokość obniżenia z którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty.	• po przekroczeniu dochodu 85 528 zł przedsiębiorca jest zmuszony do zapłaty podatku dochodowego według stawki 32%.

Krok 2
Identyfikujemy wady i zalety opodatkowania według liniowej stawki 19%

- Forma ta jest prawie taka sama jak opisane wcześniej zasady ogólne według progresywnej skali podatkowej.
- Podstawowe różnice są dwie. Po pierwsze stawka podatku wynosi tutaj zawsze 19%, a podstawą jego opodatkowania jest dochód (czyli przychód pomniejszony o koszty jego uzyskania). Po drugie to, że podatnik wybierający opodatkowanie liniowym podatkiem dochodowym nie może korzystać z ulg i odliczeń.
- Żeby skorzystać z tego sposobu opodatkowania, przedsiębiorca musi spełniać kilka warunków. Między innymi nie może on w roku podatkowym ani w roku poprzedzającym wykonywać w ramach stosunku pracy usług na rzecz byłego pracodawcy w tym samym zakresie, w jakim zamierza prowadzić działalność gospodarczą opodatkowaną podatkiem liniowym.
- Podatnik, który zamierza płacić podatek liniowy, jest zobowiązany do złożenia właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego do 20 stycznia roku podatkowego pisemnego oświadczenia o wyborze tego sposobu opodatkowania dochodów. Jeżeli podatnik rozpoczyna działalność gospodarczą w trakcie roku podatkowego, to oświadczenie o wyborze tej formy opodatkowania dochodu powinno być złożone do dnia rozpoczęcia działalności, nie później niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu.

Zalety i wady podatku liniowego	
Zalety	**Wady**
• stała stawka podatku bez względu na wysokość dochodu, • możliwość skorzystania z kredytu podatkowego, • możliwość odliczania od dochodów strat z lat ubiegłych.	• brak prawa do korzystania z kwoty wolnej od podatku i części odliczeń (np. tzw. ulgi na dziecko), • brak prawa do wspólnego rozliczania z małżonkiem oraz w sposób przewidziany dla samotnych rodziców.

Krok 3
KPiR – Księga Przychodów i Rozchodów

- Jedną z najpopularniejszych form prowadzenia księgowości wśród małych podatników rozliczających się na zasadach ogólnych lub liniowo jest księga przychodów i rozchodów. W **KPiR** ujęciu podlegają wszystkie przychody oraz koszty związane z przedmiotem działalności, otrzymane lub poniesione w okresie jej prowadzenia.
- Warunkiem koniecznym, jaki należy spełnić, aby móc prowadzić ewidencję w formie **księgi przychodów i rozchodów**, jest to, że przychód netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za poprzedni rok podatkowy (2019) nie przekroczył równowartości 2 000 000 euro. Przychód przekraczający tę kwotę uniemożliwia prowadzenie uproszczonej księgowości ze względu na ustawowy obowiązek prowadzenia pełnej księgowości.
- Istnieje możliwość zwolnienia od prowadzenia takiej księgowości w takich sytuacjach jak: stan zdrowia i wiek osoby prowadzącej działalność gospodarczą oraz rozmiar i rodzaj prowadzonej działalności.
- Zwolnienie następuje na wniosek podatnika, który należy złożyć w urzędzie skarbowym nie później niż 30 dni przed rozpoczęciem miesiąca, od którego nie chcemy już prowadzić uproszczonej formy księgowości.
- Prowadzenie ewidencji w formie uproszczonej za pomocą księgi przychodów i rozchodów opiera się na konkretnych zasadach, które wiążą podatników korzystających z księgowości w takiej formie.

Krok 4
Analizujemy uproszczone formy opodatkowania – ryczałt od przychodów ewidencjonowanych i karta podatkowa

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych formą opodatkowania niektórych przychodów przez osoby fizyczne.

- Opodatkowaniu w tej formie mogą podlegać **przychody (dochody)** osiągane przez:
  a) osoby, które prowadzą pozarolniczą działalność gospodarczą;
  b) osoby, które osiągają przychody z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podob-

nym charakterze, jeżeli umowy te nie są zawierane w ramach prowadzonej pozarolniczej działalności gospodarczej;
c) osoby, które osiągają przychody ze sprzedaży przetworzonych w sposób inny niż przemysłowy produktów roślinnych i zwierzęcych w ograniczonym zakresie;
d) duchownych.

- Podstawowym kryterium rozliczania się z urzędem skarbowym za pomocą ryczałtu jest **wysokość osiąganych przychodów**. Ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych mogą być opodatkowani podatnicy, u których wysokość przychodów w poprzednim roku podatkowym nie przekracza 250 000 euro. W 2020 r. limit uprawniający do rozliczania się ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych na podstawie kursu euro na pierwszy dzień roboczy października, opublikowanego w tabeli kursów średnich, wynosi 1 069 875,00 zł.
- Istnieje **grupa podmiotów gospodarczych**, które nie mogą opłacać podatku w formie ryczałtu. Można wymienić kilka przesłanek uniemożliwiających skorzystanie z tej formy opodatkowania:
  a) niemożność wyboru ryczałtu w ciągu roku podczas prowadzenia działalności. Taką formę opodatkowania można wybrać albo przy zakładaniu firmy, albo na początku każdego roku podatkowego;
  b) uzyskanie w poprzednim roku podatkowym przychodów odpowiadających co najmniej równowartości 250 000 euro;
  c) zgodnie z art. 8 ust. 1 ustawy o ryczałcie ewidencjonowanym opodatkowaniu ryczałtem nie podlegają przedsiębiorcy osiągający przychody z:
     – prowadzenia aptek,
     – działalności w zakresie udzielania pożyczek pod zastaw,
     – 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:
     – lekarza,
     – lekarza stomatologa,
     – lekarza weterynarii,
     – technika dentystycznego,
     – felczera,

  - pielęgniarki,
  - tłumacza,
  - korepetytora.
- Z tej formy opodatkowania nie mogą skorzystać podatnicy, którzy wytwarzają **wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym**, z wyjątkiem wytwarzania energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii.
- Następne wykluczenie dotyczy **podatników zmieniających działalność w roku podatkowym**; otóż jeśli podatnik w danym roku podatkowym zmienia działalność:
  a) z samodzielnej na prowadzoną w formie spółki z małżonkiem
  b) ze spółki z małżonkiem na prowadzoną samodzielnie przez jednego lub każdego z małżonków
  c) z prowadzonej samodzielnie przez małżonka na prowadzoną samodzielnie przez danego małżonka, a małżonek (lub małżonkowie) przed zmianą opłacali podatek dochodowy na ogólnych zasadach.
- Podatnicy, którzy chcą się rozliczać za pomocą ryczałtu, muszą złożyć do urzędu skarbowego właściwego według miejsca zamieszkania **oświadczenie o wyborze tej formy opodatkowania na dany rok podatkowy**;.
- Od 1 stycznia 2019 r. podatnik może dokonać ostatecznego wyboru formy opodatkowania do 20 dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym podatnik osiągnął pierwszy w roku podatkowym przychód, albo do końca roku podatkowego, jeżeli pierwszy przychód został osiągnięty w grudniu roku podatkowego.
- **Podstawowe stawki ryczałtu**:
  a) 20% – w zakresie wolnych zawodów;
  b) 17% – za świadczenia niektórych usług niematerialnych (pośrednictwa w sprzedaży hurtowej, wynajmu samochodów osobowych);
  c) 12,5% – od przychodów z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze od nadwyżki ponad 100 000 zł;
  d) 8,5% – od przychodów m.in. z działalności usługowej, w tym od przychodów z działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%, od przychodów z tytułu najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze do kwoty 100 000 zł;

e) 5,5% – m.in. z działalności wytwórczej, robót budowlanych;
f) 3,0% – m.in. z działalności usługowej w zakresie handlu, za świadczenia usług związanych z produkcją zwierzęcą;
g) 2% – ze sprzedaży przetworzonych w sposób inny niż przemysłowy produktów roślinnych i zwierzęcych.

- **Podstawę opodatkowania ryczałtem stanowi przychód**. Podatnik nie może uwzględnić w swoich rozliczeniach kosztów uzyskania przychodów, może natomiast dokonywać odliczeń od przychodu, np. zapłaconych składek na ubezpieczenie społeczne. Podatnik rozliczający się ryczałtem ewidencjonowanym jest zwolniony z obowiązku prowadzenia księgi przychodów i rozchodów, w zupełności wystarczy uproszczona ewidencja przychodów.
- Podatnicy oraz spółki, których wspólnicy są opodatkowani w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, mają **obowiązek prowadzić i przechowywać dowody zakupu towarów, prowadzić wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych oraz odrębnie za każdy rok podatkowy ewidencję przychodów**.

Zalety i wady ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych	
Zalety	**Wady**
• ilość dokumentacji podatkowej jest ograniczona; • można (po spełnieniu określonych warunków) opłacać zryczałtowany podatek w okresach kwartalnych; • zapłata podatku uzależniona od uzyskiwania przychodu, gdy brak przychodu – podatnik nie płaci podatku, polecany przy niskich kosztach uzyskiwania przychodów, zwłaszcza przy świadczeniu usług, gdy wkład niematerialny stanowi największy składnik usługi; • można odliczyć stratę z lat ubiegłych od dochodów; • można skorzystać z ulg podatkowych (z wyjątkiem ulgi na dzieci oraz na ulgi na nowe technologie); • można skorzystać z kredytu podatkowego.	• brak nie ma możliwości zrzeczenia się ryczałtu w trakcie roku podatkowego; • brak prawa do rozliczenia się wspólnie z małżonkiem; • nie można skorzystać z ulgi na dzieci oraz ulgi na nowe technologie.

Karta podatkowa

- Karta podatkowa jest **szczególną postacią zryczałtowanego podatku dochodowego od osób fizycznych**. Ta forma opodatkowania przeznaczona jest **dla osób fizycznych prowadzących indywidualną działalność gospodarczą oraz dla spółek cywilnych osób fizycznych**.
- Przedsiębiorca korzystający z karty podatkowej **nie jest zobligowany do prowadzenia księgowości, a rachunki wystawia się tylko na żądanie klienta**. Podatnicy powinni przechowywać kopie tych dokumentów w okresie 5 lat podatkowych.
- Podatnicy opodatkowani w formie karty podatkowej **są zwolnieni od obowiązku prowadzenia ksiąg, składania zeznań podatkowych, deklaracji o wysokości uzyskanego dochodu oraz wpłacania zaliczek na podatek dochodowy**.
- Zgodnie z zał. 3 ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym z karty podatkowej mogą korzystać ci **podatnicy, którzy prowadzą działalność**:
  a) usługową lub wytwórczo-usługową;
  b) usługową w zakresie handlu detalicznego żywnością, napojami, wyrobami tytoniowymi, a także kwiatami, z wyjątkiem napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%;
  c) usługową w zakresie handlu detalicznego artykułami nieżywnościowymi, z wyjątkiem handlu paliwami silnikowymi, środkami transportu samochodowego, częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych, ciągnikami rolniczymi i motocyklami oraz z wyjątkiem handlu artykułami nieżywnościowymi objętego koncesjonowaniem;
  d) gastronomiczną, jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%;
  e) w zakresie usług transportowych wykonywanych przy użyciu jednego pojazdu;
  f) w zakresie usług rozrywkowych;
  g) w wolnych zawodach;
  h) w zakresie opieki nad dziećmi i osobami chorymi.
- Aby skorzystać z opodatkowania w formie karty podatkowej, konieczne jest złożenie wniosku **PIT-16** do właściwego urzędu skarbowego nie później niż do 20 stycznia roku podatkowego, a jeżeli podatnik rozpoczyna działalność w trakcie roku podatkowego – przed rozpoczęciem działalności. Naczelnik urzędu skarbowe-

go wydaje decyzję ustalającą wysokość podatku dochodowego w formie karty podatkowej odrębnie na każdy rok podatkowy.

- Na **wysokość podatku składają się różne czynniki**, dlatego też podatnik nie jest jej w stanie samodzielnie ustalić. W głównej mierze wpływ na nią ma przedmiot prowadzonej działalności. Pod uwagę brana jest m.in. liczba zatrudnionych pracowników, a także liczba mieszkańców miejscowości, gdzie prowadzona jest działalność.
- Podatek dochodowy w formie karty podatkowej **podatnik obniża o kwotę składki na powszechne ubezpieczenie zdrowotne** opłaconej w roku podatkowym zgodnie z przepisami o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, o ile nie została odliczona od podatku dochodowego.
- Podatnik opodatkowany w formie karty podatkowej ma **obowiązek wpłacania podatku dochodowego w formie karty podatkowej do dnia 7 każdego miesiąca** za miesiąc ubiegły. Podatek może być obniżony o kwotę ubezpieczenia zdrowotnego, płaconą w roku podatkowym, pod warunkiem że nie została odliczona od podatku dochodowego. Odliczenie to nie może przekroczyć kwoty 7,75% podstawy wymiaru składek.

Zalety i wady – karta podatkowa	
Zalety	**Wady**
zwolnienie z: • prowadzenia ksiąg podatkowych; • składania zeznań podatkowych i deklaracji o wysokości uzyskanych dochodów; • wpłacania zaliczek na podatek; • kwota podatku jest niezmienna, niezależna od osiąganych przychodów i ponoszonych kosztów.	• nie można łączyć dochodów opodatkowanych w formie karty podatkowej z innymi dochodami; • podatek trzeba zapłacić również wtedy, gdy nie ma przychodów, a prowadzona działalność przynosi straty; • nie ma możliwości rozliczania się wspólnie z małżonkiem ani w sposób przewidziany dla samotnie wychowujących dzieci; • nie można skorzystać z ulg podatkowych; • karta podatkowa to niska zdolność kredytowa.

Krok 5
Analiza porównawcza form opodatkowania działalności gospodarczej

ZAŁOŻENIA

Porównanie dotyczyć będzie podatnika świadczącego usługi kosmetyczne w miejscowości liczącej powyżej 50 000 mieszkańców, zatrudniającego 3 pracowników, który osiągnął dochód w wysokości 150 000 zł (przychód: 210 000 zł, koszty: 60 000 zł) oraz podatnika świadczącego usługi w małej miejscowości (poniżej 50 000 mieszkańców), zatrudniającego 1 pracownika, który to podatnik osiągnął dochód w wysokości 60 000 zł (przychód: 90 000 zł, koszty: 30 000 zł).

KALKULACJA

Forma opodatkowania (rok 2018)	ponad 50 000 mieszkańców, 1 pracownik	5000–50 000 mieszkańców, 1 pracownik	ponad 50 000 mieszkańców, 3 pracowników	5000–50 000 mieszkańców, 1 pracownik
Karta podatkowa	412,00 * 12 = 4944,00 zł	371,00 * 12 = 4452,00 zł	672,00 * 12 = 8064,00 zł	620,00 * 12 = 7440,00 zł
	Po odliczeniu składki zdrowotnej 7,75% podstawy (12 miesięcy 2018 r. = 3286,60 zł)			
	1657,49 zł	1165,40 zł	4777,40 zł	4153,40 zł
Podatek liniowy	odliczenia społeczne: 10 100,94 zł odliczenia zdrowotne: 3286,60 zł przy dochodzie 150 000,00 zł 150 000,00 – 10 100,94 = 139 899,06 139 899,06 * 19% = 26 580,82 26 580,82 – 3286,60 = 23 294,22 zł podatek dochodowy wynosi: 23 294,00 zł przy dochodzie 60 000,00 zł 60 000 – 10 100,94 = 49 899,06 49 899,06 * 19% = 9480,82 9480,82 – 3286,60 = 6194,22 zł podatek dochodowy wynosi: 6194,00 zł			

Zasady ogólne	odliczenia społeczne: 10 100,94 zł odliczenia zdrowotne: 3286,60 zł przy dochodzie 150 000,00 zł 150 000,00 – 10 100,94 = 139 899,06 85 528,00 * 18% = 15 395,04 139 899,06 – 85 528,00 = 54 371,06 (nadwyżka ponad 85 528,00) 54 371,06 * 32% = 17 398,74 15 395,04 + 17 398,74 = 32 793,78 32 793,78 – 3286,69 = 29 507,09 podatek dochodowy wynosi: 29 507,00 zł przy dochodzie 60 000,00 zł 60 000 – 10 100,94 = 49 899,06 49 899,06 * 18% = 8981,83 8981,83 – 3286,60 = 5695,23 5695,23 – 556,02 = 5139,21 podatek dochodowy wynosi: 5139,00 zł
Ryczałt ewidencjonowany	odliczenia społeczne: 10 100,94 zł odliczenia zdrowotne: 3286,60 zł przy dochodzie 150 000,00 210 000,00 – 10 100,94 = 199 899,06 199 899,06 * 8,5% = 16 991,42 16 991,42 – 3286,60 = 13 704,82 podatek dochodowy wynosi: 13 705,83 zł przy dochodzie 60 000,00 90 000,00 – 10 100,94 = 79 899,06 79 899,06 * 8,5% = 6791,42 6791,42 – 3286,69 = 3504,73 podatek dochodowy wynosi: 3505,00 zł

Wnioski

1. Wybierając formę opodatkowania, należy wziąć pod uwagę rodzaj działalności, koszty, jakie podatnik będzie ponosił w trakcie działalności, wielkość prognozowanych przychodów, wielkość przedsiębiorstwa oraz chęć korzystania z ulg.
2. Przy niewielkich kosztach działalności warto zastanowić się nad wyborem jednej z form ryczałtowych, jednocześnie pamiętając o tym, że tego typu formę powinni wybrać podatnicy prowadzący działalność obliczoną na niewielkie rozmiary.
3. Przy znaczących kwotach kosztów uzyskania przychodów korzystniejsze będzie wybranie np. podatkowej księgi przychodów i rozchodów, czyli zasad ogólnych.
4. Dokonując wyboru między podatkiem liniowym a ryczałtem, należy pamiętać, że przy podatku liniowym mamy możliwość odliczania kosztów uzyskania przychodów. Przy ryczałcie tej możliwości nie ma.

5. Należy również pamiętać, że wybierając podatek liniowy lub ryczałt, nie ma możliwości rozliczania się łącznie z małżonkiem lub jako osoba samotnie wychowująca dziecko oraz nie ma możliwości skorzystania z ulg podatkowych.

Studium przypadku 7.

Zmiany cen – wpływ na sprzedaż i zysk

Wprowadzenie

Prowadzenie aktywnej polityki cenowej jest możliwe na rynkach konkurencji monopolistycznej, monopolu i oligopolu. Zjawiska takie jak globalizacja i oligopolizacja rynków są czynnikami sprzyjającymi wzrostowi znaczenia problematyki cenowej.

Podstawą decyzji zmierzających do wyboru celów sprzedażowych firmy oraz strategii ich realizacji musi być analiza czynników otoczenia oddziałujących na przedsiębiorstwo oraz analiza zasobów firmy. Przedsiębiorstwo musi analizować możliwości działania oraz zagrożenia, natomiast zasoby zgromadzone wewnątrz przedsiębiorstwa muszą być analizowane z punktu widzenia ich mocnych i słabych stron. Programowanie cen polega na opracowaniu założeń polityki i ustaleniu zasad kalkulacji cen. Prawie wszystko, co ma wartość, można oszacować za pomocą ceny, dlatego jest ona miernikiem powszechnie używanym w wymianie.

Czemu służy polityka cen? Zastanówmy się

Polityka cen nakreśla ogólne podstawy ustalania cen i może być zorientowana na zysk, wzrost sprzedaży, na utrzymanie status quo lub zapewnienie przedsiębiorstwu przetrwania. Oprócz polityki cen **decyzje cenowe determinowane są przez następujące grupy czynników**:

1. cele przedsiębiorstwa,
2. cele marketingowe,
3. pozostałe składniki marketingu mix,
4. koszty, preferencje nabywców,

5. oczekiwania uczestników kanału dystrybucyjnego,
6. konkurencję,
7. przepisy prawne i administracyjne.

Jak określić politykę cenową?

Polityka cenowa to zbiór zasad, którymi powinna się kierować firma podczas ustalania ceny za produkt lub usługę. Kluczowy **wpływ na taką cenę** ma kilka czynników:

1. koszt produkcji,
2. wartość oferowanego produktu lub usługi,
3. zapotrzebowanie na dany produkt lub usługę,
4. konkurencja rynkowa.

Podstawowe rodzaje polityk cenowych, które możemy wyróżnić, to:

Polityka cen zorientowana na popyt – koncentruje się na oczekiwaniach konsumenta oraz jego zdolnościach finansowych. Bardzo ważne jest w tym przypadku zastanowienie się, na jakiej grupie klientów nam zależy najbardziej: tych, którzy oczekują przede wszystkim niskich cena, czy np. tych, dla których najważniejsze są prestiż marki oraz jakość produktu i obsługi.

Polityka cen zorientowana na koszty – cena jest określana na podstawie ponoszonych kosztów, przy jednoczesnym założeniu, że sprzedaż produktu musi generować zysk.

Polityka cen zorientowana na konkurencję – ten rodzaj polityki polega na ustalaniu cen na podstawie cen podobnych produktów u konkurencji. W tym celu niezbędne jest monitorowanie, analizowanie oraz dostosowanie się do cen rywali. Niezmiernie ważne jest także podkreślanie cech wyróżniających naszą ofertę, aby przekonać klientów o jej wyższości nad innymi. Dzięki specjalnym narzędziom do monitoringu cen można uprościć ten proces, a samo zarządzanie cenami zautomatyzować według naszych wytycznych.



WAŻNE

Strategia cenowa ma na celu określenie optymalnej ceny produktu, aby osiągnąć zamierzone cele. Ze względu na szczególną dynamikę rynku e-commerce bierzemy pod uwagę nie tylko koszt produktu i oczekiwany zysk, ale też takie czynniki jak bieżąca sytuacja branżowa, trendy cenowe, warunki ekonomiczne, popyt czy działania konkurencji.

Umiejętnie wykorzystane strategie cenowe przyczyniają się m.in. do zwiększenia sprzedaży, zysku, optymalizacji stanów magazynowych czy zwiększania wpływów rynkowych.

Rozwinięcie

Przykładowe rodzaje strategii cenowych

Strategia ujęcia cenowego – technika ta polega na zapisie ceny w taki sposób, by wydawała nam się bardziej atrakcyjna. Przykładowo odjęcie kilku groszy od pełnej ceny (99,99 zł lub 99,97 zł zamiast 100 zł) sprawia, że kwota wydaje nam się zdecydowanie niższa niż w rzeczywistości. Podobny efekt można uzyskać, stosując skrócony zapis pełnych cen – np. 30 zł zamiast 30,00 zł. Pomimo że kwota jest dokładnie ta sama, mamy wrażenie, że to oferta z większą liczbą zer jest droższa.

Strategia cen prestiżowych – strategia, którą wykorzystują firmy oferujące produkty luksusowe lub limitowane. Wysoka cena świadczy o szczególnie dobrej jakości produktu oraz zapewnia klientom poczucie elitarności z tytułu posiadania czegoś wyjątkowego.

Strategia neutralnych cen – popularna strategia dążąca do osiągnięcia jak najlepszej relacji jakość/cena danego produktu. Przeznaczona dla średniej klasy artykułów oraz tańszych substytutów prestiżowych dóbr. Wyróżnia ją wysoka standaryzacja towaru, stabilne ceny oraz zróżnicowany popyt.

Strategia niskich cen – oferowanie produktu w niższej cenie niż u reszty w branży. Strategię tę wyróżnia duża sprzedaż przy ograniczonej marży, co zapewnia dynamiczny wzrost udziału w rynku oraz stworzenie w oczach konsumentów wizerunku taniej firmy.

Cross-selling – to bardzo skuteczna taktyka, która polega na sprzedawaniu produktów „bazowych" po okazjonalnej cenie, przy jednoczesnym proponowaniu klientom artykułów komplementarnych o wysokiej marży. Dobrym przykładem tej strategii są wszelkiego rodzaju gadżety, np. telefon + etui, klawiatura + myszka itp. Dzięki temu sprzedawca może nadrobić mniejszy zysk z głównego produktu na sprzedaży dodatkowych akcesoriów.

Co to jest elastyczność popytu i podaży? Jak ją „mierzyć"?

Elastyczność to wrażliwość popytu i podaży na czynniki na nie wpływające. Elastyczność informuje nas, o ile procent zmieni się popyt lub podaż, jeżeli cena, dochód czy inny czynnik zmieni się o 1%. Cenowa elastyczność podaży to reakcja wielkości podaży na zmianę ceny. Miarą cenowej elastyczności podaży jest elastyczność punktowa (określa poziom elastyczności w każdym punkcie krzywej podaży przy założeniu, że zmiany cen są bardzo małe) oraz elastyczność łukowa, która mierzy poziom elastyczności między punktami na krzywej podaży. Miarą elastyczności punktowej jest poniższy współczynnik cenowej elastyczności podaży:

$$Es = [\Delta s : s] : [\Delta p : p]$$

gdzie:
Es – współczynnik cenowej elastyczności podaży;
Δs – przyrost lub spadek podaży na skutek zmiany ceny;
s – dotychczasowa wielkość podaży przy cenie p;
Δp – zmiana (przyrost lub obniżenie) ceny danego dobra,
p – to dotychczasowa cena danego dobra.

Wzór do liczenia elastyczności łukowej:

$$Es = \frac{S2 - S1}{S1 + S2} : \frac{P1 - P2}{P1 + P2}$$

gdzie:
S2 – podaż po zmianie;
S1 – podaż przed zmianą;
P1 – cena przed zmianą;
P2 – cena po zmianie.

Współczynnik cenowej elastyczności podaży może przyjmować wartości od (0 ; ∞).

Wyróżniamy:
Es → ∞ – podaż jest doskonale elastyczna (przy tej samej cenie można liczyć na nieskończenie duże przyrosty podaży).
Es = 0 – podaż sztywna (wzrost lub spadek ceny nie wywołuje żadnych zmian w wielkości podaży).

Najczęściej mamy do czynienia z następującymi przypadkami:

- Es > 1 – podaż elastyczna, tzn. zmiana ceny o 1% powoduje zmianę podaży o więcej niż 1%.
- Es < 1 – podaż nieelastyczna, tzn. zmiana ceny o 1% powoduje zmianę podaży o mniej niż 1%.
- Es = 1– podaż proporcjonalna, tzn. procentowa zmiana podaży jest taka sama jak procentowa zmiana ceny.

Cenowa elastyczność popytu – to stopień reakcji popytu na określone dobro (usługę) na zmianę ceny tego dobra (usługi). Jej miarą jest współczynnik cenowej elastyczności popytu, który informuje nas, o ile procent zmieni się wielkość popytu, jeśli cena zmieni się o 1%. Współczynnik cenowej elastyczności popytu w punkcie:

$$Ed = \frac{\Delta d}{d} : \frac{\Delta p}{p}$$

Współczynnik łukowy elastyczności cenowej popytu:

$$Ed = \frac{d2 - d1}{d1 + d2} : \frac{p1 - p2}{p1 + p2}$$

gdzie:
d2 – popyt po zmianie,
d1 – popyt przed zmianą,
p1 – cena przed zmianą,
p2 – cena po zmianie.

Przykład – cenowa elastyczność popytu

Załóżmy, że zmiana popytu jest wyrażona za pomocą funkcji ilości towaru q, jaki może zostać wchłonięty przez rynek, a jego ceną jednostkową jest p. Wrażliwość zmian popytu na zmianę cen dóbr mierzy się za pomocą elastyczności funkcji q (p). Jej wartość (dla konkretnej wartości ceny) nazywa się współczynnikiem elastyczności cenowej popytu.

Przy linearyzacji funkcji q (p), czyli przy założeniu, że zmiana funkcji q ma przynajmniej lokalnie charakter liniowy, elastyczność cenowa popytu to stosunek względnej (procentowej) zmiany popytu do względnej (procentowej), (małej), zmiany ceny.

Jeśli ustalimy argument p, to przy takim założeniu współczynnik elastyczności Ec (definiowany jako wartość elastyczności w punkcie p) określa, o ile procent zmieni (zmniejszy lub zwiększy) się popyt na dane dobro w przypadku, gdy jego cena zmieni się (wzrośnie lub spadnie) o 1%.

Przykład

Załóżmy, że p jest ceną towaru, zaś q oznacza popyt na dany towar (ilość towaru, jaka może być wchłonięta przez rynek). Niech cena początkowa towaru wynosi p0 = 30 zł, następnie cena ta została zwiększona o ∆p = 6 zł. Względna zmiana ceny wynosi:

∆p : p = 6 : 30 = 20%

Następnie załóżmy, że cenie p0 = 30 odpowiada popyt q = 200 jednostek towaru, a cenie zwiększonej o 6 jednostek od pozycji wyjściowej, czyli p + ∆p = 36 odpowiada popyt q + ∆q = 190 jednostek towaru, stąd mamy ∆q = –10, zatem względna zmiana popytu wynosi:

∆q : q = –10 : 200 = –5%

Załóżmy, że popyt jest funkcją liniową. Elastyczność cenowa będzie równa:

(∆q : g) : (∆p : p) = – ¼ . *Zatem wzrost (spadek) ceny o 1% spowoduje zmniejszenie popytu (zwiększenie) o 25%* => |Ec| < 1

Krzyżowa (mieszana) elastyczność popytu mierzy zmianę wielkości popytu na jeden towar wywołaną zmianą ceny innego towaru. Jest to stosunek względnej zmiany popytu na dane dobro do względnej zmiany ceny innego dobra, pozostającego z nim w związku substytucyjnym lub komplementarnym (albo stosunek odpowiednich procentowych zmian tych wielkości). Mieszana elastyczność cenowa popytu informuje, o ile procent zmieni się popyt na dobro a, jeśli cena dobra b zmieni się o 1%.

Współczynnik mieszanej cenowej elastyczności popytu wyraża stopień reakcji popytu na dane dobro na zmiany cen innych dóbr.

Poziom współczynnika Ed (elastyczności popytu na dobro a względem ceny dobra b) zależy od charakteru i siły związku między dwoma dobrami, które z reguły są dobrami pokrewnymi, tzn. komplemen-

tarnymi lub substytucyjnymi. Współczynnik mieszanej elastyczności cenowej popytu przyjmuje wartości zawarte w przedziale (0,+∞).

$$Eda = \pm (\Delta da : da) : (\Delta pb : pb)$$

gdzie:
Eda(pb) – mieszana elastyczność cenowa popytu (współczynnik elastyczności popytu na dobro a względem dobra b)
Δda : da – procentowa zmiana popytu na dobro a,
Δpb : pb – procentowa zmiana ceny dobra b.

Najważniejszym elementem determinującym **mieszaną elastyczność cenową popytu** jest intensywność związku subsydiarności lub komplementarności łączącego dane dobra. Im mocniejszy jest ten związek, tym większa będzie elastyczność.

Ogólnie mieszana elastyczność cenowa popytu może być:
- dodatnia – gdy wzrost ceny dobra b powoduje wzrost popytu na dobro a – przypadek dóbr substytucyjnych,
- ujemna – gdy wzrost ceny dobra b powoduje spadek popytu na dobro a – przypadek dóbr komplementarnych,
- zerowa – gdy dobro a jest obojętne względem dobra b.

Rodzaje mieszanej elastyczności cenowej popytu:
- proporcjonalny Ed = 1,
- elastyczny Ed > 1,
- nieelastyczny 0 < Eda < 1,
- sztywny Ed = 0,
- doskonale elastyczny Ed → +∞.

Mieszaną (krzyżową) elastyczność popytu wykorzystujemy w analizie rynku, planowaniu zysku firmy oraz kształtowaniu polityki cenowej.

Dochodowa elastyczność popytu to stosunek względnej (procentowej) zmiany rozmiarów popytu na określone dobro względem (procentowej) zmiany dochodu. Określana jest ona także jako stosunkowy wzrost wielkości popytu na dany towar wywołany stosunkowym wzrostem naszego dochodu.

$$Ed = (\Delta w : w) : (\Delta d : d)$$

gdzie:
w(d) – ilość towaru, jaki może wchłonąć rynek w zależności od dochodu konsumenta d.

Współczynnik elastyczności dochodowej popytu jest różny dla poszczególnych grup dóbr oraz zmienia się wraz z upływem czasu. Dla większej ilości dóbr wzrost dochodu jest równy wzrostowi popytu na nie (dobra wyższego rzędu, np. sprzęt elektroniczny, meble etc.). Jednak istnieją również dobra, na które popyt maleje wraz ze wzrostem dochodu lub rośnie mniej niż proporcjonalnie w stosunku do wzrostu dochodu (dobra podstawowe).

Możemy wyróżnić:

- Dobra niższego rzędu – mają ujemną dochodową elastyczność popytu (Ed < 1). Oznacza to, że wzrost dochodu o 1% powoduje spadek popytu np. o 2%. Konsument wraz ze wzrostem dochodu zmniejsza popyt na dane dobro. Dobra niższego rzędu to dobra niskiej jakości, które mają lepszej jakości substytuty.
- Dobra normalne (zwykłe) – to takie dobra, na które popyt wzrasta wraz ze wzrostem dochodu, charakteryzuje je więc dodatnia elastyczność dochodowa popytu. Zajmują miejsce pośrednie między dobrami niższego rzędu a dobrami luksusowymi. Mają one elastyczność dochodową popytu mniejszą od jedności (0 < Ed < 1). W miarę wzrostu dochodu wielkość zapotrzebowania na dane dobro rośnie, ale stosunkowo wolno.
- Dobra wyższego rzędu (luksusowe) – mają elastyczność dochodową popytu większą od jedności. Wzrost dochodów o 1% zwiększa rozmiary zapotrzebowania o więcej niż 1% (Ed > 1). Substytuty gorszej jakości to np. Mercedes – Ford, wycieczka zagraniczna – wycieczka krajowa. Dobra luksusowe to również ochrona zdrowia, wykształcenie, sport etc. Popyt jest wysoce elastyczny (im bardziej wartość współczynnika dochodowej elastyczności popytu oddala się od jedności, tym bardziej elastyczny jest popyt).
- Współczynnik dochodowej elastyczności popytu może być równy jedności (Ed = 1). Wydatki na odzież, obuwie, opłaty za mieszkanie, gaz i prąd stanowią stosunkowo stały procent w budżecie

gospodarstw domowych, niezależnie od zmian wielkości dochodu. Przyrostowi dochodów towarzyszą proporcjonalne przyrosty wydatków na dobra należące do tej grupy.

Znajomość elastyczności dochodowej popytu **jest niezbędna do prognozowania zmian w strukturze popytu konsumpcyjnego**, zachodzących pod wpływem wzrostu gospodarczego (wzrostu zamożności).

Wnioski

1. **Na kształt poziomu zysku wpływa odpowiednio prowadzona polityka cen, która powinna uwzględniać:**
   a) cele, jakie podmiot chce przy pomocy cen osiągnąć,
   b) oczekiwania nabywców co do poziomu ceny,
   c) koszty wytworzenia i zbytu produktu (usług),
   d) konkurencję na rynku.

2. **Poprzez odpowiednia politykę cen firma chce osiągnąć:**
   a) taką wielkość zysku, która zapewni właściwą rentowność zaangażowanych kapitałów,
   b) taką wielkość sprzedaży, która zapewni właściwy udział w rynku i wpłynie na globalną kwotę zysku,
   c) kształtowanie odpowiedniego *image'u* firmy wśród nabywców, który tworzy opinie o dobrej jakości produktu (usługi),
   d) osiągnięcie przewagi nad konkurencją, którą zapewni niższa cena własnego produktu od substytutów konkurentów,
   e) osiągnięcie przewagi nad konkurencją, poprzez dostosowanie się ceny oferowanego produktu do ofert konkurencji, przy przewadze cech jakościowych własnego produktu.

Wybór celów, jakie podmiot chce zrealizować za pomocą cen, stanowi koncepcję jego działania, od której będą zależały jego **wyniki finansowe**.

Koszty wytworzenia i zbytu produktu stanowią dolną granicę decyzji cenowych. Generalną zasadą jest ustalanie ceny powyżej kosztów.

Gdy cena ta nie jest akceptowana przez odbiorców, należy dążyć do obniżki kosztów. Przy ustalaniu cen należy również dokładanie rozpoznać rynek i działających na nim konkurentów.

W warunkach gospodarki rynkowej cena ulega częstym zmianom, tzn. jest elastyczna. Cenę można zmieniać (podwyższać lub obniżać), realizując przez to określone cele. Miarą reakcji nabywców na zmiany cen jest elastyczność cenowa popytu. **Popyt może być cenowo elastyczny lub nieelastyczny**. W sytuacji, gdy zmiana ceny o 5% powoduje ponad 5-proc. zmianę popytu, mamy do czynienia z popytem elastycznym cenowo. Gdy zaś 5-proc. zmiana ceny wywołuje mniejszą niż 5% zmianę popytu – popyt jest nieelastyczny cenowo. Zatem gdy popyt jest elastyczny cenowo, obniżenie ceny zwiększy przychód ze sprzedaży, natomiast podwyższenie ceny zwiększy przychód ze sprzedaży, gdy popyt jest nieelastyczny cenowo.

Wpływ elastyczności ceny na poziom przychodu firmy

Lp.	Obliczenia	Popyt elastyczny cenowo	Popyt nie-elastyczny cenowo
1.	Cena dotychczasowa usługi [zł]	10	10
2.	Dzienna sprzedaż [szt.]	2000	2000
3.	Wartość dziennego przychodu [zł]	20000	20000
	WPŁYW OBNIŻKI CENY NA		
4.	PRZYCHÓD	10	10
5.	Obniżka ceny [%]	9	9
6.	Cena obniżona [zł]	15	5
7.	Wzrost sprzedaży [%]	2300	2100
8.	Dzienna ilość sprzedaży [szt.]	20700	18900
9.	Wartość dziennego przychodu [zł]	+700	–1100
	Różnica wartości dziennego przychodu [zł]		
10.		10	10
11.	WPŁYW PODWYŻKI CENY NA	11	11
12.	PRZYCHÓD	15	5
13.	Podwyższenie ceny [%]	1700	1900
14.	Nowa cena [zł]	18700	20900
15.	Spadek sprzedaży [%]	–1300	+ 900
	Dzienna ilość sprzedaży [szt.]		
	Wartość dziennego przychodu [zł]		
	Różnica wartości dziennego przychodu [zł]		

Oprócz analizy wpływu zmiany poziomu cen na przychód ze sprzedaży należy również prześledzić wpływ elastyczności ceny na zysk firmy. Przy obniżce cen zysk maleje albo występuje strata.

W przypadku wzrostu ceny zysk firmy rośnie. Wiadomo, że na całkowity zysk firmy ze sprzedaży danego produktu poza ceną wpływa również wielkość sprzedaży oraz koszty. Istotny wpływ na zysk firmy mają **koszty stałe**, które przy wzroście wielkości sprzedaży powodują **obniżenie kosztu jednostkowego** i w konsekwencji **wzrost zysku firmy**.



WAŻNE

Redukcja ceny przy elastycznym cenowo popycie jest opłacalna, gdy w wyniku zmniejszenia ceny i kosztów jednostkowych zysk na jednostkę produktu zmniejszy się mniej, niż wynosi wzrost sprzedaży.

Podwyższenie ceny przy nieelastycznym cenowo popycie jest korzystne, gdy w wyniku podwyższenia ceny i kosztów jednostkowych zysk przypadający na jednostkę produktu wzrośnie bardziej, niż wynosi spadek sprzedaży

Wpływ zmiany cen i kosztów na zysk firmy

Lp.	Obliczenia	Przypadek I	Przypadek II
1.	Cena aktualna [zł]	10	10
2.	Dzienna sprzedaż [szt.]	2000	2000
3.	Koszt jednostkowy [zł]	7	7
4.	Zysk jednostkowy [zł]	3	3
5.	Dzienny zysk pensjonatu [zł]	6000	6000
	OBNIŻKA CENY I KOSZTÓW	10	10
6.	Obniżenie ceny [%]	9	9
7.	Cena obniżona [zł]	15	15
8.	Wzrost sprzedaży [%]	2300	2300
9.	Dzienna sprzedaż [szt.]	10	5
10.	Obniżenie kosztów jednostkowych		
11.	[%]	6,30	6,65
12.	Nowy koszt jednostkowy [zł]	2,70	2,35
13.	Nowy zysk jednostkowy [zł]	10	22
14.	Obniżenie zysku jednostkowego [%]	6210	5405
15.	Dzienny zysk pensjonatu [zł]	+210	595
	Różnica w dziennym zysku firmy [zł]		
		10	10
	PODWYŻKA CENY I KOSZTÓW	11	11
16.	Podwyższenie ceny [%]	5	5
17.	Nowa cena [zł]	1900	1900
18.	Spadek sprzedaży [%]	13	5
19.	Dzienna sprzedaż [szt.]	7,91	7,35
20.	Wzrost kosztów jednostkowych [%]	3,09	3,65
21.	Nowy koszt jednostkowy [zł]	3	22
22.	Nowy zysk jednostkowy [zł]	5871	6935
23.	Wzrost zysku jednostkowego [%]	–129	+935
24.	Dzienny zysk firmy [zł]		
25.	Różnica w miesięcznym zysku firmy		



WAŻNE

Przy popycie elastycznym cenowo obniżenie ceny, która zwiększy przychód ze sprzedaży, jest bardziej opłacalne w firmach, w których koszty stałe stanowią duży udział w kosztach całkowitych, ponieważ wzrost sprzedaży wpływa na znaczne obniżenie kosztów i tym samym na zwiększenie zysku.

Przy popycie nieelastycznym cenowo podwyższenie ceny, która zwiększy przychód ze sprzedaży, jest natomiast bardziej opłacalne w firmach, w których koszty stałe stanowią mały udział w kosztach całkowitych, ponieważ spadek sprzedaży wpływa na niewielki wzrost kosztów, a wzrost ceny zwiększy zdecydowanie zysk.

WNIOSKI OGÓLNE

Właściwa cena produktu to taka cena, która maksymalizuje wartość przedsiębiorstwa dla właścicieli kapitału. Różne przedsiębiorstwa różnie kształtują proces dochodzenia do takiej ceny na swój produkt, która ich zdaniem spełni oczekiwania.

Cena wynikająca z narzutu na koszt, stosowana przez niektóre firmy, zwłaszcza produkcyjne, na wstępie odrzuca wartość tworzoną dzięki skutecznym działaniom marketingowym.

Cena „koszt plus" wynika najczęściej z faktu, że sprzedawcom łatwiej jest ocenić koszty niż popyt (więc taka formuła ceny jest dla nich łatwiejsza).

Często w miejsce ceny opartej na narzucie na koszty występuje zjawisko odwrotne, tj. cena determinuje koszt. Oznacza to, że przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności definiują swoją oczekiwaną pozycję na rynku (biorąc pod uwagę docelowego klienta i segment rynku), a dopiero później, biorąc pod uwagę specyfikę segmentu, w który celują, definiują akceptowalny dla docelowego klienta poziom ceny.

To podejście badacze nazywają rachunkiem kosztów docelowych (*target costing*). Inżynierowie zastanawiają się, co w produkcie można przeprojektować na tańsze, nie tracąc jednocześnie użyteczności, a więc wartości oferty dla klienta (tzw. *product value analysis,* PVA).

Podobna, stosowana przede wszystkim przez przedsiębiorstwa komunalne, strategia cenowa to strategia zwrotu docelowego. Firma określa cenę, która pozwala na realizację docelowej stopy zwrotu z inwestycji (*return on investment*, ROI).

Podczas gdy czynniki związane z kosztami wytworzenia i sprzedania produktu, docelowym zwrotem oraz cenami konkurencji pozostają ważnymi wyznacznikami opracowania strategii cenowej, firmy coraz częściej biorą pod uwagę również (albo: przede wszystkim) wyobrażenia klientów. To podejście badacze nazywają *value pricing* (metoda oparta na wartości). Natomiast przy określaniu polityki obniżek coraz więcej przedsiębiorstw opiera się na metodzie „codziennie niska cena" (*every-day low pricing*, EDLP).

Takie firmy jak IKEA, Target czy Southwest Airlines jako swój punkt odróżniający komunikują przyjętą strategię tzw. dobrej ceny. W pewnym sensie odmianą strategii dobrej ceny jest, stosowana m.in. przez Wall Mart, strategia codziennie niskich cen (EDLP). Slogan firmy Wall Mart „we sell for less" (sprzedajemy za mniej) dokładnie reprezentuje tę strategię.

W praktyce menedżerskiej ustalanie cen produktów i usług jest istotnym elementem podejmowania decyzji kształtujących zysk i rentowność.

Aby wybrać odpowiednią strategię cenową, dopasowaną do naszego modelu biznesu, konieczne jest testowanie różnych rozwiązań i obserwowanie, który z tych sposobów działa na naszych klientów najlepiej.

Niezależnie od tego, czy prowadzimy sprzedaż w segmencie **B2B** czy też **B2C**, odpowiednia **polityka cenowa firmy** jest narzędziem pozwalającym zwiększyć zyski oraz stymulować rotację zapasów magazynowych.

Zasady, które warto stosować w zarządzaniu ekonomicznym w biznesie:

Zasada Keystone – dość prosta filozofia, wykorzystywana przez wielu sprzedawców, którzy handlują produktami tanimi, czyli takimi, jakie kupuje się w ilościach hurtowych, opakowaniach zbiorczych itp. Mogą to być uszczelki, śruby, elementy kanalizacyjne i inne. Strategia ta zakłada, że sprzedawca wystawia swój produkt w cenie dwa razy wyższej niż cena hurtowa zakupu. Rozwiązanie to często wprowadzają sklepy mające duże ilości wolnorotujących towarów. Sprawdzi się ono również w takich firmach, w których koszty transportu i magazynowania są dość wysokie. Skorzystają z niego też sklepy, które sprzedają towary rzadkie.

Cena zakładająca zwrot kosztów – wybierając tę taktykę, skupiamy się na wyznaczeniu docelowej stopy zwrotu z inwestycji. Cena zawiera więc koszt zakupu i koszty pośrednie. Wadą tego rozwiązania jest to, że nie bierze się w nim pod uwagę różnych scenariuszy rynkowych, elastyczności cenowej oraz zachowań konkurencji na rynku.

Cena oparta na jakości – to polityka cenowa, która odwołuje się do jakości sprzedawanych produktów oraz porównuje je do alternatywnych towarów firm konkurencyjnych. Z racji tego, że strategia ta opiera się na głębokim zrozumieniu wartości naszych towarów i usług przez klienta, właśnie według tego kryterium ustala się cenę danego

produktu. Na tę kwotę składa się koszt wytworzenia, koszty pośrednie, ceny konkurencji. W bardzo dużym uproszczeniu – filozofia ta opiera na skrzyżowaniu popytu oraz podaży występujących na rynku.

Cena dopasowana do konkurencji – strategia ta praktykuje metody ustalania cen na podstawie podobnych produktów sprzedawanych przez konkurencyjne firmy. Bazuje ona na małej szczelinie pomiędzy kosztem a zyskiem.

.

Cena generująca *leady* – strategia, która wymaga od kupującego swoistej interakcji. Przykładem takiego rozwiązania może być ukazywanie cen tylko zalogowanym na stronie osobom. Polityka ta gwarantuje zaangażowanie potencjalnego nabywcy – by otrzymać informacje potrzebne do finalizacji zakupu, użytkownik musi podjąć działanie.

Sugerowana cena detaliczna producenta (MSRP) – cenę produktu odgórnie ustala producent, a handlowcy zarabiają na różnicy pomiędzy zakupem a ustaloną kwotą sprzedaży.

Product *bundling pricing* – to taktyka cenowa, jaką można zaobserwować m.in. w sklepach spożywczych, odzieżowych oraz tych, które oferują aplikacje i oprogramowanie. Polega na łączeniu kilku produktów w pakiet i ustalaniu dla niego jednej ceny, np.: w koszach ze skarpetkami wszystkie modele kosztują 30 zł za komplet dziesięciu par, programy komputerowe mają lepszą cenę w paku itp.

Cena poniżej konkurencji – czyli rozwiązanie bazujące na danych z otoczenia biznesowego. Punktem odniesienia jest najniższa wartość, jaką podaje rynkowy rywal; naszym zadaniem jest zaproponowanie kupującym mniejszej kwoty.

Cena powyżej konkurencji – to przeciwieństwo rozwiązania zaproponowanego powyżej. Wyższa niż u konkurentów wartość towaru ma zasugerować klientom, że mają do czynienia z produktem bardziej ekskluzywnym.

Z recenzji:

Autorka pokazuje czytelnikowi, iż przedsiębiorczość jako zagadnienie naukowe wywodzi się historycznie z ekonomii. Wydawałoby się zatem logiczne, że ekonomia i przedsiębiorczość powinny przenikać się, uzupełniać i inspirować. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Wzajemne oddalanie się wynika z kierunków ich rozwoju. Przedsiębiorczość w XX w. konsekwentnie odseparowywała się od ekonomii, czerpiąc z dynamicznie rozwijających się nauk, takich jak psychologia, socjologia czy zarządzanie. Ponadto, wraz z rozwojem przedsiębiorczości w wymiarze naukowym, coraz wyraźniej zaczęto marginalizować przedsiębiorczość i przedsiębiorcę w teoriach ekonomicznych. Współczesna literatura z zakresu przedsiębiorczości koncentruje się na odtworzeniu procesu przedsiębiorczego.

(…) Podręcznik podporządkowano głównemu celowi, jakim jest maksymalnie praktyczne i interdyscyplinarne przedstawienie problemów przedsiębiorczości i decyzji przedsiębiorczych – w kontekście podejmowania decyzji racjonalnych i efektywnych ekonomicznie oraz społecznie.

dr hab. Tomasz Wołowiec, prof. WSEI

Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie
20-209 Lublin, ul. Projektowa 4
tel.: +48 81 749 17 77
www.wsei.lublin.pl

ISBN – wersja elektroniczna: 978-83-66159-79-2

WSEI LUBLIN
WYDAWNICTWO NAUKOWE
INNOVATIO PRESS

KOMPETENCJE WIEDZA INNOWACJE
Zintegrowany program rozwoju WSEI II ETAP

Fundusze Europejskie Program Regionalny

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny