EKONOMIKA PRZEDSIĘBIORSTW

PODRĘCZNIK. STUDIA PRZYPADKÓW



TOMASZ WOŁOWIEC

11
TOM

Tom 11 Kompetencje, Wiedza, Innowacje – Zintegrowany Program Rozwoju WSEI w Lublinie – Etap II

EKONOMIKA PRZEDSIĘBIORSTW

Część pierwsza
Podręcznik

Tomasz Wołowiec

Lublin 2021

WYŻSZA SZKOŁA EKONOMII I INNOWACJI W LUBLINIE

Seria wydawnicza:
Kompetencje, Wiedza, Innowacje –
Zintegrowany Program Rozwoju WSEI w Lublinie – Etap II
Tom 11

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

Autor:
Tomasz Wołowiec
ORCID: 0000-0002-7688-4231

Recenzenci:
prof. Adam Szafarczyk
prof. Włodzimierz Martyniuk

Korekta:
Teresa Markowska

Skład, łamanie:
Marta Krysińska-Kudlak

Projekt okładki:
Patrycja Kaczmarek

Grafika na okładce:
pressfoto/Freepik.com
freepik/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: 978-83-66159-85-3

Spis treści

Wstęp 7

1. Podstawy ekonomii przedsiębiorstw – model ekonomiczny firmy 11
   1.1. Podstawowe pojęcia ekonomiczne 12
   1.2. Podstawy teorii firmy 36
   1.3. Model społeczny organizacji – ekonomiczny zysk czy interes społeczny? 44
   1.4. Przedsiębiorca, przedsiębiorczość – małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej 61
   1.5. Definicja sektora MŚP 69
   1.6. Otoczenie przedsiębiorstwa 76
   1.7. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 92

2. Globalizacja i internacjonalizacja biznesu – wpływ na ekonomikę współczesnej firmy 99
   2.1. Globalizacja a proces internacjonalizacji biznesu 100
   2.2. Formy zaangażowania firmy w działalność międzynarodową 115
   2.3. Ogólna analiza strategii działalności firmy na rynku krajowym i globalnym 120
   2.4. Utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy 134
   2.5. Otoczenie firmy w warunkach prowadzenia biznesu międzynarodowego 140
   2.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 147

3. Uruchamianie działalności gospodarczej – formy opodatkowania firmy 154
   3.1. Proces rejestracji firmy (działalności gospodarczej) 155
   3.2. Wybór metody prowadzenia rozliczeń księgowych i podatkowych małej firmy 162
   3.4. Wady i zalety zasad ogólnych opodatkowania 175
   3.4. Podatek liniowy jako alternatywna forma opodatkowania dochodów firmy 182
   3.5. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych 193
   3.6. Wady i zalety opodatkowania w formie karty podatkowej 203

3.7. Decyzje menedżerskie w firmie – ryzyko podatkowe, optymalizacja opodatkowania 207
3.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 230

4. Proces planowania działalności gospodarczej – business plan 238
4.1. Poszukiwanie pomysłu na swoją firmę 239
4.2. Planowanie strategiczne w procesie tworzenia własnej firmy 242
4.3. Analiza i ocena otoczenia firmy w kontekście efektywnego planowania 251
4.4. Określenie strategii i planowanie strategiczne 258
4.5. Wybrane metody i techniki analizy strategicznej 268
4.6. Biznesplan w planowaniu i rozwoju własnego biznesu 291
4.7. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 318

5. Formy prawno-organizacyjne prowadzenia firmy 325
5.1. Przedsiębiorca jednoosobowy i spółki osobowe 326
5.2. Spółki kapitałowe 341
5.3. Fundacje i stowarzyszenia 346
5.4. Zasady rejestracji przedsiębiorców i różnice proceduralne związane z podejmowaniem działalności gospodarczej w polsce 353
5.5. Ocena regulacji prawnych i procedur rejestracyjnych 361
5.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 365

6. Innowacje a funkcjonowanie współczesnej firmy 371
6.1. Pojęcie innowacji i ich znaczenie we współczesnej firmie 372
6.2. Rodzaje innowacji 382
6.3. Działalność innowacyjna firmy 397
6.4. Proces innowacyjny, jego modele i uwarunkowania ekonomiczne 407
6.5. Innowacyjna firma w innowacyjnej gospodarce 413
6.6. Działalność innowacyjna w firmie 422
6.7. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 433

7. Zarządzanie i marketing w firmie 441
7.1. Funkcje zarządzania 442
7.2. Cykl organizacyjny jako uniwersalna metoda organizacji i doskonalenia funkcjonowania firmy 449
7.3. Fundamentalne techniki zarządzania firmą 457
7.4. Podstawowe zagadnienia marketingu 474
7.5. Społeczna odpowiedzialność biznesu – model społeczny współczesnej firmy 490
7.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 497

8. Podatki w firmie 504
8.1. System podatkowy, zasady podatkowe, elementy techniki podatkowej 505
8.2. Podatki a decyzje menedżerskie 510
8.3. Indywidualna interpretacja podatkowa i optymalizacja podatkowa w zarządzaniu ryzykiem podatkowym) 537
8.4. Struktury hybrydowe a agresywne optymalizacji podatkowej 564
8.5. Zobowiązania podatkowe i postępowanie podatkowe – ulgi uznaniowe dla firm 571
8.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe 589

9. Rachunkowość i finanse w zarządzaniu firmą 596
9.1. Sprawozdania finansowe w firmie w kontekście analizy ekonomiczno-finansowej 597
9.3. Dynamiczne metody oceny płynności finansowej 624
9.4. Zasady ewidencji na kontach księgowych – pojęcie kosztów, klasyfikacja i ewidencja 629
9.5. Księgowa i podatkowa amortyzacja w firmie na przykładzie środków trwałych 635
9.6. Podatkowa i księgowa kalkulacja wynagrodzeń w fimie 660
9.7. Źródła finansowania działalności firmy 672
9.8. Podstawy zarządzania finansami – metody dyskontowe, próg rentowności, dźwignia operacyjna i finansowa 684
9.9. Zadania testowe 719

Zakończenie 725
Spis tabel, schematów i rysunków 728
Bibliografia 733
Odpowiedzi do pytań testowych 755

Wstęp

Ekonomika przedsiębiorstw jest dyscypliną obejmującą ekonomię i finanse, ale także szeroko rozumiane zarządzanie, bowiem problemy gospodarowania w przedsiębiorstwie muszą być rozwiązywane z respektowaniem zasad i reguł formułowanych z punktu widzenia realizacji określonych celów zarządzania przedsiębiorstwem. **Ekonomikę przedsiębiorstwa** można także uznać za interdyscyplinarną dziedzinę wiedzy, w której szerokie zastosowanie mają: teoria i praktyka rachunkowości, analiza ekonomiczna, analiza matematyczna, statystyka procesów produkcji, prawo, socjologia, psychologia, polityka itp.

Ekonomika przedsiębiorstwa jako dyscyplina naukowa powstała w europejskim kręgu działalności gospodarczej na początku XX w. Uzyskane doświadczenia praktyczne funkcjonowania przedsiębiorstw pozwoliły na wyprowadzenie wniosków o charakterze twierdzeń-reguł i twierdzeń-zasad, odnoszących się do kierowania działalnością przedsiębiorstwa. Z drugiej strony zaistniało praktyczne zapotrzebowanie na instrumenty, metody i techniki usprawniające i racjonalizujące działalność przedsiębiorstwa.

Zadania, jakie stawia sobie ekonomika przedsiębiorstw, to:

- Opisywanie i objaśnianie zjawisk i procesów gospodarczych występujących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego relacjach z otoczeniem zewnętrznym (interesariuszami);
- Badanie celów, założeń i funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego ewolucji,;
- Formułowanie twierdzeń i ustalenie zasad i metod racjonalnego gospodarowania w przedsiębiorstwie. Zasady te nie są stałe, zatem ocena dotychczasowych i tworzenie nowych paradygmatów gospodarowania są także treścią ekonomiki przedsiębiorstwa;
- Jako nauka empiryczna ustala i weryfikuje zalecane zasady i instrumenty ich stosowania w praktyce działania przedsiębiorstwa

oraz formułuje zalecenia, prawa funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem podręcznika jest identyfikacja oraz sformułowanie narzędzi (modeli decyzyjnych) i metod zarządzania wielopoziomowego współczesnej firmy, wraz z prezentacją sposobów ich ciągłego doskonalenia w celu podejmowania decyzji gospodarczych i ich realizacji.

Jako główną metodę badawczą zastosowano **indukcję**. Polega ona na wyprowadzeniu ogólnych wniosków czy też ustaleniu prawidłowości funkcjonowania firmy na podstawie analizy empirycznie stwierdzonych zjawisk i procesów. Jest to typ wnioskowania na podstawie szczegółów o właściwościach ogólnych procesów zarządczych i decyzyjnych oraz firmy jako przedmiotu badań. Stosowanie tej metody wymaga przyjęcia założenia, że tylko fakty mogą stanowić podstawę naukowego wnioskowania. Faktami tymi są realnie zaistniałe sytuacje (ekonomiczne, prawne, czy organizacyjne). Do metod indukcyjnych należą różnego rodzaju analizy, ekspertyzy, dane statystyczne oraz dokumenty naukowe, stosowane w badaniach społecznych.

Ponadto w pracy skorzystano z dwóch ogólnych metod badawczych, tj. **metody analitycznej i syntetycznej**, charakteryzujących się szczególnym ujmowaniem badania rzeczywistości. **Analiza traktuje rzeczywistość jako zbiorowisko pojedynczych, szczególnych cech i zdarzeń**. Postępowanie według tej metody badawczej polega na rozłożeniu przedmiotu badań (firmy) na części i na badaniu każdej z nich osobno lub na wykryciu składników tego przedmiotu. Ujemną cechą metody analitycznej jest nadmierne eksponowanie szczegółów, powodujące nieraz utratę z pola widzenia całości przedmiotu badań. Utrudnia to pełne i obiektywne poznanie rzeczywistości, będącej co prawda zbiorowiskiem niezależnych elementów cząstkowych, zarazem jednak zespołem części ściśle związanych z sobą w ograniczoną całość.

Metoda syntetyczna traktuje rzeczywistość jako zbiorowość cech, jej realizacja polega na poszukiwaniu wspólnych cech różnych zjawisk i zdarzeń, a następnie na ich wiązaniu w jednolitą całość. Zatem metoda syntetyczna bada i określa całość przedmiotu badań (funkcjonowania firmy w otoczeniu mikro- i makroekonomicznym).

Stosując kompleksowe (hybrydowe) podejście badawcze zastosowano także tak zwaną **triangulację źródeł danych**, czyli porównywanie informacji na temat funkcjonowania firm z różnych branż i sektorów oraz **triangulację teoretyczną** – polegającą na analizowaniu pozyskanych danych z perspektywy wielu różnych teoretycznych koncepcji nauk o zarządzaniu, w tym zarządzaniu firmami.

Jako podstawowe narzędzia do przeprowadzenia szeroko zakrojonej analizy funkcjonowania współczesnej firmy posłużą następujące **metody badawcze**:

a) **analiza porównawcza** specyfiki funkcjonowania firmy w warunkach turbulentnego i zmiennego otoczenia mikro- i makroekonomicznego;
b) **analiza funkcjonalna**, która została zastosowana w celu uchwycenia zależności przyczynowo-skutkowych badanych zjawisk i procesów wpływających na funkcjonowanie współczesnej firmy;
c) **metoda badań w ujęciu dynamicznym**, istotna zarówno dla całościowego spojrzenia na specyfikę ekonomiczną i prawną firmy, w kontekście dynamicznych procesów globalizacji i konkurencyjności międzynarodowej;
d) **metoda analizy statystycznej** badanych problemów i zależności.

W podręczniku omówiono **zjawiska i procesy gospodarcze, zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu**, a także zależności i zasady, będące podstawą podejmowania racjonalnych decyzji w procesie gospodarowania, które umożliwiają skuteczne i efektywne funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce rynkowej.

Podręcznik zawiera dziewięć rozdziałów i syntetyczne zakończenie. Zaletą podręcznika jest to, iż poszczególne rozdziały z jednej strony stanowią spójną całość pod względem logiki układu treści, a z drugiej są tak napisane, aby mogły stanowić samodzielne „bloki" wiedzy.

Omówiono uwarunkowania prawne prowadzenia współczesnej firmy wraz z oceną wad i zalet dopuszczalnych form opodatkowania.

Zaprezentowano zasady rejestracji firmy, jak i formy prawne i organizacyjne, w jakich można prowadzić działalność gospodarczą wraz z oceną wad i zalet prezentowanych form.

Ważnym elementem podręcznika jest ocena wpływu – na współczesną firmę i jej funkcjonowanie – procesów globalizacji i internacjonalizacji biznesu.

W sposób syntetyczny przedstawiono kwestie metod i technik współczesnego zarządzania i organizacji firmy, z uwzględnieniem modelu społecznego firmy i koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Dopełnieniem powyższych analiz jest omówienie wpływu opodatkowania na funkcjonowanie firmy i jej decyzje, wraz z opisem procesów finansowych, metod i form zarządzania finansami oraz podstaw rachunkowości zarządczej.

Podręcznik kończą rozważania na temat współczesnych trendów biznesowych i zmian w zachowaniu konsumentów, które w istotny sposób mogą modyfikować tradycyjne metody funkcjonowania i zarządzania firmą.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

1. Podstawy ekonomii przedsiębiorstw – model ekonomiczny firmy



1.1. Podstawowe pojęcia ekonomiczne

Pierwszy użył terminu *oikonomia* Ksenofont (427–355), uczeń Sokratesa. Termin ten składał się z dwóch słów: ***oikos* – dom i *nomos* – prawo, co w połączeniu oznaczało zarządzanie gospodarstwem domowym**. W starożytności zajmowano się raczej mikroekonomią, czyli problemami małej jednostki gospodarczej (ogniska domowego – ekonomiką gospodarstwa domowego, głównie w kontekście podejmowania decyzji o charakterze finansowym i organizacyjnym).

W 1615 roku Antoine de Montchrestien użył po raz pierwszy terminu *economie politique* – ekonomia polityczna, w swojej książce *Traite d'economie politique.* W słowie „polityczna" akcentowano, iż jest to nauka makroekonomiczna (globalna). Adam Smith, uznawany za „ojca współczesnej ekonomii", nie używał terminu wprowadzonego przez Montchrestiena, lecz pisał o „nauce badającej przyczyny powstawania bogactwa narodów".

W 1804 roku francuski ekonomista Jean Baptiste Say wprowadził termin *economie sociale* – ekonomia społeczna. Sformułowanie to miało służyć zaakcentowaniu, iż nauka ekonomii powinna służyć społeczeństwu (a nie państwu).

Zatem obszar zainteresowania ekonomii jest bardzo szeroki. **Obejmuje zagadnienia dotyczące funkcjonowania produkcji, handlu, podmiotów gospodarczych, zachowań konsumentów, producentów, przedsiębiorczości, ekonomiki i zarządzania firmą, jak i procesów zachodzących w skali całej gospodarki.** Interesują ją również kwestie polityczne, procesy tworzenia prawa, problematyka społeczna (np. sposoby spędzania czasu wolnego) itp.

Elementem łączącym we wspólny obszar różne zagadnienia, będące w polu zainteresowania ekonomii, jest założenie, iż **zachowania ludzkie mają charakter racjonalny, czyli są efektem myślenia ekonomicznego i w pewnym sensie przedsiębiorczego**.

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. **Prawo nasycalności potrzeb Gossena** mówi nam, iż potrzeby ludzkie są zaspokajane w kolejności swej wielkości tzn. od największych do najmniejszych. Zmniejsza się też ich wielkość, co

jest wynikiem realizacji procesu konsumpcji (zaspokajania potrzeb), aż osiągają stan pełnego nasycenia, czyli saturacji[1]. Cechami charakterystycznymi potrzeb ludzkich jest ich **zmienność i rozwojowość. Zmienność** wynika z czasu, miejsca i warunków występowania potrzeb, bowiem są one zależne od wieku człowieka, płci, warunków życia itd. Są to elementy ulegające ciągłym przeobrażeniom. **Rozwojowość** jest natomiast konsekwencją postępu cywilizacyjnego.

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

[1] Szerzej: H.G. Adamkiewicz, K. Jędrzejewska, *Mikroekonomia. Gospodarka rynkowa i podstawy zachowania konsumenta,* ODDiK Sp. z o.o., Gdańsk 2000, s. 210; D. Begg, R. Dornbusch, S. Fischer, *Ekonomia. Mikroekonomia,* PWE, Warszawa 2000, s 168–169; Z. Dach, *Mikroekonomia,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2002, s. 82; K. Drela, *Zachowania konsumentów,* [w:] *Mikroekonomia. Pojęcia, przedmiot, ewolucja,* red. G. Wolska, PWE, Warszawa 2014, s. 131–134; E. Moroz, *Podstawy mikroekonomii,* PWE, Warszawa 2005, s. 223–224; K. Piasecki, *Wartość bieżąca a pierwsze prawo Gossena – studium przypadku,* „Studia Oeconomica Posnaniensa", nr 2/2015, s. 169–180.

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 (w tym przedsiębiorczość innowacyjną)**, czyli cecha lub sposób zachowania się przedsiębiorcy, które to zachowanie lub cecha sprowadzają się do gotowości i zdolności podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i innowacyjny nowych problemów zarządczych, decyzyjnych i organizacyjnych.

Przedsiębiorca, to osoba zajmująca się działalnością gospodarczą, która odkrywa potencjalnie zyskowne możliwości, organizuje i kieruje przedsięwzięciami, mającymi produktywny charakter[2]. Przedsiębiorca kieruje się w swym postępowaniu zasadą maksymalizacji osiąganych efektów.

UWAGA

Ekonomika przedsiębiorstw to określony (elastyczny) zbiór wiedzy z zakresu tworzenia i działalności podmiotów gospodarczych, zarządzania nimi oraz planowania i organizacji działalności jednostki gospodarczej. Przedsiębiorczość w formie zinstytucjonalizowanej jest najczęściej kojarzona z małymi firmami.

Z faktu, iż ilość produktów, jakie konsumenci chcieliby nabyć w określonym czasie, jest większa od ilości produktów, które ludzie mogą wytworzyć w danym czasie, wynika podstawowy problem eko-

[2] M.in.: D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia,* Gdańsk 1991, s. 5. Patrz także: F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm,* Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003; T. Piecuch, *Przedsiębiorczość – podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013; M. Sipa, *Przedsiębiorca i zasoby wiedzy w działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw,* „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", nr 39/2015, t .3. s. 333–342.

nomiczny – **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 (przedsiębiorca) 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, że ludzie muszą dokonywać wyborów typu: co, jak i dla kogo produkować. 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).**

WAŻNE

Cechy kosztu alternatywnego:

- **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 gdyż 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.**

Prawa ekonomiczne są to trwałe związki i współzależności pomiędzy poszczególnymi kategoriami ekonomicznymi w procesie gospodarowania. **Kategorie ekonomiczne** są zespołem pojęć definiujących treści (to, co wspólne, a zarazem najistotniejsze) badanych zjawisk, zaliczanych do danej zbiorowości. Np. wszelkie płace występujące w danej gospodarce i w danym czasie są konkretnymi zjawiskami, które zaliczamy do danej zbiorowości, nadającej jej ogólne miano płac. Każde z konkretnych zjawisk (tzn. każda płaca) różnią się od innego wieloma cechami. Mamy płace godzinowe, akordowe, tygodniowe, miesięczne itp. Jednak płace mają przynajmniej jedną wspólną cechę – są one opłatą za użytkowanie wynajętej siły roboczej. Stwierdzenie choćby jednej cechy wspólnej pozwala zaszeregować wszystkie zjawiska płac do jednej zbiorowości – płace. Odrzucając wszystkie cechy, przypadkowe, bądź drugorzędne, którymi płace różnią się między sobą, możemy badać treść ogólną pojęcia płacy. Definiując pojęcie płacy, formułujemy tym samym kategorię płacy.

Prawa ekonomiczne możemy podzielić na:

- **przyczynowe** – są to związki polegające na tym, że po pewnym określonym zdarzeniu, działaniu, stale następuje określone działanie, przy czym następstwo to odbywa się w czasie. Pierwsze, wcześniejsze zdarzenie nazywamy przyczyną, drugie, późniejsze, skutkiem;
- **współistnienia** – są to związki polegające na tym, że dwa zdarzenia lub więcej stale występują łącznie;
- **funkcjonalne** – występują wówczas, gdy istnieje związek (relacja) pomiędzy ilościowo wymiernymi zdarzeniami, które można przedstawić za pomocą funkcji matematycznych.

Wśród powyższych trzech praw podstawowe znaczenie mają prawa przyczynowe, do których można sprowadzić prawa współistnienia i prawa funkcjonalne. Prawa współistnienia są po prostu opisem pewnych przyczyn (znanych lub nieznanych). Prawa funkcjonalne są szczególnym przypadkiem praw przyczynowych, albo praw współistnienia, który występuje, gdy zdarzenia są ilościowo wymierne. Prawa ekonomiczne posiadają dwie najważniejsze cechy: **obiektywny charakter**, który wyraża się tym, że są one rzeczywistą, realną cechą procesu gospodarczego, istnieją niezależnie od woli człowieka i **stochastyczny charakter**, tzn. uwidaczniają się tylko przy masowym

powtarzaniu się danego rodzaju zdarzeń. Prawa stochastyczne zachodzą w masie, ale nie w poszczególnym przypadku[3].

Rynek to nieprzerwany proces przepływu informacji między kupującymi i sprzedającymi oraz wymiany dóbr i usług orz wymiany dóbr i usług dokonywanej poprzez akty kupna – sprzedaży[4].

Z uwagi na przedmiot obrotu rynkowego, dzieli się on na:

- rynek towarów i usług;
- rynek pracy;
- rynek finansowy.

Ze względu na przestrzeń rynek dzielimy na:

- lokalny,
- regionalny,
- krajowy,
- zagraniczny,
- międzynarodowy,
- światowy.

Z uwagi na szczebel obrotu towarowego rynek dzielimy na:

- zbytu,
- skupu,
- hurtowy,
- detaliczny.

[3] Por. m.in.: T. Wołowiec, *Podstawy ekonomii*, wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2003; N. Acocella, *Zasady polityki gospodarczej*, PWN, Warszawa 2002; C. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, Makroekonomia, PWE, Warszawa 2014; R. Hall, J. Taylor, *Makroekonomia,* PWN, Warszawa 2002; P. Krugman, R. Wells,*Makroekonomia,* PWN, Warszawa 2014; N.G. Mankiw, P.M. Taylor, *Makroekonomia,* PWE, Warszawa 2016; P. Samuelson, W. Nordhaus, *Ekonomia*. tom 2, PWN, Warszawa 2004; E. Kwiatkowski, R. Milewski, *Podstawy ekonomii,* PWN, Warszawa 2007; J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego,* PWN, Warszawa 2001.

[4] Por. m.in.: G. Mankiw, P.M. Taylor, *Makroekonomia,* PWE, Warszawa 2016; P. Samuelson, W. Nordhaus, *Ekonomia*, tom 2, PWN, Warszawa 2004; A. Jabłońska, *Rynek, popyt, podaż,* [w:] *Podstawy ekonomii*, R. Milewski, E. Kwiatkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Ze względu na stopień zrównoważenia wyróżniamy:
- rynek producenta,
- rynek konsumenta.

Ze względu na legalność wyróżniamy:
- rynek legalny,
- rynek nielegalny.

Ze względu na liczbę podmiotów na rynku wyróżniamy:
- rynek wolnokonkurencyjny,
- rynek oligopolistyczny,
- rynek monopolistyczny.

Rynek producenta występuje w sytuacji, gdy oczekiwania nabywców zgłaszane na rynku są większe niż oferowana do sprzedaży ilość produktów. Sprzedawcy nie zabiegają o konsumenta, dóbr jest za mało i nabywcy rywalizują między sobą o nie. Nie ma tendencji do wprowadzania nowych wyrobów, pojawia się presja do wzrostu cen.

Rynek konsumenta występuje wówczas, gdy ilość produktów przeznaczonych do sprzedaży przewyższa zapotrzebowanie i możliwości nabywcze klientów, wynikające z wielkości ich środków finansowych i priorytetów w zaspokajaniu potrzeb. Sprzedawcy rywalizują między sobą o klienta.

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.

Integralną 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 konkurencją **niecenową**.

Konkurencja zmusza producentów do:
- ciągłego dostosowywania produktów do preferencji i oczekiwań odbiorców,
- stosowania czynników produkcji w sposób najbardziej efektywny,
- stosowania postępu technicznego,
- szybkiego i elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

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, posiadający 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.

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[5].

Popyt możemy podzielić na:

- popyt produkcyjny (zapotrzebowanie na dobra i usługi produkcyjne),
- popyt konsumpcyjny (zapotrzebowanie na produkty służące bezpośrednio do zaspokajania potrzeb ludzkich np. masło, samochód itp.).

[5] Por. m.in.: T. Wołowiec, *Podstawy ekonomii,* wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2003; N. Acocella, *Zasady polityki gospodarczej,* PWN, Warszawa 2002; C. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, *Makroekonomia,* PWE, Warszawa 2014; R. Hall, J. Taylor, *Makroekonomia,* PWN, Warszawa 2002; P. Krugman, R. Wells, *Makroekonomia*, PWN, Warszawa 2014; N.G. Mankiw, P.M. Taylor, *Makroekonomia,* PWE, Warszawa 2016; P. Samuelson, W. Nordhaus, *Ekonomia*, tom 2, PWN, Warszawa 2004; E. Kwiatkowski, R. Milewski, *Podstawy ekonomii,* PWN, Warszawa 2007; J. E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego,* PWN, Warszawa 2001.

Ze względu na zasięg oddziaływania popyt konsumpcyjny dzielimy na:

- globalny (np. cały kraj),
- regionalny (np. woj. małopolskie),
- na konkretny produkt (np. na samochody),
- w segmencie rynku (np. na rynku zabawek dziecięcych).

Oprócz ceny na kształtowanie się popytu wpływają:

- dochody konsumentów (większe dochody, większe możliwości nabywcze i odwrotnie),
- potrzeby, wymagania i gusty konsumentów, które decydują o strukturze popytu,
- liczba konsumentów tworząca siłę popytu (np. rynek polski jest atrakcyjniejszy dla sprzedawców z Unii Europejskiej niż rynek węgierski),
- struktura demograficzna, określająca wielkość zapotrzebowania na poszczególne rodzaje produktów przez określone grupy konsumentów,
- oczekiwania konsumentów, co do ceny określonych produktów, np. zmniejszenie uprawy buraków cukrowych w danym roku może spowodować sezonowe obniżenie wielkości produkcji cukru, a więc wzrost jego ceny. Ludzie przewidując taką sytuację, dokonują zwiększonych zakupów i tym samym okresowo powiększają wielkość popytu na cukier,
- efekty naśladownictwa i demonstracji. Nazywane są tak zjawiska, powodujące wzrost popytu w wyniku naśladownictwa, np. stylu konsumpcji innych osób, sposobu ubierania itd. Efekt naśladownictwa występuje wówczas, kiedy popyt na dany produkt zgłaszany przez pojedynczego konsumenta zmienia się w kierunku podporządkowania popytowi większości konsumentów. Typowym przykładem jest moda. Efekt demonstracji przejawia się w tzw. efekcie snobizmu i efekcie Veblena (Thorstein Veblen, amerykański ekonomista, 1857–1929).

Efekt snobizmu występuje wówczas, gdy popyt określony przez pojedynczego konsumenta zmienia się w kierunku odwrotnym niż popyt większości konsumentów. Konsumenci (tzw. snobi) kupują te towary i usługi, których nie kupuje większość konsumentów, przez co wyróżniają się w danej grupie czy środowisku. Efekt Veblena uwzględnia zachowania takich konsumentów, którzy nabywają bar-

dzo drogie produkty, chcąc tym samym wywołać odpowiednie wrażenie na ludziach, z którymi przebywają. Wtedy im cena wyższa, tym popyt większy.

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*[6]*.* 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.

[6] *Ceteris paribus* – oznacza w tych samych, niezmiennych warunkach. Założenie to przyjmujemy wówczas, gdy badamy związek, jaki zachodzi między dwoma zjawiskami A i B w izolacji od innych zjawisk, określając, że B zmienia się pod wpływem A w określony sposób. Zakładamy, że nie uległy zmianie inne wielkości np. C, D i E, o których wiemy, że ich zmiany również wywierają wpływ na analizowane zjawisko A.

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 na rynek produkt 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.

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.

Swobodne kształtowanie się równowagi rynkowej może zostać zakłócone poprzez ingerencję państwa w mechanizm rynkowy – ustalenie cen minimalnych i maksymalnych na niektóre dobra (usługi). **Ceny maksymalne** są to ceny, powyżej których dane dobro nie może być sprzedawane, zaś **ceny minimalne** są to ceny, poniżej których dane dobro nie może być sprzedawane. Cena minimalna zawsze leży powyżej ceny równowagi. Wprowadzenie cen minimalnych powoduje zmniejszenie wielkości popytu oraz wzrost wielkości podaży. Dla konsumentów operacja ta jest niekorzystna, bowiem powoduje wzrost cen powyżej ceny równowagi. Ceny minimalne są z reguły wyznaczane przez państwa np. na mleko, zboża itp. Koszty wprowadzenia cen minimalnych ponoszą wszyscy podatnicy, bowiem ich pieniądze pokrywają działania rządu.

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:

1. **Elastyczność punktowa** (określa poziom elastyczności w każdym punkcie krzywej podaży przy założeniu, że zmiany cen są bardzo małe),
2. **Elastyczność łukowa** – mierzy poziom elastyczności między punktami na krzywej podaży.

Miarą elastyczności punktowej jest poniższy współczynnik cenowej elastyczności podaży:

$$Es = \frac{\Delta s}{s} : \frac{\Delta p}{p}$$

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– dotychczasowa cena danego dobra.

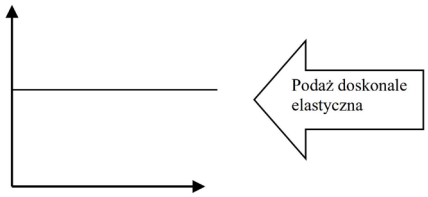
Wzór do obliczenia elastyczności łukowej:

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

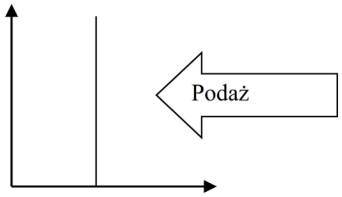
gdzie:
S2 – podaż po zmianie,
S1 – podaż przed zmianą,
P1 – cena przed zmianą,
P2 – cena po zmianie.

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

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

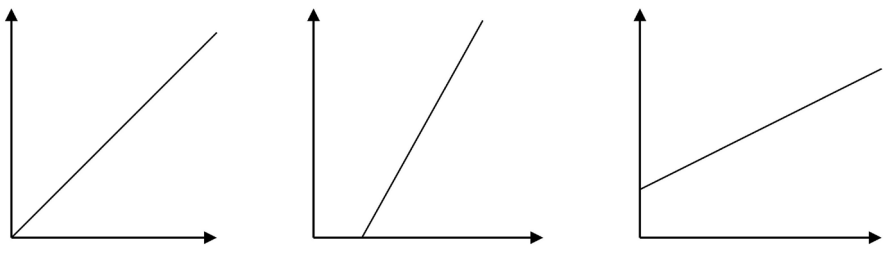


Es = 0 – podaż sztywna (wzrost lub spadek ceny nie wywołują żadnych zmian w wielkości podaży)



Najczęściej mamy do czynienia z następującymi przypadkami:

1. Es > 1 – podaż elastyczna, tzn. zmiana ceny o 1% powoduje zmianę podaży o więcej niż 1%,
2. Es < 1 – podaż nieelastyczna, tzn. zmiana ceny o 1% powoduje zmianę podaży o mniej niż 1%,
3. 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 procent.

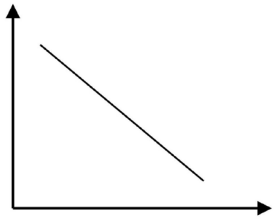
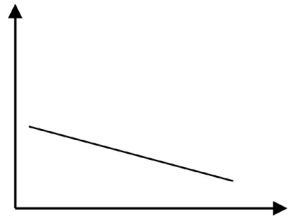
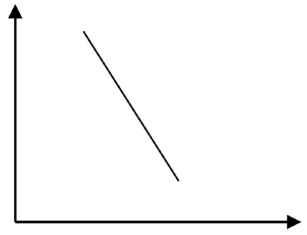
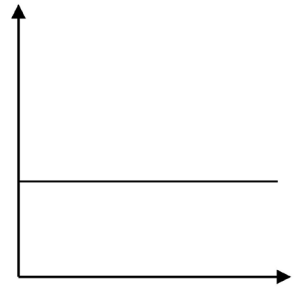
Współczynnik cenowej elastyczności popytu w punkcie:

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

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.

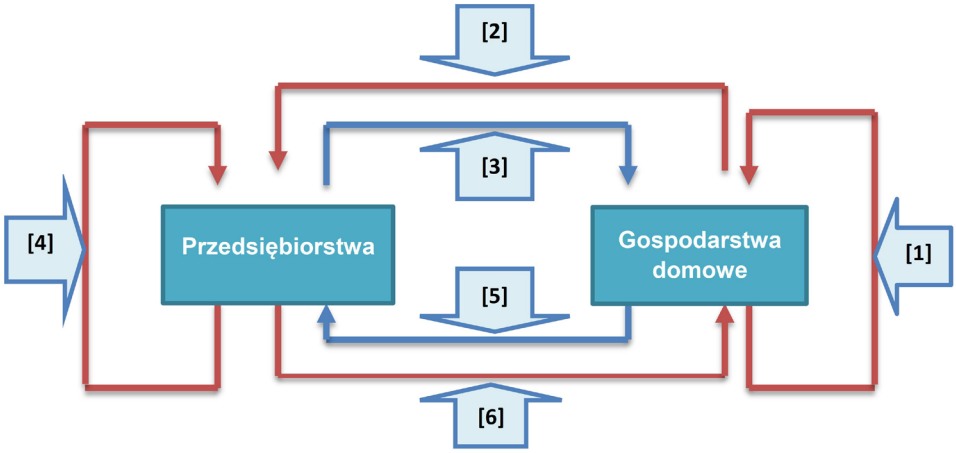
Rodzaj popytu	Opis	Prezentacja graficzna
Proporcjonalny Ep=1	Procentowa zmiana wielkości popytu jest taka sama, jak procentowa zmiana ceny (np. odzież, opłaty, potrzeby standardowe)	
Elastyczny Ep>1	Zmiana wielkości popytu jest większa niż zmiana ceny o 1% (np. pralka, lodówka, TV – dobra konsumpcyjne)	
Nieelastyczny Ep<1	Zmiana wielkości popytu jest mniejsza niż zmiana ceny o 1%. Popyt jest mało czuły na zmianę ceny np. dobra podstawowe)	
Sztywny Ep=0	Wielkość popytu nie reaguje na zmianę ceny (dobra niezbędne do życia – chleb, leki itp.)	
Doskonale elastyczny Ep →∞	Przy danej cenie wielkość popytu może przybierać dowolne rozmiary (np. dobra luksusowe – jachty, biżuteria luksusowe samochody)	

Gospodarstwa domowe są wyodrębnionymi, ekonomicznie samodzielnymi mikropodmiotami. Obok przedsiębiorstw są głównymi podmiotami gospodarczymi. Często pojęcie **gospodarstwo domowe** jest używane zamiennie z pojęciem **konsument**. Pojęcie konsument jest pojęciem węższym od pojęcia gospodarstwo domowe, gdyż może ono obejmować więcej niż jednego konsumenta. Ponadto gospodarstwo domowe jest traktowane jako odbiorca towarów i usług i dostawca ważnego czynnika produkcji, jakim jest praca, dzięki której osiąga dochody. Dziecko w gospodarstwie domowym jest konsumentem, ale nie jest aktywnym uczestnikiem procesów gospodarczych – nie pracuje.

Ekonomiczne funkcje gospodarstw domowych[7] wynikają z faktu ich powiązania z całością procesów gospodarczych, w których współdziałają one z innymi podmiotami gospodarczymi, a więc z przedsiębiorstwami i państwem. Ekonomiczne funkcje gospodarstw domowych przejawiają się w: **funkcji konsumpcyjnej i w funkcji produkcyjnej. Funkcja konsumpcyjna** – wyraża się w tym, że gospodarstwa domowe są odbiorcami dóbr i usług, dostarczanych przez przedsiębiorstwa i instytucje. Z funkcji tej wynika przepływ strumienia dóbr i usług z przedsiębiorstw do gospodarstw domowych i strumienia płatności z gospodarstw do przedsiębiorstw. **Funkcja produkcyjna** – przejawia się w tym, że gospodarstwa domowe są dostarczycielami czynników wytwórczych (pracy, kapitału i ziemi) dla tychże przedsiębiorstw i instytucji. Z funkcji tej wynika przepływ czynników wytwórczych z gospodarstw domowych (których są własnością) do przedsiębiorstw i przepływ dochodów, za udostępnienie tych czynników, z przedsiębiorstw do gospodarstw domowych.

[7] Z. Dach, *Podstawy mikroekonomii,* Kraków 2000, s. 55–56.

Schemat 1: Przebieg zależności między przedsiębiorstwami a gospodarstwami domowymi[8].



Objaśnienia:
[1] – praca związana z obsługą gospodarstwa domowego.
[2] – siła robocza na rynku pracy.
[3] – dobra i usługi konsumpcyjne sprzedawane gospodarstwom domowym,
[4] – środki produkcji sprzedawane innym przedsiębiorstwom,
[5] – kupno przez gospodarstwa domowe towarów i usług wyprodukowanych przez przedsiębiorstwa,
[6] – wydatki na zakup towarów i usług.

Źródło: opracowanie własne.

Funkcje społeczne przejawiają się w **funkcji reprodukcyjnej i wychowawczej** (nie są one związane z omawianą problematyką).

[8] Ibidem, s. 57.

UWAGA

Popyt rynkowy na dobra konsumpcyjne jest sumą popytów indywidualnych gospodarstw domowych. Popyt gospodarstwa domowego jest uzależniony od wydatków na konsumpcję. Jednakże w miarę wzrostu dochodów i osiągania pewnego standardu materialnego, coraz większa część dochodu nie jest wydatkowana na konsumpcję bieżącą, lecz na oszczędności. Zatem w miarę wzrostu dochodu, skłonność do konsumpcji maleje, a rośnie skłonność do oszczędzania.

Teoria produkcji. Do prowadzenia działalności gospodarczej potrzebne są określone zasoby produkcyjne: środki pracy, przedmioty pracy oraz technologia. Zasoby środków i przedmiotów pracy to środki rzeczowe. W zależności od sposobu ich zużywania i przenoszenia ich wartości na nowo wytwarzany produkt dzielimy je na: środki trwałe, które zużywają się stopniowo w wielu cyklach produkcyjnych (maszyny, hale produkcyjne, budynki itp.) oraz środki obrotowe (zapasy, materiały itp.) – zużywające się w 1 cyklu produkcyjnym, a ich wartość przenosi się na wytwarzany produkt. Producent działający na rynku w celu osiągnięcia zadowalającej wielkości produkcji musi wytwarzać oczekiwane przez konsumentów produkty. Musi zatem wiedzieć, w jaki sposób przekształcić dostępne mu zasoby w nowe dobra, posiadające większą wartość. Wiedzę tę uosabia **technologia produkcji**, która określa rodzaj, ilość i proporcję zasobów, jakie należy połączyć ze sobą w celu wytworzenia danego produktu.

Konkretne zasoby, jakie służą producentowi do wytwarzania określonych produktów, nazywane są **czynnikami produkcji (nakładami**), a proces ich łączenia w celu wytworzenia nowego dobra określany jest **produkcją.** Czynniki produkcji dzieli się na **stałe i zmienne,** a kryterium takiego podziału jest czas niezbędny do zmiany technologii produkcji. Te nakłady, które ulegają zmianie wraz ze zmianami wielkości produkcji (w ramach danej technologii) nazywane są **zmiennym**i, natomiast nakłady, które w tych samych warunkach wytwórczych nie ulegają zmianie wraz ze zmianami produkcji, nazywane są **stałymi.**

W ekonomii długość okresu wyznaczana jest przez zmianę technologii wytwarzania. **Okres krótki** to taki, w którym nie zmienia się technologia produkcji, a jedynie ulegają zmianie tzw. zmienne czynniki produkcji. **Długi okres** to taki, w którym zmienia się technologia produkcji, a więc zmieniają się wszystkie czynniki wytwórcze. Wzrost nakładów na zmienne czynniki produkcji przy utrzymaniu na dotychczasowym poziomie nakładów na czynniki stałe, wywołuje wzrost wielkości produkcji. Np. gdy zwiększamy nakłady na czynnik pracy (zatrudniamy dodatkowych pracowników) – czyli zmienny czynnik produkcji. Nie zmieniamy zaś nakładów na czynniki stałe.

W każdej gospodarce **wzajemne relacje czynników wytwórczych odzwierciedlają ich względną rzadkość**. Tzn. czynniki wytwórcze występujące w obfitości i łatwo dostępne mają niskie ceny, w przeciwieństwie do czynników rzadkich (o małej podaży), których ceny są wysokie i zmuszają do oszczędnego nimi gospodarowania. Zatem w zależności od dostępności czynników produkcji, metody produkcji tego samego dobra są różne w różnych krajach. Np. w kraju o małej powierzchni i dużej liczbie ludności popyt na ziemię będzie relatywnie wysoki i będzie ona droga. W tym przypadku produkcja będzie pracochłonna (kapitałochłonna – nawozy, sprzęt) i ziemioszczędna. W krajach Unii Europejskiej, gdzie praca jest wysoko wykwalifikowana i droga, będzie się stosować metody produkcji oszczędzające pracę. W krajach np. afrykańskich, czy azjatyckich podaż pracowników jest duża, a kapitał jest rzadkim dobrem, zatem metody produkcji będą mniej zmechanizowane – kapitałochłonne (o niższym poziomie technologii i techniki), a bardziej pracochłonne.



WAŻNE

Producent do realizacji określonego przez siebie procesu wytwórczego musi posiadać konkretne czynniki produkcji, odpowiadające stosowanej technologii. Na ogół nabywa je na rynku, ponosząc w ten sposób określone wydatki.

Koszty produkcji to suma ponoszonych wydatków przez producenta w procesie produkcji. Koszty dzielą się na stałe i zmienne, a kryterium takiego podziału jest czas niezbędny do zmiany technologii produkcji. Wydatki na czynniki produkcji, które ulegają zmianie wraz ze zmianami wielkości produkcji (w ramach danej technologii) nazywane są **kosztami zmiennymi**, natomiast wydatki na czynniki, które w ramach danej technologii nie ulegają zmianie wraz ze zmianami wielkości produkcji to **koszty stałe.**

Koszt całkowity Kc = całkowite koszty zmienne Kz + całkowite koszty stałe Ks

W wyniku zmiany wielkości produkcji, inaczej niż koszt całkowity zmieniają się koszty krańcowe i koszty przeciętne.

Koszty przeciętne całkowite – to koszty całkowite podzielone przez liczbę wytworzonych produktów:

Kc : P

Koszty przeciętne stałe – to koszty stałe całkowite podzielone przez wielkość produkcji:

Ks : P

Koszty przeciętne zmienne – to koszty zmienne całkowite podzielone przez wielkości produkcji:

Kz : P

Kc : P = Ks:P + Kz:P

Koszt krańcowy – to wielkość zmiany kosztu całkowitego Kc spowodowana zmianą wielkości produkcji o jednostkę

Wpływ zmian cen na sprzedaż i zysk. 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) oraz 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* 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.

Wybór celów, jakie podmiot chce zrealizować 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), 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% zmianę popytu, wówczas mamy do czynienia z popytem elastycznym cenowo. Gdy zaś 5% 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.

Tabela 1. Wpływ elastyczności ceny na poziom przychodu firmy

Lp.	Obliczenia	Popyt elastyczny cenowo	Popyt nieelastyczny cenowo
1.	Cena dotychczasowa usługi w zł	10	10
2.	Dzienna sprzedaż w szt.	2000	2000
3.	Wartość dziennego przychodu w zł	20 000	20 000
	WPŁYW OBNIŻKI CENY NA PRZYCHÓD		
4.	Obniżka ceny w %	10	10
5.	Cena obniżona w zł	9	9
6.	Wzrost sprzedaży w %	15	5
7.	Dzienna ilość sprzedaży w szt.	2300	2100
8.	Wartość dziennego przychodu w zł	20 700	18 900
9.	Różnica wartości dziennego przychodu w zł	+700	-1100
	WPŁYW PODWYŻKI CENY NA PRZYCHÓD		
10.	Podwyższenie ceny w %	10	10
11.	Nowa cena w zł	11	11
12.	Spadek sprzedaży w %	15	5
13.	Dzienna ilość sprzedaży w szt.	1700	1900
14.	Wartość dziennego przychodu w zł	18 700	20 900
15.	Różnica wartości dziennego przychodu w zł	-1300	+900

Źródło: opracowanie własne.

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, iż 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**. 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.

Tabela 2. Wpływ zmiany cen i kosztów na zysk firmy

Lp.	Obliczenia	Przypadek I	Przypadek II
1.	Cena aktualna w zł	10	10
2.	Dzienna sprzedaż w szt.	2000	2000
3.	Koszt jednostkowy w zł	7	7
4.	Zysk jednostkowy w zł	3	3
5.	Dzienny zysk pensjonatu w zł	6000	6000
	OBNIŻKA CENY I KOSZTÓW		
6.	Obniżenie ceny w %	10	10
7.	Cena obniżona w zł	9	9
8.	Wzrost sprzedaży w %	15	15
9.	Dzienna sprzedaż w szt.	2300	2300
10.	Obniżenie kosztów jednostkowych w %	10	5
11.	Nowy koszt jednostkowy w zł	6,30	6,65
12.	Nowy zysk jednostkowy w zł	2,70	2,35
13.	Obniżenie zysku jednostkowego w %	10	22
14.	Dzienny zysk pensjonatu w zł	6210	5405
15.	Różnica w dziennym zysku firmy w zł	+210	- 595
	PODWYŻKA CENY I KOSZTÓW		
16.	Podwyższenie ceny w %	10	10
17.	Nowa cena w zł	11	11
18.	Spadek sprzedaży w %	5	5
19.	Dzienna sprzedaż w szt.	1900	1900
20.	Wzrost kosztów jednostkowych w %	13	5
21.	Nowy koszt jednostkowy w zł	7,91	7,35
22.	Nowy zysk jednostkowy w zł	3,09	3,65
23.	Wzrost zysku jednostkowego w %	3	22
24.	Dzienny zysk firmy w zł	5871	6935
25.	Różnica w miesięcznym zysku firmy	-129	+935

Źródło: opracowanie własne.

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.

UWAGA

Ekonomika przedsiębiorstw jest dyscypliną obejmującą ekonomię i finanse, ale także szeroko rozumiane zarządzanie, bowiem problemy gospodarowania w przedsiębiorstwie muszą być rozwiązywane z respektowaniem zasad i reguł formułowanych z punktu widzenia realizacji określonych celów zarządzania przedsiębiorstwem.

Ekonomikę przedsiębiorstwa można także uznać za interdyscyplinarną dziedzinę wiedzy, w której szerokie zastosowanie mają: teoria i praktyka rachunkowości, analiza ekonomiczna, analiza matematyczna, statystyka procesów produkcji, prawo, socjologia, psychologia, polityka itp.

Zadania, jakie stawia sobie ekonomika przedsiębiorstw, to:

- opisywanie i objaśnianie zjawisk i procesów gospodarczych, występujących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego relacjach z otoczeniem zewnętrznym (interesariuszami),
- badanie celów, założeń i funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego ewolucję,
- formułowanie twierdzeń i ustalenie zasad i metod racjonalnego gospodarowania w przedsiębiorstwie. Zasady te nie są stałe, zatem ocena dotychczasowych i tworzenie nowych paradygmatów gospodarowania jest także treścią ekonomiki przedsiębiorstwa,
- jako nauka empiryczna ustala i weryfikuje zalecane zasady i instrumenty ich stosowania w praktyce działania przedsiębiorstwa oraz formułuje zalecenia, prawa funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

1.2. Podstawy teorii firmy

Budową modeli, które służą do analizy procesów decyzyjnych w firmach działających w różnych strukturach rynkowych, zajmuje się **teoria firmy**. Dzięki modelowemu ujęciu niektórych zjawisk moż-

na porównać działania firm funkcjonujących w różnych warunkach, np. rynku o konkurencji doskonałej lub monopolistycznej, czy rynku zdominowanego przez monopole lub oligopole.

Tradycyjna, klasyczna teoria firmy zakłada, że firmy działają na rynku, na którym panują warunki konkurencji doskonałej. Tworzy to warunki sprzyjające **optymalnej alokacji zasobów**, a głównym problemem analizy ekonomicznej stają się ceny towarów. Warunki współczesnej gospodarki są jednak dalekie od stanu konkurencji doskonałej. Powszechne w niej monopole i związki oligopolistyczne, integracja państwa oraz nasilająca się internacjonalizacja i globalizacja działania sprawiają, że w budowie modeli ekonomicznych trzeba założyć:

- funkcjonowanie firmy w warunkach niepewności (braku informacji o rynku i konkurentach),
- wpływ polityki państwa na funkcjonowanie firmy,
- wpływ międzynarodowych powiązań państw i przedsiębiorstw.

W tradycyjnej teorii firmy przyjmowano założenie, że celem zarówno firmy, jak i właściciela sprawującego nad nią całkowitą kontrolę jest **maksymalizacja zysku**. Przyjęte w modelach tradycyjnej teorii firmy funkcje celu w postaci maksymalizacji zysku:

- subiektywnych motywów przedsiębiorcy,
- obiektywnych warunków doskonałej konkurencji, w jakich firma funkcjonowała.

Jeśli przyjmiemy, że firma działa w warunkach innej **niż doskonała konkurencji** to kierujący przedsiębiorstwem menedżerowie mogą zdecydować, że cel ich działania będzie inny niż oczekują tego jego właściciele. Maksymalizacja zysku może być tylko jednym z wielu i niekoniecznie głównym motywem działania, oprócz niego, a nawet czasami zamiast niego, mogą pojawiać się takie motywy jak:

- wysoki dochody menedżerów,
- ich status i prestiż, wynikające z wielkości i dynamiki rozwoju kierowanej przez nich korporacji lub przeciwnie,
- spokojne i bezpieczne życie przy umiarkowanych lecz stabilnych dochodach.

Założenia modelu ekonomicznego małej firmy. W konstruowaniu modelu małej firmy problem stwarza *personalizacja*, czyli

utożsamianie celu firmy z celem przedsiębiorcy, co powoduje, że model staje się podobny do omawianego w ekonomii klasycznej, gdzie przyjmuje się, że:

- firma ma jeden zasadniczy cel, którym jest maksymalizacja zysku, często rozumiana jako „za wszelką cenę", „bez konsekwencji" społecznych (bez liczenia się z interesariuszami),
- cele firmy są utożsamiane z celem przedsiębiorcy,
- przedsiębiorca jest jednocześnie menedżerem firmy, co eliminuje konflikt między własnością a kontrolą.

Takie założenia nie mogą być jednak w pełni odnoszone do współczesnych małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż:

- wiele małych i średnich przedsiębiorstw działa w formie różnego rodzaju spółek, niekiedy z dużą liczbą współwłaścicieli (maksymalizacja zwrotu kapitału),
- często nie można jednocześnie przyjąć, że cel i styl działania przedsiębiorcy są w pełni tożsame z firmą. Właściciel małej firmy często deleguje część swoich uprawnień i zadań, a realizujący je menedżerowie starają się osiągnąć własne cele, nie zawsze zgodne z życzeniami i celami właściciela,
- dla wielu właścicieli małych firm zysk nie jest najważniejszym motywem działania. Ważniejsze może okazać się uzyskanie takiego poziomu dochodów, który pozwoli na utrzymanie własności i kontroli firmy oraz podnosi satysfakcję z posiadania firmy i kierowania nią.

W przypadku małych firm przydatne do analizy ich funkcjonowania wydają się modele:

- koncepcja przedsiębiorstw menedżerskich,
- koncepcja behawioralna.

Koncepcja przedsiębiorstw menedżerskich opiera się na trzech założeniach:

- teza o rozdziale interesów własności i kontroli,
- menedżerowie mają prawną swobodę w realizacji swoich celów,
- twierdzenie o rozbieżności interesów między właścicielami z jednej strony a menedżerami niebędącymi właścicielami kontrolującymi firmę z drugiej strony.

Teza ta wynika z czynników ograniczających swobodę menedżerów, co wynika z faktu, że produkcja musi uzyskać przynajmniej poziom zysku, który umożliwi wypłatę dywidendy.

Koncepcja behawioralna. Punktem wyjścia w takich modelach jest analiza procesu decyzyjnego w wieloproduktowych, działających w warunkach niepewności, korporacjach. Koncepcja ta wskazuje na złożony proces alokacji zasobów wewnątrz firmy.

Najszersze znaczenie tej teorii zostało przedstawione w klasycznej pracy autorstwa R.H. Cyerta oraz J.G. Marcha, zgodnie z których opinią, głównym założeniem jest separacja własności i kontroli. R.H. Cyert i J.G. March stworzyli najbardziej rozwiniętą teorię behawioralną przedsiębiorstwa, skupiającą się na warunkach determinujących formowanie się celów. Zwrócili szczególną uwagę na analizę procesów służących podejmowaniu decyzji. Zauważyli oni, że menedżerowie w organizacji posiadają różny zasób celów, w zależności od zakresu odpowiedzialności i szczebla organizacji, na którym znajduje się ich stanowisko. Na przykład pracownicy i ich podwładni większą wagę przywiązują do wielkości wynagrodzeń, klienci do cen oraz jakości kupowanych produktów. Jednak w końcu musi dojść do pogodzenia się tych celów za pomocą pewnych narzędzi uzgodnienia. Mogą nimi być: przetarg, koalicje, manipulowanie informacją. Należy także wziąć pod uwagę możliwość zmierzenia celów.

Celami mierzalnymi są:
- **cele produkcyjne,**
- **utrzymanie niezbędnego poziomu zapasów,**
- **poziom sprzedaży,**
- **udział w rynku,**
- **poziom zysku.**

Jedną z wad teorii behawioralnej jest brak wyjaśnienia, jak działają powstające mechanizmy. Zbyt małą uwagę zwraca się na relacje wiążące przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce. Niemożliwe jest tu wyznaczenie równowagi rynku. Również pomijanie prawdopodobieństwa pojawienia się nowej konkurencji czy działania obecnych firm uniemożliwiających jej to, to tylko jedne z wielu kwestii nieomawianych w tej teorii. Proces podejmowania decyzji, o której mowa,

zakłada jedynie krótkoterminowy okres tłumacząc to ograniczaniem ryzyka niepewności[9].

WAŻNE

Teorie behawioralne stanowią obraz przedsiębiorstwa, a dokładnie zachowań przedsiębiorstwa, w obliczu różnorodnych trudności i rozbieżności interesów. Elementami budowy tej teorii są szeroko rozumiane interesy w gospodarce.

Przedsiębiorca w teorii firmy. Miejsce przedsiębiorcy w teorii firmy jest definiowane przez liczbę osób podejmujących ważne dla firmy decyzje oraz poprzez przyjętą funkcję celu firmy.

Tabela 3. Modele ekonomiczne firmy

Cele działalności firmy	Liczba osób decydujących	
	Jedna osoba	Wiele osób
Maksymalizacja zysku	Typ firmy (1)	Typ firmy (2)
Zaspokojenie innych potrzeb	Typ firmy (3)	Typ firmy (4)

Źródło: opracowanie własne.

W trybie (1) decydentem jest jedna osoba, a celem firmy jest maksymalizacja zysku.

Może istnieć w warunkach konkurencji doskonałej i niedoskonałej.

W trybie (2) decydentem jest wiele osób.

[9] J. Borowski, *Teoria Przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania,* „Optimum. Studia Ekonomiczne", nr 3/2013; J. Engelhardt, *Współczesne przedsiębiorstwo,* Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009; J. Polowczyk, *Podstawy ekonomii behawioralnej,* „Przegląd Organizacji", nr 12/2009.

Każde nowo powstające przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, na które składają się cztery jego sfery:

- środowisko naturalne,
- środowisko społeczne,
- środowisko technologiczne,
- środowisko ekonomiczne.

Na **środowisko naturalne** składa się system ekologiczny z jego ograniczonymi zasobami.

Efektem działalności firmy jest mniej lub bardziej intensywne wykorzystanie zasobów i ciągła emisja zanieczyszczeń.

Na **środowisko społeczne** składa się kompleksowy system mający – poprzez system polityczny i prawny, kulturę, wyznanie i rodzinę – istotne znaczenie dla procesów założycielskich i funkcjonowania firmy.

Środowisko technologiczne. Jest tworzone przez rozwijającą się technikę i technologię. Zmiany w technice inspirują zmiany ekonomiczne. Postęp techniczno-technologiczny stanowi jeden z warunków rozwoju kraju, a powstające sprzężenie zwrotne, związane z tworzeniem nowych przedsiębiorstw, powoduje:

- zwiększone zapotrzebowanie na środki finansowe,
- zwiększone ryzyko prac badawczo-rozwojowych,
- zmniejszającą się skuteczność ochrony swoich wyników przez przedsiębiorstwa,
- skrócenie cyklu życia produktu.

Skrócenie cyklu życia produktu, czasu powstawania nowego produktu oraz jego szybkie „starzenie się" zwiększa intensywność procesów konkurencyjnych napędzanych przez mechanizm transferu (innowacji).

***Mechanizm transferu* – polega na tym, że przedsiębiorstwa bardziej konkurencyjne rozwijają się kosztem mniej konkurencyjnych.**

***Mechanizm innowacji* – w przedsiębiorstwie powstają pomysły, których wdrożenie wzmacnia ich pozycję konkurencyjną i zwiększa efektywność.**

Środowisko ekonomiczne. Pojedyncza firma jest tylko jednym z trybów krajowego lub międzynarodowego systemu gospodarczego. W takim przypadku najważniejszym elementem ekonomicznego otoczenia firmy jest sektor, w którym ona funkcjonuje.

Każda nowo pojawiająca się na określonym rynku firma zwiększa konkurencję, co oznacza podwyższenie ryzyka.



WAŻNE

Ograniczenia alokacji zasobów
Warunek:
$\sum q_i * p_i \rightarrow max$
q_i – ilość i-tego produktu
p_i – cena i-tego produktu
Ograniczenie:
$\sum q_i * a_{ij} < c_j$
a_{ij} – współczynnik pokazujący zużycie j-tego produktu na jednostkę i-tej produkcji
c_j – ogólny zasób j-tego nakładu
Z punktu widzenia realizacji celu zgodnie z równaniem nie jest wymagane, a czasami jest celowo niewykorzystywane, pełne wykorzystanie zasobów czynników produkcji. Giętkość (elastyczność) zasobów – możliwość różnorodnego wykorzystania.

Z punktu widzenia pełnionych **funkcji modelu ekonomicznego**, można wyróżnić **modele analityczne**, bazujące na danych z zamkniętych okresów sprawozdawczych oraz **modele prognostyczne**, w których próbuje się przewidzieć przyszłość. Modele analityczne (w formie raportów zarządczych) wykorzystywane mogą być na potrzeby raportowania wewnętrznego i zewnętrznego. Modele analityczne budowane są m.in. dla zobrazowania złożonych zagadnień ekonomicznych, wpływających na wyniki działalności gospodarczej. Często stanowią punkt wyjścia do opracowania drugiego typu modeli – modeli prognostycznych. Modele prognostyczne są budowa-

ne m.in. w celu skonkretyzowania i optymalizacji planów działalności rzedsiębiorstwa (np. w formie biznesplanu).

Poziom szczegółowości modelu ekonomicznego zależy od potrzeb jego odbiorcy. Na potrzeby kadry zarządzającej budowane są często bardzo szczegółowe plany w układzie miesięcznym (także tygodniowym i dziennym). Na potrzeby zewnętrzne (np. dla banku) plany są zazwyczaj w układzie kwartalnym lub rocznym. Horyzont prognozy może być bardzo krótki (stosowane np. do zarządzania bieżącą płynnością), jak i bardzo długi (stosowany np. w budowie i optymalizacji planów strategicznych). Modele ekonomiczno-finansowe mogą być sporządzane także w innych celach np. wyceny przedsiębiorstwa czy oceny efektywności inwestycji.



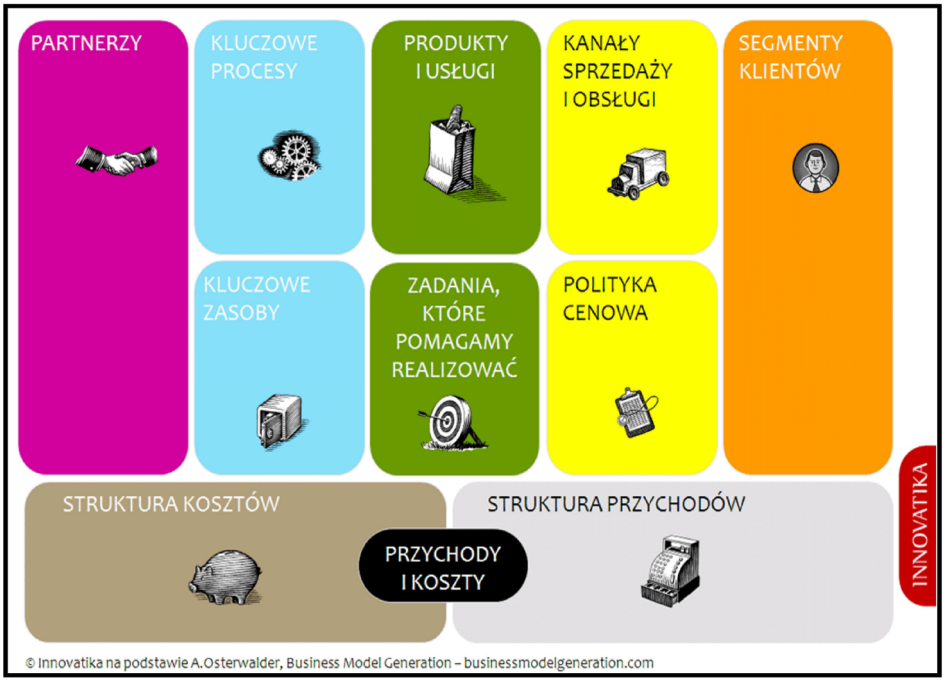
UWAGA

Model Biznesowy związany jest blisko i jest pochodną przyjętej Strategii Biznesowej Firmy i jest sposobem na zbudowanie wartości firmy przy optymalnym wykorzystaniu możliwości otoczenia, w którym chcemy funkcjonować i dostępnych zasobów, w celu dostarczania usług czy produktów, o jakości pozwalającej na uzyskanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej.

Model biznesu jest więc połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości[10].

[10] M.in.: W. Baumol, A. Blinder, Ekonomia: Principles and Policy (2nd ed.), New York 1982: H.B. Jovanovich, B. Caldwell, Beyond Pozytywizm: Metodologia gospodarcza w XX wieku (Revised ed.): Routledge, Nowy Jork 1994; R. Holcombe, *Modele ekonomiczne i metodologia*, Greenwood Press, Nowy Jork 1989; N.B. de Marchi, M. Blaug, *Oceniając teorie ekonomiczne: studia w metodologii badań,* Edward Elgar, Brookfield 1989.

Schemat 2. Model Biznesowy Firmy.



Źródło: bisunessmodelgeneration.com, za: https://qmamfinanse.pl/ekonomika-przedsiebiorstw/

1.3. Model społeczny organizacji – ekonomiczny zysk czy interes społeczny?

Dominującym założeniem w podstawowym nurcie współczesnej ekonomii jest dążenie do maksymalizacji użyteczności, przy równoczesnym pojmowaniu użyteczności jako przychodu, dobrobytu czy konsumpcji. Konieczność osiągania coraz większych zysków, nawet ponad rzeczywiste potrzeby, jest wpisana według ekonomistów w **mechanizm konkurencyjności**[11]. Prowadzi do jednorodnej interpretacji opartej na maksymalizacji korzyści ekonomicznych.

[11] J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego,* Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, s.29.

Homo economicus uznający interes własny jako podstawę natury ludzkiej, w praktyce często wykorzystywany dla pełnej akceptacji egoizmu jednostkowego, przedstawia człowieka jako istotę niezwykle interesowną. Indywidualizm w gospodarce kapitalistycznej oparty na wizji separatystycznej, zakłada istnienie biznesu jako całkowicie autonomicznego systemu rynkowego, który istnieje w kompletnej izolacji od sfery kulturowo-etycznej. Stawia to człowieka, jednostkę, w opozycji do społeczeństwa i uznaje konflikt pomiędzy nimi jako nieuniknioną rzeczywistość. Skupiając się na ekonomicznym wymiarze życia prowadzi do skierowania głównych wysiłków człowieka na realizację celu, który z perspektywy całości ludzkiej egzystencji stanowi cel podrzędny, który co najwyżej powinien wspierać cel podstawowy, jakim jest dobre i godne życie. W tym przecież wyraża się człowieczeństwo. Egzystencjalny wybór drogi życiowej, znamionujący ludzką wolność, zostaje zastąpiony filozofią kupiecką, opartą na dążeniu do bogactwa osiąganego poprzez wolność handlu[12].

Wiele jednak zjawisk społecznych, takich jak na przykład altruizm, przeczy założeniom *homo economicus* i nie da się wytłumaczyć na gruncie dotychczasowych teorii ekonomicznych[13]. Sam Adam Smith, twórca koncepcji *homo economicus* i piewca egoizmu, w swoim innym dziele *Teoria uczuć moralnych* przedstawia zgoła inną koncepcję człowieka. *Jakkolwiek samolubnym miałby być człowiek, są niewątpliwie w jego naturze jakieś pierwiastki, które powodują iż interesuje się losem innych, i sprawiają , że ich szczęście jest dla niego nieodzowne, choć jedyna przyjemność, jaką może stąd czerpać, to przyjemność oglądania tego. Tego właśnie rodzaju uczuciem jest współczucie, czy litość, uczucie, którego doznajemy wobec nieszczęścia innych, wtedy gdy jesteśmy świadkiem, czy też udało się nam na żywo je uświadomić*[14]*.*

Zachowania altruistyczne, z punktu widzenia *homo economicus*, nie przynoszą korzyści, tylko materialne straty, a zatem nie możemy tego postępowania uznać za racjonalne. Istnieją jednak modele ekonomicznego altruizmu, które pokazują, że zachowania altruistyczne

[12] Tamże, s. 67.

[13] W. Saryusz-Wolski, *Model altruizmu Gary'ego Beckera w perspektywie bioekonomicznej,* „Gospodarka Narodowa", nr 11–12/2003, s. 38.

[14] A. Smith, *Teoria uczuć moralnych,* tłum. D. Petsch, Warszawa 1989, s. 5.

mogą prowadzić do zwiększonego poziomu konsumpcji altruisty. Człowiek nie jest tylko podmiotem gospodarczym, lub tylko pracownikiem firmy i z perspektywy antropologicznej nie można go tylko do tego sprowadzać. Człowiek ma szereg potrzeb, które nie powinny być sprowadzone do jego materialnego wymiaru[15].

Punktem wyjścia powinna być szeroko pojmowana jakość życia ludzkiego, nie wyłączając oczywiście jej materialnego wymiaru, który stanowi jej integralną całość. Racjonalność podmiotu gospodarczego nie powinna być sprowadzona tylko do celu maksymalizacji zysku. Przyjęcie tylko takiego kryterium oceny działania gospodarczego ogranicza działalność podmiotu do działań tylko ten cel pozwalających osiągnąć. Pozbawiony on zostaje możliwości realizacji innych potrzeb, niż tylko ekonomiczne. Racjonalność gospodarcza nie powinna być sprowadzona tylko do ujęcia cząstkowego, okrojonego, ale należałoby wzbogacić ją o sferę społeczną, czy kulturową. Horyzontem rozważań winna być otwarta globalna ekonomia, oparta na uprawomocnieniu praw społecznych, praw człowieka i praw naturalnych, związanych ze środowiskiem w stopniowej homogenizacji szans światowych.

Skupienie się tylko na ekonomicznym wymiarze działalności przedsiębiorstwa nieuchronnie prowadzi do sprzężenia zwrotnego i powstania takich działań, które nieuchronnie na niego oddziałują, zmuszając go do coraz bardziej określonych działań, co finalnie może doprowadzić nas do braku jakiegokolwiek wyboru[16].

Obecnie poddaje się krytyce model finansowy **jedynego** celu działania przedsiębiorstwa – czyli wyłącznie maksymalizacji zysku

[15] T. Wołowiec, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" nr 3/2004, s. 3–12.

[16] V. Ferkiss wyróżnił cztery osobliwości współczesnej sytuacji gospodarczej o charakterze sprzężenia zwrotnego, które coraz silniej oddziałują na człowieka, ograniczając tym samym jego możliwości wyboru. Są to: wzrost populacji, wzrost ekonomiczny, zmiany technologiczne i model nierównego dochodu, który przyczynia się do jeszcze większej złożoności wymienionych wcześniej trzech zjawisk. H. Daly I J. Cobb twierdzą, że człowiek kierując się aktywnością w świecie gospodarczym doprowadza do powstania zjawisk, które oddziałują na niego i zmuszają do coraz bardziej określonych działań. Jeżeli nie dokonamy w najbliższym czasie jakichś poważnych zmian, za czterdzieści lat nie będziemy mieć żadnego wyboru.

i przyjmuje się założenie, iż przedsiębiorstwo realizuje równolegle pewien ich zbiór **tzw. wiązkę celów**, np.:

- wzrost poziomu technicznego;
- jakościowy wzrost produkcji;
- podnoszenie poziomu etycznego pracowników;
- poprawa warunków pracy (humanizacja pracy);
- ekspansja eksportowa;
- poprawa konkurencyjności itp.

Zapewnienie trwałego, wszechstronnego i zrównoważonego rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa wymaga, aby celem jego działania była realizacja nie jednego celu, lecz całej wiązki celów. Wiązka ta powinna mieć charakter uniwersalny, czyli niezależny od funkcjonującego ustroju społeczno-gospodarczego i modelu działania przedsiębiorstwa.

W ciągu ostatnich 30. lat nastąpiły zmiany zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Ogólnie zmiany te można przedstawić jako zastąpienie technicznej racjonalności kulturą organizacji, ideę natychmiastowej skuteczności – ideą wysokiej jakości, zaś przymus wykonania polecenia – dobrowolnością opartą na właściwej motywacji pracowników[17].

Tabela 4. Zarządzanie taylorowskie a zarządzanie poprzez wartości

Firma oparta na zasadach *taylorowskich*		**Firma oparta na idei odpowiedzialności**
Technokratyczna racjonalność	►Zostaje zastąpiona ►	Kulturą organizacji
Natychmiastowa skuteczność	►Zostaje zastąpiona ►	Projektem jakościowym
Przymus wykonywania poleceń wydawanych przez przełożonych	►Zostaje zastąpiony ►	Dobrowolnością wykonania opartą na właściwej motywacji

Źródło: opracowanie własne.

[17] A. Paliwoda-Matiolańska, T. Wołowiec, *Wartość ekonomiczna a wartość społeczna w zarządzaniu organizacją*, „Antidotum – zarządzanie w opiece zdrowotnej", nr 8/2004, s. 55–63; A. Paliwoda-Matiolańska, T. Wołowiec, *Model społeczny przedsiębiorstwa – wartość ekonomiczna i wartość społeczna*, „Antidotum – zarządzanie w opiece zdrowotnej", nr 9/2004, s. 29–42.



WAŻNE

Początków zmian należy poszukiwać w idei humanizacji pracy, czyli nasycania procesu pracy pierwiastkami ludzkimi.

Zmiany w podejściu do samego procesu pracy spowodowały konieczność uwzględniania przy podejmowaniu istotnych decyzji ekonomicznych także czynników natury psychologicznej i społecznej.

Innym czynnikiem okazała się silna konkurencja, która zmusiła firmy do poszukiwania lepszych i nowocześniejszych metod zarządzania, opartych na tzw. miękkich czynnikach, odwołujących się do wspólnych wartości.

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.

Firmy podejmujące wyzwanie realizacji odpowiedzialności w biznesie zdobywają stałych klientów, cieszą się zaufaniem społecznym, zyskują reputację itp.[18] Zatem osiągają przewagę konkurencyjną, przekładającą się w odpowiednim czasie na konkretne wyniki finansowe[19].

[18] Por. J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu,* AE, Kraków 2001, s. 11.

[19] Por.: A. Paliwoda-Matiolańska, T. Wołowiec, *Model społeczny przedsiębiorstwa,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 10/2005, s. 12–19.

WAŻNE

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 do 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, Econoimic Value Added*)[20].

Odejście od modelu maksymalizacji zysku za wszelką cenę w kierunku kreowania wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, wymaga uwzględnienia idei odpowiedzialności. Zmiany podejścia do celu działania organizacji wyniknęły z pewnych **megatrendów** rozwojowych gospodarki światowej, takich jak[21]:

- szybkie tworzenie się globalnego społeczeństwa informatycznego;
- postępująca globalizacja rynków finansowych i pieniężnych;
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy;
- rozwój gospodarki opartej „na symbolach": tj. 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;

[20] Por.: A. Herman, J. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 9.

[21] Tamże, s.14–18.

- 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.

Ekonomiczny zysk a społeczny interes. Działalność gospodarcza stanowi istotny element współczesnego życia społecznego o dość autonomicznym statusie. Interesy społeczne i ekonomiczne są postrzegane jako te, które stoją w stosunku do siebie w opozycji, i nie da się ich ze sobą pogodzić. Takie założenie jest dużym uproszczeniem dlatego, że przedsiębiorstwa nie istnieją w wyizolowanym świecie, a ich działalność jest umiejscowiona w kontekście społecznym. Współczesne społeczeństwo utraciło swoje poczucie jedności i prowadzi życie w kilku niezależnych od siebie sferach społecznych: życia prywatnego, życia ekonomicznego w dziedzinie rynku i życia politycznego. W przeszłości człowiek nie rozróżniał szczególnie życia zawodowego i życia rodzinnego lub pomiędzy sztuką czy religią, a dla nowoczesnego człowieka to jest normą. Ponadto istnieje rodzaj dychotomii we współczesnej cywilizacji, polegającej na oddzieleniu sfery tradycji kulturowej (wartości, wspólny świat, w którym żyją ludzie) od wysoko wyspecjalizowanych sfer funkcjonalnych (ekonomiczny system rynkowy, organizacja i administracja, system opieki zdrowotnej, badania technologiczne i medyczne).

Dodatkowo w nowoczesnym społeczeństwie dominują **dwie sfery funkcjonalne**: **system rynkowy, ukierunkowany na racjonalną produkcję i dystrybucję towarów i usług oraz system administracji, którego celem jest zapewnienie racjonalnego funkcjonowania instytucji.**

Pomiędzy tymi dwiema sferami, kulturową i funkcjonalną, występuje podział współtworzony przez tradycyjną ekonomię. Istnienie wspomnianej dychotomii wraz z miejscem działalności gospodarczej we współczesnym świecie jest głównym obszarem zainteresowań społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pojawiają się pytania, czy nie mogą one współistnieć? Czy sfery kulturalna i funkcjonalna zawsze pozostają z sobą w opozycji. Czy istnieje sfera wspólnych korzyści?



UWAGA

Max Weber w swoim dziele *Etyka protestancka i duch kapitalizmu,* podkreślał, że kapitalizm ma fundament etyczny i jest wynikiem ścisłego związku pomiędzy gospodarką i kulturą – etyczną tradycję. Wizje Webera[22] wzbogacił w latach 50.

Talcott Parsons wyróżniając trzy główne struktury w społeczeństwie: społeczno-kulturową, gospodarczą oraz polityczną, gdzie ludzie przenoszą się z jednej do drugiej, zmieniając role społeczne.

W ten sposób działania społeczne analizowane z punktu widzenia ról możemy postrzegać i badać jako system ról społecznych. Prowadzi to do wniosku, że społeczeństwo to system, który składa się z wielu podsystemów, który charakteryzuje określona rola społeczna[23].

Według Parsonsa, reprezentującego wizję integracyjną[24], istnieje część wspólna, zintegrowana, gdzie podsystemy komunikują się i utrzymują ze sobą związki wyniku pokrywających się ze sobą sfer.

[22] Według Webera, współczesny kapitalizm został zbudowany na fundamencie metodologiczno-racjonalnego sposobu życia, który wysoko ceni ciężką pracę, oszczędność, wykorzystywanie zgromadzonego kapitału do efektywnych inwestycji, ale także prawość i uczciwe praktyki kupieckie.

[23] P. Pratley, Etyka w biznesie, FELBERG SJA, Warszawa 2002, s. 47.

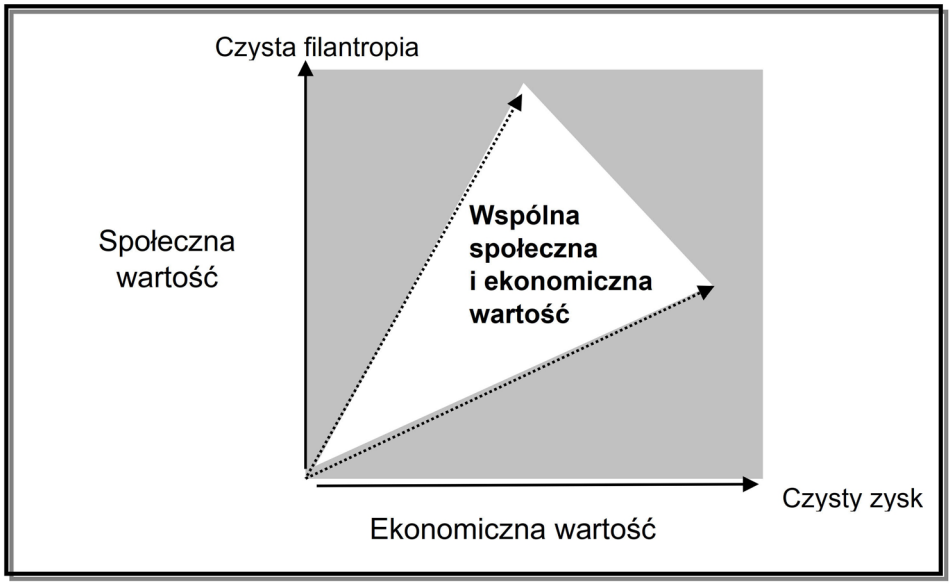
[24] Oprócz wizji integracyjnej istnieje jeszcze wizja separatystyczna i wizja unitariańska. Wizja separatystyczna zakłada, że system gospodarczy to zupełnie autonomiczna sfera, która istnieje w kompletnej izolacji od sfery kulturowo -etycznej i posiada jedyną tylko normatywną zasadę, a jest nią maksymalizacja zysków. Wizja unitariańska postrzega społeczeństwo jako organiczną całość i nie ma rozróżnienia pomiędzy obszarami funkcjonalnymi współczesnego społeczeństwa, co objawia się stosowaniem ogólnych wartości i standardów kulturowych; twierdzeń moralnych do świata biznesu.

Istnieje obszar, gdzie wymogi moralne mogą współistnieć z ekonomicznymi, pod warunkiem znalezienia odpowiednich rozwiązań, które pogodzą je w interesie strategicznym. Działalność gospodarcza posiada 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 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. Ochrona środowiska naturalnego pozwala na poszukiwanie bardziej produktywnych sposobów wykorzystania zasobów naturalnych. Wspierając rozwój społeczny i ekonomiczny przedsiębiorstwo może tworzyć bardziej przyjazne i wydajne środowisko dla własnej działalności, a także tworzyć rynek zbytu na własne produkty. Nie oznacza to, że wszystkie społeczne działania, jakie podejmie firma, w równym stopniu przybliżają ją do realizacji wartości ekonomicznej. Muszą one poszukiwać wspólnoty interesów.

Schemat 3. Wspólnota interesów ekonomicznych i społecznych firmy.



Źródło: M. Porter, M. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,* „Harvard Business Review", December 2002.

W argumentacji M. Porter odwołuje się do stworzonego przez siebie modelu diamentu, który został przedstawiony w książce *Przewaga konkurencyjna narodów (The Competetive Advantage of Nations).* Model ten identyfikuje cztery czynniki konkurencyjności, które wpływają na środowisko biznesowe. Należą do nich **czynniki produkcji,** takie jak: zasoby ludzkie, zasoby naturalne, dostępność do kapitału, infrastruktura; **siła nabywcza regionu czy kraju** oparta na wielkości rynku, standardach produktów i wymagań konsumentów; **praktyki konkurencyjne,** czyli prawne regulacje wspierające inwestycje, zapobieganie nieuczciwej konkurencji, jaką są niewątpliwe praktyki monopolistyczne, czy korupcja itp.; a także **dostępność podwykonawców i kooperantów lokalnych**, a także ich poziom działania[25].

Słabość któregoś z nich może wpłynąć na spadek konkurencyjności regionu czy kraju. Dzięki wysoko wykwalifikowanej sile roboczej, odpowiedniej infrastrukturze zarówno fizycznej, jak i naukowej czy

[25] M. Porter, M. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review", December 2002, s. 61–62.

też administracyjnej oraz dostępności naturalnych surowców wzrasta produktywność i wydajność przedsiębiorstwa. Niski poziom korupcji na rynku lokalnym i przejrzysta konkurencja zachęcają do inwestowania. Dobrzy kooperanci, dostawcy i podwykonawcy pozwalają na sprawne działanie i obniżenie kosztów działalności, a wyższy poziom życia społeczności powiększa jego siłę nabywczą.

Wszystkie wymienione obszary działalności mogą być wspierane przez działania przedsiębiorstwa, które realizując interesy społeczne buduje sobie lepsze warunki do swojego funkcjonowania.



UWAGA

Od współczesnego przedsiębiorstwa wymaga się coraz więcej. Społeczeństwo chce polepszenia jakości swojego życia i wymaga tego, aby przedsiębiorstwo, które jest głównym ogniwem ekonomicznym i społecznym, mu tego dostarczyło.

Model społeczny firmy – koncepcja *Corporate Social Responsibility.* Społeczna odpowiedzialność biznesu CSR – *Corporate Social Responsibility* jest reakcją świata biznesu na zmieniające się otoczenie społeczne. Można stwierdzić, iż CSR to filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, uwzględniająca budowanie trwałych, przejrzystych relacji z wszystkimi zainteresowanymi stronami.



WAŻNE

Biznes rozumiany jako odpowiedzialny powinien zdążać w kierunku budowania i wdrażania takich strategii zarządzania w przedsiębiorstwie, które poprzez stwarzanie prawidłowych (partnerskich) warunków do efektywnego prowadzenia dialogu z wszystkimi interesariuszami prowadzą do:

=> wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa,

=> budowania reputacji, a jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społeczno-ekonomicznego, tak na szczeblu lokalnym, regionalnym, jak i w skali całego kraju.

Można powiedzieć, iż realizacja zasady CSR prowadzi do **budowania strategii przewagi konkurencyjnej, opartej na „dostarczeniu" trwałej wartości zarówno udziałowcom (akcjonariuszom), jak i pozostałym partnerom – interesariuszom**. Inny, często spotykany, pogląd na rozwój znaczenia CSR dowodzi, iż realizacja odpowiedzialności w biznesie jest odpowiedzią na **oczekiwania społeczne,** związane z aferami gospodarczymi, politycznymi i nieuczciwością firm wobec klientów czy społeczności lokalnych. 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 siebie i dlatego jesteśmy winni przestrzegania pewnych wspólnych zasad, jesteśmy za siebie odpowiedzialni"[26].

[26] Z. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu,* CIM, Warszawa 1997, s. 31.

Firma realizuje działalność ekonomiczną opierając się na:

1. **Rozpoznaniu potrzeb, wartości, celów pracowników.**
2. **Zasadach 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.**

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 wieku, 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 wieku międzynarodowe przedsiębiorstwa znajdują się w środku coraz szerszej debaty na temat celu biznesu oraz jego roli w społeczeństwie. 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 dziesięciolecia **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. Jednocześnie coraz silniejsze organizacje społeczne, a często także ustawodawcy, wywierają presję na biznes, aby był bardziej odpowiedzialny społecznie oraz przynosił większe korzyści społeczne.

UWAGA

W obliczu tych nacisków, wiodące 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[27].

Analiza realizacji zasady CSR wobec interesariuszy prowadzi do refleksji na najbardziej ogólnym poziomie, tj. 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[28].

Rozwój stosunków społeczno-gospodarczych i postępująca globalizacja powodują, iż nie da się wszystkich problemów związanych z działalnością gospodarczą ująć w formułę „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.

[27] Materiały Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
[28] Por. J. Filek, op.cit., s. 67.



WAŻNE

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 (którego nie należy utożsamiać jedynie z wartością księgową).



UWAGA

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, kooperanci, 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 swych 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 (podzielających normy, zasady i wartości firmy-matki) odbywa się poprzez tzw. ***audit 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.



UWAGA

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[29].

[29] Za: Forum Odpowiedzialnego Biznesu (www.fob.pl)

1.4. Przedsiębiorca, przedsiębiorczość – małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej

Przedsiębiorczość jest cechą charakterystyczną ludzi, grup lub organizacji, która wyzwala w nich dążenie do samorealizacji poprzez czynne działanie. Wymaga ona wiary we własne siły, zdolności do wprowadzania innowacji, akceptacji ryzyka, samodzielnego działania, a gdy zachodzi potrzeba – skutecznej realizacji nakreślonych zadań. Wykazujący się przedsiębiorczością ludzie i organizacje posiadają inicjatywę, energię, zdolności twórcze i kierownicze, co pozwala im wyznaczać zadania, które powinny być wykonane przy użyciu wysiłku indywidualnego bądź pracy zespołu.
(Oxford English Dictionary)

Przedsiębiorczość jest procesem tworzenia lub rozpoznawania szans oraz wykorzystywania ich bez względu na posiadane aktualne zasoby (...). Jest ona aktem twórczym przedsiębiorcy, który znajduje w sobie i poświęca dość energii, aby zainicjować i zbudować przedsiębiorstwo lub organizację, zamiast tylko obserwować, analizować i opisywać ją.
(Jeffrey A. Timmons, Howard H. Stevenson)

Przedsiębiorczość to proces odkrywania i kształtowania możliwości dla stworzenia nowych wartości poprzez innowacje, pozyskanie potrzebnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości.
(Neil Churchill)

Przedsiębiorczość to dynamiczny proces tworzenia wartości dodanej. Wartość ta jest tworzona przez jednostki, które akceptują ryzyko majątkowe, czasu i/lub kariery, związane z dodaniem wartości do jakiegoś produktu lub usługi. Produkt ten lub usługa może, ale nie musi być nowy czy unikalny, ale wartość musi w jakiś sposób być dodana przez przedsiębiorcę przez zapewnienie i rozmieszczenie niezbędnych umiejętności i zasobów.
(Robert Runstadt)

W **zjawisku przedsiębiorczości** mamy do czynienia np. z aktywnością, innowacyjnością, elastycznością, podejmowaniem ryzyka, wykorzystywaniem szans czy też ukierunkowaniem na sukces. Obrazuje to **wielowymiarowość przedsiębiorczości, czyli jej interdyscyplinarność.**

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.



UWAGA

Przedsiębiorca – to ktoś, kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości, ktoś, kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko. Pojęcie „przedsiębiorca" 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.**

W systemie prawa polskiego występuje wiele definicji „przedsiębiorcy". Za podstawowe należy uznać definicje zawarte w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej oraz w kodeksie cywilnym. Zgodnie z kodeksem cywilnym przedsiębiorstwo jest zorganizowa-

nym zespołem składników niematerialnych i materialnych, przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej.

Obejmuje ono w szczególności[30]:

- oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa),
- własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości,
- prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości, wynikające z innych stosunków prawnych,
- wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne,
- koncesje, licencje i zezwolenia,
- patenty i inne prawa własności przemysłowej,
- majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne,
- tajemnice przedsiębiorstwa,
- księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Przedsiębiorca jako **dominująca osoba w przedsiębiorstwie** powinien wykazywać się następującymi cechami[31]:

- **nieustanną chęcią osiągania sukcesów,**
- **byciem niezależnym, samodzielnym,**
- **optymistycznym podejściem do życia,**
- **umiejętnością przyjmowania porażek i radzenia sobie z nimi,**
- **przeciętną gotowością podejmowania działań obarczonych ryzykiem,**
- **chęcią przewodzenia pozostałym członkom zespołu,**
- **nieprzerwanym wykazywaniem się pomysłowością, podejmowaniem działań innowacyjnych**.

[30] Art. 55 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. z 2016, poz. 380).

[31] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*. *Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 24; D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji,* Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.

Tabela 5. Profil przedsiębiorcy-menedżera.

Lp.	Charakterystyka	Cechy
1.	Wiara we własne siły	wiara w siebie, optymizm, entuzjazm, niezależność, indywidualizm
2.	Orientacja na rezultaty, zadania	potrzeba osiągnięć, orientacja na zysk, wytrwałość, upór, determinacja, energia, konsekwencja, inicjatywa
3.	Podejmowanie ryzyka	zdolność do podejmowania ryzyka, umiejętność i chęć podejmowania wyzwań
4.	Przywództwo	zachowania przywódcze, dobra współpraca z ludźmi, odpowiadanie na sugestię i krytykę
5.	Oryginalność	innowacyjność, kreatywność, otwarty umysł, niezawodność, wszechstronność, dążność do bycia dobrze poinformowanym
6.	Zorientowanie na przyszłość	umiejętność przewidywania, postrzegania

Źródło: M. Bartnicki, T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość jako siła motoryczna małej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą firmą* pod red. H. Bienioka, 1995, s. 65.

Możemy mówić o:

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;
- wysoką 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[32].

Przedsiębiorczość jako działanie – oznacza działanie, postępowanie i aktywność, nastawione 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).

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)**[33].

[32] 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.

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

WAŻNE

Pojęcie przedsiębiorstwa jest trudne do zdefiniowania ze względu na złożoność, wieloznaczność i wielopostaciowość zjawisk, które odzwierciedla. Do zjawisk, które utrudniają zdefiniowanie przedsiębiorstwa, można zaliczyć również wirtualizację jego działalności, trudność definiowania granic przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji jego działalności, pojawienie się wyraźnych oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa, dotyczących np. ochrony środowiska, zaangażowania w działalność lokalnej społeczności, co rzutuje w znacznym stopniu na funkcje pełnione przez przedsiębiorstwo itp.[34]

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[35].

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,

[34] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 35.

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

przy czym może to być zarówno kapitał własny, jak i obcy. Kapitał przedsiębiorstwa traktowany jest jako wartość (a nie jako komplet 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[36].

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 – najpierw musi, żeby sprzedać na rynku, 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.[37]

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.

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

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

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

Zarówno koncepcje teoretyczne, jak i modele przedsiębiorstwa nie odzwierciedlają istoty przedsiębiorstwa w sposób odpowiadający potrzebom nauki o przedsiębiorstwie, przede wszystkim ze względu na jednostronność podejścia[38].

Działalność gospodarcza prowadzona w sposób zorganizowany i ciągły oznacza, że podlega ona planowaniu, koordynacji i kontroli, a jej uczestnicy są motywowani do działania. Jest oczywiste, że zakres i stopień zorganizowania mogą być różne, zależne m.in. od rodzaju działalności gospodarczej i wielkości przedsiębiorstwa**.**



UWAGA

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[39].

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

[39] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. *Teoria i praktyka zarządzania,* TNOiK, Toruń 2002, s. 28.

Tabela 6. 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 • zaspokojenie potrzeb pracowników • proces komunikowania się
Kontrolowanie	• proces kontroli • ustalenie obszarów sprawowania kontroli

Źródło: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie,* pod red. M. Strużyckiego, Difin, Warszawa 2002.

1.5. Definicja sektora MŚP

Sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw jest definiowany w różny sposób, w zależności od instytucji konkretyzującej to pojęcie. OECD, czyli Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, klasyfikuje przedsiębiorstwa według wskazanego poniżej, bardzo ogólnego kryterium, czyli według liczby zatrudnionych:

- **mikroprzedsiębiorstwa – od 1 do 19 zatrudnionych,**
- **małe przedsiębiorstwa – od 20 do 99 zatrudnionych,**
- **średnie przedsiębiorstwa – od 100 do 499 zatrudnionych,**
- **duże przedsiębiorstwa – ponad 500 zatrudnionych.**

Unia Europejska, na skutek nieprawidłowości związanych z różnorodnymi definicjami MŚP, stworzyła w 1996 roku jedną ogólną definicję[40]. Powstała ona w celu poprawy spójności pojęciowej, będącej niezbędną w układzie pozbawionym granic wewnętrznych, jakim jest Wspólnota Europejska. Szczególnie istotnym czynnikiem jest wymieszanie środków unijnych i krajowych oraz ich współoddziaływanie na siebie.

Definicja MŚP została poprawiona w roku 2005, by uwzględnić zmiany i tendencje zaistniałe w gospodarce światowej po 1996 roku[41].

UWAGA

Przede wszystkim zwrócono uwagę na relacje między przedsiębiorstwami. Przy odpowiednio sprokurowanej współpracy kilku średnich przedsiębiorstw przestaje się je zaliczać do kategorii MŚP, co utrudnia manipulacje przy kategoryzowaniu przedsiębiorstwa i pomaga w odpowiednim ukierunkowaniu publicznych programów pomocy. Wdrażaniu tej poprawki towarzyszyły dyskusje pomiędzy państwami członkowskimi, Unią Europejską, organizacjami przedsiębiorców oraz ekspertami.

W nowszej definicji, oprócz wielkości przedsiębiorstwa (czyli liczby pracowników, czy obrotu) dodatkowym czynnikiem są zasoby, czyli własność, partnerstwo i powiązania. Zmniejsza ona możliwość swoistego zakamuflowania się dużych potentatów rynkowych pomiędzy firmy z sektora MŚP[42].

Oprócz tego podwyższone zostały progi maksymalnego dochodu, na skutek zmian ekonomicznych (wzrost cen, spadek produktywności i dewaluacji pieniądza. Dzięki nim więcej przedsiębiorstw

[40] M. Skóra, E. Kopeć, *Polityka Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw,* SGH, Warszawa 2015, s. 19.
[41] Tamże, s.13.
[42] http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en, [dostęp: 18.07.2020].

potrzebujących wsparcia, może je otrzymać. Komisja Europejska, Europejski Fundusz Inwestycyjny (EFI) oraz Bank Inwestycyjny (EBI) wprawdzie nie wymuszają na państwach członkowskich stosowania tej definicji, jednak mocno ją promują, sugerując unifikację pojęciową[43].

W definicji unijnej małych i średnich przedsiębiorstw wyróżnia się trzy oddzielne kategorie, w zależności od związku, w jakim dane przedsiębiorstwo się znajduje z innymi uczestnikami rynku. Daje to czysty obraz sytuacji gospodarczej firmy i uniemożliwia włączenie do tego sektora przedsiębiorstw działających w dużych spółkach.

Wymienia się w tym podziale przedsiębiorstwa samodzielne, partnerskie oraz powiązane[44].

- **Przedsiębiorstwo samodzielne to takie, które jest w 100% niezależne, bądź posiada mniejszościowy udział (mniejszy niż 25%) w innych przedsiębiorstwach.**
- **Przedsiębiorstwo partnerskie to takie, które posiada udział w innych firmach w granicach 25% – 50%.**
- **Przedsiębiorstwo powiązane to takie, którego udział w innych przedsiębiorstwach wynosi powyżej 50%.**

Oprócz zasady kategoryzacji według środków i udziałów, istnieje również podział ze względu na kontrolę, jaką jedno przedsiębiorstwo ma nad innym. Do kategorii mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw należą te zatrudniające mniej niż 250 pracowników oraz których obrót roczny nie przekracza 50 mln EUR lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR. Właściciel przedsiębiorstwa może wybrać, którym z dwóch limitów finansowych się posłuży. Posłużyć się przy tym należy danymi z rocznego sprawozdania finansowego, zatwierdzonego urzędowo. Nowe przedsiębiorstwa składają oświadczenie, w którym zawierają ocenę bilansu w roku obrachunkowym[45].

[43] Tamże.
[44] Tamże.
[45] Skóra M., Kopeć E., op. cit., s. 13.

WAŻNE

Według definicji Komisji Europejskiej sektor MŚP dzieli się na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Każda z poszczególnych podgrup ma swoje progi:

1. **mikroprzedsiębiorstwo to takie, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników i nie przekracza 2 mln euro rocznie zysku,**
2. **małe przedsiębiorstwa to te zatrudniające mniej niż 50 pracowników i generujące dochód nie większy niż 10 mln euro,**
3. **średnie przedsiębiorstwa to takie, które nie przekraczają górnego limitu MŚP, czyli zatrudniają poniżej 250 pracowników, a ich obrót roczny nie przekracza 50 mln euro**[46]**.**

Tabela 7. Kategoryzacja podmiotów gospodarczych

Kategoria	Zatrudnienie	Obrót roczny	Roczna suma bilansowa
Średnie przedsiębiorstwo	Maks. 250 osób	50 mln euro	43 mln euro
Małe przedsiębiorstwo	Maks. 50 osób	10 mln euro	10 mln euro
Mikroprzedsiębiorstwo	Maks. 10 osób	2 mln euro	2 mln euro

Źródło:http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en, dostęp 5.02.2020.

Małe przedsiębiorstwa to takie, które zatrudniają liczbę pracowników nieprzekraczającą liczby określonej w ustawie danego kraju. Nie przekraczają one również odpowiednich rocznych obrotów, lub ich majątek nie przekracza odpowiedniej sumy. Literatura ekonomiczna nie podaje konkretnych miar, natomiast odwołuje się do regulacji unijnych bądź kryteriów OECD. Zakwalifikowanie do tej grupy przy-

[46] Tamże, s. 23.

nosi zazwyczaj wymierne korzyści w postaci dofinansowań lub ulg podatkowych w zależności od definicji używanej przez ustawodawcę. Posiadanie małej firmy ma jednak duże plusy niezależnie od tego, na czyim terytorium zostanie ona założona. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 99% firm w większości rozwiniętych państw, jak również zatrudniają dużą część społeczeństwa[47]. Małą działalność prowadzi w większości tzw. klasa średnia, więc popularyzowanie idei MŚP wpływa na zmniejszenie rozwarstwienia społecznego.

Podstawową **korzyścią wydają się nieduże koszty produkcji**. Mała firma zazwyczaj nie potrzebuje dużych środków na początek działalności. Innym plusem jest łatwiejsze przekwalifikowanie w przypadku braku szansy rozwoju w danej branży. Łatwiej osiągnąć wyższy dynamizm rozwoju.

Badania wskazują również na **większą motywację u pracowników** mniejszych przedsiębiorstw, niż u tych korporacyjnych[48]. Z racji małej ilości organów zarządczych, trudniej również o konflikt w przywództwie przedsiębiorstwa. Ludzie pracujący we własnej firmie psychologicznie są o wiele lepiej nastawieni do swojej pracy, niż ludzie z dużych firm, wynika to z tego, że ciężar ich pracy ma częściej bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe. W dużym przedsiębiorstwie pracownik ma świadomość, że jest tylko narzędziem w rękach pracodawcy, zmotywowanego jedynie swoim zyskiem. Innym czynnikiem jest masowe postrzeganie korporacji, są one odbierane jako wyzyskujące tanią siłę roboczą, nastawione jedynie na zysk przedsiębiorstwo.

Małe firmy ludzie natomiast kojarzą z ciężką pracą i samorozwojem. Pracownik samozatrudniony natomiast pracuje dla samego siebie, mając bardzo dużo swobody osobistej i gospodarczej. Nie ma określonych godzin do przepracowania, najczęściej ilość jego pracy zależy od ilości zadań i zleceń. Samo wejście na rynek i założenie firmy łączy się często z koniecznym dokształceniem z zakresu informatyzacji oraz techniki, co wymusza rozwój przedsiębiorcy. Poza tym atmosfera panująca w małym gronie pracowników pozwala na zbudowanie mocnych relacji, będących solidnym fundamentem rozwoju przedsiębiorstwa. Rzadziej też dochodzi tu do niezdrowej konkurencji o stanowiska.

[47] http://stats.oecd.org, dostęp 20.09.2019.

[48] A. Kurowska, A. Sokół, *Małe i średnie przedsiębiorstwa*…, op. cit., s. 32.

Małe przedsiębiorstwo gorzej wypada w konkurencyjności cenowej – wynika to z kwestii organizacyjnych, czy też z obniżonych kosztów produkcji w skali masowej. Innymi wadami jest niski potencjał ekonomiczny, czy też częsty brak doświadczenia u przedsiębiorców[49]. Współpraca między małymi przedsiębiorstwami pozostaje statystycznie słabsza niż między dużymi, często wychodzą też braki kadrowe, manifestujące się słabym zarządzaniem, czy też niedopracowanym marketingiem. Przy nieodpowiednio rozbudowanej kadrze zarządzającej, trudno o dobrą, długoterminową strategię – przedsiębiorstwa małe koncentrują się często tylko na bieżącej działalności. Bywa też tak, że sami przedsiębiorcy mają za małe doświadczenie w konkurowaniu z dużymi firmami. Zazwyczaj też mała firma nie jest w stanie zdobyć środków na dużą inwestycję, co powodować może brak szans w walce o klienta.

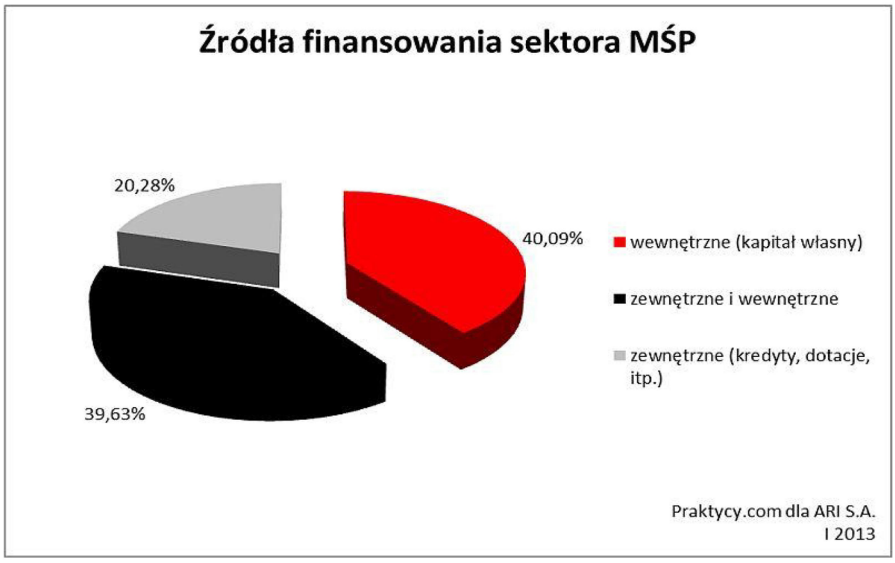


UWAGA

Małe przedsiębiorstwa głównie utrzymują się z zysku zatrzymanego, z wpływów ze sprzedaży aktywów, czy też z nadwyżek środków pieniężnych. Z najczęstszych zewnętrznych sposobów finansowania wymienić możemy kredyty bankowe, emisje akcji i papierów dłużnych, leasing, czy kredyty kupieckie. Oprócz tego dochodzą dotacje, jednak aby je otrzymać przedsiębiorstwo musi spełniać warunki, opisane przez ustawodawcę.

[49] J. Vadiveloo, M. Aguirre, Enterprise Risk Management for Small and Medium Sized Enterprises, OECD, Paris 2017, s. 18.

Schemat 4. Źródła finansowania sektora MŚP w Polsce.



Źródło: www.praktycy.com [dostęp: 7.03.2020].

Należy również wymienić uwarunkowania i czynniki rozrostu tego sektora. Najważniejszym z nich jest potrzeba indywidualizacji towarów i usług, czemu sprzyja rozwój sektora MŚP. Małe przedsiębiorstwa mogą wykazać się wąską specjalizacją. Ważna jest też polityka światowych i regionalnych ośrodków, wspierająca ten sektor. Unia Europejska ma jedną z najlepiej rozwiniętych polityk dotyczących MŚP, skupiającą się na zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw[50]. Ważnym czynnikiem jest też otwarta granica, dająca swobodną wymianę zasobów. Swobodny dostęp do informacji pomaga w zdobyciu inspiracji i rozwijaniu pomysłów na biznes[51]. Pozytywne skutki dla małego biznesu mają często kryzysy gospodarcze – zwalniają one wielu pracowników z dużych firm oraz wstrzymują w nich rekrutacje, co pozwala na przejęcie doświadczonych, wyspecjalizowanych pracowników. Znoszą lepiej zawirowania, a spowodowane to jest większą elastycznością, wynikającą z małego rozmiaru.

[50] Skóra M., Kopeć E., op. cit., s. 6.

[51] Ł. Żabski, *Rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce,* Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2016, s. 8.

Czynnikiem destruktywnym bywa natomiast zmienność koniunktury w gospodarce. Małe przedsiębiorstwa upadają również pod wpływem presji konkurencji w państwach o słabo rozwiniętym sektorze MŚP. Stagnacja gospodarki, czy też jej spowolnienie mogą mieć podobny wpływ. Czasami koszty pozyskania źródła finansowania z zewnątrz, mogą przyczynić się do upadku. Mały rynek zbytu, czy uciążliwa administracja państwowa/utrudnione procedury zakładania przedsiębiorstwa też nie zwiększają zainteresowania społecznego prowadzeniem własnej działalności.



UWAGA

Bardzo istotnym działaniem, mającym na celu ukierunkowanie rozwoju małych przedsiębiorstw, jest ogłoszona w 2000 r. Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw (*European Charte for Small Enterprises*).

Miała ona duży wpływ także na polską politykę wobec sektora MŚP, identyfikując obszary, w których rozwój małych przedsiębiorstw powinien przebiegać. Celem karty była idea wsparcia przez MŚP poprawy konkurencyjności gospodarki UE.

1.6. 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[52].

W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* otoczenie organizacji definiowane jest jako wszystko, co znajduje się poza układem rozważa-

[52] Por.: P. Banaszyk, *Podstawy organizacji i zarządzania,* Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002, s. 56.

nym 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 między innymi: **regulacje prawne, inflację, politykę gospodarczą, podaż siły roboczej, negocjacje ze związkami zawodowymi oraz uwarunkowania międzynarodowe i kulturowe**[53]. Wymiar społeczno-kulturowy zarządzania obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i demograficzne otoczenie 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.

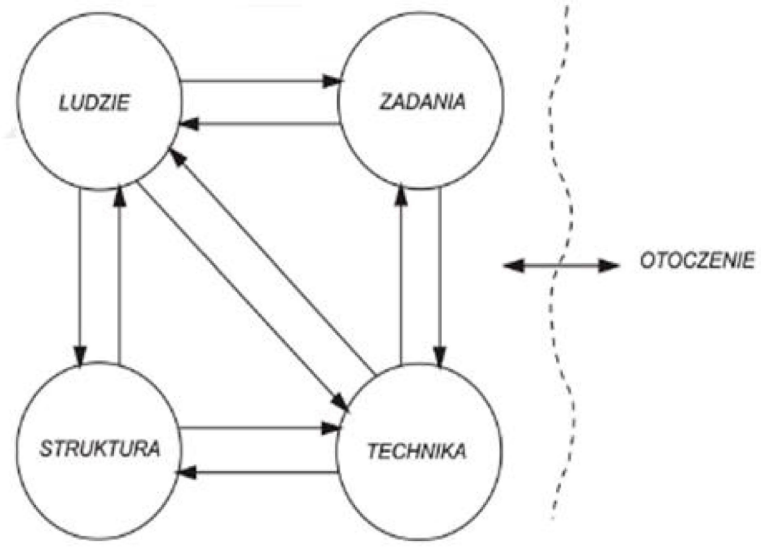
Jak wynika z powyższego, otoczenie przedsiębiorstwa jest obecnie wieloaspektowe, dlatego najogólniej klasyfikuje się je jako **otoczenie ogólne (makrootoczenie) oraz otoczenie bezpośrednie (mikrootoczenie)**. W ramach otoczenia ogólnego można wyróżnić[54]: ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, prawne, ekologiczne, polityczne, kulturowe. Wymienione czynniki wynikają z cech systemu społecznego, stanowią warunki, w których organizacje działają, mają charakter mniej zinstytucjonalizowany.

[53] A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 208.

[54] G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie,* Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 23.

Zmiany w otoczeniu są dla przedsiębiorstwa szansami lub zagrożeniami, mogą ułatwiać jego 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 poniżej.

Schemat 5. Model organizacji według Leavitta.



Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2004, s. 173.

Jak można odczytać z powyższego schematu, każdy rodzaj organizacji można pokazać jako układ pewnych podstawowych czynników, które stanowią filary jej konstrukcji, tj.: 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 powyższym rysunku. Ten sposób ujęcia oddziaływań, sprzężeń, czy zależności między czynnikami organizacji – jeżeli potraktować je jako podsystemy – jest zdaniem niektórych autorów nie do przyjęcia[55].

[55] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2004, s. 177.

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[56]. **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.

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)[57].

Duże znaczenie w planowaniu strategicznym ma zarazem badanie dalszego otoczenia (makrootoczenia) oraz badanie systematyczne bliższego otoczenia (miokrootoczenia), określanego jako sfera działania.

[56] Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 24.

[57] R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 33.

Inaczej mówiąc, otoczenie jest systemem uwarunkowań zewnętrznych, które bardzo mocno wpływają na efektywność działań wszelkich organizacji[58].



WAŻNE

Analiza otoczenia przede wszystkim polega na 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 stwarzane były poprzez zachodzące zmiany 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 sformułowania właściwej oraz najlepszej taktyki dla przedsiębiorstwa. Otoczenie jako całość jest funkcją wielu tendencji rynkowych, które podlegają bardzo dynamicznym przeobrażeniom.

Na makrootoczenie składają się następujące grupy czynników:

- **ekonomiczne,**
- **techniczno-technologiczne,**
- **społeczno-kulturowe,**
- **polityczno-prawne,**
- **międzynarodowe,**
- **ekologiczne**[59]**.**

[58] T. Sztucki, *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, PLACET, Warszawa 2001, s. 46.

[59] W. Wrzosek, *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 89–95.

Stosowaną najczęściej metodą analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa jest tzn. 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[60].

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.

Wysokie 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

[60] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 20–26.

różnicuje działania przedsiębiorstw zależnie od tego, czy należą do oferowanych, czy przeznaczonych do likwidacji. Branże priorytetowe dla gospodarki mogą liczyć na preferencyjne kredyty, i 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 mają również wpływ na analizę makrootoczenia. Dla firmy działającej na terenie Polski ważne są elementy makrootoczenia związane z lokalnym prawem, 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.



UWAGA

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,
- 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.

Stopy procentowe. Stopy procentowe określają poziom inwestycji w spółce oraz wpływają na wydatki konsumentów. Wzrost stóp procentowych jest zagrożeniem dla rozwojowych, ekspansywnych strategii biznesowych (wzrost kosztów finansowych, spadek popytu), z kolei szansą jest obniżenie stóp procentowych. Ze stopami procentowymi nieodłącznie wiąże się inflacja.

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.

Kursy walutowe. Kursy walutowe wpływają na konkurencyjność gospodarki i firm na rynku światowym. Osłabiająca się waluta danego kraju może powodować, że produkty wytworzone w tym kraju są konkurencyjne na rynkach światowych, chociaż zostały wytworzone po relatywnie wyższych kosztach. Jednocześnie kurs walutowy może wpływać na poziom inflacji**.**

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.

Poziom bezrobocia z jednej strony wpływa na popyt, przy spadającym bezrobociu wzrasta fundusz płac (suma wszystkich płac), co zazwyczaj przekłada się na wzrost wydatków konsumpcyjnych. Z drugiej strony przy niskim bezrobociu pojawiają się żądania podwyżek wynagrodzeń, co dodatkowo zwiększa fundusz płac i może prowadzić do wzrostu inflacji (jeżeli nie towarzyszy temu procesowi wzrost wydajności). Dodatkowo wzrost wynagrodzeń może prowadzić do zmniejszenia zysków przedsiębiorstw.

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. Wysokorozwinięte gospodarki charakteryzują się dominacją międzynarodowych korporacji, zawieraniem przez firmy aliansów strategicznych oraz podziałem (specjalizacją) nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale również całych sektorów i gałęzi gospodarki[61].

[61] Za: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 40–42.



WAŻNE

Dynamika wzrostu gospodarczego przekłada się bezpośrednio na szanse i zagrożenia wobec firmy. Dynamiczny wzrost PKB wiąże się ze wzrostem inwestycji i wydatków konsumentów a przez to znacznie osłabia walkę konkurencyjną oraz umożliwia wzrost całej organizacji.

Recesja wiąże się z przeciwnymi skutkami, czyli spada popyt a przez to zaostrza się walka konkurencyjna, co prowadzi do eliminacji najsłabszych firm. Recesja jest również powodem wojen cenowych w branżach, które znajdują się w fazie dojrzałości.

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 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 dziewięćdziesiątych następuje odwrót od państwa opiekuńczego.

Programy obniżania wydatków na opiekę społeczną, prywatyzacja dziedzin dotychczas dotowanych przez państwo, zmniejszanie się roli związków zawodowych, likwidacja wydatków na tzw. wyrównywanie szans, zachęty podatkowej mające na celu promowanie inwestycji prywatnych – są faktami społecznymi, których nie można pomijać przy analizie wpływu otoczenia społecznego na przedsiębiorstwo.

Społeczeństwa stają się coraz bardziej **wrażliwe na ochronę środowiska**, a wiele przedsiębiorstw znalazło w tym źródło dobrych interesów. Firmy z dumą pakują swoje wyroby w obskurne opakowania informując, że zostały wykonane z odpadów w systemie recyklingu.

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 sześćdziesiątych 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. Dowodem rosnącego znaczenia, na rynkach krajów rozwiniętych, **ludzi starszych** jest silne zainteresowanie koncernów farmaceutycznych lekami geriatrycznymi, rozwój turystyki pod kątem ludzi starszych, specjalizacja w tym kierunku usług bankowych czy medycznych.

Zasadniczo **zmienia się status kobiet** w Europie i w Ameryce Północnej – z roku na rok wzrasta liczba miejsc pracy zajmowanych przez kobiety zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Proces ten jest uwarunkowany nie tylko zmianami społecznymi, lecz także demograficznymi. Demografowie przewidzieli, że około 2000 r. zacznie się **ujemny przyrost zasobów na rynku pracy** w Unii Europejskiej. Takie kraje jak Niemcy czy Belgia są zmuszone korzystać z pracy cudzoziemców i tworzyć bardziej liberalne przepisy imigracyjne. Jest to jeden z czynników, obok wzrostu kosztów pracy, skłaniających firmy europejskie do szybkiej globalizacji i przenoszenia produkcji do krajów mniej rozwiniętych.

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.

Omawiając problemy 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 szanse 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 nowe 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. Mikrootoczenie przedsiębiorstwa, które określane jest również między innymi jako otoczenie bezpośrednie bądź otoczenie konkurencyjne, to czynniki funkcjonowania firmy na danym rynku i w danej branży, które wpływają na jego rozwój i funkcjonowanie. W jego zakres wchodzą podmioty, które **związane są z firmą i jej działalnością – klienci, dostawcy, konkurencja**. Dokładna analiza makrootoczenia 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 jednak nie jest identyczne dla wszystkich firm.

Do segmentów mikrootoczenia można zaliczyć następujące grupy:

- odbiorcy,
- dostawcy.
- pośrednicy,
- konkurencja,
- producenci substytutów,
- społeczność lokalna,
- administracja lokalna,
- instytucje finansowe.

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 dostarczania zasobów, takich jak np. energia czy środki produkcji. Przetargowa siła dostawców zależy między innymi od ilości 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 posiadają oni prawo własności do 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, które spełniają podobne funkcje, ale są inne pod względem technologicznym.

Społeczność lokalna. Ludzie, media, związki, grupy, które znajdują się 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 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.



UWAGA

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.

Na mikrootoczenie składają się zatem czynniki zewnętrzne, które w bezpośredni sposób wpływają na działanie przedsiębiorstwa.

Analiza pozwala na określenie atrakcyjności rynku lub branży, a także poziomu konkurencyjności w jej obrębie. Daje to szanse oceny, który sektor działalności zapewni przedsiębiorstwu najlepsze możliwości rozwoju. Ułatwia też weryfikację atrakcyjności innych branż oraz potencjalnych kosztów zaadaptowania organizacji do ich wymagań.



1.7. Pytania testowe i zagadnienia opisowe

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. Proces podejmowania decyzji składa się z następujących faz:

a) rozpoznanie > projektowanie > wybór,
b) analiza > planowanie > wdrożenie,
c) diagnoza > wybór > realizacja > kontrola odchyleń,
d) identyfikacja problemu > eliminacja barier decyzyjnych > formułowanie rozwiązań.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Zdolność technologiczna gospodarki odnosi się do:

a) wszystkich wynalazków opatentowanych w danej gospodarce,
b) barier wejścia do danej branży,
c) możliwości kreacji i adaptacji technologii w gospodarce,
d) zaawansowania technologicznego przemysłu.

8. Do czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do innowacji należą:

a) apresja konkurentów,
b) możliwość kooperacji w innowacjach,
c) zmiany popytu,
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne.

9. Chcesz zwiększyć swój udział w rynku, być bardziej widocznym i czuć się bezpieczniej, wykorzystując do tego celu cenę jako instrument, a więc obniżasz cenę, gdy:

a) klienci nie przywiązują dużej wagi do poziomu cen,
b) twój produkt jest unikalny, zaś konkurencja na rynku słaba,
c) masz niewykorzystane zdolności produkcyjne lub nadmiar personelu.

10. Decyzja, która została podjęta w dobrej wierze, zgodnie z przyjętymi zasadami i przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych informacji, ale która nie doprowadziła do osiągnięcia założonego celu, to decyzja:

a) racjonalna rzeczowo,
b) racjonalna metodologicznie,
c) której podjęcie utrudniała bariera informacyjna,
d) której podjęcie utrudniała bariera zasobowa.

11. Konflikt w organizacji jest sytuacją:

a) zawsze negatywną,
b) zawsze pozytywną,
c) może przyczyniać się do obniżenia lub podwyższenia efektywności organizacji,
d) łatwą do wykluczenia.

12. Model biznesowy opisuje:

a) mechanizmy tworzenia efektywnych struktur organizacyjnych,
b) założenia i zasady zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza zarządzanie talentami,
c) sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy wartość i czerpie zyski z wytworzonej wartości,
d) model przywództwa strategicznego i efektywnego kierowania ludźmi.

13. 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.

14. Do klasycznych składników analizy PEST nie zalicza się otoczenia:

a) społeczno-kulturowego,
b) środowiskowego,
c) technologicznego,
d) ekonomicznego

15. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to:

a) liczba aktualnych konkurentów,
b) liczba aktualnych i potencjalnych konkurentów,
c) zdolność do wygrywania z konkurentami,
d) poziom konkurencji w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

16. Kluczową cechą przedsiębiorcy jest:

a) sformalizowanie jego działań,
b) innowacyjność,
c) umiejętność negocjowania,
d) głęboka wiedza techniczna.

17. 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.

18. Zgodnie z prawem podaży:

a) jeżeli cena dobra rośnie, to producenci są zainteresowani dostarczeniem mniejszej ilości dobra na rynek,
b) jeżeli cena dobra rośnie, to producenci są zainteresowani dostarczeniem większej ilości dobra na rynek,
c) jeżeli cena dobra spada, to producenci są zainteresowani dostarczeniem takiej samej ilości dobra na rynek,
d) podaż na rynku jest stała.

19. Wielkość popytu na dobro to:

a) ogólna liczba klientów zainteresowanych nabyciem produktu lub usługi,
b) b) ilość dobra, która znajduje nabywców po określonej cenie,
c) ilość produktów przeznaczonych na sprzedaż,
d) ilość środków finansowych, jaką mogą przeznaczyć na konsumpcję gospodarstwa domowe.



20. O jakiej orientacji biznesowej mowa? Koncentruje uwagę na badaniach popytu i dostosowuje produkt do potrzeb nabywców.

a) orientacja sprzedażowa,
b) orientacja marketingowa,
c) orientacja prospołeczna,
d) orientacja produktowa.

21. O ekonomicznym charakterze innowacji decyduje to, że powoduje ona:

a) zwiększenie zysku,
b) przesunięcie w obrębie funkcji popytu lub funkcji produkcji,
c) wzrost zatrudnienia,
d) żadna z powyższych odpowiedzi nie jest prawdziwa

22. Który z niżej wymienionych przypadków świadczy, że popyt jest nieelastyczny:

a) cena spada i przychody całkowite firm spadają,
b) cena rośnie a przychody całkowite maleją,
c) wielkość popytu zmieniae się bardziej intensywnie niż cena,
d) zmiana ceny nie wpływa na zmianę wielkości popyt

Zagadnienia opisowe



1. Wskaż wady i zalety metody PEST.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Omów czynniki otoczenia makro- i mikroekonomicznego wpływające na funkcjonowanie współczesnej firmy.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Omów role przedsiębiorczości i sektora MŚP we współczesnej gospodarce światowej.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

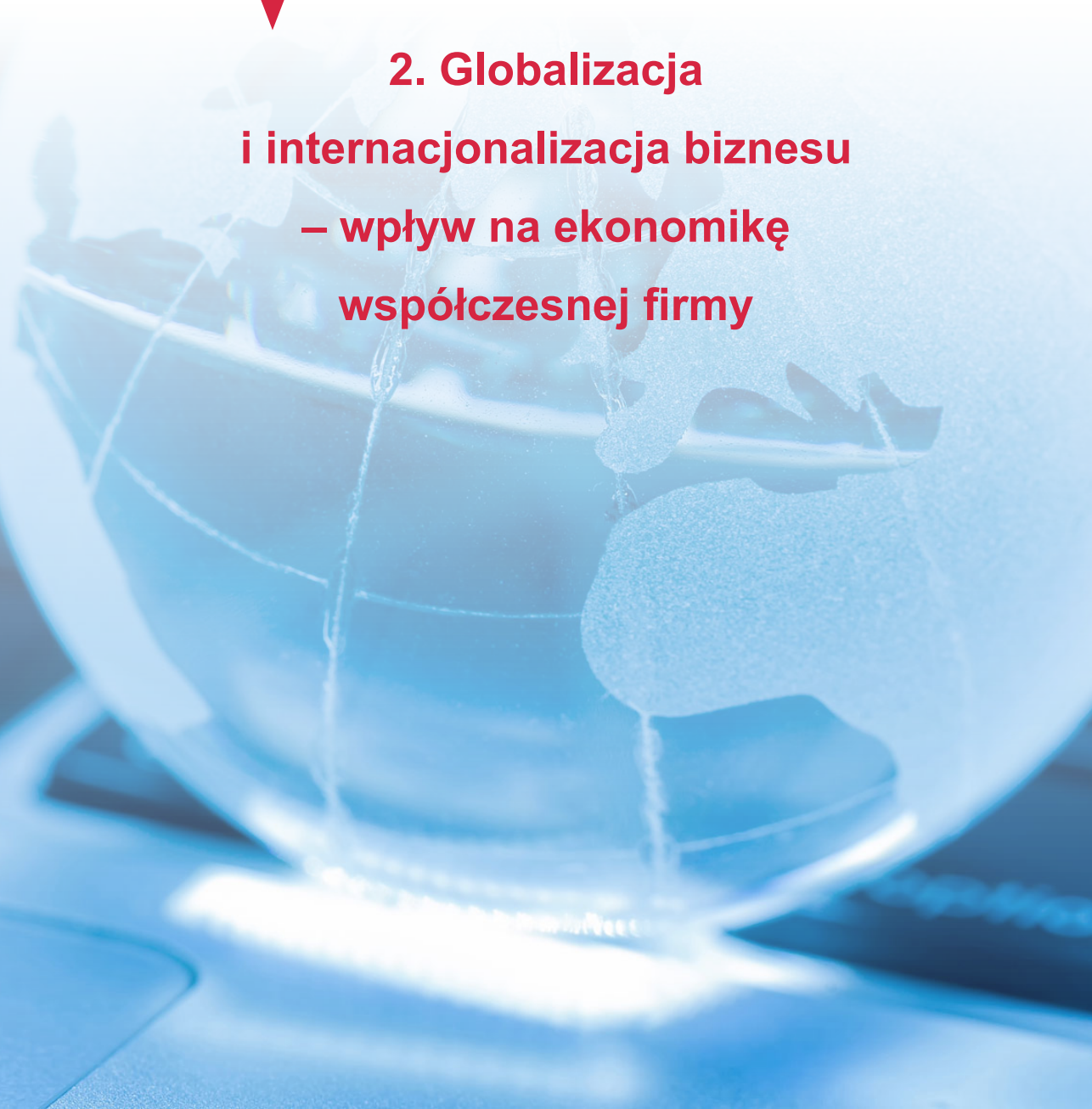


4. Na czym polega społeczna odpowiedzialność w biznesie w kontekście rozumienia modelu społecznego firmy?

5. Czy jest ekonomika przedsiębiorstwa i jaka jest jej metoda badawcza?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

2. Globalizacja i internacjonalizacja biznesu – wpływ na ekonomikę współczesnej firmy



2.1. Globalizacja a proces internacjonalizacji biznesu

Globalizacja to cecha współczesnego etapu rozwoju gospodarki światowej, która w coraz mniejszym stopniu przypomina gospodarkę tradycyjną, opartą na sumie gospodarek narodowych. Jest zupełnie nową jakością.



WAŻNE

Globalizacja gospodarki światowej oznacza nie tylko złożony i wielowymiarowy proces, lecz także bardzo złożoną i zmienną strukturę, w wyniku której dochodzi do powstania „jednolitego" – w wymiarze przestrzennym i ekonomicznym − rynku światowego, scalającego wiele, a może nawet wszystkie kraje i regiony. Globalizacja jest procesem sekwencyjnym o różnorodnych formach, które można rozpatrywać w określonych skalach, zależnych przede wszystkim od zasięgu terytorialnego.

W skali makro – wyraża perspektywę i wymiar ogólnoświatowy, ale także odnosi się do kontynentów oraz krajów i regionów, **w skali mezo** – dotyczy gałęzi gospodarki i branż, natomiast w **skali mikro** – przedsiębiorstw[62]. Proces globalizacji niemal we wszystkich dziedzinach życia – w ekonomii, prawie, edukacji, nauce, polityce, kulturze, turystyce czy wzorcach konsumpcji – uczynił gospodarki narodowe bardziej niż dotychczas współzależnymi. Prowadzi do jakościowo nowych powiązań gospodarczych między poszczególnymi kontynentami, krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami oraz rynkami i przedsiębiorstwami.

[62] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 6–7.

UWAGA

Globalizacja jest jednym z najbardziej znamiennych zjawisk i procesów naszych czasów, tworzących nowe szanse, ale i zagrożenia. Wynika to z jej bardzo szerokiego zakresu przedmiotowego oraz wielowątkowości, wielowymiarowości i złożoności zjawisk ekonomicznych, technicznych, społecznych, kulturowych i politycznych, objętych tym terminem[63].

Zwiększająca się **rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych**, wzrost przeprowadzanych operacji o zasięgu międzynarodowym, a także zmiana perspektywy **procesów zarządzania w kierunku ich umiędzynarodowienia** (internacjonalizacji) spowodowały rozwinięcie zainteresowania zarządzaniem międzynarodowym.

Przedsiębiorstwo działające na rynkach międzynarodowych w sposób nieustanny weryfikuje efektywność zarządzania w konfrontacji z systemami lokalnymi, regionalnymi na odległych rynkach, odbiegających od systemów panujących na rynku rodzimym. **Internacjonalizacja przedsiębiorstwa** ma swój początek decyzyjny oparty na strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Istnieje niewielka liczba firm w stosunku do ogółu, które są usytuowane międzynarodowo od chwili powstania – przedsiębiorstwa *born global*. Organizacje zaangażowane w biznes międzynarodowy prowadzą działalność w wielu lokalizacjach na świecie, z których pozyskują zasoby, sprzedając produkty, w związku z czym w swojej działalności stykają się z wieloma kulturami. Należy podkreślić, że **biznes międzynarodowy w przeważającej części realizowany jest przez duże korporacje, a także przez małe przedsiębiorstwa typu *born global***.

[63] J. Walas-Trębacz, *Globalizacja − przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności,* red. J.W. Wiktor, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 11.

Przeważająca część przedsiębiorstw rozpoczyna działalność najpierw na rynku lokalnym (lub wewnętrznym) i w zależności od powodzenia działalności, pozycji konkurencyjnej aspiruje do umiędzynarodowienia prowadzonej działalności. Przedsiębiorcy w znacznej mierze muszą odpowiadać na wyzwania, jakie niosą za sobą procesy globalizacji.

Coraz silniej powiązane gospodarki stwarzają szansę dla funkcjonowania przedsiębiorstw wykorzystujących uwarunkowania kulturowe. **Integracja ekonomiczna** w tym zakresie sprzyja rozprzestrzenianiu się biznesu międzynarodowego i poszerza działanie przedsiębiorstw typu ‚*born global*. Należy zaznaczyć, że procesy globalne to także źródła pojawiających się problemów, a brak jakiejkolwiek reakcji ze strony menedżerów na panujące szanse i zagrożenia z całą pewnością osłabi potencjał konkurencyjny organizacji na arenie międzynarodowej[64].



WAŻNE

Globalizacja we współczesnej postaci i wyrazie jest dynamicznym procesem wielowymiarowym, złożonym oraz zróżnicowanym, na który oddziałują zarówno siły ekonomiczne, w tym finansowe, społeczne, polityczne, techniczne i kulturowe.

Proces globalizacji wpływa na kształtowanie się gospodarki światowej, jak i poszczególnych państw, na tworzenie się nowego ładu społecznego i moralnego, a nawet na porządek polityczny świata.

Globalizacja jest taką jakościową zmianą, która na tyle przeobraża obecne uwarunkowania rozwoju, że zasadniczo zmienia podstawowe czynniki wpływające na pomyślność ludzi, przedsiębiorstw i krajów. Złożony charakter omawianego procesu powoduje, że w różnych prze-

[64] K. Szmulik, *Uwarunkowania kulturowe zarządzania przedsiębiorstwem typu „born global”,* „Acta Universita Nicolai Copernici”, zeszyt 413/2013, Toruń, s. 97–98.

krojach działalności globalnej, zwłaszcza ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych, występuje wiele istotnych jej wyznaczników i cech charakterystycznych. Globalizacja określona jest jako przekraczanie wszelkich granic fizycznych, takich jak czasoprzestrzeń, granic państwowych – administracyjnych, granic gospodarczych – gałęzi, branż, sektorów czy granic kulturowych. Oznacza występowanie takich interakcji społecznych w skali światowej, że zdarzenia występujące w jednej części naszego globu w coraz większym stopniu oddziałują na stan innych jego odległych przestrzennie części.

Globalizacja jako proces zmian prowadzi do ilościowego i jakościowego wzrostu współzależności stosunków społecznych i ekonomicznych oraz związków między wzajemnie zachodzącymi na siebie aktywnościami biznesową i społeczną w skali światowej. **Globalizacja jest efektem ponadpaństwowych, ponadnarodowych, ponadregionalnych procesów wolnorynkowych** (podaży, popytu, transferu technologii, handlu, alokacji zasobów, przepływów kapitałowych) osiągających skalę globalną. Jest to zintegrowany wielopłaszczyznowy proces przemian, który jest tworzony przez zjawiska i działania społeczne i gospodarcze w wymiarze ogólnoświatowym, w wyniku których ludzkość przekształca się w jedno globalne społeczeństwo, a gospodarka światowa staje się bardzo powiązana i wewnętrznie wzajemnie zależna[65].

Termin globalizacja obejmuje także **nowy proces myślenia strategicznego i zarządzania** zgodnie z cechami i charakterem społeczeństwa informacyjnego, jak również przedsiębiorczego i innowacyjnego biznesu ponadgranicznego.

Omawiany proces bazuje na ogólnoświatowej perspektywie koncentrującej się na:

1. rozwoju inteligentnej gospodarki, wiedzy zorientowanej na możliwe pełne spełnienie potrzeb i wymagań (satysfakcję) zarówno globalnego, jak i lokalnego klienta,
2. kształtowaniu badań, rozwoju i transferu wiedzy i technologii, zwłaszcza zaawansowanych, oraz na rosnącym poziomie edukacji,
3. cywilizacji informacyjnej opartej na wiedzy i jej dyfuzji,

[65] K. Kuciejewski, *O istocie i konsekwencjach globalizacji. Nowy światowy ład czy ponadnarodowy chaos*, [w:] *Studia Europejskie*, Wyższa Szkoła Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych, Gdynia 2003.

4. kształtowaniu globalnego porządku ekonomicznego i działań korporacji transnarodowych,
5. standaryzacji zasobooszczędnych i pracooszczędnych produktów i usług,
6. umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw i powiązań pomiędzy nimi oraz na wzroście obrotów handlu międzynarodowego, w tym doskonaleniu globalnych procesów logistycznych,
7. globalizacji i liberalizacji rynków i przepływów finansowych i ich niestabilność (obniżenie wrażliwości na ryzyko),
8. wolnym ogólnoświatowym rynku o wysokim poziomie sił konkurencyjnych i coraz ostrzejszej rywalizacji,
9. integracji wewnętrznej gospodarki światowej, sojuszach sieci organizacyjnych, współzależności potrzeb kooperacji i koordynacji,
10. lokalizacji inwestycji zagranicznych i dążeniu do maksymalizacji wartości dodanej oraz minimalizacji kosztów,
11. rosnącym znaczeniu wymagań zrównoważonego rozwoju świata, w tym problemów ochrony środowiska naturalnego (oszczędzanie zasobów, energii, zapobieganie zanieczyszczeniom, recykling zasobów itp.).

Globalizacja prowadzi do urzeczywistnienia, pierwszy raz w dziejach ludzkości, zasady liberalizmu gospodarczego, stanowiącej o tym, że wszystko może być wyprodukowane i sprzedane wszędzie na świecie, jak również o tym, że możliwe jest wykonanie każdego komponentu i każdej czynności w takim miejscu na kuli ziemskiej, gdzie można zrobić to najtaniej, a także sprzedać tam, gdzie ceny i zysk są największe. Prowadzi to do **postępującej internacjonalizacji kapitału produkcji i usług oraz ekspansji ponadgranicznej przedsiębiorstw**, zwłaszcza transnarodowych korporacji. Proces ten zachodzi w warunkach ostrego współzawodnictwa o miejsce lokowania centrów zarządzania, kapitału i produkcji[66].

[66] Szerzej: C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki, *Dziedzictwo Druckera*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013; G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i Zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.



WAŻNE

Globalny biznes oznacza zakres wszelkich działań i ich zdolności do uczestniczenia w rynku globalnym. Obejmuje on całą komercjalną, przekraczającą granice państwowe, działalność przedsiębiorstw zawierającą przepływ zasobów (surowców, kapitału, ludzi, technologii), towarów (półproduktów i wyrobów gotowych), usług (finansowych, handlowych, komunikacyjnych, informacyjnych i edukacyjnych) oraz umiejętności (menedżerskich i technicznych).

Globalny biznes działa przy niemal pełnej swobodzie przepływu towarów, usług i kapitału, przy pełnym otwarciu na konkurencję zewnętrzną o rosnącym nie tylko zakresie, ale i jakościowym poziomie. Przyczynia się do zasadniczego podniesienia poprzeczki współzawodnictwa na rynku globalnym. W warunkach globalizacji zmienia się także charakter i jakość wszystkich sił konkurencyjnych. **Obniża się pozycja odbiorców i dostawców krajowych**, gdyż w warunkach liberalizacji rynku i umiędzynarodowienia rynku odbiorcę krajowego może zastąpić odbiorca zagraniczny (zewnętrzny), a dostawcę krajowego dostawca zagraniczny (zewnętrzny).

Rośnie również liczba substytutów towarów i usług a co za tym idzie – siła globalnego klienta[67]. Coraz więcej firm i ich produktów (usług) funkcjonuje jako efekt złożonych międzynarodowych elastycznych na potrzeby rynków globalnych i lokalnych systemów ukierunkowanych na wspólny cel, mobilizację sił i środków oraz budowanie przewagi konkurencyjnej w skali globalnej. Wspomniane firmy wykazują również **wysoką aktywność w kreowaniu dynamicznego środowiska konkurencyjnego**, bazującego na wiedzy i innowacjach. W biznesie globalnym kluczową rolę odgrywają duże,

[67] Za: W. Szymański, *Globalizacja, wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2001; A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, pod red. R. Knosali, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

skonsolidowane w skali międzynarodowej, korporacje ponadnarodowe najczęściej o sieciowej strukturze organizacyjnej, prowadzone w globalnym środowisku konkurencyjnym. Ich działania opierają się na wielowymiarowej perspektywie, w której ujmuje się rynki globalne, lokalne, gusty klientów oraz ich preferencje, zasoby, w tym kapitałowe i ludzkie, koszty, partnerów i konkurentów oraz korzyści.

Cechą współczesnych uwarunkowań prowadzenia biznesu w warunkach globalnych i funkcjonowania przedsiębiorstw ponadnarodowych jest stałe geograficzne, gospodarcze i społeczne poszerzanie ich działania. Stanowi to inspirację do tworzenia nowych strategicznych form działania przedsiębiorstw w środowisku globalnym i budowania nowych modeli organizacji biznesowych ułatwiających szybką współpracę, koordynację i nawiązywanie relacji ponad granicami organizacyjnymi. Wyrazem tych procesów jest powstawanie różnych sieci organizacji o dużej współzależności i wewnętrznych solidnych, ale jednocześnie otwartych i elastycznych powiązaniach.

Chodzi tu o stworzenie **potencjału umożliwiającego maksymalizację wartości dla nabywcy**, polegającą na budowaniu sieci zdolności, umiejętności i zasobów. Funkcjonowanie takich sieci umożliwia łączenie się w ramach wspólnych inicjatyw i aktywności innowacyjnej, wykorzystanie różnych unikalnych umiejętności, jak i tworzenia specjalistycznych konfiguracji i kompetencji rozmieszczonych w wielu organizacjach sieciowych. Sieć stwarza więcej potencjalnych możliwości rozwoju nowatorskich działań oraz innowacyjnej aktywności wiążących sferę gospodarczą z logistyczną[68].

Organizacje sieciowe budując równowagę między różnorodnością i współzależnością tworzą jakościowo globalne środowisko, złożone z dużej liczby powiązanych zadań i ścieżek działania przy udziale wielu uczestników realizujących ściśle określony cel. Fundamentami budowy i rozwoju biznesowej organizacji sieciowej, zwłaszcza przedsiębiorstwa ponadnarodowego jest **zarządzanie oparte na wiedzy oraz rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych**, zapewniających efektywną współpracę i zarządzanie złożonymi strukturami przestrzenno-organizacyjnymi. Efektywne wy-

[68] A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej,* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji,* pod red. R. Knosali, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

korzystanie zarządzania wiedzą, jako najbardziej niepowtarzalnym z zasobów zapewniającym największe szanse wytworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarcze, udzielające się w ramach międzynarodowych sieci organizacyjnych. Podkreślić należy, że organizacja oparta na wiedzy powinna[69]:

- być zorientowana procesowo,
- potrafić uczyć się w szczególności od swoich interesariuszy,
- posiadać kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie wiedzą,
- oraz efektywnie wdrażać rezultaty uczenia się, a więc sprawnie zarządzać wiedzą.

Efektywne wykorzystanie wiedzy przez podmioty gospodarcze, działające w ramach międzynarodowych sieci organizacyjnych, wpływa także na podnoszenie ich konkurencyjności w zdobywaniu przodownictwa produktowego, doskonałości operacyjnej związanej z wykonywaniem podstawowych operacji takich jak:

- zaopatrzenie,
- produkcja,
- sprzedaż,
- dystrybucja,
- serwis[70].

Dzięki transferowi wiedzy współtworzone są także **wyjątkowe kompetencje i umiejętności korporacyjne**. Wielkość korzyści sieciowych zależna jest również od ich konfiguracji geograficznego zakresu działalności i kształtu, jaki przyjmuje sieć podczas realizacji wspólnych celów i zadań, jak i od mechanizmów łączących i integrujących.

[69] P. Banasik, *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości. Nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „E-mentor" nr 5(57), 2014; J. Brudlak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

[70] P. Sadza, *Wpływ technologii informatycznych na strategie konkurencyjne przedsiębiorstw,* [w:] *Trans`01- Wspólna Europa, przedsiębiorstwo wobec globalizacji,* PWE, Warszawa 2001.

UWAGA

Wśród czynników kształtujących sieć tworzoną przez przedsiębiorstwa ponadnarodowe można wymienić rozproszone, współzależne wewnętrznie i zewnętrznie struktury zintegrowane globalnie wraz z efektywnymi procedurami współpracy. Istotę stanowią w tym zakresie działania w formie *outsourcingu* czy *offshoringu*, szerokie nawiązywanie różnych form współpracy między firmami takie jak porozumienia partnerskie typu joint venture i alianse strategiczne.

Aktywność biznesu w zakresie połączeń i przejęć oraz innych różnych form współpracy z dostawcami, przewoźnikami, klientami, konkurentami, organizacjami finansowymi stanowi w gospodarce globalnej mechanizmy przyczyniające się do budowania zintegrowanych międzynarodowych organizacyjnych, produkcyjnych, dystrybucyjnych, komunikacyjnych **sieci współpracy z partnerami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi**. Cechą tych sieci jest duża gęstość występujących w nich różnorodnych połączeń oraz złożoność powstających konfiguracji wiążących lokalną, krajową i międzynarodową skoordynowaną działalność przedsiębiorstw ponadnarodowych. Działalność ta obejmuje zwłaszcza produkcję oraz przepływ materiałów i wyrobów w obrębie określonych sieci globalnych.

Współpraca w ramach sieci, przełamując bariery funkcjonalne, **zorientowana jest na wspólny cel, procesy, pozyskiwanie unikalnych zasobów, technologii i informacji, wspólne rozwiązywanie problemów, na otoczenie zewnętrzne i kreowanie nowej wartości dla klientów**[71]. Sieci tworzone przez przedsiębiorstwo ponadnarodowe mają najczęściej charakter sieci zdominowanych. Sieć taka **zbudowana jest z węzłów** (firm w sieci) oraz połączeń między nimi. Ważny jest także sposób ustanowienia połączeń pomiędzy różnymi elementami korporacyjnej sieci organizacyjnej. Silnym spoiwem

[71] K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004.

wewnętrznej interakcji tej sieci jest **globalna metafora kulturowa**. Wskazuje ona na sposób organizowania z wykorzystaniem wspólnych norm, wartości i idei, a więc wspólnych wizji i kierunków przyszłego rozwoju[72].

W ramach sieci korporacja ponadnarodowa może rozwijać swoją aktywność biznesową po całym świecie lub też może rozproszyć niektóre działania i skumulować inne w miejscach, które oferują określone korzyści i pozwalają uzyskać dostęp do zasobów i klientów w różnych krajach. Wytwarzanie produktów przeznaczonych na więcej niż jeden rynek wymaga dostępu do różnych międzynarodowych kanałów dystrybucji. Naciski globalnego rynku i konkurencji stawiają korporacyjnej organizacji sieciowej specjalne wymogi co do obniżania kosztów, większej jakości, większej elastyczności, szybkich dostaw i zwinnej dystrybucji oraz bezzwłocznego wprowadzenia wyrobów na rynek.

Sieciowy międzynarodowy, międzyorganizacyjny oraz międzyfunkcjonalny wymiar globalny zmienia koncepcje zarządzania oraz techniki i metody stosowane w kierowaniu badaniami i rozwojem, operacjami, produkcją, logistyką oraz dystrybucją i usługami na rzecz klienta. Integracja pionowa i pozioma, konfiguracja, kooperacja i koordynacja ponadnarodowych przedsiębiorstw sieciowych wymagają wprowadzenia zarządzania międzyfunkcjonalnego w skali globalnej, które polega na uzgadnianiu i koordynacji zlokalizowanych w różnych krajach zasobów i działań służących realizacji funkcji badań i rozwoju, wytwarzaniu produktów, marketingu i logistyki. Jednocześnie wymaga **zarządzania międzykulturowego**, koncentrującego się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych i na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury[73].

Globalne zarządzanie międzyfunkcyjne koncentruje się między innymi na takich zagadnieniach, jak:

1. podtrzymywanie znaczenia i roli organizacji ponad granicami kulturowymi i państwowymi oraz dążenia do stworzenia optymalnego poziomu wartości całkowitej,
2. zarządzanie złożonymi i powiązanymi ze sobą relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi,

[72] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2005.

[73] Na podstawie: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe,* PWE, Warszawa 1999.

3. uzależnienie się od transferu i rozprzestrzeniania się zaawansowanych technologii, - zdolność do umiejętnego wprowadzenia na globalne i lokalne (kluczowe) rynki produktów zgodnych z popytem,
4. wybór dla globalnej sieci korporacyjnej strategii działania na rynku międzynarodowym,
5. kreowanie dla biznesu dynamicznego środowiska innowacyjnego, między innymi poprzez wzmocnienie międzynarodowej współpracy w takich obszarach, jak badania naukowe, transfer wiedzy i zaawansowanych technologii, edukacji, innowacyjnych usług itp.,
6. integrowanie i koordynowanie działań rozproszonych geograficznie (powiązanie i scalanie, uporządkowanie i zharmonizowanie współdziałania), wielu działań realizowanych w różnych jednostkach organizacyjnych rozprzestrzenionych w skali globalnej, w tym koordynacja łańcucha wartości przedsiębiorstw międzynarodowych,
7. rozwijanie globalnych personalnych kompetencji zawodowych dotyczących kluczowych powiązań w zakresie produkcji, logistyki, marketingu, jak i kultur organizacyjnych,
8. rozwijanie obustronnie korzystnych relacji z klientami, dostawcami, pracownikami i społeczeństwami, - budowanie na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych i całej sieci efektywnego systemu organizacyjnego oraz kanałów komunikacyjnych,
9. umiejętności identyfikacji najważniejszych związków międzyfunkcjonalnych i międzyorganizacyjnych,
10. określanie optymalnego stopnia centralizacji i decentralizacji decyzji strategicznych i operacyjnych (na poziomie globalnym i lokalnym) i mechanizmów efektywnego ich wdrażania w ramach powiązań sieciowych,
11. tworzenie międzynarodowych zespołów, umiejętność dostosowywania do zmian kulturowych,
12. sterowanie w skali międzynarodowej przepływami materialnymi, zarówno przepływającymi w granicach sieci, jak i pochodzącymi z zewnątrz,
13. umiejętność rozpoznawania ryzyka w skali makro i mikro (sytuacji ryzykogennych) i konsekwencji dla prowadzonego biznesu międzynarodowego,
14. świadomość, że korporacje powinny ponosić większą odpowiedzialność wobec społeczeństwa za swoje działania.

Globalizacja gospodarki a internacjonalizacja firm. W dobie globalizacji wszelkich dziedzin życia firmy stają przed koniecznością **zwrócenia uwagi na rynki zagraniczne**. Rosnąca zależność społeczeństw od produktów importowanych spowodowała internacjonalizację działań rynkowych przez wiele podmiotów gospodarczych – zarówno drobnych przedsiębiorców, jak i wielkich korporacji czy koncernów. Przedsiębiorstwa, funkcjonujące w obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych, muszą rozszerzyć spektrum działań poza ramy krajowe, nawet jeżeli ich rynki macierzyste cechuje dostateczna chłonność. Wiele gałęzi produkcji, handlu i usług przeistoczyło się w sektory o charakterze globalnym, natomiast podmioty uczestniczące w wymianie na rynkach międzynarodowych mogą dzięki globalizacji działań zredukować koszty i zarazem zwiększyć świadomość marki.

Wśród czynników, wpływających na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, wskazać należy ich coraz **większą** koncentrację na działaniach marketingowych, których adresatami są konsumenci na całym świecie. **Operacje marketingowe** prowadzone na rynkach zagranicznych tworzą układ wzajemnie zależnych, zróżnicowanych i przekształcalnych elementów, stanowiących tzw. **kompozycję marketingową** (marketing-mix), co odnosi się do ustalania określonych własności produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Z perspektywy firmy komponenty te są zmiennymi **kontrolowanymi,** uwarunkowanymi m.in. środkami, będącymi w jej dyspozycji, realizowaną strategią marketingową czy metodami zarządzania spółką.

Punktem wyjścia dla działań marketingowych organizacji (będących częścią jej strategii rynkowej) jest strategia **wejścia** na rynek zagraniczny, determinowana przez założenia kierownictwa i stosowną alokację zasobów. Strategie ekspansji na rynki międzynarodowe są zdywersyfikowane, co do:

- umiejscowienia placówek produkcyjnych,
- zakresu nadzoru nad operacjami marketingowymi,
- skali zaangażowania zasobów i poszczególnych ich rodzajów,
- stopnia podejmowanego ryzyka,
- elastyczności (w tym możliwości wycofania się z rynku),
- horyzontu czasowego rozpatrywanego przez przedsiębiorstwo.

Strategię **ogólną** podmiotu gospodarczego oraz jego strategię **marketingową** wiąże szereg wspólnych aspektów, choćby koncentracja zarówno misji, celów, jak i operacji marketingowych na wymaganiach odbiorców docelowych oraz możliwościach ich spełnienia. Większość zagadnień, związanych ze **sporządzeniem planu strategicznego** dotyczy zmiennych marketingowych, dlatego oddzielenie planowania marketingowego od strategicznego nastręczać może pewnych trudności. **Rola marketingu w tworzeniu strategii** polega na zapewnieniu filozofii przewodniej, wedle której funkcjonowanie firmy winno opierać się na zaspokajaniu potrzeb konsumentów, dostarczeniu danych wejściowych, pozwalających rozpoznać szanse rynkowe i wskazać możliwości ich wykorzystania, oraz na opracowaniu sposobów realizacji zadań stawianych przed poszczególnymi działami bądź filiami.

Poszukiwanie przez firmy możliwości zbytu wśród nabywców zagranicznych z reguły wiąże się z jednoczesną **internacjonalizacją marketingu**. Globalizacja działań nie zawsze równoznaczna jest ze zwiększeniem skali **eksportu** własnej produkcji, bowiem często oznacza podejmowanie międzynarodowych działań marketingowych, angażujących w większym zakresie środki firmy niż ma to miejsce w przypadku prostej strategii eksportu (pośredniego czy nawet bezpośredniego). Działania te obejmują m.in.:

- wzmożony nadzór nad zagranicznymi przedsięwzięciami marketingowymi,
- dłuższą perspektywę planowania,
- intensyfikację operacji międzynarodowych firmy w kontekście strategii jej rozwoju.

Rozważając kwestię internacjonalizacji, warto uwzględnić elementy umiędzynarodowienia, opierające się na działaniach przedsiębiorstwa w zakresie **importu surowców czy technologii**, jak również pozostałe rodzaje zaspokajania potrzeb produkcyjnych i handlowych na rynkach zewnętrznych oraz międzynarodowej **kooperacji** w zakresie produkcji tudzież marketingu.

Stopniowy **rozwój firmy** w kierunku jej umiędzynarodowienia ma swój **początek** w chwili uzmysłowienia sobie przez kierownictwo perspektyw, jakie otwierają się przed przedsiębiorstwami funkcjonu-

jącymi na rynku globalnym. **Dalszym krokiem** w stronę internacjonalizacji jest analiza zdolności wykorzystania przez zarząd tychże perspektyw, a w kolejnej fazie oszacowanie możliwości konkurowania w środowisku międzynarodowym, związanych z asortymentem tudzież potencjałem produkcyjnym firmy, jak również w zakresie działań marketingowych. Należy także rozważyć, czy przedsiębiorstwo **dysponuje wystarczającymi zasobami** kapitału finansowego, ludzkiego i wiedzy, by móc skutecznie rywalizować z zagranicznymi konkurentami. Tak przebiegający proces wiedzie ostatecznie do podjęcia **decyzji** o rozpoczęciu internacjonalizacji.

Umiędzynarodowienie marketingu oraz internacjonalizacja całokształtu działalności firmy są rezultatem wpływu różnorodnych **czynników,** związanych z planowanymi lub uzyskiwanymi w konsekwencji tego procesu korzyściami. **Korzyści** te, płynące z obecności na rynkach zewnętrznych i łączące się z profitami wynikającymi z prowadzenia operacji marketingowych na tychże rynkach, określone są przez dwie grupy przyczyn. Do pierwszej z nich należą **motywy rynkowe**, tj. istniejące oraz prognozowane rozbieżności w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa w kraju i za granicą – wówczas, gdy wspomniane różnice wskazują na większą zyskowność prowadzenia działalności na rynku zagranicznym. Drugi rodzaj determinantów to **motywy kosztowe**, oznaczające m.in. możliwość uzyskania korzyści skali, gdy firma obecna jest równolegle na rynku wewnętrznym i zagranicznym. Korzyści mogą odnosić się do kwestii związanych z produkcją, marketingiem lub zaopatrzeniem i powinny pokrywać koszty dodatkowe, ponoszone z tytułu ceł, transportu, ubezpieczenia itd., a związane z rozszerzeniem działalności poza krajowy rynek.

Obserwuje się również istnienie tzw. efektu krzywej doświadczenia. Składniki wyżej omówionych kategorii motywów obecne są też w innej grupie czynników internacjonalizacji, zwanych **importowymi** (zaopatrzeniowymi). Motorem procesu internacjonalizacji firmy mogą być również **narzędzia polityki gospodarczej rządu** kraju macierzystego, np. środki stymulujące eksport:

- kontrakty handlowe zawierane na szczeblu międzyrządowym,
- ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw produkujących na eksport (niestanowiące jego subsydiowania w świetle przepisów Unii Europejskiej),

- gwarancje kredytów eksportowych,
- promowanie wizerunku państwa za granicą tudzież upowszechnianie wyników analiz rynkowych.

Przyczyny umiędzynarodowienia mogą także leżeć w instrumentach polityki ekonomicznej obcych krajów i wiązać się ze zwiększeniem atrakcyjności ich rynków dla zagranicznych inwestorów. Przedstawione narzędzia, związane z działaniami władz poszczególnych państw, określa się mianem **motywów politycznych**.

Wśród **powodów,** jakimi kierują się przedsiębiorstwa, angażując się w działalność międzynarodową, **najsilniejszy wpływ** zdają się wywierać czynniki **rynkowe**. Nierzadko firmy rozpoczynają eksplorację rynków zewnętrznych wówczas, gdy rynek lokalny jest nasycony lub popada w stagnację, zaś w otoczeniu międzynarodowym zwiększa się popyt na określony towar czy usługę. Modyfikacja realiów rynku w danym państwie implikuje konieczność redefinicji strategii marketingowej firmy, stosowanej tamże, bądź potrzebę szukania alternatywnych rozwiązań w zakresie nowych możliwości sprzedaży.



UWAGA

Internacjonalizacja marketingu łączy się z ryzykiem i zagrożeniami, znacznie większymi i bardziej różnorodnymi niż w przypadku funkcjonowania na rynku macierzystym. Intensyfikacja zaangażowania zasobów firmy za granicą wiąże się zwykle ze zwiększeniem wynikającego z tegoż faktu stopnia niepewności, niemniej skala ryzyka jest w znacznym stopniu uzależniona od specyfiki rynku docelowego.

Dywersyfikacja owego ryzyka staje się dla przedsiębiorstw dopełniającym czynnikiem internacjonalizacji, bowiem przyczynia się do inicjowania aktywności na nowych rynkach, tym samym stanowiąc motyw przechodzenia na kolejny etap umiędzynarodowienia.

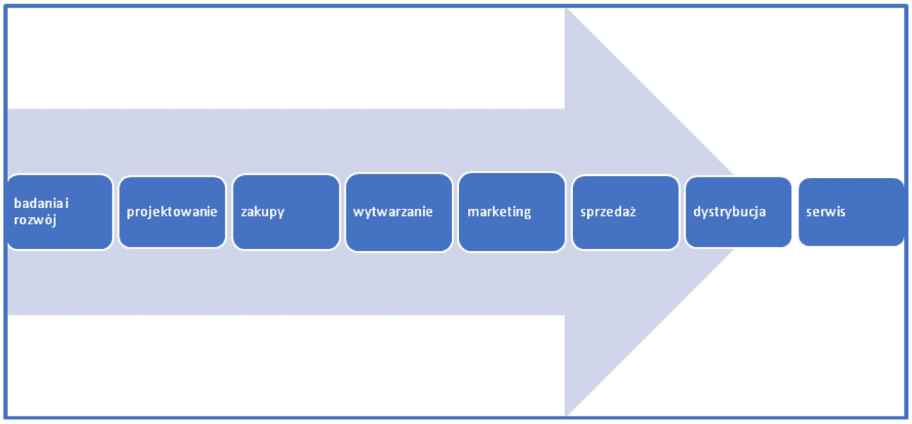
2.2. Formy zaangażowania firmy w działalność międzynarodową

Dla małych firm bardzo ważną kwestią jest rozstrzygnięcie **formy, w jakiej będzie prowadzona działalność**, w tym na rynkach zagranicznych. Ich ograniczone potencjały wymagają precyzyjnego/jasnego dookreślenia zakresu działalności. W podstawowym zakresie, małe firmy decydując się na nawiązanie kontaktów na nowych rynkach zagranicznych funkcjonują jako:

- **eksporterzy produktów,**
- **podwykonawcy,**
- **importerzy produktów.**

Można powiedzieć, że podwykonawstwo na rzecz przedsiębiorstw zagranicznych jest również formą eksportu, ale ze względu na pewną specyfikę strategiczną proponuje się je traktować jako odrębny typ działań. Aby ocenić możliwości małych firm w zakresie realizacji powyższych aktywności na rynkach zagranicznych warto spojrzeć na to, jak wygląda pełny łańcuch wartości dodanej. Składa się on z działalności przedstawionych na poniższym rysunku

Schemat 6. Łańcuch wartości dodanej.



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje małych firm w poszczególnych działalnościach są różne, ale wejście na rynki zagraniczne wymaga realizacji pewnej

ich kombinacji. Eksporterzy, jeżeli chcą zająć na zglobalizowanym rynku trwałą pozycję konkurencyjną, muszą zwracać uwagę przede wszystkim na jakość oferowanych produktów.

Strategia niskich kosztów jest dla małych firm bardzo trudna do stosowania ze względu na:

- bardzo silną presję cenową, zwłaszcza krajów Dalekiego Wschodu, które są coraz silniej obecne na rynkach międzynarodowych,
- brak możliwości korzystania przez małe firmy z ekonomii skali, czyli obniżania kosztów stałych przypadających na jednostkę produktu poprzez zwiększanie skali produkcji,
- ograniczenie znaczenia niskiej ceny na rynkach państw rozwiniętych, gdzie zaczyna się nadawać priorytet produktom unikatowym.

Nadawanie produktom wysokiej jakości jest procesem wielowymiarowym i obejmuje:

- wartość użytkową produktu,
- trwałość produktu,
- wzornictwo,
- materiały, z których produkt jest wykonany,
- prestiż związany z używaniem produktu,
- dotrzymywanie wymagań odpowiedzialności społecznej (np. przestrzeganie w trakcie wytwarzania norm środowiskowych, czy prawa pracy),
- gwarancję i jej warunki,
- charakter dystrybucji,
- obsługę w trakcie sprzedaży,
- obsługę posprzedażową.

Spełnienie tych wymagań jakościowych pociąga za sobą konieczność właściwej organizacji każdej z działalności, jakie zostały zaprezentowane w łańcuchu wartości dodanej.



WAŻNE

Należy raz jeszcze podkreślić, że na rynkach krajów rozwiniętych, w tym na rynkach unijnych, znaczenie wysokiej jakości rośnie. Tylko produkty o wysokim wkładzie intelektualnym nie mogą być łatwo powielone. Fakt ten pociąga za sobą konieczność zwrócenia szczególnie dużej uwagi na sferę badań i rozwoju oraz marketing. Małe przedsiębiorstwa mają tutaj szanse zaistnienia tylko w przypadku daleko idącej koncentracji własnych działań.

Strategia podwykonawstwa jest nieco odmienna od eksportu. Od podwykonawców oczekuje się przede wszystkim **obniżania kosztów oraz dotrzymania pewnych reżimów technologicznych**, przy czym sama technologia, a nawet wyposażenie, są często dostarczane przez firmę nabywającą usługę. Małe firmy mogą w tej strategii znakomicie funkcjonować na rynkach międzynarodowych. Ich pozycja mogłaby zostać wzmocniona, gdyby oferta była tworzona przez większą liczbę firm i występowanie na rynku zagranicznym jako pewna sieć podwykonawcza. Także w tym przypadku zalecać należy stosowanie specjalizacji.

Importerzy produktów muszą skupić swoją uwagę na marketingu produktów i dotarciu do kanałów dystrybucji. Konieczne kompetencje firmy są stosunkowo niewielkie, ale aktualna i potencjalna konkurencja praktycznie nieograniczona. Warto jeszcze wspomnieć o rozwiązaniach partnerskich, które pozwalają małym firmom działać na rynkach zglobalizowanych: tworzenie sieci współpracy rodzimych firm na rzecz wspólnej ekspansji na rynki zagraniczne, stosowanie strategii *joint ventures* dla opracowywania wspólnych projektów technologicznych lub marketingowych, stosowanie strategii outsourcingu (podwykonawstwa) na rzecz partnerów zagranicznych, czy lokowanie działalności na terenach, gdzie są zlokalizowane klastry (skupienia firm z określonej branży), a więc na terenach, gdzie relatywnie łatwiej można znaleźć partnerów do rozwijania współpracy.

Zmiany organizacyjne. Należy się liczyć z tym, że wraz z rozwijaniem działalności na rynkach zagranicznych mała firma będzie zmuszona do podjęcia decyzji o rozbudowie własnej struktury organizacyjnej. Internacjonalizacja wiąże się bowiem z kilkoma zasadniczymi zmianami w funkcjonowaniu, które dotyczyć mogą między innymi takich kwestii, jak:

- powiększenie zasięgu przestrzennego działalności firmy,
- rozszerzenie asortymentu,
- zwiększenie wolumenu produkcji,
- doskonalenie produktów i ich profilowanie w zgodzie z wymaganiami różnych rynków.

W ślad za tymi zmianami konieczne staje się **dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych wyzwań i wymagań**.

Firma musi rozwiązać problemy związane z:

- komunikacją,
- przepływem informacji, wykonywaniem koniecznych analiz dla różnych rynków,
- prowadzeniem działalności badawczo-rozwojowej i opracowywaniem nowych produktów,
- tworzeniem nowej sieci relacji z partnerami, kształtowaniem wizerunku firmy w nowym środowisku, czy ilościowymi i jakościowymi zmianami w zatrudnieniu.

Oczywiście, nie wszystkie z tych zjawisk muszą występować równocześnie. Wszystko zależy od tego, jaki jest rodzaj zaangażowania firmy na rynku zagranicznym i na ile decyzja o internacjonalizacji wpływa na zmiany dotychczasowej strategii.

Mówiąc o zmianach organizacyjnych można wskazać pewne **fazy ewolucji struktury organizacyjnej małej firmy:**

- **przedsiębiorca wykonuje wszystkie istotne czynności nie dystansując się od żadnych funkcji**; często jest bezpośrednio zaangażowany w proces produkcji lub świadczenie usługi; rozwiązuje codzienne problemy dla utrzymania elastyczności organizacji; ze względu na niewielki potencjał firmy oraz szczupłość kadr (funkcje menedżerskie całkowicie skupione w rękach właściciela) dominuje myślenie krótkookresowe; powodzenie zależy od cech osobowych, kompetencji, zdolności i postaw właściciela;

- **jeżeli przedsiębiorstwu udaje się przetrwać pierwszą fazę funkcjonowania i pojawi się korzystny układ szans w otoczeniu następuje rozwój zasobów, działalności, a przede wszystkim możliwości rozwoju, które stoją przed firmą;** taką sytuacją może być internacjonalizacja firmy; kluczowe dla powodzenia w tej fazie rozwoju jest podjęcie przez przedsiębiorcę decyzji o przekazaniu części kompetencji innym osobom; właściciel zostaje więc „kapitanem drużyny" oddając część obowiązków profesjonalistom (specjaliści w dziedzinie produkcji, marketingu, itp.); brak decyzji o przekazaniu uprawnień skutkuje coraz większymi trudnościami właściciela w ogarnięciu wszystkich problemów rozwoju; jeżeli weźmiemy pod uwagę poziom komplikacji w firmie związany z internacjonalizacją to działania polegające na delegowaniu uprawnień jawią się jako absolutna konieczność;
- **wraz ze wzrostem asortymentu i różnorodności rynków, w szczególności zaś w związku z wejściem firmy na rynki zagraniczne, konieczne może okazać się wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej firmy komórek, wydziałów, a nawet całych pionów** odpowiedzialnych za sukces firmy na pewnym rynku geograficznym; o strukturze organizacyjnej nie decydują już tylko kwestie produktowe, finansowe, czy marketingowe, ale coraz ważniejsze są zagadnienia związane z przestrzenią.

Zmiany organizacyjne opisane powyżej powinny być wprowadzane ze szczególną ostrożnością. Zbyt wczesne działania rozbudowujące strukturę organizacyjną prowadzą do ponoszenia przez przedsiębiorstwo nadmiernych kosztów. Wprowadzenie zmian zbyt późno lub wprowadzenie zmian niewłaściwych prowadzić będzie do obniżania efektywności funkcjonowania firmy. Nie ma jednak wątpliwości, że internacjonalizacja działania firmy pociąga za sobą konieczność, jeżeli nie rozbudowy struktury organizacyjnej, to przynajmniej powierzenia określonych obowiązków i ustalenia odpowiedzialności pewnych pracowników za funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

2.3. Ogólna analiza strategii działalności firmy na rynku krajowym i globalnym

Pozycja konkurencyjna dotyczy usytuowania danej firmy, jej produktów lub usług na szeroko rozumianym rynku. Określa ona szanse i zagrożenia, jakie z niej wynikają. Firma ma duży wpływ na swoją pozycję rynkową. **Realizowane przez nią strategie, sposoby osiągania założonych celów i stosowanie marketingu mix (4P) ustala jej pozycję konkurencyjną na rynku. Mają na nią wpływ reputacja, wyniki finansowe, różnorodność produktów itd.**

Pozycja konkurencyjna może być inaczej zwana rolą firmy. Nazwa ta jest związana z rozumieniem procesu konkurencyjnego oddziaływania firmy na środowisko jako grę w teatralnym przedstawieniu, w której każdy z uczestników ma jasno określoną rolę. Zatem rola przedstawia pozycję zajmowaną przez firmę w kontaktach ze swoimi konkurentami. Ta pozycja jest tą samą rolą odgrywaną w stosunku do innych podmiotów gospodarczych. Wybrana pozycja nie jest niezmienna czy stała w systemie konkurencyjnej komunikacji przedsiębiorstwa. Może się ona zmieniać i w tym przypadku rola też ulega zmianie.

Obiektywnie firma wybiera rolę poprzez[74]**:**

- dane analityczne dotyczące poziomu konkurencyjności i skali potencjału konkurencyjnego firmy w branży,
- analitykę firm konkurencyjnych na poziomie konkurencyjności i stopnia ich potencjału konkurencyjnego,
- wyznaczenie części rynkowej, kontrolowanej przez tę firmę i firmy konkurencyjne,

[74] Za: M. Grzebyk, *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw,* Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2009; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2010; G. Śmigielska, *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy,* Difin, Warszawa 2013; J. Brodowska-Szewczuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej,* [w:] *Istota konkurencyjności,* Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2009.

- dane analityczne dotyczące zakresu perspektywy wschodzących nisz rynkowych,
- dane analityczne w zakresie celowości i możliwości dywersyfikacji działalności firmy i jej konkurentów.

Subiektywną przesłanką do wyboru roli jest poziom kompetencji i umiejętności zawodowych zarządzających firmą, obecność w arsenale spółki produktywnych pomysłów biznesowych, jak również zdolności kadry zarządzającej firmy do przyciągnięcia takich pomysłów. Pod wpływem wybranej roli firma rozpoczyna realizację swoich strategicznych celów, metod, rodzajów i form zachowań konkurencyjnych. Wpływ ten z reguły jest stały w ramach jednej roli, którą zdecydowało się stosować kierownictwo firmy. Zarząd firmy nie powinien szybko zmieniać strategii, metod, form i rodzajów zachowań konkurencyjnych pod wpływem rozważań krótkoterminowych, jeśli do tego czasu już wybrano jakąś szczególną rolę na rynku lokalnym, regionalnym lub krajowym.

Zgodnie z pozycją (rolą) konkurencyjną, firmy można podzielić według klasyfikacji zaproponowanej przez Filippa Kotlera na następujące rodzaje[75]:

- liderzy rynku, kontrolujący 40, albo więcej procent rynku,
- pretendenci na liderów – firmy, które dominują na rynku w 30%,
- błoto – tak zwani zależni uczestnicy rynku; w tym firmy stabilnie utrzymujące część rynku (zakorzenione w niszach rynkowych), około 20% rynku,
- początkujące – zajęte poszukiwaniem niszy rynkowej. Firmy, które nie osiągnęły 10% udziału w rynku, firma, aby mogła utrzymywać swoją pozycję konkurencyjną, musi ją ciągle analizować.

Macierz BCG jest to najstarsza, najbardziej znana, a zarazem najprostsza i w dalszym ciągu bardzo użyteczna metoda prezentacji portfela produkcji oraz instrument controllingu strategicznego. Nazwa metody pochodzi od amerykańskiej firmy consultingowej **Boston Consulting Group**, która jako pierwsza zastosowała to narzędzie w 1969 roku. Metoda pozwala na ocenę możliwości rozwojo-

[75] Por. m.in.: M. Grzebyk, *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw,* Wydawnictwo PRz, Rzeszów 2009; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa,* Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2010.

wych firmy i określenie jej pozycji strategicznej. Dzięki zastosowaniu tej metody przedsiębiorstwo może ustalić, które towary (domeny) powinny zostać wycofane z asortymentu, a które powinny przynieść większy zysk w przyszłości. Zakłada się bowiem, że produkt, który ma przeważający udział w rynku, generuje nadwyżkę finansową. Jest to spowodowane tym, że większy udział w rynku powoduje dodatkowe korzyści, takie jak: korzyści skali, większa siła przetargowa.

Za pomocą macierzy BCG można przedstawić w sposób graficzny rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych przez firmę i niekontrolowanych. Kontrolowane znajdują się na osi odciętych i stanowią relatywny udział w rynku, czyli stosunek udziału w rynku badanej jednostki do udziału w rynku najważniejszego konkurenta; czynniki niekontrolowane zaś mieszczą się na osi rzędnych, i określają tempo wzrostu rynku danej jednostki organizacyjnej.

Relatywny udział w rynku można alternatywnie określić jako:

- stosunek sprzedaży danej firmy do sprzedaży całego rynku analizowanych produktów,
- porównanie sprzedaży trzech największych konkurentów do sprzedaży przedsiębiorstwa, które jest analizowane,
- stosunek sprzedaży największego konkurenta do sprzedaży danej firmy,
- stosunek trzech największych konkurentów do sumy znormalizowanego udziału w rynku i znormalizowanego jego relatywnego udziału w rynku.

Natomiast aby określić drugi czynnik, jakim jest dynamika wzrostu rynku, można wykorzystać jeden z podanych wskaźników:

- przeciętny roczny przyrost sprzedaży w cenach stałych,
- przeciętna roczna zwyżka sprzedaży w cenach bieżących,
- prognoza przewidywanego średniego wzrostu sprzedaży w ciągu czterech lat,
- prognoza średniego zwiększenia sprzedaży na kolejnych dziesięć lat wychodząc od punktu wyjścia.

Aby skonstruować macierz BCG potrzebne są następujące informacje:

1. Jaki jest cykl życia produktu danej firmy?
2. Jaki obrót finansowy tworzy każdy produkt?
3. Jaki jest udział w rynku danego wyrobu w stosunku do największego konkurenta?

Dzięki zebraniu powyższych informacji, każdy produkt można umieścić na jednym z czterech pól znajdujących się na macierzy BCG, którymi są:

1. **Gwiazdy** – inaczej nazywane „przebojami". Są to produkty, które wymagają tak dużego finansowania, że nie generują nadwyżki. Nie oznacza to jednak, że nie uzyskuje się z nich przychodów. Inwestowanie w gwiazdę jest bardzo opłacalne, ponieważ tempo wzrostu rynku jest wysokie a sam produkt jest konkurencyjny i rozwojowy. Gwiazdy z biegiem czasu mogą przekształcić się w dojne krowy. Możemy wyróżnić tu:
   - **młode gwiazdy** – produkty i usługi, które wymagają dużych nakładów finansowych, ponieważ znajdują się w trakcie powiększania udziału w rynku,
   - **stare gwiazdy –** produkty i usługi w dużej mierze samofinansujące się.

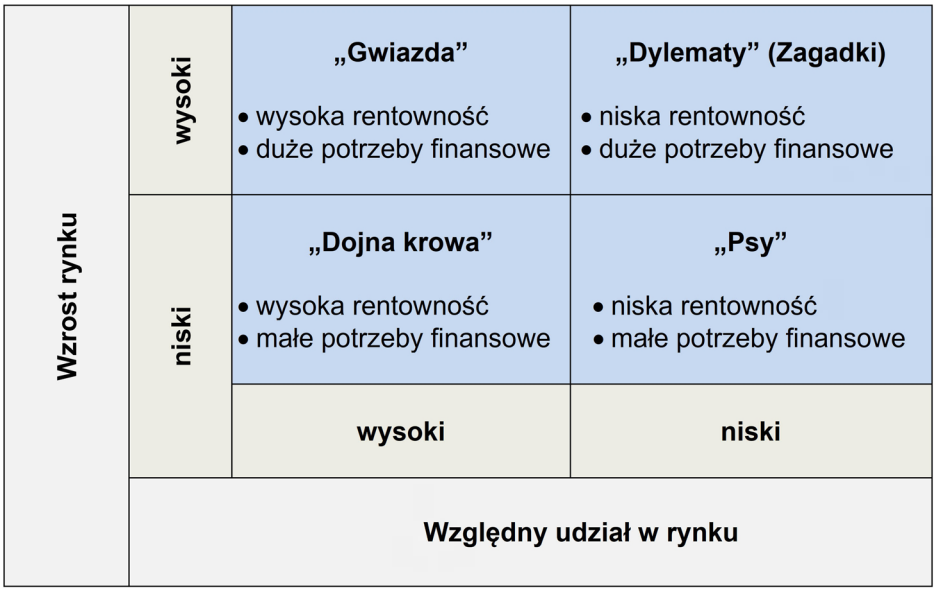
2. **Dojne krowy** – produkty, będące żywicielami jednostki organizacyjnej. Wzrost rynku jest wolny, ale dzięki dużym udziałom w rynku mają mocną i stabilną pozycję. Są to wyroby, które generują przedsiębiorstwu nadwyżkę netto i mogą finansować pozostałe wyroby, inwestycje lub być wsparciem dla rozwijających się gwiazd.

3. **Znaki zapytania** – inaczej dylematy, są to produkty deficytowe, których możliwości jest trudno określić. Charakteryzują się niskim udziałem w szybko rozwijającym się rynku. Przynoszą przedsiębiorstwu niskie dochody, jednak w dłuższej perspektywie, jeżeli zostaną doinwestowane, mogą stać się gwiazdami.

4. **Psy** – inaczej kule u nogi, są to produkty nieprzynoszące znaczącej nadwyżki i niemające perspektyw rozwoju. Wzrost rynku jest niski i taki też jest ich udział w nim. Są one rezultatem przegranej

walki konkurencyjnej na rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem usług. Należy więc rozważyć możliwość wycofania się z danego sektora rynku, gdyż produkty te pochłaniają zbyt dużo środków finansowych, przynosząc w zamian znikome dochody.

Schemat 7. Model macierzy BCG.



Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zaprezentowano wszystkie grupy produktów i możliwie najlepsze działania związane z ich rozwojem, stabilizacją lub usunięciem.

Tabela 8. Główne koncepcje strategiczne według BCG

Rynkowa pozycja produktu	Orientacja rynkowa	Zyskowność	Niezbędne inwestycje	Cash flow
Gwiazdy	Utrzymaj lub zwiększaj udział w rynku	Duża	Znaczące	Zerowe/ ujemne
Dojne krowy	Utrzymaj udział w rynku	Duża	Znaczące	Zdecydowanie dodatnie

Znaki zapytania	Zwiększaj udział w rynku lub wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	Zerowa/ ujemna lub niska/ ujemna	Znaczące lub niewielkie/ ze-rowe	Zdecydowanie ujemne lub dodatnie
Psy	Wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	Niewielka	Niewielka/ zerowa	Dodatnie

Źródło: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWN, Warszawa 1993, s. 77.

Jak wskazują B. Nogalski, J. Rybicki i J. Gacek-Bielec, *idealny program asortymentowy przedsiębiorstwa powinien się charakteryzować odpowiednio dużym udziałem produktów ustabilizowanych na rynku – dojnych krów, finansujących obecnie rozwój innych wyrobów, oraz produktów rozwojowych – gwiazd, które w przyszłości przekształcą się w dojne krowy. Systematycznie prowadzona analiza BCG pozwala również ocenić rozwój produktu w czasie. Pożądany schemat tego rozwoju zakłada przekształcenie się produktów kolejno ze znaków zapytania w gwiazdy, a następnie w dojne krowy*[76].

UWAGA

Wzorcowy program asortymentowy przedsiębiorstwo osiągnie wtedy, gdy dylematy będą przynosić 10% dochodów, gwiazdy zagwarantują 30% dochodów, dojne krowy będą stanowić 40–50% dochodów, psy zaś będą przynosić około 10–20% dochodów.

[76] Za: B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka,* Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996.

WAŻNE

Aby poprawić wyniki analizy portfelowej przeprowadzonej za pomocą macierzy BCG należy:

- **nadwyżkę gotówki uzyskaną dzięki dojnym krowom przeznaczyć na rozwój znaków zapytania i dofinansowanie gwiazd, celem jest umocnienie pozycji gwiazd i ze znaków zapytania wykreowanie nowych gwiazd,**
- **wyeliminować znaki zapytania z niepewnymi perspektywami, aby nie musieć w nie inwestować,**
- **wyeliminować z rynku psy i nie inwestować w nie,**
- **dbać o dojne krowy, aby przynosiły dochód jak najdłużej.**

Na przełomie kilku ostatnich lat daje się zauważyć wzrost zastosowania tej metody, zwłaszcza przez firmy doradcze. Macierz BCG posiada zarówno zalety, jak i wady. Zaletą jest prostota jej zastosowania, natomiast wady wynikają ze zbytniego uproszczenia rzeczywistości poprzez uwzględnienie tylko dwóch wymiarów[77].

Macierz ADL inaczej jest określana jako macierz dojrzałości sektora. Jest techniką analizy portfelowej, która powstała w latach 70. XX w. w firmie doradczej Artura D. Little'a. Idea modelu ADL zakłada, że możliwości produktu do generowania zysku wynikają z pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz dojrzałości sektora. Oznacza

[77] 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", nr 23/2012; S. Antczak, *Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 87/2010; B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka,* Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997; B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010; K. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy,* PWN, Warszawa 1993.

to, że im mocniejsza pozycja konkurencyjna produktu, tym jego szanse na osiągnięcie nadwyżki są większe.

Warto także zaznaczyć, że istotna jest tutaj koncepcja fazy cyklu życia produktu. Jak twierdzili twórcy macierzy ADL, sukces rynkowy firmy ma swoje źródło w innowacjach produktowych. Innowacje te dają możliwość rozwoju wszystkich komórek przedsiębiorstwa, wzmacniają jego pozycję wśród konkurentów oraz stanowią przesłankę do dominacji na rynku. Sukces mogą umożliwić także produkty należące do sektorów dojrzałych czy schyłkowych, jeśli ich pozycja konkurencyjna jest silna.



WAŻNE

Przeprowadzenie analiz portfelowych obejmuje cztery główne czynności:

1. **Wyróżnienie dziedzin, w których działa przedsiębiorstwo (niezależnych segmentów strategicznych).**
2. **Ocena segmentów strategicznych w oparciu o dwie grupy kryteriów: czynnik zewnętrzny oraz wewnętrzny.**
3. **Umieszczenie segmentów na dwuwymiarowych tabelach, czyli macierzach.**
4. **Analiza struktury portfela, która ma na celu ustalenie optymalnej strategii.**



UWAGA

Należy zauważyć, że macierz ADL używana jest w takich samych celach jak macierz BCG i macierz McKinseya. Również reguły budowy tych modeli są jednakowe.

Macierz ADL konstruowana jest na podstawie dwóch zmiennych: pozycję konkurencyjną firmy oraz stopień dojrzałości sektora (ujmowany w wartościach jakościowych).

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w danym sektorze

Dotyczy analizy firmy, jest wypadkową kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Składa się z pięciu pozycji:

- dominującej – umożliwia kontrolowanie zachowań konkurentów,
- silnej – możemy prowadzić politykę dotyczącą podjętego wyboru, jednocześnie nie narażając się na utratę pozycji w dłuższym okresie,
- korzystnej – duże prawdopodobieństwo wykonania strategii oraz zachowania pozycji w dłuższym czasie,
- niekorzystnej – wyjaśnia kontynuację działalności, co jest skutkiem wystarczająco dobrych wyników, daje możliwość korzystania z ogólnej tolerancji najsilniejszych konkurentów,
- marginalnej – mimo niezadowalających efektów umożliwia poprawę sytuacji, która musi mieć znaczący charakter.

Stopień dojrzałości firmy/rynku składa się z czterech faz cyklu życia produktu:

- rozruchu – etap, w którym produkt jest wprowadzany na rynek,
- wzrostu,
- dojrzałości,
- schyłku.

WAŻNE

Macierz ADL zawiera od 20 do 30 pól (liczebność uzależniona jest od ilości uwzględnionych faz). W tych polach występują koła, które odzwierciedlają produkty lub jednorodne grupy asortymentowe. Wielkość koła ukazuje rozmiar sektora, a zakreślone wycinki kół świadczą o udziale badanej jednostki w całym sektorze. Macierz ADL umożliwia dokonanie właściwej alokacji zasobów oraz sterowanie strategiami produktowymi organizacji. Dzięki wykorzystaniu tej macierzy portfel produkcji może być odpowiednio ukształtowany. Oznacza to, że przedsiębiorstwo oferuje produkty przyszłościowe, posiadające stabilną pozycję na rynku, mogące sfinansować innowacje produktowe oraz koszty wprowadzenia ich na rynek.

Wyodrębniamy następujące strategie rozwoju przedsiębiorstwa:

- rozwoju naturalnego – adresowana do firm, które działają w sektorach będących w początkowej fazie cyklu życia oraz o relatywnie silnej pozycji konkurencyjnej. Rozwój opiera się na angażowaniu zasobów w dziedziny przedsiębiorstwa, które posiadają dobrą pozycję konkurencyjną,
- selekcji – skupiamy się na słabych segmentach (staramy się doprowadzić do ich konkurencyjności), ostrożne inwestycje – istotna jest decyzja czy powinniśmy skoncentrować się na wszystkich sektorach, czy na tych bardziej obiecujących,
- likwidacji – ograniczenie lub porzucenie działalności w dziedzinach o słabej pozycji.

UWAGA

Użycie macierzy ADL umożliwia określenie trajektorii strategicznych, które określają drogę rozwoju przedsiębiorstwa w danych sektorach na podstawie scenariusza sukcesu i porażki.

Najczęstsza trajektoria sukcesu to linia obrazująca rozwój sektora od momentu wejścia w fazie rozruchu o pozycji marginalnej do momentu osiągnięcia w sektorze schyłkowym pozycji dominującej.

Rzadziej utrzymywana jest pozycja dominująca czy silna we wszelkich fazach życia sektora.

Natomiast trajektoria porażki jest skutkiem nieodpowiednich decyzji, dotyczących polityki produktowej i inwestycyjnej, czego konsekwencją jest marginalna pozycja firmy[78]**.**

Macierz McKinseya – inaczej jest określana jako macierz atrakcyjności produktu lub atrakcyjności sektora, a także macierz GE. Konstrukcja tej macierzy bazuje na dwóch założeniach:

1. **Należy działać w sektorach, które cechują się największą atrakcyjnością, z mniej atrakcyjnych sektorów produkty usuwamy.**
2. **Powinniśmy inwestować w produkty posiadające mocną pozycję konkurencyjną, jednocześnie wycofując się z tych produktów, u których jest ona słaba.**

[78] H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2010; G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów,* PWE, Warszawa 2013; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2017; A. Zielińska-Chmielewska, *Analiza strategiczna działalności PAMAPOL SA z wykorzystaniem macierzy ADL*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich", nr 133/2012.

Użycie macierzy atrakcyjności sektora umożliwia nam określenie kierunku rozwoju firmy prowadzącej zdywersyfikowaną działalność. Oznacza to, że dzięki rozkładowi produktów w macierzy potrafimy określić, w stosunku do których produktów zastosować strategie wzrostowe, do których strategie podtrzymywania wraz z dofinansowaniem, a które wyeliminować korzystając ze strategii schodzenia z rynku[79].

Jest to **dziewięciopolowa macierz** zbudowana napodstawie dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora – tego, w którym funkcjonuje ta jednostka strategiczna (atrakcyjność sektora możemy określić na trzech różnych poziomach: wysoka, przeciętna oraz niska) i pozycji konkurencyjnej tej jednostki w sektorze (oceniamy jako mocną, przeciętną i słabą). Do skonstruowania macierzy McKinseya konieczne jest ustalenie zestawu kryteriów do: oceny atrakcyjności sektora oraz oceny pozycji konkurencyjnej danej jednostki.

Współczesną gospodarkę cechuje hiperkonkurencja określana jako stan, w którym zmienność zasad konkurowania w grze rynkowej jest tak duża, że przetrwają w niej tylko te firmy, które będą posiadały najwyższe umiejętności dostosowywania się, szybkość działania oraz zwinność[80].



UWAGA

Współcześni klienci chcą być obsłużeni szybciej, taniej i w taki sposób, jaki jest dla nich – a nie dla firmy – najbardziej odpowiedni. To sprawia, że firmy zmuszone są do dokonania radykalnych zmian organizacyjnych.

[79] Cyt. za: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem,* PWE, Warszawa 2007, s. 189.

[80] Za: J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżniaj się lub zgiń: jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?,* IFC Press, Kraków 2000.

W modelu **pięciu sił Portera** pokazano, w jaki sposób siły zewnętrzne oddziałują na przedsiębiorstwo. Zgodnie z tym modelem w celu stworzenia strategii kierownictwo firmy musi rozumieć i umieć właściwie reagować na wskazane siły zewnętrzne, gdyż to one determinują poziom konkurencyjności firmy. Słabością tego modelu jest to, iż skupia się przede wszystkim na zewnętrznych siłach oddziałujących na przedsiębiorstwa.

Model łańcucha wartości opracowany przez M.E. Portera przedstawia działalność organizacji jako usystematyzowany ciąg działań, zmierzających do dostarczenia użytkownikowi finalnemu produktu, którego oczekuje oraz towarzyszących im działań zarządczych i doradczych. Podział ten ma na celu umożliwienie analizy, która pozwala zidentyfikować źródła kosztów, zysków oraz potencjalnych przewag konkurencyjnych.

M.E. Porter wyodrębnił z działalności organizacji funkcje podstawowe, funkcje pomocnicze oraz wynikający z ich zintegrowania osiągnięty zysk (marża)[81]. Działalność podstawowa składa się z: funkcji przedprodukcyjnej, produkcyjnej oraz sprzedaży. Każda z nich dzieli się z kolei na podfunkcje.

- Funkcja przedprodukcyjna to badania i rozwój, projektowanie wyrobów, zakupy surowców, materiałów, podzespołów, energii i ciepła oraz urządzeń i technologii, transport, magazynowanie, kontrola zapasów oraz planowanie dostaw.
- Funkcja produkcyjna to produkcja wyrobów, ich magazynowanie, montaż, transport wewnętrzny, obróbka wykończeniowa, pakowanie, testowanie i utrzymanie sprawności urządzeń oraz maszyn.
- Funkcja sprzedaży to dystrybucja i transport do odbiorców, działania promocyjne, naprawy, pomoc techniczna, konserwacja oraz podtrzymywanie kontaktów z klientem.

Działalność pomocnicza składa się z procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Ze względu na różnorodne branże działalności, działalność pomocnicza w każdym przedsiębiorstwie będzie się skupiała na innych elementach. Można podzielić ją na dwa obszary:

[81] Za: Z. Leszczyński, *Analiza procesowa i analiza wartości procesów jako narzędzia projektowania łańcucha wartości obszaru produkcji w przedsiębiorstwie* „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 1/2014 (79); I. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, PWE, Warszawa 2010, s. 172–173 i 222–223.

- Obszar zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (formułowanie misji, wizji oraz strategii rozwoju, czy też konkurencji).
- Obszar strategii funkcjonalnych, który wspiera realizację strategii sformułowanych w ramach zarządzania strategicznego oraz umożliwia efektywne pełnienie funkcji podstawowych[82].



WAŻNE

Obecnie zaczyna dominować spojrzenie na strategię biznesu bazujące na koncepcji renty ekonomicznej oraz traktowanie przedsiębiorstwa jako zbioru umiejętności.

Takie podejście do strategii biznesu spełnia łączącą i integrująca rolę i umiejscawia ją daleko przed innymi mechanizmami podejmowania decyzji strategicznych[83]. Podkreśla ono potrzebę dostosowania wewnętrznych umiejętności firmy do rynku zewnętrznego, na którym ona działa. Wewnętrzne środowisko firmy, w kontekście jego zasobów i umiejętności, jest ważniejsze dla zdefiniowania działań strategicznych niż środowisko zewnętrzne.

Zamiast skupiać się na gromadzeniu zasobów koniecznych do realizacji strategii zdeterminowanej warunkami i ograniczeniami środowiska zewnętrznego (model wejście/wyjście), zasobowe podejście wskazuje na unikalne zasoby i umiejętności jako podstawę dla strategii firmy.

Wybrana strategia powinna pozwolić firmie jak najlepiej wykorzystać jej kluczowe kompetencje w odniesieniu do istniejących w zewnętrznym otoczeniu szans[84]. Powinna ona pozwolić przedsiębiorstwu na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez ciągły rozwój istniejących i tworzenie nowych zasobów i umiejętności w odpowiedzi na szybko zmieniające się warunki rynkowe.

[82] Por.: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017, s. 134, 137, 139.

[83] J. Kay, Strategy and the Delusion of Grand Designs, 2003.

[84] M.A. Hint, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, Strategic management – Competitiveness and Globalization, 2001.

2.4. Utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest uwarunkowane posiadanymi kluczowymi umiejętnościami wyróżniającymi oraz umiejętnościami reprodukowalnymi, a także ich unikalną kombinacją, tworzoną w firmie i przynoszącą jej efekt synergii.

Umiejętności wyróżniające to takie umiejętności posiadane przez firmę, które nie mogą być skopiowane przez konkurencję lub mogą być skopiowane ale z wielką trudnością. Do nich należą między innymi:

- patenty,
- licencje na wyłączność,
- silna marka,
- efektywne przywództwo,
- umiejętność pracy zespołowej,
- kultura organizacyjna,
- wiedza niejawna.

Umiejętności reprodukowalne to te, które mogą być łatwo nabyte lub wytworzone przez konkurencję i dlatego one same nie mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Współczesne przedsiębiorstwo, chcące odnosić sukcesy rynkowe, powinno być **zorientowane na konkurencję**. Jego strategia winna zakładać, że będzie ono unikać zagrożeń ze strony konkurentów, wynajdywać ich słabe strony, a następnie uderzać w nie. Przedsiębiorstwo nie powinno dążyć do osiągnięcia doskonałości we wszystkich obszarach funkcjonowania.

Celem jest **osiągnięcie prawdziwej doskonałości w kilku wybranych obszarach, a silnej pozycji w pozostałych**. Tym, co często w nowych sposobach konkurencji można wykorzystać jest fakt, że zachowania konsumentów to nie tylko sprawa ludzi i przychodów, ale także poziom nieusatysfakcjonowania konsumentów z obecnie istniejących alternatywnych ofert. W obecnych warunkach rynkowych szczególnej wagi nabierają koncepcje unikalności oraz wyróżniania się.

UWAGA

Współczesny konsument jest zalewany olbrzymią ilością docierających do niego ze wszystkich stron informacji o produktach i usługach. To sprawia, że większość z nich ma zasadniczy kłopot z podjęciem decyzji związanych z zakupami.

Podstawą podjęcia decyzji (dokonania właściwego wyboru) o zakupie produktu lub skorzystaniu z usługi zawsze jest ich różnicowanie. Dlatego też słuszne wydaje się wskazanie na wyróżnianie się jako najważniejsze, tak strategiczne, jak i taktyczne działanie, jakie przedsiębiorstwo powinno stale realizować.

Wyróżnianie może być uznane za kluczowy czynnik sukcesu w walce konkurencyjnej. Aby inicjatywa zmieniająca model biznesowy przedsiębiorstwa mogła być uznana za strategię innowacyjną przynoszącą sukces, po pierwsze musi ona przynieść przedsiębiorstwu dochód. **Strategia innowacyjna** zawsze dotyczy rozwiązywania problemów klientów w taki sposób, aby to oni, a nie firma, czuli się wyróżnieni lub wyjątkowi ze względu na ich obecny sposób traktowania. Strategie innowacyjne mogą dotyczyć dowolnego obszaru działalności przedsiębiorstwa (obsługi klienta, marketingu, reklamy, metod sprzedaży czy sposobu dystrybucji).

Ale niezależnie od tego, gdzie są one realizowane, strategie innowacyjne (te odnoszące sukces) mają jedną wspólną cechę: ich **sukces jest efektem odkrywania nowych sposobów tworzenia wartości dla klienta**. W stosunku do strategii innowacyjnych mogą być wysuwane żądania osiągnięcia wymiernych efektów dla firmy („co my z tego będziemy mieli"), ale nie można pozwolić, aby przysłoniły one to, co ta strategia uczyni dla klientów („co oni z tego będą mieli").

Strategia innowacyjna jest efektem twórczej działalności wyobraźni człowieka – zdolnością do spostrzeżenia czy coś w przedsiębiorstwie może pracować lepiej z punktu widzenia klienta i w sposób, który firmie pozwoli osiągnąć zysk.

Według Tuckera jest sześć podstawowych obszarów, w których można poszukiwać nowych strategii biznesowych:

1. Poszukuj szans w pozycjonowaniu na rynku.
2. Poszukuj szans w outsourcingu klientów.
3. Poszukuj szans w tym, jak potrzeby klientów są obecnie rozumiane.
4. Poszukuj szans na przeformułowanie swojego modelu biznesowego.
5. Poszukuj szans na przedefiniowanie wartości dodanej.
6. Przemyśl, jak twój produkt lub usługa dociera do rąk klientów.

Wiele **strategii innowacyjnych** dotyczy procesów wytwarzania produktu lub świadczenia usługi. Istnieją jednak strategie będące efektem pasji i wyobraźni w poszukiwaniu rozwiązań problemów klientów, a nie tylko – jak pisze Tucker – ***nadmuchiwania własnych zestawień bilansowych***. Takie strategie innowacyjne są możliwe w przypadku dogłębnej analizy i przemyślenia zagadnienia, w jaki sposób klienci otrzymują wartość od firmy. Model biznesowy firmy opisuje, w jaki sposób tworzy ona wartość dla klienta, która z kolei pozwala firmie osiągać przychody i zyski.



WAŻNE

W nowoczesnej gospodarce czas działania staje się jednym z czynników decydujących o sukcesie rynkowym. Szybkość – obok efektywności – jest szczególnie ważna w obszarze innowacyjności, adaptacyjności oraz działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

W zakresie innowacyjności produktu (usługi) czas jest szczególnie ważny w przypadku rynków, na których cykl życia produktu jest bardzo krótki, nie ma istotnych barier wejścia dla konkurencji, a nowe produkty wprowadzone na rynek mogą być stosunkowo łatwo skopiowane.

W takiej sytuacji do odniesienia sukcesu konieczne jest szybkie dokonanie innowacji w celu udoskonalenia produktu lub szybkie zauważenie niszy rynkowej i wprowadzenie do niej nowego produktu. W odniesieniu do kwestii adaptacji firmy czas również odgrywa ważną rolę.

Innowacja pozwala przedsiębiorstwu na „wyprzedzenie" konkurencji. Natomiast adaptacja pozwala na dostosowywanie się do nieprzewidzianych zdarzeń, które mogą zagrażać istnieniu firmy. Takimi zdarzeniami są np.:

- nagłe pogorszenie koniunktury,
- pojawienie się nowego konkurenta,
- niekorzystne zmiany w relacjach z kooperantami, dostawcami, a także klientami.

Ważna w tym przypadku dla istnienia firmy jest nie tylko **zdolność adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania, ale także szybkość z jaką realizowane są procesy adaptacyjne**. Szybkość jest także ważnym czynnikiem wpływającym na efekty bieżącej działalności operacyjnej, poczynając od obsługi operacji finansowych, poprzez logistykę, skracanie cyklu biznesowego, aż po obsługę klienta.

Współczesna działalność gospodarcza bardzo często może być utożsamiana z **zarządzaniem informacją – marketingową, finansową, produkcyjną**. W wielu branżach, takich jak finanse czy telekomunikacja, powyższe twierdzenie ma jak najbardziej sens, gdyż mamy tam do czynienia z „produktem informacyjnym" (cyfrowym), niematerialnym. Skracanie się cykli biznesowych dotyczy nie tylko wszystkich branż konkurencyjnych, ale także różnorodnych cykli – poczynając od działań operacyjnych, a na decyzjach strategicznych kończąc.



WAŻNE

Wysoka zmienność otoczenia firmy oraz silna konkurencja stały się motorem napędowym dla opracowania modelu „przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego" (RTE – *Real Time Enterprise*) przez firmę Gartner Group.

Przedsiębiorstwo czasu rzeczywistego może być także uznane za firmę adaptacyjną.

Jedną z najważniejszych cech przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego jest organizowanie działalności operacyjnej w postaci sieci wartości. Było to możliwe dzięki dokonaniu podziału przedsiębiorstwa na oddzielne centra, świadczące sobie nawzajem i dla otoczenia zewnętrznego dobrze zdefiniowane, wzajemnie powiązane usługi. Punktem wyjścia do zbudowania sieci jest portfel produktów i usług, które przedsiębiorstwo realizuje na rzecz swojego otoczenia – klientów i partnerów biznesowych. Wyodrębnione centra stanowią węzły sieci wartości przedsiębiorstwa. Węzły te posiadają własne, wydzielone zasoby oraz są suwerennie zarządzane przez centra.



WAŻNE

Drugą ważną cechą przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego jest umiejętność zarządzania zmianami umożliwiającymi innowacyjność i adaptacyjność przedsiębiorstwa i ich organizacja w postaci portfela projektów zarządzanych na poziomie firmy.

Wdrożenie adaptacyjnych metod zarządzania przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego sięga podstaw jego strategii i kultury organizacyjnej. Zaplanowanie struktury sieci wartości przedsiębiorstwa wymaga określenia modułów ją tworzących, zdefiniowania portfela usług świadczonych przez sieć oraz kanałów, poprzez które usługi te będą świadczone.



UWAGA

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem czasu rzeczywistego wymaga stosowania odpowiedniej struktury informacyjnej. Jej budowę można oprzeć na stworzeniu mapy pokazującej zależność pomiędzy komponentami środowiska informatycznego a elementami sieci wartości firmy, która będzie stanowiła podstawę dla wdrożenia platformy integracyjnej.

Jej zadaniem będzie udostępnianie funkcji i danych przedsiębiorstwa w formie jednolitych, spójnych usług informacyjnych. Dzięki takiej platformie rozwój przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do adaptacji i innowacji w dużej mierze stają się niezależne od wchodzących w jej skład systemów i aplikacji.

Tworzą ją budowane na bazie platformy integracyjnej usługi dla klientów, usługi dla partnerów biznesowych i wreszcie jednolite środowisko dostępu do wiedzy i procesów firmy dla jej pracowników – również tych, którzy realizują projekty innowacyjne i adaptacyjne.

W rzeczywistości jest coraz więcej firm, dla których funkcjonowanie w sieciach wartości wykorzystujących elektroniczne kanały komunikacji zaczyna stanowić dominujący aspekt biznesu. Według analityków rynku rozwój w kierunku sieci wartości będzie stanowił dominujący trend w globalnej gospodarce najbliższych lat.

Co decyduje o pojawieniu się skłonności do zaangażowania i o sukcesie w ekspansji międzynarodowej mniejszych firm nowej generacji?

Po pierwsze odpowiednia orientacja międzynarodowa członków zespołu przywódczego (kierownictwa firmy) – taka orientacja może wynikać z profilu wykształcenia, znajomości języków obcych, a także wcześniejszych doświadczeń zawodowych. Orientacja

międzynarodowa lidera (liderów) w sposób naturalny skłania ich do poszukiwania szans biznesowych na obcych rynkach.

Po drugie jest to umiejętność przyswajania informacji i szerzej – uczenia się rynków międzynarodowych.

Po trzecie jest to umiejętność nawiązywania współpracy, tworzenie związków partnerskich, aliansów strategicznych itp., by w ten sposób uzupełnić brakujące zasoby. Ponieważ mała firma na ogół nie dysponuje zasobami wiedzy i doświadczenia oraz infrastrukturą niezbędną do prowadzenia operacji międzynarodowych, ma to w tym przypadku kluczowe znaczenie.

2.5. Otoczenie firmy w warunkach prowadzenia biznesu międzynarodowego

Zewnętrzne determinanty konkurencyjności, to takie, na które przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu bądź jest on w pewnym stopniu ograniczony. Odnoszą się one do szeroko rozumianego otoczenia, w jakim funkcjonuje dany podmiot gospodarczy.

Otoczenie przedsiębiorstwa ma charakter dwupłaszczyznowy; z jednej strony dostarcza mu środki do prowadzenia działalności, z drugiej natomiast pełni funkcję odbiorcy produkowanych dóbr i świadczonych usług. Wszelkiego rodzaju uprawnienia wynikające z norm, wobec których przedsiębiorstwo jest zobligowane podczas prowadzenia swojej działalności określają zewnętrzne czynniki konkurencyjności. H.A. Adamkiewicz-Drwiłło wyróżnia trzy główne grupy norm, stanowiących zewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstwa[85]. Są to normy:

- techniczne,
- ekologiczne,
- prawne.

[85] Za m.in.: H. Adamkiewicz-Driwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw,* PWN, Warszawa 2002; H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki,* Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2010.

Normy narzucane są przez władze publiczne, co sprawia, że tworzą one ograniczniki samodzielności przedsiębiorstwa. **Techniczne uwarunkowania** związane są z działalnością produkcyjną, w której przedsiębiorcy muszą dokonać wyboru stosowanej technologii i stopnia zaawansowania technicznego wytwarzanych produktów. Wiąże się to z koniecznością dostosowania się do obowiązujących na danym rynku norm jakościowych oraz standardów, które warunkują możliwość rozpoczęcia na nim działalności. Normy techniczne, które napotyka przedsiębiorca dotyczą:

- normowania czasu pracy,
- normowania materiałów – ich zużycia,
- ubytków materiałowych,
- zapasów magazynowych,
- normowania środków produkcji.

Szczególnymi rodzajami normalizacji są unifikacja i związana z nią typizacja. Unifikacja, to proces polegający na sprowadzaniu grup wyrobów przemysłowych do wspólnej postaci, uzyskując w ten sposób ograniczoną liczbę gatunków. Typizacja wiąże się z działaniami, prowadzącymi do ograniczenia ilości podstawowych typów wyrobów konsumpcyjnych i środków produkcji. Pomimo że normalizacja i standaryzacja oznaczają dostosowywanie produktów do spełnienia często bardzo wysokich wymagań jakościowych, przedsiębiorcy upatrują w nich szansę na zwiększenie swojej konkurencyjności.

Do podstawowych korzyści będących następstwem przyjęcia globalnej standaryzacji zalicza się[86]:

1. obniżenie kosztów wytwarzania i magazynowania, wynikające z ograniczenia ilości wytwarzanych produktów i jednoczesny wzrost wolumenu produkcji każdego z nich;
2. koncentrację produkcji, efektem czego są zwielokrotnione korzyści skali, a co za tym idzie możliwość inwestycji w lepsze wyposażenie i produkcji dóbr wyższej jakości po niższych kosztach;
3. wyższą jakość produktów;
4. wzrost zainteresowania produktem przez klientów.

Obniżenie kosztów wytwarzania i koncentracja na mniejszej ilości produkowanych dóbr, ale globalnie znormalizowanych,

[86] O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

umożliwia ekspansję przedsiębiorstwa poprzez oferowanie większej ilości wyrobów o wyższej jakości. Towarzyszy temu umocnienie pozycji na rynku oraz zintensyfikowanie sprzedaży, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Według W.E. Deminga, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest uzależniona od satysfakcji klienta, którego podstawowym wymogiem jest wysoka jakość produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo[87].

Posiadanie certyfikatów przez przedsiębiorstwo przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności. Ma ono większe możliwości zarówno wejścia na rynek, jak i utrzymania się na nim. Przedsiębiorstwa posiadające certyfikaty jakości cieszą się łatwiejszymi kontaktami z odbiorcami i kontrahentami, poprawą reputacji oraz wzrostem prestiżu na rynku i wśród pracowników. Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że jakość, będąca wypadkową uwarunkowań technicznych jest ważnym, a zdarza się, że nawet głównym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Drugą grupą zewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa są uwarunkowania ekologiczne. Są one związane zarówno z ochroną środowiska naturalnego, jak i z racjonalnym wykorzystywaniem jego zasobów naturalnych, ludzkich oraz kapitałowych. Wzrost znaczenia ochrony środowiska naturalnego oraz rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa sprawiają, że coraz częściej to właśnie działalność proekologiczna jest uznawana za jeden z głównych czynników wpływających na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. M. Krawczyk podkreśla coraz większe znaczenie certyfikacji w zakresie ekologicznej produkcji przy podejmowaniu przez nabywców decyzji konsumenckich – a to jest istotna informacja dla firm w zakresie oferty produktowej[88].

Wymagania stawiane podmiotom gospodarczym, dotyczące **proekologicznej działalności**, stanowią pewnego rodzaju barierę wzrostu gospodarczego. Wiąże się to z przymusem dostosowania się do określonych przepisów dotyczących ochrony środowiska na-

[87] Por.: M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008; M. Gorynia, E. Łaźniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009.

[88] Za: M. Krawczyk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych,* WNWiZ, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", nr 25/2010.

turalnego, koniecznością opracowania proekologicznej strategii rozwoju, a co za tym idzie – wzrostem ponoszonych kosztów. Jednak należy zwrócić uwagę, że zachodzące zmiany w myśleniu o ochronie środowiska niejako wymuszają na przedsiębiorcach odejście od postrzegania jej jako kosztów na rzecz dostrzegania w niej potencjału promocji i poprawy wizerunku.



UWAGA

Optymalizacja produkcji, czyli minimalizacja nakładów względem oczekiwanych efektów, oraz związana z nią odpowiednia alokacja zasobów jest jednym z aspektów proekologicznej działalności przedsiębiorstwa, który niewątpliwie przyczynia się do poszukiwania nowych technologii.

Śmiało można zatem stwierdzić, że omawiane uwarunkowania mają istotny wpływ na rozwój oraz poziom konkurencyjności firmy. Normy prawne regulują oraz określają zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty gospodarcze, które muszą je uwzględniać i stosować.

Przepisy prawne są czynnikami niezależnymi od przedsiębiorstwa, są one narzucane z góry przez instytucje państwowe. Są to przede wszystkim przepisy regulujące rozpoczęcie działalności gospodarczej, stawki podatkowe (w tym cło), składki na ubezpieczenia społeczne (mające wpływ na koszty pracy) oraz stawki amortyzacyjne (warunkujące możliwość odtworzenia majątku). To także: subwencje, a więc bezzwrotne wsparcie finansowe udzielane przedsiębiorstwu przez państwo; polityka kredytowa banków, a także dostęp do różnych źródeł finansowania.

Pośrednio na stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa wpływa prowadzona przez państwo **polityka protekcjonizmu oraz liberalizacji handlu zagranicznego**. Polityka protekcjonizmu, opierająca się na ochronie rynku krajowego poprzez wprowadzanie utrudnień

dla funkcjonowania zagranicznej konkurencji, w dłuższym okresie przyczynia się do spadku konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w handlu międzynarodowym. Natomiast pomiędzy liberalizacją wymiany handlowej, a poziomem konkurencyjności podmiotu gospodarczego występuje wprost proporcjonalna zależność, ponieważ jego konkurencyjność jest tym większa, im wyższy jest stopień stosowania środków ułatwiających wymianę handlową.



WAŻNE

Wewnętrzne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw są bezpośrednio powiązane z decyzjami podejmowanymi w przedsiębiorstwie, takimi jak:

- **wybór systemu zarządzania,**
- **systemu organizacji,**
- **wybór strategii marketingowej,**
- **technologii produkcji,**
- **kooperantów,**
- **określenie oferty asortymentowej**.

Do zależnych od przedsiębiorstwa determinant konkurencyjności należy głównie zaliczyć:

- charakter własności przedsiębiorstwa,
- system organizacji i zarządzania,
- stopień zaangażowania w działania z zakresu *public relations*,
- poziom kwalifikacji pracowników,
- wielkość i koszty produkcji,
- system kontroli,
- przepływie informacji.

Zaczynając od **charakteru własności**, należy wspomnieć, że wyznacza on **poziom samodzielności i samofinansowania przedsiębiorstwa**, a także jego przedsiębiorczości oraz możliwości finansowych. Od charakteru własności zależy także to, do jakich przepisów prawa musi stosować się dane przedsiębiorstwo.

Organizacja i zarządzanie to istotne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, tworzące ład korporacyjny. Prawidłowo działające struktura organizacyjna i system zarządzania decydują o sprawności działań i realizacji wyznaczonych celów przedsiębiorstwa. Istotną cechą, jaką powinny charakteryzować się te czynniki – by przyczynić się do wzrostu konkurencyjności – jest szybkość reakcji i adaptacji wobec pojawiających się zmian na rynku.

Kolejny element to **public relations**, którego zadaniem jest organizowanie oraz tworzenie kontaktów z otoczeniem. *Public relations* odgrywa ważną rolę w przedsiębiorstwie, gdyż wpływa na jego wizerunek i dobrą opinię, głównie wśród nabywców, co przekłada się na wzrost ich zaufania i chęć zakupu, a tym samym wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Ostatnim elementem wewnętrznych czynników, mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, są decyzje **dotyczące wielkości i kosztów produkcji**. Podstawowym celem działalności większości przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku jest kreowanie takich możliwości, które zapewnią im utrzymywanie się na rynku oraz pozyskiwanie nowych, docelowych rynków zbytu. Na osiągnięcie zamierzonego celu mają wpływ wszelkie decyzje, dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, między innymi takie jak;

- wybór technologii wytwarzania,
- decyzje o rodzaju wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług,
- określenie wielkości zasobów zużywanych w procesie wytwarzania,
- szacowanie wielkości poniesionych kosztów produkcji.

Właściwe decyzje warunkują **osiąganie zysku**, który z kolei jest konieczny, aby móc dokonywać dalszego inwestowania, a tym samym umacniania **pozycji rynkowej przedsiębiorstwa**.



WAŻNE

Podobne spojrzenie na uwarunkowania konkurencyjności ma M. Krawczyk dzieląc przesłanki warunkujące konkurencyjność przedsiębiorstw również na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne.

Do zewnętrznych czynników zalicza: otoczenie biznesowe, polityczne, społeczne, ekonomiczne, technologiczne i międzynarodowe.

Uwarunkowania wewnętrzne ujmuje jako: innowacyjność i zaawansowanie technologiczne, sieć dystrybucji, ceny produktów i usług oraz ich jakość, pracownicy, kultura przedsiębiorstwa, inwestycje własne, możliwości pozyskania kapitału, sposób finansowania działalności.

Klasyfikacja ta jest bardzo zbliżona do przytoczonego poprzednio podziału uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa

2.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



1. 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.

2. Zachowanie polegające na nawiązaniu i podtrzymaniu pozytywnych kontaktów i współpracy przez jednostkę lub grupę, organizację z innymi grupami i organizacjami to:

a) filiacja,
b) defoliacja,
c) prywatność,
d) afiliacja.

3. Zdolność technologiczna gospodarki odnosi się do:

a) wszystkich wynalazków opatentowanych na danej gospodarce,
b) barier wejścia do danej branży,
c) możliwości kreacji i adaptacji technologii w gospodarce,
d) zaawansowania technologicznego przemysłu.

4. Do czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do innowacji należą:

a) presja konkurentów,
b) możliwość kooperacji w innowacjach,
c) zmiany popytu,
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne.

5. 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.



6. 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.

7. 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.

8. Public relations to:

a) zespół działań zapewniających firmie systematyczne komunikowanie się z otoczeniem,
b) zespół działań zapewniających firmie systematyczne kontrolowanie mikrootoczenia,
c) zespół działań zwanych zamiennie publicity,
d) działania dotyczące wzajemnych stosunków między klientem i firmą.

9. Chcesz zwiększyć swój udział w rynku, być bardziej widocznym i czuć się bezpieczniej, wykorzystując do tego celu cenę jako instrument, a więc obniżasz cenę, gdy:

a) klienci przywiązują dużą wagę do poziomu cen,
b) twój produkt jest unikalny, zaś konkurencja na rynku słaba,
c) masz niewykorzystane zdolności produkcyjne lub nadmiar personelu.

10. Ostra rywalizacja pomiędzy uczestnikami w sektorze:

a) podnosi atrakcyjność sektora,
b) obniża atrakcyjność sektora,
c) nie wpływa na atrakcyjność sektora,
d) zachęca przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów inwestycyjnych.

11. Model biznesowy opisuje:

a) mechanizmy tworzenia efektywnych struktur organizacyjnych,
b) założenia i zasady zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza zarządzanie talentami,
c) sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy wartość i czerpie zyski z wytworzonej wartości,
d) model przywództwa strategicznego i efektywnego kierowania ludźmi.

12. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa polega na tym, że:

a) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do realizacji celów właścicieli,
b) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do maksymalizacji wartości rynkowej,
c) w przedsiębiorstwie obok celów ekonomicznych realizowane są cele społeczne,
d) przedsiębiorstwo unika współpracy z konkurentami.

13. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to:

a) liczba aktualnych konkurentów,
b) liczba aktualnych i potencjalnych konkurentów,
c) zdolność do wygrywania z konkurentami,
d) poziom konkurencji w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

14. 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.

15. Które stwierdzenie jest prawdziwe:

a) kosztem działalności gospodarczej w przypadku leasingu operacyjnego są wszelkie opłaty leasingowe,
b) kosztem działalności gospodarczej w przypadku kredytu są odsetki,
c) działanie jest ekonomiczne, jeśli relacja wyniku użytecznego do kosztów jest większa niż 1,
d) wszystkie odpowiedzi są prawidłowe.

16. Największa groźba pojawienia się nowych producentów występuje:

a) w sektorach młodych,
b) w sektorach dojrzałych,
c) w sektorach o wysokich barierach wejścia,
d) w sektorach o niskiej rentowności.

17. Kluczową cechą przedsiębiorcy jest:

a) sformalizowanie jego działań,
b) innowacyjność,
c) umiejętność negocjowania,
d) głęboka wiedza techniczna.

18. Niepewność jest to sytuacja decyzyjna:

a) o nieznanych prawdopodobieństwach pojawienia się możliwych skutków,
b) o znanych prawdopodobieństwach pojawienia się konkretnych skutków,
c) w której jesteśmy pewni wystąpienia znanych nam skutków,
d) w której powinniśmy stosować algorytm decyzyjny.

19. Wskaż zdanie nieprawdziwe.

a) wiedza „ukryta” nie może być skodyfikowana,
b) wiedza „na temat” zawiera fakty, teorie, zestawy instrukcji,
c) wiedza jawna jest podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej,
d) kluczowym wyzwaniem dla firm jest ułatwienie odtwarzania wiedzy wewnątrz firmy, przy jednoczesnym utrudnieniu jej kopiowania na zewnątrz.

20. W nowoczesnym zarządzaniu finansami cel działania firmy w gospodarce rynkowej to:

a) maksymalizacja przychodów ze sprzedaży,
b) maksymalizacja udziału w rynku,
c) maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa w długim okresie.

21. Miarą skuteczności (działania) jest:

a) sprawność,
b) nadwyżka wyniku użytecznego nad kosztami,
c) korzystność działania,
d) stopień osiągnięcia celu,
e) dynamiczność działania.



Zagadnienia opisowe

1. Wady i zalety analizy otoczenia metodą macierzy BCG.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Wymień i omów czynniki otoczenia mikro i makro wpływające na funkcjonowanie współczesnej firmy.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Na czym polega i jakie efekty przynosi analiza metodą macierzy ADL.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Jak jednocześnie wykorzystać analizę SWOT i analizę PEST celem uzyskania efektu synergii w ocenie pozycji rynkowej firm.

5. Na czym polega i jakie ma wady i zalety macierz McKinseya.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

3. Uruchamianie działalności gospodarczej – formy opodatkowania firmy



3.1. Proces rejestracji firmy (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”[89]. Zasady zatem stanowią nakaz postępowania, które zmierza do zrealizowania wytyczonych celów. Jednym z nich jest **oparcie gospodarki na 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.

Procedura rejestracji. Na terenie Polski działalność gospodarcza zaczyna się od rozpoczęcia formalności.



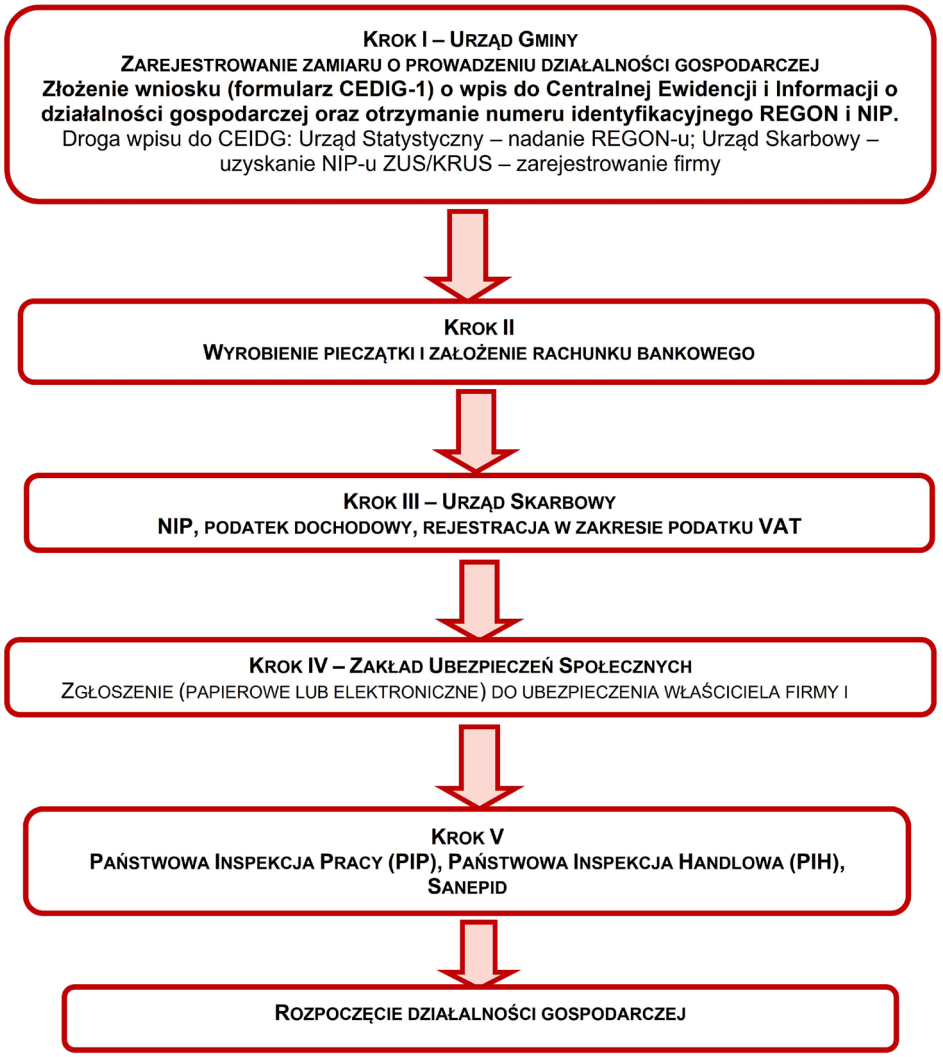
UWAGA

Od 24 marca 2009 r. wprowadzono tzw. jedno okienko, czyli procedura rejestracyjna podmiotów gospodarczych od osób fizycznych działa na ściśle określonych regułach. Potocznie ta procedura jest nazywana „5 kroków”.

Poniżej umieszczony jest schemat charakteryzujący ten proces.

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

Schemat 8. Procedura rejestracji działalności gospodarczej.



Źródło: opracowanie własne.

Dzięki realizacji tych kroków możliwe jest uzyskanie 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[90].

Zakładanie działalności gospodarczej wymaga także określenia, czym będzie się ona zajmować. Umożliwia to wykorzystanie tzw. **kodów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)**[91].



WAŻNE

Istotną czynnością podczas rejestrowania działalności jest staranie się o tzw. reglamentację działalności gospodarczej, czyli uzyskanie koncesji, zezwoleń lub o wpis w rejestrze działalności regulowanej[92]**.**

Kolejnym etapem jest **wyrobienie pieczątki firmowej i założenie konta bankowego**. Pieczątka służy do dokumentowania zawartych transakcji między firmami a klientami, potwierdzenia 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 i REGON[93].

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.

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

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

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

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



UWAGA

Na podstawie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej nie ma obowiązku zakładania konta firmowego, a ten obowiązek powstaje jedynie wtedy, gdy transakcje przekraczają 15 000 euro[94].

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 wizyty w US, aby zarejestrować się do podatku VAT na **formularzu VAT-R**[95]. Należy pamiętać, że czynności te należy wykonać przed pierwszymi dochodami[96]. Po złożeniu stosownego druku naczelnik US rejestruje podatnika. Podatnik zwolniony podmiotowo od podatku od towarów i usług oraz wykonujący czynności objęte zwolnieniem przedmiotowym, nie jest zobowiązany do składania zgłoszenie rejestracyjnego. W przypadku, gdy podatnik rozpocznie sprzedaż opodatkowaną, to wówczas 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**

[94] Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/ CEIDG.Public.UI/DecisionAdditionalParameters.aspx?type=1
[95] Ministerstwo Finansów, https://www.podatki.gov.pl/
[96] Ibidem.

10 000 euro, oraz podatnicy, którzy chcą skorzystać z możliwości opodatkowania wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów. Przepisy VAT EU dotyczą także podatnika, podlegającego obowiązkowi zarejestrowania w kraju, który nabywając usługi podaje numer, pod którym jest zidentyfikowany na potrzeby podatku na terytorium kraju, jeżeli te usługi stanowią u nich import usług[97].

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 na oddziale ZUS właściwym 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[98]. 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[99].

[97] Ibidem.
[98] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, http://www.zus.pl
[99] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, http://www.zus.pl/default.asp?p=1&id=1083

UWAGA

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

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[100]. 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 wykonuje jej na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym wykonywał w ramach stosunku pracy. „Ulga na start" trwa 6 miesięcy od dnia podjęcia działalności gospodarczej[101].

Krajowy Rejestr Sądowy. Krajowy Rejestr Sądowy został powołany ustawą z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym[102]. Dzięki KRS można uzyskać szybką i niezawodną **informację na temat statusu prawnego zarejestrowanego podmiotu**, jego sytuacji finansowej oraz sposobie reprezentowania.

[100] 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

[101] Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018, poz. 646 ze zm.).

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



WAŻNE

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[103].**

Zgodnie z ustawą o KRS rejestrowi podlegają:
1. spółki jawne;
2. spółki partnerskie;
3. spółki komandytowe;
4. spółki komandytowo-akcyjne;
5. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością;
6. spółki akcyjne;
7. spółdzielnie;
8. przedsiębiorstwa państwowe;
9. jednostki badawczo-rozwojowe;
10. tzw. przedsiębiorstwa „polonijne”;
11. towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych;
12. oddziały przedsiębiorców zagranicznych działających na terenie Polski;
13. główne oddziały zagranicznych zakładów ubezpieczeń;
14. stowarzyszenia, fundacje oraz inne organizacje społeczne i zawodowe, jeżeli podejmują działalność gospodarczą[104].

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:

[103] Ibidem.
[104] Ibidem.

- wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON);
- zgłoszenie identyfikacyjne do systemu ewidencji i identyfikacji podatników (NIP);
- statut lub umowa firmy;
- dokument, który uprawia firmę do korzystania z lokalu lub nieruchomości, w którym będzie się znajdować siedziba[105].

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[106].

3.2. 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,

[105] Ibidem.
[106] Ministerstwo Sprawiedliwości, https://bip.ms.gov.pl/pl/rejestry-i-ewidencje/krajowy-rejestr-sadowy/oplaty-obowiazujace-w-postepowaniu-rejestrowym/ [dostęp: 19.08.2019].

na których księgowe pomogą nam zaksięgować dokument, więc nie jesteśmy zdani tylko na siebie.



UWAGA

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 dedykowany 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).



UWAGA

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.

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 ustrzeć przed złą decyzją.



UWAGA

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 dedykowany księgowy, który wszystkie operacje wykona za nas – mamy wtedy gwarancję, że wszystko zostanie wykonane poprawnie.



UWAGA

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

Uproszczona księgowość[107]**.** 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:

1. **karta podatkowa –** zarezerwowana dla nielicznej grupy przedsiębiorców, polegająca na płaceniu stałej, określonej kwoty co miesiąc. Jej wysokość zależy od ilości mieszkańców w miejscu prowadzenia działalności, ilości pracowników i rodzaju działalności. Odpowiednią stawkę podatku wyczytuje się z tabeli, np. szewc z miasta do 100 tys. mieszkańców, zatrudniający jednego pomocnika, powinien **płacić miesięcznie 500 PLN;**
2. **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 PLN należy zapłacić 5,5% ryczałtu, czyli 550 PLN, zarówno wtedy, gdy koszty wynoszą 500 PLN, jak i 15 000 PLN;
3. **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.

[107] 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

UWAGA

Zaletą uproszczonej księgowości jest to, że jest nieskomplikowana i stosunkowo tania. 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 ilość 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 mały 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 1,2 mln EUR 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.

Ustawa o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym[108]**.**

Istotnym rozwiązaniem prawnym, wprowadzającym uproszczenia 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 1,2 mln do 2 mln 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 wprowadzono 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

[108] 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 ilość jednostek, które będą mogły korzystać z uproszczeń dla małych jednostek poprzez podniesienie progów dla tej kategorii jednostek z 17 mln zł na 25,5 mln zł w przypadku sumy aktywów bilansu oraz z 34 mln zł na 51 mln 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.



WAŻNE

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 „dzień 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) azniesienia 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 środowiska 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 „motocykl”, 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[109].

Zmiany w ustawie o rachunkowości – uproszczenia dla małych firm.



Do najważniejszych **zmian w ustawie z 29.09.1994 r. o rachunkowości** (t.j. 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,
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).

[109] Cyt. za: www.mf.gov.pl [dostęp: 19.10.2019 r.].



WAŻNE

Kolejną zmianą w ustawie o rachunkowości, która dotyczy sprawozdań sporządzanych po 30.09.2019 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 1.01.2019 r. Zgodnie z nią nie ma już zalecenia, że jednostka powinna przyjmować do stosowania zapisy wszystkich KSR – począwszy od 1.01.2019 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 1.01.2019 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 5.07.2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej (Dz. U. z 2018 r., poz. 1629)

   jeżeli:

a) 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;
b) 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);



WAŻNE

Znaczącą zmianą w ustawie o rachunkowości jest także podniesienie progów dotyczących uproszczeń w zakresie sprawozdawczości dla małych jednostek.

Przepisy obowiązujące do 31.12.2018 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 1.01.2019 r. podniesiono progi, które pozwalają na sporządzenie sprawozdania w formie uproszczonej dla jednostki małej:

4. kwotę sumy bilansowej podniesiono z 17 000 000 do 25 500 000 zł,
5. kwotę przychodów zwiększono z 34 000 000 do 51 000 000 zł,
6. próg średniorocznego zatrudnienia nie został zmieniony i nadal wynosi 50 osób.



UWAGA

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 1.01.2019 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 1.01.2019 r. **zniesiono także obowiązek trwałego przechowywania sprawozdań finansowych**. Sprawozdania finansowe oraz księgi rachunkowe powinny być przechowywane przez okres pięciu lat, licząc od początku roku następującego po

roku, którego księgi i sprawozdania dotyczą. Jednak zgodnie z art. 86 ustawy z 29.08.1997 r. **Ordynacja podatkowa** (t.j. Dz. U. z 2018 r., poz. 800 ze zm.) księgi rachunkowe należy przechowywać do upływu okresu przedawnienia zobowiązania podatkowego, tj. także pięć 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 sześciu lat** od dnia ich zamknięcia[110].

3.4. Wady i zalety zasad ogólnych opodatkowania

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 złotych),
- 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.

[110] Cyt. za: A. Hołda, *Podsumowanie zmian w ustawie o rachunkowości*: system prawny Legalis [dostęp: 10.12.2019 r.].

Możliwa jest zmiana formy opodatkowania w trakcie prowadzenia działalności (moment zmiany zależy od rodzaju opodatkowania).

Zasady ogólne opodatkowania (opodatkowanie według skali podatkowej)[111]**.**



WAŻNE

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

Tabela 9. Skala podatkowa dla zasad ogólnych opodatkowania

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	

Źródło: www.mf.gov.pl

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

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.



WAŻNE

Kwotę podatku możemy zredukować o ulgi i odliczenia, tj. darowizny, wydatki na Internet, rehabilitację, ulgę termomodernizacyjną lub o stratę z ubiegłych lat.

Możliwe jest także odliczanie od podstawy opodatkowania składek zapłaconych na własne ubezpieczenie społeczne.

Wyliczony podatek wg skali podatkowej obniżysz o zapłacone składki na ubezpieczenie zdrowotne (7,75% podstawy wymiaru składki) oraz ulgę na dzieci (jeśli ci przysługuje).

Koszty uzyskania przychodu przy skali podatkowej. Przy ustalaniu 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 musisz 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.



UWAGA

Należy pamiętać, iż jeśli twoje przychody za poprzedni rok podatkowy wyniosły co najmniej równowartość 2 mln 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 1,2 mln 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.



WAŻNE

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 opodatkowania 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.



UWAGA

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 mogą skorzystać **z usługi Twój e-PIT** (z zastosowaniem do rozliczeń za 2019 r.). Usługa polega na tym, że 15 lutego roku następującego po roku podatkowym, 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**[112]**.**

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

UWAGA

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 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 uiszcza się:

- **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 opłacisz 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 czym:

- **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 firma stosuje mechanizm podzielonej płatności,
- nie zmieniają się zasady opłacania **podatków innych niż PIT, CIT i VAT,** na przykład 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 LK101000712221XXXXXXXXXXX0.

Wartość LK101000712221 jest stała. Po tym ciągu znaków zostaje wpisany numer PESEL.



3.4. Podatek liniowy jako alternatywna forma opodatkowania dochodów firmy

Podatek liniowy – 19%[113]**,** polega na tym, że 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

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

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 osiągnięty został w grudniu roku podatkowego). Zgłoszenia dokonuje się na formularzu CEIDG-1.

Prawo do wyboru tej formy opodatkowania mają jedynie podatnicy, **prowadzący działalność gospodarczą i tylko w stosunku do 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, to podatnik traci prawo do podatku liniowego.

UWAGA

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% 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 możesz korzystać z większości ulg i odliczeń, które przysługują opodatkowanym według skali podatkowej.

Podstawę opodatkowania możesz obniżyć jedynie o:

- zapłacone w danym roku składki na ubezpieczenie społeczne oraz ubezpieczenie osób współpracujących,
- poniesione straty,
- oraz 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 należy wpłacać zaliczki na podatek dochodowy za **okresy miesięczne bądź (jeżeli jest 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 podatnik planuje uiszczanie zaliczek w sposób kwartalny, podatnik ma 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 roku

zawiadomienie o wyborze formy wpłacania zaliczek: kwartalnie i zaliczek uproszczonych, możemy złożyć dopiero w rocznym zeznaniu za rok, w którym rozpocząłeś korzystać 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.

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.



UWAGA

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

Przy podatku liniowym przedsiębiorca musi pamiętać, iż:

a) przychody uzyskane ze źródła działalności gospodarczej opodatkowane są według stałej stawki – 19% (brak kwoty wolnej od podatku),
b) dochodów opodatkowanych wg tej formy nie łączy się z dochodami opodatkowanymi skalą podatkową lub/i zryczałtowanym podatkiem,
c) 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),
d) 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.

Księgowość przy opodatkowaniu się na zasadach ogólnych[114]**.**



WAŻNE

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

[114] 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.

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 podatników niepłacących podatku VAT 1500 zł brutto), i nie jest wyższa niż 10 000 zł netto, a przewidywany okres ich użytkowania jest poniżej jednego roku. Nie można wprowadzać tych samych przedmiotów do ewidencji wyposażenia, jak i ewidencji środków trwałych.

Ewidencja wyposażenia 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),
- przyczynę likwidacji wyposażenia.



UWAGA

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**. Wpisuje się 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 1 rok.

W ewidencji tej przyporządkowujemy 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 rozłożenia 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.

Ewidencja powinna zawierać co najmniej:

1. liczbę porządkową,
2. datę nabycia,
3. datę przyjęcia do używania,
4. określenie dokumentu stwierdzającego nabycie,
5. określenie środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej,
6. symbol Klasyfikacji Środków Trwałych,
7. wartość początkową,
8. stawkę amortyzacyjną,

9. 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,
10. zaktualizowaną wartość początkową,
11. zaktualizowaną kwotę odpisów amortyzacyjnych,
12. wartość ulepszenia zwiększającą wartość początkową,
13. datę likwidacji oraz jej przyczynę albo datę zbycia.



UWAGA

Do 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 ustalasz w sposób uproszczony, czyli przyjmujesz 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 prowadzić 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,
- 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 siedmiu dni przed datą sporządzenia tego spisu.**

Ewidencja przebiegu pojazdu.

Jeśli przedsiębiorca chce wliczyć w koszty wydatki związane z używaniem dla potrzeb prowadzonej działalności samochodów osobowych, które nie stanowią środków trwałych, powinien prowadzić ewidencję przebiegu pojazdów zwaną potocznie kilometrówką**.** Do ewidencji wpisujemy 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.



UWAGA

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 wynikającą 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 posiada 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 tony, 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 prowadzić indywidualne (imienne) karty przychodów pracowników (karty przychodów). Karty te mają na celu 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 sprze-

daży wraz z wartością należnego podatku VAT oraz wartość zakupu wraz z wartością VAT naliczonego. Rejestry VAT są podstawą do 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.

3.5. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych[115]

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 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

[115] 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.

ryczałt bez względu na wysokość przychodów do końca tego roku (nawet, jeżeli w tym roku przekroczy 250 tys. 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 właściwych 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, położne, pielęgniarki, 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 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**[116] (m.in. lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii, technik dentystyczny, felczer, położna, pielęgniarka, tłumacz, nauczyciel w zakresie 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

[116] 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).

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, świadczeniu 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, usługi związane z produkcją zwierzęcą, sprzedaż 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.



WAŻNE

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.



UWAGA

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 wpłacania należnego podatku kwartalnie. W tym przypadku, należy złożyć informacje o wyborze tej metody płatności w zeznaniu podatkowym za rok, w którym stosowano rozliczanie kwartalne.

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.

Księgowość przy ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych – wnioski:

- ryczałt pobierany jest od przychodu, czyli bez pomniejszania go 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 podatnik prowadzi ewidencję przychodów w sposób nierzetelny, tj. nie wykazuje wszystkich przychodów, organ podatkowy określi wartość niezaewidencjonowanego przychodu i do tej wartości zastosuje stawkę wynoszącą pięciokrotność stawki podstawowej, nie więcej jak 75% przychodu.

Księgowość przy ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych[117]. 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" należy posiadać i przechowywać dowody zakupu towarów oraz prowadzić:

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



UWAGA

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,

[117] 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.

- 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.

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.



WAŻNE

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 ww. dowodów, nie później niż do dnia 20. każdego miesiąca za miesiąc poprzedni.



WAŻNE

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.



UWAGA

Przedmiotowa ewidencja może być prowadzona także przy użyciu technik informatycznych. Jednakże wg 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 z 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 jej siedziba, albo w biurze rachunkowym, któremu zostało powierzone prowadzenie ewidencji.

3.6. Wady i zalety opodatkowania w formie karty podatkowej[118]

Karta podatkowa to jedna z najprostszych form opodatkowania.



WAŻNE

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,

[118] 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.

- 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 czym, jeśli przedmiot prowadzonej działalności gospodarczej uprawnia podatnika do rozliczania się kartą podatkową, **musi dodatkowo zachować limit zatrudnienia pracowników**. Możliwość zastosowania karty podatkowej mają podatnicy, którzy prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą oraz spółki prawa handlowego. Żeby ustalić liczbę pracowników, należy 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.



UWAGA

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.**



WAŻNE

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.

Podatnik rozliczający się kartą podatkową ma możliwość zgłoszenia **przerwy w prowadzeniu działalności**. Przerwa ta może być spowodowana chorobą lub wynikać z innych przyczyn. W przypad-

ku **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 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 czym 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 znaczenia brak przychodu ze źródła działalności czy też jej zawieszenie.

3.7. Decyzje menedżerskie w firmie – ryzyko podatkowe, optymalizacja opodatkowania

Funkcjonowanie firmy, jej rozwój oraz konkurencyjność zależne są od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Przedsiębiorstwa podczas prowadzenia działalności powinny nieustannie brać pod uwagę i analizować występujące warunki gospodarcze. **Wpływ otoczenia zewnętrznego warunkuje szanse rozwoju przedsiębiorstwa oraz utrzymania się go na rynku**, a jednym z czynników zewnętrznych jest polityka fiskalna państwa, która wywiera znaczący wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Szczególną rolę odgrywa tu system podatkowy, który nakłada na przedsiębiorstwa liczne obciążenia podatkowe, w wyniku których przejmowana jest znaczna część przychodów osiąganych przez przedsiębiorstwo, co powoduje obniżenie wartości jego kapitału[119].



WAŻNE

Podejmowanie w przedsiębiorstwie racjonalnych decyzji, o charakterze zarówno bieżącym, jak i strategicznym wymaga znajomości oraz uwzględnienia uwarunkowań zewnętrznych prowadzonej działalności.

Trafność podejmowanych decyzji, a także umiejętność dostosowywania się do zmiennego otoczenia zewnętrznego decyduje nie tylko o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale również o jego zdolności do kontynuowania dalszej działalności.

[119] P. Dębniak, *Strategia podatkowa szansą na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 5/2016 (83), s. 87–89, 90 i 93–94.

W prawidłowym otoczeniu przedsiębiorstwa, znaczenie sprzężenia zwrotnego polega na dostosowaniu reakcji do otrzymywanych informacji dotyczących efektów działania.

W zachowaniu przedsiębiorstw, efektywność sprzężenia zwrotnego jako metody modyfikacji zachowań, dążących do wzrostu skuteczności oraz efektywności podejmowanych działań, zależy od spełnienia podstawowych warunków[120]:

- dokładności (obiektywności) informacji,
- bezpośredniości – jeżeli sprzężenie zwrotne występuje bezpośrednio po wydarzeniu, to jego odbiorca łatwo uświadamia sobie relację między podstawą a wynikiem oraz kompletności – polegający na możliwości uwzględnienia wszystkich ważniejszych oddziaływań.

Istnienie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zależy od działań przystosowujących je do zmieniającego się otoczenia. Działania adaptacyjne, zachodzące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i we wszystkich jego kontaktach z otoczeniem, mogą być wymuszone również przez fiskalizm gospodarki[121].

Istnieje wiele klasyfikacji i zidentyfikowanych rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej. Można wyodrębnić dwa podstawowe rodzaje ryzyka:

1. **ryzyko rynkowe (systematyczne)**, którego poziom wynika z warunków ekonomicznych, prawnych i politycznych danego kraju oraz rynku globalnego. Jest to ryzyko niekontrolowane (nawet częściowo), wywierające wpływ na funkcjonowanie organizacji,
2. **ryzyko indywidualne (specyficzne)**, związane z przyszłymi i możliwymi częściowo do przewidzenia i kontrolowania zdarzeniami, procesami, czy zmianami np. w regulacjach prawnych itp.

Dla podmiotów gospodarczych istotne znaczenie mają:

1. **Ryzyko gospodarcze**, które oznacza możliwość osiągnięcia wyników gorszych od planowanych lub poniesienia nieplanowanych strat.
2. **Ryzyko rynku**, wynikające z aktualnej lub prognozowanej sytuacji rynkowej panującej w danej branży.

---

120 Zob.: J. Penc, *Leksykon biznesu*, „Placet", Warszawa 2002, s. 411.

121 Por.: J. Skonieczny, *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", nr 6/2001.

3. **Ryzyko walutowe (kursowe)**, występujące w przypadku niekorzystnej zmiany kursów walutowych.
4. **Ryzyko finansowe**, które związane jest ze strukturą źródeł finansowania majątku firmy.
5. **Ryzyko niewypłacalności**, czyli ryzyko utraty płynności finansowej.
6. **Ryzyko operacyjne**, związane z możliwą stratą wynikającą np. z awarii systemu komputerowego, czy systemu produkcji itp.
7. **Ryzyko polityczne**, będące efektem realizowanej „wizji" czy strategii w zakresie polityki gospodarczej i społecznej.
8. **Ryzyko kulturowe**, związane ze specyfiką danej społeczności, tradycjami, religią itd.
9. **Ryzyko podatkowe**, które można zdefiniować, jako ryzyko związane z prowadzoną działalnością gospodarczą oraz z występowaniem określonych niepożądanych skutków. Wynika ono z działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, a także z zaniechań w sferze regulacji i decyzji przedsiębiorstwa, a także z otoczenia biznesowego.

Na ryzyko działalności gospodarczej wpływa duża ilość czynników, a ich liczba i siła oddziaływania nie są jednakowe dla wszystkich typów przedsiębiorstw. Czynniki te dzieli się na czynniki **mikroekonomiczne** (związane są z przedsiębiorstwem i branżą) oraz czynniki **makroekonomiczne** (wiążą się z szeroko rozumianym otoczeniem, w którym istotną rolę spełnia państwo oraz jego prawno-instytucjonalne uprawnienia).

Trudno jest precyzyjnie wyznaczyć granicę pomiędzy optymalizacją podatkową a obejściem prawa podatkowego. Należy wyraźnie rozgraniczyć działania sprzeczne z przepisami podatkowymi od działań podejmowanych przez świadomego podatnika, który korzysta z dostępnych mu możliwości optymalizacyjnych przewidzianych w prawie podatkowym. To właśnie **rozwiązania legalne należą do instrumentów optymalizacji podatkowej**.

Definicji optymalizacji podatkowej nie znajdziemy w przepisach prawa podatkowego, ponieważ termin ten jest używany w zasadzie tylko przez praktyków prawa podatkowego, czyli doradców podatkowych i ich klientów, którzy zainteresowani są minimalizacją obciążeń podatkowych.

Słownik wyrazów obcych definiuje pojęcie optymalizacji jako wyznaczanie przy użyciu metod matematycznych optymalnego (najlepszego, najkorzystniejszego), ze względu na wybrane kryteria, rozwiązania danego problemu. Optymalizacja skutkująca zmniejszeniem wysokości obciążeń fiskalnych do poziomu najkorzystniejszego dla podatnika, **obejmuje działania mieszczące się w granicach prawa**.



WAŻNE

Optymalizacja podatkowa polega na planowaniu i wdrożeniu działań, zmierzających do zwiększenia wyniku netto przedsiębiorstwa poprzez minimalizację obciążeń podatkowych, przy wykorzystaniu dozwolonych prawem norm.

Istotą tak pojętej optymalizacji jest zgodność działania podatnika z obowiązującym prawem oraz związanie organów podatkowych skutkami takich czynności.

Dotyczy głównie **osób prawnych** prowadzących działalność gospodarczą, ale również **osób fizycznych**. Optymalizacja podatkowa jest więc **zbiorem metod służących do ochrony własnego kapitału**. Przedsiębiorcy i osoby prywatne mogą bez obaw stosować optymalizację podatkową, gdyż nie mają prawnego obowiązku ponoszenia maksymalnych kosztów podatkowych. Każda racjonalnie działająca jednostka będzie chciała w każdym wypadku minimalizować swoje wydatki. Uzasadnionym jest więc tak prowadzić własne sprawy, aby móc z nich **czerpać jak największy pożytek**. Możemy wyróżnić kilka pojęć dotyczących działań podatników, podejmowanych w celu zmniejszenia obciążenia podatkowego, takich jak:

- oszczędzanie podatkowe,
- unikanie opodatkowania,
- uchylanie się od opodatkowania,
- obejście prawa podatkowego.

Oszczędzanie podatkowe (*tax savings*) – oznacza takie zachowania, które powodują **obniżenie podatku**, lecz są **neutralne**

z punktu widzenia prawa podatkowego i co do zasady polegają na powstrzymywaniu się od dokonywania określonych działań, z którymi łączy się powstanie obowiązku podatkowego. Oszczędzanie nie jest typowym zachowaniem dla przedsiębiorcy, który z natury rzeczy jest aktywny i podejmuje szereg działań skutkujących powstaniem obowiązku podatkowego. Z kolei **uchylanie się od opodatkowania definiowane jest jako bezpośrednie łamanie zakazów i nakazów prawnych**, polegające na **oszustwie, zatajeniu lub wprowadzeniu w błąd**.



UWAGA

Trzeba wyraźnie podkreślić różnicę pomiędzy legalnym kształtowaniem obciążeń podatkowych a nielegalnym uchylaniem się od opodatkowania.

Uchylanie się od podatków polega na podejmowaniu działań zakazanych przez prawo podatkowe lub karne skarbowe, prowadzących do częściowej lub całkowitej eliminacji ciężarów podatkowych, np. poprzez niezgłoszenie obowiązku podatkowego, nieujawnienie wszystkich źródeł przychodów czy fałszowanie dokumentów. Uchylanie się od opodatkowania jest działaniem typowo nielegalnym.

Oszust podatkowy a świadomy podatnik optymalizujący podatki to pojęcia przyporządkowane do dwóch różnych typów zachowań, które należy wyraźnie rozgraniczać.

Kolejne pojęcie to **unikanie opodatkowania**, które używane jest w dwóch znaczeniach.



WAŻNE

W znaczeniu szerokim obejmuje każdą próbę podjętą za pomocą legalnych środków w kierunku uniknięcia lub zmniejszenia opodatkowania, które powstałoby bez tego działania. Takie ujęcie rozumiane jest właśnie jako optymalizacja podatkowa.

Definiowana jest ona także jako **wybór takiej formy oraz struktury transakcji**, w ramach i granicach obowiązującego prawa podatkowego, aby **zmniejszyć poziom obciążeń podatkowych**. W wąskim rozumieniu unikanie opodatkowania to niedopuszczalne obniżenie obciążenia podatkowego, zwane również pośrednim łamaniem prawa podatkowego. Niedopuszczalność nie jest tu rozumiana jako działanie zakazane i penalizowane przepisami karnymi, ale jako **działalność, którą ustawodawca ocenia negatywnie** i w związku z tym wprowadza określone instrumenty prawne mające takiej działalności zapobiec.



WAŻNE

Wąskie pojmowanie unikania opodatkowania rozumiane jest także jako obejście prawa podatkowego, metodą zaś, która jest stosowana, aby przeciwdziałać temu zjawisku, jest klauzula obejścia prawa. W tym kontekście używane jest również określenie legalnego wykorzystywania luk w prawie podatkowym.

Zarówno optymalizacja podatkowa, jak i obejście prawa podatkowego są pojęciami powiązanymi ze sobą. Na styku tych dwóch pojęć od zawsze odbywa się dyskusja, kiedy dane działanie optymalizacyjne można uznać za obejście prawa i jakie skutki (sankcje) należy stosować, w przypadku gdy takie obejście prawa zostanie stwierdzone.



UWAGA

Każda organizacja, w tym podmiot gospodarczy, dysponuje składnikami majątkowymi zwanymi zasobami, które mają swoje źródła finansowania. Posiadany przez podmiot majątek może być sfinansowany kapitałem własnym, obejmującym m.in. kapitał założycielski, kapitał zapasowy i wynik finansowy, lub kapitałami obcymi, do których zalicza się przede wszystkim kredyty, pożyczki i zobowiązania.

Efekty wywołane otoczeniem podatkowym są pochodną konstrukcji i procedur podatkowych oraz specyfiki podatnika. **System prawa podatkowego zawiera rozwiązania** pozwalające podatnikom dokonać wyboru procedur rozliczania się z podatków (np. procedury uproszczone), miejsca prowadzenia działalności (np. specjalne strefy ekonomiczne) lub formy prawnej przedsiębiorstwa (np. spółka komandytowa). Specyfika podatnika (podmiotu gospodarczego) wyraża się m.in. przez jego organizację, zasięg terytorialny oraz innowacyjność[122].

System podatkowy w istotny sposób wpływa na **sytuację materialno-prawną podmiotów gospodarczych** (stanowiąc element kosztowy dla firm i ich właścicieli). Kierujący podmiotami gospodarczymi muszą uwzględniać regulacje podatkowe w swoich procesach decyzyjnych. Pamiętając, iż w gospodarce rynkowej motyw zysku jest zasadniczą przesłanką rozwoju gospodarczego, ustawodawca

[122] Por. G. Ballon, *Wykorzystanie strategii podatkowych w zarządzaniu zasobami finansowymi,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", z. 74/2014, s. 279–281.

podatkowy musi mieć świadomość, że tylko określona część produktu narodowego brutto może być (jest) przejmowana przez podatki bez wywołania negatywnych skutków finansowych i gospodarczych.

Twórcy systemu podatkowego powinni więc uwzględniać fakt, iż **każde obciążenie podatkiem traktowane jest przez podmiot jako pomniejszenie jego obecnego lub przyszłego stanu majątkowego**. Jeżeli system podatkowy charakteryzują wysokie stawki podatkowe to należy spodziewać się takich skutków jak: osłabienie tempa wzrostu gospodarczego, rozwój „szarej strefy" gospodarczej, odpływ kapitału za granicę przy jednoczesnym ograniczeniu napływu kapitału z zewnątrz.



WAŻNE

Regulacje prawne tworzące ramy funkcjonowania podmiotów gospodarczych i opodatkowania dochodów i kapitałów gospodarstw domowych posiadają istotny wpływ na siłę rynkową, wydatki konsumpcyjne i inwestycyjne, rozwój przedsiębiorstw i wzrost gospodarczy[123].

Zakres oddziaływania całego otoczenia podatkowego na podmiot gospodarczy jest uzależniony zarówno od charakteru prowadzonej działalności, jak i od ekonomicznej natury samego podatku, jego zakresu oraz sposobu regulacji prawnych wpływających na sposób ich stosowania i egzekwowania. Podkreślić należy, iż w przedsiębiorstwie **optymalizacja podatkowa może się opierać zarówno na jednym, jak i na wielu kryteriach**, a także obejmować

[123] Za: M. Matejun, Impact of Goods and Services Tax on Development of Small and Medium-Sized Enterprises, [in:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (eds.), Influence of Socio-Economic Environment on the Development of Small and Medium-Sized Enterprises, Technical University of Lodz Press, A Series of Monographs, Łódź 2011, s. 343–362; M. Matejun, E. Kaczmarek, Wpływ form opodatkowania podatkiem dochodowym na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw, [w:]Matejun M. (red.), Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 208–224.

tylko wybrane obszary działalności przedsiębiorcy bądź też posiadać lokalny lub międzynarodowy charakter.

Ponadto dotyczy ona **wszystkich faz egzystencji przedsiębiorstwa**. Wdrażana jest ona już w momencie samego rozpoczynania działalności gospodarczej (wybór formy opodatkowania), jego organizacji, a następnie w całym okresie działalności (działalności bieżącej, inwestycyjnej), aż do jej zaniechania (procesu likwidacji podmiotu)[124].



UWAGA

Najbardziej pożądane z punktu widzenia poprawy konkurencyjności jest zastosowanie przez przedsiębiorstwo strategii podatkowej spójnej z jego ogólną strategią rozwoju. Strategia podatkowa zawierać powinna szereg działań, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło minimalizować wydatki podatkowe, a jednocześnie ograniczać ryzyko podatkowe, co w rezultacie prowadzić powinno do poprawy efektywności przedsiębiorstwa[125].

Skutki ekonomiczne opodatkowania. W odniesieniu do przedsiębiorstw można wyróżnić trzy elementarne skutki ekonomiczne opodatkowania: w **zakresie płynności**, **majątkowe** oraz **organizacyjne**. Podatki dochodowe mają przede wszystkim **negatywny wpływ na płynność przedsiębiorców**, bowiem prowadzą do definitywnego obciążenia przedsiębiorcy (podatnika). Podatki dochodowe zarówno od osób fizycznych[126], jak i prawnych mają charakter „wy-

[124] W. Wyrzykowski, *Optymalizacja podatkowa przedsiębiorców – granice prawa a granice bezpieczeństwa,* „Journal of Management and Finance", nr 13/2015, s. 2–3 i 35–50.

[125] A. Mikryt, A. Poznańska, Strategia podatkowa przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", nr 2(13)/2009, t. 2, s. 229–230 i 232–233.

[126] W przypadku definitywnego obciążenia podatnika (przedsiębiorcy) podatkiem dochodowym od osób fizycznych musimy uwzględnić łącznie podatek i różnorodne składki na ubezpieczenia społeczne, uzyskując kategorię komplementarnych dochodów obciążających pracę (*tax wedge* – koszty pracy, tzw. klin podatkowy).

datków" niebędących kosztami uzyskania przychodów, obniżających płynność przedsiębiorstwa. Na płynność przedsiębiorstwa ma już wpływ sam sposób ustalania podstawy opodatkowania. Jeżeli przychodami podatkowymi z prowadzonej działalności gospodarczej są przychody należne, choćby nie zostały otrzymane, a płatności otrzymane na poczet dostaw towarów i usług, które zostaną wykonane w kolejnych latach podatkowych, nie stanowią przychodu podatkowego w roku, w którym zostały uzyskane. Oznacza to, iż z reguły **przychody i koszty ustala się na podstawie zasady memoriałowej**. Powstanie należności z tytułu np. sprzedaży na raty prowadzi do powstania przychodu w dniu wystawienia faktury, nie później jednak niż w ostatnim dniu miesiąca, w którym wydano towar.

Powstanie należnego przychodu powoduje powstanie obowiązku podatkowego, zwykle w formie zaliczek w trakcie roku podatkowego, mimo iż podatnik nie otrzymał faktycznie zapłaty (środków pieniężnych). W odniesieniu do m.in. **przychodów z tytułu odsetek, różnic kursowych ustalanych według zasad podatkowych oraz odszkodowań i kar umownych**, ustawodawca najczęściej stosuje **kasową regułę powstania przychodu**. Oznacza to, iż przychód, jak i obowiązek zapłaty podatku powstaje w momencie otrzymania środków pieniężnych.

Również **zwroty podatków dochodowych nie prowadzą do poprawy płynności**, bowiem zwrot podatku (wpływ) jest poprzedzony zbyt wysoką płynnością podatku (wydatek), powodując negatywny efekt w zakresie płynności. Na płynność przedsiębiorstwa ma także wpływ sposób zaliczania do kosztów uzyskania **przychodów wierzytelności nieściągalnych**. Te wierzytelności stanowią koszt podatkowy dopiero w momencie uzyskania potwierdzenia (postanowienia, decyzji) o nieściągalności wydanego przez organ egzekucyjny, albo postanowienia sądu o oddaleniu wniosku o ogłoszenie upadłości lub o umorzeniu postępowania upadłościowego, obejmującego likwidację majątku. Biorąc pod uwagę, iż sam proces dokumentowania nieściągalności może trwać kilka miesięcy, **może to generować negatywny efekt odsetkowy**, wynikający z długości okresu pomiędzy dniem zapłaty podatku od przychodu należnego, a dniem zaliczenia wierzytelności do kosztów podatkowych i zmniejszenia wysokości obciążenia podatkowego. Również sam proces dochodzenia wierzy-

telności powoduje dodatkowe (niepodatkowe) płatności (wydatki procesowe, egzekucyjne i inne)[127].

Z drugiej strony przedsiębiorca ma „do dyspozycji" **odpisy amortyzacyjne**, czyli koszty podatkowe wpływające na zmniejszenie podstawy opodatkowania, ale niemające charakteru wydatku podatkowego. Podatnicy mogą dokonywać odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych, oraz wartości niematerialnych i prawnych według dopuszczalnych przez ustawodawcę metod oraz stawek amortyzacyjnych. **Odłożenie w czasie płatności podatkowych** możliwe jest poprzez:

- zastosowanie metody degresywnej,
- jednorazowe odpisy amortyzacyjne,
- podwyższanie stawek amortyzacyjnych,
- ustalanie indywidualnych stawek amortyzacyjnych,
- wybór metody wyceny jednorodnych, rzeczowych składników majątku obrotowego (FIFO, LIFO, średnia ważona).

Na wielkość wydatków podatkowych mają również wpływ działania podejmowane w ramach sposobu ujęcia określonych zdarzeń bilansowych. Przesuwanie czy zwiększanie kosztów podatkowych następuje w ramach możliwości stosowania przez podatnika praw wyboru lub swobód uznaniowych, np. w zakresie wyboru **metody amortyzacji środków trwałych**. Podatnik może mieć także określony zakres swobody w zakresie ustalania np. kosztów wytworzenia środka trwałego w zależności od zastosowanej (przyjętej) metody kalkulacji kosztów.

Wpływ na płynność w obszarze opodatkowania podatkami dochodowymi mają również **działania restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie**. Sprzedaż przedsiębiorstwa generuje ujawnienie cichych rezerw, zawartych w majątku zbywanego przedsiębiorstwa oraz dodatniego wzrostu wartości firmy, co przekłada się na opodatkowanie dochodu powstałego w wyniku sprzedaży firmy. Opodatkowanie cichych rezerw może stanowić czynnik ograniczający transakcje tego

[127] Zob. szerzej m.in. takie opracowania, jak: S. Kudert, M. Jarmoży, *Optymalizacja podatkowania dochodów przedsiębiorców*, ABC Wolters Kluwer bussiness, Warszawa 2007; J. Sokołowski, *Zarządzanie przez podatki,* PWN, Warszawa 1995; J. Hundsdoerfer, M. Jamroży, *Wpływ podatków na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Podatkowy", nr 11/1999.

rodzaju (tzw. *asset deal*). Uniknięcie opodatkowania na dzień zbycia przedsiębiorstwa możliwe jest poprzez **wniesienie firmy tytułem wkładu pieniężnego**, przez co uzyskuje się odroczenie opodatkowania do momentu zbycia udziałów objętych w zamian za aport. Ulgi tego typu można podzielić na:

- ułatwienia w zapłacie niepowodujące zmniejszenia kwoty płaconego podatku,
- zmniejszenia kwoty płaconego podatku
- zwolnienia z zapłaty podatku[128].

Można to zilustrować następującym przykładem, pokazującym wpływ opodatkowania i przesunięcia płatności podatkowych na zachowanie płynności.

PRZYKŁAD

Przedsiębiorca indywidualny zamierza na koniec roku kupić sprzęt domowy w cenie nabycia 40 000 zł. W czteroletnim okresie planowania oczekiwane są roczne dodatnie przepływy pieniężne z działalności gospodarczej (przed opodatkowaniem) w wysokości 100 000 zł.

Wolne nadwyżki środków finansowych można ulokować w przedsiębiorstwie według stopy zwrotu 10%. W uproszczeniu przepływy pieniężne pomniejszone o odpisy amortyzacyjne (urządzenia zakupionego w grudniu poprzedniego roku), dokonywane według metody liniowej (25% x 120 000 zł) są równe dochodowi podatkowemu.

Dochód podlega opodatkowaniu stawką 19%, a wydatki konsumpcyjne przedsiębiorcy – podatnika (w sferze prywatnej) wynoszą corocznie 50 000 zł.

Sfinansowanie wydatku inwestycyjnego nie jest możliwe – przyjmując, że wydatki (w tym płatności podatku) są dokonywane na koniec roku:

[128] T. Wołowiec, *Klasyfikacja preferencji stosowanych w podatku dochodowym od osób fizycznych w krajach UE*, „Studia Europejskie", nr 2/2007, s. 259.

Rok	1
Przepływ pieniężny CF	100 000 zł
Amortyzacja D	30 000 zł
Przychody odsetkowe IP	0
Dochód podatkowy TP	70 000 zł
Podatek dochodowy T = 19%	13 300 zł
Wydatki konsumpcyjne CE	90 000 zł
Niedobór: CF – T – CE	- 3300 zł

Podatnik **przedsiębiorca nie posiada odpowiednich środków pieniężnych** na sfinansowanie zakupu sprzętu domowego w pierwszym roku. Wobec tego, że finansowanie zewnętrzne (np. kredyt) nie jest brane pod uwagę, ze względu na koszt pozyskania, podatnik może zastosować finansowanie wewnętrzne poprzez politykę wykazywania dochodów. **Podatnik wybiera metodę degresywną dokonywania odpisów amortyzacyjnych**, naliczaną według zasad ogólnych (podwyższenie amortyzacji o współczynnik 2,0).

Następuje zwiększenie kosztów podatkowych w pierwszym roku i ich zmniejszenie w roku czwartym.

Rok	1	2	3	4
Przepływ pieniężny CF	100 000 zł	100 000 zł	100 000 zł	100 000 zł
Amortyzacja D	(60 000) zł	(30 000) zł	(30 000) zł	(0) zł
Przychody odsetkowe IP	0 zł	240 zł	3689 zł	3969 zł
Dochód podatkowy TP	40 000 zł	70 240 zł	73 689 zł	103 969 zł
Podatek dochodowy T = 19%	7600 zł	13 343 zł	14 001 zł	19 754 zł
Wydatki konsumpcyjne CE	90 000 zł	50 000 zł	50 000 zł	50 000 zł
Nadwyżka: CF + IP – T – CE	2400 zł	36 894 zł	39 699 zł	34 215 zł

Przesunięcie płatności podatkowych w czasie w wyniku zwiększenia kosztów amortyzacji w pierwszym roku umożliwia **zachowanie dostatecznej płynności finansowej**. Innym sposobem wykazywania dochodów może być wcześniejsze udokumentowanie nieściągal-

ności wierzytelności czy zwolnienie z długu (tzw. polityka wykazywania dochodów), jak też próba przypisania wydatku inwestycyjnego do majątku przedsiębiorstwa.



WAŻNE

Polityka wykazywania dochodów (w przypadku rezydentów) pozwala przesuwać w czasie dochody do opodatkowania, celem minimalizacji zdyskontowanej wartości podatku dochodowego, z uwagi na okresowy charakter płatności podatkowych.

Należy przy tym założyć, iż nie występują żadne zależności pomiędzy płaconymi podatkami dochodowymi, a innymi niepodatkowymi strumieniami pieniężnymi. W ramach polityki wykazywania dochodów możemy mówić o działaniach służących **kształtowaniu stanu faktycznego i interpretacji tegoż stanu**. Kształtując stan faktyczny przedsiębiorca może podejmować działania powodujące wystąpienie okresowych zdarzeń w przyszłości, a zatem zmienić okoliczności stanu faktycznego. W ramach interpretacji stanu faktycznego, działania mogą dotyczyć prawa wyboru ujęcia bilansowego byłych stanów faktycznych, a jednocześnie wywoływać odmienne skutki podatkowe.

Efektem polityki wykazywania dochodów jest realizacja procesu przesunięcia dochodów (płaconego podatku dochodowego) w czasie, czego wynikiem może być:

- efekt stawki podatkowej,
- efekt odsetkowy,
- efekt progresji.

Efekt stawki podatkowej jest następstwem zmiany stawek czy skal podatkowych. Przykładowo, jeżeli stawka (stawki) podatku dochodowego od osób fizycznych mają (mogą) obniżyć się w przyszłym roku podatkowym, racjonalne jest przesunięcie części (całości) dochodów na następny rok podatkowy.

Efekty odsetkowe są uzależnione od zastosowanego środka w ramach polityki wykazywania dochodów. W sytuacji przesunięcia dochodów wynikającego **z interpretacji stanu faktycznego** powstają różnice w obciążeniu podatkowym, prowadzące do przejściowych oszczędności podatkowych. Oszczędność podatkowa może zostać ulokowana np. w formie lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy.

W przypadku przesunięcia dochodów w efekcie **kształtowania stanu faktycznego** również mogą powstawać różnice w obciążeniu podatkowym, prowadzące do przejściowych oszczędności podatkowych. Wygenerowana oszczędność również może zostać ulokowana w formie oprocentowanej lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy. Ponadto – niezależnie od aspektu podatkowego – może pojawić się niepodatkowy efekt odsetkowy.

Zatem jeżeli podatnik uzgodni dostawę towaru w nowym roku podatkowym, a nie w bieżącym, to jednocześnie przesunięciu np. o miesiąc ulegnie zapłata za towar, a wykazanie określonego dochodu o rok (przy założeniu, iż podatnik stosuje zaliczkową formę płatności). Takie zachowanie podatnika kształtuje dwa przeciwstawne efekty. Z jednej strony następuje **przesunięcie płatności podatku dochodowego** o rok, a uwzględniając określoną stawkę (stawki) podatkową i rynkową stopę procentową mamy do czynienia z podatkowym efektem odsetkowym – następuje **zmniejszenie zdyskontowanej wartości płatności podatkowej**. Z drugiej strony przesunięcie zapłaty za towar powoduje pojawienie się ujemnego niepodatkowego efektu odsetkowego w postaci zmniejszenia się wartości bieżącej netto przed opodatkowaniem[129].

Przy przesunięciu dochodów **efekt progresji** pojawi się jedynie w przypadku **progresywnych skal podatkowych**, obowiązujących w konstrukcji **opodatkowania dochodów osobistych**. W przypadku realizacji polityki wykazywania dochodu przy zastosowaniu środka w postaci interpretacji stanu faktycznego wystąpi wyłącznie **podatkowy efekt odsetkowy**. Ponieważ zdyskontowana wartość płatności podatkowych obniża się w miarę przesuwania w przód płatności po-

[129] W sytuacji, gdy negatywny niepodatkowy efekt odsetkowy przewyższa podatkowy efekt odsetkowy (z uwzględnieniem wartości bieżącej netto przed opodatkowaniem) podatnik nie powinien przesuwać terminu dostawy towaru.

datku, to podatnik powinien dążyć do opóźnienia momentu wykazania całości (części) dochodów do opodatkowania. Porównując zdyskontowane stawki podatkowe poszczególnych okresów powinien w taki sposób rozłożyć (rozdysponować) dochód, aby podlegał on opodatkowaniu w okresie charakteryzującym się najniższą zdyskontowaną stawką podatkową. Przy wykorzystywaniu jako środka **kształtowania stanu faktycznego** uzyskujemy ten sam efekt (przy stawkach proporcjonalnych), z tą różnica, iż poza podatkowym efektem odsetkowym, powstanie dodatkowo niepodatkowy efekt odsetkowy.

Polityka wykazywania dochodów w warunkach progresywnych skal podatkowych powoduje, iż oprócz efektu odsetkowego, należy uwzględnić efekt progresji. Wybór strategii musi być poprzedzony analizą rodzaju i przebiegu skali progresywnej, z uwzględnieniem tzw. uskoków na krańcach poszczególnych przedziałów.

W warunkach realizacji **polityki wykazywania dochodów przy progresji szczeblowanej** należy rozważać taką samą strategię, która jest optymalna przy stawkach proporcjonalnych, przy czym w każdym analizowanym okresie należy uwzględnić liczne (zdyskontowane) stawki krańcowe[130]. Podejmując decyzje menedżerskie podatnik powinien najpierw przenieść dochód do okresu z najniższą zdyskontowaną krańcową stawką podatkową, następnie do okresu z kolejną najniższą zdyskontowaną stawką krańcową itd. Jeżeli przesunięcia dochodów podatkowych są realizowane nie w wyniku zastosowania jako środka interpretacji stanu faktycznego, a w wyniku kształtowania stanu faktycznego, to wówczas podatnik musi uwzględnić niepodatkowy efekt odsetkowy. Działanie polega wówczas na **maksymalizacji różnicy** pomiędzy zdyskontowanym (korzystnym) efektem podatkowym i zdyskontowanym (niekorzystnym) efektem podatkowym.

[130] Krańcową stawkę podatkową (zwaną graniczną) można zapisać jako d Tpdof [I] : d I. Jeżeli podatnik chce znać właściwą (faktyczną) stawkę podatku w odniesieniu do dodatkowego przyrostu dochodu musi ustalić krańcową (graniczną) stawkę podatkową. Pochodna funkcji stawki (stawek) względem podstawy opodatkowania (jako zmiennej) to krańcowa funkcja skali podatkowej. Przeciętna stawka podatkowa (realna) to iloraz zobowiązania podatkowego (obliczonego według odpowiednich stawek) przez podstawę opodatkowania: Tpdof [I] : I.



WAŻNE

Uwzględnienie w analizie podatkowego efektu odsetkowego prowadzi do wniosku, iż dochodów do opodatkowania nie należy rozkładać równomiernie na poszczególne okresy, ale wykazywać je w początkowych latach w nieco niższej wysokości, a w kolejnych latach – wzrastająco.

Optimum uzyska się wtedy, gdy zdyskontowane stawki krańcowe są jednakowo wysokie w każdym okresie. Można je obliczyć za pomocą układu równań liniowych.

Opodatkowanie ma wpływ na opłacalność danej metody czy struktury finansowania firmy. W związku z tym, iż poszczególne formy finansowania traktuje się różnie pod względem podatkowym, należy uwzględniać podatkowe skutki podejmowanych decyzji finansowych.

Z punktu widzenia decyzji menedżerskich obciążenie podatkiem dochodowym powinno uwzględniać:

1. Sposób opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki kapitałowej (korzystniejsza z podatkowego punktu widzenia jest wypłata odsetek od pożyczki, niż dywidenda). W sytuacji wspólnika będącego spółką kapitałową opodatkowanie jest neutralne dla decyzji podatkowych, przy założeniu, że nie występują ograniczenia z tytułu „cienkiej kapitalizacji").
2. Sposób opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki osobowej. Korzystniejsze – z podatkowego punktu widzenia – jest wypłacenie wynagrodzenia w formie udziałów w zysku, zamiast odsetek od pożyczki. Finansowanie ze środków obcych, pochodzących od wspólnika, jest niekorzystne dla finansowania ze środków własnych z powodu braku prawnej możliwości odliczenia odsetek przy ustalaniu dochodu wspólnika – pożyczkodawcy (bez względu na to czy wspólnik jest osobą fizyczną, czy spółką kapitałową).
3. Podatki dochodowe mają wpływ na płynność finansową przedsiębiorstwa, czego dowodem jest porównanie możliwości zachowania ciągłości płynności finansowej, poprzez odroczenie w czasie

zapłaty podatku, przy wykorzystaniu zasad amortyzacji liniowej i degresywnej.

4. Istotnymi efektami polityki wykazywania dochodów są: efekt stawki podatkowej, podatkowy efekt odsetkowy, niepodatkowy efekt odsetkowy oraz efekt progresji.
5. W zależności od przebiegu skali podatkowej, pożądana jest realizacja różnych strategii w ramach polityki wykazywania dochodów. Przy zastosowaniu jako środka interpretacji stanu faktycznego za cel może służyć minimalizacja zdyskontowanej wartości płatności podatkowych, natomiast w sytuacji wykorzystania jako środka kształtowania stanu faktycznego, celem jest maksymalizacja NPV po opodatkowaniu.
6. Analizując progresywne stawki podatkowe (progresja ciągła) ważne jest poszukiwanie równości zdyskontowanych stawek krańcowych wszystkich badanych okresów. W odniesieniu do stawek proporcjonalnych, jak i progresji szczeblowanej istotne jest porównanie ze sobą zdyskontowanych stawek krańcowych poszczególnych okresów, a dochody przemieszczać do okresów (lub przedziałów skali podatkowej) o najniższych zdyskontowanych stawkach krańcowych.
7. Oczywiście przy progresji szczeblowanej (w przeciwieństwie do progresji ciągłej) może nie występować optymalna zdyskontowana stawka krańcowa, a kryterium optymalizacji, poprzez niwelowanie zdyskontowanych krańcowych stawek podatkowych może być niemożliwe do zastosowania.
8. Podejmując decyzje menedżerskie należy mieć świadomość, iż w podatku dochodowym przesuwanie dochodów na dalsze lata podatkowe nie zawsze może być optymalne z powodu występowania zarówno efektu progresji przy skalach progresywnych i niepodatkowego efektu odsetkowego w warunkach skal proporcjonalnych.

UWAGA

Podatki dochodowe mają także negatywny wpływ na majątek (kapitały własne) przedsiębiorców.

Zmniejszenie majątku wynika z obciążenia przedsiębiorców zarówno podatkami majątkowymi, a także podatkiem dochodowym od osób prawnych w odniesieniu do spółek kapitałowych, a w przypadku spółek osobowych podatkiem dochodowym od osób fizycznych tytułem dokonanych wypłat na rzecz wspólników.

Skutki organizacyjne opodatkowania można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, przedsiębiorcy muszą przedsięwziąć środki organizacyjne, które zapewnią terminową realizację zobowiązań podatkowych. Odnoszą się one zarówno do czynności związanych z własnymi zobowiązaniami podatkowymi (np. prowadzenie ksiąg, sporządzanie deklaracji lub zeznań podatkowych, przekazywanie informacji podatkowych), ale też do wykonywania funkcji płatnika, związanych z odprowadzaniem podatków pobieranych u źródła. Po drugie, należy brać pod uwagę, że decyzje gospodarcze przedsiębiorców wywołują określone skutki podatkowe.

Dlatego podatki muszą być uwzględnianie w procesie zarządzania, a więc i w tym celu należy stworzyć odpowiednie warunki organizacyjne. Problem organizacyjny można zasadniczo rozwiązać w dwojaki sposób:

- poprzez utworzenie przez przedsiębiorcę własnego działu podatkowego

lub

- poprzez korzystanie z pomocy zewnętrznego doradcy podatkowego (*outsourcing*[131] podatkowy).

[131] Istotą *outsourcingu* jest zlecanie zewnętrznemu podmiotowi określonej części zadań i funkcji przedsiębiorstwa, np. właśnie księgowości, czy obsługi podatkowej lub kadrowo-płacowej. Głównymi motywami takiego działania są: redukcja kosztów, dążenie do polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy.

Oba rozwiązania nie wykluczają się, bowiem można je łączyć ze sobą. Oczywiście o wyborze jednego z nich **decyduje analiza kosztów i korzyści**. Szczególnie w małych i średnich podmiotach gospodarczych **nie opłaca się utrzymywać własnych działów księgowo-podatkowych**, bowiem koszty organizacji i utrzymania przewyższają często wynagrodzenie płacone zewnętrznej firmie usługowej.

W przypadku ***outsourcingu* księgowego i podatkowego** głównymi motywami podjęcia takiego działania są zazwyczaj **redukcja kosztów oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy**. Przy czym przez redukcję kosztów można rozumieć nie tylko fizycznie mniejsze wydatki (zwykle korzystanie z usług biura rachunkowego kosztuje mniej niż zatrudnienie specjalistów na etatach), ale również redukcję kosztów stosowania prawa podatkowego. Zdecydowanie bowiem zmniejsza się wtedy odczuwana przez przedsiębiorcę niepewność, a także całkowicie **znika konieczność kontrolowania i samodzielnego interpretowania przepisów prawa**.

Zmniejszeniu ulega również ponoszone przez przedsiębiorstwo ryzyko podatkowe. **Ryzyko podatkowe** generalnie rozumieć można jako ryzyko wystąpienia zatargu z organami skarbowymi. W zależności od postawy danego przedsiębiorstwa ryzyko to może być ryzykiem czystym lub ryzykiem spekulacyjnym[132]. Ryzyko czyste niesie w sobie jedynie możliwość poniesienia straty, natomiast ryzyko spekulacyjne przewiduje również możliwość odniesienia korzyści[133]. Co więcej, ryzyko spekulacyjne jest najczęściej wynikiem świadomej decyzji – ponosi się je, aby zyskać, a im ono większe, tym większe również potencjalne korzyści[134]. Zatem celowe łamanie prawa lub jego omijanie przez przedsiębiorstwo oznacza ponoszenie ryzyka o charakterze spekulacyjnym.

---

[132] Ryzyko różni się od niepewności tym, że jest mierzalne. Mierzenie ryzyka odbywa się na podstawie rachunku prawdopodobieństwa oraz wariancji możliwych wyników: zysków i/lub strat. W przypadku ryzyka spekulacyjnego do jego zmierzenia użyć by można danych o wykrywalności przestępstw skarbowych, uwzględniających jednak jedynie przestępstwa faktycznie popełnione umyślne.

[133] C. Williams, Jr., M. Smith, P. Young, Risk Management and Insurance, Irwin McGraw-Hill, 1998, s. 7.

[134] Por. m.in.: T. Michalski (red.), *Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 92.



UWAGA

Natomiast ryzyko czyste odnosi się do wejścia w konflikt z organami skarbowymi, gdy:

- **działanie przedsiębiorstwa było niezgodne z prawem, lecz niezgodność ta była niezamierzona (pomyłka, niewiedza, itp.),**
- **działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem (zwykle stwierdza to dopiero sąd, lub ewentualnie organ skarbowy wyższej instancji), lecz nie zostało za takie uznane przez organy skarbowe,**
- **działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem i było za takie przez jakiś czas uznawane przez organy skarbowe, jednak później zmieniły one stanowisko i doszło do konfliktu.**

Oba te ryzyka opisują rzeczywistość potencjalną, tzn. możliwość wejścia w konflikt z organami skarbowymi. Ich realizacja jest losowa, przy czym jest to tzw. podwójna losowość – niewiadomy jest zarówno czas zajścia zdarzenia (konfliktu), jak i jego głębokość, czyli skutki. Skutki te mają wymiar głównie finansowy (powstała zaległość, sankcje finansowe, itp.), chociaż w grę może również wchodzić np. utrata wiarygodności. Co ważne, oba te ryzyka są powiązane z niepewnością, jednak każde z nich z inną. **Ryzyko spekulacyjne** wiąże się z niepewnością, czy niezgodne z prawem działanie wyjdzie na jaw. Natomiast **ryzyko czyste** – z niepewnością wpisaną niejako w system podatkowy.

WAŻNE

Syntetyczna identyfikacja relacji określonych grup obciążeń podatkowych z finansami przedsiębiorstw uprawnia do konstatacji, że podatki istotnie oddziałują na finanse przedsiębiorstw, a w konsekwencji są ważnym uwarunkowaniem ich funkcjonowania.

Zauważa się również, że różne podatki o tej samej wielkości mają inny wymiar finansowy dla przedsiębiorstw, co z kolei implikuje zróżnicowane reakcje na te obciążenia[135].

Legalne obniżanie obciążeń podatkowych jest dozwolone, a nawet w pewnych przypadkach pożądane przez ustawodawcę. Taka możliwość kształtowania zobowiązania podatkowego wynika z różnych czynników:

Po pierwsze, w wielu obszarach ustawodawca świadomie zostawia podatnikowi swobodę decyzyjną. Konsekwentnie, w każdym z takich obszarów tworzy się potencjał do optymalizacji. Przykładowo, podatnik może sam dokonać wyboru metody amortyzacji, okresu rozliczeniowego, roku podatkowego czy sposobu wpłacania zaliczek (np. wybór metody uproszczonej). Podstawą do podjęcia decyzji powinna każdorazowo być dogłębna analiza korzyści z niej płynących.

Po drugie, swobody uznaniowe zawarte w przepisach podatkowych odnoszą się do przypadków, w których niemożliwe jest określenie precyzyjnej wartości. Podatnik w takiej sytuacji często musi oszacować daną wartość metodą wyceny bądź porównawczą. Zastosowanie jednej z metod może mieć odbicie w wysokości wyliczonej kwoty. Konsekwentnie, może to się przełożyć na wielkość obciążenia podatkiem.

Po trzecie, w regulacjach prawnych występują normy stymulacyjne związane z pełnieniem przez podatki funkcji stymulacyjnej. W celu zachęcenia podatników do pożądanych z punktu widzenia państwa

[135] T. Famulska, *Reakcje przedsiębiorstw na obciążenia podatkowe (na przykładzie podatku od towarów i usług),* „Optimum. Studia Ekonomiczne", nr 1 (73) 2015, s. 138 i 142.

działań, ustawodawca uwzględnił rozwiązania wyjątkowo korzystne dla tych, którzy takie działania podejmą. Taka motywacja najczęściej przybiera formę ulg podatkowych.

Przykładowo, by zwiększyć tempo modernizacji i konkurencyjność przedsiębiorstw, w prawie podatkowym funkcjonuje obecnie **ulga na zakup nowych technologii**. Zachęta może występować także jako odroczenie opodatkowania, czego przykładem jest kredyt podatkowy. Kolejną przesłanką do istnienia optymalizacji podatkowej jest możliwość kształtowania stanu faktycznego lub prawnego. Podobne zdarzenia pod względem ekonomicznym mogą bowiem zostać odmiennie zakwalifikowane na podstawie przepisów prawa.

Przykładowo, **wybór źródła finansowania** pomiędzy wspólnikami a kredytem długoterminowym ma dla spółki zbliżone skutki ekonomiczne, podczas gdy opodatkowanie dywidend i odsetek jest różne. Ponadto takie same działania podatników mogą powodować inne konsekwencje podatkowe. Odnosi się to między innymi do stosowania **cen transferowych**, gdzie kluczową rolę odgrywa prawidłowe udokumentowanie stanu faktycznego.

3.8. Pytania testowe i zagadnienia opisowe

1. W podatkowej księdze przychodów i rozchodów dokumentuje się:

a) wszystkie zdarzenia gospodarcze mające wpływ na ustalenie zobowiązania podatkowego,
b) wyłącznie podatki obrotowe,
c) podatki obrotowe i należności cywilno-prawne.

2. Amortyzacja dotyczy:

a) wyłącznie środków trwałych
b) wszystkich składników majątku trwałego,
c) wszystkich składników majątku trwałego, z wyłączeniem należności długoterminowych,
d) środków trwałych i wartości niematerialnych.

3. 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.

4. 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.

5. KRS to:

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



6. 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.

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

a) wójt,
b) minister,
c) wojewoda,
d) marszałek.

8. Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mają prawo do opłacania obniżonych składek na ubezpieczenie społeczne:

a) przez okres 24 miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności,
b) do końca roku, w którym rozpoczęły działalność gospodarczą,
c) przez okres 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności,
d) do ukończenia 26 roku życia.

9. Kiedy można rozliczać dochód za pomocą karty podatkowej:

b) na wniosek podatnika, gdy prowadzimy działalność w RP,
c) na wniosek podatnika, gdy prowadzimy działalność poza RP,
d) na wniosek naczelnika właściwego US.

10. Do kiedy złożyć zeznanie podatkowe PIT:

a) a30 lutego,
b) 30 marca,
c) 30 kwietnia,
d) 30 maja.

11. 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. każdego kwartału,
d) raz w roku.

12. Zgodnie z wprowadzoną w marcu 2018 roku ustawą Prawo przedsiębiorców, mały przedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:

a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 osób oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz 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,
b) zatrudniał średniorocznie mniej niż 100 osób oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 30 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 30 milionów euro,
c) zatrudniał średniorocznie mniej niż 120 osób oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 70 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 70 milionów euro,
d) zatrudniał średniorocznie mniej niż 150 osób oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 100 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 100 milionów euro.

13. Zgodnie z wprowadzoną w marcu 2018 roku ustawą Prawo przedsiębiorców działalnością gospodarczą jest:

a) zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły,
b) działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu w sposób ciągły lub nieciągły,
c) zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu lub w imieniu osób trzecich,
d) działalność zarobkowa lub niezarobkowa, wykonywana w sposób ciągły.

14. Które stwierdzenie jest prawdziwe:

a) pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia ale może przenieść to prawa na inną osobę,
b) jeżeli ustalony dzień wypłaty wynagrodzenia jest dniem wolnym od pracy, wynagrodzenie wypłaca się w dniu następnym,
c) czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy, w przyjętym okresie rozliczeniowym,
d) okres wypowiedzenia w przypadku umowy o pracę nie zależy od okresu zatrudnienia pracownika.

15. Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mają prawo do opłacania obniżonych składek na ubezpieczenie społeczne:

a) przez okres 24 miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności,
b) do końca roku, w którym rozpoczęły działalność gospodarczą,
c) przez okres 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności,
d) do ukończenia 26 roku życia.

16. Przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych:

a) są stosowane do przychodów z działalności rolniczej,
b) nie są stosowane do przychodów z działalności rolniczej,
c) nie są stosowane do przychodów z działalności rolniczej, z wyjątkiem przychodów z działów specjalnych produkcji rolnej.

17. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych, przepisów tej ustawy nie stosuje się do przychodów z tytułu:

a) podziału wspólnego majątku małżonków w wyniku ustania lub ograniczenia małżeńskiej wspólności majątkowej,
b) odsetek od pożyczek,
c) odsetek (dyskonto) od papierów wartościowych.



18. Osoby fizyczne, jeżeli nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miejsca zamieszkania, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów (przychodów) osiąganych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to tzw.:

a) ograniczony obowiązek podatkowy,
b) dodatkowy obowiązek podatkowy,
c) niepełny obowiązek podatkowy.

19. Dochody małoletnich dzieci własnych i przysposobionych, z wyjątkiem dochodów z ich pracy, stypendiów oraz dochodów z przedmiotów oddanych im do swobodnego użytku, podlegające opodatkowaniu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dolicza się do dochodów rodziców, chyba że rodzicom nie przysługuje prawo pobierania pożytków ze źródeł przychodów dzieci. Jeżeli małżonkowie podlegają odrębnemu opodatkowaniu, dochody małoletnich dzieci:

a) dolicza się po połowie do dochodu każdego z małżonków,
b) dolicza się w pełnej wysokości do dochodu każdego z małżonków,
c) nie dolicza się do dochodu każdego z małżonków.

20. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych, o wysokość straty ze źródła przychodów, poniesionej w roku podatkowym, można obniżyć dochód uzyskany z tego źródła w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych, z tym że wysokość obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć:

a) 20% kwoty tej straty,
b) 30% kwoty tej straty,
c) 50% kwoty tej straty.

21. Zobowiązanie podatkowe jest:

a) tożsame z pojęciem obowiązku podatkowego,
b) konkretyzacją obowiązku, podatkowego poprzez uwzględnienie jego pewnych elementów,
c) formą decyzji określającą wysokość zobowiązania podatkowego,
d) formą finansowej rekompensaty za przejęcie nieruchomości w drodze egzekucji administracyjnej.

22. Przychodem mogą być:



a) kwoty należne, choćby faktycznie nie zostały otrzymane,
b) wyłącznie kwoty otrzymane,
c) wyłącznie środki pieniężne.



Zagadnienia opisowe

1. Przedstaw metody i formy optymalizacji opodatkowania firmy.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Wskaż wady i zalety dopuszczalnych form opodatkowania działalności gospodarczej w Polsce.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. W jaki sposób dokonałbyś ewentualnej reformy uproszczonych form opodatkowania działalności gospodarczej w Polsce?

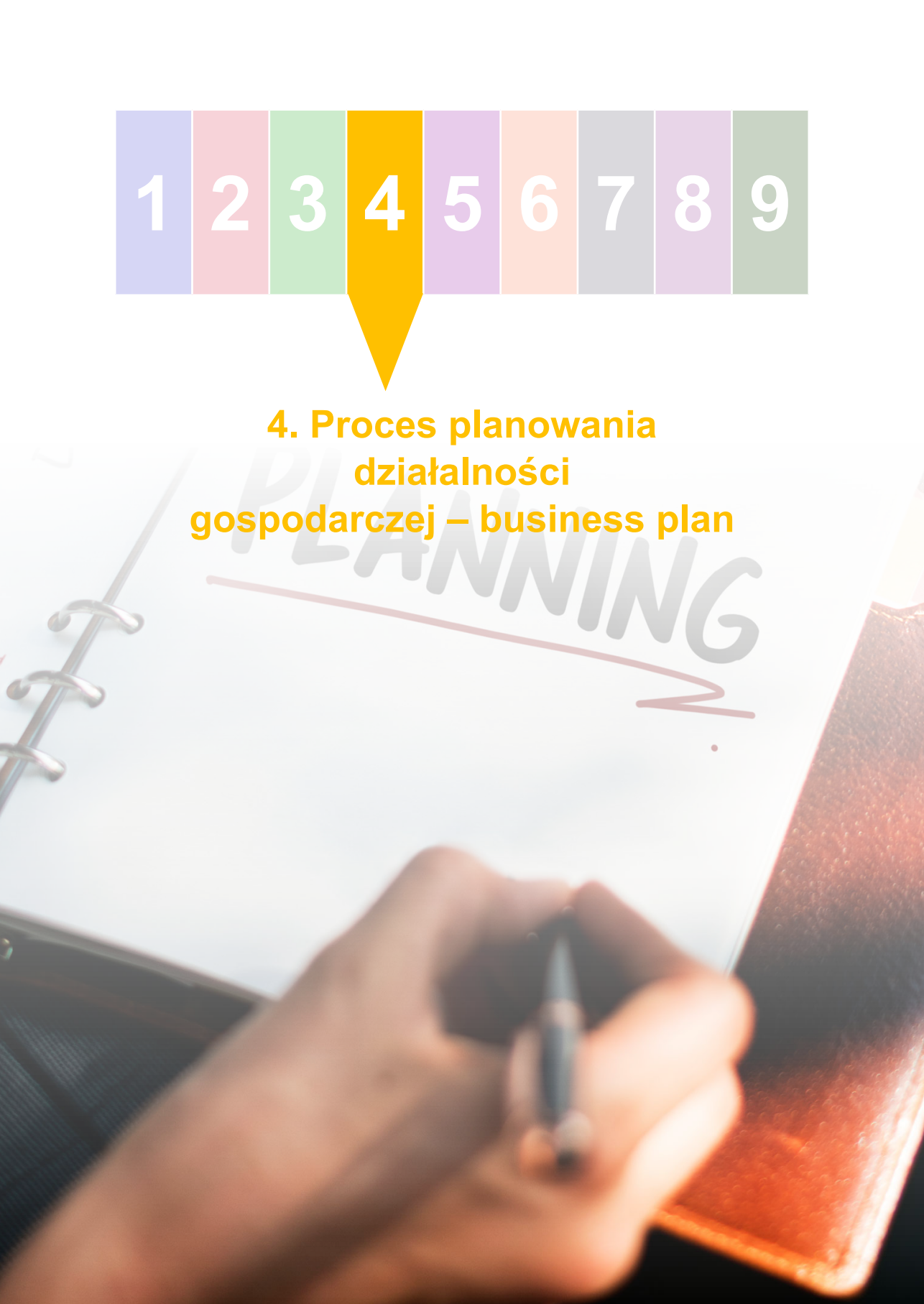
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Czy system podatkowy sprzyja działalności gospodarczej w Polsce – uzasadnij odpowiedź.

5. Na czym polega outsourcing we współczesnej formie – czy jest korzystny? Jeśli tak to kiedy, jeśli nie to dlaczego? Podaj przykłady.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

4. Proces planowania działalności gospodarczej – business plan



4.1. Poszukiwanie pomysłu na swoją firmę

Pomysł na biznes można uznać za obiecujący, jeśli spełnia następujące warunki:

1. Proponuje produkty lub usługi, które mają oczywistą wartość dla klienta – o wartości produktu lub usługi dla klienta decyduje to, co jest nowe lub lepsze w porównaniu z konkurencyjnymi ofertami, lub proponuje rozwiązania alternatywne. Wartość odgrywa więc kluczową rolę w odróżnieniu naszego produktu od innych, co ma podstawowe znaczenie w marketingu. Jest ona niezbędnym warunkiem sukcesu danej koncepcji biznesu.
2. Zakłada zdobycie rynku o odpowiednich rozmiarach – zawsze musimy się liczyć z konkurencją – zarówno bezpośrednią, ze strony firm, które oferują podobny produkt, jak i z pośrednią, ze strony produktów – substytutów, które mogą zaspokoić tę samą potrzebę.
3. Jest wykonalny i rentowny – duże znaczenie ma możliwość zrealizowania wybranego pomysłu. Realizację mogą bowiem utrudniać lub nawet uniemożliwiać pewne bariery, np. wymaganie posiadania określonych kwalifikacji, kapitału, czy nowych technologii itp.
4. Charakteryzuje się wystarczającym stopniem innowacji – innowacja to wszelkie uznane przez człowieka za nowość zmiany w stosunku do stanu poprzedniego, dotyczące wartości i zjawisk kulturalnych, prądów i myśli, obyczajów i poglądów, nowości technicznych, usprawnień organizacyjnych i społecznych, dotyczące wszystkich dziedzin życia społecznego.

UWAGA

Pojęcie innowacyjności i nowości może być rozumiane bardzo szeroko i odnosić się do wielu pomysłów i rozwiązań. Największe korzyści firmom przynoszą często niewielkie zmiany, które nie wymagają prawie żadnych nakładów inwestycyjnych, natomiast podnoszą walory użytkowe produktu i przekonują do niego coraz większe rzesze konsumentów.

Do podstawowych źródeł pomysłów na biznes można zaliczyć:

1. Przemyślenia (burza mózgów, obserwacje, adaptacje, wariantowanie, twórcze naśladowanie).
2. Kontakty osobiste (klienci, dostawcy, pośrednicy, przedsiębiorcy, stowarzyszenia gospodarcze, Agencje Rozwoju Gospodarczego, Inkubatory Przedsiębiorczości, Izby Przemysłowo-Handlowe).
3. Wizyty (wystawy i targi, biblioteki, Internet, centra badawcze).
4. Lektura (publikacje handlowe, ogłoszenia prasowe, czasopisma gospodarcze, wybrane prace naukowe).
5. Obserwacje tendencji zmian (ograniczenia – materiałowe, energetyczne, ochrony środowiska; nowe technologie, zdrowie i rekreacja, integracja europejska, przemiany społeczne).

W poszukiwaniu pomysłu na własną firmę (nowy produkt) może okazać się przydatna lista pytań, które pomogą ukierunkować myślenie w tej kwestii:

1. Czy mogę zaoferować coś, czego nie oferują inni?
2. Czy mogę robić daną rzecz w inny sposób niż pozostali?
3. Czy są na rynku luki, które nie zostały jeszcze wypełnione?
4. Jak mogę zwiększyć wartość usług i/lub towarów, które dzisiaj oferuję?
5. W jakich dziedzinach rynek nie funkcjonuje efektywnie?
6. Co mogę zrobić, aby dana procedura czy usługa były bardziej wygodne?
7. Jak mogę wykonać to taniej?
8. Ile ludzie byliby skłonni zapłacić za to, co dzisiaj nie jest dostępne?
9. Czego chciałaby moja grupa konsumentów, gdyby zaspokojenie danego życzenia było możliwe?
10. Co naprawdę lubię robić i chciałbym to robić częściej?
11. Czy mogę utrzymać się z robienia tego, co sprawia mi przyjemność, jest dla mnie wyzwaniem, nigdy mnie nie nudzi?
12. Jakie trendy mogą zmienić sposób myślenia dominujący w mojej branży; sposób podejścia, jaki dzisiaj mają moi konkurenci?

Poszukując nowych pomysłów, potencjalny przedsiębiorca powinien wykazać się twórczym, kreatywnym myśleniem. **Twórcze myślenie**, to myślenie:

- z wyobraźnią,
- nie uschematyzowane i wielowątkowe,
- prowadzące do nowych sposobów patrzenia na rzeczywistość,
- tworzące nowe relacje między rzeczami a pomysłami.



UWAGA

Często myśleniu twórczemu (lateralnemu) przeciwstawia się myślenie logiczne (pionowe).

Myślenie logiczne charakteryzuje się ciągłością w tym sensie, że każdy krok prowadzi do następnego, dlatego czasem określa się je mianem „myślenia pionowego", ponieważ przebiega ono jakby po linii prostej od góry do dołu, od jednego stanu informacyjnego do drugiego.

Najczęstsze bariery twórczego myślenia to:

1. Myślenie schematyczne. Jedną z podstawowych barier jest myślenie według pewnego utartego schematu. Brak wiedzy czy też cechy naszego charakteru decydują o tym, że nieświadomie, czy też świadomie, myślenie nasze opieramy na błędnych założeniach, przez co z góry ograniczamy jego swobodę.
2. Myślenie dwubiegunowe, krańcowe. Często widzimy wszystko w czarno-białych barwach, rozstrzygamy problemy według schematu „albo-albo". Takie myślenie nazywamy myśleniem dwubiegunowym.
3. Myślenie sekwencyjne, mechaniczne. Myślenie sekwencyjne to ciągłe dążenie do mechanicznego uporządkowania spraw i w konsekwencji przekonania, że musi istnieć tylko jedno dobre rozwiązanie czy pomysł.
4. Myślenie stereotypowe. Zbyt często bezkrytycznie przyjmujemy wiele rzeczy za oczywiste, niepodlegające dyskusji. Ulegamy pokusie pójścia po linii najmniejszego oporu.
5. Konformizm w myśleniu. Konformizm w myśleniu to nie poszukiwanie najlepszych, obiektywnych ocen i rozwiązań; lecz myślenie nad tym, by znaleźć rozwiązanie, które zadowoli otoczenie, np. naszego przełożonego.

6. Obawa przed ośmieszeniem się. Obawa przed ośmieszeniem jest jedną z najsilniejszych barier kreatywnego myślenia. Często mamy wiele pomysłów, ale boimy się je ujawnić, nie wierząc, że mogą być docenione. Czujemy strach nie tylko przed odrzuceniem pomysłów, lecz także przed ośmieszeniem, wyjściem na osobę naiwną lub głupią.

4.2. Planowanie strategiczne w procesie tworzenia własnej firmy

Punktem wyjścia w procesie zarządzania jest **planowanie strategiczne**, czyli sprecyzowanie celów, do których dąży firma. Prowadzenie działalności gospodarczej nieodłącznie wiąże się z ryzykiem – **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 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 organizacji 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 – 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[136].

Zarządzanie strategiczne jest związane z paradygmatem elastycznego i możliwie szybkiego dostosowania się firmy do zmian zachodzących w jej otoczeniu zewnętrznym. Podstawowym zespołem przyczyn rozważenia i przyjęcia takiej orientacji były i są różnorodne kryzysy ekonomiczne, czy epidemiologiczne wpływające na tempo wzrostu PKB i stabilność rozwoju ekonomiczno-społecznego.

Firma, chcąc w zmiennych warunkach utrzymać lub poprawić dotychczasową pozycję na rynku, musi być zdolna do identyfikowania szans i zagrożeń, mogących się pojawić w jej otoczeniu, oraz do oceny własnych zasobów i kompetencji. Powinna również posiadać zdolności i umiejętności przystosowania się do przewidywanych warunków działania w przyszłości. To zmusza przedsiębiorców do opracowania **długoterminowych programów działania**, które mają pomóc im w sposób ciągły i racjonalny przystosowywać się do turbulentnego otoczenia[137].

---

136 Cyt, za: K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994; J. Penc, *Encyklopedia zarządzania,* C.H. Beck, Warszawa 2005.

137 Za: D. Reśko, T. Wołowiec, P. Żukowski, *Zasadnicze problemy z podstaw zarządzania organizacją,* Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2010; D. Reśko, T. Wołowiec, J. Soboń, *Podstawy organizacji i zarządzania pracą (wybrane zagadnienia),* Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University, Nowy Sącz 2010.

Antycypowanie przyszłości jest niezbędne w zarządzaniu każdą instytucją, by wiązać teraźniejszość z przyszłością. Powstaje więc potrzeba opracowania i wdrożenia strategii funkcjonowania i rozwoju instytucji oraz kontroli i ciągłej oceny jej przydatności w praktyce. Strategia jako dokument jest często stosowana, na przykład podczas ubiegania się o pozyskanie środków z zasilania zewnętrznego, gdyż określono, co i jak chcemy osiągnąć, mamy jasność celów i kierunku działania, mamy opracowaną strategię.



WAŻNE

Opracowana strategia powinna być jednak wykorzystywana przede wszystkim w zarządzaniu instytucją. Im więcej jest niepewności w działalności instytucji, tym większa potrzeba zajmowania się przyszłością, na przekór temu, do czego skłania tradycja czy potoczna obserwacja rzeczywistości.

Trwająca od kilku lat transformacja systemowa, poprzedzający ją okres dezorganizacji społeczno-gospodarczej, zmieniające się prawo, instytucje, struktury, wartości, osoby, ekipy rządowe oraz wynikające z tego poczucie niepewności, brak klarownej wizji przyszłości zmniejszają zainteresowanie podejmowaniem działań w długiej perspektywie.

Jednakże zaniedbywanie działań, związanych z przewidywaniem i kreowaniem przyszłości, zwiększa ryzyko nietrafności wyborów sposobów działania, niewłaściwej alokacji zasobów, zmniejszenia efektywności przedsięwzięć i in. Nie da się jednak dojść do celów podstawowych, zwłaszcza odległych, jeśli ich nie ma w ogóle lub jeśli nie wiadomo, jak je osiągnąć i przy użyciu jakich zasobów, to jest wówczas, gdy nie ma opracowanej strategii, a zatem i zarządzania strategicznego.

Okazuje się, że większość instytucji, zwłaszcza **małych i średnich firm, nie potrafi ani myśleć, ani też działać strategicznie**. Potrafią one co najwyżej zaplanować swoją działalność i to w niezbyt odległym czasie. W gospodarce rynkowej przecież instytucje,

konkurując ze sobą na rynku, powinny stosować określone strategie i działać długookresowo. Instytucja formułując, a następnie, wybierając określoną strategię, powinna brać pod uwagę zarówno warunki otoczenia, jak i potencjał instytucji (zarówno zasoby rzeczowe, ludzkie, informacyjne, finansowe, jak i kompetencje).



WAŻNE

Strategia jest programem (planem) gry, wskazującym, w jaki sposób i za pomocą czego organizacja będzie osiągać ustalone cele oraz jak zamierza uzyskać założone wyniki.

Dobra strategia ukierunkowuje codzienne działania przez wspieranie określonego sposobu działania. Umożliwia rozpoznanie pożądanych i niezbędnych działań oraz zasobów, określa najkorzystniejsze w danych warunkach (hipotetycznych) wzorce zachowań (działań). Nowoczesna i efektywna strategia powinna odzwierciedlać także **kompetencje i inne możliwości instytucji**, a także jej powiązanie z otoczeniem w celu sprawnego i racjonalnego równoważenia konkurencyjnej działalności gospodarczej i środowiska, interesów bytowych i produkcyjnych, stałych mieszkańców i przebywających czasowo itd. **Strategia powinna być elastyczna, nadająca się do adaptacji i ewolucyjna**. Radykalne zmiany strategii są zawsze źródłem dużych problemów podczas jej realizacji.

Opracowanie strategii wymaga oderwania się od sytuacji bieżącej, **wyobraźni i umiejętności przewidywania przyszłośc**i. Często występuje dysonans poznania, wynikający z tego, iż przyszłość jest zazwyczaj kształtowana przez siły i warunki inne od tych, które ukształtowały obecny obraz rzeczywistości. Twórcy strategii muszą mieć tego świadomość, a także posiadać umiejętności podejmowania decyzji przy niepełnej informacji, w warunkach niepewności i ryzyka. **Strategia jest warunkiem zarządzania strategicznego**, to jest podstawą opracowania i wdrożenia planu strategicznego lub rozkładu

zdarzeń o istotnym znaczeniu dla całej organizacji, kontroli i oceny zgodności działań z planem oraz ewentualnego podjęcia czynności korygujących w celu ujednolicenia działań z planem.



UWAGA

Zarządzanie strategiczne jest procesem sterowania, określającym długookresowy cel ogólny instytucji lub główny jej kierunek działania oraz zapewniającym jednocześnie sformułowanie strategii, wprowadzenie jej w życie oraz systematyczną kontrolę i ocenę przydatności w praktyce.

Kiedy mówimy o strategii firmy, zazwyczaj **odnosimy ją do najwyższego poziomu zarządzania**. Jednak w rzeczywistości strategie istnieją na wszystkich poziomach zarządzania organizacją. Strategie są różnie klasyfikowane, w zależności od przyjętego kryterium, na przykład według zakresu. Strategię, która określa, w jakie przedsięwzięcia instytucja wkroczy i jak ulokuje swoje zasoby, A. Sharplin nazywa **strategią złożoną** (ang. *corporate strategy*). Strategia złożona jest umieszczana na najwyższym poziomie zarządzania instytucją, jest zazwyczaj długoterminowa i obejmuje całą organizację. Na niższym poziomie jest umieszczana strategia filii – zakładu (ang. *business strategy*)[138]. Strategie funkcjonalne odnoszą się do działalności funkcjonalnej, dziedzinowej danej instytucji (np. inwestycje, produkcja, zasoby ludzkie, zapasy, finanse, marketing). Mogą być także zdeterminowane przez rodzaje produkcji, typ klienta lub region geograficzny. Strategie te obejmują zwykle krótki okres – do jednego roku.

[138] Za: K. Rajchel, P. Żukowski, *Zasadnicze problemy nowoczesnego zarządzania instytucją*, PRz, Rzeszów 2003; A. Sharplin, Strategic Management, McGraw -Hill, New York 1985.

A. Sharplin wyróżnia następujące rodzaje (typy) i odmiany strategii[139]:

1. **Strategie wzrostu** (ang. *Strategies for Growth*)
   - wzrost finansów (ang. *Financing Growth*),
   - wzrost współdziałania przez redukcję kosztów (ang. *Facilitating Growththrough Cost Reduction*),
   - wzrost przez promocję (ang. *Growth through Promotion*),
   - wzrost przez rozwój produktu (ang. *Growth through Product Development*),
   - wzrost przez integrację (ang. *Growth through Integration*),
   - wzrost przez zakup technologii (ang. *Growth througt the Purchase of Technology*),
   - wzrost przez atak na konkurentów (ang. *Growth througt Attacks on Competitors*),
   - wzrost przez ekspansję na nowe rynki (ang. *Growth througt Market Area Expansion*),
   - wzrost przez rozwój rynku (ang. *Growth througt Market Intensification*);

2. **Strategie stabilizacji** (ang. *Strategies for Stabilization*)
   - polepszanie efektywności jako strategia stabilizacji (ang. *Efficiency Improvement as Stabilization Strategy*),
   - zarządzanie ryzykiem jako strategia stabilizacji (ang. *Risk Management asa Stabilization Strategy*);

3. **Strategie ograniczania** (ang. *Strategies for Retrenchment*)
   - ograniczanie zyskowności (ang. *Retrenching Profitably*),
   - zmiana polityki (ang. *Turnaround*),
   - reorganizacja bankructwa (ang. *Bankruptcy Reorganization*),
   - likwidacja (ang. *Liquidation*),
   - ograniczanie tworzenia nowych jednostek strategicznych (ang. *Retrenchment to Fund Other SBUs*).

[139] Por.: D. Reśko, T. Wołowiec, P. Żukowski, *Zasadnicze problemy z podstaw zarządzania organizacją,* Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2010.



WAŻNE

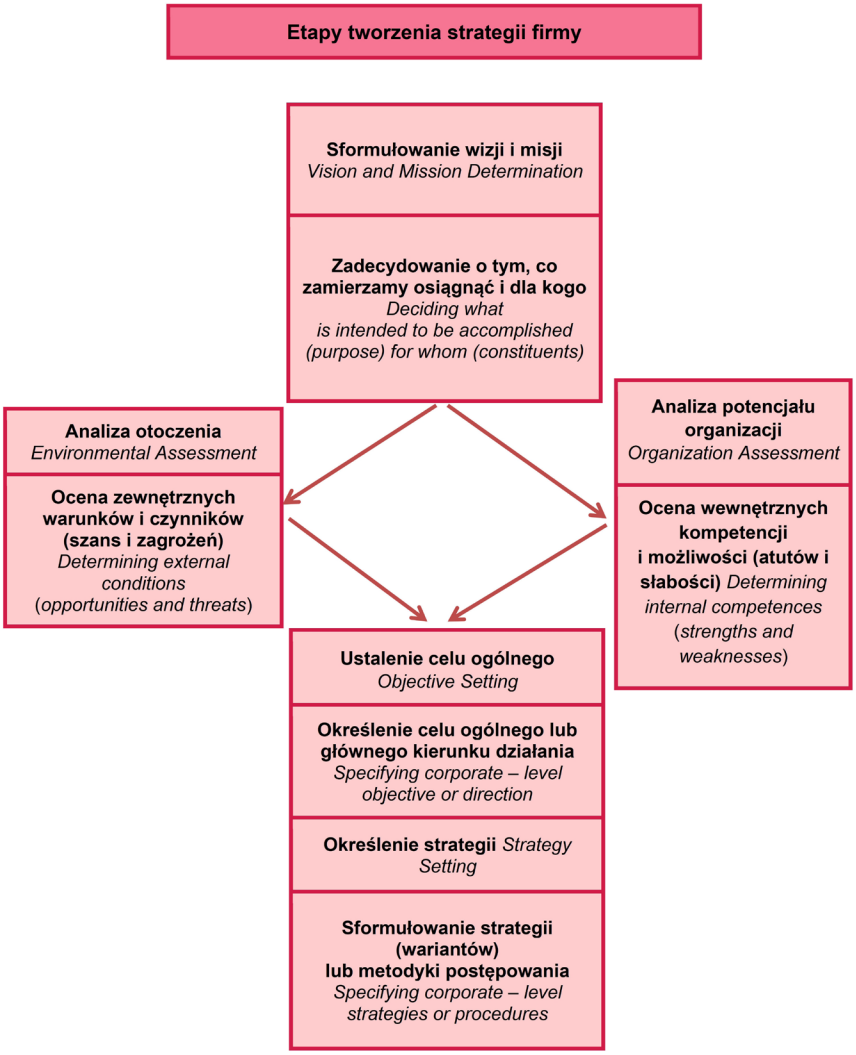
Strategiami często stosowanymi w praktyce są: ofensywna, innowacyjna, defensywna, pasywna, strategia ekspansji, konsolidacji, penetracji rynku, rozwoju produktu, dywersyfikacji produkcji, samodzielności, twórczej imitacji. Zaznaczmy, że w warunkach gospodarki rynkowej najważniejszą częścią każdej sformułowanej strategii instytucji jest strategia marketingowa.

Determinuje ona bowiem w dużym stopniu przyszły poziom dochodów ze sprzedaży produkcji (dóbr i usług) na poszczególnych segmentach rynku i w związku z tym określa program niezbędnych działań dla osiągnięcia planowanej sprzedaży; każda z pozostałych części strategii instytucji wiąże się z wydatkami, które muszą być pokryte z planowanych przychodów.

Etapy budowy strategii firmy, to:

- sformułowanie wizji i misji instytucji;
- analizę i ocenę otoczenia;
- analizę i ocenę potencjału organizacji;
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania;
- określenie strategii (opracowanie jej wariantów i wybór najkorzystniejszego z nich)

Schemat 9. Etapy tworzenia strategii firmy (organizacji – instytucji)



Źródło: opracowanie własne.

W procesie formułowania strategii poszukuje się odpowiedzi na pytania:

1. **Co powinniśmy i chcemy robić oraz dla kogo?**
2. **Gdzie jesteśmy?**
   - Co sprzyja realizacji założonych celów i jak to można wzmocnić?
   - Co utrudnia realizację celów i jak to osłabić lub usunąć?
   - Co należy wprowadzić nowego? Z czego zrezygnować?

3. **Gdzie chcemy być? Dokąd podążamy?**
   - Co zamierzamy osiągnąć?
   - Dokąd zmierzamy?

4. **Jakie działania i zasoby zastosować, by osiągnąć cel ogólny?**
   - Jakie wartości wyznajemy?
   - Jaką wybrać politykę?
   - Jakie przyjąć procedury postępowania?
   - Jakie zasoby są potrzebne?

Wizja przyszłości firmy jest projekcją marzeń i ambicji wiążących się z działaniem organizacji, stanem docelowym, który jej właściciele, menedżerowie i wpływowe grupy pracowników chcą osiągnąć. **Wizja jest koncepcją stanu instytucji w odległej przyszłości**. W zależności od sposobu postępowania i nastawienia do historii, zagadnień rozwoju i przyszłości organizacji oraz przyjętej filozofii zarządzania wizja może przybrać formę podtrzymującej, rozwojowej lub przełomu.

Misja instytucji jest jej tożsamością, osobliwą kompetencją, szczególnym powodem istnienia. Wyraża ogólną obietnicę, a jednocześnie swoją odrębność i aspiracje – trwałe dążenia kierownictwa i pracowników w zakresie podstawowej działalności. **Identyfikuje ona to, kim jesteśmy, co robimy i dokąd zmierzamy**. Pojęcie misji bierze się z niewystarczalności samych tylko ekonomicznych motywów jako kierunkowych wytycznych działalności organizacji. Formułowana misja instytucji w warunkach rynkowych powinna przede wszystkim uwzględniać potrzeby klientów i ich satysfakcję z dokonywanych transakcji, zmieniającą się sytuację, zwłaszcza warunki materialne, powinna też uznawać istnienie konkurencyjnego, wrogiego otoczenia oraz jego skłonności do zabiegania o rynek i zbycie produktów, być realistyczna, osiągalna i elastyczna.

UWAGA

Sformułowanie wizji i misji ułatwia określenie celu strategicznego lub długofalowego kierunku rozwoju instytucji. Z wizji i misji wynika strategia instytucji. Właściwe ich sformułowanie i konsekwentna realizacja prowadzą do ukształtowania osobowości (ang. *personality*) instytucji i jej społecznego wizerunku (ang. *social image*).

4.3. Analiza i ocena otoczenia firmy w kontekście efektywnego planowania

Warunki zewnętrzne instytucji są determinowane głównie przez stan, strukturę, złożoność i dynamikę składników otoczenia.

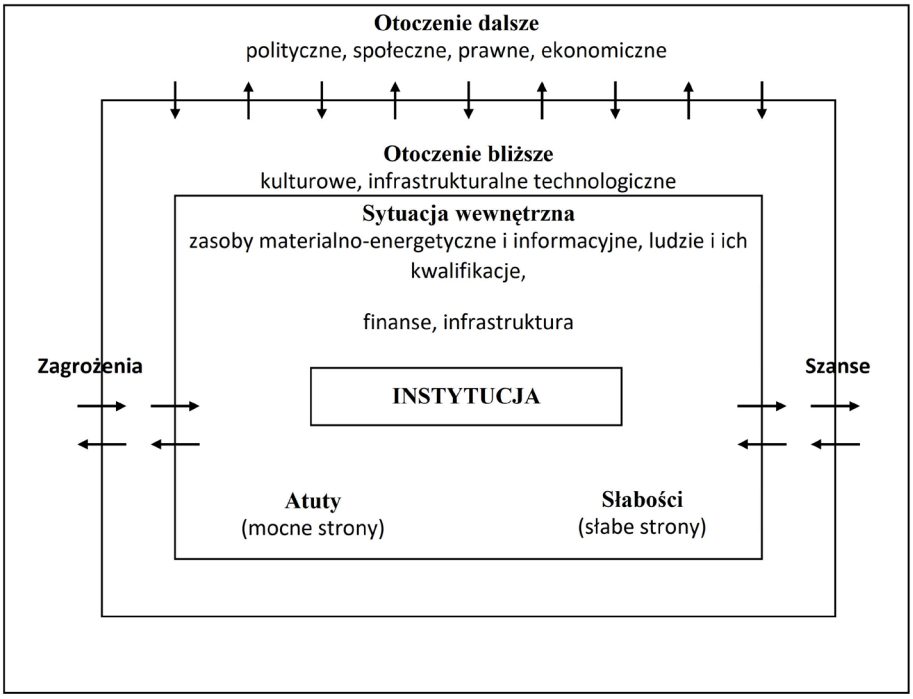
WAŻNE

Otoczenie instytucji jest to całokształt elementów, zjawisk, procesów i zdarzeń oraz innych instytucji kształtujących stosunki wymienne, zakres działania i perspektywy rozwojowe organizacji.

Otoczenie obejmuje wszystko to, co z zewnątrz może wpływać na wewnętrzną sytuację (potencjał) instytucji – na przykład ekonomiczny aspekt otoczenia to głównie rynek produktów (dóbr i usług), rynek pracy, rynek finansowy, źródła kapitału, a także szanse zysku, przy uwzględ-

nieniu zmian i tendencji w gospodarce; społeczny aspekt otoczenia to przede wszystkim stosunek instytucji i jej strategów do społeczeństwa, poszczególnych grup i ludzi. Istnieją różne podziały otoczenia.

Schemat 10. Oddziaływanie otoczenia na firmę.



Źródło: opracowanie własne.

WAŻNE

W procesie tworzenia strategii analiza i ocena otoczenia są bardzo ważnym i odpowiedzialnym etapem, który umożliwia rozpoznanie przyszłych szans (okazji) i zagrożeń (ograniczeń) funkcjonowania i rozwoju instytucji; szczególnie cenne są informacje o wzajemnym oddziaływaniu otoczenia i instytucji.

W efektywnej analizie układu otoczenie – instytucja pomocny jest następujący zestaw pytań:

1. W jakich warunkach społecznych, prawnych, ekonomicznych i innych funkcjonuje instytucja?
2. Jakie uwidaczniają się tendencje rozwoju?
3. Jaka sytuacja jest wśród konkurentów?
4. Jaka sytuacja jest na rynku pracy, zaopatrzenia, zbytu?
5. Jakie rozwiązania są konieczne, by w danej sytuacji konkurencyjnej osiągnąć sukces?
6. Jakie spektrum strategii wynika z uwzględnienia zamiarów instytucji, przy istniejących kierunkach i tendencjach w zakresie rozwoju techniczno-technologicznego, organizacyjnego, ekonomiczno-prawnego i społeczno-politycznego?

Rozpoznanie i diagnoza czynników oraz elementów otoczenia polega więc na identyfikacji kluczowych dla danej instytucji czynników zewnętrznych, tworzących makrootoczenie oraz czynników wchodzących w skład otoczenia konkurencyjnego. W tym etapie grupuje się poszczególne czynniki otoczenia według kryterium wywierania wpływu w dwie kategorie – szans lub zagrożeń dla danej instytucji.



WAŻNE

Opracowuje się następnie prognozę czynników zewnętrznych (otoczenia) i rozwoju sytuacji w otoczeniu (będą to głównie prognozy ustalające tendencje rozwojowe kluczowych czynników rozpoznanych w diagnozie elementów otoczenia lub scenariusze rozwoju sytuacji w otoczeniu).

Pozwala to ocenić przyszłą sytuację instytucji w otoczeniu, przewidywane zmiany czynników tworzących warunki korzystne (szanse, okazje, możliwości) lub niekorzystne (zagrożenia, ograniczenia).

Szacuje się również prawdopodobieństwo częstości pojawiania się, trwałości i tendencji zmian czynników tworzących warunki korzystne lub niekorzystne w otoczeniu.

Wyniki analizy i oceny czynników zewnętrznych (elementów otoczenia) pozwalają wydzielić następujące zasadnicze sytuacje strategiczne:

- **doskonałe okazje** – to sytuacja, gdy wielu istotnym szansom na rynku towarzyszy nieduże ryzyko pojawienia się zagrożeń;
- **działania stabilne** – to sytuacja nieznacznych zagrożeń i ograniczonych szans rozwojowych (stwarzają one możliwości uzyskania niewielkich korzyści);
- **przedsięwzięcia ryzykowne** – to sytuacja, gdy warunki zewnętrzne charakteryzuje kumulacja szans i zagrożeń;
- **działania kłopotliwe** – to sytuacja, gdy prognozowane zmiany w otoczeniu nie stwarzają szans rozwojowych, a jednocześnie powodują liczne zagrożenia.



UWAGA

W analizie i ocenie warunków oraz składników otoczenia wykorzystuje się wiele metod i technik jego badania, które ogólnie dzieli się na dwie klasy – analityczną i syntetyczną.

Metody analityczne (cząstkowe) polegają na niezależnych analizach wpływów różnorodnych składników otoczenia. Do tej klasy można zaliczyć metody: statystyczno-matematyczne (modele tendencji rozwojowej i ekstrapolacji trendu, przyczynowo-skutkowe), analogii historyczno-geograficznej, ocen ekspertów (metodę delficką), obserwacji, metody eksperymentalne, ankietowe, pewne grupy metod heurystycznych, a także metodę „pięciu sił", strukturalną analizę sektora, analizę grup strategicznych, analizę reakcji konkurentów, metody scenariuszowe i in.

Syntetyczne metody analizy otoczenia (oprócz analizy SWOT) to głównie: analiza sektorowa (analiza atrakcyjności inwestycyjnej sektorów), analiza pozycji konkurencyjnej instytucji (ocena siły konkurencyjnej), analiza strukturalna sektora Portera (dotycząca analizy konkurencyjnej), a także metoda cyklu życia produktu (dotycząca analizy popytu) czy cyklu życia technologii.

Do najczęściej stosowanych metod analizy sektorowej należą: analiza „pięciu sił" M.E. Portera, mapa grup strategicznych oraz punktowa ocena atrakcyjności sektora rynku. Najbardziej jednak popularny jest model „pięciu sił", polegający na ocenie sektora działalności na bazie pięciu czynników: siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców, natężenia konkurencji między podmiotami w sektorze, groźby wejść z nowymi produktami i zagrożenia pojawienia się substytutów[140].

Przedmiotem analizy i oceny potencjału firmy jest ustalenie jej profilu. Umożliwia to z kolei dokonanie wyboru kluczowych wyznaczników (ważnych wydarzeń lub trendów) oraz głównych czynników je kształtujących (mających wpływ na potencjał firmy).

Profil firmy obejmuje:

1. misję oraz cele;
2. zasadnicze strategie (główną i dziedzinowe – funkcjonalne);
3. identyfikację podstawowych cech konkurencyjności;
4. informację o zasobach ludzkich (ich kompetencjach), technologicznych, technicznych, produkcyjnych, marketingowych, informacyjnych, finansowych i in.;
5. konkurencyjną pozycję na jej podstawowych rynkach oraz ocenę głównych konkurentów (w formie macierzy producenta lub klienta dla tych rynków);
6. kulturę organizacyjną, metody i style kierowania;
7. analizę kosztów działalności oraz powiązania z dostawcami i odbiorcami (klientami).

[140] Na podstawie: D. Reśko, T. Wołowiec, P. Żukowski, *Zasadnicze problemy z podstaw zarządzania organizacją*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2010; Patrz także: T. Wołowiec, J. Soboń, Методологические проблемы и модели процессов принятия управленческих решений в промышленном предприятии (Methodology problems and models of the process of taking managing decisions in manufacturing company), INSTITUTE OF UKRAINIAN – POLISH COOPERATION, Winnica 2010; T. Wołowiec, A. Suseł, Conception of the optimal and safe strategy of material reserves management on the basis of the probabilistic model, [in] Jasek R. (ed.) Internet, Competititiveness and Organizational Security, Tomas Bata University in Zlin and European Association for Security, Zlin 2010.

Analiza i ocena potencjału instytucji umożliwia dokładne poznanie zasobów oraz kompetencji (umiejętności) instytucji i na tej podstawie określenie jej mocnych i słabych stron. Identyfikacja mocnych i słabych stron jest szczególnie **ważna przy formułowaniu strategii**, ponieważ z jednej strony – posiadanie przez instytucję odpowiednich zasobów jest podstawą do późniejszej realizacji przyjętego wariantu strategicznego, a tym samym celu ogólnego lub głównego kierunku działania, z drugiej zaś – obrana strategia powinna umożliwić optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów i uznawanych wartości oraz zdolności i umiejętności instytucji.



WAŻNE

Opracowując profil instytucji, ustala się głównie zakres jej działania, określa się segmenty strategiczne, podstawowe grupy klientów (konsumentów) oraz politykę strategiczną kierownictwa. Analizując obecny potencjał, ocenia się możliwości pojawienia się zmian sytuacji wewnątrz organizacji, dokonuje się prognozy zmian zasobów i umiejętności (kompetencji), stanowiących w przyszłości silne i słabe strony instytucji.

Po dokonaniu analizy i oceny potencjału instytucji i określeniu jej mocnych i słabych stron należy odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jak instytucja zamierza wykorzystać swoje mocne strony?
2. Jak zamierza zmniejszyć negatywny wpływ swoich słabych stron?
3. Jakie okazje stwarzane przez otoczenie są najbardziej atrakcyjne dla niej i jak zamierza je wykorzystać w połączeniu ze swoimi mocnymi stronami?
4. Jak zamierza przeciwdziałać ewentualnym zagrożeniom?

Wyniki analizy i oceny czynników wewnętrznych (zasobów i umiejętności) instytucji, w porównaniu z sytuacją konkurentów, umożliwiają wyróżnienie następujących **sytuacji strategicznych**[141]:

- bezwzględnej przewagi wewnętrznej, gdy zestawienie atutów i słabości danej instytucji jest wyraźnie lepsze niż zestawienie konkurentów;
- cząstkowej przewagi wewnętrznej – opartej na wybranych atutach (łącznie atuty instytucji dominują nad atutami konkurentów);
- pozycji średniej, gdy profil atutów i słabości instytucji w zasadzie pokrywa się z oceną pozycji konkurentów;
- pozycji niekorzystnej, gdy atuty konkurentów są większe niż analizowanej instytucji.



WAŻNE

Do najczęściej stosowanych metod analizy potencjału, oprócz metody SWOT, należą metody portfelowe, które pozwalają na ocenę możliwości działania instytucji oraz określenie jej przyszłej pozycji na rynku.

Do najbardziej znanych metod portfelowych należą macierze: wzrostu udziału rynkowego (BCG), atrakcyjności branży – przemysłu (McKinseya/GE), dojrzałości sektora (ADL) oraz macierze cyklu życia produktu i technologii.

[141] Por. J. Soboń, T. Wołowiec, M. Malicki, Методика построения модели и имитация динамики системы управления предприятием [in] K. Doktór, Z. Sirojc, M. Żukowski (red.), *Procesy zarządzania w czasach przemian gospodarczych,* Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy i Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie, Warszawa–Legnica 2011.

4.4. Określenie strategii i planowanie strategiczne

Po wyznaczeniu **celu strategicznego** projektuje się różne strategie alternatywne (scenariusze) i warianty posunięć strategicznych. Opracowania te powinny umożliwiać skuteczne i efektywne reagowanie na zmiany w otoczeniu, a także konsekwentną realizację założonych celów. **Określenie strategii** polega na interdyscyplinarnym podejściu do zagadnień strategicznych, to jest stałych i ważnych rzeczy oraz procesów, zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych i na tworzeniu wielowariantowych koncepcji, opisujących przyszłe sytuacje i spodziewane kierunki rozwoju. Jest to kierowany proces wyobraźni, podbudowany odpowiednimi informacjami o przyszłości, umożliwiający tworzenie różnych wizji i programów działania do scenariuszy strategicznych włącznie. Jest więc działaniem przedsiębiorczym, twórczym, innowacyjnym, obarczonym określonym ryzykiem[142].

W procesie formułowania strategii istotną rolę odgrywają kompetencje umysłowe stratega, mające decydujący wpływ na:

- zdolność rozpoznawania charakteru problemów i zadań,
- rozumienie wymagań tkwiących w różnorodnych sytuacjach,
- właściwe (adekwatne do rodzaju zmieniających się wymagań) określenie zbioru strategii podstawowych i związanych z nim perspektywicznych celów działania,
- skonstruowanie programu, a następnie planu strategicznego, na przykład w formie strategii mieszanej („portfelowej").

W procesie tym należy korzystać z tak zwanej przestrzeni problemowej, bez uprzedzeń podchodzić do nowych zjawisk i sytuacji, koncentrować się na zasadach działania, tworzyć wizję przyszłych stanów otoczenia i szukać dla hipotetycznych warunków najkorzystniejszych pomysłów na sprawne funkcjonowanie i rozwój firmy.

[142] T. Wołowiec, P. Pavlov, Модель управления хозяйственной деятельностью промышленного предприятия (Model of economic activity of industrial enterprises). „Globalization, the State and the Individual". No 2(11)/2016, p. 85–102.



WAŻNE

Opracowanie strategii wymaga oderwania się od bieżącej sytuacji, twórczej wyobraźni, umiejętności rozpoznawania problemów i przewidywania przyszłości. Często występuje tutaj dysonans poznania, wynikający z faktu, że przyszłość z reguły jest kształtowana przez siły, warunki i zasoby inne od tych, które ukształtowały obecny obraz rzeczywistości. Twórcy strategii muszą mieć tego świadomość, a także posiadać umiejętność podejmowania decyzji przy niepełnej informacji w warunkach ryzyka i niepewności[143].

Ze strategią wiążą się polityka oraz procedury postępowania i reguły działania.

1. **Polityka** jest ogólnym, szerokim wyznacznikiem działań, które powstrzymują lub zmierzają do osiągnięcia założonego celu; jest sztuką osiągania celu. Polityka zazwyczaj nie wyznacza dokładnie działań, które powinny być podjęte, ale określa granice, w ramach których cele muszą być osiągnięte. Dlatego też w praktyce polityka jest pomocna przy wprowadzaniu strategii w życie. Polityka istnieje na wszystkich poziomach organizacji. Typowa instytucja stosuje politykę odnoszącą się do całej organizacji, a także politykę odnoszącą się do jej części składowych.
2. **Procedura** jest to ciąg powiązanych ze sobą działań, ustalony w porządku chronologicznym, prowadzący do osiągnięcia zamierzonego celu. Procedura określa krok po kroku sposób, w jaki powtarzające się czynności muszą być wykonywane. Procedury zasadniczo nie pozwalają na elastyczność i ustępstwa. Ustalone i sformalizowane procedury są znane jako procedury standardowe (ang. standard operating procederes).
3. **Reguły** z kolei określają podjęcie lub zaniechanie określonych działań w danych strategiach. Reguły pozostawiają niewiele wąt-

[143] T. Wołowiec, D. Szybowski, D. Prokopowicz, Methods of Development Network Analysis as a Tool Improving Efficient Organization Management, International Journal of New Economics and Social Sciences № 1 (9) 2019.

pliwości co do tego, co mamy robić. Nie dopuszczają w zasadzie żadnej elastyczności i odstępstw. Reguły, w odróżnieniu od procedur, nie muszą określać kolejności działań.

Do zasadniczych modeli formułowania strategii i jej wdrażania można zaliczyć:

- **model synoptyczny** (zakłada on sekwencyjną procedurę racjonalnego dochodzenia do strategii, to jest określania przyszłych pożądanych stanów i jej wdrażania);
- **model heurystyczny** (osiąganie satysfakcjonującego rozwiązania przez uproszczenie złożonej sytuacji najczęściej z wykorzystaniem heurystyki: dostępności, reprezentatywności, przyczynowości i generalizacji);
- **model inkrementalny** (procedurą „małych kroków" osiąga się cząstkowe równowagi i poprawia sytuację w różnych obszarach organizacji, zmniejsza ryzyko działania, ale nie daje możliwości wprowadzenia zasadniczych zmian);
- **model gry organizacyjnej** (adaptacja przez przeformułowanie celu i zadań, zmiana struktury formalnej podsystemów społecznego i technicznego; uwzględnia zmienność otoczenia i ustala stałe reguły gry, przy wysokim stopniu ryzyka);
- **model zasobowy** (źródła przewagi konkurencyjnej tkwią wewnątrz instytucji, analiza i ocena własnych zasobów – kompetencji, wybór zasobów i umiejętności kluczowych – strategicznych i umiejętne zastosowanie ich zintegrowanej kombinacji).

Sam sposób formułowania strategii może być różny:

- bieżący,
- przyszłościowy,
- wizjonerski,
- racjonalny,
- synoptyczny,
- inkrementalny,
- liniowy,
- statyczny,
- dynamiczny,
- negocjacyjny i in.

W ogólnym ujęciu formułowanie strategii jest **procesem dopasowania potencjału instytucji** do ustalonego celu strategicznego i przypuszczalnych warunków otoczenia, czynników i środków działania w czasie objętym strategią.

Jest to przeważnie proces analityczny obejmujący:

- określenie wizji i misji instytucji;
- analizę jej zewnętrznych warunków (otoczenia);
- ocenę sytuacji wewnętrznej (zasobów i kompetencji) organizacji;
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania;
- tworzenie wariantów (alternatyw) strategii i wybór jej najkorzystniejszej postaci.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez grupę konsultingową McKinseya ustalono określony zestaw **czynników, które mają znaczny wpływ na skuteczność wdrażania strategii oraz decydują o sprawności działania instytucji**.

Do nich należą:

- **struktura** (ang. *Structure*); schemat organizacyjny i związany z nim przepływ informacji określający hierarchię oraz sposób podzielenia i łączenia zadań;
- **systemy** (ang. *Systems*); procesy i przepływy pokazujące, jak organizacja działa (np. system zaopatrzenia, procesy produkcji, system zbytu, system kontroli jakości, systemy informacyjne i in.);
- **styl** (ang. *Style*); sposób, w jaki zachowują się kierownicy;
- **pracownicy** (ang. *Staff*); działania mające na celu popieranie rozwoju personelu kierowniczego oraz kształtowanie zasadniczych wartości zespołu kierowniczego;
- **podzielane wartości** (ang. *Shared values*); system wartości uwzględniany przy ustalaniu celów strategicznych; wartości te są uznawane przez większość pracowników instytucji;
- **umiejętności** (ang. *Skills*); przeważające właściwości, zdolności i kompetencje posiadane przez instytucję.



UWAGA

Planowanie strategiczne – w ogólnym ujęciu – jest analitycznym i sformalizowanym procesem określenia celu i opracowania strategii oraz wprowadzenia jej w życie łącznie z obmyśleniem systemu kontroli strategicznej; realizuje się ono przy aktywnym udziale naczelnego kierownictwa instytucji.

Zaznaczmy, że **określenie celu i opracowanie strategii** obejmuje: sformułowanie wizji i misji, analizę i ocenę obszarów otoczenia oraz potencjału (zasobów i umiejętności) instytucji, ustalenie celu ogólnego (lub głównego kierunku działania), opracowanie kilku wariantów strategii (obmyślenie w każdym z nich sposobów i technik realizacji celu oraz niezbędnych zasobów) i wybór najkorzystniejszego z nich. **Wdrożenie zaś strategii w życie** to głównie: przełożenie strategii na odpowiednie plany operacyjne, programy działania i budżety, system kontroli strategicznej, z kolei, to w zasadzie sprawdzanie i ocena, czy strategię wdraża się zgodnie z planem i czy przynosi ona założone efekty.



UWAGA

Planowanie strategiczne pełni inne funkcje niż planowanie operacyjne.

Główne różnice między planowaniem strategicznym a operacyjnym polegają na tym, że:

1. za planowanie strategiczne jest odpowiedzialne najwyższe kierownictwo instytucji, za operacyjne – kierownictwo niższych poziomów;
2. strategiczne planowanie jest mocno uzależnione od subiektywnych systemów wartości i zapatrywań kierownictwa;
3. zasięg potencjalny alternatywnych wariantów w planowaniu strategicznym jest znacznie większy niż w planowaniu operacyjnym;
4. planowanie strategiczne cechuje wyższy poziom niepewności niż operacyjne, przy czym ryzyko trudniej poddaje się oszacowaniu;
5. planowanie strategiczne charakteryzuje dłuższy przedział czasowy niż operacyjne;
6. planowanie strategiczne odnosi się do całej instytucji i kompleksu jej zadań, podczas gdy operacyjne dotyczy decyzji wykonawczych podporządkowanych jednostek organizacyjnych;
7. plany strategiczne są opracowywane całościowo oraz mieszczą w sobie mniej szczegółów niż operacyjne.



WAŻNE

Planowanie strategiczne jest więc procesem decydowania o tym, co jest najkorzystniejsze dla przyszłości instytucji, czym się ona powinna zajmować, jakie będą jej rynki, jacy odbiorcy – klienci i w jaki sposób zapewnić sprawne funkcjonowanie oraz efektywne działanie całości organizacji, a także jej rozwój.

Planowanie strategiczne charakteryzuje się takimi cechami, jak:

- kompleksowością, to jest koniecznością jego realizacji w perspektywie całej instytucji;
- kreatywnością, to znaczy poszukiwaniem najkorzystniejszych nowatorskich rozwiązań w systemie, który obejmuje potencjał instytucji i elementy otoczenia oraz ich wzajemne relacje;

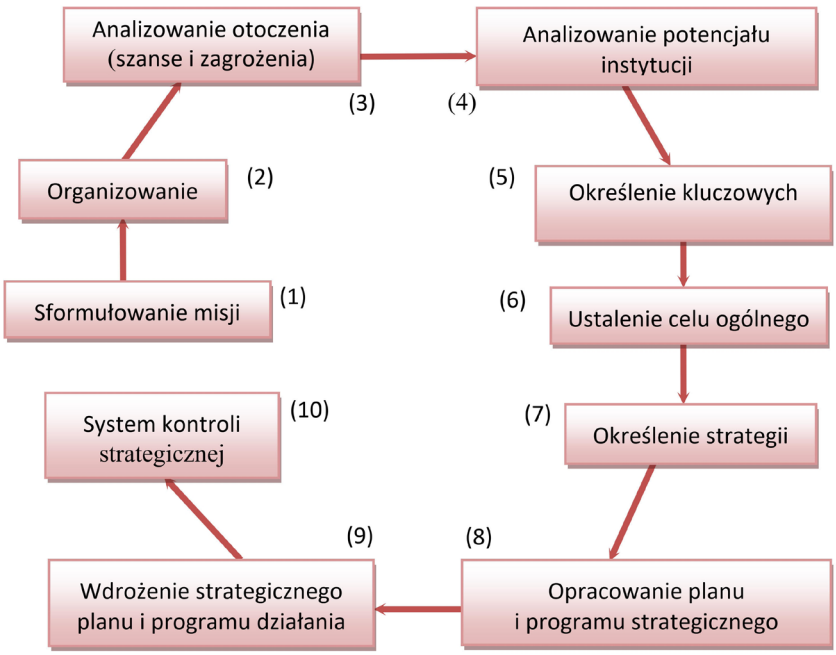
- antycypacją, to jest wyprzedzającym rozpoznaniem problemów, warunków działania, okazji i zagrożeń płynących z otoczenia oraz mocnych i słabych stron firmy/instytucji.

Planowanie strategiczne ułatwia kierownikom przewidywanie problemów zanim one powstaną i rozwiązywanie ich zanim staną się trudne i coraz bardziej komplikujące się, a także dostrzeżenie okazji ryzykownych i pewnych zagrożeń konkurencji oraz dokonanie wyboru między nimi.

Planowanie strategiczne ma w firmie do spełnienia takie zadania, jak:

- zminimalizowanie ryzyka błędnych decyzji;
- określenie przyszłych przestrzeni działania, aby zapobiec przypadkom tak zwanego przymusu rzeczowego i czasowego;
- zmniejszenie złożoności przez stabilizację sposobów działania i oczekiwań;
- koncentracja poszczególnych decyzji w obszernym planie całościowym, z uwzględnieniem czynników ograniczających działania.

Schemat 11. Etapy planowania strategicznego (pojedyncze sekwencje).



Źródło: opracowanie własne.



WAŻNE

Na ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania i sposobów jego realizacji wpływają zarówno warunki bliższego i dalszego otoczenia (stwarzające szanse lub tworzące ograniczenia bądź nawet zagrożenia), jak też sytuacja wewnętrzna społeczności lokalnej, głównie jakość i wielkość zasobów oraz umiejętności i kompetencje, co wyraża się w mocnych i słabych stronach tej społeczności (schemat 15).

Najczęściej wykorzystywaną metodą do identyfikacji oraz oceny warunków otoczenia i czynników sytuacji wewnętrznej jest analiza SWOT. Umożliwia ona określenie zewnętrznych szans oraz zagrożeń płynących z otoczenia, a także wewnętrznych atutów i słabości (mocnych i słabych stron) analizowanej społeczności lokalnej.

Zestawienie rozważanych elementów daje określoną macierz rozwiązania, a zatem i analityczną podstawę do wyodrębnienia kluczowych obszarów strategicznych i ustalenia celu strategicznego.



UWAGA

Do częstych błędów popełnianych w analizie SWOT należy mylenie mocnych stron z szansami, a zagrożeń ze słabościami oraz nieuwzględnianie ich dynamicznego charakteru.

Kluczowymi obszarami strategicznymi są różnorodne siły napędowe i okoliczności, zwłaszcza te, które mogą zaistnieć w przyszłości – ważne dla funkcjonowania i/lub rozwoju całej społeczności lokalnej. Przykładowo obszarami strategicznymi mogą być:

- produkty,
- rynki,
- konkurencyjność,
- technologia,
- zdolności produkcyjne,
- metody sprzedaży,
- kanały dystrybucji,
- surowce i materiały,
- walory środowiska naturalnego,
- korzystne położenie geograficzne,
- węzły komunikacyjne,
- odmienność etniczna,
- tradycje kulturowe,
- tradycje produkcyjne,
- bliskość miast,
- bliskość granic państwowych itp.

Jeśli nie podejmie się odpowiednich działań w stosownym czasie, w przypadku powstawania niesprzyjających okoliczności, może to zahamować rozwój społeczno-gospodarczy społeczności lokalnej. Taka sytuacja wymaga dokonania hierarchizacji działań, ustalenia ich następstwa według ważności, stałości i pilności. W identyfikacji kluczowych zagadnień strategicznych pomocny może być diagram Parety (reguła 20/80).



UWAGA

Błędem popełnianym w tym etapie jest uleganie presji rzeczy i zdarzeń pilnych nad ważnymi. Niewykorzystanie szansy dzisiaj może stać się jutro, i często staje się, zagrożeniem. By uniknąć tego błędu, należy uporządkować zagadnienia (czynniki) strategiczne według hierarchizacji obszarów strategicznych.

Po sformułowaniu strategii opracowuje się **plan strategiczny i program działania** oraz wdraża się go w życie. Na podstawie programu ramowego szczegóły strategicznego planu i konkretnego programu działania powinny być opracowywane przez małe grupy osób, angażujące inne kompetentne osoby do pomocy.

W ostatecznym opracowaniu strategicznego planu rozwoju społeczno-gospodarczego społeczności lokalnej powinno się wyeksponować:

1. główne funkcje terenu, przedmiotu działania – co? jak? z kim? dlaczego?
2. kierunki rozwoju ze wskazaniem dziedzin rozwojowych i zanikowych – dokąd?
3. rozmiary i strukturę zasobów (środków) niezbędnych do osiągnięcia celów – kim? czym? za co?
4. terminy wykonania planu – kiedy?
5. osoby i instytucje odpowiedzialne – kto?



UWAGA

Wdrożenie strategii, a ściślej planu strategicznego, oznacza stworzenie warunków organizacyjnych, technicznych i finansowych potrzebnych do realizacji celów. Potrzebne jest także stworzenie korzystnego klimatu społecznego (m.in. przez wyjaśnianie, przekonywanie, włączanie), stosowanie polityki i procedur wspierających strategię. Etap ten obejmuje również tworzenie systemu informującego o przebiegu realizacji strategii w praktyce.

Wdrażanie jej wymaga wzmożonego zaangażowania lokalnego kierownictwa i liderów grup nieformalnych potrzebnych do współudziału w sterowaniu procesem wdrażania i przezwyciężania różnorodnych oporów i innych trudności z tym związanych.

4.5. Wybrane metody i techniki analizy strategicznej

Metoda *Boston Consulting Group* (BCG)[144]**.** 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. Analiza portfelowa z zastosowaniem metody (macierzy).

BCG wiąże się:

- z obserwacją cyklu życia produktów znajdujących się na rynku;
- z określeniem, w jakiej obecnie fazie cyklu życia są nasze produkty;
- z pogrupowaniem produktów w jednorodne stadia cyklu życia;
- z naniesieniem na macierz produktów i umiejscowieniem każdego produktu w jednej z czterech możliwych kategorii;
- z przeanalizowaniem przepływów gotówkowych związanych z każdym z produktów;
- z opracowaniem strategii co do każdego produktu (inwestowanie bądź likwidacja).

Każdy z produktów instytucji musi zostać zakwalifikowany do jednej z czterech następujących kategorii[145]:

1. **dylematy** (ang. *question marks*), zwane „znakami zapytania", to produkty, które znajdują się w fazie wprowadzenia w cyklu życia

[144] 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", nr 23/2012; S. Antczak, *Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 87/2010; B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka,* Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997; B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem,* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

[145] Na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa 2007; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006; J. Stoner, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2004; A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*. PWE, Warszawa 2003; K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych,* Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2016.

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;

2. **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;

3. **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;

4. **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 12. Macierz analizy portfelowej w analizie strategicznej.

<table>
<tr><td rowspan="4">Wzrost rynku</td><td rowspan="2">wysoki</td><td>„Gwiazda”
• wysoka rentowność
• duże potrzeby finansowe</td><td>„Dylematy” (Zagadki)
• niska rentowność
• duże potrzeby finansowe</td></tr>
<tr><td rowspan="2">niski</td><td>„Dojna krowa”
• wysoka rentowność
• małe potrzeby finansowe</td><td>„Psy”
• niska rentowność
• małe potrzeby finansowe</td></tr>
<tr><td>wysoki</td><td>niski</td></tr>
<tr><td colspan="3">Względny udział w rynku</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne.

Użyteczność przeprowadzenia analizy metodą BCG dla instytucji można sformułować w postaci następujących zaleceń:

1. dodatnie przepływy gotówkowe są osiągane z „dojnych krów” i dojrzałych „gwiazd” – maksymalnie przedłużaj cykl ich życia na rynku;
2. 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;
3. dokonuj selekcji wśród „dylematów” i wycofuj z rynku te, dla których prawdopodobny zwrot z inwestowania w nie jest najmniejszy;
4. usuwaj z portfela produktów „kule u nogi”, które są nierentowne i wymagają finansowania ich innymi zyskownymi produktami.

WAŻNE

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[146]. 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 (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),
- pozycji konkurencyjnej.

Technika ta tworzy podstawy do decyzji strategicznych, wprowadza subiektywne kryteria oceny. Jest też bardziej statyczna niż dynamiczna, czyli lepiej określa obecną niż przyszłą pozycję konku-

[146] Por. m.in.: A. Ehrlich, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017; M. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem,* Difin, Warszawa 2004; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem,* PWE, Warszawa 2007; *Wykorzystanie macierzy McKinseya do budowy strategii grupy medialnej,* „Gospodarka. Rynek. Edukacja", Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja", Wrocław.

rencyjną 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, dają się sprowadzić do następujących zasadniczych grup czynności[147]:

- opisując każdą z osi układu współrzędnych – to jest atrakcyjność rynku czy pozycję konkurencyjną – należy określić, jakie szczegółowe zmienne wykorzystać (uwzględniając czynniki, cechy, kryteria) i 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;
- 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.

147 Na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2003; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006; J. Stoner, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2004; 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 zbiorowa STRATEGOR, PWE, Warszawa 2007.

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 jednak, 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.

Na przykład **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.

Natomiast **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.

UWAGA

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:

- za wagi przyjmuje się liczby naturalne z dowolnego przedziału, najczęściej jednak z przedziału <1, 5>,
- 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,
- 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 przez 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.

UWAGA

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.

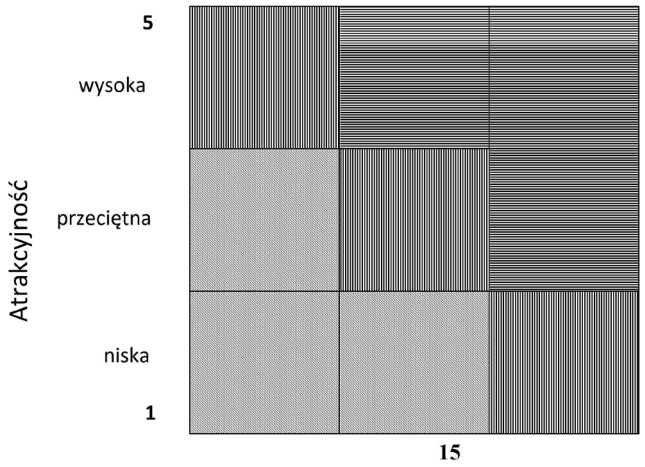
Aby nanieść schemat 9 pól na układ współrzędnych, a tym samym stwierdzić, w którym z pól znajdzie się każdy analizowany obiekt (punkt), trzeba wykonać dwie grupy czynności, mianowicie:

- określić przestrzeń zmienności
- oraz dokonać jej podziału.

Punkt przedstawiający graficznie analizowany obiekt w układzie współrzędnych zajmuje określone miejsce, na płaszczyźnie 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”) tworzy przedział zmienności. W tak wyznaczonym przedziale liczbowym znajdą się współrzędne wszystkich analizowanych obiektów.

Schemat 13. 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 określenia 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.



UWAGA

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, 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, a także 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 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[148].

[148] Por. m.in.: P. Brzustewicz, *Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu,* „Marketing i Rynek", nr 12/2013; G.S. Day, The product life cycle: analysis and applications issues, „The Journal of Marketing", nr 3/199=81, 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", nr 1898/2013; R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe,* PWN, Warszawa 2001; Ph. Kotler, *Marketing. Analizowanie, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2004, s. 335; S. Klepper, Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. The American economic review, nr 1/2007 s. 562–583; K. Woźniak, *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.



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. Wprowadzając nowy produkt, można ustalić wysoki lub niski poziom każdej ze zmiennych marketingowych, takich jak:

- cena,
- promocja,
- dystrybucja,
- 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:

1. **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;

2. **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;

3. **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;

4. **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 wysoka 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:

1. **dojrzałość wzrostowa** – jest to pierwszy podokres, w którym tempo wzrostu sprzedaży zaczyna spadać;
2. **stabilna dojrzałość** – następuje nasycenie rynku, sprzedaż ulega spłaszczeniu;
3. **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 przez wskaźnik częstotliwości korzystania z produktu na użytkownika).

Liczbę klientów danej marki produktu można zwiększać trzema sposobami:

1. zdobyć uznanie tych, którzy dotychczas nie stosowali produktu;
2. wejść na nowe segmenty rynku;
3. zdobyć klientów firm konkurencyjnych.

Sprzedaż można także zwiększyć, przekonując obecnych użytkowników produktów danej marki do intensyfikacji swoich rocznych zakupów, dzięki następującym strategiom:

1. zwiększenie częstości użycia;
2. zwiększone jednorazowe użycie;
3. nowe i bardziej zróżnicowane zastosowanie.

Modyfikacja produktu – stymulacja sprzedaży może być osiągnięta dzięki modyfikacji cech produktu za pomocą następujących strategii:

1. strategia poprawy jakości;
2. strategia doskonalenia cech;
3. strategia poprawy stylu.

Modyfikacja marketingu mix – sprzedaż danego produktu można zwiększyć również przez modyfikację jednego lub kilku elementów marketingu mix, do których należą:

1. cena (obniżenie, rabaty, raty, in.);
2. dystrybucja (nowe kanały);
3. promocja (sposób przekazu, wykorzystanie różnych instrumentów promocji mix);
4. usługi (rozszerzenie).

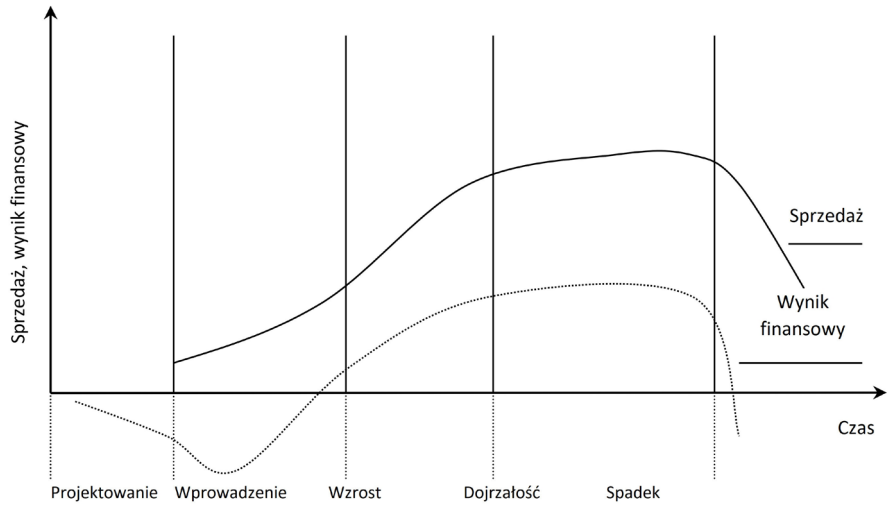
Faza spadku to okres znacznego **zmniejszenia sprzedaży i zysku**. Sprzedaż maleje z różnych powodów, do których należą:

- 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 co pozostają, zmniejszają liczbę oferowanych produktów.

Schemat 14. Dynamika sprzedaży i wyniku finansowego w cyklu życia produktu.



Źródło: opracowanie własne.

Aby postępować odpowiednio ze starzejącymi się produktami, instytucja musi podejmować liczne zadania i trudne decyzje:

- identyfikacja słabych produktów;
- określenie strategii marketingowej;
- decyzja o rezygnacji z produktu.

UWAGA

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.

Cykl życia technologii. Metoda cyklu życia produktu jest stosowana także do badań czasu życia technologii. Jest to jedno z narzędzi badań **zdolności konkurencyjnej instytucji w zakresie technologii**. Wartość konkurencyjną technologii mierzy się jej innowacyjnością, „czystością" (ekologiczną) i mistrzostwem zastosowania.

Ze względu na wartość konkurencyjną wyróżnia się często następujące typy technologii[149]:

- **technologie bazowe**, powszechnie stosowane, łatwo dostępne, o niewielkiej wartości konkurencyjnej;
- **technologie kluczowe**, tworzące bazę konkurencyjności produktów; doskonałe ich opanowanie jest podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu; są pod szczególną ochroną przed konkurencją;
- **technologie eksperymentalne**, o relatywnie niewielkim oddziaływaniu, mają określony, przyszłościowy potencjał przekształcenia się w technologie kluczowe; są także pod szczególną ochroną przed konkurencją.

[149] Na podstawie: E. Abrahamson, Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, „Academy of Management Review", 16(3)/1991, s. 586–612; E. Abrahamson, Management fashion, „Academy of Management Review", 21(1)/1996, s. 254–285; 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.

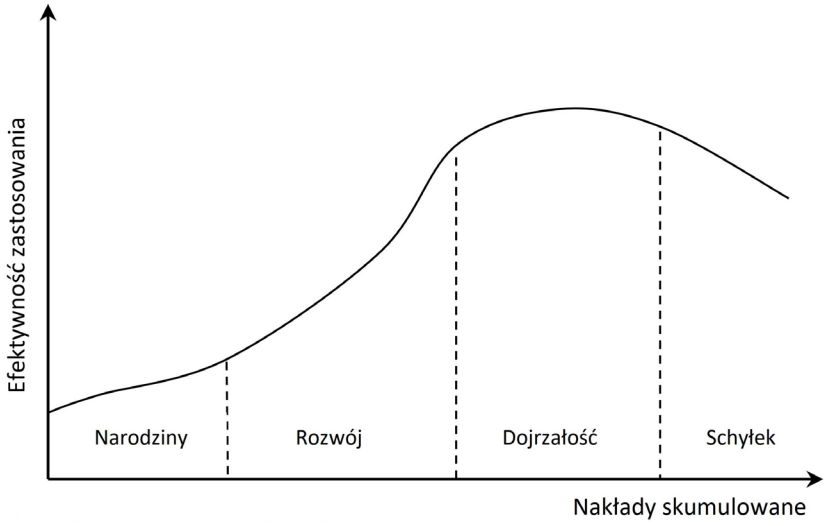
WAŻNE

Mocną pozycję konkurencyjną na rynku ma instytucja stosująca technologię kluczową, umożliwiającą wytwarzanie produktów o wysokiej jakości i względnie niskich kosztach jednostkowych.

Stosowanie także technologii eksperymentalnych sprzyja osiąganiu przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Warunkiem koniecznym do oceny faktycznej wartości określonej technologii jest stwierdzenie istniejącej fazy cyklu jej życia.

Fazy cyklu życia technologii są w zasadzie tożsame z fazami cyklu życia produktu.

Schemat 15. Cykl życia technologii.



Źródło: opracowanie własne.

Metoda analizy SWOT[150]**.** 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).



WAŻNE

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.

[150] Na podstawie: P. Cabała, M. Sołtysik, K. Woźniak, *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", 10 (4)/2007; R. G. Dyson, Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European journal of operational research, 152(3)/2004, 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, 26(2)/1999, 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, 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", nr 14/2008; 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", nr 2/2007.

UWAGA

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 instytucja może kształtować, odpowiednio dla swoich potrzeb, a które tylko uwzględniać (nie ma bowiem na nie wpływu) podczas budowy strategii.

Istota zatem metody SWOT polega 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:

1. **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 między innymi przez wprowadzanie na rynek nowych produktów, rozwinięcie produkcji zespołów i części, zwiększenie inwestowania w określoną dziedzinę, intensywne penetrowanie rynku, rozszerzenie działalności na skalę międzynaro-

dową 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;

2. **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 (eliminacja 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;

3. **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;

4. **model strategii mini-mini** (układ WT – *Weaknesses-Threats*) – model taki odnosi się do instytucji, której potencjał zmian jest nie-

wielki 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).**



UWAGA

Metoda (analiza) SWOT pozwala na opracowanie unikalnej 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 jej 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.

4.6. Biznesplan w planowaniu i rozwoju własnego biznesu

Biznesplan jest kompleksowym, długoterminowym dokumentem planistycznym, związanym z działalnością globalną przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest wskazanie celów oraz sposobów i środków do ich osiągnięcia[151].



WAŻNE

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 wcześniej założeń.

[151] 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 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.

UWAGA

Biznesplan 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 biznesplanu:

- projektu inwestycyjnego,
- przedsiębiorstwa (małego i dużego).

Natomiast ze względu na rodzaj zastosowania wyróżniamy:

- biznesplan strategiczny,
- naprawczy,
- 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 posiada jednak aspekt zarówno retrospektywny, tj. badanie przeszłości, jak i prospektywny, czyli prognozę przyszłości.

Funkcje biznesplanu

1. **Funkcja wewnętrzna** – odpowiada za sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Skierowana jest głównie do zarządu firmy i właściciela, ale także do pracowników, udziałowców, komisji rewizyjnej i rady nadzorczej. Umożliwia odpowiednie planowanie, rozwój i modernizację firmy. Ponadto ukazuje zmiany, jakie firma będzie musiała przejść w przyszłości.
2. **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 zarządzaniem 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[152]. Pozwala odpowiedzieć na szereg pytań dotyczących **zasadności podejmowanych w przyszłości decyzji biznesowych**. Inwestowanie kapitału wiąże się z ryzykiem.

Rzetelnie nakreślony plan strategii działania pozwala **zminimalizować to ryzyko inwestorom** oraz sprawdzić, czy wybrany model rozwoju firmy może dać zadowalające efekty, tzn. prowadzić do realizacji zamierzonego celu strategicznego[153]. Na podstawie planu przedsiębiorca może ocenić czy zaproponowane metody skutecznie realizują zamierzone przedsięwzięcie gospodarcze lub patrząc z pespektywy całego przedsiębiorstwa, zamierzony rozwój firmy.

Jeśli brać pod uwagę tylko kwestie odnoszące się do **źródeł finansowania działalności gospodarczej czy planów inwestycyjnych**, to mówi się o wąskim znaczeniu biznesplanu[154]. W szerokim ujęciu dotyczy nie przedsięwzięć gospodarczych a planu funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości[155].

---

152 A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan,* CeDeWu, Warszawa 2013, s. 20– 21.

153 M.S. Mulak, *Jak opracować business plan*, M&A Communications Polska; Londres : M&A Communications, Lublin 1995, s. 12.

154 M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan. Standardy i praktyka*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 30.

155 A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie*…, op. cit., s. 20.

Cechy, istota i cele biznesplanu



WAŻNE

Dokument, na podstawie którego podejmowane będą decyzje dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem, musi być wiarygodny. Jest to podstawowa cecha, która musi być spełniona, aby plan został zaakceptowany przez menedżerów, właścicieli czy instytucje wspomagające finansowanie danego projektu gospodarczego.

Pomysł nakreślony w planie powinien zawierać **sposoby, które skutecznie doprowadzą do jego realizacji**, określać wielkość potrzebnego kapitału, ramy czasowe oraz spodziewaną stopę zwrotu[156]. Każde przedsięwzięcie czy przedsiębiorstwo ma swoje słabe strony, które należy minimalizować. Wiarygodny plan zawiera planowane działania w celu ich eliminacji. Ważnym elementem jest również zdolność firmy do realizacji nakreślonego planu



WAŻNE

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[157].

[156] https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/wiadomości/strategiczne-aspekty-biznes-planu [dostęp: 10.04.2019].

[157] J. Kowalczyk, [w:] Biznesplan, red. J. Kowalczyk, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2010, s. 32.

Każdy taki plan tworzony jest pod konkretne potrzeby przedsięwzięcia gospodarczego, jest częścią integralną strategicznych planów rozwoju przedsiębiorstwa. Dobrze opracowany i zrealizowany biznesplan może być wydarzeniem przełomowym w życiu firmy, jednakże nie musi się powtarzać cyklicznie. Obejmuje okres odnoszący się do przewidywanej pełnej jego realizacji, zazwyczaj od kilku miesięcy do kilku lat.



WAŻNE

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 spójność[158].



WAŻNE

Celowość opracowywania biznesplanu jest cechą, która określa, jakie środki zostaną użyte do zrealizowania zamierzonego celu.

Planowanie pozwala łatwiej dobierać środki do danej sytuacji, w której znalazło się przedsiębiorstwo. Ogranicza strach przed podej-

[158] A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik*, Jak solidnie…,* op. cit., s. 24.

mowaniem decyzji, ponieważ wynikają one z analiz, prognoz, pozwala w łatwiejszy sposób dostrzec zagrożenia, ale również szanse[159]. 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.



UWAGA

Biznesplan jest dokumentem, który będzie wykorzystywany do podejmowania decyzji na przestrzeni kilku miesięcy lub kilku przyszłych lat.

Postawione w nim założenia nie mogą być sztywne ponieważ sytuacja na rynku jest dynamiczna i zmienna. Wielkości zawarte w planie to dane historyczne, prognozy rynkowe, analizy. Nie jest możliwe podanie faktycznych danych z przyszłości lecz jedynie estymacja tych wielkości.

Dlatego elastyczność to cecha, która właściwie wymusza takie określenie danych zawartych w planie, które daje kilka możliwych scenariuszy działania[160]. Możność wyboru jednej z kilku strategii daje możliwość uniknięcia niepotrzebnego ryzyka ponoszenia kosztów, co może przełożyć się na większy zysk i stabilność firmy.

Na podstawie wszystkich dostępnych danych opracowany zostaje plan, który z największym prawdopodobieństwem powinien wystąpić w przyszłości[161]. **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.

159 https//www.finanse21.pl/cechy- i –funkcje-biznes-planu.html
160 J. Kowalczyk, [w:] Biznesplan…, op. cit., s. 33.
161 A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie*…, op. cit., s. 29.

Analiza wszystkich przypadków daje **obraz realności** biznesplanu. Sporządzenie tylko jednej wersji może budzić brak zaufania u inwestorów co do wiarygodności założeń. Posiadanie kilku wariantów na etapie projektowania biznesplanu pozwala niejednokrotnie zaniechać 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 obszernym ilościowo, może zniechęcić decydentów do przeanalizowania planu niezależnie od realności jego założeń[162].

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 przeanalizować te informacje, które są ważne dla czytającego. Istotne jest, aby w prosty i czytelny sposób przekazać 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[163].

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, a odnoszących się do reorganizacji, modernizacji działów odpowiedzialnych za sprzedaż, marketing czy zarządzanie[164].

Im wyższy stopień skomplikowania przedsięwzięcia, oraz długi

[162] J. Kowalczyk, [w:] *Biznesplan*…, op. cit., s. 34.
[163] https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/wiadomości/strategiczne-aspekty-biznes-planu [dostęp: 10.04.2019].
[164] http//bizness24.blogspot.com/2008/12/istota-biznesplanu.html [dostęp: 11.04.2019].

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.



UWAGA

Określenie celu bądź celów jest najważniejszą rzeczą i punktem wyjścia każdego biznesplanu. Mogą one dotyczyć nowego przedsięwzięcia, strategii marketingowej, pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania, oraz wielu innych celów.

W zależności od adresatów, do których kierowany jest biznesplan, można sklasyfikować cele jako wewnętrzne lub zewnętrzne[165]. Biorąc pod uwagę okres, na jaki przygotowywany jest plan, cele mogą być operacyjne, taktyczne bądź strategiczne.

W dłuższej perspektywie budowa nowych linii technologicznych, produkcyjnych, wejście na nowe rynki zbytu, umocnienie pozycji rynkowej są działaniami rozwojowymi przedsiębiorstwa. W krótkim okresie cele operacyjne mogą dotyczyć uzyskania finansowania bieżących procesów produkcyjnych, osiągnięcia jak największej produkcji przy jak najniższych kosztach, maksymalizacji przychodów ze sprzedaży[166].

Cele taktyczne to średnioterminowe, odnoszą się do działań marketingowych, poszukiwania nowych kanałów dystrybucji, poprawy jakości zarządzania.

W prawidłowym sformułowaniu celów pomaga **zasada SMART**. Koncepcja ta dotyczy **planowania i zarządzania projektami**. Po-

[165] M. Ciechan-Kujawa, Biznesplan. Standardy…, op. cit., s. 32.

[166] http//istotabiznesplanu.blogspot-com/2011/04/cele-biznesu_10.html [dostęp: 14.04.2019].

zwala przeanalizować i sprecyzować cele, które będą realizowane w przyszłości. Po raz pierwszy zaproponował tę zasadę George T. Doran w 1981 roku w artykule *There`s a S.M.A.R.T. way to write management`s goalsand objectives* dla magazynu „Manegement Review”[167].

Tabela 10. 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

UWAGA

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.

167

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.

Konstrukcja biznesplanu i jego elementy funkcjonalne

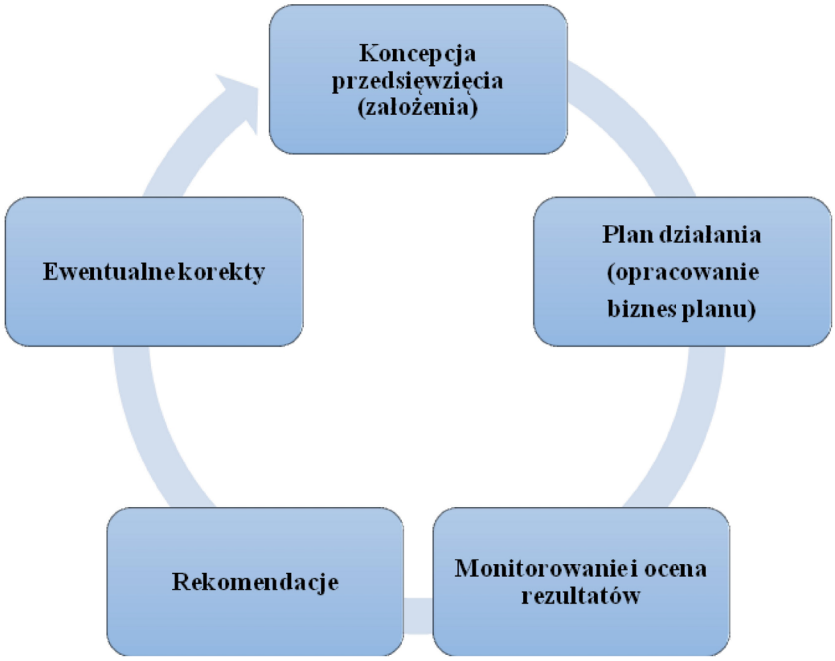
Każdy biznesplan **zbudowany jest według prostego schematu**. Ewentualne różnice są związane przede wszystkim ze skalą przedsięwzięcia i stopniem szczegółowości.

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 16. Proces tworzenia biznesplanu.



Źródło: Skrzypek J., Biznesplan. Model najlepszych praktyk , POLTEXT, Warszawa 2009, s. 26.

WAŻNE

Punktem wyjścia jest szczegółowe sformułowanie potrzeb nie tylko przedsiębiorcy, ale również pozostałych interesariuszy związanych z projektem. Na podstawie tego powinien powstać fundament biznesplanu, czyli koncepcja przedsięwzięcia. Po wstępnym określeniu zakresu działania należy przejść do stworzenia planu działania (biznesplanu).

Autor jest zobowiązany dostosować się do wymogów inwestora np. uwzględniając konkretne wskaźniki finansowe. Aby móc ocenić zgodność osiąganych rezultatów z zamierzonymi celami należy stale monitorować założony plan.

Kolejno należy sformułować rekomendacje i rozważyć potencjalne korekty. Tworzenie biznesplanu wiąże się z posiadaniem dużego zasobu wiedzy w zakresie nauk ekonomicznych, sprawności w działaniach analitycznych oraz precyzji ich wykonania.

Cele i zakres działania firmy. 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 będą 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, tj.:

- **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.

$$PPS_t = PR_t \times UR_t \qquad (1.1)$$

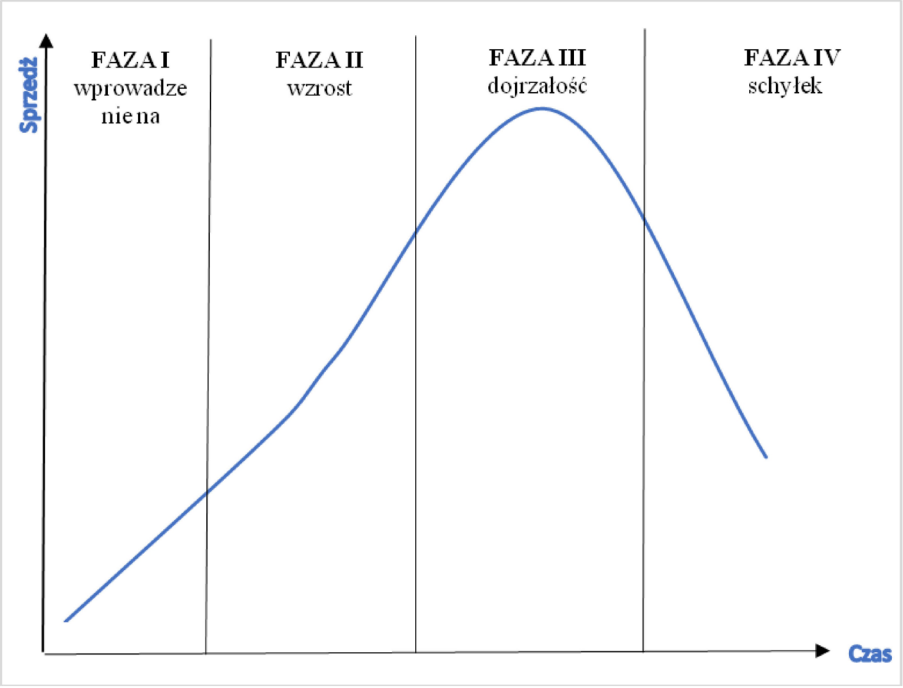
PPS – prognozowany poziom sprzedaży,
PR – pojemność rynku,
UR – udział w rynku (%),
t – czas.

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. PLC – *Produkt Life Cycle*) jest narzędziem charakteryzującym tendencje rozwojowe sprzedaży konkretnego produktu[168].

[168] A. Szajkowska, *Zaplanuj swój sukces! Biznesplan na start*, op. cit.., s. 82.

Schemat 17. 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 najwyższą 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 opierając się na **analizie dynamiki sprzedaży**. Oczywiste jest, że każdy produkt, usługa lub towar różnią się od siebie 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 reakcji na zmiany wartości zmiennych, takich jak np. jakość, serwis, cena, moda, które na nią wpływa-

ją[169]. Chcąc zidentyfikować kierunek i siłę tego oddziaływania należy posłużyć się pojęciem elastyczności poziomu sprzedaży względem wybranej zmiennej (1.2):

$$ES_x = \frac{(NPS - DPS) \times DP_x}{DPS \times (NP_x - DP_x)} \times 100 \qquad (1.2)$$

ES_x – współczynnik elastyczności sprzedaży względem zmiennej *x* (w %),
NPS – nowy poziom sprzedaży,
DPS – dotychczasowy poziom sprzedaży,
NP_x – poziom zmiennej *x*,
DP_x – dotychczasowy poziom zmiennej *x*.

Obliczenie współczynnika elastyczności sprzedaży względem zmiennej *x* 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 dużo konkurencji i w tym przypadku stosuje się wzór na tempo wzrostu sprzedaży (1.3):

[169] W. Samuelson, S. Marks*, Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.

$$TWS_t = \frac{(PPS_t - PPS_{t-1})}{PPS_{t-1}} \times 100 \qquad (1.3)$$

TWS_t – tempo wzrostu sprzedaży,
TWS – tempo wzrostu sprzedaży w stosunku do okresu poprzedniego (w %),
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 to pewnego rodzaju wizytówka 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 o „narzut", czyli pewną ustaloną kwotę (np. 10% kwoty wytworzenia).

PRZYKŁAD:

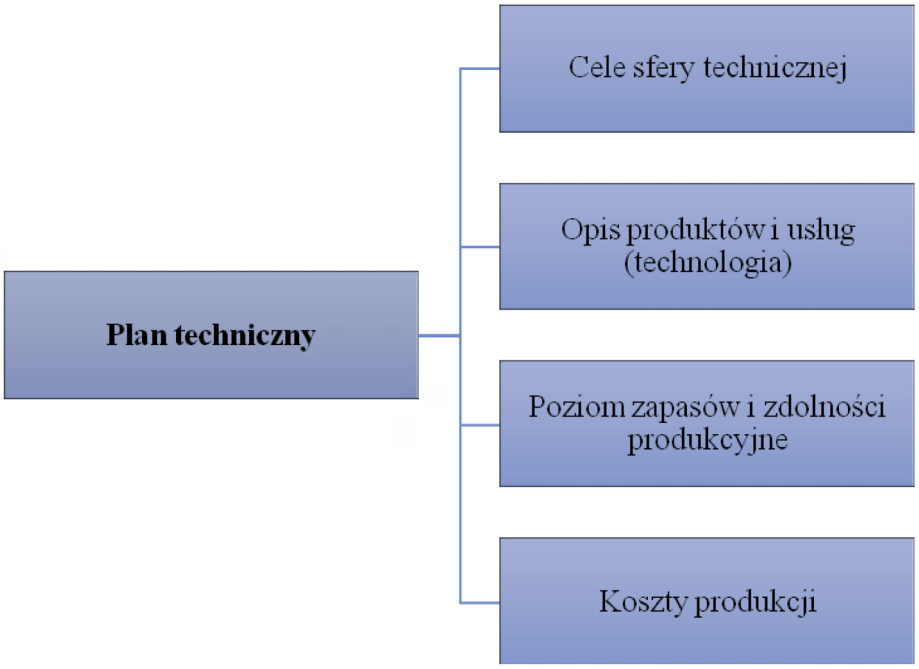
Jednostkowy koszt wytworzenia produktu – 53 zł
Narzut w wysokości 15% – 7,95 zł
Cena dla konsumenta – 53 + 7,95 = 60,95 zł.
Z perspektywy wewnętrznej często używana jest też odwrotność modelu „koszt + narzut", czyli marża zysku. Obliczana jest jako procent od sprzedaży. Przykładowo przy cenie 65 zł i 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 godzinową pensję, są szczególnie opłacalne 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 18. 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 powinny zostać opisane 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 osiągnięcie planowanego poziomu. Warto w tym celu zastosować wzór (1.4):

$$PPP_t = min(ZP_t; PPS_t + PPZ_t) \quad (1.4)$$

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 uwadze 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[170] pełni jedną z fundamentalnych funkcji odnośnie pozycji i funkcjonowania firmy na rynku. Struktura produktu zawiera trzy poziomy. **Pierwszy z nich to rdzeń**, czyli korzyść, której

[170] A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Biznesplan po polsku*, wydanie III, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 101.

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 na przychody firmy[171]. Cenę ustala się na podstawie rachunku kosztów, metody popytowej oraz analizy rynku (poprzez badanie bieżącego popytu i podaży oraz oczekiwań konsumentów i działań konkurencji)[172].

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 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 klientów, dzięki czemu cena odgrywa drugoplanową rolę.

[171] K. Marecki, M. Wielocha, *Biznesplan*. *Elementy planowania działalności rozwojowej,* Oficyna Wydawnicza Głównej Szkoły Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 98.

[172] M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan. Standardy i praktyka*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności – Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 89.

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 udziałem w wystawach handlowych.

Należy również przedstawić koszty wynikające z działań marketingowych, 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 11: *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*, wydanie II, 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 ochronę środowiska.

Plan finansowy jest fundamentalną częścią biznesplanu. Przedstawia plany rozwojowe firmy, wynikające z wybranej wcześniej stra-

tegii[173]. Podstawowe **zadania planu finansowego** potrzebne do wskazania planowanych zysków to:

- szczegółowe i dokładne określenie wielkości produkcji, cen, kosztów, sprzedaży,
- stworzenie prognoz finansowych uwzględniając przyjęte założenia oraz historyczne dane 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 działalność gospodarczą. Dotyczą one między innymi 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.

[173] K. Marecki, M. Wielocha, *Biznesplan. Elementy planowania działalności rozwojowej,* SGH, Warszawa 2008, s. 98.

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 w skład załączników mogą wchodzić następujące dokumenty[174]:

- statut przedsiębiorstwa,
- notarialne duplikaty dokumentów firmowych,
- 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.

[174] http://www.biznes-firma.pl/zalaczniki-do-biznesplanu/17167 [dostęp: 25.03.2020 r.]

4.7. Pytania testowe i zagadnienia opisowe

1. 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.

2. 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.

3. Struktura biznesplanu. Plan finansowy obejmuje:

a) samodzielny element biznesplanu będący przejrzystym, przekonującym i zwięzłym,
b) część biznesplanu poświęcona organizacji firmy,
c) szczegółowy rozkład wdrożeń,
d) opis planu finansowego opartego na założeniach firmy.

4. 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.



5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. Wskaż zdanie prawdziwe:

a) biznesplan przygotowywany jest wyłącznie, gdy przedsiębiorca ubiega się o zewnętrzne źródła finansowania,
b) biznesplan przygotowywany jest tylko dla nowo tworzonych firm,
c) biznesplan powinien przedstawiać wyłącznie scenariusze, w których przedsiębiorstwo osiągnie zysk,
d) biznesplan nie powinien zawierać wyłącznie analizy finansowej.

9. 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.

10. Proces podejmowania decyzji składa się z następujących faz:

a) rozpoznanie > projektowanie > wybór,
b) analiza > planowanie > wdrożenie,
c) diagnoza > wybór > realizacja > kontrola odchyleń,
d) identyfikacja problemu > eliminacja barier decyzyjnych > formułowanie rozwiązań.

11. 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 ryzyk działalności przedsiębiorstwa.

12. W grupie elementów klasycznego marketingu mix nie ma:

a) ceny,
b) produktu,
c) promocji,
d) ludzi.

13. Do klasycznych składników analizy PEST nie zalicza się otoczenia:

a) społeczno-kulturowego,
b) środowiskowego,
c) technologicznego,
d) ekonomicznego.

14. W analizie SWOT dobra opinia o przedsiębiorstwie wśród klientów znajdzie się w polu:

a) szanse,
b) zagrożenia,
c) mocne strony,
d) słabe strony.

15. 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.

16. Podstawowe funkcje zarządzania to:

a) prognozowanie, planowanie, formułowanie strategii, organizowanie i motywowanie,
b) wyznaczanie celów, rozpoznawanie warunków i środków niezbędnych do ich osiągnięcia, przygotowanie warunków i środków niezbędnych do realizacji planu, realizacja zadań i kontrola,
c) planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie,
d) tworzenie misji, planów strategicznych, procedur, reguł, budżetów i harmonogramów.

17. Procesy, których głównym celem jest określenie strategii, to procesy:

a) poboczne,
b) podstawowe,
c) pomocnicze,
d) zarządzania.



18. Które stwierdzenie dotyczące biznesplanu jest nieprawdziwe?

a) biznesplan jest dokumentem, który zawiera opis realizacji pomysłu biznesowego, ocenę zagrożeń oraz ocenę finansową,
b) biznesplan może uwzględniać wiele wariantów realizacji pomysłu biznesowego,
c) każdy biznesplan jest przedstawiany do oceny bankom lub innym instytucjom finansującym,
d) struktura biznesplanu powinna być dostosowana do specyfiki pomysłu.

19. O kim mowa? Wspierają przedsiębiorstwo w procesie dystrybucji oraz świadczą na jego rzecz usługi.

a) nabywcy,
b) dostawcy,
c) pośrednicy,
d) konkurenci.

20. O jakiej orientacji biznesowej mowa? Koncentruje uwagę na badaniach popytu i dostosowuje produkt do potrzeb nabywców.

a) orientacja sprzedażowa,
b) orientacja marketingowa,
c) orientacja prospołeczna,
d) orientacja produktowa.

Zagadnienia opisowe



1. Przedstaw sposoby oceny pozycji rynkowej firmy.

2. Jakimi metodami i narzędziami przeprowadzamy analizę trategiczną firmy?

3. Przedstaw wady i zalety metody ADL.

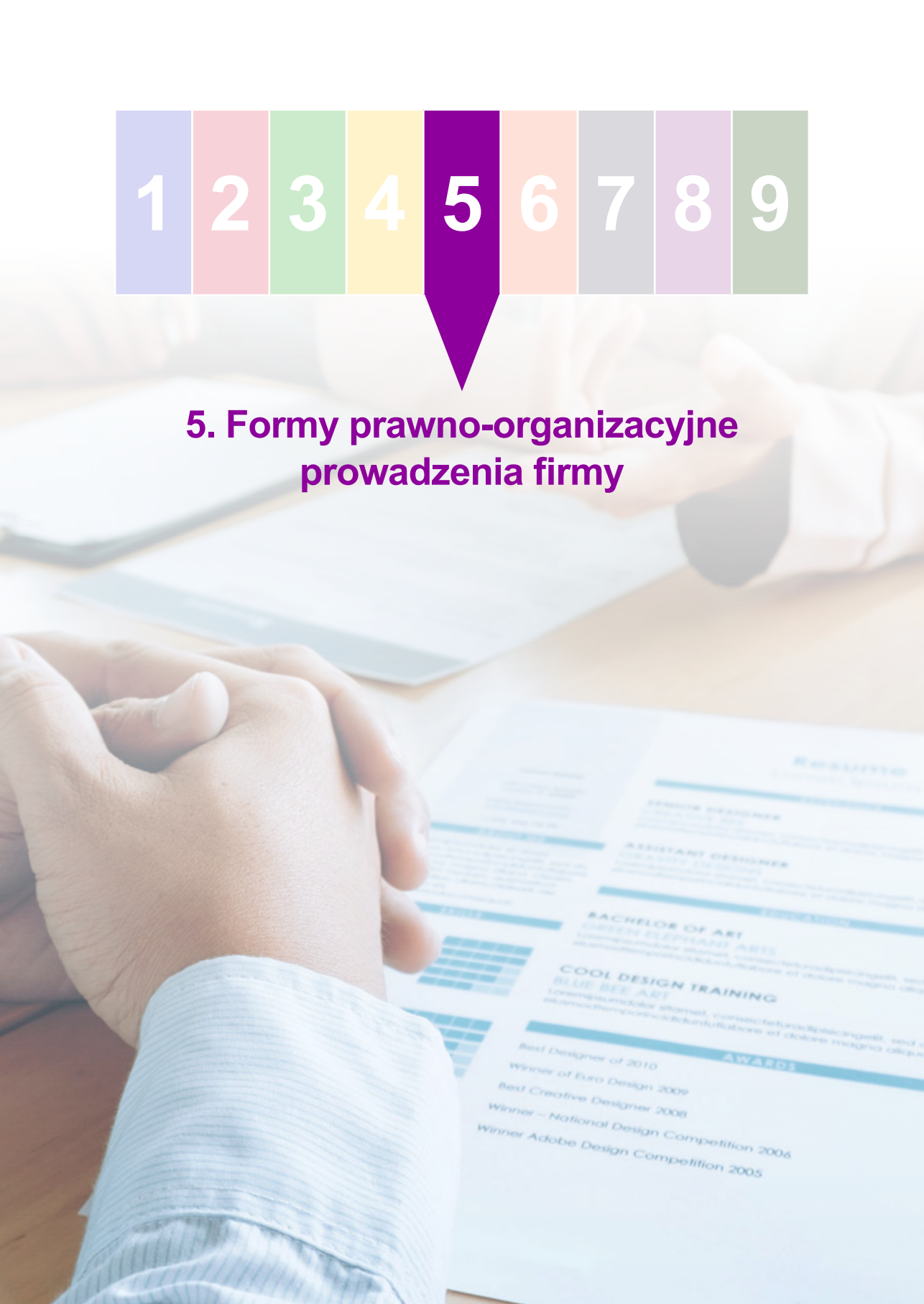


4. W jaki sposób opracowujemy strategię firmy.

5. Przedstaw elementy składowe biznes–planu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Formy prawno-organizacyjne prowadzenia firmy



5.1. Przedsiębiorca jednoosobowy i spółki osobowe

Jednoosobową działalność gospodarczą prowadzą osoby fizyczne we własnym imieniu i na własny rachunek. Zakładając taki rodzaj działalności zadaniem przedsiębiorcy jest nazwanie firmy, z tym że nazwa ta powinna zawierać imię i nazwisko przedsiębiorcy. Elementem dodatkowym może być włączenie innego oznaczenia[175]. Jest to najprostsza forma działalności gospodarczej osoby fizycznej.

Tabela 12. Ogólne cechy jednoosobowej działalności gospodarczej

Cele założenia	**Założyciele (wspólnicy)**	**Osobowość prawna**	**Akt założycielski**	**Minimalny kapitał zakładowy**
Dowolne przedsięwzięcie gospodarcze	Osoba fizyczna – właściciel	Nie ma osobowości prawnej	Nie jest wymagany	Nie jest to określone przez prawo
Organy	**Reprezentowanie**	**Podział zysku**	**Odpowiedzialność**	
Brak	Właściciel	Cały wypracowany zysk dla właściciela	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.

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

Tabela 13. 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.

UWAGA

Przedsiębiorstwo jednoosobowe stanowi jedną z bardziej licznych grup firm, które działają przede wszystkim w takich gałęziach gospodarki, jak: handel, usługi, rolnictwo, drobna produkcja[176].

Do spółek osobowych zalicza się:

- **spółkę jawną,**
- **spółkę partnerską,**
- **spółkę komandytową,**
- **spółkę komandytowo-akcyjną**.

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

Kodeks spółek handlowych[177] (k.s.h.) nie odnosi się wprost do statusu spółek osobowych przed rejestracją. Zgodnie z jednym z najpopularniejszych stanowisk – w takiej sytuacji – **spółka osobowa przed rejestracją nie ma osobowości prawnej**. Nie może więc nabywać praw i zaciągać zobowiązań w swoim imieniu. Wydaje się to być jedyną słuszną interpretacją wobec jednoznacznej dyspozycji art. 25 § 1, art. 94, 109 § 1, art. 134 § 1 k.s.h., które stanowią, że zarówno spółka jawna, partnerska, komandytowa, jak i komandytowo-akcyjna powstają dopiero z chwilą wpisu do rejestru i dopiero wtedy uzyskują status osoby prawnej.

Inne zdanie prezentuje Janusz Szwaja twierdzący, że do spółki w organizacji należy stosować przepisy o spółce docelowej w drodze analogii do spółki kapitałowej w organizacji (art. 11 § 2 k.s.h.), chyba że stosowanie takie byłoby niezgodne z naturą stosunku prawnego spółki w organizacji[178]. Podobnie twierdzi Andrzej Herbet, który wyodrębnia tę formę ustrojową jako spółkę osobową w organizacji (w trakcie tworzenia) czyniąc to również w oparciu o analogię z art. 11 § 2 k.s.h.[179].

Charakterystyczną cechą spółki osobowej jest osobista więź między wspólnikami, którzy przez osobiste zaangażowanie prowadzą przedsiębiorstwo pod własną firmą. Spółka osobowa pod względem zarówno organizacyjnym, jak i majątkowym stanowi jednak byt odrębny od wspólników – jako jednostka organizacyjna posiadająca zdolność prawną, czyli **zdolność do nabywania we własnym imieniu praw, w tym praw rzeczowych (np. prawa własności) oraz zaciągania zobowiązań.**

Spółki osobowe posiadają także **zdolność sądową i zdolność procesową**, czyli mogą występować w procesie sądowym jako strona, pozywać oraz być pozywane. Jednocześnie spółki osobowe prawa handlowego należą do tzw. **ułomnych osób prawnych**, czyli jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej.

---

177 Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz. U. z 2019 r., poz. 505).

178 J. Szwaja, [w]: *Kodeks spółek handlowych. Komentarz,* tom 1, red. S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, Wolters Kluwer, Warszawa 2006, s. 725.

179 A. Herbet, *Spółka komandytowa według kodeksu spółek handlowych. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 88.

Na co dzień trudno wyznaczyć różnicę między osobą prawną a ułomną osobą prawną, do najistotniejszych różnic, dostrzegalnych w ich funkcjonowaniu i organizacji, należy zaliczyć **subsydiarną odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki w wypadku jej niewypłacalności** oraz **brak organów spółek osobowych** (poza wyjątkami przewidzianymi w wypadku spółki komandytowej i komandytowo-akcyjnej).

Wymienioną wcześniej **osobistą odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki**, która występuje pomimo posiadania przez nią zdolności prawnej, można uznać za jej podstawową wadę. Zgodnie z art. 31 § 1 k.s.h., wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika, w przypadku gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna. Jest to wyrazem uregulowanej w k.s.h. zasady, że **wspólnik spółki osobowej, odpowiadający za jej zobowiązania całym swoim majątkiem**, ponosi odpowiedzialność subsydiarną, co oznacza, że gdy egzekucja długu z majątku spółki jest bezskuteczna, możliwe jest ściągnięcie wierzytelności z majątku wspólnika, który odpowiada za zobowiązania spółki solidarnie z pozostałymi wspólnikami. Jest to w takim razie odpowiedzialność wtórna wobec pierwotnej odpowiedzialności samej spółki[180].

Spółki osobowe działają pod własną firmą. Wspólnicy spółki osobowej, tak samo zresztą jak wspólnicy spółki kapitałowej, zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu poprzez wniesienie wkładów oraz, jeżeli umowa (statut) tak stanowi, poprzez współdziałanie w inny sposób.

Przepisy dotyczące spółki jawnej stosuje się odpowiednio do spółki partnerskiej i komandytowej oraz, w ograniczonym zakresie w wypadku spółki komandytowo-akcyjnej, stąd też spółka jawna traktowana jest jako **wzorcowa spółka osobowa**. Kodeks spółek handlowych określa spółkę jawną w art. 22 jako spółkę osobową, która **prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą, a nie jest inną spółką handlową**. Instytucja firmy spółki jawnej została uregulowana w przepisach art. 43^1–43^3 i 43^5–43^{10} k.c. oraz w przepisach k.s.h., przy czym to właśnie art. 43 z 5 dookreśla, że firmą osoby prawnej

[180] B. Borowy, *Art. 31 k.s.h.*, [w]: *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, red. Z. Jara, wyd. 18, 2018, Beck online Komentarze; www.legalis.pl

jest jej nazwa, zaś zgodnie z art. 24 § 1 k.s.h. firma spółki jawnej powinna zawierać nazwiska lub firmy (nazwy) wszystkich wspólników albo nazwisko albo firmę (nazwę) jednego albo kilku wspólników oraz dodatkowe oznaczenie „spółka jawna"'.

Niezbędnym elementem powstania spółki jawnej jest zawarcie między wspólnikami umowy spółki jawnej, zgodnie z art. 23 k.s.h., co jest pierwotnym i podstawowym sposobem. Innym sposobem powstania spółki jawnej jest przekształcenie spółki cywilnej w spółkę jawną, ale może też ona powstać również w wyniku przekształcenia innej spółki handlowej (następczy sposób powstania spółki jawnej), do czego również wymagane jest zawarcie umowy[181]. **Umowa spółki jawnej musi** zgodnie z art. 25 k.s.h. **zawierać firmę i siedzibę spółki, następnie określenie wkładów wnoszonych przez każdego wspólnika i ich wartość, przedmiot działalności spółki oraz czas trwania spółki**, jeżeli jest oznaczony.

Zgodnie z art. 23 k.s.h. umowę spółki jawnej można również zawrzeć wypełniając i podpisując kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub **podpisem potwierdzonym profilem zaufanym ePUAP wzorzec umowy spółki jawnej na stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości, w tzw. trybie S24**.

Oczywistym plusem wyboru tego wariantu jest **szybkość założenia spółki** (zgodnie z nazwą systemu, całość procesu trwa maksymalnie jedną dobę) oraz niższe opłaty sądowe. Jak czytamy w § 3 powyższego artykułu: ***Umowa spółki jawnej, o której mowa w § 1, jest zawarta po wprowadzeniu do systemu teleinformatycznego wszystkich danych koniecznych do jej zawarcia i z chwilą opatrzenia ich podpisami elektronicznymi wspólników***. Prawodawca nie przewiduje więc żadnego dodatkowego procesu weryfikacyjnego, który wydłużyłby czas zawierania umowy w systemie teleinformatycznym. Spośród minusów najistotniejszym chyba będzie ograniczona treść umowy spółki, gdyż jej zawarcie polega na uzupełnieniu, okienko po okienku, wzorca oraz wyborze tylko pewnych zapisów spośród kilku wariantów.

Spółka cywilna. Spółka cywilna **regulowana jest artykułami Kodeksu cywilnego** (art. 860–875). Ta forma działalności funk-

[181] B. Borowy, *Art. 25 k.s.h.*, [w:] *Kodeks spółek*…, op. cit.

cjonuje pod nazwą prowadzącego przedsiębiorstwa. **Nazwa firmy uwzględniać musi imię i nazwisko każdego wspólnika**. Także może zawierać dodatkowe elementy. Spółka cywilna jest typową 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[182].

Umowa spółki cywilnej powinna zawierać:

- określenie celu gospodarczego spółki;
- wskazanie podmiotów będących wspólnikami;
- określenie rodzaju i wartości wkładu każdego wspólnika[183].

Charakterystyka spółki cywilnej została przedstawiona w tabeli poniżej.

Tabela 14. Charakterystyka spółki cywilnej

Cel założenia	Założyciele (wspólnicy)	Osobowość prawna	Akt założycielski	Minimalny kapitał zakładowy
Dowolne przedsięwzięcie gospodarcze	Min. 2 osoby fizyczne lub prawne	Nie ma osobowości prawnej	Umowa pisemna	Prawo nie określa
Organy	**Reprezentowanie**	**Reprezentowanie**	**Odpowiedzialność**	
Brak	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej to każdy wspólnik	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej to każdy wspólnik	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.

[182] *Gmina Szczytniki, Poradnik dla rozpoczynających działalność gospodarczą*, Szczytniki 2014, s. 11.

[183] D. Młodzikowska, *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL Info, Gdańsk 2017, s. 44.

WAŻNE

Wszyscy wspólnicy zamierzający mieć działalność muszą otrzymać stosowne wpisy do ewidencji działalności gospodarczej, a następnie zawrzeć umowę spółki[184].

Spółka cywilna nie stanowi przedsiębiorcy. Każdy ze wspólników ma obowiązek równo odpowiadać za jej zobowiązania, ale nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania wspólników.

Udział wspólników zarówno w zyskach, jak i stratach jest równy, jeżeli pozwala na to umowa, która nie posiada odrębnego zapisu na ten temat. Wady i zalety są zamieszczone w tabeli.

Tabela 15. 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.

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



UWAGA

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[185].

W świetle przepisów prawa spółka cywilna może być przekształcona w spółkę jawną, ale może dojść do tego jedynie wtedy, gdy przychód netto w ostatnich dwóch latach obrotowych przekroczy kwotę 800 000 euro.

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

Spółka jawna. Uruchomienie spółki jawnej wymaga dostosowania się do przepisów art. 22–84 Kodeksu spółek handlowych[186]. 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[187].

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

- forma, siedziba i adres spółki;
- przedmiot działalności spółki;

185 A. Powałowski, *Leksykon prawa gospodarczego publicznego,* C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 52.

186 Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2017, poz. 1577 ze zm.).

187 P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 96.

- 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[188].

Tabela 16. Charakterystyka spółki jawnej

Cel zawiązania	**Założyciele (wspólnicy)**	**Osobowość prawna**	**Akt założycielski**	**Minimalny kapitał zakładowy**
Dowolne przedsięwzięcie gospodarcze	Min. 2 osoby fizyczne lub prawne	Nie ma osobowości prawnej	Umowa pisemna	Prawo nie określa
Organy	**Reprezentowanie**	**Podział zysku**	**Odpowiedzialność**	
Brak	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej, każdy wspólnik	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej – równy	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[189]. Zalety i wady zostały przedstawione w poniższej tabeli.

[188] Ibidem.
[189] A. Powałowski, op. cit., s. 61.

Tabela 17. 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.

WAŻNE

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[190].

Spółka komandytowa jest **spółką osobową stworzoną przez wspólników** chcących prowadzić działalność gospodarczą na mocy przepisów art. 102–124 k.s.h.

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

Ten rodzaj spółki może być stworzony przez **dwa typy wspólników: komplementariusza i komandytariusza**. Nazwa spółki ma zawierać nazwiska wspólników i dodatek „sp.k".

Umowa spółki powinna zawierać takie elementy, jak:

- firma i siedziba spółki;
- przedmiot działalności spółki;
- czas trwania spółki, pod warunkiem jego określenia;
- określenie wkładu wnoszonego przez wszystkich wspólników i jego wartość;
- kwotowy zakres odpowiedzialności każdego komandytariusza wobec wierzyciela (suma komandytowa)[191].

Charakterystyka jest przedstawiona w tabeli poniżej.

Tabela 18. *Charakterystyka spółki komandytowej*

Cel zawiązania	**Założyciele (wspólnicy)**	**Osobowość prawna**	**Akt założycielski**	**Minimalny kapitał zakładowy**
Prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną nazwą	Min. 2 osoby w tym komplementariusz i komandytariusz	Nie ma osobowości prawnej	Umowa w formie aktu notarialnego	Prawo nie określa
Organy	**Reprezentowanie**	**Podział zysku**	**Odpowiedzialność**	
Brak	Każdy komplementariusz (umowa może przewidywać inaczej)	Proporcjonalnie do wkładów (umowa może przewidywać inaczej)	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.

Zgłoszenie spółki komandytowej do sądu rejestrowego wymaga zawarcia imion i nazwisk wspólników, osób, które są wyznaczone do prezentowania spółki, sposobu prezentacji, nazw firm komandytariuszy i okoliczności dotyczących ograniczeń zdolności wspólnika do czynności prawnych, pod warunkiem, że takie są. Wady i zalety są podane w tabeli poniżej.

[191] Ibidem.

Tabela 19. 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 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.

W przypadku, **gdy dojdzie do śmierci komandytariusza**, spółka może dalej funkcjonować i prowadzić swoją działalność. Zadaniem spadkobierców jest wskazanie osoby, która ma wykonywać ich prawa.

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 k.s.h. Nazwa spółki powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy i dodatkowego oznaczenia „S.K.A.”

Charakterystyka została opisana w tabeli.

Tabela 20. Charakterystyka spółki komandytowo-akcyjnej

Cel zawiązania	**Założyciele (wspólnicy)**	**Osobowość prawna**	**Akt założycielski**	**Minimalny kapitał zakładowy**
Prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną nazwą	Min. 2 osoby w tym komplementariusz i akcjonariusz	Nie ma osobowości prawnej	Forma aktu notarialnego	50 000 zł
Organy	**Reprezentowanie**	**Podział zysku**	**Podział zysku**	
Rada nadzorcza (w przypadku min. 26 akcjonariuszy) walne zgromadzenie	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej to każdy komplementariusz	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej to proporcjonalnie do wkładów	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej to proporcjonalnie do wkładów	

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

W celu założenia spółki komandytowo-akcyjnej należy sporządzić statut w formie aktu notarialnego podpisanego przez wszystkich komplementariuszy.

Statut powinien zawierać takie elementy, jak:

- firmę i siedzibę spółki;
- przedmiot działalności spółki;
- czas trwania spółki, o ile jest określony;
- określenie, jaki wkład został wniesiony przez każdego z komplementariuszy 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[192].

[192] P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 99.

Tabela 21. Wady i zalet 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 prowadzenia 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[193].

Spółka partnerska to spółka osobowa stworzona przez wspólników, aby wykonywać wolny zawód. Ten rodzaj spółki regulowany jest przepisami art. 86–101 k.s.h. Partnerzy wchodzący w skład spółki muszą być wyłącznie osobami fizycznymi uprawnionymi do wykonywania wolnego zawodu (adwokat, aptekarz, archiwum, biegły rewident, doradca inwestycyjny, księgowy, lekarz, dentysta, weterynarz, tłumacz przysięgły, pielęgniarka, położna, notariusz). Charakterystyka została podana w tabeli.

[193] Ibidem.

Tabela 22. Charakterystyka spółki partnerskiej

Cel zawiązania	Założyciele (wspólnicy)	Osobowość prawna	Akt założycielski	Minimalny kapitał zakładowy
Wykonywanie minimum jednego zawodu	Min. 2 wyłącznie osoby fizyczne	Nie ma osobowości prawnej	Umowa w formie aktu notarialnego	Prawo nie określa
Organy	**Reprezentowanie**	**Podział zysku**	**Odpowiedzialność**	
Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej – brak	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej to każdy partner	Jeżeli umowa nie przewiduje inaczej to równy	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 określony;
- wkład wnoszonego przez partnerów i jego wartość[194].

[194] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2017, poz. 1577 ze zm.).

Tabela 23. 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[195].

5.2. Spółki kapitałowe

Spółki kapitałowe. Zgodnie z art. 4 § 1 pkt 2 k.s.h. spółką kapitałową jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna. Najbardziej charakterystyczną cechą odróżniającą spółki kapitałowe jest, jak podkreśla doktryna, decydująca rola czynnika kapitałowego, w przeciwieństwie do dominującej funkcji aspektu osobowego, a więc indywidualnych umiejętności i zasobów majątkowych wspólników, w wypadku spółek osobowych[196]. **Najistotniejszą różnicą „prawną" między spółkami osobowymi, a spółkami kapitałowymi, jest posiadanie przez te drugie osobowości prawnej**, podczas gdy, jak zaznaczone zostało to wcześniej, spółki osobowe

[195] P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 100.

[196] S. Włodyka, [w:] *System Prawa Handlowego*, tom 2A, red. S. Włodyka, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 51.

posiadają „ułomną" podmiotowość prawną. Ponadto tylko spółki kapitałowe mogą być tworzone przez jedną osobę jako spółki jednoosobowe, jak wyraźnie wskazuje art. 156 k.s.h.

Inaczej uregulowany jest system zarządzania w spółkach kapitałowych, gdyż są one oparte na zasadzie rządów większości i proporcjonalności uprawnień oraz obowiązków, podczas gdy w spółkach osobowych dochodzą do głosu zasady równości uprawnień i jednomyślności[197]. **Elementem obligatoryjnym dla ustanowienia spółki kapitałowej jest wniesienie przez wspólników spółki wkładu majątkowego, stanowiącego jej kapitał zakładowy**. Ustalona w umowie spółki wysokość tego kapitału stanowi podstawowy fundusz ujawniany w pasywach bilansu spółki kapitałowej[198]. Szczególnym przykładem jest tu spółka komandytowo-akcyjna, będąca spółką osobową, która również posiada kapitał zakładowy, który nie może być mniejszy niż 50 000 zł. Z kolei w wypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, kapitał ten musi wynosić minimum 5 000 zł, co przy minimalnym kapitale zarówno spółki komandytowo-akcyjnej, jak i spółki akcyjnej (dla której kwota ta musi wynosić co najmniej 100 000 zł), wydaje się być wkładem dość niewielkim[199].

Podobnie jak w wypadku umowy spółki osobowej, tak też w wypadku **umowy spółki kapitałowej**, wspólnicy lub akcjonariusze (w wypadku spółki akcyjnej) przez tę umowę zobowiązują się dążyć do określonego celu przez **wniesienie do spółki określonych wkładów, którymi zobowiązują się pokryć objęte przez siebie udziały w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcji w wypadku spółki akcyjnej**. Przepisy k.s.h. nie definiują umowy spółki z o.o., nie określają także wyraźnie jej wzorcowej konstrukcji, czyli jej tzw. elementów przedmiotowo istotnych[200]. Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest umową o skutkach założycielskich, określa ona również organizację i zasady funkcjonowania spółki jako jednostki organizacyjnej, skoro więc reguluje ona organizację i sposób działania

[197] A. Herbet, [w:] *Komentarz do ustawy k.s.h.*, tytuł III, SPP tom 17A, red. S. Sołtysiński, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 4.

[198] Tamże, s. 217.

[199] Zobacz art. 154 i art. 308 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2017, poz. 1577).

[200] G. Nita-Jagielski, [w:] *Komentarz do ustawy*, dz. cyt., red. S. Sołtysiński, s. 174–175.

osoby prawnej należy uznać, że pełni ona funkcję statutu spółki zgodnie z brzmieniem art. 35 k.c.[201]

Zgodnie z przepisami k.s.h. (to jest art. 157 i 158 § 1) **obligatoryjnymi elementami umowy spółki** z o.o. będą:

1) firma i siedziba spółki;
2) przedmiot działalności spółki;
3) wysokość kapitału zakładowego;
4) czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział;
5) liczba i wartość nominalna udziałów objętych przez poszczególnych wspólników;
6) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony;
7) przedmiot wkładu niepieniężnego (aportu) oraz osobę wspólnika go wnoszącego, jak również liczbę i wartość nominalną objętych w zamian udziałów.

Tabela 24. Charakterystyka spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Cel zawiązania	**Założyciele (wspólnicy)**	**Osobowość prawna**	**Akt założycielski**	**Minimalny kapitał zakładowy**
Każdy cel prawnie dopuszczalny	Min. 1 osoba (ale nie jednoosobowa spółka z o.o.)	Ma osobowość prawną	Umowa w formie aktu notarialnego	50 000 zł minimalny wkład to 500 zł
Organy	**Reprezentowanie**	**Podział zysku**	**Odpowiedzialność**	
Walne zgromadzenie wspólników, komisja rewizyjna	Zarząd	Zależnie od udziału	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.

Po wpisie do rejestru spółka otrzymuje osobowość prawną i staje się spółką z o.o. Zgłoszenie do rejestru przedsiębiorców w sądzie rejestrowym do zgłoszenia wymaga dołączenia:

[201] Z. Banaszczyk, [w:] *System Prawa Prywatnego*, tom 1, red. M. Safjan, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 872.

- umowy spółki,
- oświadczenia każdego członka zarządu, że wkład na pokrycie kapitału zakładowego został wniesiony przez każdego wspólnika w całości,
- dowodu ustanowienia obligatoryjnych organów,
- listy wspólników,
- wzorów podpisów członków zarządu poświadczonych notarialnie.

Tabela 25. 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.

Rozwiązania spółki z o.o. może dokonać się na skutek pojawienia się przyczyn przewidzianych w umowie spółki, uchwały wspólników o rozwiązaniu spółki lub przeniesieniu siedziby poza granice kraju, ogłoszenia upadłości spółki, czy innych przyczyn przewidzianych prawem[202].

Spółka akcyjna to spółka kapitałowa w pełni rozwinięta, zbudowana z elementów kapitałowych. Do pojawienia się elementu osobowego dochodzi rzadko. Powoływana jest w celu realizowania znaczących przedsięwzięć gospodarczych, wymagających zgroma-

[202] Ibidem, s. 23.

dzenia 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 osobą lub więcej, które są osobami prawnymi i fizycznymi[203].

Tabela 26. Charakterystyka spółki akcyjnej

Cel zawiązania	**Założyciele (wspólnicy)**	**Osobowość prawna**	**Akt założycielski**	**Minimalny kapitał zakładowy**
Prawo nie określa	Min. 1 osoba (ale nie jednoosobowa sp. z o.o.)	Ma osobowość prawną	Umowa w formie aktu notarialnego	500 000 zł
Organy	**Reprezentowanie**	**Podział zysku**	**Odpowiedzialność**	
Walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza	Zarząd	W stosunku do wartości akcji	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.

Utworzenie spółki jest możliwe pod warunkiem, że zawiąże się spółkę i zostanie podpisany statut przez założycieli, zostanie wniesiony 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 poniżej.

[203] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2017, poz. 1577 ze zm.).

Tabela 27. 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.

Rozwiązanie spółki akcyjnej oznacza, że ustał jej byt prawny i dochodzi do jej zamknięcia w momencie wykreślenia jej z rejestru po przeprowadzeniu postępowania likwidacyjnego. Postępowanie likwidacyjne rozpoczyna się na skutek zaistnienia przyczyn przewidzianych w statucie spółki, uchwały wspólników o rozwiązaniu spółki lub przeniesieniu siedziby za granicę, ogłoszenia upadłości spółki, czy innych przyczyn przewidzianych prawem[204].

5.3. Fundacje i stowarzyszenia

Fundacja jest jedną z form organizacji pozarządowych. Posiada ona kapitał, który zostaje przeznaczony na określony cel. Założycielem fundacji może być każda osoba fizyczna lub prawna, ustalająca statut fundacji i określająca funkcjonowanie i uprawnienia zarządu fundacji.

[204] P. Mućko, A. Sokół, op. cit., s. 104.

Prowadzenie działalności gospodarczej fundacji jest ustanowione przez przepis art. 5 ust. 5 z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach[205], który mówi, że jeżeli fundacja prowadzi działalność gospodarczą to „wartość środków majątkowych fundacji, która jest na to przeznaczona, nie może być mniejsza niż 1000 zł"[206]. Cechą wyróżniającą fundację, jest to, że działalność gospodarcza nie może być wyłącznym zadaniem fundacji[207]. Możliwy jest jedynie sposobem pozyskiwania środków na zrealizowanie celu głównego fundacji[208].



WAŻNE

Aby powołać fundację należy przedstawić oświadczenie fundatorów o tym, że został ustanowiony akt notarialny, który wskazuje na cel fundacji i wykazuje składniki majątkowe, które są przeznaczone na realizowanie tego celu, ustalić przez fundatorów statut fundacji, który zawiera nazwę i siedzibę fundacji, jej majątek, formę i zakres działalności, wpisać fundację do KRS-u[209].

Fundacje i stowarzyszenia stanowią mniej typową formę działalności gospodarczej. Mogą prowadzić działalność wyłącznie w celu realizacji swoich założeń statutowych. Podstawą prawną działania fundacji jest ustawa z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Fundacja posiada osobowość prawną. Oznacza to, że może we własnym imieniu nabywać prawa i zobowiązania. Wszelkie umowy dotyczą całej fundacji, a nie jej pojedynczych członków.

205 Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. 2018, poz. 1491).
206 Ibidem.
207 Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2018, poz. 450 ze zm.).
208 C. Wiśniewski, *Tworzenie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych – wybrane problemy cywilnoprawne,* „Glosa" 1999, nr 4, s. 1.
209 Ibidem, s. 1–2.

Fundacja zostaje powołana, by realizować cele społecznie lub gospodarczo użyteczne. W szczególności dotyczy to takich sfer, jak:

- ochrona zdrowia,
- nauka i oświata,
- kultura i sztuka,
- opieka nad zabytkami,
- pomoc społeczna.

Stowarzyszenie jest dobrowolnym zrzeszeniem, które z założenia zakładane jest w celach niezarobkowych. Ich działalność reguluje ustawa z 7 kwietnia 1989 – Prawo o stowarzyszeniach. Podobnie jak fundacje, stowarzyszenia posiadają osobowość prawną. Stowarzyszenia mogą tworzyć obywatele polscy, mający pełną zdolność prawną. Ponadto muszą to być osoby pełnoletnie i nieubezwłasnowolnione.

Dzieci i młodzież poniżej 16 roku życia mogą należeć do stowarzyszenia, jeżeli ich rodzice lub opiekunowie prawni wyrażają na to zgodę. Młodzież 16–18-letnia może dodatkowo korzystać z biernego i czynnego prawa wyborczego wewnątrz stowarzyszenia, pod warunkiem, że większość w składzie zarządu będą stanowiły osoby o pełnej zdolności do czynności prawnych. Stowarzyszenia mogą tworzyć również cudzoziemcy zameldowani w Polsce. Natomiast cudzoziemcy niezameldowani w naszym kraju mogą jedynie do nich należeć. Zarówno stowarzyszenie, jak i fundację rejestruje się w Krajowym Rejestrze Sądowym. Mogą one rozpocząć swoją działalność statutową dopiero po uzyskaniu wpisu w rejestrze. Postępowanie zwolnione jest z opłat.

Należy pamiętać, że **jeśli stowarzyszenie zamierza prowadzić działalność gospodarczą**, musi być ono zarejestrowane w Rejestrze Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego. Wiąże się to ze spełnianiem obowiązków podatkowych (np. prowadzenie księgowości, składanie zeznań podatkowych). Koszt tego postępowania to 1500 zł. Stowarzyszenie, podobnie jak fundacja, może ubiegać się o uznanie za organizację pożytku publicznego.

Warto podkreślić, że zarówno fundacje, jak i stowarzyszenia powoływane są w celu niezarobkowym. Ich celem nie jest przysparzanie członkom korzyści majątkowych. Majątek fundacji lub stowarzyszenia musi być wykorzystany na realizację działań statutowych.

Dochody fundacji przeznaczane na działalność statutową są zwolnione z podatku dochodowego od osób prawnych, jeśli dotyczy ona działalności:

- naukowej,
- oświatowej,
- kulturalnej,
- w zakresie kultury fizycznej i sportu,
- ochrony środowiska,
- ochrony zdrowia i pomocy społecznej,
- rehabilitacji zawodowej i społecznej niepełnosprawnych,
- kultu religijnego.

Zgodnie z art. 1 ustawy o fundacjach[210] fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich, jak:

- ochrona zdrowia,
- rozwój gospodarki i nauki,
- oświata i wychowanie,
- kultura i sztuka,
- opieka i pomoc społeczna,
- ochrona środowiska,
- opieka nad zabytkami.

Należy podkreślić, że **katalog celów działalności fundacji ma charakter otwarty**, w związku z czym przedmiot jej działalności może wykraczać poza ramy zakreślone przykładami wymienionymi w tym przepisie. Niewątpliwie jednak cele działalności fundacji muszą być społecznie lub gospodarczo użyteczne.

[210] Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. z 2018 r., poz. 14914).



WAŻNE

Jak stwierdził Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z dnia 8 lutego 1994 r., sygn. akt SA/Lu 1321/93: Cele fundacji, będące jednym z warunków do wyłączenia dochodu fundacji od podatku dochodowego od osób prawnych (…) muszą wynikać wprost ze statutu fundacji; nie mogą być ustalane przez organy podatkowe w drodze wykładni, do której organy te nie są uprawnione. Podobny pogląd wyraził Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie w wyroku z dnia 10 marca 2004 r., sygn. akt III SA 1968/02.

Z kolei w wyroku z dnia 26 października 2005 r., III SA/Wa 2262/05 ten sam Sąd wskazał, że cele statutowe fundacji są to cele, które fundatorzy wyznaczają jej w statucie, inne niż funkcjonowanie fundacji jako podmiotu prowadzącego działalność zarobkową.

Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów, przy czym wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą nie może być mniejsza niż 1000,00 złotych (art. 5 ust. 5 ustawy o fundacjach).

Działalność gospodarcza prowadzona przez fundację musi mieć przy tym ścisły związek z jej celami statutowymi i nie może być odrębnym celem fundacji. Warto zauważyć, że fundacje mogą prowadzić każdy rodzaj działalności gospodarczej, pod warunkiem, że ustawy szczególne nie zastrzegają do jej prowadzenia określonej formy przedsiębiorców. Trzeba przy tym pamiętać, że możliwość prowadzenia przez fundację działalności gospodarczej musi być określona w statucie fundacji. Zgodnie z art. 11 ust. 1 ustawy o fundacjach podjęcie przez fundację działalności gospodarczej nieprzewidzianej w statucie wymaga uprzedniej zmiany statutu.

Prowadzenie działalności gospodarczej w formie fundacji może skutkować obniżeniem obciążeń podatkowych, co oczywiście

skutkuje zwiększeniem zysku. Zgodnie z art. 43 ust. 1 pkt 31 lit. b) ustawy o podatku od towarów i usług[211] zwalnia się od podatku VAT usługi oraz dostawę towarów ściśle z tymi usługami związaną, realizowane przez organizacje powołane do **realizacji celów o charakterze m.in. filantropijnym lub obywatelskim** – w zakresie interesu zbiorowego swoich członków, wykonywane na rzecz ich członków w zamian za składki, których wysokość i zasady ustalania wynikają z przepisów statutowych tych podmiotów, pod warunkiem że podmioty te nie są nastawione na osiąganie zysków, jeżeli zwolnienie nie spowoduje naruszenia warunków konkurencji. A zatem jeżeli zostaną spełnione warunki określone w tym przepisie, fundacja jest **zwolniona od podatku VAT**.

Ponadto fundacja może korzystać ze zwolnienia od VAT w szerszym zakresie, jeżeli **uzyska status organizacji pożytku publicznego** – w takiej sytuacji zwalnia się od podatku dostawę określonych towarów nabytych przez fundację w drodze darowizny otrzymanej w związku ze zbiórką publiczną lub za środki pieniężne pozyskane ze zbiórki publicznej. W razie braku spełnienia któregoś z ww. warunków fundacja może skorzystać ze zwolnienia podmiotowego na zasadach ogólnych, czyli do wartości sprzedaży 150 000 zł, zgodnie z art. 113 ust. 1 ustawy o VAT.

Z kolei zgodnie z art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych[212] **wolne od podatku CIT są dochody podatników, których celem statutowym jest**:

- działalność naukowa,
- naukowo-techniczna,
- oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów,
- kulturalna,
- w zakresie kultury fizycznej i sportu,
- ochrony środowiska,
- wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę,
- dobroczynności,

[211] Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2011 r. nr 177, poz. 1054).

[212] Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2019 r., poz. 865).

- ochrony zdrowia i pomocy społecznej,
- rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego – w części przeznaczonej na te cele.

A zatem, jeżeli cele statutowe fundacji są zbieżne z celami wymienionymi w powyższym przepisie, to fundacja korzysta ze zwolnienia od CIT. Warto też zwrócić uwagę na art. 16 ustawy o fundacjach, zgodnie z którym nabycie przez fundację **w drodze spadku, zapisu lub darowizny pieniędzy lub innych rzeczy ruchomych albo praw majątkowych jest wolne od podatku** od spadków i darowizn. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w ramach fundacji prywatnej, przewidzianej w przepisach niektórych państw. Fundacja taka mogłaby prowadzić działalność również w Polsce, poprzez utworzenie przedstawicielstwa na zasadach określonych w art. 19 ustawy o fundacjach.

Ulgi podatkowe dla stowarzyszeń. Odnośnie prowadzenia działalności gospodarczej w formie stowarzyszenia wskazać należy na art. 34 ustawy – **Prawo o stowarzyszeniach**[213], zgodnie z którym stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Trzeba przy tym podkreślić, że **dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków**.

Jak wskazał Sąd Najwyższy w uchwale 7 sędziów z dnia 27 lutego 1990 r., sygn. akt III PZP 59/89: *Dochód stowarzyszenia uzyskany z działalności gospodarczej służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków także wówczas, gdy są pracownikami stowarzyszenia*.

Poza tym stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą **korzysta ze zwolnień od podatków VAT i CIT w takim samym zakresie, w jakim zwolnienia te przysługują fundacjom** spełniającym warunki do uzyskania takich zwolnień. Niezależnie od tego, zgodnie z art. 17 ust. 1 pkt 5 ustawy o CIT wolne od podatku są dochody spółek, których udziałowcami (akcjonariuszami) są wyłącznie organizacje działające na podstawie ustawy – Prawo o stowarzyszeniach, a których celem statutowym jest działalność wymieniona w pkt

[213] Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. z 2019, poz. 713).

4 (omówiona powyżej przy fundacji) – w części przeznaczonej na te cele oraz przekazanej na rzecz tych organizacji. Należy jednak zauważyć, że – w przeciwieństwie do fundacji – stowarzyszenie nie jest zwolnione od podatku od spadków i darowizn[214].

5.4. Zasady rejestracji przedsiębiorców i różnice proceduralne związane z podejmowaniem działalności gospodarczej w polsce

Rejestracja spółki osobowej. Spółka osobowa przed rejestracją nie istnieje jako podmiot prawa. Dopiero **wpis powoduje, iż spółka osobowa uzyskuje podmiotowość prawną** i prowadzi działalność związaną z realizacją swojego celu aż do rozwiązania spółki, chyba że wspólnicy zdecydują się zawrzeć umowę na czas oznaczony[215].

W Kodeksie spółek handlowych regulacje dotyczące spółki jawnej zostały potraktowane bardzo szczegółowo, gdyż ustawodawca w przypadku pozostałych spółek zdecydował się na regulację tylko tych kwestii, które są odmienne, inaczej funkcjonują lub też nie występują w wypadku spółki jawnej.

Po sporządzeniu umowy, **spółka jawna powinna być zarejestrowana w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego (KRS)**. Zgłoszenia do KRS można dokonać listownie, elektronicznie lub też w sądzie rejonowym właściwym dla siedziby spółki. Zgłoszenia dokonuje się na formularzu urzędowym KRS W1, a w pewnych sytuacjach konieczne może być dołączenie również innych formularzy, na przykład wtedy, gdy spółka jawna ma posiadać

[214] Cyt. za: A. Księżyk, kancelaria Russell Bedford Dmowski i wspólnicy Kancelaria Adwokacka sp. k. http://www.russellbedford.pl/aktualnosci/instrukcje-czynnosci-poradniki/item/1512-prowadzenie-dzialalnosci-gospodarczej-w-formie-fundacji-lub-stowarzyszenia-aspekty-podatkowe.html

[215] A. Szumański, [w:] *System Prawa Prywatnego*, tom 16, red. A. Szajkowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 918–919.

oddziały (formularz KRS WA) lub w przypadku ustanowienia prokurentów (KRS WL)[216].

Urzędowe formularze można znaleźć w siedzibach sądów, ale także na stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości. Wniosek można złożyć także na formularzu elektronicznym, również dostępnym na stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości[217]. Jednakże wybór takiej formy rejestracji spółki wymusza pewne ograniczenia, dotyczące chociażby wkładów, które w tym wypadku mogą mieć formę wyłącznie pieniężną.

Do wniosku KRS W1 należy obligatoryjnie dołączyć:

1. umowę spółki jawnej;
2. listę wspólników spółki jawnej;
3. wzory podpisów osób uprawnionych do reprezentacji spółki jawnej;
4. dowód uiszczenia opłaty sądowej;
5. dowód uiszczenia opłaty za ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym[218].

W wypadku **rejestracji spółki osobowej należy uiścić opłatę sądową oraz opłatę za ogłoszenie wpisu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym**. Opłata za wpis wynosi odpowiednio 500 zł za wpis tradycyjny lub 250 zł w wypadku rejestracji za pomocą systemu teleinformatycznego. Opłata za zamieszczenie ogłoszenia w Monitorze jest opłatą stałą i wynosi 100 zł. Opłaty te można wnieść zarówno bezgotówkowo, jak i gotówką w sądzie, a także e-znakami opłaty sądowej[219]. W wypadku płatności bezgotówkowej można jej dokonać nie tylko na numer rachunku bankowego właściwego sądu, ale także za pomocą platformy cyfrowej Ministerstwa Sprawiedliwości *ePłatnosci*. Bezgotówkowe formy płatności nieco upraszczają i tak skomplikowany system rejestracji spółki, umożliwiając wniesienie opłaty zarówno przelewem z własnego konta bankowego, jak za pomocą karty płatniczej lub kredytowej.

[216] Więcej odnośnie formularzy wniosków wykorzystywanych w KRS na oficjalnym portalu Ministerstwa Sprawiedliwości, online: https://bip.ms.gov.pl/pl/rejestry-i-ewidencje/krajowy-rejestr-sadowy/formularze-wnioskow-wykorzystywanych-w-krs/

[217] Dostępny na portalu usług elektronicznych Ministerstwa Sprawiedliwości, online: https://ems.ms.gov.pl.

[218] Serwis prawny Poradnik Przedsiębiorcy, wydawca Media IT Spółka z o.o., online: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-spolka-jawna-1.

[219] Zobacz: § 2 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 marca 2016 r. w sprawie sposobu uiszczania opłat sądowych w sprawach cywilnych (Dz. U. 2016 poz. 408) oraz na stronach elektronicznego systemu opłat sądowych, online: https://oplaty.ms.gov.pl/znaki-oplaty-sadowej/zakup.

Inaczej rzecz się ma wypadku **rejestracji spółki jawnej (oraz spółki komandytowej) w sposób uproszczony w systemie S24**, co możliwe jest od stycznia 2012 roku. Do złożenia wniosku potrzebne jest posiadanie konta na platformie ePUAP oraz podpisu elektronicznego.

Różnicę pomiędzy wybranymi sposobami składania wniosku o rejestrację widać nie tylko w stopniu skomplikowania wypełnianych formularzy, ale także **w czasie rozpatrywania już złożonego wniosku**. O ile wniosek tradycyjny sąd rozpatruje nie później niż w ciągu 7 dni od daty jego wpływu, o tyle w wypadku wniosku elektronicznego termin ten skraca się do jednej doby, co dla funkcjonowania samej spółki i prowadzonej przez nią działalności gospodarczej może mieć niekiedy duże znaczenie.

Z punktu widzenia celów gospodarczych wspólników spółki osobowej, jej **rejestracja w tradycyjnym systemie może być długotrwała**. Jeśli wspólnicy decydują się na rejestrację spółki w systemie tradycyjnym, konieczne może być zabezpieczenie pewnych operacji gospodarczych jeszcze przed rejestracją spółki. Warto tu wziąć pod uwagę chociażby konieczność wskazania adresu spółki przy jej rejestracji, co wiązać się może z koniecznością zawarcia na przykład umowy najmu lokalu przez spółkę. W takiej sytuacji, ze względu na sytuację prawną, to wspólnik lub też wspólnicy dokonywać będą tej czynności w imieniu własnym na rzecz przyszłej spółki. Oczywiście w wypadku gdyby została ona dokonana w imieniu spółki, to zastosowanie znajdą tu reguły mówiące o odpowiedzialności wspólników spółki jawnej, przede wszystkim z art. 25 §2, stanowiącego, że osoby, które działały w imieniu spółki po jej zawiązaniu, a przed jej wpisaniem do rejestru, za zobowiązania wynikające z tego działania odpowiadają solidarnie, a także analogicznie z art. 109 § 2 oraz art. 134 § 2 k.s.h. w wypadku spółki komandytowej i komandytowo-akcyjnej[220].

Znaczna ilość wymaganych przy rejestracji spółki formularzy i druków **zwiększa niestety ryzyko popełnienia przez wnioskodawcę błędu**. Jeśli w trakcie rozpatrywania wniosku stwierdzone zostaną braki, może to skutkować wydaniem zarządzenia o uzupełnienie braków. W przypadku otrzymania takiego zarządzenia na dołączenie wadliwie wypełnionych dokumentów wnioskodawca ma 7 dni kalen-

[220] J. Bieniak, *Art. 8 k.s.h.,* [w:] *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, red. J. Bieniak, M. Bieniak, G. Nita-Jagielski, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 7.

darzowych. W uzasadnieniu zarządzenia referendarz wskazuje jakie dokumenty zostały błędnie wypełnione.

Najczęściej jednak złożenie wniosku obarczonego błędami skutkuje zarządzeniem o zwrocie wniosku. Istotne dla przedsiębiorcy, który samodzielnie składa formularze do Krajowego Rejestru Sądowego jest to, że dzieje się tak w przypadku błędów w formularzach, użycia nieaktualnego wzoru formularza lub niewniesienia opłaty[221]. Ponowne złożenie zwróconego wniosku musi nastąpić w ciągu 7 dni od daty doręczenia zarządzenia o zwrocie, przy czym, co wydaje się bardzo korzystne dla wspólników, jak i samej spółki, jeśli ponownie złożony wniosek będzie całkowicie wolny od braków, to sąd uzna pierwsze złożenie wniosku za prawidłowe i od tej daty będą liczone wszystkie terminy. Zasada ta nie będzie miała zastosowania, jeśli nastąpi ponowny zwrot wniosku, chyba że będzie on dotyczył braków wcześniej niewskazanych.

W ciągu 7 dni od daty rejestracji w KRS należy złożyć druk NIP-8 do właściwego urzędu skarbowego. Zgłaszane dane są danymi uzupełniającymi wniosek do KRS między innymi o nazwę skróconą płatnika składek, datę powstania obowiązku opłacania składek, czy też wykaz rachunków bankowych[222]. **Oczywiście ZUS automatycznie otrzymuje dane z KRS i urzędu skarbowego**, na podstawie których sam sporządza dokumenty zgłoszeniowe płatnika składek (w tym zgłoszenie płatnika składek ZUS ZPA, informację o rachunkach bankowych ZUS ZBA oraz informację o adresach prowadzenia działalności ZUS ZAA), jednakże część dokumentów spółka oraz wspólnicy muszą nadal przekazać do ZUS sami.

Wspólnicy spółek jawnych, partnerskich i komandytowych mają obowiązek w ciągu 7 dni od daty powstania obowiązku ubezpieczeń, zgłosić w ZUS siebie jako płatnika składek oraz do ubezpieczeń (co najmniej do ubezpieczenia zdrowotnego)[223]. Ponadto **w ciągu 7 dni od zatrudnienia pracowników spółka zgłasza do ubezpieczeń osoby, które zatrudnia oraz ich członków rodzin**[224].

---

221 Zobacz art. 19 ustawy z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz. U. z 2018, poz. 986).

222 Zgodnie z ustawą z dnia 13 października 1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników (Dz. U. z 2012 r., poz. 1314 z późn. zm.)

223 Oficjalny portal ZUS, online: http://www.zus.pl/firmy/zgloszenie-platnika/firmy/zgloszenie-spolki-krs.

224 Zgodnie z ustawą z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2017 r., poz. 1778, z późn. zm.).

Rejestracja spółki kapitałowej. Tak jak spółką modelową w wypadku spółek osobowych jest spółka jawna, tak w wypadku spółek kapitałowych, rolę taką pełni **spółka z ograniczoną odpowiedzialnością**[225].

Rejestracji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością można dokonać na trzy sposoby, to jest:
- listownie,
- elektronicznie (podpisując wniosek i załączniki Profilem Zaufanym albo kwalifikowanym podpisem elektronicznym),
- w sądzie.

Sądem właściwym będzie w tym wypadku **sąd rejonowy** (sąd gospodarczy) właściwy ze względu na miejsce zamieszkania lub siedzibę podmiotu, który ubiega się o wpis. W przypadku spółki **akcyjnej wpisu do rejestru przedsiębiorców dokonać można wyłącznie listownie lub w sądzie**, pomimo że zmiany wprowadzone do k.s.h. już w 2011 r. umożliwiły zawarcie umowy spółki z o.o. przy wykorzystaniu wzorca umownego udostępnianego w systemie, a kolejne nowelizacje ustawy, które weszły w życie w styczniu 2015 r. dopuściły możliwość internetowej rejestracji spółek jawnych i komandytowych.

Wpis do rejestru w wypadku spółki kapitałowej dokonywany jest na wniosek, nigdy zaś z urzędu. Wpis do rejestru polega na wprowadzeniu do systemu teleinformatycznego danych zawartych w stosownym postanowieniu sądu rejestrowego, co następuje niezwłocznie po wydaniu tego postanowienia. Należy pamiętać, że dokonaniem wpisu spółki do rejestru jest chwila zamieszczenia danych w rejestrze. Wniosek o wpis spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wnosi się tradycyjnie na urzędowym formularzu KRS W3, z kolei w wypadku spółki akcyjnej – na formularzu KRS W4. Niestety, podobnie jak w wypadku spółek osobowych nie są to jedyne druki, które przedsiębiorca zobowiązany jest dołączyć do wniosku.

Do wniosku należy dołączyć szereg dokumentów i tak w wypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością będą to:
1. druk KRS-WA – oddziały, terenowe jednostki organizacyjne;
2. druk KRS-WE – wspólnicy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością podlegający wpisowi do rejestru;

[225] Oficjalny serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, online: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-zalozyc-spolke-z-o-o/spolka-z-ograniczona-odpowiedzialnoscia

3. druk KRS-WH – sposób powstania podmiotu;
4. druk KRS-WK – organy podmiotu;
5. druk KRS-WL – prokurenci;
6. druk KRS-WM – przedmiot działalności;
7. umowa spółki;
8. oświadczenie zarządu o wniesieniu kapitału;
9. dokument o powołaniu członków organów spółki;
10. lista wspólników;
11. nazwiska, imiona i adresy członków zarządu;
12. nazwisko, imię albo firmę i siedzibę oraz adres jedynego wspólnika (jeśli występuje);
13. dowody uiszczenia opłat
14. lista obejmująca nazwisko i imię oraz adres do doręczeń albo firmę lub nazwę i siedzibę członków organów lub osób uprawnionych do powołania zarządu[226].

Do wniosku o wpis do rejestru spółki akcyjnej załącza się podobny zestaw druków, uwzględniając oczywiście specyfikę przyjętej formy organizacyjno-prawnej.

Wszystkie powyższe **dokumenty muszą być oryginałami lub też urzędowo poświadczonymi odpisami**, a w wypadku rejestracji elektronicznej **muszą być opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym albo podpisem potwierdzonym Profilem Zaufanym**. Tak jak zostało to podkreślone we wcześniejszej części pracy również umowę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością można zawrzeć za pomocą wzorca umowy w systemie S24.

Podobnie jak w wypadku spółki osobowej należy **dokonać opłaty** zarówno za wpis, jak i za ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Opłata za wpis do rejestru spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wynosi 500 zł, przy czym jeśli zostaje on dokonany za pomocą systemu teleinformatycznego zostaje ona obniżona do 250 zł. W wypadku spółki akcyjnej opłata wynosi 500 zł, niezależnie od przyjętej drogi rejestracji. Sposoby dokonania opłaty są tu dokładnie takie same jak w wypadku spółek osobowych[227].

[226] Tamże, online: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-zalozyc-spolke-z-o-o/proc_1503-wpis-spolki-z-oo-do-krs.

[227] Zobacz art. 19b ustawy o KRS.



WAŻNE

Po uzyskaniu wpisu w KRS, zarząd spółki czeka jeszcze dużo obowiązków formalnych dotyczących procedur silnie powiązanych z kwestiami rejestracyjnymi. Zarząd musi między innymi w terminie 7 dni od daty wpisu złożyć oświadczenie wszystkich członków, że wkłady pieniężne na pokrycie kapitału zakładowego zostały przez wszystkich wspólników w całości wniesione[228]. Oświadczenie takie nie przewiduje konkretnego formularza, czy wzoru, jednak podlega opłacie sądowej w wysokości 40 zł.

Należy również samodzielnie obliczyć podatek od czynności cywilnoprawnych od umowy spółki (podstawą opodatkowania będzie wartość kapitału zakładowego pomniejszonego o koszt wpisu do KRS i ogłoszenia w Monitorze Sądowym i Gospodarczym), wynoszący aktualnie 0,5%. Obliczony podatek należy zgłosić na deklaracji PCC 3 i opłacić w terminie 14 dni od daty zawarcia umowy spółki.

Należy także pamiętać, aby w terminie 21 dni od uzyskania wpisu do KRS złożyć formularz NIP-8, zaś podatnika VAT obowiązuje konieczność złożenia wniosku o rejestrację jako podatnika VAT i to zanim jeszcze zacznie dostarczać towary lub też świadczyć usługi.

Rejestracja przedsiębiorstwa osoby. Rejestracja firmy osoby fizycznej wiąże się z koniecznością **dokonania wpisu w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (w skrócie CEIDG)**. Podstawowymi zadaniami CEIDG jest ewidencjonowanie przedsiębiorców będących osobami fizycznymi oraz udostępnianie informacji o przedsiębiorcach[229]. Rejestracja firmy dokonywana

[228] Zobacz art 167 §1 k.s.h.

[229] Zgodnie z art. 2 pkt 2 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy (Dz. U. 2018, poz. 647).

jest na wniosek przyszłego przedsiębiorcy, a wniosek o wpis do CEIDG przekazywany jest do CEIDG **z wykorzystaniem formularza elektronicznego** zamieszczonego na stronie internetowej CEIDG[230].

Wniosek może zostać **również sporządzony w postaci papierowej**, a następnie złożony w wybranym urzędzie gminy lub też wysłany przesyłką rejestrowaną w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 23 listopada 2012 r. – Prawo pocztowe (Dz. U. z 2017 r., poz. 1481 oraz z 2018 r., poz. 106, 138 i 650) na adres wybranego urzędu gminy. Następnie organ gminy przekształca wniosek, o którym mowa w ust. 2, na postać dokumentu elektronicznego, opatruje go kwalifikowanym podpisem elektronicznym albo podpisem potwierdzonym Profilem Zaufanym ePUAP, albo podpisuje w inny sposób akceptowany przez system CEIDG, umożliwiający jednoznaczną identyfikację osoby przesyłającej wniosek, czas jego przesyłania oraz zapewniający integralność danych zawartych we wniosku, i przesyła do CEIDG nie później niż w dniu roboczym następującym po dniu jego otrzymania[231].

Zawarcie umowy spółki cywilnej. Status przedsiębiorcy w spółce cywilnej posiadają wspólnicy, nie zaś sama spółka. **Spółka cywilna to stosunek obligacyjny i nie posiada osobowości prawnej**. Momentem zawiązania spółki nie jest, tak jak w wypadku spółek prawa handlowego, **wpis do właściwego rejestru**, a moment zawarcia umowy, sama zaś umowa nie ma, jak w wypadku spółek handlowych, statusu podstawy ustrojowej i elementu koniecznego do powstania podmiotu praw i obowiązków, a tworzy jedynie stosunek zobowiązaniowy. **Zawierając umowę, wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego, przy czym nie musi to być cel zarobkowy**. Ponieważ to wspólnicy, nie zaś spółka prowadzą ewentualne przedsiębiorstwo, to właśnie ono podlega rejestracji w CEIDG.

[230] Tamże, art. 3 pkt 2.
[231] Tamże, art. 8 pkt 2 i 4.

5.5. Ocena regulacji prawnych i procedur rejestracyjnych

Jedną z **najtańszych i najprostszych procedur założenia przedsiębiorstwa** pozostaje rejestracja **przedsiębiorstwa osoby fizycznej**. Wśród podstawowych zalet tej formy prowadzenia działalności gospodarczej należy wymienić n**iski koszt założenia firmy oraz stosunkowo krótki czas założenia**, związany cały czas zmniejszającą się liczbą formalności. Niestety, należy też zauważyć, że istnienie i rozwój takiej firmy spoczywa wyłącznie na jednej osobie, a co za tym idzie nakłada **wyłączną odpowiedzialność właściciela za jej zobowiązania**.

Odpowiedzialność ta może zostać nieco „rozłożona", w wypadku prowadzenia przedsiębiorstwa w ramach **spółki cywilnej**. Znów mamy tu do czynienia z **niskimi kosztami założenia, oraz krótkim czasem rejestracji**, co wynika z prostego faktu, że przedsiębiorcami są tu nadal osoby fizyczne i to one mogą korzystać z wszelkich wprowadzanych nowymi regulacjami udogodnień. Dzięki **możliwości połączenia kapitałów wspólników**, zwiększają się zasoby finansowe takiej spółki, a więc poszerzają się także możliwości rozwoju prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa. Minusem może być dla niektórych fakt **konieczności utrzymania stałego składu spółki cywilnej dla jej jednolitego trwania**. Udziałów w spółce cywilnej nie można sprzedać, więc ewentualne konflikty między wspólnikami z większym prawdopodobieństwem mogą zakończyć się rozwiązaniem umowy spółki i wygaszeniem działalności przedsiębiorstwa. Każdy ze wspólników jest zarówno zobowiązany, jak i uprawniony do prowadzenia spraw spółki, przy czym wspólnik nie może rozporządzać udziałem w majątku wspólnym ani w jego składnikach[232].

Ważnym trendem wśród dokonywanych przez ustawodawcę zmian jest wyraźna próba **integracji systemów teleinformatycznych**, czego wyrazem jest chociażby to, że obecnie **złożenie wniosku CEIDG-1** jest równoznaczne z wpisem do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej, a więc nadaniem numeru REGON, a także zgłoszeniem płatnika składek

[232] Zobacz art. 863 i 866 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. 2018, poz. 1025).

ubezpieczeń społecznych w ZUS i zgłoszeniem identyfikacyjnym do Urzędu Skarbowego.

W **wypadku rejestrowania spółki osobowej w sposób tradycyjny** barierą jest zarówno konieczność ponoszenia opłat sądowych za wpis i ogłoszenie, ale także konieczność wypełnienia i dołączenia znacznej ilości dokumentów i formularzy, co zdecydowanie komplikuje sam proces rejestracji. Nowelizacja ustawy o KRS z 26 stycznia 2018 r., nie pomogła przedsiębiorcom w tej kwestii, powiększając dodatkowo liczbę dokumentów wymaganych przy rejestracji spółki.

Znacząco ułatwia tę kwestię z kolei funkcjonujący od 2012 roku **system S24 umożliwiający rejestrację zarówno spółki osobowej (komandytowej i jawnej), a także spółki z ograniczoną odpowiedzialnością za pomocą platformy teleinformatycznej** w ciągu niespełna 24 godzin. Co istotne system S24 samodzielnie generuje wszelkie dokumenty oraz wnioski wymagane do przedłożenia w Sądzie Rejestrowym, co stanowi znaczące uproszczenie nie tylko samego procesu rejestracyjnego w KRS, ale także poprzedzającego go procesu formułowania treści umowy, który w systemie tym sprowadza się do uzupełniania kolejnych okien odpowiednimi danymi.

Pod względem ekonomicznym wciąż najbardziej „opłacalną" formą organizacyjno-prawną jest **rejestracja przedsiębiorstwa prywatnego osoby fizycznej**. Zarówno dokonywane przy rejestracji opłaty, jak i konieczność wniesienia odpowiednio wysokiego wkładu na pokrycie kapitału zakładowego (spółki kapitałowe), sprawiają, że szczególnie młody przedsiębiorca nieposiadający odpowiednich zasobów finansowych wybierze tę właśnie formę prowadzenia działalności gospodarczej.

Niebagatelny wpływ będzie miał tu też **szereg zwolnień**, obejmujący przedsiębiorców będących osobami fizycznymi, w tym między innymi szeroko komentowana ulga na start, w myśl której 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 ramach 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[233].

Sejm w dniu 26 stycznia 2018 r. uchwalił ustawę wprowadzającą instytucję **Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców**[234], którego głównym zadaniem jest zajmowanie się ochroną praw przedsiębiorców i reprezentowanie firmy MŚP w sytuacjach spornych z instytucjami administracji publicznej, czyli **dbanie o właściwe wdrożenie w praktyce zasad Konstytucji Biznesu, co ma spowodować lepszą ochronę interesów mikro-, małych i średnich firm.**

Wprowadzone od 30 kwietnia 2018 r. **regulacje usprawniły i uprościły proces rejestracji działalności gospodarczej**. O ile sporo wątpliwości na gruncie ekonomiczno-prawnym, czy też socjologiczno-prawnym (przy niewątpliwym zadowoleniu samych przedsiębiorców), mogą wzbudzać regulacje dotyczące tak zwanej ulgi na start, czy też tzw. działalności nierejestrowej, o tyle nowelizacje dotyczące wprowadzenia Punktu Informacji dla Przedsiębiorców, czy też instytucji Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców wydają się być rozwiązaniami odpowiadającymi wizji państwa wreszcie przyjaznego przedsiębiorcy.

Planowane regulacje zdają się dążyć do dalszego ułatwiania, a przede wszystkim **ujednolicania procesu rejestracji przedsiębiorstw osób fizycznych**. W tym duchu przygotowywane jest umożliwienie przedsiębiorcy rejestrującemu firmę jednoczesnego zgłoszenia pracowników do ZUS[235]. Obecnie do ZUS przedsiębiorca może zgłosić siebie i członków rodziny dołączając zgłoszenie do ZUS do wniosku CEIDG. Przedsiębiorca nie musi już wypełniać i składać do ZUS formularzy (ZUS ZFA, ZUS ZBA), które wymagane są przy reje-

[233] Art. 18 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2018 r. poz. 646).

[234] Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców (Dz.U. 2018 poz. 648).

[235] Oficjalny serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, online: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-zalozyc-firme-jednoosobowa-samozatrudnienie/gdzie-zarejestrowac-firme-i-co-powinienes-zrobic-po-rejestracji/zmiany-dla-przedsiebiorcow-zarejestrowanych-w-ceidg.

stracji płatnika, gdyż ZUS sam tworzy konto płatnika i przygotowuje wszystkie dokumenty. Rejestrując firmę w CEIDG przedsiębiorca do wniosku rejestracyjnego może dołączyć dokumenty zgłoszeniowe do ubezpieczeń za siebie (ZUS ZUA lub ZUS ZZA) oraz za członków swojej rodziny (ZUS ZCNA)[236].

Zarówno jedno, jak i drugie rozwiązanie zasługuje na pozytywną ocenę w ramach niniejszych rozważań, ponieważ znacząco zmniejsza ilość dokonywanych do tej pory przez przedsiębiorcę już po rejestracji firmy formalności. Dobrze byłoby, gdyby tendencja ta została utrzymana i na przykład, w ramach dalszych rozwiązań systemowych udało się na tyle zintegrować przekazywanie informacji w systemie teleinformatycznym, żeby nie było konieczne, po dokonaniu rejestracji w CEIDG, oddzielne zgłoszenie firmy na przykład w Państwowej Inspekcji Pracy (w wypadku zatrudniania pracowników), otrzymanie opinii od Państwowej Inspekcji Sanitarnej (gdy przedmiot działalności związany jest na przykład z usługami gastronomicznymi) itd.

Po rejestracji firmy jednoosobowej nie trzeba już przekazywać dodatkowych informacji do właściwego urzędu skarbowego czy też Głównego Urzędu Statystycznego, gdyż numer NIP i REGON nadawane są automatycznie, zaś informacja o nadaniu NIP zostaje przekazana przez urząd skarbowy do CEIDG najpóźniej następnego dnia roboczego po dniu wpływu poprawnego wniosku z CEIDG. Jest to znaczące udogodnienie, które rozszerzone zostało także na spółki rejestrowane w KRS. Przy rejestracji spółki prawa handlowego, automatycznie zostanie powiadomiony urząd skarbowy i GUS. Spółka otrzyma NIP i REGON. Proces ten trwa nieco dłużej i przekazanie informacji o nadaniu NIP do Krajowego Rejestru Sądowego może nastąpić w terminie 3 dni[237].

[236] Oficjalny serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, online: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-zalozyc-spolke-jawna/gdzie-zarejestrowac-firme-i-co-powinienes-zrobic-po-rejestracji/zgloszenie-do-ubezpieczen-w-zus-krus-po-rejestracji-firmy.

[237] Tamże.

5.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



1. Osobowość prawną posiadają:

a) spółki osobowe,
b) przedsiębiorstwa indywidualnych właścicieli,
c) spółki cywilne,
d) spółki kapitałowe.

2. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest spółką:

a) kapitałową,
b) osobową,
c) partnerską
d) jawną.

3. Komplementariusz to jeden ze wspólników spółki:

a) jawnej,
b) komandytowej,
c) partnerskiej,
d) cywilnej.

4. 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.

5. 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



6. Spółkę partnerską mogą założyć:

a) każda grupa założycieli, która zainwestuje co najmniej 5 tys. PLN,
b) tylko osoby prawne,
c) architekci, prawnicy, lekarze,
d) osoby fizyczne, które pierwszy raz rozpoczynają działalność gospodarczą.

7. Pełna odpowiedzialność za działalność spółki komandytowej spoczywa na:

a) komandytariuszu,
b) komplementariuszu,
c) wszystkich udziałowcach spółki,
d) większościowym udziałowcu spółki.

8. 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.

9. Podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych nie są:

a) jednostki budżetowe,
b) spółki komandytowe mające siedzibę lub zarząd na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
c) spółki kapitałowe w organizacji.

10. Za zobowiązania spółki kapitałowej w organizacji odpowiadają:

a) całym swoim majtkiem radca prawny spółki wraz z notariuszem sporządzającym akt notarialny,
b) rada nadzorcza oraz zarząd spółki,
c) solidarnie spółka i osoby, które działały w jej imieniu,
d) żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa.

11. 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.

12. Spółki partnerskiej nie mogą założyć:

a) architekci,
b) pisarze,
c) lekarze,
d) fizjoterapeuci.

13. Spółka osobowa, którą mogą założyć wyłącznie przedstawiciele określonych ustawowo wolnych zawodów, to:

a) spółka cywilna,
b) spółka komandytariuszy,
c) spółka komandytowa,
d) spółka partnerska.

14. 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.

15. Zdolność prawną ma:

b) każdy człowiek,
c) ubezwłasnowolniony całkowicie,
d) dziecko,
e) ubezwłasnowolniony częściowo.

16. 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.

17. Do spółek osobowych zaliczamy:

a) spółkę cywilną,
b) spółkę akcyjną,
c) spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością,
d) spółkę komandytową.

18. Spółki osobowe:

b) mogą we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane,
c) mogą we własnym imieniu nabywać prawa, z wyłączeniem własności nieruchomości i innych praw rzeczowych, mogą zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane,
d) mogą we własnym imieniu nabywać prawa, które jednak należą do ich wspólników,
e) posiadają firmę.

19. 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.

Zagadnienia opisowe



1. Wskaż wady i zalety spółki jawnej.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Przedstaw proces rejestracji spółki z o.o.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Omów specyfikę spółki komandytowo-akcyjnej.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



4. Przedstaw wady i zalety spółki cywilnej.

5. W jakim kierunku powinny zmierzać regulacje prawne związane z procedurami rejestracyjnymi działalności gospodarczej w Polsce?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

6. Innowacje a funkcjonowanie współczesnej firmy



6.1. Pojęcie innowacji i ich znaczenie we współczesnej firmie

Innowacje to istotny czynnik stymulujący wzrost gospodarki i konkurencyjność firmy zarówno krajową, jak i międzynarodową. Pojawia się pytanie, jak zatem stymulować innowacyjność, w jakich sektorach oraz jakimi instrumentami/metodami?



WAŻNE

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 wy-

nikach 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 element 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, bowiem pozwala 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 to większym wymaganiom odbiorców, rosnącej konkurencji motywuje małe i średnie przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian w różnych obszarach ich funkcjonowania[238].

[238] Cyt. za: P. Kokot-Stępień, *Zarządzanie innowacjami jako źródło konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie", z. 114/2017, s. 222 i 227.



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.

Można zatem stwierdzić, iż:

- 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.

UWAGA

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 posiada 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[239].

Określona została w *Podręczniku Oslo*[240]. **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, na przykład innowacji w obrębie produktu i procesu. **Węższą definicję innowacji** w obrębie produktów i procesów można odnieść do definicji **innowacji technologicznych w obrębie**

239 S. Łobejko, A. Sosnowska (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, s. 10.

240 *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005. Wydanie trzecie w polskiej wersji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008.

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.

UWAGA

Trzeba pamiętać, że wiele innowacji zostało wdrożonych pomimo negatywnych wyników badań rynku i wbrew opiniom ekspertów[241].

[241] J. Fazlagić, Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP, PARP, Warszawa 2012, s. 19.

Tabela 28. Czym jest innowacja?

Innowacja to zakończone sukcesem wykorzystanie nowego pomysłu. W sektorze usług innowacje pojawiają się we wszystkich aspektach organizacji firmy usługowej. Z tego powodu trudno jest rozróżnić „prawdziwe" innowacje od zwykłego kunsztu w zarządzaniu, „gospodarskiego podejścia" itp.

Przedsiębiorcy – praktycy zarządzania mogą mieć problem z zakwalifikowaniem swoich codziennych działań: czy nowy kwestionariusz oceny okresowej pracowników w sieci hoteli to już „innowacja w biznesie hotelarskim" czy jedynie „drobne usprawnienie rozwijające codzienne prace działu HR w hotelu"?

Poniżej przedstawiono kilka definicji innowacji:

Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań.
(*Innovation Vital Signs Project 2007*)

Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości.
(*Council of Competitiveness 2005*)

Innowacja dotyczy szerokiego zakresu działań służących poprawie wydajności w firmach, włączając w to implementację nowych lub znacząco udoskonalonych produktów, usług, procesów dystrybucji, produkcji, marketingu oraz organizacji.
(Komisja Europejska 2004)

Innowacja – połączenie inwencji, wglądu i przedsiębiorczości, które powoduje powstawanie nowych branż, tworzy nowe wartości i nowe wartościowe miejsca pracy.
(Business Council of New York State 2006)

Projekt, wynalazek, rozwój i/oraz implementacja nowych lub zmienionych produktów, usług, procesów, systemów, metod organizacji w celu stworzenia nowej wartości dla klientów i zwrotu z inwestycji dla firmy.
(*Komitet Doradczy ws. Pomiaru Innowacyjności w XXI wieku, Departament Handlu USA*)

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.
(*OECD 2005*)

Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową wiedzę i technologię 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.
(Innovation Vital Signs Project 2007)

Innowacja: to wdrożona idea tworząca nową* wartość lub nowy rynek (*nowe dla danej firmy, kraju lub w skali globalnej).
(Raport o polskiej innowacyjności Go Global! Uczelnia VISTULA, 2011)

Źródło: *Przegląd definicji innowacyjności,* [w:] A.M. Aizorbe, C.E. Moylan, C.A. Robbins, Toward Better Measurement of Innovation and Intangibles, Survey of Current Business, 1/2009, s. 14; Go Global! *Raport o polskiej innowacyjności Go Global*!, Uczelnia VISTULA, Warszawa 2011, [za:] . Fazlagić, *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP,* PARP, Warszawa 2012, s. 20.

Tabela 29. Definicje innowacyjności

Autor	Definicja
J. Schumpeter[242]	Komercyjne lub przemysłowe zastosowanie czegoś nowego: produktu, procesu, metody produkcji; nowego rynku lub źródeł dostaw; nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej.
E. Mansfield[243]	Innowacją jest pierwsze zastosowanie wynalazku.
M.E. Porter[244]	Do pojęcia innowacji M.E. Porter włącza ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonania danej rzeczy. Może to się ujawniać w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji.
R. Simonetti[245]	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.
P. Drucker[246]	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[247]	P. Kotler innowacje odniósł do dobra, usługi i pomysłu, które są postrzegane przez kogoś jako nowe. Pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowi innowacje dla osoby, która go postrzega jako nowy.

242 J. Schumpeter; Teoria rozwoju gospodarczego, 1911.
243 E. Mansfield, The Economics of Technological Change, W.W. Norton and Co, New York 1968.
244 M.E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Polskie wydanie: M.E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992.
245 R. Simonetti, D. Archibugi, R. Ewangelista, Product and process inovations: how they defined? How are they quantified, „Scientometrics" 1995, nr 32.
246 P. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992.
247 Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

R.W. Griffin[248]	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[249]	Innowacje to „zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji.
Council of Competitiveness 2005[250]	Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości.
OECD 2005[251]	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[252]	Innowacja to połączenie inwencji, wglądu i przedsiębiorczości, które powoduje powstawanie nowych branż, tworzy nową wartość i tworzy nowe wartościowe miejsca pracy.
Innovation Vital Signs Project 2007[253]	Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań. Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową 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.

[248] R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
[249] D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, Makroekonomia, PWE, Warszawa 1997.
[250] Praca zbiorowa, Catalyzing Cross-Border Innovation: The Mexican Life Sciences Initiative. Phase I Report, Council of Cmpetetiveness, December 2005.
[251] Podręcznik Oslo, op.cit.
[252] Business Council of New York State, http://www.bcnys.org/.
[253] B. Kalweit, E. Milbergs, R.S. Boege J.D Innovation Vital Signs Project, Technology Administration US Departament of Commerce, ASTRA, 2007.

Ross A. Webber[254]	Innowacją są wszelkie procesy badań i rozwoju, których podstawowym celem jest zastosowanie i użytkowanie ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji.
A. Pomykalski[255]	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 przedstawione w tabeli 29 polegają przede wszystkim na **dwóch odmiennych podejściach do innowacji.**

- **Pierwsze traktuje innowację jako pionierskie zastosowanie produktu lub procesu.**
- **Drugie uznaje za innowację każde ich kolejne zastosowanie.**

Innym czynnikiem różnicującym definiowanie „innowacji" jest ich postrzeganie. Warto zauważyć, że do połowy lat dziewięćdziesiątych „innowacja" była rozumiana jako wdrożenie lub zastosowanie wynalazku, produktu lub procesu. Dopiero R. Simonetti w 1995 roku 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"[256].

254 R.A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
255 A. Pomykalski, Innowacje, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
256 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.

6.2. Rodzaje innowacji

Wyróżnia się zasadniczo cztery typy (główne) innowacji:

- innowacje w obrębie produktów,
- innowacje w obrębie procesów,
- innowacje marketingowe,
- innowacje organizacyjne.

Innowacja produktowa (*product innovation*)[257] to wprowadzenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego towaru lub usługi, lub znaczące ulepszenie oferowanych uprzednio towarów i usług w odniesieniu do ich charakterystyk lub przeznaczenia. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych.

[257] *Podręcznik Oslo,* op.cit, s. 50.

Innowacje produktowe (w obrębie produktów) mogą wykorzystywać **nową wiedzę lub technologie bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii**. Termin „produkt" jest stosowany na oznaczenie zarówno wyrobów, jak i usług. Do innowacji produktowych zalicza się zarówno wprowadzenie nowych wyrobów i usług, jak i znaczące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych.

Nowe produkty to wyroby lub usługi, które różnią się znacząco swoimi cechami lub przeznaczeniem od produktów dotychczas wytwarzanych przez firmę. Opracowanie **nowego zastosowania** dla produktu przy jedynie **niewielkich zmianach w jego specyfikacji technicznej** to innowacja w obrębie produktu (przykładem jest wprowadzenie nowego detergentu przy zastosowaniu znanego składu chemicznego, wykorzystywanego poprzednio jedynie jako półprodukt do wytwarzania powłok). Znaczące udoskonalenia (*significant improvements*) istniejących produktów polegać mogą na **zmianach materiałów**, **komponentów** oraz innych cech **zapewniających lepsze działanie tych produktów**.

Innowacje produktowe w sektorze usług mogą polegać na wprowadzeniu **znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług** (na przykład na podniesieniu sprawności czy szybkości ich świadczenia), na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług. Jako przykład można podać znaczące udoskonalenia w bankowości internetowej, takie jak znaczna poprawa szybkości i łatwości korzystania z tych usług. Innym przykładem jest wprowadzenie przez firmy prowadzące wynajem pojazdów możliwości odbioru i zwrotu pojazdu we własnym domu, co usprawnia dostęp klientów do tych usług. Stworzenie punktów kontaktowych dla kierownictwa na miejscu, a nie w oddalonej lokalizacji to z kolei przykład poprawy jakości w przypadku outsourcingu usług.

Prace projektowo-konstrukcyjne (design) są integralną częścią procesu tworzenia i wdrażania innowacji produktowych. Innowacją produktową nie są jednak zmiany, które nie pociągają za sobą znaczącej zmiany cech funkcjonalnych lub zastosowań produktu. Zmiany takie mogą jednak zostać uznane za innowacje marketingowe, o czym mowa dalej. Rutynowe aktualizacje/modernizacje ani regularne zmiany sezonowe również nie stanowią innowacji w obrębie produktu.

Innowacja procesowa (*process innovation*)[258]**.** Innowacja procesowa oznacza wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych, lub znacząco **ulepszonych metod produkcji lub dostawy**. Do tej kategorii zalicza się **znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania**. Innowacje w obrębie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości, produkcję bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów.

Metody produkcji to techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane do produkcji wyrobów lub usług. Przykładem nowych metod produkcji jest wdrożenie nowych urządzeń automatyzujących proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej czy wdrożenie wspomagania komputerowego na potrzeby opracowywania i rozwoju produktów.

Metody dostawy dotyczą logistyki firmy i obejmują urządzenia, oprogramowanie i techniki wykorzystywane do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach firmy lub dostarczania produktów końcowych. Przykładem nowej metody dostarczania jest wprowadzenie systemu kontroli przepływu towarów opartego na kodach kreskowych czy technologii RFID (radiowej identyfikacji towarów).

Do innowacji w obrębie procesów zalicza się nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług. Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania, stosowanego w firmach usługowych lub na zmianach w zakresie procedur lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług. Za przykład może posłużyć wprowadzenie bazujących na systemie GPS urządzeń lokalizacyjnych w usługach transportowych, wdrożenie nowego systemu rezerwacji w biurze podróży oraz opracowanie nowych technik zarządzania projektami w firmie doradczej. **Innowacje w obrębie projektów** obejmują także nowe lub znacząco udoskonalone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne.

Wdrożenie **nowych lub znacząco udoskonalonych technologii teleinformatycznych s**tanowi innowację w obrębie procesów, jeżeli jego celem jest podniesienie efektywności oraz/lub jakości działalności pomocniczej.

[258] *Podręcznik Oslo*, op.cit, s. 51.

Innowacja marketingowa (*marketing innovation*)[259] to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. **Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży**. Cechą wyróżniającą innowacje marketingowe wśród innych zmian w zakresie instrumentarium marketingowego firmy jest to, że polegają one na **wdrożeniu metody marketingowej niestosowanej dotychczas przez daną firmę**. Musi być ona elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas. Nowa metoda marketingowa może być opracowana przez innowacyjną firmę we własnym zakresie lub przyswojona od innych firm lub podmiotów. Nowe metody marketingowe mogą być wdrażane zarówno na potrzeby nowych, jak i już istniejących produktów.

Do innowacji marketingowych zalicza się **znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów (*product design*)** stanowiące element nowej koncepcji marketingowej. Wspomniane tu zmiany w projekcie/konstrukcji produktów polegają na **zmianie formy i wyglądu produktów nieprowadzącej do zmiany ich cech funkcjonalnych ani użytkowych**. Do tej grupy zalicza się także **zmiany w opakowaniu** takich produktów, jak artykuły żywnościowe, napoje i środki czystości, gdzie opakowanie jest głównym wyznacznikiem wyglądu produktu. Przykładem innowacji marketingowej w zakresie projektu/konstrukcji produktu jest znacząca zmiana projektu serii mebli mająca nadać im nowy wygląd i większą atrakcyjność.

Do **innowacji w zakresie projektu/konstrukcji produktów** można również zaliczyć wprowadzenie znaczących **zmian w formie, wyglądzie lub smaku żywności lub napojów**, jak np. wprowadzenie nowych smaków artykułu spożywczego dla zdobycia nowego segmentu klientów. Przykładem innowacji marketingowej w zakresie opakowania jest **wykorzystanie całkowicie nowej butelki soku**, która ma nadać produktowi wyróżnialność wizualną i atrakcyjność z punktu widzenia nowego segmentu rynku. Nowe metody marketingowe w zakresie **dystrybucji produktów (*product placement*)** polegają przede wszystkim na wprowadzeniu nowych kanałów sprze-

[259] *Podręcznik Oslo*, op.cit, s. 52.

daży. **Kanały sprzedaży** oznaczają tu metody stosowane w celu sprzedawania wyrobów i usług klientom, lecz nie metody logistyczne (transport, magazynowanie i przeładunek produktów), gdyż te ostatnie wiążą się przede wszystkim z podnoszeniem efektywności. Przykłady innowacji marketingowych w zakresie dystrybucji produktów to wprowadzenie po raz pierwszy **systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej lub ekskluzywnej sprzedaży detalicznej** oraz wprowadzenie **licencjonowania produktów**. Do innowacji w zakresie dystrybucji produktów można także zaliczyć stosowanie **nowych koncepcji ekspozycji produktów**.



WAŻNE

Przykładowo – nowe metody marketingowe w zakresie promocji produktów (*product promotion*) polegają na stosowaniu nowych koncepcji promowania wyrobów i usług firmy.



UWAGA

Za innowacje nie są uznawane nowe metody kształtowania cen, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców.

Zmiany sezonowe, regularne lub inne rutynowe zmiany w zakresie narzędzi marketingowych generalnie nie są uznawane za innowacje marketingowe. Aby mogły one zostać zaliczone do tej kategorii, powinny dotyczyć metod marketingowych niestosowanych dotychczas przez firmę.

Przykładowo, znacząca zmiana konstrukcji produktu lub opakowania oparta na koncepcji marketingowej już wcześniej wykorzystywanej przez daną firmę dla innych produktów nie stanowi innowacji marketingowej, podobnie jak nie jest innowacją wykorzystanie istniejących metod marketingowych w celu dotarcia do nowego rynku geograficznego lub do nowego segmentu klientów (np. do grupy nabywców posiadającej określone cechy społeczno-demograficzne).

Innowacja organizacyjna (*organisational innovation*)[260] to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Celem innowacji organizacyjnych może być:

- osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych,
- podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy),
- uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna),
- obniżenie kosztów dostaw.

Wyróżnikiem innowacji organizacyjnej w zestawieniu z innymi zmianami organizacyjnymi w firmie jest **zastosowanie takiej metody organizacyjnej** (w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem), która **nie była dotychczas stosowana w danej firmie** i która **wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo**.

Innowacje organizacyjne w zakresie przyjętych przez firmę **zasad działania (*business practices*)** polegają na wdrażaniu nowych metod organizowania rutynowych **działań i procedur regulujących pracę firmy**. Zalicza się tu na przykład wdrożenie nowych praktycznych zasad, służących **poprawie procesu uczenia się i udostępniania wiedzy w ramach firmy**.

[260] *Podręcznik Oslo*, op. cit, s. 53.

Innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy *(workplace organisation)* polegają na wdrożeniu nowych **metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników**, aby dokonać podziału pracy w ramach pionów oraz pomiędzy pionami (i jednostkami organizacyjnymi).

Innowacją taką jest także **wdrożenie nowych koncepcji strukturyzacji działań,** jak np. integracja różnych rodzajów działalności firmy. Przykładem innowacji organizacyjnej w zakresie organizacji miejsca pracy jest pierwsze wdrożenie modelu organizacyjnego, który **zapewnia pracownikom firmy większą autonomię w podejmowaniu decyzji i zachęca ich do przekazywania swoich pomysłów**. Można to osiągnąć poprzez decentralizację działalności grupy i kontroli zarządczej lub powołanie formalnych lub nieformalnych zespołów roboczych, w ramach których obowiązki służbowe poszczególnych pracowników będą określone bardziej elastycznie.

Innowacje organizacyjne mogą również polegać na **centralizacji działalności i zwiększeniu odpowiedzialności za podejmowane decyzje**.

UWAGA

Innowacjami organizacyjnymi nie są takie zmiany w zakresie przyjętych zasad działania, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, które opierają się na metodach organizacyjnych stosowanych przez firmę już wcześniej.

Innowacją nie jest też samo tylko sformułowanie strategii zarządzania. Z drugiej strony, zmiany organizacyjne wdrożone w odpowiedzi na nową strategię zarządczą stanowią innowację, jeśli jest to pierwsze wdrożenie nowej metody organizacyjnej w zakresie zasad działania, organizacji miejsca pracy czy stosunków z otoczeniem.

Przykładowo, wprowadzenie pisemnego dokumentu strategicznego, mającego służyć poprawie efektywności wykorzystywania w wiedzy w firmie samo w sobie nie jest innowacją.

Innowacja ma natomiast miejsce wtedy, gdy strategia ta zostaje wdrożona dzięki zastosowaniu nowego oprogramowania oraz zasad dokumentowania informacji w celu stymulowania wymiany wiedzy między różnymi oddziałami firmy.

Fuzje z innymi firmami oraz przejęcia innych firm nie są uważane za innowacje organizacyjne, nawet jeśli firma dokonuje fuzji lub przejęcia po raz pierwszy. Fuzje i przejęcia mogą się jednak wiązać z innowacjami organizacyjnymi, jeśli w tym procesie firma opracowuje lub wprowadza nowe metody organizacyjne[261].



WAŻNE

Doskonałym przykładem innowacji organizacyjnej są krótkie łańcuchy dostaw żywności *(ang. Short Food Supply Chain* – SFSC*),* które skracają odległość pomiędzy producentem i konsumentem oraz minimalizują liczbę pośredników.

Rozwiązanie wspiera zrozumienie i komunikację pomiędzy producentem i konsumentem, co sprzyja lojalności i zwiększa wartość produktów rolnych.

[261] *Podręcznik Oslo*, op. cit, s. 49–55.

Zatem konkurencyjność produktów żywnościowych zależy m.in. od sprawności zarządzania łańcuchem dostaw. Wymaga to od przedsiębiorstwa zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania, które wprowadzają filozofię partnerstwa w łańcuchach dostaw i decyzji podejmowanych przez uczestników procesów rynkowych.

Oznaczają one takie działania innowacyjne, jak: szybka rotacja w łańcuchu, efektywna obsługa klienta (ECR), koncepcja QR lub model referencyjny łańcucha dostaw (SCOR).

Innowacje organizacyjne dotyczą przede wszystkim ludzi i organizacji pracy. Przykładami tego typu innowacji mogą być:

- wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez podmiot zasadach działania,
- wdrażanie nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę (np. poprawa procesu udostępniania wiedzytransferu wiedzy w ramach organizacji – firmy).

Celem innowacji organizacyjnych jest osiągnięcie lepszych wyników przez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów, niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna).

Innowacyjność bezwzględna. Wśród wielu typów innowacyjności wyróżnia się również pojęcie innowacyjności bezwzględnej, która sprowadza się do umiejętności stworzenia, a następnie wdrożenia **bezwzględnej nowości** (organizacyjnej, technologicznej, produktowej itp.). Innowacyjność tego typu jest powiązana z **dużą niepewnością i ryzykiem**, niemniej w przypadku sukcesu zapewnia podmiotowi wdrażającemu „premię za pierwszeństwo”[262].

[262] R. Drozdowski, Z. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Innym typem innowacyjności jest **innowacyjność relacyjna**, polegająca na umiejętności wdrożenia określonych rozwiązań, które są nowe tylko w ustalonym kontekście, miejscu i czasie. Przykładem tego typu innowacyjności jest np. wdrożenie w organizacji procedur lub technologii, które są **nowe dla tejże organizacji** (patrz przykład wspomnianej powyżej ideologii Kaizen lub norm serii ISO). Innowacyjność relacyjna ściśle wiąże się z **modernizacją imitacyjną**.

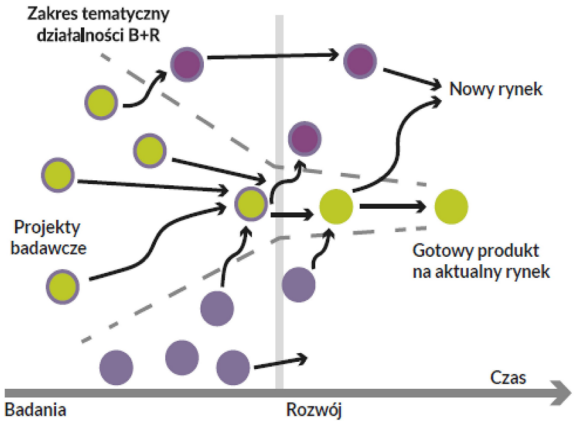
Kolejnym typem innowacji są **innowacje przełomowe, inaczej określane radykalnymi**. Ich cechą charakterystyczną jest fakt, że pojawiają się bardzo rzadko, ale gdy już się to stanie, całkowicie odmieniają sytuację rynkową. Są to **produkty/usługi zupełnie nowe**, jakich dotychczas nie było na rynku lub podobne do istniejących, ale **oparte na zupełnie nowej technologii**, pozwalające na nowe możliwości funkcjonowania. Przykładami takich innowacji są np. telefony komórkowe lub aparaty usg 2D. Innowacja przełomowa, która zostanie „podchwycona" przez rynek jest następnie udoskonalana w formie kolejnych innowacji przyrostowych.

Innowacje przyrostowe (inkrementalne) są rezultatem systematycznego modyfikowania, udoskonalania istniejącego produktu/usługi, tak aby w coraz większym i lepszym stopniu zaspokajał on potrzeby potencjalnych klientów (np. aparaty usg 3D i 4D). Tego typu innowacje pojawiają się znacznie częściej niż innowacje przełomowe, wymagają niższych nakładów finansowych, krótszego czasu realizacji i stanowią źródło przewagi konkurencyjnej na wiele lat.

Odmiennym typem innowacji są **innowacje otwarte**, których istotą jest korzystanie z wartościowych zasobów wiedzy czy technologii wytworzonych poza organizacją. Ten rodzaj innowacji pozwala na połączenie wysiłków klientów, konsumentów, badaczy i innych podmiotów w jednym procesie tworzenia innowacji. Stwarza on możliwość większego otwarcia się zainteresowanych podmiotów na nowe, innowacyjne pomysły, ułatwia dostęp do komplementarnych zasobów i korzystania z efektu, synergii ale również zmniejsza ryzyko podejmowanych działań/inwestycji[263].

[263] *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy,* Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010; http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16ab7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf

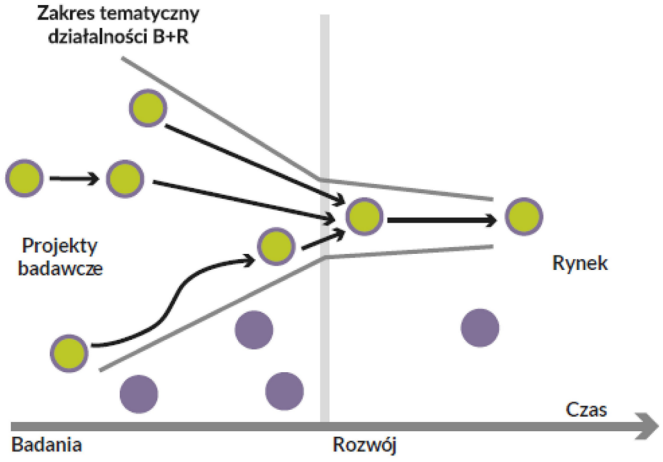
Rysunek 1. Proces tworzenia innowacji otwartych.



Źródło: S. Saari, H. Haapasalo, Process in Product development –Theoretical Analysis in Small Technology Parks. Technology and Investment, 2012, 3, 36–47; http://dx.doi.org/10.4236/ ti.2012.31006 Published Online February 2012 (http://www.Scirp.org/journal/ti).

Przeciwieństwem innowacji otwartych są **innowacje zamknięte**, tworzone przez określony podmiot, na wskazany rynek lub adresowane do określonej grupy odbiorców (np. e-usługi).

Rysunek 2. Proces tworzenia innowacji zamkniętych.



Źródło: S. Saari, H. Haapasalo, Process in Product development –Theoretical Analysis in Small Technology Parks. Technology and Investment, 2012, 3, 36–47; http://dx.doi.org/10.4236/ ti.2012.31006 Published Online February 2012 (http://www.Scirp.org/journal/ti).

Innowacje typu mix są alternatywą dla innowacji otwartych. Są one wykorzystywane do zręcznego połączenia możliwości opracowania innowacji w ramach organizacji, przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości współpracy z innymi podmiotami zewnętrznymi, są one wykorzystywane w ramach innowacji otwartej. Organizacja, która zamierza wdrożyć innowacje może to zrobić na dwa sposoby:

- podjąć działania o charakterze twórczym i opracować innowacje we własnym zakresie (samodzielnie lub z zewnętrznymi partnerami),
- zaadaptować do własnych uwarunkowań innowacje wytworzone przez inne firmy lub instytucje.



WAŻNE

Pierwszy ze sposobów koncentruje się na prowadzeniu przez organizację działań w zakresie badawczo-rozwojowym.

Może ona prowadzić badania w celu:

- zdobycia nowej wiedzy,
- ukierunkowania na konkretne wynalazki,
- mające na celu modyfikację istniejących technik.



WAŻNE

Drugi ze sposobów, określany jako pozostała działalność innowacyjna, skupia się na prowadzeniu działalności mającej na celu m.in.:

- **uzyskanie nowej koncepcji produktów/usług przez działania marketingowe podmiotu/podmiotów i jej relacje z użytkownikami,**

- **uzyskanie nowej koncepcji produktów/usług przez zdolności podmiotów do prowadzenia prac projektowo-rozwojowych,**
- **uzyskanie nowej koncepcji produktów przez monitorowanie konkurencji,**
- **zakup know-how,**
- **zakup innych usług doradczych, ˛ szkolenia wewnętrzne i/lub zewnętrzne pracowników, których efektem może być wygenerowanie innowacji,**
- **reorganizacja sposobów funkcjonowania (systemów zarządzania) firmy w celu wytworzenia innowacji, ˛ wypracowanie nowych metod marketingu i/lub sprzedaży swoich wyrobów/usług.**

Działalność innowacyjna może prowadzić zarówno do wytworzenia, jak i do wdrożenia innowacji w krótkim okresie oraz do podniesienia zdolności innowacyjnej danego podmiotu. Tworząc i wdrażając innowacje, jednostka uczy się, zyskuje cenne wiadomości płynące z kontaktów i działań marketingowych, a także podnosi swoją zdolność innowacyjną dzięki zmianom organizacyjnym[264].

Innowacje przyrostowe – obecnie nabierają coraz większego znaczenia (obok innowacji radykalnych). Przez niektórych autorów nazywane są one również technologiami kontynuacyjnymi oraz technologiami przerywającymi tok rozwoju jakiejś branży[265]. Innowacja radykalna (ang. *radical innovation*) lub innowacja przełomowa (ang. *disruptive innovation*) jest innowacją, która znacząco wpływa na rynek i działające na nim przedsiębiorstwa. Podkreślany jest więc w tym przypadku nie tyle aspekt nowości, co skutki wprowadzenia takiej innowacji[266].

[264] Za: *Przewodnik budowania lokalnej strategii innowacji* opracowany w ramach projektu „Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych", Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2015, s. 21–23.

[265] C. Christensen, The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press, 1997.

[266] B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

Innowacje w zakresie kształtowania cen *(pricing*) polegają na zastosowaniu nowych strategii cenowych dla sprzedaży wyrobów lub usług firmy na rynku. Przykładem może być pierwsze zastosowanie nowej metody korekty ceny wyrobu lub usługi w zależności od popytu (np. kiedy popyt jest niski, cena również jest niska) lub wprowadzenie nowej metody pozwalającej klientom na wybranie pożądanych cech produktu na witrynie internetowej firmy, a następnie sprawdzenie ceny wybranej kombinacji cech. Za innowacje nie są uznawane nowe metody kształtowania cen, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców.

Innowacje instytucjonalne pociągają za sobą zmiany polityk, standardów, regulacji, procesów, porozumień, modeli, sposobów organizacji, praktyk instytucjonalnych lub relacji z innymi organizacjami, aby stworzyć dynamiczne środowisko, zachęcające do poprawy wydajności instytucji, by uczynić ją bardziej interaktywną i konkurencyjną.



WAŻNE

Wyróżnia się dwa podejścia do innowacji instytucjonalnych: odgórne (ang. *top-down*) i oddolne (ang. *bottom-up*)[267].

Odgórne podejście oznacza wprowadzenie reformy na poziomie rządowym i pociąga za sobą zmiany, wynikające z zasad konstytucyjnych.

Podejście oddolne wspiera natomiast zmiany na poziomie organizacji macierzystych, mające miejsce w przypadku braku istotnych zmian w ustawodawstwie.

Innowacje technologiczne są zastosowaniem nowych pomysłów, wiedzy naukowej lub praktyk technologicznych do opracowania,

[267] S. Parrado, Failed Policies but Institutional Innovation through ”Layering” and “Diffusion” in Spanish Central Administration, „International Journal of Public Sector Management” 2008, vol. 21, nr 2, s. 233.

produkcji i wprowadzania na rynek nowych lub znacząco ulepszonych towarów lub usług, reorganizacji lub poprawy procesu produkcyjnego i technologicznego[268].

Jedną ze współczesnych **koncepcji, która łączy w sobie większość innowacji technologicznych sektora rolnego**, jest system rolnictwa precyzyjnego, który wykorzystuje wysoko rozwinięte technologie nawigacyjne i informatyczne (*Global Positioning System* − GPS) oraz metody pozyskiwania i przetwarzania danych o charakterze przestrzennym (Geographic Information System − GIS)[269].

Innowacje społeczne oznaczają rozwój lub znaczne ulepszenie strategii, koncepcji, pomysłów, organizacji, towarów lub usług w celu dostarczenia pozytywnych zmian w odpowiedzi na potrzeby społeczne. Innowacje społeczne są budowane wspólnie przez kilku interesariuszy i mogą generować m.in. zatrudnienie i konsumpcję. Obecnie jedną z najnowocześniejszych koncepcji innowacji społecznych w rolnictwie jest idea inteligentnych wiosek (ang. *smart villages*), w których tradycyjne i nowe sieci oraz usługi są wzmacniane przez zastosowanie technologii cyfrowych, telekomunikacyjnych i innowacji, przy jednoczesnym lepszym zastosowaniu wiedzy[270].

Ekoinnowacje stanowią nowe lub ulepszone produkty i procesy, które dostarczają konsumentom i przedsiębiorcom pewnej wartości przy równocześnie istotnym zmniejszeniu oddziaływania na środowisko naturalne. Stąd niektórzy nazywają je innowacjami środowiskowymi. Wypracowano również sposoby i mierniki oceny **ekoefektywności**[271].

---

[268] Cyt. za: S. Korzeniowski, *Rolnictwo energetyczne i precyzyjne: wybrane zagadnienia,* Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki 2013, s. 221.

[269] Cyt. za: S. Samborski, D. Gozdowski, *Wykorzystanie rolnictwa precyzyjnego w prowadzeniu gospodarstwa*, [w:] S. Samborski (red.), *Rolnictwo precyzyjne*, PWN, Warszawa 2018, s. 407.

[270] ENRD (European Network for Rural Development), https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitiverural-areas/smart-villages_en

[271] Za: A.H. Jasiński, *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia,* UW, Warszawa 2014, s. 12.

6.3. Działalność innowacyjna firmy



WAŻNE

Innowacyjność powinna być rozpatrywana szeroko, ponieważ jest to proces o dużym stopniu niepewności i złożoności. Jest on również mało uporządkowany i podlega wielu różnym zmianom, co przejawia się w trudności jej mierzenia.

Według S. Kline'a i N. Rosenberga[272] innowacyjność musi być uznawana za **sekwencję zmian w systemie produkcyjnym, rynkowym i społecznym**. Podstawowy problem, który związany jest z innowacyjnością dotyczy jej przyjęcia w środowisku, w którym funkcjonujemy. Powinna ona bowiem zostać zaakceptowana przez kulturę i społeczeństwo, w którym żyjemy. Należy tutaj również brać pod uwagę zdolności i motywację do ciągłego poszukiwania i wdrażania nowych idei i pomysłów, co z kolei prowadzi do wykazania na poziomie makroekonomicznym tzw. luki technologicznej[273], określającej różnice w zamożności poszczególnych krajów.

Zagadnienie innowacyjności można rozważać, podobnie jak przedsiębiorczość, **w skali mikro, czyli na poziomie przedsiębiorstwa** oraz **w skali makro w odniesieniu do całej gospodarki, kraju lub regionu**. Innowacyjność gospodarki definiowana jest jako zdolność i motywacja przedsiębiorców do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych idei, pomysłów, wynalazków oraz wyników badań i prac naukowo-badawczych[274].

---

272 S. Kline, N. Rosenberg: An overview on Innovation, [w:] R. Landau, N. Rosenberg: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington 1986, s. 275 – 306.

273 J. Bogdanienko, *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej,* [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski: *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 7–62.

274 W. Wiszniewski, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Orgmasz", Warszawa 1999, s. 9; W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewska: *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 299.

Przesłanką innowacyjności gospodarki jest funkcjonowanie w niej **jak największej liczby innowacyjnych przedsiębiorstw**. Innowacyjność jest procesem kreowania i wdrażania innowacji w takich warunkach, które pozwalają na realizowanie strategii innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Może ona być interpretowana jako powiększenie lub udoskonalenie posiadanego przez przedsiębiorstwa asortymentu oraz jako stworzenie nowych metod w zarządzaniu, produkcji lub innych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Z kolei innowacyjność na poziomie mikroekonomicznym oznacza wyróżnienie i sprecyzowanie określonej, połączonej sprzężeniami zwrotnymi aktywności, która jest wynikiem intelektualnego procesu sieciowego oraz ewoluujących w czasie powiązań podmiotowych i instytucjonalnych[275].

UWAGA

W literaturze przedmiotu interpretacja pojęcia innowacyjności opiera się na czterech podejściach nastawionych na[276]:

a) jednostkę i jej cechy wpływające na tworzenie innowacji (wykształcenie, kreatywność, płeć itp.), strukturę, gdzie główny akcent kładzie się na związek pomiędzy strukturą organizacyjną i innowacyjnością oraz pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem,

b) powiązania interakcyjne, odpowiadające na pytanie: jak wyznaczone działanie wpływa na proces innowacyjny i odwrotnie, systemowe tworzenie innowacji, którego celem jest rozstrzygnięcie, jak krajowe i regionalne systemy innowacji mogą wpływać na działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

[275] K. Janasz, *Kapitał a decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji", nr 10/2009, s. 35

[276] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2006, s. 93 i d.

Definicja innowacyjności bardzo często odnoszona jest do:

- zmian technologicznych, gdzie innowacyjność definiowana jest jako predyspozycje do przyswajania nowych zmian technologicznych[277], możliwości rozwijania nowych technologii czy też jako zdolność do podejmowania działań wychodzących poza obecny stan wiedzy,
- zmian behawioralnych, gdzie innowacyjność utożsamiana jest z szybkością adaptacji do zmian oraz z możliwością tworzenia nowych pomysłów i otwartości na zmiany,
- skłonności do zmian w obszarze produkcji i tworzenia wyrobów lub świadczenia usług[278].

Innowacyjność definiowana jest również jako zjawisko wielowymiarowe. Oznacza ona predyspozycje i pozytywne nastawienie do kreowania i zastosowania w praktyce zmian w każdej dziedzinie życia społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw oraz zdolności przedsiębiorstwa do zajmowania się i wchodzenia w nowe pomysły, idee czy wynalazki, których wynikiem są nowe produkty i usługi[279].

Dotyczy ona wszystkich podmiotów gospodarczych, które **mają możliwość prowadzenia badań rozwojowych**, skutecznie opracowują **nowe idee wytwarzania/udoskonalania procesów, produktów lub usług** oraz są zdolne zastosować te idee w praktyce. Aby przedsiębiorstwa mogły efektywnie wprowadzać i **komercjalizować innowacje na rynkach krajowych i zagranicznych**, muszą stosować w swojej działalności zasadę celowej innowacji oraz zarządzanie i strategie przedsiębiorcze, bowiem innowacja jest narzędziem przedsiębiorczości[280]. Innowacyjność musi być cechą każdego przedsiębiorstwa, bowiem na rynku konkurencyjne są te podmioty gospodarcze, które mają znaczny udział w działalności innowacyjnej oraz wykorzystują wszystkie mechanizmy rynkowe.

---

277 S. Kitchell, Corporate Culture Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23(3)/1995, s. 195 i nast.

278 Za: G. Foxal, Corporate Innovation: Marketing and Strategy, St. Martin's Press, New York 1984, s. 35.

279 G.T. Lumpkin. G.G. Dess, Clarifying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking It to Perfermance, Academy of Management Rewiev, vol. 21(1)/1996, s. 135 i nast.

280 Cyt. za: L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka, *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007, s. 11.

Może być także postrzegana na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i makroekonomicznym[281].

- **Na poziomie jednostkowym** innowacyjność jest określana przez kompetencję innowacyjną, która określa właściwości jednostki, warunkujące jej postawę w procesie zmiany.
- **Innowacyjność organizacji** rozpatrywana jest przez pryzmat jej potencjału innowacyjnego, przez który rozumie się zdolność podmiotu gospodarczego do opracowywania projektów, wdrażania oraz rozpowszechniania innowacji.
- Natomiast **innowacyjność gospodarki/regionów** charakteryzowana jest jako zdolność i chęć podmiotów tej gospodarki/regionów do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej (usługi), wprowadzania nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy[282].

UWAGA

Zatem innowacyjność, która ze swej natury oparta jest na nowości, jest silnie powiązana z podażą nowej wiedzy. To zapotrzebowanie na wiedzę, a w konsekwencji wykorzystywanie wiedzy w procesach gospodarczych, doprowadziło do sformułowania koncepcji „gospodarki opartej na wiedzy (GOW)". W tejże koncepcji, wokół innowacji tworzone są nowoczesne strategie wzrostu gospodarczego, rozwoju firm i wreszcie kształtowanie się dobrobytu narodów.

[281] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, wydanie I, Warszawa 2005, s. 74–77.

[282] A. Wasilewska, M. Wasilewski, *Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego,* SGGW, Warszawa 2016, s. 31.

Jak piszą autorzy słownika ***Innowacje i transfer technologii***: **obserwuje się dynamiczne przesuwanie struktur rozwiniętych gospodarek w kierunku przemysłów i usług bazujących na wiedzy**[283]. Ponieważ zjawisko to nie tylko zostało zaobserwowane w krajach najwyżej rozwiniętych, ale także znajduje potwierdzenie w sposobie funkcjonowania gospodarek rozwijających się, można mówić już nie o pojedynczych zdarzeniach, ale o całych sektorach i branżach, w których innowacyjność i innowacje stają się sposobem na życie.

Opierając się na tym trendzie, także w Polsce, najbardziej dynamiczne, nastawione na konkurencję przedsiębiorstwa tworzą nowe produkty, wzorce postępowania, technologie i wreszcie usługi. Należy pamiętać, że procesy te bardzo rzadko przebiegają w jednym, największym nawet przedsiębiorstwie[284].



WAŻNE

Zwykle przebiegają w specyficznych układach kooperacyjnych, które obejmują przedsiębiorstwa i ich sieci, instytucje naukowo-badawcze, samorząd, administrację publiczną i rząd oraz organizacje pozarządowe i inicjatywy obywatelskie.

W gospodarce opartej na wiedzy, odpowiedzialność za stymulowanie dynamiki wzrostu poprzez mechanizmy wsparcia, np. finansowe, coraz częściej spada na regiony.

Współzależność między uzyskiwanymi efektami w postaci tempa rozwoju regionu, a politykami regionalnymi jest coraz bardziej widoczna[285].

Firmom (organizacjom/instytucjom), które nie wprowadzają innowacji grozi stagnacja i eliminacja z rynku. Oczywiście procesy innowacyjne biegną z różnym nasileniem w różnych branżach i w różnych

[283] Praca zbiorowa pod redakcją: K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć,* Warszawa 2008.

[284] Mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem innowacji zamkniętej.

[285] A. Brzęska-Mikoda, *Innowacje w firmie – szanse dla kreatywnych,* Chorzów 2009.

regionach, co w skrócie odzwierciedla rozmiar i charakter presji konkurencyjnej[286].

Rozróżnienie to nie jest tylko zabiegiem formalnym, lecz ma istotne konsekwencje merytoryczne.

1. **W pierwszym znaczeniu**, **innowacja** jest traktowana jako rezultat, wynik zastosowania postępu wiedzy, wynalazku**.**

2. **W drugim znaczeniu, zjawiska innowacyjne** obejmują nie tylko końcowy rezultat realizacji określonego rozwiązania technicznego, lecz także działania poprzedzające jego powstanie. Innowacja w tym ujęciu jest procesem, który obejmuje w najszerszym rozumieniu powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, produkcję i upowszechnianie. Traktowanie innowacji jako procesu jest konsekwencją obserwowanych w praktyce zmian w związkach i zależnościach między nauką, techniką oraz produkcją, jakie mają miejsce we współczesnej gospodarce, a których wyrazem jest zbliżanie się tych rodzajów działalności.



WAŻNE

Działalność innowacyjna – według *Podręcznika Oslo* to wszelkie działania (przedsięwzięcia) o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia innowacji.

[286] *Podręcznik Oslo*. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji.* Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005. Wydanie trzecie w polskiej wersji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2008, s. 17.

Działalność innowacyjna może być prowadzona przez samo przedsiębiorstwo na jego własnym terenie (**wewnątrz firmy – *in house***) lub może polegać na nabyciu dóbr i usług, w tym wiedzy bądź usług konsultingowych, ze źródeł zewnętrznych. Bywa to określane jako nabycie technologii zewnętrznej w postaci materialnej (***embodied***) bądź niematerialnej (***disembodied***).

Działalność innowacyjna to działalność obarczona dużym ryzykiem i nie wszystkie projekty innowacyjne kończą się sukcesem, czyli wdrożeniem innowacji, ale sam fakt podejmowania takiej działalności przez przedsiębiorstwo ma duże znaczenie praktyczne, przyczyniając się do zwiększenia jego wiedzy i umiejętności, co może zaowocować wdrożeniem innowacji w przyszłości.

Podręcznik Oslo wyróżnia trzy rodzaje (*kinds*) działalności innowacyjnej, prowadzonej przez przedsiębiorstwo w danym, konkretnym okresie:

- **działalność innowacyjna zakończona sukcesem (*successful innovation activity*), czyli wdrożeniem innowacji (niezależnie od tego, czy wdrożona innowacja odniosła sukces komercyjny, czy nie);**
- **działalność niezakończoną jeszcze wdrożeniem innowacji, czyli działalność kontynuowaną, będącą cały czas w danym okresie w trakcie realizacji (*ongoing innovation activity*) oraz**
- **działalność innowacyjną z jakichś powodów przerwaną lub w ogóle zaniechaną przed wdrożeniem innowacji (*abandoned innovation activity*).**

Zatem **działalność innowacyjna (*innovation activities*)** to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji.

Wspólną cechą innowacji jest fakt, że zostały one wdrożone. Nowy lub udoskonalony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowa-

dzony na rynek. Nowe procesy, metody marketingowe lub metody organizacyjne zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności firmy. Działalność innowacyjna może mieć bardzo różnorodny charakter w zależności od specyfiki firmy. Niektóre firmy prowadzą wyraźnie zdefiniowane projekty innowacyjne, na przykład tworząc i wprowadzając nowy produkt, inne z kolei dokonują przede wszystkim ciągłych udoskonaleń w swoich produktach, procesach i działaniach. Oba typy firm można uznać za innowacyjne: innowacja może polegać na wdrożeniu jednej znaczącej zmiany albo na serii mniejszych, przyrostowych zmian, które razem stanowią zmianę znaczącą.



WAŻNE

S. Christow dostrzega trzy czynniki decydujące o innowacyjności: potencjał innowacyjności (ogólnie wiedza), skłonność do wprowadzania innowacji (ogólnie inwencja), skłonność do przyjmowania innowacji (ogólnie otwartość).

Działalność B+R jako szczególny rodzaj działalności innowacyjnej. Szczególne rodzaje działalności innowacyjnej, które mogą być wykorzystywane przez organizacje do tworzenia lub nabywania innowacji, to działalność B+R oraz/lub wiele różnych działań m.in.[287]:

Działalność B+R, która obejmuje następujące elementy:

1. Organizacja może prowadzić badania podstawowe i stosowane w celu zdobycia nowej wiedzy oraz badania bezpośrednio ukierunkowane na konkretne wynalazki lub modyfikacje istniejących technik.
2. Organizacja może opracowywać nowe koncepcje produktów lub procesów lub inne nowe metody, aby ocenić, czy są one realne i racjonalnie ekonomicznie; na tym etapie mogą pojawić się: a)

[287] Por. *Podręcznik Oslo*, op. cit, s. 38–39.

prace rozwojowe i testy, a także b) dalsze badania w celu zmodyfikowania projektów lub funkcji technicznych [288].

Działalność innowacyjna inna niż B+R polega na tym, iż:

1. Organizacja może podejmować wiele działań niewchodzących w zakres B+R lecz wchodzących w skład innowacji. Działania te mogą wzmocnić zdolności organizacji do tworzenia innowacji lub jej zdolność do pomyślnego przyswojenia innowacji opracowanych przez inne firmy lub instytucje.
2. Organizacja może uzyskać nowe koncepcje produktów, procesów, metod marketingowych lub zmian organizacyjnych:
   a) poprzez swoje działania marketingowe i relacje z użytkownikami,
   b) poprzez rozpoznanie szans na komercjalizację wynikających z własnych badań podstawowych lub strategicznych lub z takich badań prowadzonych przez inne podmioty,
   c) poprzez swoje zdolności do prowadzenia prac projektowo -rozwojowych,
   d) poprzez monitorowanie konkurencji, jak również
   e) poprzez korzystanie z usług konsultantów.
3. Organizacja może zakupić informacje techniczne, płacąc honoraria i należności za opatentowane wynalazki (co zwykle wymaga prac badawczo-rozwojowych w celu adaptacji i modyfikacji wynalazku do własnych potrzeb) lub kupić know-how i umiejętności w postaci usług inżynieryjno-konstruktorskich lub innych usług doradczych.
4. Umiejętności ludzkie można rozwijać (poprzez wewnętrzne szkolenia) lub nabywać (poprzez zatrudnianie nowych osób); w grę może tu wchodzić także nabywanie umiejętności w sposób niejawny oraz przez doświadczenie (*learning by doing*).
5. Organizacja może inwestować w sprzęt, oprogramowanie lub środki stosowane pośrednio do produkcji, zawierające w sobie efekty działalności innowacyjnej innych podmiotów.

[288] Por.: *Podręcznik Frascati*. Pomiar działalności naukowo-badawczej . Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej. OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2010.

6. Organizacja może dokonać reorganizacji systemów zarządzania oraz całego systemu swojej działalności.
7. Firma może wypracować nowe metody marketingu i sprzedaży swoich wyrobów i usług.



WAŻNE

Ostatecznym celem wszystkich tych rodzajów działalności innowacyjnej jest poprawa wyników organizacji. Celem działań może być rozwój i wdrożenie nowych produktów i procesów, nowych metod promocji i sprzedaży produktów oraz/lub zmiany w zakresie praktyk organizacyjnych i strukturze organizacyjnej firmy[28].

Działalność innowacyjna w usługach biznesowych polega na przyswajaniu nowych technologii, podczas gdy przemysł rolno-spożywczy jest twórcą nowych rozwiązań technologicznych. Technologie te mają źródło w samodzielnie prowadzonych badaniach rozwojowych. Innowacje usługowe opierają się natomiast w większości na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz. Chcąc ukazać różnicę w innowacyjności produkcji i usług, można stwierdzić, że tym czym **dla sektora produkcyjnego są patenty**, tym **dla usługowego znaki towarowe**. Oznacza to więc większą konkurencję w sektorze usług, gdyż łatwiej znaleźć się na rynku, ale zarazem trudniej ten rynek utrzymać i trwać na pozycji lidera[290].

[289] Podręcznik Oslo, op. cit, s. 39.
[290] Za: K. Gula, *Czy ktoś widział innowacje w usługach*, „Innowacyjny Start", nr 2(5), 2007, s. 18.

6.4. Proces innowacyjny, jego modele i uwarunkowania ekonomiczne

Proces innowacyjny jest wewnętrznie zróżnicowany i wielofazowy. Natura procesu innowacyjnego nie jest w pełni wyjaśniona.



WAŻNE

Pod pojęciem procesu innowacyjnego należy rozumieć działanie kreatywne polegające na tworzeniu, projektowaniu i realizacji innowacji.

Mówiąc inaczej, proces innowacyjny można określić jako całokształt czynności niezbędnych do powstania i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań technicznych, które obejmują swym zakresem nowe lub zmodyfikowane wyroby, procesy wytwórcze oraz zmiany organizacyjne.

Analogiczną treść przypisuje się pojęciu **działalności innowacyjnej**. Jeżeli chodzi natomiast o konkretne rozwiązanie techniczne i jego zastosowanie w gospodarce, wówczas można mówić o **przedsięwzięciu innowacyjnym**.

Linearne modele innowacji (*linear model of innovation* – „od badań do produkcji”) to wczesne modele procesu innowacyjnego. Według współczesnych teorii, choć działalność B+R jest bardzo ważnym i niekwestionowanym źródłem innowacji, innowacje i innowacyjność to jednak pojęcia i zjawiska bardziej skomplikowane i znacznie szersze niż sama tylko działalność B+R, z którą do niedawna były utożsamiane, co opisują ww. linearne modele innowacji (*linear model of innovation* – „od badań do produkcji”).

Modele te dominowały do połowy lat siedemdziesiątych. Kładziono w nich nacisk na przyczynową rolę osiągnięć naukowo-technicznych (odkryć, wynalazków). **Można wymienić tutaj modele określane jako:** prosty liniowy model „innowacji pchanej przez naukę" (*technology-push*) lub model innowacji „ciągnionej przez rynek" (*need-pull*)**.**

Zgodnie z **pierwszym modelem** osiągnięcia w sferze badań podstawowych poprzez badania stosowane prowadzą do rozwoju nowej techniki przemysłowej (nowe produkty i procesy technologiczne), po których następują rożne fazy produkcji, aż wreszcie działania rynkowe. Ostatnia faza, czyli dyfuzja, oznacza proces przenikania (absorpcji) innowacji do kolejnych przedsiębiorstw, a także przenikanie innowacji w skali pojedynczego przedsiębiorstwa. Przykładem ilustrującym innowacje rzeczywiście przebiegające w sposób liniowy są programy rozwoju określonego produktu, grupy produktów lub technologii.

Zaś **w drugim** przypadku **proces innowacyjny jest również wielofazowy** i obejmuje z reguły:

1. identyfikację możliwości i szans rynkowych,
⬇
2. projektowanie i testowanie nowego wyrobu,
⬇
3. wdrożenie,
⬇
4. wprowadzenie nowego wyrobu na rynek.

Zgodnie z tym modelem **innowacje techniczne** są rezultatem **dostrzeżenia potrzeb rynkowych lub społecznych**. Rynek jest postrzegany jako źródło pomysłów, inspiracji dla B+R. Sukces przedsiębiorstwa zależy zatem od śledzenia głównie krótkookresowych potrzeb rynkowych, szukania szans rynkowych dla stworzenia zestawu zmodyfikowanych produktów. W modelach liniowych mamy do czynienia z mniej lub bardziej pasywną rolą użytkownika innowacji i rynku, będącym po prostu biernym odbiorcą rezultatów postępu naukowo-technicznego bądź bieżących sygnałów z rynku**.**

Polityka w zakresie innowacji bazująca na takich modelach główny nacisk kładzie na **czynniki podażowe (możliwości naukowo-techniczne), bądź na czynniki popytowe (potrzeby rynkowe i społeczne)**. Większość innowacji nie przebiega jednak zgodnie z liniowymi modelami. Ich stosowanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstw było jedną z przyczyn wielu niepowodzeń przedsięwzięć innowacyjnych, głównie ze względu na długi okres realizacji oraz liczne bariery organizacyjne.

Dynamiczne modele interakcyjne procesu innowacyjnego już pod koniec lat siedemdziesiątych zastępowały modele liniowe. Są one bardziej skomplikowane i zawierają liczne interakcje i sprzężenia zwrotne w okresie powstawania i dyfuzji innowacji. Objaśniają one innowacje zarówno jako **wynik sprzężenia zwrotnego** między możliwościami technicznymi (generowanymi przez naukę i technikę) i potrzebami (generowanymi przez rynek lub produkcję), jak i bogaty zbiór interakcji między nauką, techniką a działaniami wdrożeniowymi wewnątrz firmy.

UWAGA

Ich cechą charakterystyczną jest przyjęcie założenia, iż procesy innowacyjne mogą przebiegać wewnątrz firmy, bez odwoływania się do badań i do fachowej porady innych specjalistów na zewnątrz organizacji.

Natomiast w każdym momencie procesu innowacyjnego można dotrzeć w miarę potrzeb do zakumulowanej wiedzy, którą tworzy nauka.

Współcześnie innowacja staje się coraz bardziej wyraźnie procesem sieciowym i systemowym, w którym innowacje są rezultatem licznych złożonych interakcji między jednostkami, organizacjami i środowiskiem.

Świadczy o tym szybko rosnąca liczba zarówno różnego rodzaju **porozumień poziomych w postaci aliansów strategicznych, związków kooperacyjnych w dziedzinie B+R i rozwoju nowego produktu, jak i pionowych więzi między przedsiębiorstwam**i. Szczególnie wzrosła rola i znaczenie więzi z dostawcami w strategii rozwoju produktów i technologii wielu przedsiębiorstw. W tych szybko rosnących i coraz bardziej złożonych powiązaniach zewnętrznych rośnie udział małych firm innowacyjnych.

Proces innowacyjny odznacza się specyficznymi cechami, które pozwalają na odróżnienie go od regularnej produkcji przemysłowej. Jest to proces szczególnie złożony, skomplikowany i trudny. Wynika to przede wszystkim z faktu, że innowacje spinając ze sobą niczym klamry cztery sfery: naukę, technikę, produkcję i rynek, koncentrują w sobie tym samym cechy wszystkich tych sfer.

Podstawowe cechy nowocześnie rozumianego procesu innowacyjnego są następujące[291]:

1. **Innowacja jest procesem** interakcyjnym i multidyscyplinarnym.
2. **Innowacja** tylko w wyjątkowych przypadkach **zależy wyłącznie od technologicznego *know-how*.** W większości przypadków, obok prac B+R, źródłem innowacji są także nabyte specyficzne doświadczenia i wiedza, w tym menedżerska i ogólny poziom wykształcenia, kontakty z użytkownikami i dostawcami, konkurentami itp.
3. **Procesy innowacyjne są zlokalizowane**. Oznacza to, że powstawanie i dyfuzja innowacji odbywa się w konkretnej przestrzeni, co wiąże się z występowaniem wysokiej jakości zagospodarowania i innych czynników lokalizacyjnych, wynikających z procesów aglomeracji i urbanizacji.

[291] Za: Green Paper on Innovation, European Commision ECSC-EC-EAEC, Brussels/Luxembourg 1996; S. Kwiatkowski, *Społeczeństwo innowacyjne,* PWN, Warszawa 2000; S.J. Kline, N. Rosenberg, An Overview of Innovation, [w:] R. Landau, N. Rosenberg (ed.), The Positive Sum Strategy, National Academy Press, Washington, D.C. 1986; Technology and Economy. The Key Relationships, OECD, Paris 1992; M. Dodgson, R. Rothwell (ed.), The Handbook of Industrial Innovation, Edward Elgar Publishing Ltd, Aldershot-Brookfield, 1994; J. Guinet, National Systems for Financing Innovation, OECD, Paris 1995; Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005, [za:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2011, s. 52–56.

4. **Innowacja jest procesem integracji**. To oznacza, iż sprawna i efektywna realizacja innowacji wymaga wysokich umiejętności w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczy to integracji celów, zadań i funkcji obejmujących marketing, badania i rozwój, projektowanie, zaopatrzenie i produkcję.
5. **Innowacja jest procesem uczenia się**. Oznacza to, że innowacja jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznej dla działalności przedsiębiorstwa. Jest to proces interaktywny wykorzystujący źródła wewnętrzne i zewnętrzne.
6. **Relatywnie długi i trudny do określenia *a priori*** cykl rozwojowy innowacji (badawczo-wdrożeniowy).
7. **Innowacje są kosztowne i ryzykowne**. Nakłady na innowacje cechuje przede wszystkim: niepowtarzalność wynikająca z istoty samego procesu innowacyjnego, relatywnie długi okres zamrożenia, nierównomierność.

Model sprzężeniowy jest jednym z najczęściej stosowanych obecnie w państwach rozwiniętych gospodarczo **modeli procesu innowacyjnego.**



WAŻNE

Z punktu widzenia tego modelu innowacja stanowi logicznie cykliczny, aczkolwiek nie zawsze ustawiczny proces, który może się składać z ciągu funkcjonalnie osobnych, ale sprzężonych i uzależnionych od siebie faz.

Nie ma większego znaczenia, w której fazie modelu sprzężeniowego pojawi się pomysł na określone przedsięwzięcie innowacyjne. Ważne jest natomiast to, że **przedsiębiorstwo sprzęga potencjał technologiczny z potrzebami rynku** w możliwie wczesnej fazie procesu innowacyjnego. Polska gospodarka charakteryzuje się tym, iż procesy innowacyjne toczą się w niej obecnie według modelu innowacji „pchanej" przez naukę oraz „ciągnionej" przez rynek. Najczęściej występuje jednak model pierwszy. W sytuacji, gdy polska

gospodarka osiągnie status w pełni rynkowej, wówczas najczęściej wybieranym będzie model **sprzężeniowy procesu innowacyjnego**.

Model „I" tworzenia innowacji w XXI wieku

Innowacje w XXI wieku będą tworzone w ramach modelu **„I"**, tzn.[292]:

1. **Innowacje będą tworzone przez pojedyncze osoby (*individuals*), a także małe przedsiębiorstwa**. Wynika to z prostego faktu, że w tworzeniu wiedzy nie mamy do czynienia z korzyściami skali. Na przykład mała firma biotechnologiczna zatrudniająca 50 badaczy jest w stanie tworzyć więcej innowacji niż międzynarodowy koncern farmaceutyczny. Wynika to z faktu, że kreatywność zespołów nie rośnie potęgowo w miarę zwiększania liczebności zespołów kreatywnych.
2. **Zintegrowane rozwiązania (*Integrated Solutions*)** – innowacje powinny dostarczać wartość całemu społeczeństwu, a nie tylko wybranym grupom konsumentów. Klasycznym przykładem tego typu innowacji są innowacje związane z ekologią, bezpieczeństwem na drogach czy służbą zdrowia.
3. **Innowacje dające rzeczywiste korzyści (*Impactful Innovations*)** – wartościowa innowacja powinna rozwiązywać problem a nie tylko dawać zyski producentowi. Na przykład sklep oferujący dzwonki do telefonów komórkowych może być bardzo zyskowny, lecz jednocześnie niewiele wnosić do rzeczywistej poprawy jakości życia społeczeństwa.
4. **Innowacje powinny być tworzone w sieciach partnerstwa (*incorporating partnership*).** Współpraca niewielkich firm innowacyjnych da lepsze wyniki niż tworzenie innowacji w ramach wielkich korporacji.

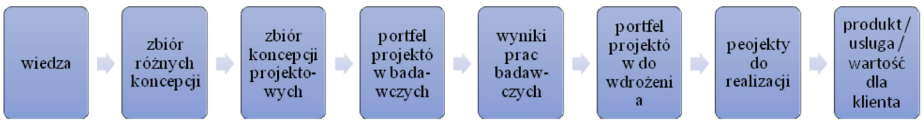
[292] GE Global Innovation Barometer 2011. An Overview on Messaging, Data and Amplification, General Electric, 2011, s. 20.

6.5. Innowacyjna firma w innowacyjnej gospodarce

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***)[293]. Drogę od zasobu wiedzy do produktu rynkowego oraz wartości dla firmy i klienta pokazuje prosty schemat.

Schemat 19. Droga od wiedzy do produktu i wartości dla firmy i klienta.



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 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. **Tak więc, procesowi komercjalizacji wyników badań naukowych towarzyszy łańcuch tworzenia wartości dla klienta w uczelni i przedsiębiorstwie.**

[293] Tamże, s. 48–49.

UWAGA

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,
- 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 określić innowacyjność przedsiębiorstwa jako udoskonalanie i rozwijanie technologii eksploatacyjnych i produkcyjnych, dotyczących usług, sfery organizacji i zarządzania oraz zbieranie, przetwarzanie i udostępnianie informacji[294].

[294] S. Gopalakrishnan, Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance, The Journal of High Technology Management Research, vol. 11(1)/2000, s. 137–153.

WAŻNE

Przedsiębiorstwo innowacyjne wg metodologii OECD to taki podmiot gospodarczy, który wdrożył przynajmniej jedną innowację (produktową lub procesową) w określonym, najczęściej trzyletnim, okresie, pod warunkiem również, iż 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[295]:

- 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,
- posiada znaczny udział nowości w ogólnej liczbie produkcji lub usług.

Innowacyjne przedsiębiorstwa najczęściej nazywane są[296]:

- 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,

[295] Za: A.H. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, KiW, Warszawa 1997, s. 25.
[296] 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.



UWAGA

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,
- wysokie 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.

Ocenę stopnia innowacyjności 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.** Możliwe są także inne sposoby klasyfikacji firm innowacyjnych, zależnie od potrzeb polityki publicznej i potrzeb badawczych**.**

Klasyfikacje takie mogą posłużyć do określenia, jaki odsetek firm (według klasy wielkości, sektora, kraju lub innego czynnika) wprowadza każdy z czterech typów innowacji, albo wdraża kombinację kilku typów innowacji (na przykład innowacje produktowe wraz z marketingowymi lub innowacje w obrębie procesu wraz z innowacjami organizacyjnymi). **Klasyfikacja według kryterium innowacyjności** może również uwzględniać inne informacje (na przykład dane o podmiocie będącym twórcą innowacji), które można wykorzystać do wskazania firm, które zajmują się jedynie przyswajaniem innowacji w obrębie produktów i procesów opracowanych w innych firmach. Może się zdarzyć, że w rozpatrywanym okresie firmy będą prowadzić działalność innowacyjną, lecz nie dokonają faktycznego wdrożenia innowacji.

Wszelkie działania związane z opracowaniem lub wdrożeniem innowacji, w tym wdrożenia zaplanowane na przyszłość, są zaliczane do działalności innowacyjnej.

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, iż 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.



WAŻNE

Minimalnym kryterium, aby zmiana w zakresie produktów lub funkcji firmy mogła zostać uznana za innowację jest to, aby stanowiła ona nowość (lub znaczące udoskonalenie) dla firmy. Wszystkie innowacje muszą – z definicji – zawierać w sobie element nowości.

Walor rozumienia waloru nowości innowacji to:

- nowość dla firmy lub rynku,
- nowość w skali światowej oraz
- tzw. innowacje przełomowe (*disruptive innovations*).

Istnieją dwa główne powody stosowania kryterium „nowości dla firmy" (organizacji) jako minimalnego wymogu zaistnienia innowacji.

- **Po pierwsze**, wprowadzanie innowacji jest ważne dla systemu innowacji jako całości. Polega on na przepływie wiedzy do firm przyswajających innowacje. Ponadto proces uczenia się w trakcie wprowadzania innowacji może skutkować udoskonaleniami danej

innowacji oraz opracowaniem nowych produktów, procesów oraz innych innowacji.
- **Po drugie**, główny wpływ innowacji na działalność gospodarczą wynika z dyfuzji pierwotnych innowacji do innych firm.

Dane o twórcy innowacji również dotyczą elementu nowości i dyfuzji, wskazując, czy innowacje są przede wszystkim tworzone w ramach przedsiębiorstwa (organizacji), czy powstają we współpracy z innymi przedsiębiorstwami lub publicznymi instytucjami badawczymi, a może przede wszystkim są tworzone poza przedsiębiorstwem (organizacją).

Nowość dla firmy (*new to the firm*) jest minimalnym kryterium zaistnienia innowacji**.** Może się zdarzyć, że dany produkt, proces, metoda marketingowa czy metoda organizacyjna zostały już wdrożone w innych firmach, jeśli jednak są one nowe dla firmy rozpatrywanej w badaniu (a w przypadku produktów i procesów – jeśli są znacząco udoskonalone), wtedy mamy do czynienia z innowacją w tej firmie.

Nowość dla rynku (*new to the market*) i **nowość w skali światowej (new to the world)** wskazują, czy dana innowacja została już wdrożona przez inne firmy, czy też jest tak, że rozpatrywana firma wdrożyła daną innowację jako pierwsza na rynku, w sektorze bądź w skali całego świata. Firmy będące pierwszymi twórcami innowacji można uznać za **motory procesu innowacyjnego**.



WAŻNE

W firmach tych powstaje wiele nowych pomysłów i nowej wiedzy, lecz skutki gospodarcze innowacji zależeć będą od tego, czy inne firmy również wprowadzą daną innowację.

Informacje na temat stopnia nowości można wykorzystać do zidentyfikowania twórców (*developers*) i pionierów (*adopters*) innowacji, do badania modeli dyfuzji oraz identyfikacji liderów rynku (*leaders*) i naśladowców (*followers*).

O innowacji mówimy, że stanowi nowość dla danego rynku, jeśli firma jako pierwsza wprowadza daną innowację na swoim rynku.

Rynek definiuje się w prosty sposób: jest to firma i jej konkurenci, przy czym rynek może obejmować region geograficzny lub linię produktów.

Zakres terytorialny nowości dla rynku zależy więc od tego, jak dana firma sama postrzega swój rynek działania, co oznacza, że rynek może obejmować tak firmy krajowe, jak i zagraniczne.

Innowacja stanowi nowość w skali światowej, kiedy firma wprowadza daną innowację jako pierwszą na wszystkich rynkach i we wszystkich sektorach, tak w kraju, jak i w skali międzynarodowej. Nowość w skali światowej oznacza więc jakościowo wyższy stopień nowości niż w przypadku nowości dla rynku. W wielu badaniach pytania o nowość dla rynku dadzą wystarczające dane o stopnia nowości innowacji. Pytanie o nowość w skali światowej daje z kolei dodatkową możliwość gromadzenia informacji w tych badaniach statystycznych, których celem jest pogłębione badanie aspektu nowości innowacji.

Innowacja radykalna (*radical innovation*)/ innowacja przełomowa (*disruptive innovation*) – można ją zdefiniować jako innowację, która wywiera znaczący wpływ na rynek oraz na działalność gospodarczą firm na tym rynku. Pojęcie to ogniskuje się na skutkach innowacji, a nie na aspekcie nowości. Skutki te mogą na przykład polegać na zmianie struktury rynku, stworzeniu nowych rynków lub doprowadzeniu do sytuacji, w której istniejące produkty staną się przestarzałe. Może się jednak zdarzyć, że przełomowość innowacji nie będzie widoczna jeszcze przez długi czas od jej wdrożenia. Fakt ten jest przeszkodą w gromadzeniu danych na temat innowacji przełomowych w okresie objętym badaniem statystycznym.

UWAGA

Dzięki innowacjom tworzona jest nowa wiedza, która następnie podlega dyfuzji, poszerzając potencjał gospodarki do tworzenia nowych produktów i bardziej wydajnych metod działania. Takie korzystne zjawiska zależą nie tylko od wiedzy technicznej, ale także od innych form wiedzy, które są wykorzystywane do tworzenia innowacji w obrębie produktów i procesów oraz innowacji marketingowych i organizacyjnych.

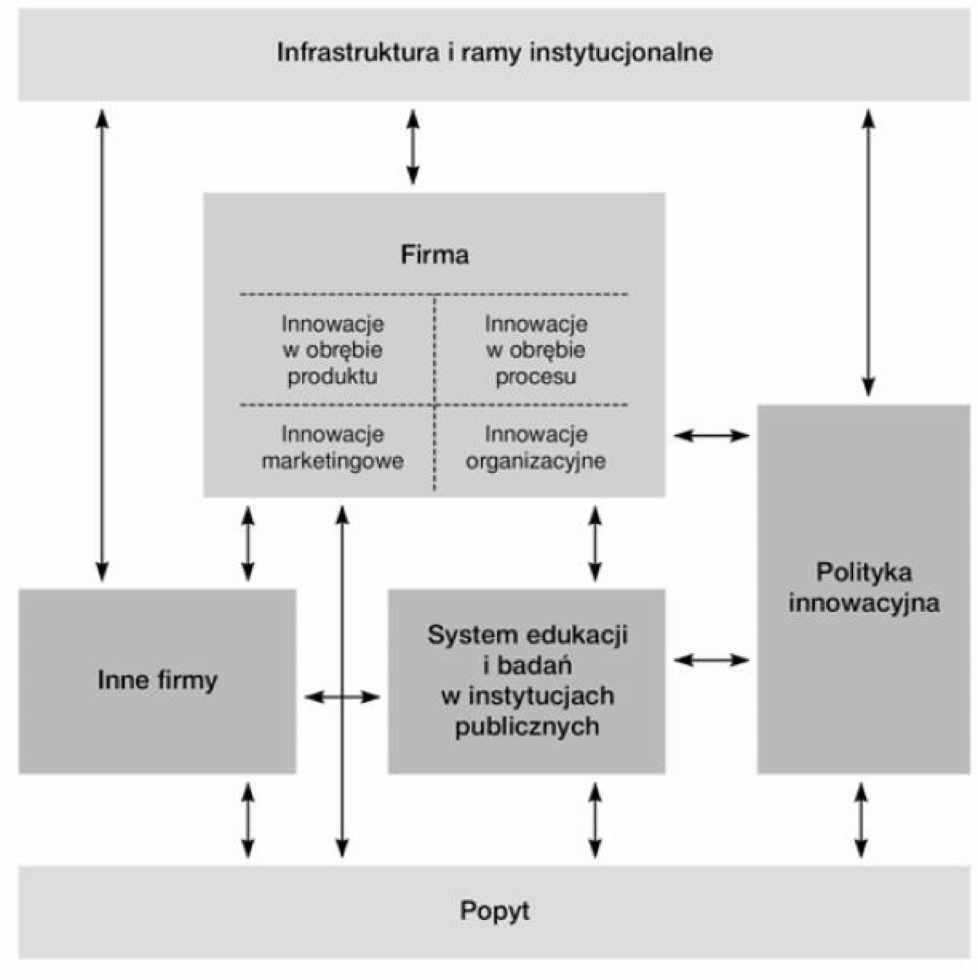
Mogą istnieć znaczne różnice między konkretnymi typami informacji pod względem wpływu, jaki wywierają one na efektywność funkcjonowania firm oraz na zmiany gospodarcze. Z tego względu ważna jest umiejętność ustalenia, że nastąpiło wdrożenie innowacji oraz jakie efekty przyniosły poszczególne typy innowacji[297].

Schemat 39 ukazuje proponowany system pomiaru z perspektywy firmy czyli docelowego respondenta badań statystycznych z zakresu innowacji.

Należy zauważyć, że innowacje niekoniecznie muszą być tworzone przez firmę we własnym zakresie, lecz firmy mogą nabyć innowacje od innych firm lub instytucji w procesie dyfuzji. Dyfuzja oznacza sposób, w jaki innowacje podlegają rozpowszechnieniu, poprzez kanały rynkowe i nierynkowe, od pierwszego wdrożenia do kontaktu z różnymi konsumentami, do obecności w różnych krajach, regionach, sektorach, rynkach i firmach. **Bez dyfuzji innowacje nie miałyby znaczenia ekonomicznego**[298].

[297] Por. Podręcznik Oslo, op.cit, s. 35
[298] OECD 2005, Oslo Manual, op.cit.

Schemat 20. Ramy pomiaru innowacji.



Źródło: Oslo Manual 2005.

6.6. Działalność innowacyjna w firmie

Działalność innowacyjna w firmie zależy po części od zróżnicowania i struktury jego powiązań ze źródłami informacji, wiedzy, technologii, praktyk działania oraz zasobów ludzkich i finansowych. **Powiązania pełnią rolę źródeł wiedzy i technologii dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw**, a ich forma bywa różna: od pasyw-

nych źródeł informacji dla dostawców wiedzy i technologii materialnej i niematerialnej po partnerstwa bazujące na współpracy. Powiązania mogą dotyczyć każdego z czterech typów innowacji (tj. w obrębie produktów, procesów, metod marketingowych i organizacyjnych).



WAŻNE

Każde powiązanie (*linkage*) łączy innowacyjne przedsiębiorstwo z innymi aktorami systemu innowacji: laboratoriami państwowymi, szkołami wyższymi, departamentami odpowiedzialnymi za kształtowanie polityki publicznej, organami nadzoru, konkurentami, dostawcami i klientami.

W badaniach statystycznych na temat innowacji można uzyskiwać informacje o powszechności i znaczeniu różnych typów powiązań oraz o czynnikach wpływających na wykorzystanie określonych powiązań.

Jeśli wskażemy na istnienie powiązań w działalności innowacyjnej, uzyskujemy tym samym dowód na jej złożoność, ale nie uzyskamy tą drogą informacji niezbędnych do stworzenia modelu dynamicznego, obejmującego dodatnie i ujemne pętle sprzężenia zwrotnego (*feedback loops*) oraz nieliniowe efekty wynikające ze zmian.

Informacje takie jednakże mogą być wartościową drogą ku lepszemu zrozumieniu systemów innowacyjnych i przyczynić się do zbadania efektów programów publicznych ukierunkowanych na wspieranie wymiany informacji i dyfuzji technologii.

Z punktu widzenia **sterowania procesami innowacyjnymi** w organizacji, za początek procesu innowacyjnego należałoby przyjąć tworzenie i gromadzenie inwencji bez względu na miejsce ich powstania. Kolejne etapy obejmują wybór tych, które mają szanse powodzenia, podjęcie decyzji o sposobie ich realizacji i wdrożenie, a więc konkretne czyny praktyczne, umożliwiające wprowadzenie innowacji do rzeczywistości organizacyjnej. **Zmiany twórcze**, czyli właśnie innowacje, również tym różnią się od zmian nietwórczych,

że przebiegają w dwóch podstawowych fazach – koncepcyjnej (kreatywnej) i aplikacyjnej[299].

Efektem końcowym fazy kreatywnej jest nowy, twórczy i odpowiednio uszczegółowiony pomysł, nazywany ogólnie inwencją albo rozwiązaniem, zaś w fazie aplikacyjnej (wdrożeniowej) następuje zużytkowanie inwencji w konkretnych celach praktycznych (produkcyjnych), czyli przekształcenie jej w innowację.

UWAGA[300]

Efektem tej dwufazowości jest konieczność rozróżnienia dwóch pojęć:
1. **Innowacja, czyli inwencja zastosowana w praktyce.**
2. **Inwencja – to nowy w danym systemie, odpowiednio uszczegółowiony pomysł (zespół pomysłów) o dowolnym charakterze, niewynikający w sposób bezpośredni z istniejącego stanu rzeczy i nadający się do stosowania[300].**

Europa 2020–2030 wymaga wzmocnienia **poziomu innowacyjności** zarówno sektora produkcji, jak i usług. Z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych wynika, że **istotnym elementem ich dotychczasowego sukcesu są zmiany strukturalne gospodarki oraz przeobrażenia obserwowane w ramach sektora usług**. Szczególny wkład w przyspieszenie rozwoju gospodarczego wnoszą usługi związane **z kreowaniem i wdrażaniem innowacji**, a także z generowaniem i rozprzestrzenianiem informacji oraz innych aktywów wiedzy. Wzrost znaczenia usług stał się prawidłowością ekonomiczną i wymogiem postępu cywilizacyjnego we wszystkich krajach bez względu na poziom ich rozwoju. Cechą specyficzną sektora usług

[299] Za: A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 4.
[300] Za: S. Marciniak, Innowacje i rozwój gospodarczy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 31.

jest to, że jego znaczenie wzrasta wraz z rozwojem gospodarczym[301].

Różnice pomiędzy procesami innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych prezentuje tabela nr 30.

Tabela 30. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych

Innowacja przemysłowa	Innowacja usługowa
• Tworzenie nowych lub udoskonalonych produktów. • Wprowadzenie nowej lub udoskonalonej technologii produkcji. • Zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu. • Otwarcie nowego rynku sprzedaży produktów • Zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów. • Wprowadzenie zmian w organizacji produkcji.	• Tworzenie nowych lub udoskonalonych usług. • Wprowadzenie nowych lub udoskonalonych metod świadczenia usług. • Zastosowanie nowego sposobu interakcji z klientami i dostawcami. • Otwarcie nowego rynku świadczenia usług. • Zastosowanie nowych materiałów lub narzędzi. • Wprowadzenie zmian w organizacji procesu świadczenia usługi.

Źródło: P. Niedzielski, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych,* [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak i A. Panasiak, PWN; Warszawa 2008, s. 232.



WAŻNE

Źródła innowacji w przypadku innowacji usługowych – są to głównie pracownicy, ich kreatywność, przedsiębiorczość oraz poziom wiedzy w tym kwalifikacji i kompetencji. Dlatego też w działalności usługowej w sektorze rolno-spożywczym większy nacisk kładzie się na szkolenie pracowników oraz pozyskiwanie nowej wiedzy.

[301] Cyt. za: J. Wiśniewska, *Aktywność innowacyjna sektora usług w Polsce*, [w:] *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, red. W. Janosz, Difin; Warszawa 2011, s. 179.

W 2019 roku Polska zajęła 22. miejsce w rankingu najbardziej innowacyjnych krajów świata (Bloomberg Innovation Index). To spadek o jedno miejsce w porównaniu z rokiem ubiegłym. Liderem zestawienia pozostała Korea Południowa.

Ranking Bloomberga uwzględnia kilka czynników, m.in. **procentowy udział wydatków na badania i rozwój w produkcie krajowym brutto, wydajność pracy w przeliczeniu na pracownika, procentowy udział spółek z branż wysoko zaawansowanych technologicznie w całości rodzimych firm, zasięg szkolnictwa wyższego, odsetek osób zaangażowanych w prace badawczo-rozwojowe w całości populacji oraz lokalną aktywność patentową.**

UWAGA

Najbardziej innowacyjnym krajem według Bloomberg Innovation Index jest Korea Południowa.

Drugie miejsce zajęły z kolei Niemcy – Bloomberg wskazuje, że postępy w Niemczech w zakresie badań i rozwoju spowodowały, iż oba państwa otrzymały niemal równe wyniki (odpowiednio 87.38 na 100 i 87.30 na 100 punktów). W ocenie ekspertów Niemcy zawdzięczają swoje wyniki działalnościom takich firm, jak Volkswagen AG, Robert Bosch GmbH i Daimler AG.

Na trzecim miejscu znalazła się, awansując o cztery miejsca, Finlandia.

Z podium rankingu w ciągu roku wypadła natomiast Szwecja. Kraj spadł z drugiego na siódme miejsce. Do pierwszej dziesiątki rankingu, zajmując ósme miejsce, powróciły Stany Zjednoczone. W ubiegłym roku kraj zajął 11. miejsce.

Widoczny awans zaliczył także Izrael – z 10. na 5. miejsce. Według Bloomberga największymi przegranymi zestawienia okazały się Tunezja i Ukraina. Oba państwa wypadły z pięćdziesiątki Bloomberg Innovation Index.

Tabela31. *Indeks innowacyjności Bloomberga za rok 2019*

Bloomberg 2019 Innovation Index

2019 Rank	2018 Rank	YoY Change	Economy	Total Score	R&D Intensity	Manufacturing Value-added	Productivity	High-tech Density	Tertiary Efficiency	Researcher Concentration	Patent Activity
1	1	0	S. Korea	87.38	2	2	18	4	7	7	20
2	4	+2	Germany	87.30	7	3	24	3	14	11	7
3	7	+4	Finland	85.57	9	16	5	13	9	8	5
4	5	+1	Switzerland	85.49	3	4	7	8	13	3	27
5	10	+5	Israel	84.78	1	33	8	5	36	2	4
6	3	-3	Singapore	84.49	13	5	11	17	1	13	14
7	2	-5	Sweden	84.15	4	15	9	6	20	5	25
8	11	+3	U.S.	83.21	10	25	6	1	43	28	1
9	6	-3	Japan	81.96	5	7	22	10	39	18	10
10	9	-1	France	81.67	12	41	13	2	11	20	15
11	8	-3	Denmark	81.66	8	21	15	12	19	1	28
12	12	0	Austria	80.98	6	11	12	24	8	9	18
13	14	+1	Belgium	80.43	11	26	10	9	41	16	9
14	13	-1	Ireland	80.08	32	1	1	16	15	14	38
15	16	+1	Netherlands	79.54	16	29	21	7	42	12	12
16	19	+3	China	78.35	14	13	47	11	6	39	2
17	15	-2	Norway	77.79	17	49	23	15	17	10	11
18	17	-1	U.K.	75.87	20	45	26	14	5	21	19
19	18	-1	Australia	75.38	19	56	17	20	18	15	6
20	22	+2	Canada	73.65	22	39	27	22	31	19	8
21	20	-1	Italy	72.85	24	22	20	19	29	29	26
22	21	-1	Poland	69.10	36	20	40	18	16	38	37

Źródło: Bloomberg Innovation Index.

Wnioski opublikowane w *Raporcie Global Innovation* wskazują, że światowi liderzy innowacji coraz mocniej kierują się w stronę nacjonalizmu ekonomicznego, czyli sytuacji, w której państwo próbuje chronić swoją gospodarkę redukując wielkość importu oraz inwestycji zagranicznych, a firmy reorganizują biznes wokół siedziby głównej, w tym również przenoszą główne centra i laboratoria badawczo-rozwojowe z zagranicy.

1. Przeprowadzone przez PwC badania[302] pokazują, że polscy przedsiębiorcy chętnie korzystają z **inicjatyw systemowych wspierających ich działalność w obszarze badawczo-rozwojowym**.
2. Ponad 50% przedsiębiorstw realizowało w 2016 r. projekty badawczo-rozwojowe objęte dotacjami dystrybuowanymi na szczeblu europejskim lub krajowym.

[302] *Raport: Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*, PwC, Warszawa 2017.

3. W styczniu 2016 r. weszła w życie Ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem innowacyjności, która przewiduje możliwość odliczenia przez przedsiębiorców wydatków poniesionych na działalność badawczo-rozwojową – tzw. ulga na badania i rozwój.
4. ile **uruchamiane przez instytucje publiczne programy dotacyjne** ukierunkowane są na projekty charakteryzujące się znaczącą innowacyjnością, o tyle wprowadzona ulga B+R pozwala przedsiębiorcom osiągnąć realne korzyści finansowe z prowadzonej działalności badawczej, bez względu na branżę, w której funkcjonują, specyfikę projektów czy poziom innowacyjności.
5. Tylko 28% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało skorzystanie z odpisu w podatku dochodowym za 2016 rok z tytułu ulgi podatkowej na B+R, jednak widoczna jest tendencja wzrostowa spowodowana m.in. atrakcyjnymi zmianami w zakresie ulgi B+R wprowadzonymi od 2017 r.
6. Odzwierciedla to deklaracja 57% ankietowanych przedsiębiorstw o zamiarze skorzystania z ulgi B+R w 2017 r. Ulga B+R wyrasta na jeden z głównych instrumentów wsparcia działalności badawczo-rozwojowej polskich przedsiębiorstw[303].
7. Wynika to z planowanych na 2018 r. zmian, które sprawią, że ulga B+R stanie się jeszcze bardziej atrakcyjna dla przedsiębiorców. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zaproponowało m.in. następujące zmiany: wzrost limitów odpisów, możliwość odliczenia kosztów umów o dzieło i zleceń, możliwość skorzystania z ulgi B+R przez podmioty działające w specjalnych strefach ekonomicznych na podstawie zezwoleń (pod pewnymi warunkami), czy zastąpienie dotychczas funkcjonujących funduszy innowacyjności przez wyższe odpisy podatkowe w przypadku centrów badawczo-rozwojowych (CBR). Z uwagi na powyższe w przyszłości należy się spodziewać większej liczby firm, które będą korzystać z odpisu w podatku dochodowym z tytułu ulgi podatkowej na B+R[304].

[303] Por.: KMPG, *Raport: Wsparcie dla działalności innowacyjnej – narzędzia podatkowe. Jak przedsiębiorstwa prowadzą działalność B+R Marzec 2019*; KPMG.pl

[304] *Raport: Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju* …, op. cit.

Europejski Ranking Innowacyjności 2019 – najważniejsze wnioski:

1. Na podstawie uzyskanych wyników państwa UE dzielą się na cztery grupy: liderzy innowacji, silni innowatorzy, umiarkowani innowatorzy i słabi innowatorzy. Unijnym **liderem innowacji** w 2019 r. jest **Szwecja**, a kolejne miejsca zajmują Finlandia, Dania i Holandia. Zjednoczone Królestwo i Luksemburg spadły z najwyższej rangi lidera innowacji do grupy silnych innowatorów, a Estonia po raz pierwszy znalazła się grupie silnych innowatorów.
2. Od 2011 r. **wyniki UE pod względem innowacyjności wzrosły średnio o 8,8 proc** . Od 2011 r. wyniki w zakresie innowacji poprawiły się w 25 państwach członkowskich UE. Największy wzrost odnotowano na Litwie, w Grecji, na Łotwie, Malcie, w Zjednoczonym Królestwie, Estonii i Holandii, a największy spadek nastąpił w Rumunii i Słowenii.
3. **W skali światowej UE wyprzedziła Stany Zjednoczone**. Przewaga UE nad Brazylią, Indiami, Rosją i RPA jest wciąż znaczna. Tempo rozwoju w tej dziedzinie w Chinach jest jednak trzy razy większe niż tempo wzrostu innowacyjności w UE. UE ustępuje również Japonii i Korei Południowej.
4. W wybranych obszarach innowacji najlepsze wyniki w UE uzyskują:
   a) **Dania** – zasoby ludzkie i otoczenie sprzyjające innowacjom;
   b) **Luksemburg** – atrakcyjne systemy badań naukowych;
   c) **Francja** – finansowanie i wsparcie;
   d) **Niemcy** – inwestycje przedsiębiorstw;
   e) **Portugalia** – innowacyjne MŚP;
   f) **Austria** – powiązania;
   g) **Malta** – aktywa intelektualne;
   h) **Irlandia** – wpływ na poziom zatrudnienia i wielkość sprzedaży.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest pojęciem bardzo szerokim i odnosi się do działań o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji.

Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, z kolei inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkret-

nej innowacji. Zjawisko określane mianem innowacji nieustannie się przeobraża i ewoluuje.

Klasyczny podział rozróżnia cztery typy innowacji:

1. **Innowacje w obrębie produktów** – wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub istotnie ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacja produktowa może być wynikiem zastosowania nowej wiedzy lub technologii bądź nowych zastosowań lub kombinacji istniejącej wiedzy i technologii.
2. **Innowacje w obrębie procesów** – wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług. Do innowacji procesowych zalicza się nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania wykorzystywanego dla działalności usługowej lub na zmianach w zakresie procedur i technik wykorzystywanych do świadczenia usług. Innowacje procesowe obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna.
3. **Innowacje marketingowe** – wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w danym przedsiębiorstwie.
4. **Innowacje organizacyjne** – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą), w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w danym przedsiębiorstwie.



WAŻNE

Wśród głównych celów działalności innowacyjnej, wskazywanych przez polskie przedsiębiorstwa, jest poprawa jakości wyrobów lub usług oraz zwiększenie asortymentu wyrobów czy usług. Na trzecim miejscu znalazł się cel związany z ekspansją firm – wejście na nowe rynki lub zwiększenie udziału w rynku.

Dla części polskich przedsiębiorców jednym z **najważniejszych celów działalności innowacyjnej jest poprawa zdrowia lub bezpieczeństwa pracowników, jak również ograniczenie szkodliwości dla środowiska**. Średni udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i z sektora usług w 2017 r. w Polsce wyniósł 14,5%. Dla przedsiębiorstw innowacyjnych największe znaczenie wśród wskazywanych źródeł informacji dla innowacji ma samo przedsiębiorstwo. Dla 47% przedsiębiorstw w Polsce ww. źródło informacji jest oceniane jako wysokie i jest to wynik nieco poniżej średniej dla krajów UE (49%).

Na drugim miejscu wskazywani są dostawcy i jest to wynik poniżej średniej dla krajów UE, który wyniósł 27%. W Polsce na trzecim miejscu, według częstości wskazań, jako znacząco wysokie źródło informacji dla innowacji wskazywani są klienci lub konsumenci. Czerpanie wiedzy od aktualnych bądź potencjalnych nabywców produktów jest bardzo istotne z punktu widzenia strategii sprzedaży innowacyjnych produktów. Na kolejnym miejscu jako potencjalne źródło informacji dla innowacji, wskazywanym przez polskie firmy, znalazła się działalność przedsiębiorstw konkurencyjnych, a następnie informacje pochodzące z instytucji naukowych (szkół wyższych i placówek naukowych).

UWAGA

Wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwach ma szczególne znaczenie zwłaszcza w okresie silnych turbulencji gospodarczych, mających miejsce w Europie, czy na świecie.

Istotną rolę w wyprowadzaniu gospodarek z recesji oraz poszukiwaniu nowych, zrównoważonych źródeł wzrostu gospodarczego odgrywają przedsiębiorstwa dynamicznie się rozwijające poprzez wprowadzanie innowacji nowych:

- produktów,
- usług,
- technologii,
- rozwiązań organizacyjnych,
- rozwiązań marketingowych.

Udział innowacyjnych przedsiębiorstw (aktywnych innowacyjnie w zakresie produktów lub usług oraz innowacyjnych w zakresie innowacji marketingowych i organizacyjnych) stanowi jeden z podstawowych **wymiarów działalności innowacyjnej** i określa poziom innowacyjności przedsiębiorstw w danym kraju.

Poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych jest wynikiem m.in.:

- celów przyjmowanych przez przedsiębiorstwa,
- obszarów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw,
- nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną,
- jak również jest wynikiem dostępności wsparcia publicznego na działalność o charakterze innowacyjnym.

6.7. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



1. 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 o dobrą atmosferę.

2. O ekonomicznym 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.

3. Przedsiębiorstwo, które uzyskuje przewagę konkurencyjną poprzez inwestycje w poprawę jakości swoich produktów, stosuje przewagę:

a) naturalną,
b) różnicowania,
c) barier wejścia,
d) systemu obsługi.

4. Miarą skuteczności (działania) jest:

a) sprawność,
b) nadwyżka wyniku użytecznego nad kosztami,
c) korzystność działania,
d) stopień osiągnięcia celu,
e) dynamiczność działania.



5. Każdy proces kierowania rozpoczyna się od funkcji:

a) motywowania,
b) wydawania poleceń,
c) inwigilowania,
d) antycypacji,
e) planowania.

6. Czego to definicja: „To dostarczanie właściwego produktu, po właściwej cenie, we właściwym czasie i miejscu i przy użyciu właściwych środków promocji?"

a) otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa,
b) marketingu partnerskiego,
c) orientacji biznesowej,
d) marketingu

7. O kim mowa? Wspierają przedsiębiorstwo w procesie dystrybucji oraz świadczą na jego rzecz usługi.

a) nabywcy,
b) dostawcy,
c) pośrednicy,
d) konkurenci.

8. 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.

9. W tradycyjnym ujęciu innowacje (zmiany) stanowią efekt procesu, który:

a) rozpoczyna wygenerowanie pewnej idei (pomysłu) nowego rozwiązania w dziedzinie produktu, technologii wytwarzania, czy nowych systemów w dziedzinie zarządzania, ale także kultury i ekologii,
b) w dziedzinie techniki i technologii innowacja ucieleśnia się w formie wynalazku, który posiada określoną postać materialną,

bądź niematerialną dającą się opisać przy pomocy zbioru cech i właściwości,
c) odznacza się także cechą użyteczności i stosowalności o określonej wartości dla użytkownika to można go nazwać innowacją,
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne.

10. Innowacja produktowa (*product innovation*) to:

a) wprowadzenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego towaru lub usługi, lub znaczące ulepszenie oferowanych uprzednio towarów i usług w odniesieniu do ich charakterystyk lub przeznaczenia,
b) znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych)
c) odpowiedzi a i b są poprawne,
d) wszystkie odpowiedzi są błędne.

11. Innowacje procesowe:

a) oznaczają wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych, lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostawy,
b) mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, mogą mieć za cel podniesienie jakości, bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów,
c) mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania stosowanego w firmach usługowych lub na zmianach w zakresie procedur lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług,
d) odpowiedzi a i c są poprawne,
e) wszystkie odpowiedzi są poprawne.

12. Innowacja marketingowa:

a) to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej,
b) to lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży,



c) to wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej, stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas,
d) odpowiedzi a i c są poprawne,
e) odpowiedź c jest poprawna,
f) wszystkie odpowiedzi są poprawne.

13. Innowacja organizacyjna:

a) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem,
b) to osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna) czy obniżenie kosztów dostaw,
c) zastosowanie takiej metody organizacyjnej (w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem), która nie była dotychczas stosowana w danej firmie i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo,
d) odpowiedź c jest poprawna,
e) odpowiedź a i b jest poprawna,
f) wszystkie odpowiedzi są poprawne.

14. Innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy:

a) polegają na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, aby dokonać podziału pracy w ramach pionów oraz pomiędzy pionami (i jednostkami organizacyjnymi),
b) polegają na wdrożeniu nowych koncepcji strukturyzacji działań, jak np. integracja różnych rodzajów działalności firmy,
c) mogą również polegać na centralizacji działalności i zwiększeniu odpowiedzialności za podejmowane decyzje,
d) wszystkie odpowiedzi są poprawne,
e) wszystkie odpowiedzi są błędne.

15. Do czynników ograniczających decyzje korporacji międzynarodowych o lokowaniu działalności badawczej, rozwojowej i innowacyjnej (BRI) w regionach poza granicami kraju (tzw. siły dośrodkowe – *centripetal forces*) należy:

a) ryzyko utraty kontroli nad wynikami prac B+R,
b) potrzeba adaptacji produktów do specyfiki lokalnego popytu,
c) możliwość nawiązania współpracy z nowymi partnerami biznesowymi lub naukowymi,
d) większy stopień kodyfikacji i standaryzacji prac B+R oraz rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT).

16. Termin innowacja otwarta (*open innovation*) odnosi się do sytuacji, gdy:

a) przedsiębiorstwo korzysta z zewnętrznych źródeł wiedzy w procesach innowacyjnych,
b) dana innowacja będzie dalej realizowana po uzyskaniu dodatkowego finansowania,
c) projekt innowacji został czasowo zawieszony z powodu trudności technicznych,
d) do końca roku finansowego dana innowacja nie została zakończona.

17. Uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej w wyniku wprowadzania innowacji sprzyja:

a) inwestowanie w rozwój technologii o bardzo wąskim zastosowaniu,
b) inwestowanie w rozwój tych technologii, które mogą mieć zastosowanie w różnych produktach,
c) inwestowanie w rozwój alternatywnych rozwiązań (gdy istnieją dominujące na rynku rozwiązania rywali, by się odróżnić od konkurentów,
d) podejmowaniu prób doścignięcia konkurentów wprowadzając z opóźnieniem własne rozwiązania w branżach, w których cykle życia generacji produktów są krótkie.



18. Do czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do innowacji nie należą:

a) zmiany popytu,
b) dostępność zewnętrznych źródeł finansowania projektów innowacyjnych,
c) zaostrzenie norm ekologicznych dotyczących procesu technologicznego,
d) presja konkurencji.

19. Do czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do innowacji należą:

a) możliwość kooperacji w innowacjach,
b) wszystkie odpowiedzi są poprawne,
c) zmiany popytu,
d) presja konkurentów.

20. W selekcji idei nowego produktu nie powinni uczestniczyć:

a) konsumenci,
b) analitycy finansowi,
c) pracownicy działu zakupów,
d) żadna odpowiedź nie jest poprawna.

Zagadnienia opisowe



1. W jaki sposób innowacje mogą zapewnić przewagę konkurencyjną firmie?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Dokonaj klasyfikacji typów i rodzajów innowacji według znanych ci kryteriów.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Na czym polega dyfuzja innowacji z perspektywy konkurencyjności firmy?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



4. Jak zarządzać procesem innowacyjnym w firmie?

5. Jakie czynniki zwiększają zdolność firmy do innowacji?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

7. Zarządzanie i marketing w firmie



7.1. Funkcje zarządzania

Proces zarządzania, to ciąg następujących po sobie, często wzajemnie zależnych działań, mających na celu takie oddziaływanie na system wykonawczy, jakie zapewnia **realizację wyznaczonego zadania**. **Podstawowe rodzaje tych działań zwykle są nazywane funkcjami zarządzania.**



WAŻNE

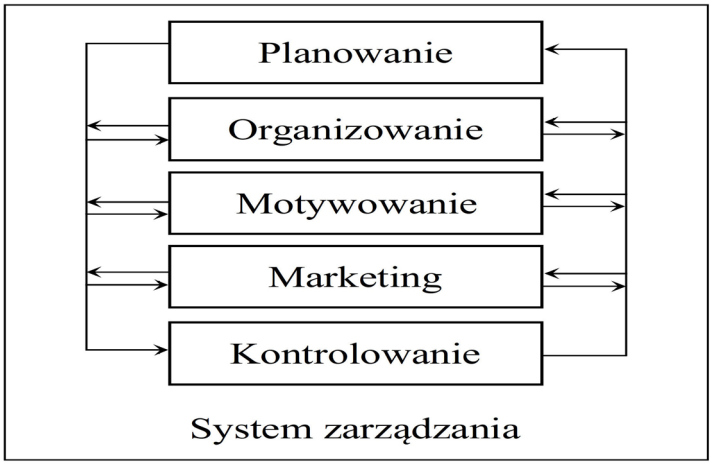
W ściślejszym ujęciu funkcja to określony zbiór typowych, zwykle zrutynizowanych, powtarzalnych i sformalizowanych proceduralnie grup czynności, wydzielonych ze względu na ich względną jednorodność i wyznaczone cele (zadania).

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,**
- **funkcję personalną,**
- **budżetowania,**
- **analizowania,**
- **decydowania**[305].

[305] Na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* ABC, Kraków 2003; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006; J. Stoner, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2004; 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 zbiorowa STRATEGOR, PWE, Warszawa 2007.

Schemat 21. 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 (usystematyzowane programy) ich realizacji, a także niezbędne zasoby (materialne, energetyczne, finansowe, informacyjne i in.).

WAŻNE

Przy określaniu przedmiotu planowania (celu lub wiązki celów) szuka się zwykle odpowiedzi na następujące pytania:

1. **O jakie konkretne zadania chodzi?**
2. **Jakie cząstkowe zadania można wyróżnić w tym zbiorczym zadaniu?**

3. Jaki jest ciężar gatunkowy poszczególnych zadań cząstkowych i waga ich wykonania dla osiągnięcia założonego celu?
4. 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** realizuje się następujący zespół działań:
1. formułuje się ogólne cele organizacji (a ściślej określa się jej rolę, misję, cel ogólny i zadania);
2. ocenia się aktualne zadania i jej strategię;
3. analizuje i ocenia się otoczenie (rozpoznaje się strategiczne szanse i zagrożenia);
4. bada się zasoby i umiejętności instytucji (rozpoznaje się jej mocne i słabe strony);
5. określa się niezbędny zakres zmian obecnej strategii;
6. opracowuje się kilka wariantów strategii;
7. zapoznaje się i ocenia warianty strategii oraz wybiera najkorzystniejszy do realizacji;
8. wdraża się ostatecznie najkorzystniejszy wariant strategii (po opracowaniu stosownego planu);
9. 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 głów-

nie 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 zaplanowanego 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.

UWAGA

Organizowanie oznacza także, iż 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 więc jest procesem doskonalenia i rozwoju sposobów sprawnego osiągania założonego celu. Po opracowaniu planu i zapewnieniu jego strony organizacyjnej można podejmować działania skierowane na realizację 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.

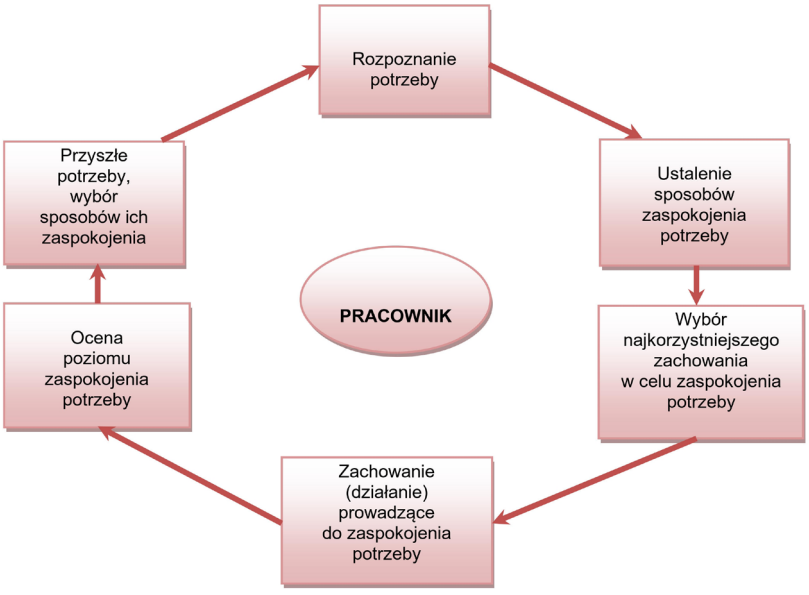
WAŻNE

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 22. 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 łączyć się 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 instytucji. Zamyka się ono zasadniczo w następujących krokach:

- ustalenie osiągniętych wyników, czyli określenie stanu faktycznego,
- zapoznanie się ze stosownym wzorcem – planem, preliminarzem, modelem, rysunkiem, normą (z charakterystycznymi parametrami),

- porównanie stanu faktycznego z założonymi wynikami,
- analiza odchyleń między wynikami osiągniętymi a założonymi,
- określenie działań korygujących, jeśli wartości odchyleń przekraczają ustalone granice tolerancji.

W analizie tych odchyleń i ocenie bierze się pod uwagę: rodzaj kontroli, jej zakres i częstotliwość, rodzaj odchyleń, rozmiar odchyleń (tolerancja), przyczyny odchyleń, skutki odchyleń oraz wskazuje na środki zaradcze i działania dostosowawcze.

7.2. Cykl organizacyjny jako uniwersalna metoda organizacji i doskonalenia funkcjonowania firmy

Metoda jest to świadomy, systematyczny, dający się powtórzyć (we wszystkich przypadkach danego typu), wypróbowany w praktyce i stosowany powszechnie sposób postępowania (dobór rodzaju działania), prowadzący do osiągnięcia określonego celu, przy użyciu najmniejszych sił i środków, w najkrótszym czasie. Do ogólnych metod organizacji i zarządzania (kierowania) oraz metod ich doskonalenia należą: cykl organizacyjny oraz metody diagnostyczna i prognostyczna**.**

Cykl organizacyjny należy traktować nie jako uogólnienie rzeczywistości, lecz jako wzór do zastosowania w organizacji działań, zwłaszcza tych o złożonych celach i strukturach – wtedy jego użyteczność staje się bezsporna. Zawiera on bowiem w sobie elementy nie tylko prawidłowej struktury czasowej, ale również, w pewnym stopniu, elementy struktur rzeczowej i przestrzennej[306].

Etapy cyklu organizacyjnego. Z organizacji różnorakich przedsięwzięć, wielokrotnie sprawdzanych w praktyce, w różnych warunkach i w różnej skali, wynika, że najlepszym sposobem organizowania pracy jest postępowanie według cyklu organizacyjnego.

[306] Za: 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.

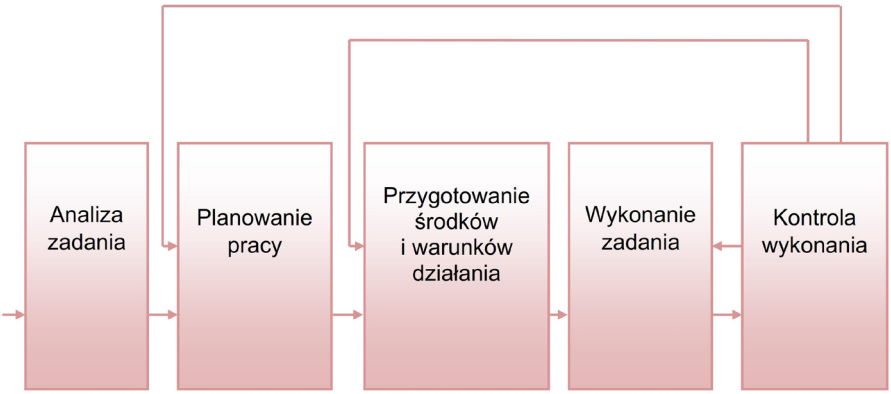
Każde świadome i celowe, a jednocześnie ekonomiczne działanie, wyznaczają określone etapy:

- postawienie jasnego i ściśle określonego celu;
- badanie środków i warunków działania;
- przygotowanie warunków i środków działania uznanych za potrzebne;
- wykonanie zamierzonej czynności według ustalonego planu;
- kontrola osiągniętych wyników.

Za podstawowe etapy cyklu organizacyjnego przyjmuje się:

1. analizę zadania (zagadnienia);
2. planowanie pracy;
3. przygotowanie środków (zasobów) i warunków działania;
4. wykonanie zadania;
5. kontrolę wykonania.

Schemat 23. Sprzężenia etapów cyklu zorganizowanego działania.



Źródło: opracowanie własne.

Analiza zadania (problemu). Wyjściowym (pierwszym) etapem cyklu organizacyjnego każdego zorganizowanego działania, w tym także procesu organizowania pracy i zarządzania, powinna być **analiza zadania (zagadnienia – problemu - procesu).**



WAŻNE

Analiza jest metodą poznania i zrozumienia danej całości (zdarzenia, zjawiska, procesu, zadania, rzeczy) przez rozłożenie (wykrycie) jej na proste części składowe, rozważenie i poznanie każdej z nich oddzielnie, by następnie przez ich syntezę otrzymać nową zrozumiałą całość (czyli dokonać obiektywnej oceny i wyciągnąć wnioski końcowe); jest ona też procesem myślowym prowadzącym od rozumowania złożonego do prostego.

Jeśli analiza dotyczy zjawisk, procesów lub wielkości **gospodarczych**, nazywa się ją **analizą ekonomiczną**. Dla poznania i zrozumienia zjawisk oraz procesów analiza jest metodą podstawową (przez badanie skutków pozwala ustalić przyczyny), **synteza** zaś – metodą uzupełniającą, służącą do **prezentowania wyników analizy** (wniosków).

Analiza może dotyczyć stanu, przebiegu lub wyników zjawisk czy procesów (zdarzeń). Punktem wyjścia do analizy są **pomiar i opis zjawiska** (procesu). W określaniu efektywności działania (cząstkowego lub kompleksowego) analiza ekonomiczna posługuje się **rachunkiem ekonomicznym**.

UWAGA

Istotą analizy zadania jako etapu cyklu organizacyjnego, jest rozłożenie zadania na elementy prostsze, poznanie ich i dokładne zrozumienie tego, o co chodzi w zadaniu oraz tego, jaki będzie końcowy wynik pracy (uświadomienie sobie celu działania). Uświadomienie sobie przez ludzi celów działania, często określane stwierdzeniem celów, jest niczym innym jak uzmysłowieniem sobie, do czego dążą albo inaczej – co pragną osiągnąć.

Planowanie pracy. Planowanie pracy ma w rezultacie doprowadzić do **wytyczenia planu działania**, a więc sposobu i niezbędnych zasobów (środków), co pozwoli **zrealizować zamierzone cele końcowe**. Planowanie pracy polega głównie na analizowaniu warunków działania oraz przewidywaniu środków i sposobów, jakich należy użyć, aby w sposób efektywny osiągnąć cel. Obmyślenie sposobu działania, dostosowanego do określonego celu i przewidywanych okoliczności, w ramach których będzie się działać, jest niezbędnym warunkiem racjonalności i unikania marnotrawstwa czasu.

Niezależnie od charakteru działania oraz stopnia trudności jego wykonania **opracowanie właściwego planu obejmuje**:

1. określenie i analizę przyszłych warunków działania;
2. sformułowanie celów pośrednich;
3. ustalenie zasobów, które trzeba będzie pozyskać i wykorzystać;
4. ustalenie czasu, miejsca i kolejności ich stosowania.

Przygotowanie środków i warunków działania. Etap ten obejmuje przede wszystkim tworzenie warunków pozyskania środków i zasobów rzeczowych, niezbędnych do wykonania zakładanych celów, ich czasoprzestrzenne rozmieszczenie oraz zapewnienie gotowości do działania, bez czego osiągnięcie celów byłoby niemożliwe. Przygotowanie to polega na **wykonaniu grup czynności przygotowawczych**, które umożliwiają lub ułatwiają wykonanie zadania. Pożądane jest, aby czynności pomocnicze były wyłączone z właściwych

czynności wytwórczych, aby były wykonane przed nimi lub po nich, aby nie przerywały biegu czynności właściwych.

Czynności przygotowawcze obejmują:

- przygotowanie warunków,
- terenu działania oraz środków pracy,
- budynków,
- rozmieszczenie narzędzi i urządzeń,
- dokonywanie inwestycji,
- zaopatrzenie bieżące.

Przygotowanie terenu działania polega na prawidłowej organizacji stanowisk pracy. Racjonalna organizacja stanowiska pracy zapewnia także warunki do jej bezpiecznego, skutecznego i ekonomicznego wykonania. Prawidłowa organizacja stanowiska pracy umożliwia minimalizację wysiłku pracującego człowieka.

Wykonanie zadania. Po pewnym i starannym przygotowaniu działania można przystąpić do bezpośredniej realizacji wyznaczonych celów. Realizacja ta powinna przebiegać zgodnie z przyjętym planem działania. Muszą więc być przestrzegane: dokonany podział pracy, osiąganie celów pośrednich w wyznaczonych przedziałach działania i odpowiednia kolejność stosowania zasobów.

Sumienne, dokładne i staranne wykonanie zaplanowanych wycinków działania **wpływa na osiągnięcie pożądanej skuteczności i ekonomiczności prowadzonych działań**. Realizacji celów nie należy jednak rozumieć jako „sztywnego trzymania się" opracowanego planu. Warunki, w jakich należy działać, ulegają bowiem zmianie, a opracowany plan działania może tego nie uwzględniać. Dlatego też należy dokonywać rewizji planowanych założeń i dostosowywać je do pewnych okoliczności.

Pociąga to za sobą **konieczność stałego śledzenia warunków, w których przebiegają działania**, zmieniają się bowiem warunki pozyskiwania zasobów rzeczowych, odbywa się migracja ludzi uczestniczących w działaniu, zwiększają się doświadczenia i umiejętności ludzi, a w ślad za tym pojawiają się możliwości usprawnienia działania w sposób pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów. Oznacza to praktycznie konieczność powrotu i ponownego rozpatrzenia warunków pozyskiwania zasobów rzeczowych i ludzkich, a czasem nawet zmiany przyjętych pierwotnie celów działania.

Kontrola wykonania. Kontrola wykonania (działania) jest ważnym i często niedocenianym w praktyce etapem cyklu organizacyj-

nego. Kontrolę powinno się przeprowadzać nie tylko po wykonaniu zadania, lecz także **we wszystkich etapach cyklu zorganizowanego działania.** Kontroli i ocenie podlegają bowiem i powinny być nimi objęte nie tylko etapy urzeczywistniania celów, lecz również etapy formułowania celów, planowania ich realizacji oraz przygotowania ludzi i zasobów do działania.

Kontrola i ocena działania polegają na porównaniu rzeczywistego przebiegu działań z planami lub skutków osiągniętych ze skutkami zakładanymi, na ocenianiu wyników tych porównań i wyciąganiu wniosków na przyszłość. Zasadniczą treścią kontroli jest zarówno **wykrywanie i korygowanie wszystkich „odchyleń", występujących w działaniu**, które utrudniają realizację i osiąganie wyznaczonych celów, jak i wyciąganie wniosków z braku odchyleń. Z punktu widzenia sprawności działania organizacyjnego ważna jest analiza obydwu przypadków. W kontroli niezbędne jest stałe śledzenie, analizowanie, uwzględnianie i ocenianie warunków oraz skutków działań.

Skutki działań bywają przez podmioty działające oceniane pozytywnie lub negatywnie. Ogół skutków ocenianych **pozytywnie** stanowi **wynik użyteczny (*W*$_u$)** działania. Skutki oceniane **negatywnie** stanowią koszt działania **(*K*)**. Ocenie podlegają wszystkie skutki działania, niezależnie od tego, czy można je wyrazić ilościowo i czy są odzwierciedlone w jednostkach pieniężnych. W celu porównania i „zważenia" cenności poszczególnych skutków każdy podmiot stosuje własną skalę cenności. **Ostateczna ocena działania** pozostaje w ścisłej zależności od tego, kto ocenia działanie i jakie kryteria do tego stosuje.

WAŻNE

Do oceny wszystkich skutków działania służą kryteria korzystności i ekonomiczności. Pierwsze kryterium ujmuje absolutną różnicę między wynikiem użytecznym (W_u) a kosztem działania (K). Działania są zatem korzystne, gdy:

$$W_u - K > 0$$

natomiast ekonomiczność działania jest to stosunek tych wielkości. Działanie jest ekonomiczne, gdy stosunek wyniku użytecznego do kosztu jest większy od jedności:

$$\frac{W_u}{K} > 1$$

gdzie:
W_u – cenność użytecznego wyniku działania;
K – cenność kosztu działania.

Przy ocenie działań ze względu na ich korzystność bądź ekonomiczność uwzględnia się wszystkie skutki tych działań:

1. przed działaniem – przewidywane skutki główne i uboczne, pozytywne i negatywne, zamierzone i niezamierzone;
2. po działaniu – wszystkie skutki nieprzewidywalne.

Każde działanie korzystne jest zarazem ekonomiczne, i odwrotnie – każde działanie ekonomiczne jest korzystne. Ale nie każdy najkorzystniejszy wariant działania jest jednocześnie najbardziej ekonomiczny.



WAŻNE

Przy ocenie działania, oprócz skuteczności, korzystności i ekonomiczności, czyli podstawowych kryteriów sprawności działania, można jeszcze stosować inne kryteria, ale te wyżej omówione wydają się najważniejsze.

Jeśli działanie jest skuteczne, korzystne i ekonomiczne, można mówić, że jest sprawne lub inaczej – że zostało uwieńczone powodzeniem.

Racjonalne względy przy wstępnej ocenie i wyborze wariantu działania nakazują, by kryterium skuteczności stosować wyłącznie wtedy, gdy zasoby, które można przeznaczyć do realizacji danego celu, są zgromadzone w nadmiarze, a nie mogą być wykorzystane do realizacji innych celów, nadają się bowiem tylko do tego celu.

Gdy zasoby są ograniczone i mogą być zużywane do różnych celów lub też gdy można je przechowywać i zużywać sukcesywnie, należy uwzględniać, poza skutecznością, również kryteria korzystności i ekonomiczności.

Praktyczne znaczenie cyklu organizacyjnego. Cykl organizacyjny jest **metodą organizowania pracy i zarządzania**, stwarza podstawy racjonalnego działania. Jest on nie tylko metodą organizowania działania indywidualnego, ale też metodą organizowania różnorodnych działań zespołowych i kierowania przebiegiem tych działań.

W procesie pracy, zorganizowanej według etapów cyklu organizacyjnego, wykonawca musi uwzględniać różne w danej sytuacji, możliwe działania, przewidywać skutki tych działań, analizować ich wady i zalety, określać prawdopodobieństwo osiągnięcia założonego celu itp.

Należy więc uprzednio określić czynniki, od których w największym stopniu zależy osiągnięcie pozytywnego wyniku całego zadania, opracować sposoby ich oceny, przewidzieć odpowiednie środki pomiarowe itd. Na całość organizacyjną ludzkiego działania, w tym także pracy, składają się zatem głównie cel i sposób zorganizowania.

UWAGA

Mimo że cykl organizacyjny powstał jako uogólnienie racjonalnego postępowania badawczego w pracy wytwórczej (produkcyjnej), obecnie jego zakres rozszerzył się i objął także inne rodzaje organizacyjnej działalności zawodowej – stosuje się go na przykład w medycynie (leczenie), szkolnictwie (nauczanie).

Cykl organizacyjny ma charakter uniwersalny, obejmuje działania indywidualne i zespołowe, krótko- i długoterminowe, pozwala sprawnie realizować zadania przy mniejszym nakładzie sił, środków i czasu.

7.3. Fundamentalne 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[307]:

[307] 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, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* ABC, Kraków 2003; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006; J. Stoner, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2004; A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003; M.J. Hatch*, Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002; P. Hensel, *Transfer*

- 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.



WAŻNE

W procesie zarządzania chodzi głównie o realizację 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 realizacji 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 (zadań). Bodźce działające na pracowników, w związku z wykonywaniem przez nich

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", Vol. 44/1999, s. 708–740.

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, 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:

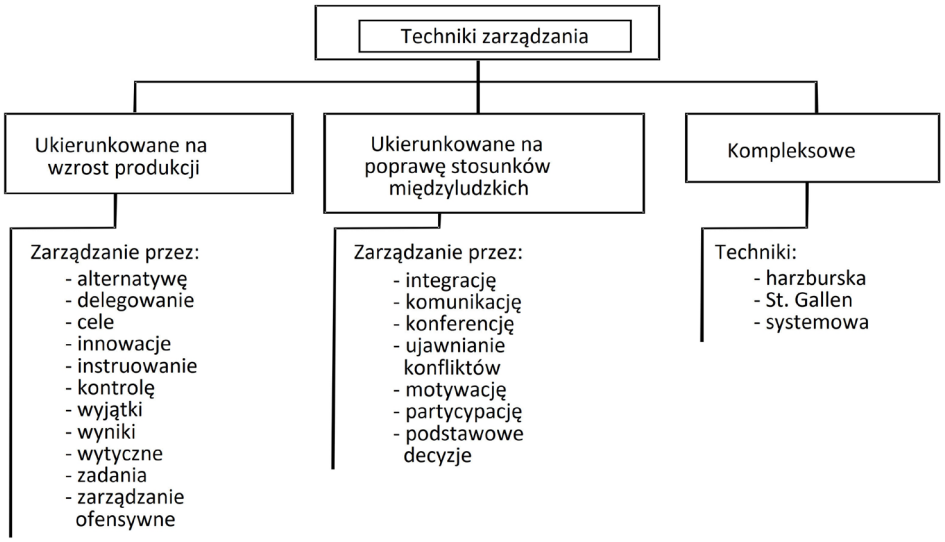
1. właściwości techniczne narzędzi działania (w tym wypadku chodzi o właściwości czynników motywacji – bodźców jako przedmiotów materialnych, środków finansowych bądź jako warunków, zdarzeń, sytuacji);
2. umiejętności techniczne ludzi dotyczące posługiwania się tymi narzędziami.



WAŻNE

Techniki zarządzania są to więc 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 24. Techniki zarządzania – klasyfikacja.



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 32. 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 do 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 przełożo-

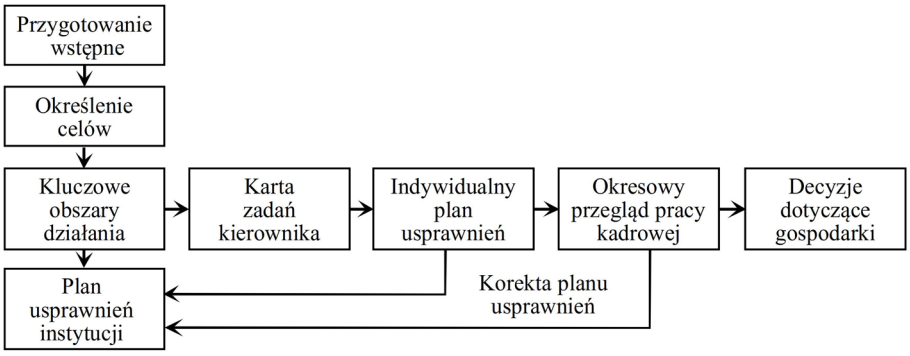
nym i podwładnym, dotyczącego celów ciągłych i konkretnych zadań podwładnego.

Całość tej techniki sprowadza się w zasadzie do realizacji następujących kroków:

1. kierownicy niższych poziomów zarządzania wspólnie ze swoimi przełożonymi uzgadniają, jakie cele i w jakim terminie mają być przez nich realizowane;
2. uzgadniają też sposoby oceny stopnia realizacji celów;
3. po upływie uzgodnionych terminów wspólnie są przeprowadzane analizy wyników osiągniętych przez poszczególnych kierowników lub przez podległe im komórki organizacyjne oraz porównania z wyznaczonymi wcześniej celami;
4. w przypadku niezadowalających wyników wspólnie są opracowywane 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 25. 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:

1. **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;

2. **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;
3. **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:

1. określanie sposobów pomiaru – bez zastosowania mierników czy wskaźników nie jest możliwe stwierdzenie, czy dana sytuacja jest wyjątkowa;
2. określanie dróg osiągania wyznaczonych celów; podczas krytycznej analizy dotychczasowego działania zostaje wyznaczony nowy kierunek działania w przyszłości;
3. porównywanie obecnego przebiegu działania z przebiegiem przewidywanym w celu stwierdzenia, czy występują odchylenia o wyjątkowym charakterze, wymagające interwencji kierownictwa;
4. podjęcie stosownych decyzji, które:
   - mają doprowadzić przebieg działania do stanu przewidywanego,
   - 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:

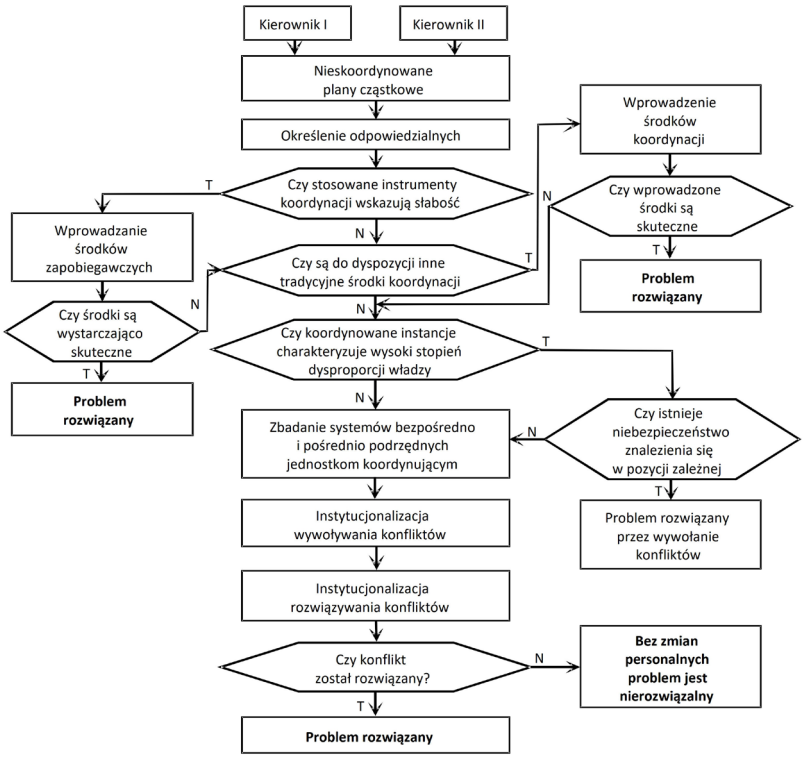
1. ze specjalizacji i myślenia wąskimi kategoriami swojej jednostki organizacyjnej;
2. z procedury wyznaczania celów, które są formułowane częściowo pod presją celów indywidualnych;
3. ze skupienia się na kontroli środków, a nie na celach związanych z nimi decyzji;
4. z subiektywnej selekcji informacji 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 zdecydowanie 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**. Koncepcja zarządzania przez konflikty polega więc na pozytywnym **wykorzystaniu konfliktów jako sygnałów** o rozwijających się lub już istniejących nieskoordynowanych (sprzecznie lub odśrodkowo działających) siłach w ramach instytucji. Za wady tej techniki uważa się zbyt dużą skłonność do tworzenia konfliktów.

Schemat 26. 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 realizacji stawianych przed nimi zadań. Technika ta jest bardzo trudną sztuką, wymagającą umiejętnego stosowania różnorodnych środków motywacyjnych, jakimi są środki zachęty, perswazji i przymusu.

Dla 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 być 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 realizacji założonych celów (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 traktowania. Chcą mieć również w zakładzie pracy **prawo do informacji, prawo do konsultacji, 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. Jest zatem zrozumiały fakt, 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 realizacji 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**, posiadający 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[308].

[308] 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.

Zadania częściowe są tak szeroko ujęte, 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, jeszcze bardzo niewielkie 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.



WAŻNE

Realizacja tego sposobu zarządzania nastręcza jednak wiele trudności związanych z tworzeniem zespołu, organizowaniem współpracy w trakcie działania oraz z powrotem członków zespołu do swoich organizacyjnych komórek macierzystych.

Dobór członków zespołu zależy od wielu różnorakich czynników, na przykład od pozycji zawodowej i służbowej pracownika, terminów prac, które członkowie zespołu obecnie wykonują, od możliwości przekazania bieżących prac innym pracownikom w macierzystej jednostce (komórce) organizacyjnej.

Członkowie zespołu muszą się charakteryzować również określonymi cechami osobowościowymi. Trudności dotyczą również wyboru kierownika zespołu, który powinien mieć ogólniejszy i większy zasób wiedzy, a także większe umiejętności oraz doświadczenie niż pozostali członkowie zespołu.

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 posiadają 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 potrzeb i stopnia 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 do 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.

1. **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.
2. **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 a 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.

Technika St. Gallen. Technikę tę opracowano w Wyższej Szkole Handlowej w St. Gallen; polega ona na stałym dostosowywaniu in-

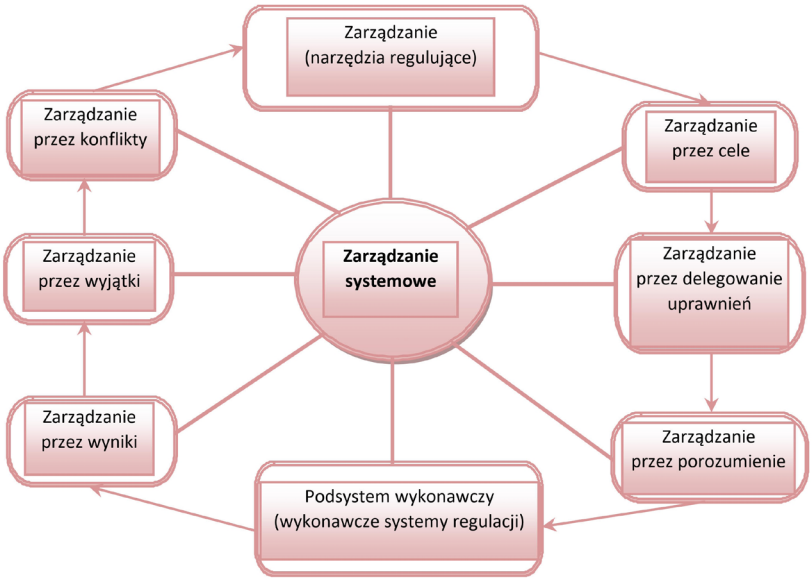
stytucji do sytuacji i zmiennych elementów otoczenia. Wykorzystuje ona podejście systemowe, polegające na programowanej reorganizacji i usprawnieniu funkcjonowania poszczególnych podsystemów instytucji tak, aby jej przystosowanie do zmian w otoczeniu odbywało się bez dezorganizujących i kosztownych przekształceń. Instytucja musi stale analizować otoczenie i odpowiednio sterować procesami swego funkcjonowania i rozwoju. Ma w niej duże znaczenie system oceny kierunków rozwoju, ustalanie celów, zasobów i sposobów ich wykorzystania, to jest sformułowanie strategii instytucji.

Zarządzanie systemowe

Przy zintegrowaniu różnych technik zarządzania można mówić o **systemie tworzącym kompleksową metodę zarządzania**, o bardzo rozwiniętej samoregulacji podsystemów na bazie komunikacji i sterowania, określaną zarządzaniem systemowym[309].

[309] Por.: P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* ABC, Kraków 2003; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2006; J. Stoner, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2004; 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 zbiorowa, STRATEGOR, PWE, Warszawa 2007.

Schemat 27. Próba integracji wybranych technik w zarządzaniu systemowym.



Źródło: opracowanie własne.

UWAGA

Zarządzanie systemowe MbS (ang. *Management by System*) uważa się za technikę realizowania skomplikowanego procesu zarządzania, zapewniającą połączenie zasadniczych elementów (odrębnych technik) w jednolity pod względem logicznym system, pozwalający w najbardziej racjonalny sposób osiągnąć założony cel.

Polega ono na zarządzaniu całym systemem (instytucją), między innymi na delegacji uprawnień i bardzo rozwiniętej samoregulacji podsystemów, z wykorzystaniem systemu komunikacji oraz sterowania (regulacji). Istotnym ograniczeniem tej techniki zarządzania są wysokie koszty, duża wrażliwość na zakłócenia i dehumanizacja zarządzania.

7.4. Podstawowe zagadnienia marketingu

W ogólnym ujęciu marketing to:

1. koncepcja zarządzania (nastawienie instytucji na rynek, odbiorców, rozwiązywanie problemów produkcyjno- bądź usługowo-rynkowych);
2. forma organizowania rynku (funkcjonalna, produktowa lub regionalna organizacja marketingu);
3. metoda działania (planowanie marketingowe, dobór, zestawienie i zintegrowanie narzędzi marketingowych, kontrola marketingowa).



UWAGA

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 zatem 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.

WAŻNE

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[310]:

- 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 wykonywa-

[310] 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.

nia 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, szybko zachodzących przemian, bardzo silnej i bezwzględnej konkurencji oraz świadomych swoich praw i preferencji konsumentów, pojawiła się potrzeba dalszego udoskonalania funkcji marketingowej instytucji (przedsiębiorstw).

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 na co najmniej następujące pytania:

1. **Czy będzie mogła ulokować w danym sektorze rynku pożądaną liczbę produktów?**
2. **Czy zdoła utrzymać lub zwiększyć swój udział na rynku?**
3. **Czy otrzyma odpowiedni zysk konieczny do dalszej ekspansji?**
4. **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 nasyconym nie cena, lecz 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.

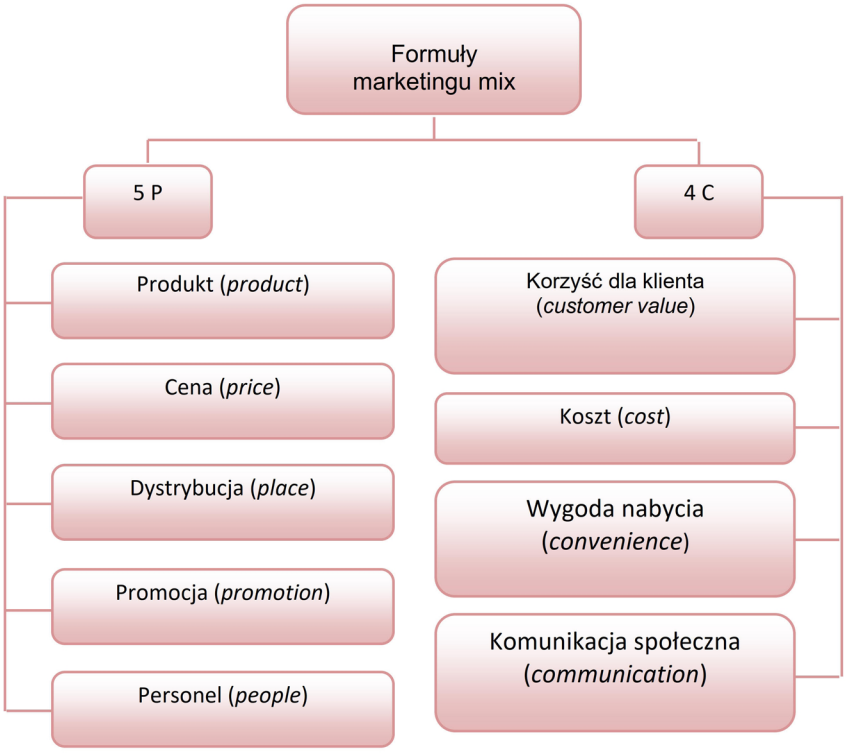
Marketing mix to **zintegrowany zespół określonych narzędzi** marketingowych wraz z odpowiednim ich doborem i ukształtowaniem oraz z regułami właściwego ich stosowania w procesie oddziaływania na rynek. Oczywiście głównymi **celami są promocja i sprzedaż wytworzonych dóbr** przemysłowych i świadczonych 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:

1. narzędzia marketingowe tworzą system, muszą być łącznie analizowane, projektowane i stosowane;
2. 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;
3. budowę narzędzi marketingu mix należy rozpocząć od produktu, a następnie projektować jego cenę, dystrybucję i promocję;
4. określenie jednego narzędzia marketingu mix wpływa na pozostałe, co oznacza konieczność zachowania wewnętrznej zgodności i wzajemnego skoordynowania całego układu;
5. 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 28. Formuły marketingu dla producenta i klienta.



Źródło: opracowanie własne.

UWAGA

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:

1. identyfikacja potrzeb nabywców;
2. projektowanie produktu odpowiadającego tym potrzebom;
3. odpowiednie informowanie obecnych i potencjalnych nabywców o produkcie (promocja);
4. umożliwienie zakupu produktu w czasie i miejscu odpowiadającym potrzebom konsumentów;
5. określenie ceny oferty z właściwym uwzględnieniem kosztów, konkurencji i popytu;
6. 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:

1. posiadanie jasno określonej wizji tego, co jest ważne, odpowiednie i motywujące zarówno konsumenta, jak i pracowników firmy;
2. zrozumienie (odkrycie) swojej misji (powołania), to jest szczególnego powodu istnienia firmy;
3. skupienie uwagi na nadrzędnych korzyściach konsumenta, a więc na odpowiednich wartościach, a nie tylko na cenach;
4. wprowadzanie innowacji, polegających zarówno na ulepszaniu produktów, jak i na podejmowaniu wysiłków mających na celu dotarcie do konsumentów;
5. 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);
6. traktowanie inwestycji jako warunków koniecznych do osiągnięcia ambitnych celów firmy, przy założeniu, że potrzeby rynku stanowią główne kryterium inwestycji;
7. zaangażowanie w nieustający atak, ekspansję na rynku, co zwiększa motywację pracowników do twórczej pracy, a konkurentów zmusza do obrony;
8. 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 zrealizowania 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**:

1. Jakie produkty (dobra i usługi) powinny być zaoferowane na rynku (mix produktowy)?
2. Na jakich warunkach i po jakich cenach produkty te powinny być oferowane odbiorcom (mix kontraktowy)?
3. Kto ma to robić i kto jest za to odpowiedzialny (mix personalny)?
4. Do kogo i przez jakie kanały dystrybucji powinny docierać produkty (mix dystrybucji)?
5. 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 33. Formy strategii oparte na interakcjach pomiędzy rynkiem a produktem

		PRODUKT	
		Dotychczasowy	**Nowy**
RYNEK ZBYTU	**Dotychczasowy**	**Penetracja rynku**	**Rozwój produktu**
	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:

1. intensyfikacji spożycia dotychczasowych odbiorców (częstsze zakupy, większe ilości jednorazowo kupowanych produktów i usług);
2. pozyskiwaniu nowych odbiorców dla dotychczasowych produktów przez „załamanie" lojalności nabywców produktów konkurentów;
3. 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).



WAŻNE

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:

1. **opanowanie nowych rynków i wejście, przez ekspansję, na rynek regionalny, krajowy, a nawet zagraniczny;**
2. **„wniknięcie" na rynki dodatkowe przez znalezienie nowych zastosowań do tej pory wytwarzanych produktów (np. sprzedaż produktów komplementarnych);**
3. **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 i 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 zatem instytucja wchodzi 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 takie działania, jak:

1. **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;
2. **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;
3. **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:

1. stwarza instytucji możliwości bardziej efektywnego wykorzystania potencjału finansowego, rzeczowego i kadrowego z efektami typu synergicznego włącznie;
2. redukuje wysoki stopień ryzyka (technicznego, handlowego i finansowego), charakterystyczny dla jednobranżowych instytucji gospodarczych;
3. stabilizuje dochody instytucji oraz zapewnia jej wysoki stopień samodzielności finansowej;
4. zapewnia instytucji szanse stałego i zrównoważonego wzrostu, a przede wszystkim przetrwania na rynku.



UWAGA

Strategia marketingowa powinna być wbudowana w całościową strategię instytucji przez jej transpozycje 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.

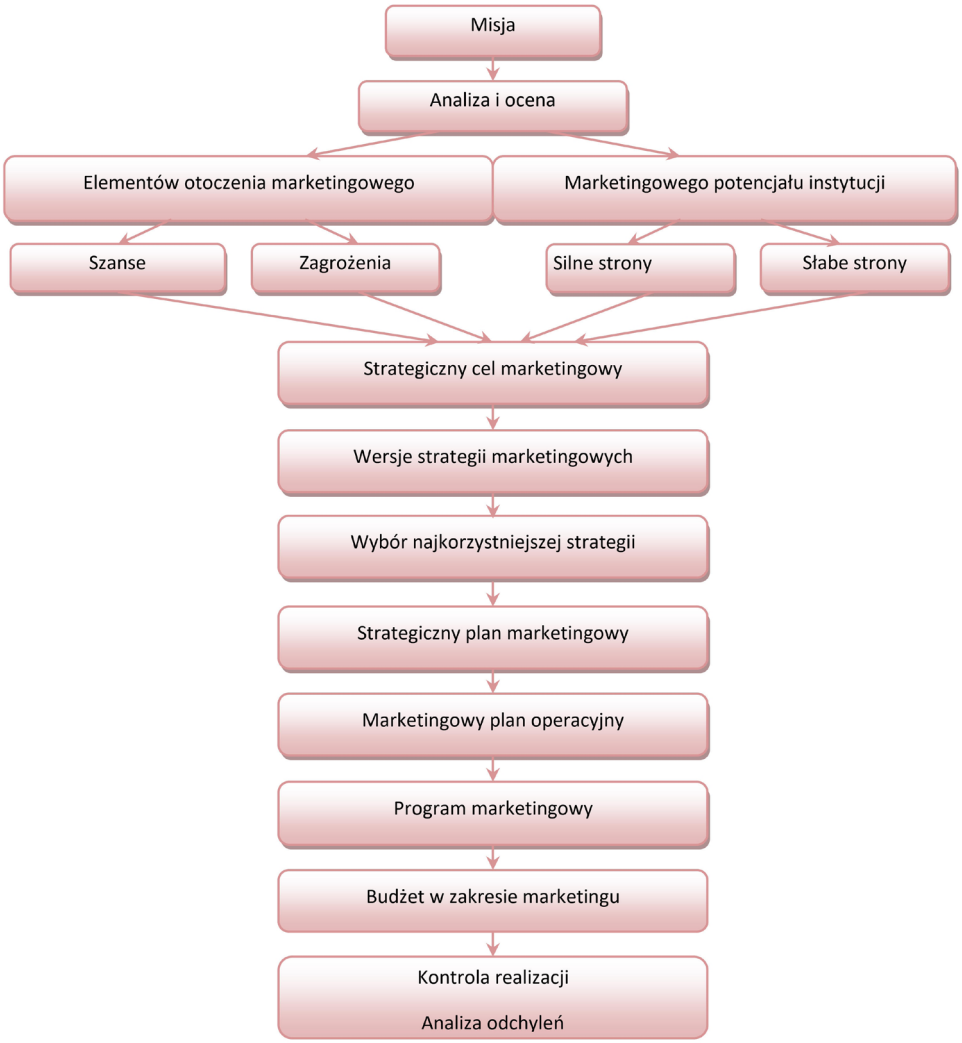
Kierownictwo powinno dołożyć starań, aby tworzona była strategiczna kultura instytucji – kultura innowacyjna. W takiej właśnie kulturze strategia, struktura organizacyjna i instrumenty ekonomiczne oraz uznawany system wartości, norm i zachowań, zwłaszcza kierownictwa, są w instytucji konsekwentnie nakierowywane 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:

1. przełożenie planu strategicznego na plany operacyjne oraz konkretne zadania ilościowe;
2. przypisanie zadań określonym wykonawczym jednostkom organizacyjnym;
3. sprawdzenie, czy plan marketingowy znajduje odzwierciedlenie w budżecie, i ustalenie budżetów cząstkowych (np. budżetu działalności promocyjnej, w tym sponsoringowej);
4. określenie i pozyskanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych) potrzebnych do wdrożenia strategii marketingowej;
5. przystosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb wybranej strategii marketingowej;
6. opracowanie systemów motywacji i kontroli związanych z realizacją przyjętej strategii.

Schemat 29. Budowa strategii marketingowej i jej implementacja.



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto podczas implementacji strategii należy przestrzegać następujących dyrektyw:

1. wszyscy menedżerowie podejmujący decyzje, dotyczące wdrażania planów i programów marketingowych, powinni dokładnie zapoznać się z całościową strategią instytucji;
2. menedżerowie powinni znać przesłanki planowania, to jest założenia i przewidywania dotyczące przyszłości oraz poznane już warunki, które będą wpływały na wykonywanie planu;

3. należy się upewnić, że cząstkowe plany działania odzwierciedlają ogólne cele i strategię instytucji;
4. strategię trzeba systematycznie sprawdzać, aby się przekonać, czy jest ona ciągle aktualna i odpowiednia do zmienionych warunków;
5. strategia powinna brać pod uwagę możliwość pojawienia się nieprzewidzianych okoliczności (znacznych, nieoczekiwanych zmian czynników konkurencji lub innych elementów otoczenia);
6. struktura organizacyjna powinna być dostosowana do potrzeb planowania (m.in. odpowiednie delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, związanych z wdrażaniem strategii);
7. menedżerowie powinni podkreślać konieczność planowania w instytucji oraz działać na rzecz wdrożenia przyjętej strategii;
8. w instytucji należy tworzyć odpowiednią kulturę i warunki sprzyjające planowaniu.



UWAGA

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.

7.5. Społeczna odpowiedzialność biznesu – model społeczny współczesnej firmy

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.



WAŻNE

Oznacza to konieczność wprowadzania do firm systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa (*Value Based Managemant)* oraz weryfikacji oceny rezultatów działalności firmy poprzez odpowiednio skonstruowany system mierników opartych na zasadzie wartości dodanej (*Market Value Added, Economic Value Added*)[311].

[311] Por.: A. Herman, J. Szablewski (red.), Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 2010, s. 9.

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[312]:

- szybkie tworzenie się globalnego społeczeństwa informatycznego;
- postępująca globalizacja rynków finansowych i pieniężnych;
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy;
- rozwój gospodarki opartej „na symbolach," tj.: 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.

Ekonomiczny zysk a społeczny interes. Działalność gospodarcza stanowi istotny element współczesnego życia społecznego o dość autonomicznym statusie. Interesy społeczne i ekonomiczne są postrzegane jako te, które stoją w stosunku do siebie w opozycji, i nie da się ich ze sobą pogodzić. Takie założenie jest dużym uproszczeniem, dlatego, że przedsiębiorstwa nie istnieją w wyizolowanym świecie a ich działalność jest umiejscowiona w kontekście społecznym[313].

[312] Tamże, s. 14–18.

[313] T. Wołowiec, A. Gwiżdż, CSR – how to improve ethical consciouness? [in.] *Aktualne problemy ekonomicznego bezpieczeństwa celnego Ukrainy*: Ukraina, Akademia Celnicza, Dnietropiertowsk 2008, s. 169–173.

Współczesne społeczeństwo utraciło swoje poczucie jedności i prowadzi życie w kilku niezależnych od siebie sferach społecznych: życia prywatnego, życia ekonomicznego w dziedzinie rynku i życia politycznego. W przeszłości człowiek nie rozróżniał szczególnie życia zawodowego od życia rodzinnego lub pomiędzy sztuką czy religią, a dla nowoczesnego człowieka to jest normą. Ponadto istnieje rodzaj dychotomii we współczesnej cywilizacji, polegającej na oddzieleniu sfery tradycji kulturowej (wartości, wspólny świat w którym żyją ludzie) od wysoko wyspecjalizowanych sfer funkcjonalnych (ekonomiczny system rynkowy, organizacja i administracja, system opieki zdrowotnej, badania technologiczne i medyczne).



WAŻNE

Dodatkowo w tym nowoczesnym społeczeństwie dominują dwie sfery funkcjonalne:

1. **System rynkowy ukierunkowany na racjonalną produkcję i dystrybucję towarów i usług.**
2. **System administracji, którego celem jest zapewnienie racjonalnego funkcjonowania instytucji.**

Pomiędzy tymi dwiema sferami kulturową a funkcjonalną występuje podział współtworzony przez tradycyjną ekonomię. Istnienie wspomnianej dychotomii wraz z miejscem działalności gospodarczej we współczesnym świecie jest głównym obszarem zainteresowań **społecznej odpowiedzialności biznesu**. Powstaje pytanie, czy nie mogą one współistnieć? Czy sfery kulturalna i funkcjonalna zawsze pozostają z sobą w opozycji. Czy istnieje sfera wspólnych, korzyści[314].

[314] P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Wyd. FELBERG SJA, Warszawa 2002, s. 47.

Według Parsonsa, reprezentującego wizję integracyjną[315], istnieje część wspólna, zintegrowana, gdzie podsystemy komunikują się i utrzymują ze sobą związki wyniku pokrywających się ze sobą sfer.



WAŻNE

Istnieje obszar, gdzie wymogi moralne mogą współistnieć z ekonomicznymi, pod warunkiem znalezienia odpowiednich rozwiązań, które pogodzą je w interesie strategicznym. Działalność gospodarcza posiada 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.

[315] Oprócz wizji integracyjnej istnieje jeszcze wizja separatystyczna i wizja unitariańska. Wizja separatystyczna zakłada, że system gospodarczy to zupełnie autonomiczna sfera, która istnieje w kompletnej izolacji od sfery kulturowo-etycznej i posiada jedyną tylko normatywną zasadę, a jest nią maksymalizacja zysków. Wizja unitariańska postrzega społeczeństwo jako organiczną całość i nie ma rozróżnienia pomiędzy obszarami funkcjonalnymi współczesnego społeczeństwa, co objawia się stosowaniem ogólnych wartości i standardów kulturowych; twierdzeń moralnych do świata biznesu.

W dłuższym okresie społeczne i ekonomiczne cele nie musza 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. Ochrona środowiska naturalnego pozwala na poszukiwanie bardziej produktywnych sposobów wykorzystania zasobów naturalnych.

Wspierając rozwój społeczny i ekonomiczny przedsiębiorstwo może tworzyć bardziej przyjazne i wydajne środowisko dla własnej działalności, a także tworzy rynek zbytu na własne produkty[316]**.**

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 siebie i dlatego jesteśmy winni przestrzegania pewnych wspólnych zasad, jesteśmy za siebie odpowiedzialni”[317].

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.

[316] T. Wołowiec, . CSR – a marketing strategy or a responsible business? (sellected issues). Hoff Univeristy of Applied Sciences, Hoff 2009.
[317] Z. Zbiegień-Maciąg , *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1997, s. 31



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 wieku, oparte na przekonaniu, iż rozwój firmy w długim okresie czasu zależy od jakości zaspokajania potrzeb społecznych w sposób równoważący interesy wszystkich grup interesariuszy, tak w wymiarze ekonomicznym, społecznym jak i ekologicznym.

Na początku XXI wieku międzynarodowe przedsiębiorstwa znajdują się w środku coraz szerszej debaty na temat celu biznesu oraz jego roli w społeczeństwie.

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 dziesięciolecia **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. Jednocześnie 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, wiodące 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[318].

UWAGA

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 (którego nie należy utożsamiać jedynie z wartością księgową).

[318] Materiały Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

7.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



1. Celem segmentacji rynku jest:

a) 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. 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.

4. 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 ryzyk działalności przedsiębiorstwa.



5. W grupie elementów klasycznego marketingu mix nie ma:

a) ceny,
b) produktu,
c) promocji,
d) ludzi.

6. Zachowanie polegające na nawiązaniu i podtrzymaniu pozytywnych kontaktów i współpracy przez jednostkę lub grupę, organizację z innymi grupami i organizacjami to:

a) filiacja
b) defoliacja
c) prywatność
d) afiliacja.

7. 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,

8. 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.

9. Najważniejszym elementem kompozycji marketingowej jest:

a) produkt,
b) cena,
c) dystrybucja,
d) promocja,
e) wszystkie wyżej wymienione są równoważne.

10. 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.

11. 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.

12. Public relations to:

a) zespół działań zapewniających firmie systematyczne komunikowanie się z otoczeniem,
b) zespół działań zapewniających firmie systematyczne kontrolowanie mikrootoczenia,
c) zespół działań zwanych zamiennie publicity,
d) działania dotyczące wzajemnych stosunków między klientem i firmą.

13. Chcesz zwiększyć swój udział w rynku, być bardziej widocznym i czuć się bezpieczniej, wykorzystując do tego celu cenę jako instrument, a więc obniżasz cenę, gdy:

a) klienci nie przywiązują dużej wagi do poziomu cen,
b) twój produkt jest unikalny, zaś konkurencja na rynku słaba,
c) masz niewykorzystane zdolności produkcyjne lub nadmiar personelu.

14. Konflikt w organizacji jest sytuacją:

a) zawsze negatywną,
b) zawsze pozytywną,
c) może przyczyniać się do obniżenia lub podwyższenia efektywności organizacji,
d) łatwą do wykluczenia.

15. Ostra rywalizacja pomiędzy uczestnikami w sektorze:

a) podnosi atrakcyjność sektora,
b) obniża atrakcyjność sektora,
c) nie wpływa na atrakcyjność sektora,
d) zachęca przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów inwestycyjnych.



16. Model biznesowy opisuje:

a) mechanizmy tworzenia efektywnych struktur organizacyjnych,
b) założenia i zasady zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza zarządzanie talentami,
c) sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy wartość i czerpie zyski z wytworzonej wartości,
d) model przywództwa strategicznego i efektywnego kierowania ludźmi.

17. Zgodnie z zasadą Pareto około 20% najlepszych klientów:

a) będzie generowało około 20% marży netto,
b) będzie generowało około 50% kosztów obsługi wszystkich klientów,
c) będzie generowało około 80% przychodów ze sprzedaży,
d) będzie generowało tyle samo zysku netto, co 80% pozostałych klientów.

18. 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.

19. W analizie SWOT dobra opinia o przedsiębiorstwie wśród klientów znajdzie się w polu:

a) szanse,
b) zagrożenia,
c) mocne strony,
d) słabe strony.

20. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa polega na tym, że:

a) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do realizacji celów właścicieli,
b) przedsiębiorstwo dąży wyłącznie do maksymalizacji wartości rynkowej,
c) w przedsiębiorstwie obok celów ekonomicznych realizowane są cele społeczne,
d) przedsiębiorstwo unika współpracy z konkurentami.

21. 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.

22. Podstawowe funkcje zarządzania to:

a) prognozowanie, planowanie, formułowanie strategii, organizowanie i motywowanie,
b) wyznaczanie celów, rozpoznawanie warunków i środków niezbędnych do ich osiągnięcia, przygotowanie warunków i środków niezbędnych do realizacji planu, realizacja zadań i kontrola,
c) planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie,
d) tworzenie misji, planów strategicznych, procedur, reguł, budżetów i harmonogramów.



Zagadnienia opisowe

1. Na czym polega koncepcja biznesu społecznie odpowiedzialnego?

2. Jak możesz zdefiniować interesariuszy organizacji?

3. Wskaż wady i zalety podstawowych technik menedżerskich stosowanych w zarządzaniu firmą.

4. Jak tworzyć efektywną strategię marketingową?



5. Jak integrować ideę maksymalizacji zysku z ideą budowania relacji z interesariuszami (model społeczny firmy)?

8. Podatki w firmie

8.1. System podatkowy, zasady podatkowe, elementy techniki podatkowej

System podatkowy możemy zdefiniować jako **ogół podatków funkcjonujących w danym państwie**, powiązanych ze sobą w sposób spójny i logiczny. Oprócz samych podatków i ich powiązań, system podatkowy obejmuje także różnorodne **akty prawne** normujące kwestie zobowiązań podatkowych, postępowania podatkowego, kontroli podatkowej, egzekucji administracyjnej oraz funkcjonowania organów podatkowych.



UWAGA

System podatkowy to nie jedynie same podatki, a więc prawo materialne, ale także prawo formalne i wszystkie inne składniki systemu prawa, służące realizacji powstających zobowiązań podatkowych.

Do systemu podatkowego zalicza się więc również prawo karne skarbowe, jak również międzynarodowe oraz europejskie prawo podatkowe i inne (liczne) akty prawne[319].

Najważniejsze jest to, aby system podatkowy nie budził sprzeczności i nie powodował niespójności prawno-organizacyjnej zarówno dla podatników, jak i organów podatkowych. Dlatego powinien być **spójny, logiczny oraz zupełny i oparty zarówno na zasadach podatkowych, jak i normach etycznych (kulturowych, moralnych, społecznych) zrozumiałych dla wszystkich obywateli**. Ponadto –

[319] H. Dzwonkowski (red.), *Prawo podatkowe*, wydanie 2, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 11.

poprawnie funkcjonujący system podatkowy – powinien łączyć poszczególne funkcje podatków (np. redystrybucyjną, czy fiskalną itp.)[320].



UWAGA

Podatek jest przede wszystkim powszechnym, nieodpłatnym, przymusowym, pieniężnym, a także bezzwrotnym świadczeniem, które jest nakładane jednostronnie przez związek publicznoprawny (państwo i samorząd terytorialny).

Natomiast nieodpłatny charakter podatków oznacza brak jakichkolwiek świadczeń ze strony związku publicznoprawnego na rzecz podatnika, zaś przez bezzwrotność podatku rozumie się, że pobrane kwoty podatków nie podlegają żadnemu bezpośredniemu zwrotowi na rzecz podatnika.

Można też mówić o pośrednim zwrocie podatków jako inwestycja z wydatków publicznych. Definicja stanowi, iż podatki to dochód publiczny, z którego realizowane są zadania ogólnospołeczne.

Cechy podatku:

Pieniężny charakter świadczeń podatkowych wiąże się z jego wymiarem i poborem w jednostkach pieniężnych danego kraju.

Przymusowy (obowiązkowy) charakter świadczeń podatkowych wynika z władczych uprawnień państwa do wszystkich, którzy mieszkają na terytorium państwa. Przymus podatkowy jest przymusem prawnym opartym na aktach prawnych pochodzących od władzy państwowej. Wyraża się w tym, iż podatek ustanowiony przez państwo należy zapłacić w określonej wysokości i wyznaczonym terminie.

[320] E. Wojciechowski, *Systemy podatkowe* [w:] M. Weralski., *System instytucji prawno-finansowych PRL,* t. III, Instytucje budżetowe, Wrocław, Ossolineum 1985, s. 116; R. Mastalski., *Prawo podatkowe*, PWN, Warszawa 2016, s. 12 oraz Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 20.06.2002 r. w sprawie „Zasad techniki prawodawczej" (Dz. U. z 2016 r., poz. 283 ze zm.).

Bezzwrotny charakter świadczeń podatkowych polega na definitywnym przekazaniu środków pieniężnych przez podmiot zobowiązany na rzecz budżetu państwa. Cecha ta pozwala odróżnić świadczenia podatkowe od innych rodzajów dochodów budżetowych, które mają charakter pieniężny, przymusowy, lecz podlegają zwrotowi.

Nieodpłatność podatków oznacza, iż nie są one związane z żadnym wzajemnym świadczeniem ze strony państwa i jego budżetu.

Często używa się pojęcia tzw. odpłatności ogólnej, która jednak nie pozostaje w związku z przedstawioną cecha podatku. Oznacza ona finansowanie przez budżet państwa tworzenia i funkcjonowania urządzeń infrastrukturalnych lub kulturalnych.

Powszechność podatku polega na tym, że jest to świadczenie nakładane na podmioty wyznaczone ze względu na określone cechy i zobowiązane do płacenia świadczeń według powtarzanych reguł ustalających rozmiary świadczenia, czas i sposób zapłaty.

Podatnikiem jest każda osoba fizyczna, osoba prawna bądź jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, podlegająca na mocy ustaw podatkowych obowiązkowi podatkowemu[321]. Podatnik jest odpowiedzialny całym swoim majątkiem za zobowiązania podatkowe, a w sytuacji niezapłacenia należności przez podatnika, organy podatkowe mają obowiązek przymusowego dochodzenia wierzytelności w trybie egzekucji administracyjnej należności pieniężnych z majątku podatnika[322].

[321] Z. Ofiarski, *Ogólne prawo podatkowe Zagadnienia materialnoprawne i proceduralne,* LexisNexis, Warszawa 2013, s. 13.

[322] R. Oktaba, *Prawo podatkowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 23.



WAŻNE

Na podatek składa się:
1. **Podmiot opodatkowania.**
2. **Przedmiot opodatkowania.**
3. **Podstawa opodatkowania.**
4. **Stawka podatkowa.**
5. **Zwolnienia i ulgi podatkowe.**
6. **Terminy i sposoby płatności podatku.**

Elementy te dla każdego z podatków określone są w ustawie podatkowej, wprowadzającej dany podatek do obowiązującego porządku prawnego.

Podmiotem podatku jest osoba, która uiszcza podatek. Jest to jednocześnie podmiot bierny, zobowiązany do zapłaty. Podmiot, który pobiera podatek na swoją rzecz lub dla którego podatek jest pobierany – to podmiot czynny.

Z podmiotem podatkowym wiąże się pojęcie płatnika i inkasenta.

Płatnikiem jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, obowiązana na podstawie przepisów prawa podatkowego do obliczenia i pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu.

Inkasentem jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, obowiązana do pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu.

Przedmiotem podatku jest sytuacja, zdarzenie, okoliczność, działalność, w związku z którymi ustawodawca nakłada obowiązek podatkowy. Sytuacją, w której ustawodawca może nałożyć podatek jest np.: osiąganie dochodu, otrzymanie spadku, sprzedaż towarów i usług, posiadanie gospodarstwa rolnego, posiadanie psa, posiadanie nieruchomości, czy też otrzymanie darowizny. Sytuacje te związane są często z prowadzeniem działalności gospodarczej, posiadaniem majątku, świadczeniem pracy, nabywaniem towarów.

Podstawą opodatkowania, jest przedmiot podatku ujęty wartościowo – w jednostkach pieniężnych, lub ilościowo – w jednostkach naturalnych np.: metrach kwadratowych, hektarach.

Stawki podatkowe są dwojakiego rodzaju: procentowe lub kwotowe. Odnoszą się do podstawy opodatkowania wyrażonej wartościowo. Stawki procentowe mogą być stawkami liniowymi (stałymi) czyli niezmieniającymi się. Pozostają cały czas na tym samym poziomie, niezależnie od podstawy opodatkowania, która może rosnąć lub maleć.

Stawki kwotowe występują wówczas, gdy podstawa opodatkowania wyrażona jest w jednostkach naturalnych, np. podatek od nieruchomości, gdzie podstawa opodatkowania wyrażona jest w metrach kwadratowych. Stawki podatkowe mogą być zmienne i wówczas tworzą **skalę podatkową**.

Wyróżniamy trzy rodzaje skal podatkowych: progresywne, degresywne i regresywne.

- **Progresywna** skala podatkowa jest to zestawienie zmiennych stawek podatkowych ułożone w taki sposób, że w miarę powiększania się podstawy opodatkowania zwiększa się również stawka podatkowa, czyli im wyższa podstawa opodatkowania, tym wyższy podatek.
- **Degresywna** skala podatkowa polega na tym, że mniejsza podstawa to mniejsze stawki.
- **Regresywna** skala podatkowa – istotą tej skali jest to, że im mniejsza podstawa opodatkowania, tym wyższe stawki podatkowe.

W literaturze **ulgi podatkowe oraz zwolnienia** najczęściej wymienia się obok podmiotu, przedmiotu, podstawy opodatkowania i stawek jako element konstrukcji podatku. Analiza budowy, funkcji, a także charakteru ulg i zwolnień prowadzi jednak do wniosku, iż z punktu widzenia konstrukcji podatku są one formą redukcji jednego lub kilku wyżej wymienionych elementów lub samej kwoty podatku, nie zaś niezależnym od innych piątym elementem[323].

Ulga podatkowa jest to możliwość obniżenia podstawy opodatkowania, a tym samym wysokości podatku. Jest ona związana z ponoszeniem przez podatnika udokumentowanych wydatków na wskazane przez ustawodawcę cele. Z punktu widzenia zakresu obowiązywania ulga podatkowa może mieć charakter **przedmiotowy** (gdy dotyczy wszystkich podatników płacących określony podatek) bądź **podmiotowy** (gdy jest przyznawana na podstawie obowiązujących przepisów na indywidualny wniosek podatnika).

Zwolnienie podatkowe jest to zwolnienie wyłącznie z obowiązku podatkowego określonych podatników (zwolnienia podmiotowe), bądź przedmiotów opodatkowania (zwolnienia przedmiotowe). Zwolnienia podatkowe wiążą się z całkowitym zaniechaniem poboru podatku albo obniżeniem podstawy opodatkowania. Ulgi i zwolnienia podatkowe traktowane mogą być jako pewnego rodzaju wydatki budżetowe, ponieważ wszystkie ulgi i zwolnienia powodują zmniejszenie wpływów do budżetu państwa lub gminy.

8.2. Podatki a decyzje menedżerskie

Podejmowanie w przedsiębiorstwie racjonalnych decyzji, o charakterze zarówno bieżącym, jak i strategicznym wymaga znajomości oraz uwzględnienia **uwarunkowań zewnętrznych** prowadzonej działalności. Trafność podejmowanych decyzji, a także umiejętność dostosowywania się do zmiennego otoczenia zewnętrznego decyduje nie tylko o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale również o jego zdolności do kontynuowania dalszej działalności.

[323] W. Nykiel, *Ulgi i zwolnienia podatkowe – podstawowe cechy*, [w:] *Kierunki reformy polskiego systemu podatkowego*, pod red. A. Pomorskiej, UMCS, Lublin 2003, s. 95.

W prawidłowym **otoczenia przedsiębiorstwa**, znaczenie sprzężenia zwrotnego polega na dostosowaniu reakcji do otrzymywanych informacji dotyczących efektów działania. W zachowaniu przedsiębiorstw, efektywność sprzężenia zwrotnego jako metody modyfikacji zachowań dążących do wzrostu skuteczności oraz efektywności podejmowanych działań, zależy od spełnienia podstawowych warunków[324]:

- **dokładności (obiektywności) informacji**,
- **bezpośredniości** – jeżeli sprzężenie zwrotne występuje bezpośrednio po wydarzeniu, to jego odbiorca łatwo uświadamia sobie relację między postawą a wynikiem,
- **kompletności** – polegający na możliwości uwzględnienia wszystkich ważniejszych oddziaływań.

Istnienie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zależy od działań przystosowujących je do zmieniającego się otoczenia. **Działania adaptacyjne** zachodzące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i we wszystkich jego kontaktach z otoczeniem, mogą być wymuszone również przez fiskalizm gospodarki[325].

System podatkowy w istotny sposób wpływa na sytuację materialno-prawną gospodarstw domowych (poprzez poziom i charakter obciążeń fiskalnych oraz strukturę opodatkowania) oraz podmiotów gospodarczych (stanowiąc element kosztowy dla firm i ich właścicieli). Kierujący podmiotami gospodarczymi muszą uwzględniać **regulacje podatkowe w swoich procesach decyzyjnych**. Pamiętając, iż gospodarce rynkowej motyw zysku jest zasadniczą przesłanką rozwoju gospodarczego, ustawodawca podatkowy musi mieć świadomość, że tylko określona część produktu narodowego brutto może być (jest) przejmowana przez podatki bez wywołania negatywnych skutków finansowych i gospodarczych.

Twórcy **systemu podatkowego** powinni więc uwzględniać fakt, iż każde obciążenie podatkiem traktowane jest przez podmiot jako pomniejszenie jego obecnego lub przyszłego stanu majątkowego.

[324] Zob.: J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 2002, s. 411.

[325] Por.: J. Skonieczny, *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", nr 6/2001.

Jeżeli system podatkowy charakteryzują **wysokie stawki** podatkowe to należy spodziewać się takich skutków, jak:

- osłabienie tempa wzrostu gospodarczego,
- rozwój „szarej strefy" gospodarczej,
- odpływ kapitału za granicę przy jednoczesnym ograniczeniu napływu kapitału z zewnątrz.

Regulacje prawne, tworzące ramy funkcjonowania podmiotów gospodarczych i **opodatkowania dochodów i kapitałów** gospodarstw domowych, posiadają istotny wpływ na siłę rynkową, wydatki konsumpcyjne i inwestycyjne, rozwój przedsiębiorstw i wzrost gospodarczy.

W odniesieniu do przedsiębiorstw można wyróżnić trzy **elementarne skutki ekonomiczne opodatkowania**:

- w zakresie płynności,
- majątkowe,
- organizacyjne.



WAŻNE

Podatki dochodowe od osób fizycznych i prawnych mają przede wszystkim negatywny wpływ na płynność przedsiębiorców, bowiem prowadzą do definitywnego obciążenia przedsiębiorcy (podatnika)[326].

Podatki dochodowe zarówno od osób fizycznych[327], jak i prawnych mają charakter „wydatków" niebędących kosztami uzyskania przychodów, obniżających płynność przedsiębiorstwa.

[326] Podatki pośrednie (w szczególności podatek VAT) przewidują przerzucenie ciężaru podatkowego na konsumenta, zatem trudno jest sformułować jednoznaczną opinię o negatywnym wpływie tej formy opodatkowania na płynność przedsiębiorców. Przykładowo opodatkowanie podatkiem VAT odpłatnego świadczenia usługi doradczej oddziałuje negatywnie na płynności podmiotu, jeśli zapłata wynagrodzenia przez klienta następuje po dniu powstania obowiązku podatkowego złożenia deklaracji podatkowej za dany okres rozliczeniowy. Jeżeli wykonanie usługi oraz zapłata wynagrodzenia mają miejsce równocześnie, to do czasu rozliczenia z organem skarbowym podatku VAT wpływa to korzystnie na płynność finansową.

[327] W przypadku definitywnego obciążenia podatnika (przedsiębiorcy) podatkiem dochodowym od osób fizycznych musimy uwzględnić łącznie podatek i różnorodne składki na ubezpieczenia społeczne, uzyskując kategorię komplementarnych dochodów obciążających pracę (tax wedge – koszty pracy, tzw. klin podatkowy). Używanie pojęcia „koszty pracy – klin podatkowy – opodatkowanie pracy" jest zasadne z dwóch powodów. Po pierwsze należy ponadto pamiętać, iż w literaturze i różnorodnych analizach i raportach pojęcia te są często używane zamiennie. Po drugie w niektórych krajach mamy do czynienia z różnymi formami finansowania świadczeń społecznych, zarówno w oparciu o podatki ogólne (finansowanie budżetowe), jak i w formie składkowej, w oparciu o fundusze ubezpieczeń społecznych (finansowanie pozabudżetowe). W większości krajów klin podatkowy nałożony na pracę odniesiony do całkowitego kosztu zatrudnienia ponoszonego przez pracodawcę, jest niemal całkowicie płaski. Wynika to z faktu, że połączono progresywną skalę podatkową (za progresywną uważa się także jedną stawkę procentową, ale uwzględniającą różnorodne preferencje podatkowe, w tym kwoty wolne i zróżnicowane koszty uzyskania przychodu) degresywnymi składkami. Niezależnie od wysokości płacy, podatki i składki w sumie stanowią podobny (licząc procentowo) narzut.

Na płynność przedsiębiorstwa ma już wpływ sam sposób ustalania **podstawy opodatkowania**. Jeżeli przychodami podatkowymi z prowadzonej działalności gospodarczej są przychody należne, choćby nie zostały otrzymane, a płatności otrzymane na poczet dostaw towarów i usług, które zostaną wykonane w kolejnych latach podatkowych, nie stanowią przychodu podatkowego w roku, w którym zostały uzyskane. Oznacza to, iż z reguły przychody i koszty ustala się opierając się na **zasadzie memoriałowej**. Powstanie należności z tytułu np. sprzedaży na raty prowadzi do powstania przychodu w dniu wystawienia faktury, nie później jednak niż w ostatnim dniu miesiąca, w którym wydano towar. Powstanie należnego przychodu powoduje powstanie obowiązku podatkowego, zwykle w formie zaliczek w trakcie roku podatkowego, mimo iż podatnik nie otrzymał faktycznie zapłaty (środków pieniężnych).

W odniesieniu do m.in. przychodów z tytułu **odsetek, różnic kursowych** ustalanych według zasad podatkowych oraz **odszkodowań i kar umownych**, ustawodawca najczęściej stosuje **kasową regułę powstania przychodu**. Oznacza to, iż przychód, jak i obowiązek zapłaty podatku powstaje w momencie otrzymania środków pieniężnych. Również zwroty podatków dochodowych nie prowadzą do poprawy płynności, bowiem zwrot podatku (wpływ) jest poprzedzony zbyt wysoką płynnością podatku (wydatek), powodując negatywny efekt w zakresie płynności.

Na **płynność przedsiębiorstwa** ma także wpływ sposób zaliczania do kosztów uzyskania przychodów **wierzytelności nieściągalnych**. Te wierzytelności stanowią koszt podatkowy dopiero w momencie uzyskania potwierdzenia (postanowienia, decyzji) o nieściągalności wydanego przez organ egzekucyjny, albo postanowienie sądu o oddaleniu wniosku o ogłoszenie upadłości lub o umorzeniu postępowania upadłościowego, obejmującego likwidację majątku. Biorąc pod uwagę, iż sam proces dokumentowania nieściągalności może trwać kilka miesięcy, może to generować negatywny efekt odsetkowy, wynikający z długości okresu pomiędzy dniem zapłaty podatku od przychodu należnego, a dniem zaliczenia wierzytelności do kosztów podatkowych i zmniejszenia wysokości obciążenia podatkowego. Również sam proces dochodzenia wierzytelności powoduje

dodatkowe (niepodatkowe) płatności (wydatki procesowe, egzekucyjne i inne)[328].

Z drugiej strony przedsiębiorca ma „do dyspozycji" **odpisy amortyzacyjne**, czyli koszty podatkowe wpływające na zmniejszenie podstawy opodatkowania, ale niemające charakteru wydatku podatkowego. Podatnicy mogą dokonywać odpisów amortyzacyjnych **od środków trwałych**, oraz **wartości niematerialnych i prawnych** według dopuszczalnych przez ustawodawcę metod oraz stawek amortyzacyjnych. Odłożenie w czasie płatności podatkowych możliwe jest poprzez:

- zastosowanie metody degresywnej,
- jednorazowe odpisy amortyzacyjne,
- podwyższanie stawek amortyzacyjnych,
- ustalanie indywidualnych stawek amortyzacyjnych
- wybór metody wyceny jednorodnych, rzeczowych składników majątku obrotowego (FIFO, LIFO, średnia ważona).

W wielu ustawodawstwach jako koszt podatkowy niepowodujący wydatku, traktowane są także rezerwy i odpisy aktualizacyjne[329].

Na wielkość wydatków podatkowych mają również wpływ działania podejmowane w ramach **sposobu ujęcia określonych zdarzeń bilansowych**[330]. Przesuwanie czy zwiększanie kosztów podatko-

[328] Zob. szerzej m.in. takie opracowania, jak: S. Kudert, M. Jarmoży, *Optymalizacja podatkowania dochodów przedsiębiorców,* ABC Wolters Kluwer bussiness, Warszawa 2007; J. Sokołowski, *Zarządzanie przez podatki*, PWN, Warszawa 1995, J. Hundsdoerfer, M. Jamroży, *Wpływ podatków na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Podatkowy", nr 11/1999.

[329] W wielu krajach OECD ciekawym instrumentem jest tworzenie rezerw na świadczenia emerytalne. Jeżeli wspólnika łączy ze spółką umowa o pracę, to w ramach wynagrodzenia firma (spółka) może przyznać pracownikowi również świadczenia emerytalne wypłacane (łącznie z odsetkami) po ustaniu stosunku zatrudnienia. Jeśli prawo podatkowe uznaje rezerwy na świadczenia emerytalne za koszty podatkowe, to pojawia się efekt w formie odroczenia opodatkowania. Spółka zwiększa rezerwy, wykazując przy tym koszty uzyskania przychodu, natomiast odbiorca świadczenia emerytalnego opodatkowuje go dopiero w momencie otrzymania. Zatem świadczenie emerytalne może być w znaczącej części sfinansowane z oszczędności podatkowych spółki kapitałowej (przy założeniu, że okres pracy pracownika jest odpowiednio długi).

[330] Zysk jest kategorią prawa bilansowego i stanowi pozycję wynikową zestawienia przychodów i kosztów działalności przedsiębiorstwa, wykazaną na podstawie ksiąg rachunkowych. Dochód jest kategorią prawa podatkowego,

wych następuje w ramach możliwości stosowania przez podatnika **praw wyboru lub swobód uznaniowych**, np. w zakresie wyboru metody amortyzacji środków trwałych. Podatnik może mieć także określony zakres swobody w zakresie ustalania np. kosztów wytworzenia środka trwałego w zależności od zastosowanej (przyjętej) metody kalkulacji kosztów.

Wpływ na **płynność w obszarze opodatkowania podatkami dochodowymi** mają również **działania restrukturyzacyjne** w przedsiębiorstwie. Sprzedaż przedsiębiorstwa generuje ujawnienie cichych rezerw, zawartych w majątku zbywanego przedsiębiorstwa oraz dodatniego wzrostu wartości firmy, co przekłada się na opodatkowanie dochodu powstałego w wyniku sprzedaży firmy. **Opodatkowanie cichych rezerw** może stanowić czynnik ograniczający transakcje tego rodzaju (tzw. *asset deal*). Uniknięcie opodatkowania na dzień zbycia przedsiębiorstwa możliwe jest poprzez wniesie firmy **tytułem wkładu pieniężnego**, przez co uzyskuje się odroczenie opodatkowania do momentu zbycia udziałów objętych w zamian za aport[331]. Ulgi tego typu można podzielić na:

- ułatwienia w zapłacie niepowodujące zmniejszenia kwoty płaconego podatku,
- zmniejszenia kwoty płaconego podatku,
- zwolnienia z zapłaty podatku[332].

Można to zilustrować następującym przykładem, pokazującym wpływ opodatkowania i przesunięcia płatności podatkowych na zachowanie płynności.

stanowiąc nadwyżkę sumy przychodów nad kosztami ich uzyskania. Różnice pomiędzy zyskiem bilansowym, a dochodem podatkowym są efektem tego, iż celem regulacji bilansowych jest głównie niedopuszczenie do wykazania zbyt wysokiego zysku w porównaniu z rzeczywistym, czemu służą granice wyceny bilansowej oraz zasada ostrożnej wyceny. Celem regulacji podatkowych jest niedopuszczenie do zaniżenia podstawy opodatkowania oraz zagrożenia regularności poboru dochodów budżetowych.

331 Ujawnienie cichych rezerw w składnikach majątkowych następuje np. w wyniku podziału spółek, jeśli majątek przejmowany na skutek podziału nie stanowi zorganizowanej części przedsiębiorstwa.

332 T.Wołowiec, *Klasyfikacja preferencji stosowanych w podatku dochodowym od osób fizycznych w krajach UE*, „Studia Europejskie", nr 2/2007, s. 259.

PRZYKŁAD:
Przedsiębiorca indywidualny zamierza na koniec roku kupić sprzęt domowy w cenie nabycia 40 000 zł.
W czteroletnim okresie planowania oczekiwane są roczne dodatnie przepływy pieniężne z działalności gospodarczej (przed opodatkowaniem) w wysokości 100 000 zł.
Wolne nadwyżki środków finansowych można ulokować w przedsiębiorstwie według stopy zwrotu 10%.
W uproszczeniu przepływy pieniężne pomniejszone o odpisy amortyzacyjne (urządzenia zakupionego w grudniu poprzedniego roku), dokonywane według metody liniowej (25% x 120 000 zł) są równe dochodowi podatkowemu.
Dochód podlega opodatkowaniu stawką 19%, a wydatki konsumpcyjne przedsiębiorcy – podatnika (w sferze prywatnej) wynoszą corocznie 50 000 zł.

Sfinansowanie wydatku inwestycyjnego nie jest możliwe – przyjmując, że wydatki (w tym płatności podatku) są dokonywane na koniec roku:

Rok	1
Przepływ pieniężny CF	100 000 zł
Amortyzacja D	30 000 zł
Przychody odsetkowe IP	0 zł
Dochód podatkowy TP	70 000 zł
Podatek dochodowy T = 19%	13 300 zł
Wydatki konsumpcyjne CE	90 000 zł
Niedobór: CF – T – CE	- 3300 zł

Podatnik przedsiębiorca nie posiada odpowiednich środków pieniężnych na sfinansowanie zakupu sprzętu domowego w pierwszym roku. Wobec tego, że finansowanie zewnętrzne (np. kredyt) nie jest brane pod uwagę, ze względu na koszt pozyskania, podatnik może zastosować finansowanie wewnętrzne poprzez politykę wykazywania dochodów. Podatnik wybiera **metodę degresywną dokonywania odpisów amortyzacyjnych**, naliczaną według zasad ogólnych (podwyższenie amortyzacji o współczynnik 2,0). Następuje

zwiększenie kosztów podatkowych w pierwszym roku i ich zmniejszenie w roku czwartym.

Rok	1	2	3	4
Przepływ pieniężny CF	100 000 zł	100 000 zł	100 000 zł	100 000 zł
Amortyzacja D	(60 000) zł	(30 000) zł	(30 000) zł	(0) zł
Przychody odsetkowe IP	0 zł	240 zł	3689 zł	3969 zł
Dochód podatkowy TP	40 000 zł	70 240 zł	73 689 zł	103 969 zł
Podatek dochodowy T = 19%	7600 zł	13 343 zł	14 001 zł	19 754 zł
Wydatki konsumpcyjne CE	90 000 zł	50 000 zł	50 000 zł	50 000 zł
Nadwyżka: CF + IP – T – CE	2400 zł	36 894 zł	39 699 zł	34 215 zł

Przesunięcie płatności podatkowych w czasie w wyniku zwiększenia kosztów amortyzacji w pierwszym roku umożliwia zachowanie dostatecznej płynności finansowej. Innym sposobem wykazywania dochodów może być wcześniejsze udokumentowanie nieściągalności wierzytelności czy zwolnienie z długu (tzw. **polityka wykazywania dochodów**), jak też próba przypisania wydatku inwestycyjnego do majątku przedsiębiorstwa.

Polityka wykazywania dochodów (w przypadku rezydentów) pozwala przesuwać w czasie dochody do opodatkowania, celem **minimalizacji zdyskontowanej wartości podatku dochodowego podatkowego**, z uwagi na okresowy charakter płatności podatkowych. Należy przy tym założyć, iż nie występują żadne zależności pomiędzy płaconymi podatkami dochodowymi, a innymi niepodatkowymi strumieniami pieniężnymi[333].

[333] W przypadku, gdy optymalizacja (zmniejszenie) płaconych podatków dochodowych może wpływać na zmianę innych – niepodatkowych – strumieni pieniężnych (np. wielkość przychodów netto ze sprzedaży usług hotelowych), to przyjęty cel w postaci minimalizacji zdyskontowanej wartości płatności podatko-

W ramach polityki wykazywania dochodów możemy mówić o działaniach służących **kształtowaniu stanu faktycznego i interpretacji** tegoż stanu. Kształtując stan faktyczny przedsiębiorca może podejmować działania powodujące wystąpienie okresowych zdarzeń w przyszłości, a zatem zmienić okoliczności stanu faktycznego. W ramach interpretacji stanu faktycznego działania dotyczyć mogą dotyczyć prawa wyboru ujęcia bilansowego byłych stanów faktycznych, a jednocześnie wywoływać odmienne skutki podatkowe. Efektem polityki **wykazywania dochodów** jest realizacja procesu **przesunięcia dochodów (płaconego podatku dochodowego)** w czasie, czego wynikiem może być:

- efekt stawki podatkowej
- efekt odsetkowy
- lub efekt progresji.

Efekt stawki podatkowej jest następstwem zmiany stawek czy skal podatkowych. Przykładowo, jeżeli stawka (stawki) podatku dochodowego od osób fizycznych mają (mogą) obniżyć się w przyszłym roku podatkowym, racjonalne jest przesunięcie części (całości) dochodów na następny rok podatkowy. **Efekty odsetkowe** są uzależnione od zastosowanego środka w ramach polityki wykazywania dochodów. W sytuacji przesunięcia dochodów wynikającego **z interpretacji stanu faktycznego** powstają różnice w obciążeniu podatkowym, prowadzące do przejściowych oszczędności podatkowych.

Oszczędność podatkowa może zostać ulokowana np. w formie lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy. W przypadku przesunięcia dochodów w efekcie **kształtowania stanu faktycznego** również mogą powstawać różnice w obciążeniu podatkowym, prowadzące do przejściowych oszczędności podatkowych. Wygenerowana oszczędność również może zostać ulokowana w formie oprocentowanej lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy. Ponadto – niezależnie od aspektu podatkowego – może pojawić się niepodatkowy efekt odsetkowy.

Zatem jeżeli **podatnik uzgodni dostawę towaru w nowym roku podatkowym**, a nie w bieżącym, to jednocześnie przesunięciu np.

wych nie zawsze jest równoważony z maksymalizacją wartości bieżącej netto. Zatem ograniczenie się wyłącznie do minimalizacji opodatkowania podatkiem dochodowym mogłoby spowodować rezygnację z generowania dochodów.

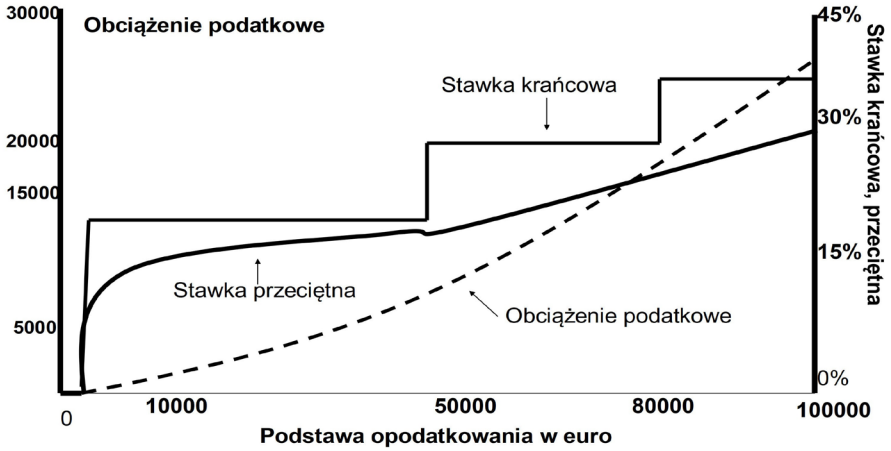
o miesiąc ulegnie zapłata za towar, a wykazanie określonego dochodu o rok (przy założeniu, iż podatnik stosuje zaliczkową formę płatności). Takie zachowanie podatnika kształtuje dwa przeciwstawne efekty. Z jednej strony następuje **przesunięcie płatności podatku dochodowego o rok**, a uwzględniając określoną stawkę (stawki) podatkową i rynkową stopę procentową mamy do czynienia z podatkowym efektem odsetkowym – następuje **zmniejszenie zdyskontowanej wartości płatności podatkowej**. Z drugiej strony **przesunięcie zapłaty za towar** powoduje pojawienie się ujemnego niepodatkowego efektu odsetkowego w podstacji **zmniejszenia się wartości bieżącej netto przed opodatkowaniem**[334].

Przy przesunięciu dochodów **efekt progresji** pojawi się jedynie w przypadku progresywnych skal podatkowych, obowiązujących w konstrukcji opodatkowania dochodów osobistych. W przypadku realizacji **polityki wykazywania dochodu** przy zastosowaniu środka w postaci interpretacji stanu faktycznego wystąpi wyłącznie podatkowy efekt odsetkowy. Ponieważ **zdyskontowana wartość płatności podatkowych obniża się** w miarę przesuwania w przód płatności podatku, to podatnik powinien dążyć do opóźnienia momentu wykazania całości (części) dochodów do opodatkowania. Porównując zdyskontowane stawki podatkowe poszczególnych okresów oraz w taki sposób **rozłożyć (rozdysponować) dochód**, aby podlegał on opodatkowaniu w okresie charakteryzującym się **najniższą zdyskontowaną stawką podatkową**. Przy wykorzystywaniu jako środka kształtowania stanu faktycznego uzyskujemy ten sam efekt (przy stawkach proporcjonalnych), z tą różnica, iż poza podatkowym efektem odsetkowym, powstanie dodatkowo niepodatkowy efekt odsetkowy.

Polityka wykazywania dochodów w warunkach progresywnych skal podatkowych, powoduje, iż oprócz efektu odsetkowego, należy uwzględnić efekt progresji. Wybór strategii musi być poprzedzony analizą rodzaju i przebiegu skali progresywnej, z uwzględnieniem tzw. **uskoków na krańcach poszczególnych przedziałów**, co przedstawia poniższy rysunek.

[334] W sytuacji, gdy negatywny niepodatkowy efekt odsetkowy przewyższa podatkowy efekt odsetkowy (z uwzględnieniem wartości bieżącej netto przed opodatkowaniem) podatnik nie powinien przesuwać terminu dostawy towaru.

Schemat 30. Przykładowa skala podatku dochodowego od osób fizycznych, przy założeniu czterech stawek podatkowych oraz podstawy opodatkowania wyrażonej w euro (obliczenia obciążenia podatkowego, stawki przeciętnej i krańcowej – hipotetyczne).



Źródło: opracowanie własne.

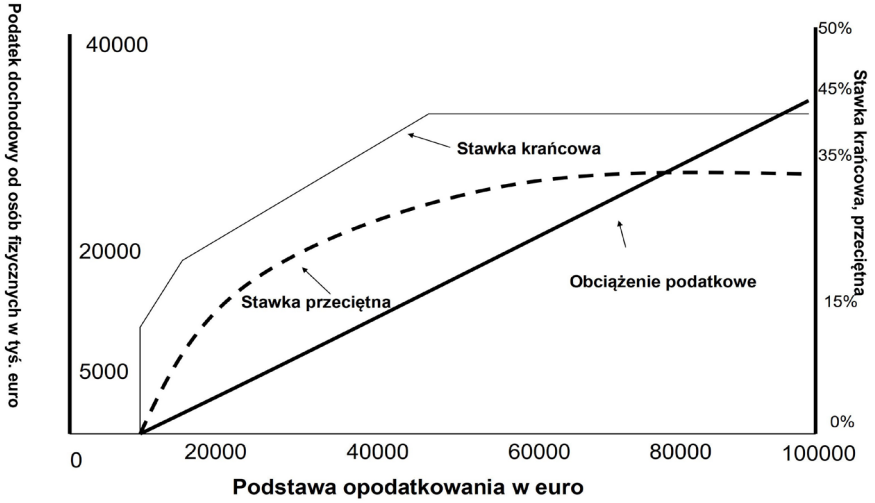
W warunkach realizacji **polityki wykazywania dochodów przy progresji szczeblowanej** należy rozważać taką samą strategię, która jest optymalna przy stawkach proporcjonalnych, przy czym w każdym analizowanym okresie należy uwzględnić liczne (zdyskontowane) stawki krańcowe[335].

Podejmując decyzje menedżerskie podatnik powinien najpierw przenieść dochód do okresu z najniższą zdyskontowaną krańcową stawką podatkową, następnie do okresu z kolejną najniższą zdyskontowaną stawką krańcową itd. Jeżeli przesunięcia dochodów podatkowych są realizowane nie w wyniku zastosowania jako środka interpretacji stanu faktycznego, a w wyniku kształtowania stanu fak-

[335] Krańcową stawkę podatkową (zwaną graniczną) można zapisać jako d Tpdof [I] : d I. Jeżeli podatnik chce znać właściwą (faktyczną) stawkę podatku w odniesieniu do dodatkowego przyrostu dochodu musi ustalić krańcową (graniczną) stawkę podatkową. Pochodna funkcji stawki (stawek) względem podstawy opodatkowania (jako zmiennej) to krańcowa funkcja skali podatkowej.
Przeciętna stawka podatkowa (realna) to iloraz zobowiązania podatkowego (obliczonego według odpowiednich stawek) przez podstawę opodatkowania: Tpdof [I] : I.

tycznego, to wówczas podatnik musi uwzględnić niepodatkowy efekt odsetkowy. Działanie polega wówczas na **maksymalizacji różnicy pomiędzy zdyskontowanym (korzystnym) efektem podatkowym i zdyskontowanym (niekorzystnym) efektem podatkowym**.

Schemat 31. Przykładowa progresja ciągła w podatku dochodowym od osób fizycznych, przy założeniu czterech stawek podatkowych oraz podstawy opodatkowania wyrażonej w euro (obliczenia obciążenia podatkowego, stawki przeciętnej i krańcowej – hipotetyczne).



Źródło: opracowanie własne.

Wykres wyraźnie pokazuje działanie **efektu progresji**, a uwzględnienie w analizie podatkowego **efektu odsetkowego** prowadzi do wniosku, iż dochodów do opodatkowania nie należy rozkładać równomiernie na poszczególne okresy, ale wykazywać je w początkowych latach w nieco niższej wysokości, a w kolejnych latach – wzrastająco. Optimum uzyska się wtedy, gdy zdyskontowane stawki krańcowe są jednakowo wysokie w każdym okresie. Możne je obliczyć za pomocą układu równań liniowych.

Opodatkowanie ma wpływ na opłacalność danej metody czy struktury finansowania firmy. W związku z tym, iż poszczególne formy finansowania traktuje się różnie pod względem podatkowym, należy uwzględniać podatkowe skutki podejmowanych decyzji finansowych.

Z punktu widzenia decyzji menedżerskich obciążenie podatkiem dochodowym powinno uwzględniać:

1. Sposób **opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki kapitałowej** (korzystniejsza z podatkowego punktu widzenia jest wypłata odsetek od pożyczki, niż dywidenda). W sytuacji wspólnika będącego spółką kapitałową opodatkowanie jest neutralne dla decyzji podatkowych, przy założeniu, że nie występują ograniczenia z tytułu „cienkiej kapitalizacji").

2. Sposób **opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki osobowej**. Korzystniejsze – z podatkowego punktu widzenia – jest wypłacenie wynagrodzenia w formie udziałów w zysku, zamiast odsetek od pożyczki. Finansowanie ze środków obcych pochodzących od wspólnika jest niekorzystne dla finansowania ze środków własnych, z powodu braku prawnej możliwości odliczenia odsetek przy ustalaniu dochodu wspólnika – pożyczkodawcy (bez względu na to czy wspólnik jest osobą fizyczną, czy spółką kapitałową).

3. **Podatki dochodowe mają wpływ na płynność finansową** przedsiębiorstwa, czego dowodem jest porównanie możliwości zachowania ciągłości płynności finansowej, poprzez odroczenie w czasie zapłaty podatku, przy wykorzystaniu zasad amortyzacji liniowej i degresywnej.

4. Istotnymi **efektami polityki wykazywania dochodów** są:
   - efekt stawki podatkowej,
   - podatkowy efekt odsetkowy,
   - niepodatkowy efekt odsetkowy,
   - efekt progresji.

5. W zależności od przebiegu skali podatkowej, pożądana jest **realizacja różnych strategii w ramach polityki wykazywania dochodów**. Przy zastosowaniu jako środka interpretacji stanu faktycznego za cel może służyć minimalizacja zdyskontowanej wartości płatności podatkowych, natomiast w sytuacji wykorzystania jako środka kształtowania stanu faktycznego, celem jest maksymalizacja NPV po opodatkowaniu.

6. Analizując **progresywne stawki podatkowe** (progresja ciągła) ważne jest poszukiwanie **równości zdyskontowanych stawek krańcowych wszystkich badanych okresów**. W odniesieniu do stawek proporcjonalnych, jak i progresji szczeblowanej istotne jest porównanie ze sobą zdyskontowanych stawek krańcowych poszczególnych okresów, a dochody przemieszczać do okresów (lub przedziałów skali podatkowej) o najniższych zdyskontowanych stawkach krańcowych.

7. Oczywiście przy progresji szczeblowanej (w przeciwieństwie do progresji ciągłej) może nie występować **optymalna zdyskontowana stawka krańcowa**, a kryterium optymalizacji, poprzez niwelowanie zdyskontowanych krańcowych stawek podatkowych może nie być możliwe do zastosowania.

8. Podejmując **decyzje menedżerskie** należy mieć świadomość, iż w podatku dochodowym przesuwanie dochodów na dalsze lata podatkowe nie zawsze może być optymalne z powodu występowania zarówno efektu progresji przy skalach progresywnych i niepodatkowego efektu odsetkowego w warunkach skal proporcjonalnych.

Podatnik nierezydent a polityka wykazywania dochodów. Podejmując decyzje menedżerskie, ważnym elementem jest ocena zastosowania przedstawionych metod do analizy polityki wykazywania dochodów w krajach Unii Europejskiej przez **nierezydentów podatkowych**.

Jeżeli osoba fizyczna podlega nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu **w kraju A** i dodatkowo uzyskuje dochody **w kraju B** (kraj rezydencji), jak i kraju A (kraj źródła), a dochody uzyskane w kraju B (zgodnie z umową o unikaniu podwójnego opodatkowania) są wyłączone z opodatkowania w kraju A, przy zachowaniu efektu progresji podatkowej. Założenia analizy obejmują **okres dwóch lat podatkowych (Y1 i Y2)**.

Dochody uzyskane **w kraju B (A1 x I + A2 x I)** podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym, z użyciem metody wyłączenia w kraju A, a dochody uzyskane **w kraju A (B1 x I + B2 x I)** podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym według zasad stosowanych w tym kraju. Cel, do którego dążyć powinien podatnik, to minimalizacja zdyskontowanej wartości płatności podatkowych w okresie

dwóch lat podatkowych, poprzez optymalny rozkład dochodu (I) na jego źródła ulokowane w dwóch państwach (A i B) i na dwa okresy:

$$I = I(Y1) + I(Y2) = (A1 + A2 + B1 + B2) \times I$$

Kryterium optymalizacji: W (1): zdyskontowana wartość płatności podatkowych = $\sum$ (PITB + PITA x 1 /(1 + r) = min.

Założenia:

(1) **(A1 + A2 + B1 + B2) = 1;**
(2) **(A1, A2, B1, B2) ³ 0;**
(3) niezmienność stawek podatkowych i stopy odsetkowej w okresie dwóch analizowanych lat;
(4) porównywalne zasady ustalania dochodu podatkowego w krajach A i B;
(5) pełna podzielność dochodu podatkowego (I) na okresy rozliczeniowe i oba państwa;
(6) nieuwzględnianie innych dodatków do podatków dochodowych w obu państwach (np. dodatki kryzysowe, solidarnościowe, kościelne i inne).

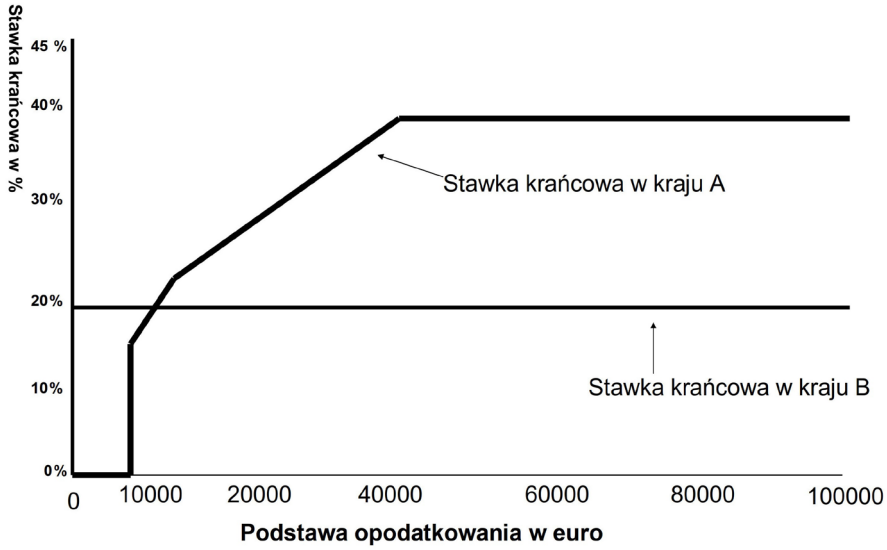
1. **Przyjmując jeden okres rozliczeniowy** i zakładając, iż nie obowiązuje progresja (założenie braku efektu progresji) w odniesieniu do metody wyłączenia w kraju A, to dochód całkowity (I) powinien zostać podzielony na dochód uzyskany w kraju B i kraju A, a w sposób minimalizujący wysokość zobowiązania podatkowego. Zatem kryterium optymalizacji można zapisać:

Ω (2): PIT = PITB [A1 I] + PITA [B1 I] = min.,
przy założeniu, iż (A1 + B1) = 1, czyli:
Ω (2): PIT = PITB [A1 I] + PITA [(1 - A1) x I] = min.

Zatem udział dochodu ze źródeł położnych w kraju B należy zwiększać (zmniejszać) tak długo, dopóki krańcowa stawka podatkowa przypadająca na dochód uzyskany w kraju B jest niższa (wyższa) od krańcowej stawki podatkowej stosowanej do dochodu uzyskanego w kraju A. Krańcowa jednostka dochodu powinna być wykazana w państwie o niższej dla niej granicznej stawce podatkowej, bez względu na to, czy jest ona proporcjonalna, progresywnie ciągła, czy progresywnie szczeblowata.

Podejmując decyzje menedżerskie, dochody należy wykazywać w kraju A do momentu, aż krańcowa stopa podatku kraju A zrówna się ze stawką podatkową kraju B, a pozostałą cześć dochodu należy poddać opodatkowaniu w kraju B.

Schemat 32. Przykładowa funkcja krańcowej stawki podatkowej kraju A i B.



Źródło: opracowanie własne.

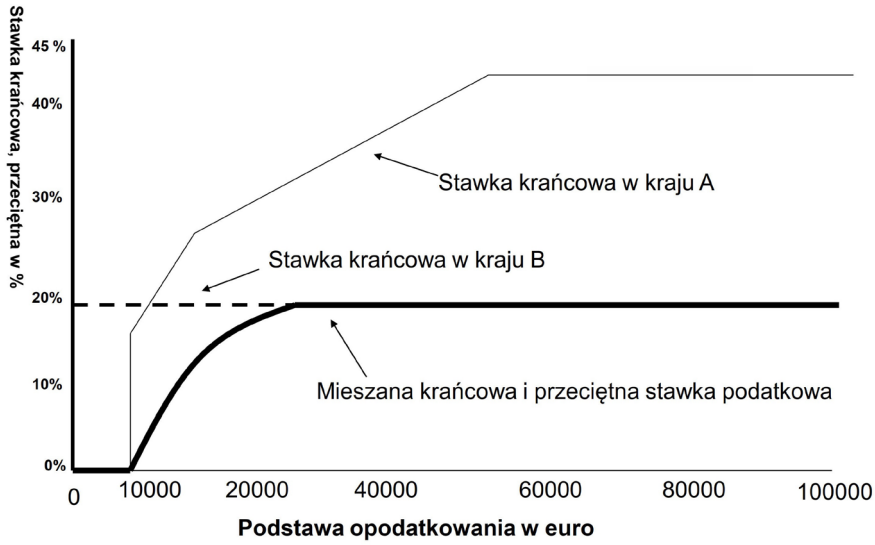
2. **Założenie, iż metoda wyłączenia obowiązuje z efektem progresji**. Efekt progresji w opodatkowaniu dochodów powoduje to, iż stopa podatkowa odnoszona do dochodów podlegających opodatkowaniu w państwie rezydencji podatnika jest określana w stosunku do łącznych dochodów podatnika, czyli obejmujących także zwolnione dochody zagraniczne. Przeciętna stawka podatkowa w państwie rezydencji A jest stała dla 0 < B1 I <I, gdyż jest obliczana dla danego dochodu całkowitego I.

Po uwzględnieniu progresji, kryterium optymalizacji decyzji menedżerskich można określić jako:
Ω (3): PIT = PITB [A1 I] + (PITA [I] / I) x B1 A1 = min,
przy założeniu, iż: (A1 + B1) = 1

Z tak sformułowanego kryterium optymalizacji można wysnuć wniosek, iż udział dochodu w kraju B należy tak długo zwiększać (zmniejszać), aż krańcowa stawka podatku, przypadająca na dochód wygenerowany w kraju B, jest niższa (wyższa) od przeciętnej stawki podatku kraju B, obliczonej dla dochodu całkowitego. Analizując sytuację optymalną, nie porównujemy krańcowych stawek podatkowych, lecz krańcową stawkę kraju B z przeciętną stawką podatkową kraju A.

Optymalny sposób wykazania dochodu przedstawia mieszana funkcja przeciętej i krańcowej stawki podatkowej i funkcji przeciętnej stawki podatkowej kraju rezydencji A.

Schemat 33. Mieszana funkcja krańcowej i przeciętnej stawki podatkowej kraju i B.



Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek zauważyć można dwa obszary.

W obszarze pierwszym obciążenie podatkowego dochodu (I) w kraju A jest niższe niż w sytuacji wykazania go w kraju B, lub obu krajach.

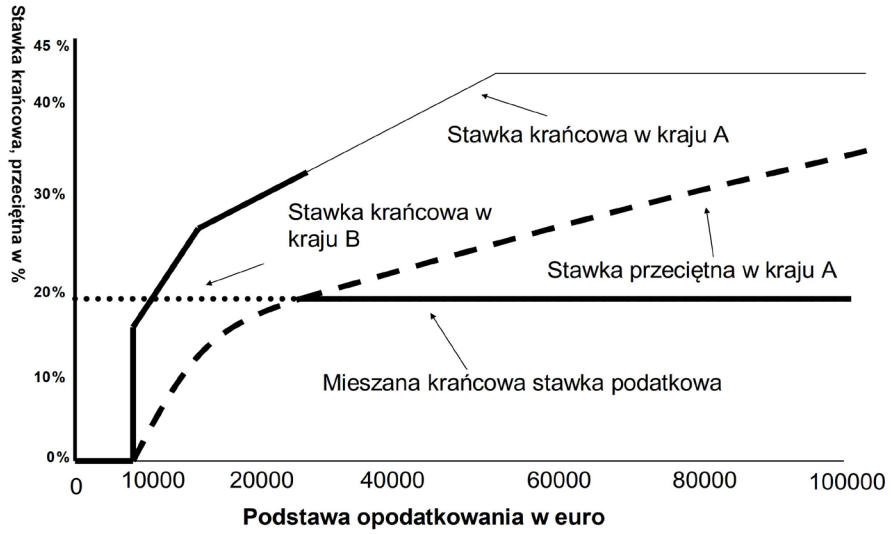
Obszar drugi wskazuje, iż w przypadku dochodu całkowitego optymalne będzie uzyskiwanie go ze źródeł położonych w kraju B. Zatem w przypadku analizy jednookresowej (dla jednego okresu rozliczeniowego), z uwzględnieniem występowania efektu progresji

można stwierdzić, iż tak długo jak przeciętna stawka podatkowa dla dochodu całkowitego w państwie rezydencji jest niższa, od krańcowej stawki podatku kraju B, to dochód należy wykazywać w kraju A.

W innych sytuacjach dochód należy wykazywać całkowicie w kraju B.

Z mieszanej funkcji przeciętnej i krańcowej stawki podatkowej można określić (wyprowadzić) mieszaną funkcję krańcowych stawek podatkowych.

Schemat 34. Mieszana funkcja krańcowych stawek podatkowych kraju A i B.



Źródło: opracowanie własne.

Mimo, że z rysunku wynika, iż krańcowa stawka podatku w kraju A w przedziale ok. 10 000 – 26.000 euro jest wyższa od krańcowej stawki podatkowej kraju B, to **dochody z tego hipotetycznego przedziału trzeba wykazywać wyłącznie w kraju A**. Należy tak zrobić z uwagi na to, iż korzyści wynikające z niższej (w kraju B) krańcowej stawki podatkowej są znoszone poprzez efekt progresji, czyli zastosowanie przeciętnej stawki podatkowej ustalonej od dochodów całkowitych do wcześniejszych dochodów pochodzących ze źródeł kraju A.

Przy podejmowaniu decyzji menedżerskich uwzględniamy fakt, że mieszana funkcja krańcowych stawek podatkowych pozwala

optymalizować opodatkowanie dochodu w odniesieniu do dwóch państw i dwóch okresów planowania.

W analizie dwóch okresów (**dwuokresowa analiza podwójnego problemu optymalizacji decyzji**) na etapie pierwszym planowania zakładamy, iż nie istnieją ograniczenia w zakresie podziału dochodu całkowitego (I) pomiędzy kraj źródła B i kraj rezydencji (A), jak i pomiędzy lata podatkowe (Y1 i Y2). Z tak przyjętego modelu wynikają dwa efekty:

1. mamy do czynienia z możliwością neutralizacji efektu progresji poprzez odpowiedni podział dochodu całkowitego. Podział ten występuje w sytuacji, gdy w danym okresie rozliczeniowym nie są wykazywane jednocześnie krajowe i zagraniczne dochody,
2. konieczne staje się uwzględnianie w analizie efektu odsetkowego, co wymaga rozszerzenia kryterium optymalizacji:

Ω (4): zdyskontowana wartość płatności podatkowych = ∑{ PITB [Ax I] +PITA [(Ax + Bx) I] / [(Ax + Bx) I] x Bx I} x 1 /(1 + r) = min, przy założeniu, iż: (A1 + A2 + B1 + B2) = 1.

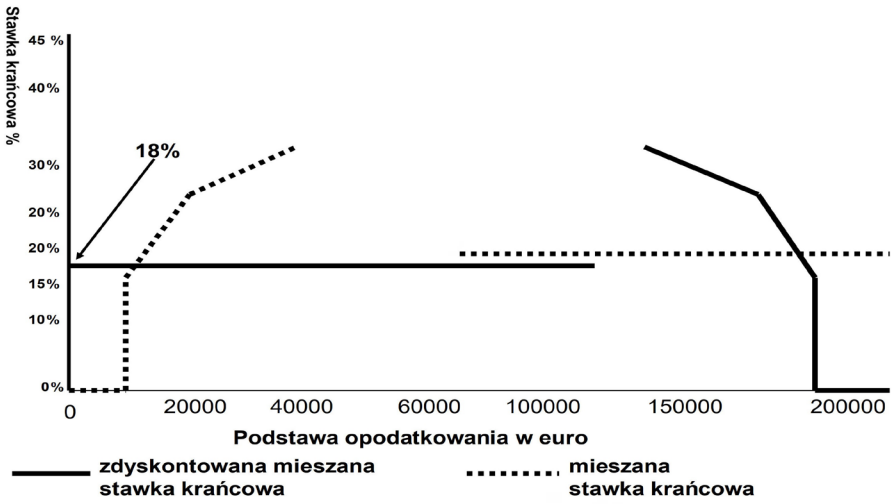
Problem optymalizacji (podwójny) polega na tym, iż podejmując decyzje menedżerskie należy określić optymalny w czasie podział dochodów uzyskanych w kraju B, rozumiany jako przesunięcie dochodów w przód. Jednocześnie istotne jest dokonanie optymalnego w czasie podziału dochodów w państwie rezydencji A, poprzez zniwelowanie zdyskontowanych stawek krańcowych. Jednocześnie należy uwzględniać wzajemne zależności wynikające z zastrzeżenia efektu progresji.

W podejmowaniu decyzji można wskazać na ogólną koncepcję rozwiązania problemu wyboru kraju wykazania dochodu (problem terytorialny) oraz uwzględniania okresów analizy poprzez dwa podejścia:

1. Po pierwsze, dla każdego okresu rozliczeniowego należy wyznaczyć mieszaną funkcję krańcowych stawek podatkowych, prezentującą optymalny sposób wykazania dochodu w danym okresie.
2. Po drugie, należy dokonać niwelowania zdyskontowanych krańcowych stawek podatkowych obu funkcji.

Zakładając ograniczenia w stosunku do podziału dochodu, należy nieco inaczej rozwiązać problem optymalizacji decyzji menedżerskich.

Schemat 35. Hipotetyczny przykład analizy dla dochodu całkowitego w wysokości 200 000 euro.



Źródło: opracowanie własne.

Powyższy rysunek przedstawia **graficzne rozwiązanie problemu optymalizacji.**

Funkcja przedstawiona linią przerywaną to mieszana funkcja krańcowych stawek podatkowych pierwszego roku podatkowego (pierwszego okresu Y1).

Funkcja oznaczona na czarno wyraża zdyskontowaną mieszaną funkcję krańcowych stawek podatkowych w drugim roku podatkowym (drugiego okresu Y2).

Dla dochodu I = 200 000 euro występują dwie lokalne wartości ekstremalne: EX1 i EX2.

W **EX1 łączna wielkość dochodów** zostanie przesunięta do kraju B, celem wykazania go w drugim okresie (roku podatkowym). Zdyskontowana krańcowa stawka podatku wynosi 0,18 x 1 / (1 + r). W pierwszym roku podatkowym w kraju A zostaną wykazane dochody w takiej kwocie, aby krańcowa stawka podatkowa ostatniej jednostki dochodu wyniosła również 0,18 x 1 / (1 + r).

W odniesieniu **do EX2** zniwelowane **zdyskontowane krańcowe stawki podatkowe** wynoszą 0,18, bowiem cały dochód został prze-

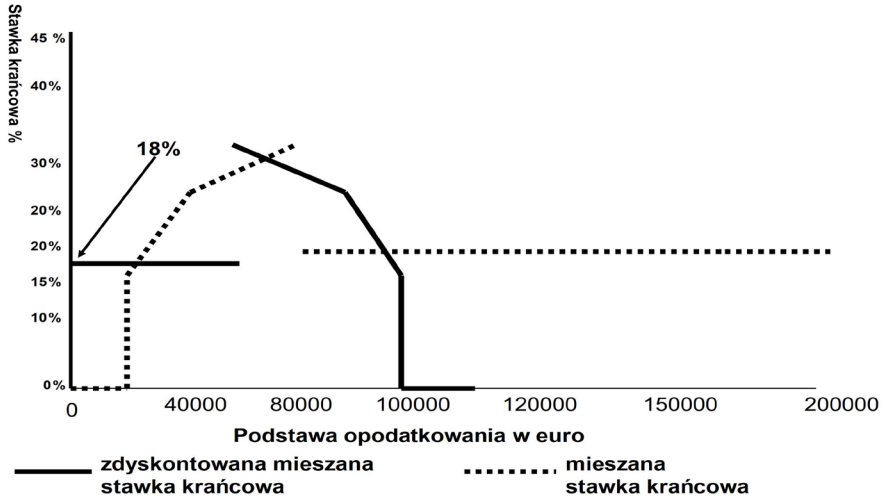
sunięty do kraju B, celem wykazania do opodatkowania w pierwszym okresie – roku podatkowym, a część pozostałą do wykazania w kraju A w drugim roku podatkowym, w takim zakresie, w jakim ostatnia jednostka dochodu osiągnie krańcową stawkę podatku w wysokości 18%.

Oczywiście EX2 musi być mniej korzystne od EX1.

Powyższy przykład oparty był na konkretnym przypadku, przy założeniu, iż **dochód I = 200.000 euro**. Powstaje pytanie czy można analizę uogólnić (uabstrakcyjnić)?

Jeżeli dochód (I) byłby wyższy, wykres rozciągnie się bardziej „wszerz", ale nie ulegną zmianie EX1 i EX2. Jeśli dochód byłby niższy wykres uległby skurczeniu, pokazując kolejną – trzecią – wartość ekstremalną (EX3), co przedstawia poniższy rysunek.

Schemat 36. Hipotetyczny przykład analizy dla dochodu całkowitego w wysokości 100 000 euro.



Źródło: opracowanie własne.

Trzecia wartość ekstremalna EX3 dla dochodu całkowitego oznacza, iż dochody wykazuje się wyłącznie w kraju A. Analizując mieszaną funkcję krańcowych stawek podatkowych dla pierwszego roku podatkowego, należy zauważyć, iż wykazanie dochodów w kraju A jest korzystniejsze – mimo wyższej niż w kraju B krańcowej stawki podatkowej – z uwagi na niższą przeciętną stawkę podatkową, będącą efektem progresji.

EX3 odgrywa istotną rolę w przypadku relatywnie niskich dochodów I < [58 600 euro x (1 + 1 / (1 + r)].

Przy wysokich (bardzo wysokich) dochodach dominuje optimum opisane przez EX1.



UWAGA

W sytuacji podatnika podlegającego w kraju B ograniczonemu obowiązkowi podatkowemu, przy założeniu dwóch okresów (dwóch lat) analizy i dwóch krajów A i B, można sformułować ogólne wnioski:

1. **EX2 (optimum) musi być mniej korzystne, niż optimum EX1.**
2. **W przypadku uzyskiwania wysokich dochodów całkowitych najbardziej efektywne z podatkowego punktu widzenia jest optimum (ekstremum) EX1.**
3. **Przy relatywnie niskich dochodach najlepsze jest ekstremum (optimum) EX3.**

Precyzując pierwotne założenie, iż dochód można dowolnie dzielić między dwa lata podatkowe (okresy planowania) i dwa kraje, należy przyjąć ograniczenie czasowe, a przez to dostosować kryterium optymalizacji do rzeczywistości:

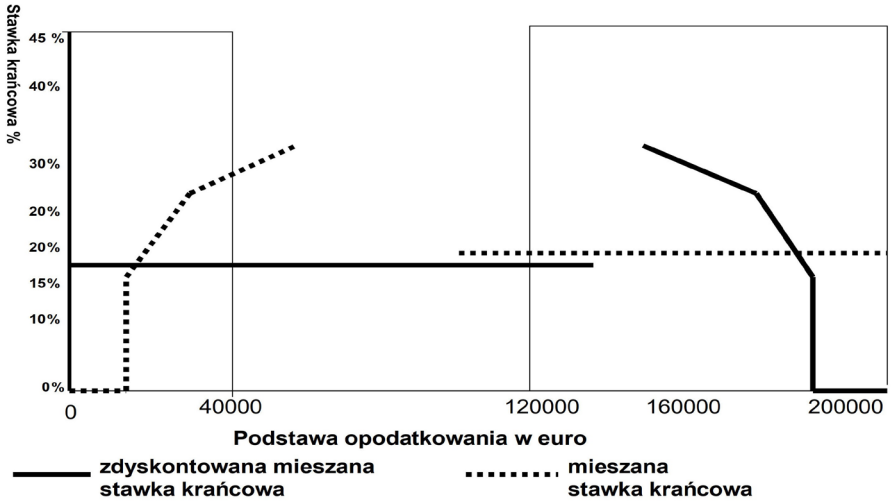
W (4): zdyskontowana wartość płatności podatkowych = ∑{ PITB [Ax I] +PITA [(Ax + Bx) I] / [(Ax + Bx) I] x Bx I} x 1 /(1 + r) = min, przy założeniu, iż: (A1 + B1) > 0 ^ (A2 + B2) > 0

Jeżeli w każdym roku podatkowym podatnik jest zobligowany do wykazania pewnego minimalnego dochodu, to ograniczenia należy przedstawić jako tzw. obszary niedozwolone, przy założeniu: **(A1 + B1) > 0,4 ^ (A2 + B2) > 0,8.**

UWAGA

Takie założenie oznacza, iż ustalone optima (punkty ekstremalne EX1, EX2 i EX3) mogą się znaleźć w obszarze niedozwolonym, a wtedy najlepszym dopuszczalnym rozwiązaniem będzie rozwiązanie brzegowe.

Schemat 37. Rozwiązanie przy ograniczeniu czasowym wykazywania dochodu.



Źródło: opracowanie własne.

Z przykładu wynika, iż punkty ekstremalne (optima) EX1 i EX2 leżą w obszarach niedozwolonych, zatem wartości brzegowe stanowią dozwolone minima. Zatem taka sytuacja pozwala podjąć decyzje menedżerskie, polegające na tym, aby **dyspozycyjne dochody (dla lewej wartości brzegowej) w wysokości 80000 euro przesunąć w całości na drugi rok podatkowy do wykazania w kraju B**.

Dla prawej wartości brzegowej dochody – w całości – należy przesunąć na pierwszy rok podatkowy, celem wykazania ich w kraju B. Ponadto druga wartość brzegowa, z uwagi na występujący efekt odsetkowy jest zawsze mniej korzystna niż pierwsza.

UWAGA

Zatem optymalny rozkład dochodów do opodatkowania będzie polegał na wykazaniu w pierwszym roku podatkowym 40 000 euro w kraju A, a drugim roku podatkowym 160 000 euro w kraju B.

Stosując metodę zaliczenia w stosunku do dochodów nierezydenta ze źródeł położonych w kraju B, należy pamiętać, iż w sytuacji, gdy przeciętna stawka podatkowa w kraju B jest niższa od stawki występującej w kraju A, to podatek wyliczony dla kraju B zostanie w całości zaliczony na poczet podatku w kraju A, czyli oznacza to całkowite obciążenie podatnika podatkiem w kraju A.

Jeżeli owa stawka przeciętna jest wyższa od stawki w kraju A, to w tym kraju nastąpi ograniczone zaliczenie podatku zapłaconego w kraju B, zatem w kraju A nie powstanie zobowiązanie podatkowe od dochodów ze źródeł położonych w kraju B.

Zatem w sytuacji, gdy przeciętna stawka podatkowa w kraju rezydencji podatnika (B) jest niższa od stawki w państwie źródła dochodu (A), to całość dochodu należy wykazać w państwie rezydencji podatnika. W przeciwnym wypadku wybór państwa nie ma znaczenia decyzyjnego, gdyż w obu przypadkach dochód ów zostanie opodatkowany wyższą stawką podatkową, występującą w kraju rezydencji.

Podatki dochodowe mają także **negatywny wpływ na majątek** (kapitały własne) przedsiębiorców. Zmniejszenie majątku wynika z obciążenia przedsiębiorców zarówno podatkami majątkowymi, a także podatkiem dochodowym od osób prawnych w odniesieniu do spółek kapitałowych, a w przypadku spółek osobowych podatkiem dochodowym od osób fizycznych, tytułem dokonanych wypłat na rzecz wspólników.

Skutki organizacyjne opodatkowania można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach.

Po pierwsze, przedsiębiorcy muszą przedsięwziąć środki organizacyjne, które zapewnią terminową realizację zobowiązań podatkowych. Odnoszą się one zarówno do czynności związanych z własnymi zobowiązaniami podatkowymi (np. prowadzenie ksiąg, sporządzanie deklaracji lub zeznań podatkowych, przekazywanie informacji podatkowych), ale też do wykonywania funkcji płatnika, związanych z odprowadzaniem podatków pobieranych u źródła.

Po drugie, należy brać pod uwagę, że decyzje gospodarcze przedsiębiorców wywołują określone skutki podatkowe. Dlatego podatki muszą być uwzględnianie w procesie zarządzania, a więc i w tym celu należy stworzyć odpowiednie warunki organizacyjne.

Problem organizacyjny można zasadniczo rozwiązać w dwojaki sposób:

- poprzez utworzenie przez przedsiębiorcę własnego działu podatkowego lub
- poprzez korzystanie z pomocy zewnętrznego doradcy podatkowego (*outsourcing*[336]podatkowy).

Oba rozwiązania nie wykluczają się, bowiem można je łączyć ze sobą. Oczywiście o wyborze jednego z nich decyduje analiza kosztów i korzyści. Szczególnie w małych i średnich podmiotach gospodarczych nie opłaca się utrzymywać własnych działów księgowo-podatkowych, bowiem koszty organizacji i utrzymania przewyższają często wynagrodzenie płacone zewnętrznej firmie usługowej.

W przypadku *outsourcingu* księgowego i podatkowego głównymi motywami podjęcia takiego działania są zazwyczaj redukcja kosztów oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy. Przy czym przez redukcję kosztów można rozumieć nie tylko fizycznie mniejsze wydatki (zwykle korzystanie z usług biura rachunkowego kosztuje mniej niż zatrudnienie specjalistów na etatach), ale również redukcję kosztów stosowania prawa podatkowego.

Zdecydowanie bowiem zmniejsza się wtedy odczuwana przez przedsiębiorcę **niepewność**, a także całkowicie znika konieczność

[336] Istotą *outsourcingu* jest zlecanie zewnętrznemu podmiotowi określonej części zadań i funkcji przedsiębiorstwa, np. właśnie księgowości, czy obsługi podatkowej lub kadrowo-płacowej. Głównymi motywami takiego działania są: redukcja kosztów, dążenie do polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy.

kontrolowania i samodzielnego interpretowania przepisów prawa[337]. Zmniejszeniu ulega również ponoszone przez przedsiębiorstwo **ryzyko podatkowe**. Ryzyko podatkowe generalnie rozumieć można jako ryzyko wystąpienia zatargu z organami skarbowymi.

W zależności od postawy danego przedsiębiorstwa, ryzyko to może być ryzykiem czystym lub ryzykiem spekulacyjnym[338].

Ryzyko czyste niesie w sobie jedynie możliwość poniesienia straty, natomiast **ryzyko spekulacyjne** przewiduje również możliwość odniesienia korzyści[339]. Co więcej, ryzyko spekulacyjne jest najczęściej wynikiem świadomej decyzji – ponosi się je, aby zyskać, a im ono większe, tym większe również potencjalne korzyści[340]. Zatem celowe łamanie prawa lub jego omijanie przez przedsiębiorstwo oznacza ponoszenie ryzyka o charakterze spekulacyjnym.

Natomiast ryzyko czyste odnosi się do wejścia w konflikt z organami skarbowymi, gdy:

- działanie przedsiębiorstwa było niezgodne z prawem, lecz niezgodność ta była niezamierzona (pomyłka, niewiedza, itp.),

---

337 Por. m.in.: T. Wołowiec, *Koszty stosowania prawa podatkowego w Polsce* (wyniki badania), „Rachunkowość", Warszawa, nr 6/2007, B. Tran-Nam, C. Evans, M. Walpole, K. Ritchie, Tax Compliance Costs: Research Methodology and Empirical Evidence from Australia, „National Tax Journal", nr 2/2000; C. Evans, K. Ritchie, B. Tran-Nam, M. Walpole, A Report into Taxpayer Costs of Compliance, Australian Government Publishing Service, Canberra 1997; C. Evans, K. Ritchie, B. Tran-Nam, M. Walpole, A Report into the Incremental Costs of Taxpayer Compliance, Australian Government Publishing Service, Canberra 1996; S. Karbarczyk, *Rynek usług konsultingowych,* ISI BOSS Minirap. Sekt. z 25 stycznia 1999 r. (http://site.securities.com/doc_pdf?pc=PL&doc_id=4944093); J. Moody, The Cost of Complying with the Federal Income Tax, Special Report, 2002, nr 114 (http://www.taxfoundation.org/publications/show/133.html)

338 Ryzyko różni się od niepewności tym, że jest mierzalne. Mierzenie ryzyka odbywa się na podstawie rachunku prawdopodobieństwa oraz wariancji możliwych wyników: zysków i/lub strat. W przypadku ryzyka spekulacyjnego do jego zmierzenia użyć by można danych o wykrywalności przestępstw skarbowych, uwzględniających jednak jedynie przestępstwa faktycznie popełnione umyślnie. Zob. szerzej: T. Wołowiec, *Outsourcing usług księgowych jako forma zarządzania ryzykiem podatkowym,* „Przegląd Organizacji", nr 11/2006; T. Wołowiec, *Outsourcing usług księgowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 3/2007.

339 C. Williams Jr., M. Smith, P. Young, Risk Management and Insurance, Irwin McGraw-Hill, 1998, s. 7.

340 Por. m.in.: T. Michalski (red.), *Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 92.

- działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem (zwykle stwierdza to dopiero sąd, lub ewentualnie organ skarbowy wyższej instancji), lecz nie zostało za takie uznane przez organy skarbowe,
- działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem i było za takie przez jakiś czas uznawane przez organy skarbowe, jednak później zmieniły one stanowisko i doszło do konfliktu.

Oba te ryzyka opisują rzeczywistość potencjalną, tzn. możliwość wejścia w konflikt z organami skarbowymi. Ich realizacja jest losowa, przy czym jest to tzw. podwójna losowość – niewiadomy jest zarówno czas zajścia zdarzenia (konfliktu), jak i jego głębokość, czyli skutki. Skutki te mają wymiar głównie finansowy (powstała zaległość, sankcje finansowe, itp.), chociaż w grę może również wchodzić np. utrata wiarygodności. Co ważne, oba te ryzyka są powiązane z niepewnością, jednak każde z nich z inną. Ryzyko spekulacyjne wiąże się z niepewnością, czy niezgodne z prawem działanie wyjdzie na jaw. Natomiast ryzyko czyste – z niepewnością wpisaną niejako w system podatkowy.

8.3. Indywidualna interpretacja podatkowa i optymalizacja podatkowa w zarządzaniu ryzykiem podatkowym)

Ryzyko jest pojęciem bardzo złożonym i wieloznacznym, dlatego też jego precyzyjne zdefiniowanie jest bardzo trudne[341].

[341] Za: M. Thlon, *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej,* „Zeszyty Naukowe", Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 902/2013, s. 17–36.



WAŻNE

Generalnie ryzyko, to prawdopodobieństwo, że podmiot gospodarczy poniesie straty w następstwie podjęcia określonej decyzji ekonomicznej, a także takie działanie czy przedsięwzięcie, w którym nie wszystkie zmienne są oszacowane lub nie dadzą się oszacować na bazie rachunku prawdopodobieństwa.

Ryzyko różni się od niepewności tym, że **dotyczy zjawisk powtarzalnych**, które można w pewnej mierze skalkulować i oszacować[342].

Zgodnie z koncepcją prakseologiczną ryzyko to: *stopień prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń niezależnych od podmiotu działającego, których nie może on dokładnie przewidzieć i którym nie można w pełni zapobiec, ale które przez zmniejszenie wydatków użytecznych lub przez zwiększenie kosztów odebrałyby działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności i ekonomiczności*[343].



WAŻNE

W teorii zarządzania ryzyko definiowane jest jako sytuacja, w której przynajmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia.

Prawdopodobieństwo to może mieć charakter wymierny albo może być odczuwalne jedynie przez podejmującego daną decyzję.

342 W. Šmid, *Boss leksykon*, Wydawnictwo Dr Lex, Kraków 2012, s. 476.

343 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 215.

Według tej definicji warunki ryzyka występują tylko wtedy, kiedy istniejące doświadczenia z przeszłości, dotyczące podobnych zdarzeń, mogą być odniesione do obecnej sytuacji.

Problemy występujące w sytuacji ryzyka można w przypadku jego wymierności **rozwiązać, wykorzystując metody matematyczne i statystyczne**.



UWAGA

W działalności gospodarczej ryzyko jest narzędziem i środkiem do uzyskania określonych korzyści, weryfikowanym jednak przez potencjalne straty, które mogą towarzyszyć przedsięwziętej działalności[344].

W innych definicjach **ryzyko** odnoszone jest jednocześnie do **niebezpieczeństw zagrażających powodzeniu podjętych działań, jak i do pojawiających się możliwości**[345].

Nieco inaczej **ryzyko** definiują **D.G. Uyemura i D.R. van Deventer.** Według nich, ryzyko to zmienność – mierzona odchyleniem standardowym – generowanych w danym przedsięwzięciu strumieni przepływów pieniężnych netto (*cash flow*)[346]. Definicja ta opiera się na wprowadzeniu probabilistycznych lub statystycznych miar ryzyka.

344 M. Thlon, Charakterystyka…, op. cit., s. 17.

345 A. Damodran, Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset, wyd. 2, Wiley Finance, New York 2002, s. 78.

346 D.G. Uyemura, D.R. van Deventer, Financial Risk in Banking Management: The Theory and Application of Asset and Liabilities Management, Burr Ridge, Irwin., 1993, s. 17.

Podobną definicję **ryzyka** proponuje w odniesieniu do rynku kapitałowego **H. Markowitz**, opisując ryzyko jako wariancję stopy zwrotu[347].

Ciekawą definicję **ryzyka** proponują **K. Jajuga i T. Jajuga**. Według tych autorów ryzyko to możliwość wystąpienia efektu działania niezgodnego z oczekiwaniami, a odchylenie od zakładanego rezultatu może być zarówno negatywne, jak i pozytywne[348].

W podobny sposób do definicji ryzyka podchodzi **C. Marshall**. Jego zdaniem, ryzyko to możliwość zajścia zdarzeń albo niekorzystnych trendów, powodujących przyszłe straty albo wahania w przyszłym poziomie dochodu[349].

W praktyce dość często **utożsamia się pojęcia ryzyka i niepewności.** Przykładowo **O. Lange** wskazuje, że *ekonomiści neoklasycznej szkoły zamiast terminu ryzyko używali określenia niepewność*[350]. J. F. Sinkley Jr. Stwierdza, że *ryzyko to niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami decyzji*[351].

Różnicę między nimi jako pierwszy określił **A. Willett** w pracy pt. *The Economic Theory of Risk and Insurance*, twierdząc, że **ryzyko jest obiektywnie współzależne od subiektywnej niepewności**.

Następnie kwestię **rozdzielenia ryzyka od tzw. zdarzeń niepewnych** znacznie poszerzył **F. Knight**. Jego zdaniem, ryzyko to możliwość zaistnienia odchyleń od stanu planowanego, możliwych do obli-

---

347 P. Bernstein, Against the Gods: The Remarkable Story of Risk, John Wiley & Sons, New York, 1998, s. 227. Ryzyko jest immanentnie związane z inwestycjami na rynku kapitałowym. Jest to drugi podstawowy parametr charakteryzujący inwestycję, determinujący decyzje podejmowane przez inwestorów. Ryzyko to inaczej mówiąc niepewność, co do przyszłej stopy zwrotu. Wzrasta ono wraz ze zmiennością stóp zwrotu, i nie ma tu znaczenia czy są to zmiany dodatnie czy ujemne. Miarą ryzyka jest wariancja stopy zwrotu papieru wartościowego. Można ją obliczyć korzystając z wzoru: $V = \sum_{i=1}^{m} p_i \times (R_i - E(R))$.

gdzie: V – wariancja stopy zwrotu; pi – prawdopodobieństwo wystąpienia danej stopy zwrotu a Ri – możliwa do uzyskania stopa zwrotu przy danym prawdopodobieństwie.

348 K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 1998, s. 99.

349 C. Marshall, Measuring and Managing Operational Risk in Financial Institutions, John Wiley & Sons, Singapure 2001, s. 24.

350 Por.: O. Lange, *Teoria programowania. Dzieła*, t. 6, PWN, Warszawa 1977, s. 254.

351 J. F. Sunkley Jr., Commercial Bank Financial Managemant in the Financial Services Industry, New York 1992., s. 391.

czenia przy wykorzystaniu rachunku prawdopodobieństwa lub innych metod prawdopodobieństwa wystąpienia takiego odchylenia[352].



WAŻNE

Zatem analizując pojęcie ryzyka należy wskazać, iż ryzyko jest uniwersalne, bowiem dotyczy działalności ekonomicznej, społecznej, jak i politycznej.

Elementy ryzyka pojawiają się zarówno w życiu prywatnym, jak i w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej[353].

Istnieje wiele klasyfikacji i zidentyfikowanych rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej.

Można wyodrębnić dwa podstawowe rodzaje ryzyka:

1. **ryzyko rynkowe (systematyczne)**, którego poziom wynika z warunków ekonomicznych, prawnych i politycznych danego kraju oraz rynku globalnego. Jest to ryzyko niekontrolowane (nawet częściowo), wywierające wpływ na funkcjonowanie organizacji,
2. **ryzyko indywidualne (specyficzne)**, związane z przyszłymi i możliwymi częściowo do przewidzenia i kontrolowania zdarzeniami, procesami, czy zmianami np. w regulacjach prawnych itp.

Dla podmiotów gospodarczych istotne znaczenie mają:

1. **Ryzyko gospodarcze,** które oznacza możliwość osiągnięcia wyników gorszych od planowanych lub poniesienia nieplanowanych strat.
2. **Ryzyko rynku**, wynikające z aktualnej lub prognozowanej sytuacji rynkowej panującej w danej branży.
3. **Ryzyko walutowe (kursowe)**, występujące w przypadku niekorzystnej zmiany kursów walutowych.

[352] F. Knight, Risk. Uncertainty and Profit, University of Chicago Press, Chicago-London, 1971, s. 20.

[353] A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, Zarządzanie ryzykiem podatkowym, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 19.

4. **Ryzyko finansowe**, które związane jest ze strukturą źródeł finansowania majątku firmy.
5. **Ryzyko niewypłacalności**, czyli ryzyko utraty płynności finansowej.
6. **Ryzyko operacyjne**, związane z możliwą stratą, wynikającą np. z awarii systemu komputerowego, czy systemu produkcji itp.
7. **Ryzyko polityczne**, będące efektem realizowanej „wizji" czy strategii w zakresie polityki gospodarczej i społecznej.
8. **Ryzyko kulturowe**, związane ze specyfiką danej społeczności, tradycjami, religią itd.
9. **Ryzyko podatkowe**, które można zdefiniować jako ryzyko związane z prowadzoną działalnością gospodarczą oraz z występowaniem określonych niepożądanych skutków. Wynika ono z działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, a także z zaniechań w sferze regulacji i decyzji przedsiębiorstwa, a także z otoczenia biznesowego[354].

Na **ryzyko działalności gospodarczej** wpływa duża ilość czynników, a ich liczba i siła oddziaływania nie są jednakowe dla wszystkich typów przedsiębiorstw. Czynniki te dzieli się na:

- czynniki mikroekonomiczne (związane są z przedsiębiorstwem i branżą),
- czynniki makroekonomiczne (wiążą się z szeroko rozumianym otoczeniem, w którym istotną rolę spełnia państwo oraz jego prawno-instytucjonalne uprawnienia).

W praktyce wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa narażone są na ryzyko. Najbardziej ryzykogenne są następujące obszary aktywności biznesowych, do których zaliczamy[355]:

- działalność inwestycyjną i rynkową przedsiębiorstwa,
- realizację innowacji technicznych,
- gospodarkę finansową przedsiębiorstwa,
- aktywność eksportową.

Zarządzanie podatkami. Niezbędne do zarządzania podatkami jest sformułowanie poszczególnych celów przedsiębiorstwa w zakresie opodatkowania. Podstawowe cele zarządzania podatkami, jakimi są minimalizacja ciężaru podatkowego, odsuwanie w czasie momen-

[354] A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, *Zarządzanie*…, op. cit., s. 23.

[355] E. Szczepanik, *Ryzyko w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2010, s. 17.

tu zapłaty oraz ograniczenie ryzyka podatkowego, osiągane są za pomocą różnych instrumentów podatkowych.



WAŻNE

Ustawodawca zapewnił każdemu podatnikowi niczym nieograniczoną możliwość wyboru tych metod i narzędzi dla realizowania poszczególnych celów podatkowych.

Minimalizacja wydatków podatkowych jest kluczowym elementem **zarządzania podatkami** i polega na przyjęciu optymalnej z możliwych alternatyw w zakresie sposobu prowadzenia działalności oraz procedur rozliczeniowych operacji gospodarczych przy wykorzystywaniu odpowiednich instrumentów podatkowych o charakterze długo- i krótkoterminowym[356]. Przedsiębiorcy w zakresie zarządzania podatkami mają znacznie szerszy wybór narzędzi i instrumentów optymalizacji podatkowej. W poniższej tabeli zestawiono przykładowe działania minimalizujące wydatki podatkowe przedsiębiorcy.

Tabela 34. Przykładowe działania minimalizujące wydatki podatkowe przedsiębiorstw

Działania krótkookresowe	Działania długookresowe
Wybór określonej metody amortyzacji: • *liniowa* • *degresywna* • *jednorazowy odpis amortyzacyjny*	Wybór formy opodatkowania: • *zasady ogólne* • *ryczałt od przychodów ewidencjonowanych* • *karta podatkowa*
Wybór źródeł finansowania: • *leasing* • *kredyt* • *kapitał własny*	Wybór w zakresie opodatkowania VAT: • *być podatnikiem VAT* • *nie być podatnikiem VAT*

[356] M. Poszwa, *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie. Rozwiązania na lata 2007–2009,* C. H. Beck, Warszawa 2007, s. 15.

Wybór sposobu ustalania przychodów i kosztów: • *strategia kosztowa* • *strategia dochodowa*	Wybór formy organizacyjnej dużych podmiotów: • *grupa kapitałowa* • *podatkowa grupa kapitałowa* • *spółka osobowa osób prawnych*
Wybór metody rozliczenia VAT: • *zasady ogólne* • *metoda kwartalna* • *metoda kasowa*	

Źródło: na podstawie: J. Szlęzak-Matuszewicz, *Zarządzanie podatkami*, SGH, Warszawa 2008, s. 23.

Kolejnym celem zarządzania podatkami jest odsuwanie w czasie momentu zapłacenia podatku. Filarem tego celu jest zmiana wartości pieniądza w czasie. Mimo że nominalnie wielkość zobowiązania podatkowego dziś i jutro nie zmienia się, realnie są to dwie różne wielkości. Przepisy prawa wyznaczają odpowiednie instrumenty podatkowe, umożliwiające **przesunięcie zapłaty podatku w czasie**[357].

W ramach tych instrumentów możemy wyróżnić[358]:

- kredyt podatkowy,
- możliwość kwartalnego rozliczenia podatku dochodowego oraz podatku VAT,
- uproszczone formy uregulowania płatności i zaliczek na podatek dochodowy,
- rodzaj polityki podatkowej przedsiębiorstwa w zakresie uregulowania zaliczki listopadowej.

Ryzyko podatkowe jest szczególnym rodzajem ryzyka biznesowego, najczęściej wiąże się z występowaniem określonych sankcji ze strony państwa i nieefektywnym sterowaniem wydatkami. Istotą tego ryzyka jest niepewność co do podatkowych konsekwencji zrealizowanych, bieżących lub przyszłych operacji gospodarczych. Wynika ono z działań podejmowanych w otoczeniu podatkowym oraz w przedsiębiorstwie, a także z zaniechań w sferze regulacji i decyzji podmiotu.

[357] J. Szlęzak-Matusewicz, *Zarządzanie podatkami osób fizycznych,* Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 21.

[358] Tamże.

Art. 14 Ordynacji podatkowej jest podstawowym narzędziem zarządzania ryzykiem podatkowym, dzięki uzyskaniu stanowiska organu podatkowego w kwestii rozumienia treści przepisów prawa podatkowego i ich stosowania na gruncie określonego stanu faktycznego. Sensem tej instytucji jest także zapewnienie podatnikowi jednostkowej ochrony w sytuacji niepewności prawnej[359]. Interpretacje pełnią zatem dwie funkcje:

1. **informacyjną**, czyli wyjaśniają wątpliwości podatnika dotyczące prawidłowego zastosowania przepisów prawa do określonej sytuacji faktycznej,
2. **ochronną**, ponieważ chronią podatnika (redukują ryzyko), który zastosował się do wydanej interpretacji.



UWAGA

Artykuł 14a O.p. przyznaje ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych kompetencje do dokonywania ogólnych interpretacji prawa podatkowego[360].

Powszechnie przyjmuje się, że według założeń ustawodawcy dokonywanie interpretacji ogólnej powinno kształtować prawidłową wykładnię prawa podatkowego i ujednolicać w tym zakresie praktykę stosowania prawa przez organy podatkowe i organy kontroli skarbowej. **Ujednolicenie powinno zakładać realizację zasad równości i powszechności opodatkowania**, oraz urzeczywistniać w ten sposób **zasadę sprawiedliwości podatkowej**[361].

Oznacza to, że ustawowe cele interpretacji ogólnej i związane z tą instytucją oczekiwania są szczególnie ważne. Interpretacja ogólna to

[359] Z. Kmieciak, *Proceduralne problemy wiążących interpretacji prawa podatkowego*, „Państwo i Prawo", nr 4/2006, s. 21–23.

[360] Por. § 1 ust. 1 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 września 2014 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Finansów, Dz. U., poz. 1256.

[361] Por.: R. Mastalski, [w:] B. Adamiak, J. Borkowski, R. Mastalski, J. Zubrzycki, *Ordynacja podatkowa*, 2006, s. 106–110.

tylko jeden ze środków przewidzianych do ujednolicenia stosowania prawa podatkowego. Takie określenie jej roli jest uzasadnione, gdyż nie może budzić wątpliwości, że jednym z istotnych warunków tej jednolitości jest jakość obowiązującego prawa. W literaturze od dawna się podkreśla, że ujednolicenie można osiągnąć przede wszystkim przez **uproszczenie tego prawa**[362].

Obowiązujące prawo podatkowe trudno uznać w całości za **dostatecznie jasne i zrozumiałe**, a przez to generujące ryzyko dla obywateli i przedsiębiorców. Od 2016 roku minister finansów został zobowiązany do formułowania interpretacji ogólnych w określony przepisami sposób. Interpretacja ogólna zawiera w szczególności **opis zagadnienia,** w związku z którym jest dokonywana interpretacja przepisów prawa podatkowego, oraz **wyjaśnienie zakresu oraz sposobu stosowania interpretowanych przepisów prawa podatkowego do opisanego zagadnienia wraz z uzasadnieniem prawnym** (art. 14a § 1a o.p.). Ma to zapewnić możliwość zestawienia treści interpretacji ogólnych z zagadnieniami wskazywanymi we wnioskach o interpretacje indywidualne oraz w wydanych interpretacjach indywidualnych.

W teorii rozwiązanie to jest użyteczne dla podatników, którzy uzyskają porównywalne wyjaśnienie już w interpretacji ogólnej, bez potrzeby występowania o interpretację indywidualną. W praktyce rozwiązanie to ma **służyć przede wszystkim organom podatkowym**, które w tożsamych stanach faktycznych i prawnych na wniosek podatnika o wydanie interpretacji indywidualnej nie będą w interpretacji indywidualnej powielały interpretacji ogólnej, tylko będą wydawały postanowienie o zastosowaniu w sprawie podatnika interpretacji ogólnej. Należy jednak pamiętać, iż nadal interpretacje ogólne (dotyczy to też tych wydawanych na wniosek) nie są zaskarżalne do sądu administracyjnego[363].

Od 2016 roku podatnik może uzyskać potwierdzenie możliwości zastosowania się do interpretacji ogólnej. Uzyskuje on takie potwierdzenie, jeżeli złoży wniosek o wydanie interpretacji in-

[362] R. Zelwiański, *Spory wokół art. 14 Ordynacji podatkowej*, „Państwo i Prawo", nr 4/2005, s. 15.

[363] R. Kubacki, E. Sławińska, *Ordynacja podatkowa z komentarzem do zmian,* INFOR, Warszawa 2016, s. 6–7.

dywidualnej, a przedstawione we wniosku stan faktyczny lub zdarzenie przyszłe odpowiadają zagadnieniu, będącemu przedmiotem interpretacji ogólnej, wydanej w takim samym stanie prawnym. Organ podatkowy wydaje w takich sprawach postanowienie o stwierdzeniu, że do stanu faktycznego lub zdarzenia przyszłego opisanych we wniosku ma zastosowanie interpretacja ogólna, z jednoczesnym stwierdzeniem bezprzedmiotowości wniosku (art. 14b § 5a o.p.).

W tym przypadku w postanowieniu wskazuje się oznaczenie interpretacji ogólnej wraz z podaniem miejsca jej publikacji. Na wydane postanowienie przysługuje zażalenie. Tak więc zaistnienie takiej sytuacji będzie skutkować otrzymaniem przez wnioskodawcę potwierdzenia o możliwości zastosowania się do interpretacji ogólnej, bez konieczności wydawania interpretacji indywidualnej. Przyjęte rozwiązanie jest korzystne dla podatników, nie ma bowiem racjonalnych przesłanek, aby powielać treść interpretacji ogólnej w kolejnych aktach. Tym bardziej że każdy ma możliwość zastosowania się do interpretacji ogólnej, a tym samym do powoływania się na wynikającą z tego tytułu ochronę prawną, której treść oraz zasady są analogiczne, jak przy interpretacji indywidualnej[364].

Artykuł 14a § 2 pkt 1 i 2 Ordynacji podatkowej określa warunki, jakie powinien spełniać wniosek o wydanie interpretacji ogólnej. We wniosku należy więc uzasadnić konieczność wydania interpretacji ogólnej, w szczególności zaś wskazać niejednolite (niespójne) stosowanie przepisów prawa podatkowego w określonych decyzjach, postanowieniach oraz interpretacjach indywidualnych, wydanych przez organy wymienione w § 1 art. 14a Ordynacji. W myśl art. 14a § 3 Ordynacji interpretację ogólną wydaje się, jeżeli w dniu złożenia wniosku w sprawach, o których mowa w § 2 pkt 2 , nie toczy się postępowanie kontrolne organu kontroli skarbowej albo od decyzji lub postanowienia nie zostało wniesione odwołanie lub zażalenie.

Treść komentowanego przepisu uzasadnia przyjęcie, że **przeszkodę do wydania interpretacji ogólnej na wniosek**, stanowi toczące się postępowanie kontrolne albo wniesione odwołanie lub zażalenie tylko w sprawach wskazanych we wniosku o wydanie interpretacji ogólnej. Oznacza to, że przeszkody takiej nie stanowi toczące się postępowanie kontrolne albo wniesione odwołania lub zażalenia w spra-

[364] R. Kubacki, E. Sławińska, *Ordynacja*…, op. cit., s. 9.

wach niewskazanych we wniosku także wówczas, gdy obejmują taką samą materię faktyczną i prawną, jak sprawy określone we wniosku.

Na podstawie rozporządzenia w sprawie upoważnienia do wydawania postanowień o pozostawieniu bez rozpatrzenia wniosków o wydanie interpretacji ogólnych oraz wykonywania niektórych czynności związanych ze złożonymi wnioskami, **minister finansów upoważnia**, jako organy pierwszej instancji, do wydawania postanowień o pozostawieniu bez rozpatrzenia wniosków o wydanie **interpretacji ogólnych dyrektorów izb skarbowych** w Bydgoszczy, Katowicach, Poznaniu, Warszawie oraz w Łodzi.

Interpretacje indywidualne stanowią odpowiedź na wniosek zainteresowanego, złożony w sprawie wydania interpretacji. W tym sensie **interpretacje indywidualne są kierowane do wnioskodawców**, nie zaś do organów podatkowych i organów kontroli, chociaż te ostatnie otrzymują je także niejako do wiadomości. Interpretacja indywidualna nie stanowi abstrakcyjnego wyjaśnienia przepisów prawnych, lecz jest **dokonaniem oceny prawnej stanowiska wnioskującego na tle zindywidualizowanego stanu faktycznego**, który jest przedstawiany przez podatnika we wniosku o udzielenie interpretacji. Natomiast wydanie interpretacji obejmuje zarówno jej sporządzenie, jak i przekazanie jej treści wnioskodawcy[365].

Przedmiotem interpretacji indywidualnych mogą być jedynie przepisy prawa podatkowego. Zdaniem WSA w Bydgoszczy *pojęcie przepisów prawa podatkowego, o którym mowa w art. 14b § 1 Ordynacji podatkowej nie można ograniczać wyłącznie do ustaw, które w swoim tytule zawierają takie pojęcie, lecz chodzi o rzeczywistą treść zawartych w ustawach regulacji mających wpływ na opodatkowanie*[366]. W wyroku WSA w Gdańsku, podkreślono, że *Interpretacje przepisów prawa podatkowego, zarówno interpretacja ogólna Ministra Finansów jak i interpretacja indywidualna Ministra Finansów dotyczyć może wyłącznie interpretacji przepisów prawa podatkowego, ..., przedmiotem indywidualnej interpretacji nie są bowiem wątpliwości wnioskodawcy w zakresie procesu księgowania, a w zakresie prawa podatkowego obejmującego skutki działań podatnika*[367].

Wniosek o udzielenie interpretacji może być formułowany za-

[365] Wyrok WSA w Łodzi z dnia 12 maja 2009 r., sygn. akt I SA/Łd 130/09.
[366] Wyrok WSA w Bydgoszczy z dnia 26 maja 2009 r., sygn. akt SA/Bd 197/09.
[367] Wyrok WSA w Gdańsku z dnia 15 września 2009 r., sygn. akt I SA/Gd 412/09.

równo na tle istniejącego już stanu faktycznego, a więc zdarzeń lub czynności, które miały już miejsce, jak również w kontekście przyszłego, hipotetycznego stanu faktycznego, czyli dopiero planowanych przedsięwzięć wnioskodawcy, który chce wiedzieć, jakie będą skutki prawnopodatkowe zamierzonych przez niego działań[368].

Istotne jest jednak, aby określony we wniosku **stan faktyczny przedstawiony został w sposób wyczerpujący**. Własne stanowisko podatnika powinno ściśle korespondować z zakresem złożonego wniosku i zadanym w jego ramach pytaniem.

Wniosek o wydanie interpretacji indywidualnej powinien spełniać następujące wymagania:

1. musi być złożony na piśmie (art. 14b § 1);
2. może dotyczyć tylko indywidualnej sprawy zainteresowanego (art. 14b § 1);
3. może dotyczyć zaistniałego stanu faktycznego, jak i zdarzeń przyszłych (art. 14b § 2);
4. informacje wymienione w pkt 3 muszą być przedstawione w sposób wyczerpujący (art. 14b § 3);
5. przedmiotem wniosku nie mogą być te elementy stanu faktycznego, które w dniu złożenia wniosku są przedmiotem toczącego się postępowania podatkowego, kontroli podatkowej, postępowania kontrolnego organu kontroli skarbowej albo były przedmiotem decyzji lub postanowienia w sprawie, która została już rozstrzygnięta co do istoty (art. 14b § 5);
6. musi zawierać własne stanowisko zainteresowanego w sprawie oceny prawnej stanu faktycznego lub zdarzenia przedstawionego we wniosku (art. 14b § 3);
7. musi zawierać oświadczenie wnioskodawcy złożone pod rygorem odpowiedzialności karnej za fałszywe zeznania, że wniosek nie dotyczy stanu faktycznego, o którym mowa w pkt 5 (art. 14b § 4).

Przepisy art. 14b § 1–3 stawiają **przed wnioskiem** o udzielenie interpretacji **wymagania** związane z tym, aby był złożony na piśmie i w sposób wyczerpujący przedstawiał stan faktyczny sprawy oraz zawierał własne stanowisko wnioskodawcy w sprawie oceny prawnej stanu faktycznego lub zdarzenia przyszłego.

[368] Wyrok WSA w Warszawie z dnia 16 marca 2007 r., sygn. akt III SA/Wa 3109/06.



UWAGA

Jeśli ocena stanowiska wnioskodawcy jest pozytywna, to interpretacja może ograniczyć się do stwierdzenia, że stanowisko wnioskodawcy ocenia się jako prawidłowe.

Wiele zależy przy tym od tego, czy ocenę prawidłowości odnosi się do pełnego zakresu stanowiska wnioskodawcy, czy też tylko do jego części. Jeśli zatem organ wydający interpretację indywidualną uzna, że **stanowisko wnioskodawcy jest prawidłowe w pełnym zakresie**, to wówczas może odstąpić od uzasadnienia prawnego wydanej interpretacji indywidualnej. Gdy zaś uzna, że stanowisko wnioskodawcy jest **prawidłowe tylko w pewnym zakresie**, to wówczas powinien określić, w jakim zakresie i dlaczego w pozostałej części stanowiska wnioskodawcy nie można uznać za prawidłowe. Oznacza to, że w tym wypadku konieczne jest już zamieszczenie w interpretacji jej uzasadnienia prawnego.



WAŻNE

W razie negatywnej zaś oceny stanowiska wnioskodawcy, interpretacja indywidualna nie może ograniczać się jedynie do stwierdzenia, że stanowisko wnioskodawcy ocenia się jako nieprawidłowe.

Należy natomiast wskazać prawidłowe stanowisko wraz z uzasadnieniem prawnym. To ostatnie powinno zawierać przytoczenie stanu faktycznego i związanego z nim oraz obowiązującego w dniu wydawania interpretacji stanu prawnego.

Z orzecznictwa sądów administracyjnych wynika, iż organ wydający interpretację indywidualną powinien wyczerpująco uzasadnić swoją decyzję[36].

OPTYMALIZACJA PODATKOWA

Trudno jest precyzyjnie wyznaczyć granicę pomiędzy **optymalizacją podatkową a obejściem prawa podatkowego**. Należy wyraźnie rozgraniczyć działania sprzeczne z przepisami podatkowymi od działań podejmowanych przez świadomego podatnika, który korzysta z dostępnych mu możliwości optymalizacyjnych, przewidzianych w prawie podatkowym. To właśnie rozwiązania legalne należą do instrumentów optymalizacji podatkowej[370].

Definicji optymalizacji podatkowej nie znajdziemy w przepisach prawa podatkowego, ponieważ termin ten jest używany w zasadzie tylko przez praktyków prawa podatkowego, czyli doradców podatkowych i ich klientów, którzy zainteresowani są minimalizacją obciążeń podatkowych.

[369] Por. m.in.: wyrok WSA w Krakowie z dnia 10 grudnia 2009 r., sygn. akt I SA/Kr 131/09; wyrok WSA w Bydgoszczy z dnia 21 lipca 2009 r., sygn. akt I SA/Bd 315/09; wyrok WSA w Olsztynie z dnia 3 grudnia 2009 r., sygn. akt I SA/Ol 705/09; wyrok WSA w Kielcach z dnia 12 listopada 2009 r., sygn. akt I SA/Ke 388/09; wyrok WSA w Gliwicach z dnia 1 lipca 2009 r., sygn. akt I SA/Gl 164/09; wyrok WSA w Krakowie z dnia 1 lipca 2009 r., sygn. akt I SA/Kr 618/09; wyrok WSA w Opolu z dnia 10 czerwca 2009 r., sygn. akt I SA/Op 176/09; wyrok WSA w Warszawie z dnia 22 kwietnia 2009 r., sygn. akt III SA/Wa 2103/09.

[370] Rödl & Partner, *Optymalizacja podatkowa*, 29 października 2016.



WAŻNE

***Słownik wyrazów obcych* definiuje pojęcie optymalizacji jako wyznaczanie przy użyciu metod matematycznych optymalnego (najlepszego, najkorzystniejszego), ze względu na wybrane kryteria, rozwiązania danego problemu.**

Optymalizacja skutkująca **zmniejszeniem wysokości obciążeń fiskalnych do poziomu najkorzystniejszego dla podatnika**, obejmuje działania mieszczące się w granicach prawa.



UWAGA

Optymalizacja podatkowa polega na planowaniu i wdrożeniu działań, zmierzających do zwiększenia wyniku netto przedsiębiorstwa poprzez minimalizację obciążeń podatkowych, przy wykorzystaniu dozwolonych prawem norm.

Istotą tak pojętej optymalizacji jest zgodność działania podatnika z obowiązującym prawem oraz związanie organów podatkowych skutkami takich czynności. Dotyczy głównie **osób prawnych prowadzących działalność gospodarczą**, ale również **osób fizycznych**. Optymalizacja podatkowa jest więc **zbiorem metod służącym do ochrony własnego kapitału**. Przedsiębiorcy i osoby prywatne mogą bez obaw stosować optymalizację podatkową, gdyż nie mają prawnego obowiązku ponoszenia maksymalnych kosztów podatkowych. Każda racjonalnie działająca jednostka będzie chciała w każdym wypadku minimalizować swoje wydatki. Uzasadnione jest więc tak prowadzić własne sprawy, aby móc z nich czerpać jak największy pożytek.

Możemy wyróżnić kilka **pojęć dotyczących działań podatników, podejmowanych w celu zmniejszenia obciążenia podatkowego**, takich jak:

- oszczędzanie podatkowe,
- unikanie opodatkowania,
- uchylanie się od opodatkowania,
- obejście prawa podatkowego[371].

Oszczędzanie podatkowe (*tax savings*) – oznacza takie zachowania, które powodują obniżenie podatku, lecz są neutralne z punktu widzenia prawa podatkowego i co do zasady polegają na powstrzymywaniu się od dokonywania określonych działań, z którymi łączy się powstanie obowiązku podatkowego[372]. Oszczędzanie nie jest typowym zachowaniem dla przedsiębiorcy, który z natury rzeczy jest aktywny i podejmuje szereg działań skutkujących powstaniem obowiązku podatkowego.

Z kolei **uchylanie się od opodatkowania** definiowane jest jako bezpośrednie łamanie zakazów i nakazów prawnych, polegające na oszustwie, zatajeniu lub wprowadzeniu w błąd. Trzeba wyraźnie podkreślić różnicę pomiędzy legalnym kształtowaniem obciążeń podatkowych a nielegalnym uchylaniem się od opodatkowania.

Uchylanie się od podatków polega na podejmowaniu działań zakazanych przez prawo podatkowe lub karne skarbowe, prowadzących do częściowej lub całkowitej eliminacji ciężarów podatkowych, np. poprzez niezgłoszenie obowiązku podatkowego, nieujawnienie wszystkich źródeł przychodów czy fałszowanie dokumentów. Uchylanie się od opodatkowania jest działaniem typowo nielegalnym[373]. **Oszust podatkowy** a świadomy podatnik optymalizujący podatki to pojęcia przyporządkowane do dwóch różnych typów zachowań, które należy wyraźnie rozgraniczać.

Kolejne pojęcie to **unikanie opodatkowania**, które używane jest w dwóch znaczeniach. **W znaczeniu szerokim obejmuje każdą**

[371] K. Radzikowski, *Planowanie podatkowe a obejście prawa*, [w:] Ł. Ziółek (red.), *Międzynarodowe planowanie finansowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 195; Szerzej: R. Iniewski, A. Nikończyk, *Świadomy podatnik*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2011, s. 13–28.

[372] P.M. Gaudemet, J. Moulinier, *Finanse publiczne*, Warszawa 2000, s. 585.

[373] S. Kudert, M. Jamroży, *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców,* Warszawa 2007, s. 21.

próbę podjętą za pomocą legalnych środków w kierunku uniknięcia lub zmniejszenia opodatkowania, które powstałoby bez tego działania[374]. Takie ujęcie rozumiane jest właśnie jako optymalizacja podatkowa. Definiowana jest ona także jako wybór takiej formy oraz struktury transakcji, w ramach i granicach obowiązującego prawa podatkowego, aby zmniejszyć poziom obciążeń podatkowych.

W wąskim rozumieniu unikanie opodatkowania to niedopuszczalne obniżenie obciążenia podatkowego, zwane również pośrednim łamaniem prawa podatkowego. Niedopuszczalność nie jest tu rozumiana jako działanie zakazane i penalizowane przepisami karnymi, ale jako działalność, którą ustawodawca ocenia negatywnie i w związku z tym wprowadza określone instrumenty prawne, mające takiej działalności zapobiec.

Wąskie pojmowanie unikania opodatkowania rozumiane jest także jako **obejście prawa podatkowego**, metodą zaś, która jest stosowana, aby przeciwdziałać temu zjawisku, jest klauzula obejścia prawa. W tym kontekście używane jest również określenie **legalnego wykorzystywania luk w prawie podatkowym**. Zarówno optymalizacja podatkowa, jak i obejście prawa podatkowego są pojęciami powiązanymi ze sobą. Na styku tych dwóch pojęć od zawsze odbywa się dyskusja, kiedy dane działanie optymalizacyjne można uznać za obejście prawa i jakie skutki (sankcje) należy stosować, w przypadku gdy takie obejście prawa zostanie stwierdzone.

Legalne obniżanie obciążeń podatkowych jest dozwolone, a nawet w pewnych przypadkach pożądane przez ustawodawcę. Taka możliwość kształtowania zobowiązania podatkowego wynika z różnych czynników.

Po pierwsze, w wielu obszarach ustawodawca świadomie zostawia podatnikowi swobodę decyzyjną. Konsekwentnie, w każdym z takich obszarów **tworzy się potencjał do optymalizacji**. Przykładowo, podatnik może sam dokonać wyboru metody amortyzacji, okresu rozliczeniowego, roku podatkowego czy sposobu wpłacania zaliczek (np. wybór metody uproszczonej). Podstawą do podjęcia decyzji powinna każdorazowo być dogłębna analiza korzyści z niej płynących.

Po drugie, **swobody uznaniowe** zawarte w przepisach podatkowych odnoszą się do przypadków, w których niemożliwe jest okre-

[374] P. Karwat, *Obejście prawa podatkowego,* „Przegląd Podatkowy", 2/2003, s. 49.

ślenie precyzyjnej wartości. Podatnik w takiej sytuacji często musi oszacować daną wartość metodą wyceny bądź porównawczą. Zastosowanie jednej z metod może mieć odbicie w wysokości wyliczonej kwoty. Konsekwentnie, może to się przełożyć na wielkość obciążenia podatkiem.

Po trzecie, w regulacjach prawnych występują **normy stymulacyjne**, związane z pełnieniem przez podatki funkcji stymulacyjnej. W celu zachęcenia podatników do pożądanych z punktu widzenia państwa działań, ustawodawca uwzględnił rozwiązania wyjątkowo korzystne dla tych, którzy takie działania podejmą. Taka motywacja najczęściej przybiera formę ulg podatkowych. Przykładowo, by zwiększyć tempo modernizacji i konkurencyjność przedsiębiorstw, w prawie podatkowym funkcjonuje obecnie ulga na zakup nowych technologii. Zachęta może występować także jako odroczenie opodatkowania, czego przykładem jest kredyt podatkowy.

Czwartą przesłanką do istnienia optymalizacji podatkowej jest **możliwość kształtowania stanu faktycznego lub prawnego**. Podobne zdarzenia pod względem ekonomicznym mogą bowiem zostać odmiennie zakwalifikowane na podstawie przepisów prawa. Przykładowo, wybór źródła finansowania pomiędzy wspólnikami a kredytem długoterminowym ma dla spółki zbliżone skutki ekonomiczne, podczas gdy opodatkowanie dywidend i odsetek jest różne. Ponadto takie same działania podatników mogą powodować inne konsekwencje podatkowe. Odnosi się to między innymi do stosowania cen transferowych, gdzie kluczową rolę odgrywa prawidłowe udokumentowanie stanu faktycznego. Nawet jeśli dwa przedsiębiorstwa zastosują ceny transferowe na tych warunkach, ale jedno z nich nie przedstawi odpowiedniej dokumentacji, skutki podatkowe dla nich będą całkowicie odmienne[375].

Spółka komandytowo-akcyjna

Spółka komandytowo-akcyjna jest **spółką osobową**, mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik

[375] Na podstawie: P.M. Gaudemet, J. Moulinier, *Finanse Publiczne*, Warszawa 2000; P. Karwat, *Obejście prawa podatkowego*, „Przegląd Podatkowy", 2/2003; K. Radzikowski, *Obejście prawa podatkowego w najnowszym orzecznictwie sądów administracyjnych,* „Przegląd Podatkowy", 6/2010; R. Iniewski, A. Nikończyk, *Świadomy podatnik*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2011.

odpowiada bez ograniczeń, tj. **komplementariusz**, a co najmniej jeden wspólnik jest **akcjonariuszem**. W zakresie stosunku prawnego komplementariuszy zarówno między sobą, wobec akcjonariuszy jak i wobec osób trzecich, a także do wkładów tychże wspólników spółki, z wyłączeniem wkładów na kapitał zakładowy, stosuje się przepisy dotyczące **spółki jawnej**. Ta sama zasada obowiązuje w odniesieniu do pozostałych spraw nieuregulowanych w przepisach o spółce komandytowo-akcyjnej, z tym że stosuje się przepisy dotyczące **spółki akcyjnej**, tj. przepisy dotyczące kapitału zakładowego, wkładów akcjonariuszy, akcji, rady nadzorczej i walnego zgromadzenia[376].

Spółka komandytowo-akcyjna jest szczególnym rodzajem spółki, który łączy w sobie zalety podatkowe **spółek osobowych** (tj. unikanie podwójnego opodatkowania dochodów) i **spółek kapitałowych** (czyli możliwość odroczenia płacenia podatku dochodowego, aż do czasu, kiedy wspólnicy zdecydują się wypłacić sobie dywidendę).

Zalety podatkowe spółek komandytowo-akcyjnych potwierdził w jednym z orzeczeń Naczelny Sąd Administracyjny[377], który stwierdził, że dochód wspólnika będącego akcjonariuszem w spółce komandytowo-akcyjnej podlega opodatkowaniu dopiero w przypadku otrzymania przez tegoż akcjonariusza dywidendy wypłaconej na podstawie uchwały walnego zgromadzenia o podziale zysku. NSA stwierdził, że (…) *przychód akcjonariusza spółki komandytowo-akcyjnej niebędącego komplementariuszem z tytułu dywidendy wypłaconej na podstawie uchwały walnego zgromadzenia o podziale zysku podlega opodatkowaniu w dniu faktycznego otrzymania dywidendy. Przychodem akcjonariusza spółki komandytowo-akcyjnej z tytułu posiadanych udziałów w tej spółce są bowiem środki pieniężne lub wartości pieniężne otrzymywane w wyniku podziału zysku, a więc przychód w rozumieniu art. 12 ust. 1 pkt. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Przychód ten podlega opodatkowaniu dopiero w momencie faktycznej wypłaty z zysku zgodnie z art. 12 ust. 1 pkt 1 tej ustawy. Może to nastąpić po zamknięciu roku ob-*

[376] Por.: T. Bieniek, *Charakter prawny spółki komandytowo-akcyjnej*, Wolters Kluwer, Kraków 2005; K. Kruczalak, *Zarys Prawa handlowego*, LexisNexis, Warszawa 2004; R. Szyszko, *Spółka komandytowo-akcyjna z udziałem spółki z o.o. jako jedynego komplementariusza*, Difin, Warszawa 2011 oraz artykuły 148–150 k.s.h.

[377] Uchwała składu 7 sędziów NSA w Warszawie z dnia 16 stycznia 2012 r. sygn. akt II FPS 1/11.

rotowego, a także w trakcie roku obrotowego w przypadku wypłaty zaliczki na poczet wypłaty z zysku. W takim wypadku akcjonariusz spółki komandytowo-akcyjnej obowiązany jest na podstawie art. 5 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych przychody z udziału w spółce komandytowo-akcyjnej połączyć z innymi swymi przychodami. Następnie na podstawie art. 25 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych obowiązany jest on uiścić zaliczkę na podatek dochodowy z tytułu otrzymanego przychodu ze spółki za miesiąc, w którym otrzymał wypłatę z zysku.

Oznacza to, iż **kwota dywidendy** przyznanej przez walne zgromadzenia spółki komandytowo-akcyjnej akcjonariuszowi (osobie fizycznej lub osobie prawnej), na podstawie uchwały o podziale zysku tej spółki, stanowi przychód z działalności gospodarczej, od którego należy odprowadzić zaliczkę na podatek dochodowy za miesiąc, w którym go uzyskano. Jeżeli podatnik oprócz przychodu z tytułu dywidendy uzyskuje także inne przychody z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej, to przyznana **dywidenda** zwiększać będzie wysokość należnej zaliczki na podatek dochodowy za miesiąc, w którym podjęta została uchwała o wypłacie dywidendy akcjonariuszom spółki komandytowo-akcyjnej. Te zasady należy odpowiednio stosować w zakresie zaliczek na poczet dywidendy, przyznanych akcjonariuszowi spółki komandytowo-akcyjnej niebędącemu komplementariuszem tej spółki[378].

Do podstawowych korzyści optymalizacyjnych spółki komandytowo-akcyjnej, możemy zaliczyć:

- brak podwójnego opodatkowania,
- odroczenie w czasie opodatkowania zysków po stronie akcjonariusza niebędącego komplementariuszem do momentu wypłaty dywidendy,
- część zysku spółki przeznaczona na reinwestycje nie będzie podlegać opodatkowaniu,
- możliwość pozyskiwania kapitału poprzez emisję akcji, także możliwość wprowadzenia spółki do obrotu publicznego,
- udział w zysku spółki jest określany w statucie i może być określony w sposób niezależny od wielkości wniesionego wkładu,
- zgodnie z interpretacją ministra finansów przychody akcjonariuszy z tytułu udziału w zysku spółki należy traktować jako przy-

[378] Interpretacja ogólna Ministra Finansów z 11 maja 2012 r. nr DD5/033/1/12/KSM/DD-125.

chody z działalności gospodarczej. W konsekwencji, w przypadku akcjonariuszy będących osobami fizycznymi, dochód podlega połączeniu z pozostałymi przychodami, a to oznacza prawo wyboru opodatkowania na zasadach ogólnych lub podatkiem liniowym 19%.

Dodatkowo, przy konstrukcji spółki komandytowej warto wykorzystać jej istotę, polegającą na możliwości takiego **ułożenia struktury osobowej spółki, aby w sposób optymalny ograniczyć odpowiedzialność majątkiem osobistym wspólników za zobowiązania spółki.** W tym celu można włączyć do spółki komandytowej spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością jako komplementariusza. To z tego względu spółka komandytowa jest bardziej atrakcyjną formą spółki niż pozostałe spółki osobowe, w których co do zasady wszyscy wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki całym swoim osobistym majątkiem, bez żadnych ograniczeń.

Struktury słowacko-cypryjskie

Dochody zwolnione z opodatkowania można wypłacić przy użyciu **słowackiej spółki komandytowej** (*komanditná spoločnosť*). Dochody spółki słowackiej pochodzić mogą zarówno z działalności operacyjnej, jak i z działalności inwestycyjnej w udziały lub akcje innych spółek z siedzibą poza terytorium Słowacji. W praktyce **biznesowej słowacka spółka komandytowa** jest najczęściej wykorzystywana do wypłaty dywidendy z innej spółki np. cypryjskiej. *Komanditná spoločnosť* jest **spółką komandytową**, specjalnym typem słowackiej osoby prawnej, **częściowo spółką osobową**, a **częściowo spółką kapitałową** (z ograniczoną odpowiedzialnością).

Jest tworzona przez co najmniej jednego **komplementariusza** (*komplementär*), **który jest w pełni odpowiedzialny za długi spółk**i oraz co najmniej jednego komandytariusza (*komandista*), który ogólnie nie ponosi odpowiedzialności ponad swój wkład kapitałowy. Minimalny wkład kapitałowy **komandytariusza wynosi 250 euro**. *Komanditná spoločnosť* zarejestrowana i zarządzana na terytorium Słowacji jest traktowana jako słowacki rezydent podatkowy, a tym samym, korzysta z ochrony wynikającej z traktatów międzynarodowych, w tym umów o unikaniu podwójnego opodatkowania.

W praktyce stosowane są dwa podejścia wykorzystujące spółkę na Słowacji. Struktura, w której polski inwestor jest komandytariuszem – *komandista* oraz struktura, w której jest on komplementariuszem – *komplementär*. Zdaniem zwolenników pierwszego podejścia, a więc wykorzystania spółki, w której to polski inwestor jest komandytariuszem, dochody uzyskiwane przez niego z udziału w słowackiej spółce *Komanditná spoločnosť* z tytułu bycia w niej wspólnikiem o ograniczonej odpowiedzialności podlegać będą w Polsce zwolnieniu z opodatkowania.

W doktrynie przyjmuje się, że przedsiębiorstwo spółki osobowej, której wspólnicy są rezydentami drugiego umawiającego się państwa nie jest w rozumieniu umów o unikaniu podwójnego opodatkowania przedsiębiorstwem państwa siedziby spółki, ponieważ nie jest prowadzone przez osoby, mające miejsce zamieszkania lub siedzibę w tym państwie. Nie ulega jednak wątpliwości, że przedsiębiorstwo, w ujęciu funkcjonalnym, prowadzone przez spółkę osobową w umawiającym się państwie stanowi stały zakład jej wspólników w tym państwie[379].

Zyski przedsiębiorstwa umawiającego się państwa podlegają opodatkowaniu tylko w tym państwie, chyba że przedsiębiorstwo prowadzi w drugim umawiającym się państwie działalność gospodarczą poprzez położony tam zakład. Dochody uzyskiwane przez komandytariusza poprzez położony na terytorium Słowacji stały zakład mogą podlegać opodatkowaniu na Słowacji. W tej sytuacji dochody te będą podlegały w Polsce zwolnieniu z opodatkowania podatkiem dochodowym. Określając należny podatek dochodowy od osób fizycznych komandytariusz do dochodów podlegających opodatkowaniu uzyskiwanych na terytorium Polski dodawać będzie zwolnione z podatku dochody z tytułu udziału w zyskach słowackiej spółki komandytowej i od sumy tych dochodów liczyć będzie podatek wg skali podatkowej.

W konsekwencji **dochody uzyskiwane przez polskiego inwestora z udziału w słowackiej spółce komandytowej** z tytułu bycia w niej wspólnikiem o ograniczonej odpowiedzialności (komandytariuszem) traktowane będą jako zyski z działalności gospodarczej osiągane za pośrednictwem stałego zakładu, a co za tym idzie podlegają opodatkowaniu słowackim podatkiem dochodowym. Również w dru-

[379] B. Brzeziński, *Model Konwencji OECD. Komentarz*, Oficyna Prawa Polskiego Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2010, s. 323.

gim wariancie, gdy inwestor polski jest komplementariuszem słowackiej spółki komandytowej, przychód (dochód) uzyskiwany przez niego jako wspólnika o nieograniczonej odpowiedzialności z tytułu jego udziału w spółce *Komanditná spoločnosť* podlegać będzie w Polsce w całości zwolnieniu od opodatkowania.

Rozwiązanie polegające na założeniu dodatkowej spółki osobowej na Cyprze

Pierwsza struktura, która ma na celu efektywne wypłacanie środków finansowych, znajdujących się w spółce kapitałowej na Cyprze, wymaga **założenia spółki osobowej na Cyprze**, będącej odpowiednikiem polskiej **spółki komandytowej**. I tak osoba fizyczna, będąca polskim rezydentem podatkowym, który posiada już albo zamierza dopiero założyć spółkę kapitałową na Cyprze, zakłada spółkę osobową na Cyprze i staje się jej wspólnikiem. Owa spółka będzie posiadała udziały w jednej lub kilku spółkach kapitałowych na Cyprze. W prezentowanej strukturze, niniejsza **osoba fizyczna byłaby wspólnikiem o ograniczonej odpowiedzialności** (odpowiednikiem komandytariusza w polskiej spółce komandytowej), który nie prowadzi spraw spółki.

Z kolei, **wspólnikiem odpowiadającym za zobowiązania spółki osobowej** (odpowiednik komplementariusza w polskiej spółce komandytowej) i prowadzącym sprawy tej spółki, byłaby inna spółka kapitałowa z siedzibą na Cyprze. Niniejsza spółka osobowa posiadałaby udziały/akcje w innych spółkach kapitałowych na Cyprze i prowadziłaby typową działalność holdingową, jednakże nie byłaby finalnym odbiorcą dywidend wypłacanych przez te spółki kapitałowe.

Spółka osobowa jest uważana zarówno w cypryjskim, jak i w polskim prawie za transparentną podatkowo, co oznacza, iż to nie ona jest podatnikiem podatku dochodowego, a **jej wspólnicy**. W konsekwencji, nie może być ona uznana za osobę mającą miejsce zamieszkania lub siedzibę na Cyprze, a w rezultacie odbiorcę dywidend. W tym przypadku odbiorcą dywidendy będą wspólnicy spółki osobowej. Zgodnie z brzmieniem art. 10 ust. 1 polsko-cypryjskiej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, dywidendy wypłacone przez spółkę, mającą siedzibę w umawiającym się państwie (w tym przypadku na Cyprze), osobie mającej miejsce zamieszkania lub siedzibę w drugim umawiającym się państwie (w tym przypadku w Polsce), mogą być opodatkowane w tym drugim państwie (czyli w Polsce).

Jednakże, zgodnie z postanowieniami art. 10 ust. 4 umowy, postanowień ust. 1 i 2 nie stosuje się, jeżeli odbiorca dywidend, będący rezydentem jednego z umawiających się państw (tutaj osoba fizyczna będąca rezydentem Polski), wykonuje w drugim umawiającym się państwie, w którym znajduje się siedziba spółki wypłacającej dywidendy (tutaj na Cyprze), **działalność zarobkową przez położony w tym państwie zakład**, pod warunkiem, że udział, z którego wypłaca się dywidendy rzeczywiście wiąże się z działalnością takiego zakładu. W takim przypadku stosuje się postanowienia art. 7 umowy. Z kolei art. 7 dotyczy zysków przedsiębiorstw i zgodnie z jego ust. 1, jeżeli przedsiębiorstwo umawiającego się państwa wykonuje działalność w drugim umawiającym się państwie za pośrednictwem położonego tam zakładu, zyski przedsiębiorstwa mogą być opodatkowane tylko w tym drugim umawiającym się państwie, ale tylko w takiej wysokości, w jakiej dają się przypisać do zakładu.

W doktrynie podkreśla się, że **dochody bierne są opodatkowane jako zyski stałego zakładu**, gdy prawa majątkowe generujące te dochody (akcje, udziały itp.) są efektywnie związane z takim zakładem. W rezultacie oznacza to, że dochód, który uzyskałby polski rezydent podatkowy, będący wspólnikiem cypryjskiej spółki osobowej, z tytułu uczestnictwa w tej spółce, a w szczególności w postaci otrzymywanych dywidend wypłacanych przez spółkę kapitałową na Cyprze, może być opodatkowany na Cyprze. Z kolei, zgodnie z art. 24 ust. 1 lit. a umowy, w sytuacji, gdy polski rezydent podatkowy osiąga dochód, który może być opodatkowany na Cyprze, Polska powinna zwolnić taki dochód od opodatkowania. W konsekwencji dochody uzyskane przez polskiego rezydenta podatkowego, będącego wspólnikiem spółki osobowej na Cyprze, poprzez położony tam zakład, będą podlegały opodatkowaniu tylko na Cyprze, w odniesieniu do dochodu uzyskanego przez ten zakład. Natomiast, zgodnie z prawem cypryjskim, dywidenda wypłacona przez spółkę kapitałową na Cyprze do jej cypryjskiego udziałowca, czyli w niniejszej strukturze do cypryjskiej spółki osobowej, będącej odpowiednikiem polskiej spółki komandytowej, **będzie zwolniona z opodatkowania** – brak będzie podatku u źródła i odpowiednio brak przychodu dla spółki osobowej[380].

[380] Stanowisko dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie w indywidualnej interpretacji z dnia 8 marca 2012 r., sygnatura IPPB1/415-1117/11-2/KS, oraz Dyrektora Izby Skarbowej w Katowicach w indywidualnej interpretacji z dnia 16 marca 2012 r., sygnatura IBPBI/1/415-1296/11/BK.

Podsumowując, niniejsza struktura z zastosowaniem cypryjskiej spółki osobowej, pozwala na potencjalne **wypłacenie dywidendy do polskiego beneficjenta cypryjskiej spółki kapitałowej bez podatku** w Polsce i na Cyprze.

Rozwiązanie polegające na założeniu dodatkowej spółki osobowej na Słowacji

Niniejsza struktura, która ma na celu **efektywne wypłacanie środków finansowych, znajdujących się w spółce kapitałowej na Cyprze, wymaga założenia spółki osobowej na Słowacji** (*komanditná spoločnosť)*, będącej odpowiednikiem polskiej spółki komandytowej. Spółka słowacka pełniłaby funkcję spółki holdingowej, posiadającej udziały/akcje w spółkach mających siedzibę w krajach Unii Europejskiej np. na Cyprze i w związku z tym osiągałaby dochody z tytułu dywidend. Zgodnie ze słowackimi przepisami podatkowymi, *komanditná spoločnosť,* posiadająca siedzibę lub miejsce efektywnego zarządu na terytorium Słowacji, podlega nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu na Słowacji.

Jeżeli chodzi natomiast o **sposób opodatkowania**, *to komanditná spoločnosť* jest – co do zasady – podatnikiem podatku dochodowego od wygenerowanych przez siebie dochodów, jednak od ustalonej podstawy opodatkowania, odejmuje się część przypadającą jako udział wspólnikom o nieograniczonej odpowiedzialności. Inaczej mówiąc na poziomie spółki opodatkowaniu podlega część dochodów przypadająca na wspólników o ograniczonej odpowiedzialności. Dochód komanditná spoločnosť, przypadający na wspólników o nieograniczonej odpowiedzialności, podlega opodatkowaniu bezpośrednio u tych wspólników jako dochód z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej.

I tak osoba fizyczna, będąca polskim rezydentem podatkowym, który już posiada albo zamierza dopiero założyć spółkę kapitałową na Cyprze, przystępuje do spółki osobowej na Słowacji w charakterze komplementariusza. Dochody uzyskiwane przez taką osobę z tytułu uczestnictwa w takiej spółce słowackiej **będą podlegać opodatkowaniu na Słowacji**, jako dochody z prowadzenia działalności gospodarczej, a podatnikiem z tego tytułu na Słowacji będzie nie spółka tylko ta osoba fizyczna. Kolejnym etapem niniejszej struktury byłby

transfer udziałów spółki cypryjskiej, posiadanych przez polskiego rezydenta podatkowego do spółki osobowej na Słowacji, w której byłby wspólnikiem o nieograniczonej odpowiedzialności.

Taki transfer mógłby nastąpić potencjalnie bezpodatkowo w formie wymiany udziałów. Bowiem zgodnie z art. 24 ust. 8a ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, jeżeli spółka nabywa od udziałowców (akcjonariuszy) innej spółki udziały tej innej spółki oraz w zamian za udziały tej innej spółki przekazuje udziałowcom tej innej spółki własne udziały albo w zamian za udziały tej innej spółki przekazuje udziałowcom tej innej spółki własne udziały wraz z zapłatą w gotówce w wysokości nie wyższej niż 10% wartości nominalnej własnych udziałów, a w przypadku braku wartości nominalnej – wartości rynkowej tych udziałów, oraz jeżeli w wyniku nabycia: spółka nabywająca uzyska bezwzględną większość praw głosu w spółce, której udziały są nabywane, albo spółka nabywająca, posiadająca bezwzględną większość praw głosu w spółce, której udziały są nabywane, zwiększa ilość udziałów w tej spółce – **do przychodów nie zalicza się wartości udziałów przekazanych udziałowcom tej innej spółki oraz wartości udziałów nabytych przez spółkę, pod warunkiem, że podmioty biorące udział w tej transakcji podlegają w państwie członkowskim Unii Europejskiej lub innym państwie należącym do Europejskiego Obszaru Gospodarczego** opodatkowaniu od całości swoich dochodów bez względu na miejsce ich osiągnięcia (wymiana udziałów)[381].

Zatem struktura z zastosowaniem słowackiej spółki osobowej typu komanditná spoločnosť, pozwala na potencjalne wypłacenie dywidendy do polskiego beneficjenta cypryjskiej spółki kapitałowej **bez podatku w Polsce, na Cyprze i na Słowacji**[382].

[381] Powyższe stanowisko potwierdzają polskie organy podatkowe, przykładowo Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy w interpretacji indywidualnej z dnia 28 sierpnia 2012 r., sygnatura ITPB1/415-593/12/HD.

[382] R. Nogacki, M. Korzeniewski, Kancelaria Prawna Skarbiec, materiał ze strony: http://www.spolka-na-cyprze.pl/publikacje/spolki-cypryjskie-ciagle-atrakcyjne-dla-inwestorow.html

8.4. Struktury hybrydowe a agresywne optymalizacji podatkowej

Mechanizmy wprowadzane nowelizacją ustawy o CIT weszły w życie 1 lipca 2020 r. mają przeciwdziałać intencjonalnej lub nieintencjonalnej rozbieżności kwalifikacji określonego dochodu lub podmiotu przez dwa lub więcej państwa, co w efekcie może prowadzić do uzyskania korzyści podatkowej w porównaniu do sytuacji, gdyby nie było takiej rozbieżności. Dodany w wyniku nowelizacji rozdział 3a ustawy o CIT wprowadza rozbudowaną siatkę pojęciową, przewidując różne postacie **niedopasowań hybrydowych**, a także wprowadzając autonomiczne definicje np. odliczenia, instrumentu finansowego, czy państwa płatnika i odbiorcy.

Same struktury hybrydowe należy rozumieć jako połączenie dwóch lub więcej podstawowych struktur organizacyjnych, które mają na celu **optymalizację podatkową w państwach**, w których są tworzone. Płatność hybrydowa natomiast oznacza instrument finansowy, który w państwie płatnika jest inaczej kwalifikowany dla celów podatkowych niż w państwie odbiorcy.

W obszarze niedopasowań, tj. rozbieżności hybrydowych, ustawodawca statuuje ich następujące rodzaje:

- transakcje oraz instrumenty hybrydowe (w tym przeniesienia hybrydowe i importowane rozbieżności);
- podmioty hybrydowe oraz podmioty o podwójnej rezydencji podatkowej (w tym rozbieżności w traktowaniu zagranicznych zakładów).



WAŻNE

Wpływ nowelizacji na występujące rozbieżności hybrydowe ma miejsce w przypadku podmiotów powiązanych w rozumieniu przepisów o cenach transferowych lub będących w grupie kapitałowej, sporządzającej sprawozdania skonsolidowane oraz przy uzgodnieniach strukturalnych.

Do tych ostatnich są zaliczane takie działania podatników lub podmiotów powiązanych, które prowadzą do powstania rozbieżności w zakresie kwalifikacji uzyskanego dochodu (np. są one określone w warunkach uzgodnienia), chyba że nie można było rozsądnie oczekiwać, że podatnik lub podmiot powiązany byli świadomi tych rozbieżności i nie osiągnęli dzięki nim korzyści podatkowej.

Korzyść podatkowa w przypadku rozbieżności hybrydowych może polegać na podwójnym odliczeniu lub odliczeniu bez opodatkowania.

Ustawodawca przewidział, że podatnikowi nie przysługuje prawo do zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów **kosztów podlegających podwójnemu odliczeniu**, jeżeli są spełnione warunki wspomnianego wcześniej powiązania podmiotów lub uzgodnienia strukturalnego, a Rzeczpospolita Polska jest państwem:

1. inwestora, czyli państwem innym niż państwo płatnika, które przyznaje prawo do odliczenia świadczenia, kosztu lub straty skutkującego podwójnym odliczeniem;
2. płatnika, czyli państwem, w którym:
   a) świadczenie ma źródło lub zostały poniesione koszty lub straty – w przypadku podwójnego odliczenia,
   b) hybrydowy podmiot ma siedzibę lub zagraniczny zakład jest położony – w przypadku świadczenia dokonanego przez hybrydowy podmiot lub zagraniczny zakład, które skutkuje podwójnym odliczeniem,
   c) przyjmuje się zgodnie z prawem tego państwa, że świadczenie lub hipotetyczne świadczenie zostało dokonane – w przy-

padku odliczenia bez opodatkowania; – w przypadku gdy państwo inwestora inne niż Rzeczpospolita Polska nie wyłączyło prawa do odliczenia tych kosztów.

W związku z tym **podmioty hybrydowe** – tj. takie, które przez jedno państwo traktowane są jako transparentne, a przez drugie jako nietransparentne podatkowo – nie będą mogły być wykorzystane do dokonania podwójnego odliczenia kosztów.

Czym jest transparentność podatkowa? Podmioty transparentne podatkowo nie są podatnikami podatku dochodowego, dochód jest opodatkowywany na poziomie wspólników – chyba że wspólnicy są również podmiotami transparentnymi podatkowo, wówczas na poziomie ich wspólników i tak dalej – w stosunku do ich udziału w zysku podmiotu transparentnego.



UWAGA

Przyjrzyjmy się temu na następującym przykładzie: spółka dominująca A, posiada całość udziałów w spółce hybrydowej B, która z kolei posiada całość udziałów w spółce zależnej C. Spółka hybrydowa B oraz spółka zależna C tworzą podatkową grupę kapitałową.

W państwie rezydencji podatkowej klasyczny podmiot hybrydowy B i spółka zależna C są uznawane za podatnika podatku dochodowego od osób prawnych, czyli są nietransparentne podatkowo.

Dla kraju rezydencji spółki A, spółka B jest z kolei transparentna podatkowo. Uzyskiwane przez podmiot B dochody są przypisywane więc spółce dominującej A, posiadającej całość udziałów w tym podmiocie.

W konsekwencji zaciągnięcia przez podmiot hybrydowy pożyczki w instytucji finansowej oraz odsetki z jej tytułu pomniejszają dochód spółki dominującej w państwie A.

W państwie B podmiot hybrydowy jest uznawany za spółkę posiadającą osobowość prawną, przysługuje mu więc również prawo odliczenia odsetek od pożyczki.

Odliczone odsetki zmniejszają dochód do opodatkowania grupy kapitałowej, do której należą podmiot hybrydowy i spółka zależna C.

W praktyce niektóre typy **rodzajowe spółek amerykańskich** mogą dokonywać wyboru w zakresie traktowania **spółek-córek jako transparentnych lub nietransparentnych podatkowo** (tzw. zasada *check-the-box*). W takim wypadku będzie możliwe podwójne odliczenie kosztów np. kredytowania zewnętrznego wspomnianej w przykładzie spółki B zarówno w rozliczeniach grupy, jak i w rozliczeniu spółki A. W art. 16o ust. 2 rozdziału 3a ustawy o CIT jest zawarte ograniczenie wskazujące, że w przypadku, gdy podwójnemu odliczeniu odpowiada podwójnie wykazany w bieżącym lub przyszłym okresie rozliczeniowym dochód (przychód) w państwie inwestora i państwie płatnika, prawo do zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów przysługuje.

Obok podwójnego odliczenia ustawodawca przewidział też **mechanizm nieprzysługiwania prawa do zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów kosztów podlegających odliczeniu bez opodatkowania.** Podatnik będzie obowiązany wyłączyć takie koszty z kosztów uzyskania przychodu, a uzyskane przysporzenie zaliczyć do swoich przychodów, gdy:

a) świadczenie z tytułu hybrydowego instrumentu finansowego skutkujące odliczeniem bez opodatkowania ze względu na różnice w charakterystyce tego instrumentu lub świadczenia nie powoduje powstania przychodu (dochodu) w państwie odbiorcy w rozsądnym terminie, przy czym uznaje się, że świadczenie powoduje powstanie przychodu (dochodu) w rozsądnym terminie, jeżeli:

- dochód (przychód) ten powstanie w terminie nieprzekraczającym 12 miesięcy, licząc od końca roku podatkowego płatnika, w którym zostało dokonane świadczenie, lub
- można zasadnie oczekiwać, że przychód ten powstanie w innym terminie, który miałby zastosowanie w przypadku, gdyby świadczenie zostało wykonane zgodnie z warunkami rynkowymi między podmiotami niepowiązanymi,

b) świadczenie dokonane na rzecz hybrydowego podmiotu skutkuje odliczeniem bez opodatkowania ze względu na występujące różnice w podatkowym przypisaniu tej płatności na podstawie przepisów państwa siedziby lub zarejestrowania tego hybrydowego podmiotu i innych osób lub podmiotów posiadających udział w tym podmiocie hybrydowym,
c) świadczenie dokonane na rzecz podmiotu nietransparentnego, posiadającego zagraniczny zakład, skutkuje odliczeniem bez opodatkowania ze względu na występujące różnice w podatkowym przypisaniu tego świadczenia między tym podmiotem a zagranicznym zakładem albo między co najmniej dwoma zagranicznymi zakładami tego podmiotu na podstawie przepisów państw, w których podmiot posiadający zagraniczny zakład prowadzi działalność,
d) świadczenia dokonano na rzecz pominiętego zagranicznego zakładu,
e) świadczenie dokonane przez hybrydowy podmiot skutkuje odliczeniem bez opodatkowania ze względu na pominięcie świadczenia na podstawie prawa państwa odbiorcy,
f) hipotetyczne świadczenie między podmiotem nietransparentnym a jego zagranicznym zakładem lub między zagranicznymi zakładami skutkuje odliczeniem bez opodatkowania ze względu na pominięcie świadczenia na podstawie przepisów państwa odbiorcy.



UWAGA

Jak widać, to wszystko dotyczy zarówno instrumentów jak i podmiotów hybrydowych.

Przykładowo: spółka A w jednym kraju zawiązuje w drugim spółkę B. Jeżeli instrument hybrydowy zostanie sformułowany w taki sposób, aby z punktu widzenia państwa rezydencji spółki A stanowiło to wkład na kapitał, a z punktu widzenia państwa rezydencji spółki B była to pożyczka, to skutkować to może uznaniem wypłat z tego instrumentu jako dywidendy dla A i odsetek dla B.

W celu optymalizacji opodatkowania dochodu są stosowane także takie hybrydowe instrumenty finansowe, jak:

- wieczyste instrumenty dłużne,
- pożyczki partycypacyjne;
- zamienne instrumenty dłużne.

Rozbieżności w ramach **kwalifikacji podmiotów hybrydowych** są często wykorzystywane przez **spółki amerykańskie** za sprawą wspomnianej zasady *check-the-box*. Ale nie tylko za oceanem mamy do czynienia z podobnymi sytuacjami.

Inny przykład **to holenderska spółka komandytowa**, której status podatkowy w zakresie transparentności podatkowej lub jej braku wynika z **odpowiedniego sformułowania dokumentów założycielskich**. Spółka komandytowa (*Commanditaire Vennootschap)* **zamknięta**, czyli z ograniczonym dostępem nowych udziałowców, będzie **transparentna podatkowo**; **otwarta**, czyli definiowana jako spółka komandytowa inna niż zamknięta **nie będzie transparentna podatkowo.** W przypadku gdy spółka holenderska zostanie udziałowcem np. polskiej lub niemieckiej spółki komandytowej – zawsze transparentnej podatkowo z punktu widzenia prawa podatkowego jej siedziby – może łatwo dojść do rozbieżności w kwalifikacji tych podmiotów z punktu widzenia prawa podatkowego Holandii.

Aby ocenić, czy **spółka niemiecka lub polska jest transparentna** czy nie, istotne będzie ustalenie, czy „przypomina" ona otwartą albo zamkniętą holenderską spółkę komandytową. W efekcie, przy założeniu, że spółka niemiecka lub polska, będzie spółką transparentną podatkowo z punktu widzenia prawa podatkowego Holandii, a dla prawa podatkowego polskiego lub niemieckiego – nietransparentną, konsekwencje tego stanu rzeczy są daleko idące tzn. mogą prowadzić nawet do podwójnego nieopodatkowania dochodu.

Spośród wymienionych rozbieżności dla podatników omówić należy również rozbieżności w kwalifikacji, związane z **podwójną rezydencją** oraz rozbieżności w zakresie kwalifikacji **stałych zakładów hybrydowych**. Podwójna rezydencja podmiotu, to sytuacja gdy dwa państwa uznają dany podmiot jako podlegający nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu według obowiązujących przepisów. W takim przypadku podatnikowi uznanemu przez polskie przepisy podatkowe za polskiego rezydenta podatkowego **nie przysługuje**

prawo do zaliczenia kosztów uzyskania przychodów lub do pomniejszenia dochodów o straty, jeżeli koszty te lub straty:

- podlegają odliczeniu w co najmniej dwóch państwach, w których ten podmiot jest traktowany jako rezydent podatkowy tych państw;
- nie odpowiadają podwójnie wskazanemu dochodowi (przychodowi).

W przypadku, gdy **podatnik jest uznawany za rezydenta podatkowego RP** i co najmniej jednego państwa członkowskiego UE, wtedy ograniczenia te stosuje się, gdy podatnik nie został uznany za rezydenta podatkowego RP na podstawie właściwej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Rozbieżności w kwalifikacji stałych zakładów hybrydowych będą skutkowały przypadkami zaliczania do przychodów podatnika takich przychodów, które byłyby przypisane do zagranicznego zakładu polskiego rezydenta podatkowego, gdy będzie on traktowany jako zagraniczny zakład przez państwo położenia placówki.



UWAGA

Jeśli jednak obowiązek stosowania zwolnienia dochodów pominiętego zagranicznego zakładu będą wynikać z umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, obowiązującej miedzy Polską a innym państwem spoza UE, to przepis ten nie będzie miał zastosowania.

Za przykład **podwójnej rezydencji podatkowej** można wskazać sytuację, w której dwa kraje dokonują oceny rezydencji podatkowej z wykorzystaniem odmiennych kryteriów np. miejsca utworzenia, miejsca rejestracji, miejsca zarządzania, miejsca kontroli. W sytuacji gdy spółka o podwójnej rezydencji podatkowej (B), której udziałowcem jest spółka dominująca (A), jest jednocześnie udziałowcem spółki zależnej (C), zaciągnie kredyt w państwie spółek A i C, wówczas w obu państwach odsetki zostaną zaliczone do kosztów uzyskania przychodu. Jeżeli A i B tworzą podatkową grupę kapitałową w kra-

ju siedziby A oraz podatkową grupę kapitałową w kraju siedziby C, wówczas możliwe będzie np. rozpoznanie straty B w obu grupach kapitałowych[383].

8.5. Zobowiązania podatkowe i postępowanie podatkowe – ulgi uznaniowe dla firm

W świetle przepisów Ordynacji podatkowej, **obowiązkiem podatkowym** jest wynikająca z ustaw podatkowych nieskonkretyzowana powinność przymusowego świadczenia pieniężnego w związku z zaistnieniem zdarzenia określonego w tych ustawach. **Zobowiązaniem podatkowym** jest zaś wynikające z obowiązku podatkowego zobowiązanie podatnika do zapłacenia na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu albo gminy podatku w wysokości, w terminie oraz w miejscu określonym w przepisach prawa podatkowego. Zatem zobowiązanie podatkowe jest konkretyzacją obowiązku podatkowego. Może zdarzyć się również tak, iż mimo istnienia obowiązku podatkowego, zobowiązanie podatkowe nie powstanie z powodu przedawnienia[384].

[383] Dyrektywa Rady (UE) 2017/952 z dnia 29 maja 2017 r. zmieniającej dyrektywę (UE) 2016/1164 w zakresie rozbieżności w kwalifikacji struktur hybrydowych dotyczących państw trzecich (Dz.U.UE.L.2017.144.1); Dyrektywa Rady (UE) 2018/1910 z dnia 4 grudnia 2018 r. zmieniająca dyrektywę 2006/112/WE w odniesieniu do harmonizacji i uproszczenia niektórych przepisów w systemie podatku od wartości dodanej dotyczących opodatkowania handlu między państwami członkowskimi (Dz.U.UE.L.2018.311.3); Dyrektywa Rady (UE) 2018/822 z dnia 25 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę 2011/16/UE w zakresie obowiązkowej automatycznej wymiany informacji w dziedzinie opodatkowania w odniesieniu do podlegających zgłoszeniu uzgodnień transgranicznych (Dz.U.UE.L.2019.31.108/2); J. Rusek, *Instrumenty hybrydowe – możliwości wykorzystania na gruncie polskiego prawa podatkowego*, „Prawo i Podatki", nr 3/2012.

[384] Dział III ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacji podatkowej (Dz. U. nr 137, poz. 926 ze zm.) – normuje zagadnienia związane ze zobowiązaniami podatkowymi.



WAŻNE

Zobowiązanie podatkowe powstaje w dwojaki sposób:
1. **w wyniku zaistnienia zdarzenia, z którym ustawa podatkowa wiąże powstanie takiego zobowiązania,**
2. **poprzez doręczenie decyzji organu podatkowego, ustalającej wysokość tego zobowiązania.**

Jeżeli w postępowaniu podatkowym **organ podatkowy** stwierdzi, że podatnik, mimo ciążącego na nim obowiązku, **nie zapłacił w całości lub w części podatku**, nie złożył deklaracji (wykazał należny zwrot podatku) albo wysokość zobowiązania podatkowego jest inna niż wykazana w deklaracji, organ podatkowy wydaje **decyzję**, w której określa wysokość zobowiązania podatkowego (wysokość zwrotu podatku).

Jeżeli przepisy prawa podatkowego nakładają na podatnika **obowiązek złożenia deklaracji**, wysokość zobowiązania podatkowego, ustala się zgodnie z danymi zawartymi w deklaracji, chyba że przepisy szczególne przewidują inny sposób ustalenia wysokości zobowiązania podatkowego albo w toku postępowania podatkowego stwierdzono, że dane zawarte w deklaracji, mogące mieć wpływ na wysokość zobowiązania podatkowego, są niezgodne ze stanem faktycznym.



WAŻNE

Organ podatkowy w toku postępowania podatkowego może określić podstawę opodatkowania w drodze oszacowania, jeżeli:

1. **brak jest ksiąg podatkowych lub innych danych niezbędnych do jej określenia,**
2. **dane wynikające z ksiąg podatkowych nie pozwalają na określenie podstawy opodatkowania,**
3. **podatnik naruszył warunki uprawniające do korzystania ze zryczałtowanej formy opodatkowania.**

Organ podatkowy odstąpi od określenia podstawy opodatkowania w drodze oszacowania, jeżeli dane wynikające z ksiąg podatkowych, uzupełnione dowodami uzyskanymi w toku postępowania, pozwalają na określenie podstawy opodatkowania.



UWAGA

Podatnik odpowiada całym swoim majątkiem za wynikające ze zobowiązań podatkowych podatki. W przypadku osób pozostających w związku małżeńskim odpowiedzialność za zobowiązania podatkowe obejmuje majątek odrębny podatnika oraz majątek wspólny podatnika i jego małżonka.

Płatnik i inkasent, którzy nie wykonali ustawowych obowiązków określonych w ustawie, odpowiadają za podatek niepobrany lub podatek pobrany, a nie wpłacony.

Zobowiązanie podatkowe przed terminem płatności może być **zabezpieczone** na majątku podatnika, a w przypadku osób pozo-

stających w związku małżeńskim także na majątku wspólnym, jeżeli zachodzi uzasadniona obawa, że nie zostanie ono wykonane, a w szczególności, gdy podatnik nie uiszcza wymagalnych zobowiązań o charakterze publicznoprawnym i dokonuje czynności, których skutkiem jest utrata prawa własności do majątku.

Skarbowi Państwa i jednostce samorządu terytorialnego przysługuje **hipoteka przymusowa** na wszystkich nieruchomościach podatnika, płatnika, inkasenta, następcy prawnego lub osób trzecich **z tytułu zobowiązań podatkowych** powstałych w drodze wydania i doręczenia decyzji podatkowej, a także z tytułu zaległości podatkowych w podatkach stanowiących ich dochód oraz odsetek za zwłokę od tych zaległości. **W zakresie zobowiązań podatkowych stanowiących dochód jednostki samorządu terytorialnego pobieranych przez urzędy skarbowe** wniosek o wpis hipoteki przymusowej do sądu składa właściwy urząd skarbowy.

Hipoteka przymusowa powstaje przez dokonanie wpisu do księgi wieczystej. Jeżeli przedmiot hipoteki przymusowej nie posiada księgi wieczystej, zabezpieczenie zobowiązań podatkowych dokonywane jest przez złożenie wniosku o wpis do zbioru dokumentów. Skarbowi Państwa i jednostkom samorządu terytorialnego z tytułu zobowiązań podatkowych powstałych w drodze wydania i doręczenia decyzji, a także z tytułu zaległości podatkowych stanowiących ich dochód oraz odsetek za zwłokę od tych zaległości, przysługuje **zastaw skarbowy** na wszystkich będących **własnością podatnika** oraz stanowiących **współwłasność łączną podatnika i jego małżonka rzeczach ruchomych oraz zbywalnych prawach majątkowych**, jeżeli wartość poszczególnych rzeczy lub praw wynosi w dniu ustanowienia zastawu co najmniej 10 000 zł. Zastawem skarbowym nie mogą być obciążone rzeczy lub prawa majątkowe niepodlegające egzekucji oraz mogące być przedmiotem hipoteki.

Zaległością podatkową jest podatek niezapłacony w terminie płatności a także niezapłacona w terminie płatności zaliczka na podatek. Na równi z zaległością podatkową traktuje się także:
- nadpłatę,
- zwrot podatku,

- wynagrodzenie płatników lub inkasentów pobrane nienależnie lub w wysokości wyższej od należnej,
- oprocentowanie nienależnej nadpłaty bądź zwrotu podatku zwrócone lub zaliczone na poczet zaległych, bieżących lub przyszłych zobowiązań podatkowych.

Od zaległości podatkowych naliczane są **odsetki za zwłokę**. Stawka odsetek za zwłokę wynosi 200% podstawowej stopy oprocentowania kredytu lombardowego, ustalanej zgodnie z przepisami o Narodowym Banku Polskim. Minister finansów publicznych ogłasza, w drodze obwieszczenia, stawkę odsetek za zwłokę w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski".

Opłatę prolongacyjną wnoszą podatnicy, którym na mocy decyzji organu podatkowego odroczono lub rozłożono na raty zapłatę należnego podatku. Wprowadzenie opłaty miało na celu uniknięcie sytuacji, w której odroczenie płatności podatku staje się formą bezpłatnego kredytu dla podatnika.

Opłatę prolongacyjną kalkuluje się w relacji do stawki odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych, a te z kolei w relacji do stopy kredytu lombardowego, która ustalana jest przez Radę Polityki Pieniężnej. **Opłata prolongacyjna stanowi 50% wartości odsetek za zwłokę.**

Stawka odsetek za zwłokę to 200 proc. podstawowej stopy oprocentowania kredytu lombardowego. Stopa lombardowa ulega obniżeniu lub podwyższeniu w stopniu odpowiadającym obniżeniu lub podwyższeniu podstawowej stopy oprocentowania tego kredytu, poczynając od dnia, w którym stopa ta uległa zmianie.

Rada gminy, powiatu oraz sejmik województwa mogą wprowadzić w drodze uchwały opłatę prolongacyjną – w wysokości nie większej niż 50% – z tytułu rozłożenia na raty lub odroczenia terminu płatności podatków **oraz zaległości podatkowych** stanowiących dochód odpowiednio – gminy, powiatu lub województwa.

Zobowiązanie podatkowe wygasa w całości lub w części wskutek:

1. zapłaty,
2. pobrania podatku przez płatnika lub inkasenta,
3. potrącenia,
4. zaliczenia nadpłaty lub zaliczenia zwrotu podatku,
5. zaniechania poboru,

6. przeniesienia własności rzeczy lub praw majątkowych,
7. przejęcia własności nieruchomości lub prawa majątkowego w postępowaniu egzekucyjnym,
8. umorzenia zaległości,
9. przedawnienia.

Zobowiązanie podatkowe nie powstaje, jeżeli decyzja ustalająca to zobowiązanie została doręczona po upływie 3 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym powstał obowiązek podatkowy. Jeżeli podatnik nie złożył deklaracji w terminie przewidzianym w przepisach prawa podatkowego lub w złożonej deklaracji nie ujawnił wszystkich danych niezbędnych do ustalenia wysokości zobowiązania podatkowego – zobowiązanie podatkowe nie powstaje, pod warunkiem, że decyzja ustalająca wysokość tego zobowiązania została doręczona po upływie 5 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym powstał obowiązek podatkowy.

Ulgi uznaniowe są wkomponowane w dany podatek i stanowią prawo każdego podatnika, spełniającego warunki wymagane do skorzystania z danej ulgi.

Ulgi nagradzają określone zachowania, stwarzają korzystny klimat ekonomiczny, sprzyjający bądź określonym wydatkom, bądź zmniejszający niechęć do ponoszenia pewnych ciężarów[385]. Zdarza się, że w niektórych przypadkach należności z tytułu obciążeń podatkowych mogą stanowić zagrożenie dla działalności przedsiębiorców.

Ulgi systemowe, są więc instrumentem polityki fiskalnej państwa i eliminują woluntaryzm fiskalny państwa. Woluntaryzm ten może się pojawiać właśnie przy ulgach zindywidualizowanych (uznaniowych), o przyznaniu których decyduje organ podatkowy. Stosowanie ulg uznaniowych nie jest zjawiskiem negatywnym, a wręcz przeciwnie może być **wyrazem racjonalnego fiskalizmu**. Ich stosowanie może wynikać z faktu, iż w ustawowych zapisach dotyczących warunków ulg systemowych, nie sposób przewidzieć wszystkich sytuacji, występujących w praktyce gospodarczej[386].

[385] J. Żyżyński, *Podatki pośrednie i bezpośrednie – problemy i fakty*, „Ekonomista", nr 5/2002, s. 743

[386] S. Owsiak*, Finanse publiczne. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2002, s. 161–162.

Z tego też powodu istotnego znaczenia nabierają wszelkiego rodzaju **preferencje związane z ograniczeniem, zmniejszeniem, bądź przesunięciem obowiązku uiszczenia należności podatkowej**. Normy poszczególnych ustaw podatkowych, mając zastosowanie do danego obciążenia podatkowego, nie rozstrzygają spraw z zakresu uznania administracyjnego. Normy ogólnego prawa podatkowego, w tym także dotyczące różnego rodzaju ulg i zwolnień, odnoszą się w zasadzie do całego systemu podatkowego. Obejmują zarówno zobowiązania podatkowe, jak i postępowanie podatkowe. **Ulgi uznaniowe** są instytucjami ogólnego prawa podatkowego i odnoszą się do wszystkich podatków[387].



UWAGA

Istniejące obecnie instytucje uwzględniają nie tylko trudności podatnika, wiążące się z obowiązkiem uiszczenia należności podatkowej, ale przede wszystkim stwarzają podatnikowi możliwość legalnego zmniejszenia obciążeń finansowych.

Ordynacja podatkowa przewiduje następujące formy zmniejszania obciążeń podatkowych dostępne dla podatników (firm) w formie decyzji administracyjnej:

1. Zaniechanie poboru podatków w całości lub części.
2. Umorzenie zaległości podatkowych w całości lub części, w tym odsetek za zwłokę.
3. Odroczenie terminu płatności podatku lub zaległości podatkowej oraz rozłożenie na raty zapłaty podatku lub zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę, w tym także w zakresie należności przypadających od płatników lub inkasentów.

[387] Por.: W. Nykiel, *Ulgi i zwolnienia podatkowe – podstawowe cechy*, s. 96, [w:] A. Pomorska (red.), *Kierunki reformy polskiego systemu podatkowego* (s. 96), UMCS, Lublin 2003.

Ogólnie **przywileje** można podzielić na te, które oznaczają całkowitą lub częściową rezygnację organu podatkowego z daniny, oraz na preferencje dotyczące terminu i sposobu płatności. **Ulgi** możemy również podzielić na indywidualne i powszechne. Przyznanie indywidualnych przywilejów wymaga przeprowadzenia przez organ podatkowy odpowiedniego postępowania podatkowego, a w konsekwencji wydania decyzji administracyjnej. Natomiast przyznanie określonej grupie podmiotów przez ministra finansów ulg nie wymaga przeprowadzania postępowania i dokonywane jest w formie rozporządzenia.



WAŻNE

Zasadą jest płacenie podatków, a umorzenie zaległości podatkowej może być zastosowane tylko wyjątkowo, gdyż w momencie zastosowania ulgi organ podatkowy rezygnuje z należnych mu dochodów.

Należy również pamiętać o tym, iż umarzanie zaległości podatkowych nie jest instytucją opieki społecznej, a ma wyłącznie na celu złagodzenie skutków obciążeń podatkowych wobec osób, które w sposób nagły i nieprzewidziany nie mogą wywiązać się ze swych obowiązków podatkowych[388].

Podejmowanie decyzji w ramach uznania administracyjnego nie nakłada na organ podatkowy obowiązku rozstrzygania sprawy na korzyść wnioskodawcy. Trzeba jednakże podkreślić, że prowadząc postępowanie w sprawie wniosku o zastosowanie ulgi w zapłacie podatku organ jest zobowiązany do dokładnego i wszechstronnego zbadania stanu faktycznego, by stwierdzić, czy dana sytuacja faktyczna mieści się w zakresie przesłanki ważnego interesu wnioskodawcy lub interesu publicznego.

[388] Decyzja Samorządowego Kolegium Odwoławczego w Gdańsku z dnia 29 września 2011 r. nr 3055/11

Organ powinien także wyjaśnić, jak należy rozumieć pojęcia ważnego interesu wnioskodawcy i interesu publicznego organu udzielającego ulgi. Podjęcie rozstrzygnięcia uwzględniającego wniosek lub odmawiającego jego uwzględnienia powinno być odpowiednio uargumentowane, zwłaszcza w przypadku odmowy przyznania ulgi[389].

Zgodnie z art. 67a § 1 pkt 3[390] ustawy Ordynacja podatkowa (dalej: o.p.) **w przypadkach uzasadnionych ważnym interesem podatnika lub interesem publicznym** organ podatkowy, na wniosek podatnika, może umorzyć w całości lub w części zaległości podatkowe, odsetki za zwłokę lub opłatę prolongacyjną. Jednak umorzenie podatku jest instytucją wyjątkową, której zastosowanie winny uzasadniać szczególne i nadzwyczajne okoliczności. Nie można bowiem z tej instytucji czynić powszechnie stosowanego środka zwalniającego z zapłaty należności.

Umorzenie to nic innego, jak nieefektywny sposób wygasania zobowiązań podatkowych, polegający na ostatecznym odstąpieniu przez wierzyciela podatkowego od poboru podatku po upływie terminu płatności. **Organy podatkowe mogą umorzyć zaległości i odsetki za zwłokę w całości lub w części**. Jeżeli organ podatkowy umarza zaległość w części, umorzeniu z mocy prawa podlegają proporcjonalnie odsetki za zwłokę, chyba że organ wyda decyzję o umorzeniu odsetek w całości lub w większej części (art. 67a § 2 o.p.). Żądanie umorzenia zaległości podatkowej podatnik może zgłosić wtedy, gdy zaległość ta istnieje. Oznacza to, że w dacie złożenia wniosku o umorzenie zaległości zobowiązanie podatkowe musi się przekształcić w zaległość podatkową wskutek niezapłacenia podatku w terminie (art. 51 § 1) i zarazem w tej dacie nie może jeszcze dojść do wygaśnięcia zobowiązania wskutek zaistnienia

[389] Decyzja Samorządowego Kolegium Odwoławczego w Gdańsku z dnia 7 stycznia 2013 r. nr 2556/12.

[390] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (tekst jedn. Dz. U. z 2005 r. nr 8, poz. 60 z późn. zm.).

któregokolwiek ze zdarzeń określonych w art. 59 § 1. W przeciwnym wypadku wniosek podatnika jest bezprzedmiotowy[391].

Instytucja ulgi w spłacie zobowiązań podatkowych w postaci umorzenia przewiduje wyłącznie możliwość umorzenia zaległości podatkowych, a nie umorzenia podatku, względnie zaniechania jego poboru. Jest to unormowanie wyraźnie odmienne od regulacji dotyczącej instytucji **ulgi w spłacie zobowiązań podatkowych w postaci rozłożenia na raty**, gdzie przewidziano możliwość rozłożenia na raty zarówno podatku (zobowiązania podatkowego), jak i zaległości podatkowej. W tej sytuacji nie można twierdzić, że istnieje luka w regulacji prawnej odnoszącej się do ulgi w postaci umorzenia, co wyklucza możliwość zastosowania analogii do przepisów regulujących ulgę w postaci rozłożenia na raty[392].



UWAGA

Instytucja umorzenia zaległości podatkowych ma zastosowanie jedynie wtedy, gdy nie jest sporna zasadność wymiaru samego podatku.

Kwota zaległości podatkowej powinna zostać jednak określona, jeżeli zachodzi taka potrzeba, w odrębnym postępowaniu wymiarowym (art. 21 § 3 o.p.), gdyż jej wysokość może rzutować na ewentualne rozstrzygnięcie w przedmiocie umorzenia[393]. **Wysokości zobowiązania podatkowego nie można natomiast kwestionować i weryfikować w toku postępowania o umorzenie zaległości**. Postępowanie w przedmiocie umorzenia zaległości podatkowych nie stanowi kontynuacji postępowania w przedmiocie wymiaru tych zobowiązań, albowiem inne są jego cele i przesłanki podejmowanych

391 L. Etel, *Komentarz do art. 67 Ordynacji podatkowej*, [w:] J. Brolik (red.), *Ordynacja podatkowa. Komentarz,* wyd. V, LEX, Warszawa 2013.

392 Por. wyrok NSA z dnia 7 stycznia 2009 r., II FSK 1413/07, LEX nr 508235.

393 Por. wyrok NSA w Warszawie z dnia 12 stycznia 2001 r., III SA 2962/99, LEX nr 656848.

w jego ramach rozstrzygnięć[394]. **Zmiana wysokości zaległości podatkowej** (czy na skutek spłacenia części zaległości przez podatnika, czy na skutek zmiany decyzji wymiarowej) stanowi zmianę jednego z elementów stanu faktycznego sprawy w przedmiocie umorzenia tej zaległości[395]. Jeżeli rozpoznając wniosek podatnika o umorzenie zaległości podatkowej, organ podatkowy umorzy kwotę zaległości w żądanej wysokości, która okaże się wyższa od kwoty zaległości, jaka w rzeczywistości istnieje, to wydana decyzja o umorzeniu rażąco narusza prawo. Jeśli natomiast nastąpi zapłata zaległości podatkowej (odsetek za zwłokę, opłaty prolongacyjnej) objętej umorzeniem, to powstaje nadpłata w rozumieniu art. 72 § 1 pkt 1 o.p.

Mówiąc o uznaniowym charakterze decyzji o umarzaniu zaległości podatkowych, należy podkreślić, że oparte są one na przepisie, który w swej treści zawiera terminy niedookreślone, takie jak „ważny interes podatnika" i „interes publiczny". Połączenie decyzji uznaniowej z terminami niedookreślonymi, stanowiącymi podstawę prawną jej wydania, powoduje, że organy podatkowe mają bardzo szerokie pole do podejmowania rozstrzygnięć. Aby tego rodzaju wyjątkowo szerokie kompetencje nie godziły w istotę państwa praworządnego, **niezbędne jest odwoływanie się do podstawowych zasad konstytucyjnych czy też zasad ogólnych postępowania, w tym w szczególności zasady zaufania do organów podatkowych**. Jakkolwiek uznaniowy charakter decyzji oznacza, że organy podatkowe mogą, ale nie muszą, umorzyć zaległość podatkową, to jednak decyzje wydane w tym trybie nie mogą być dowolne. Wymagają uzasadnienia odpowiadającego rygorom art. 210 § 4 o.p. Nie jest przekonujące uzasadnienie decyzji organu podatkowego odmawiającej umorzenia zaległości podatkowej, w którym stwierdzono, że przedmiotem działania urzędów skarbowych jest terminowa i zgodna z prawem podatkowym realizacja wpływów do budżetu państwa i budżetów samorządowych[396]. **Negatywne rozstrzygnięcie** dotyczące umorzenia zaległości podatkowych lub odsetek za zwłokę powinno być szczególnie przekonująco i jasno uzasadnione, zarów-

394 Por. wyrok WSA w Warszawie z dnia 3 grudnia 2004 r., III SA/Wa 188/04, LEX nr 831513.

395 Por. wyrok NSA w Łodzi z dnia 25 maja 2000 r., I SA/Łd 1884/98, ONSA 2001, nr 3, poz. 129.

396 Wyrok NSA w Poznaniu z dnia 17 marca 1994 r., SA/Po 3597/93, „Wspólnota" z 1994 r., nr 39, s. 14.

no co do faktów, jak i co do prawa, tak aby nie było wątpliwości, że wszystkie okoliczności sprawy zostały głęboko rozważone i ocenione, a ostateczne rozstrzygnięcie jest ich logiczną konsekwencją[397].

Organ podatkowy obowiązany jest nie tylko do ustalenia, czy zachodzą przesłanki ważnego interesu podatnika lub interesu publicznego, lecz także obowiązany jest do wyważenia interesu społecznego z indywidualnym interesem strony[398]. Ważny interes podatnika wymaga istnienia nadzwyczajnych okoliczności w sytuacji życiowej konkretnego podatnika, zdarzeń obiektywnie niezależnych od postawy, zachowania podatnika, na które podatnik nie mógł mieć wpływu nawet przy dołożeniu nadzwyczajnej staranności w danych okolicznościach, zaś interes publiczny oznacza, że za zastosowaniem wnioskowanej ulgi musi przemawiać konieczność respektowania wartości wspólnych dla całego społeczeństwa, jak sprawiedliwość, bezpieczeństwo, zaufanie obywateli do organów władzy. Wystąpienie okoliczności ważnego interesu podatnika, czy interesu publicznego nie generuje obowiązku wydania przez organ decyzji pozytywnej dla strony. Za umorzeniem należnych kwot podatku mogą przemawiać wypadki niezależne od sposobu postępowania podatnika, bądź spowodowane działaniem czynników, na które podatnik nie mógł mieć wpływu. **Tym samym decyzja o umorzeniu zaległości podatkowych ma charakter uznaniowy**.

Pojęcie „ważnego interesu podatnika" oraz „interesu publicznego" mają **na gruncie ordynacji podatkowej równorzędny charakter**. Nie jest przy tym do zaakceptowania sprzeczność interesu jednostkowego z interesem publicznym. Przy ustalaniu istnienia interesu publicznego należy uwzględniać sytuacje budżetową organu administracji publicznej. Należy wyeliminować takie sytuacje, gdy rezultatem zastosowania ulgi będzie obciążenie tylko Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego kosztami pomocy[399]. Należy pamiętać, iż obie te przesłanki muszą być rozpatrzone w trakcie postępowania podatkowego. Organ podatkowy zobowiązany jest w trakcie

[397] Za: S. Babiarz, B. Dauter, B. Gruszczyński, R. Hauser, A. Kabat, M. Niezgudka-Medek, *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, wyd. IX, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2015.

[398] Za: wyrok NSA z dnia 8 października 2002 r., SA/Wr 1458/01, POP 2004, z. 3, poz. 59.

[399] Wyrok WSA z dnia 12 kwietnia 2010 r., III SA/Wa 1410/09, niepubl.

postępowania ustalić, która z nich przeważa i na tej podstawie zadecydować o zastosowaniu, np. wnioskowanej przez podatnika ulgi w spłacie podatków. **Kwestia ta powinna być podniesiona w uzasadnieniu decyzji**, ponieważ jej pominięcie jest przesłanką do traktowania decyzji jako dowolnej. Jak wskazuje orzecznictwo o ważnym interesie podatnika mówić można wówczas, gdy **podatnik popada w zaległość na skutek nadzwyczajnych okoliczności w rodzaju klęsk żywiołowych, zdarzeń losowych, występujących niezależnie od niego, a mogących zachwiać podstawami jego egzystencji**. Chodzi tu o taką sytuację, która powoduje, że podatnik nie jest w stanie wywiązać się z obowiązku uiszczania danin publicznych bez doraźnej pomocy ze strony organów podatkowych. Z kolei pojęcie interesu publicznego należy wiązać z respektowaniem takich wartości, jak sprawiedliwość, porządek publiczny rozumiany jako zaufanie do organów administracji publicznej, szeroko rozumiane działanie w interesie państwa, czy społeczeństwa[400]. Interes publiczny odczytywać należy jako pewną potrzebę, której zaspokojenie powinno służyć społecznościom lokalnym lub całemu społeczeństwu.

Dodatkowo należy wskazać, iż **interes podatnika nie powinien kolidować z interesem publicznym**, jakim niewątpliwie jest terminowe płacenie podatków. Umorzenie zaległości podatkowych jest instytucją, która może być zastosowana jako wyjątek od zasady, jaką jest wywiązywanie się ze zobowiązań podatkowych. **Trudna sytuacja finansowa podatnika nie może być utożsamiana z ważnym interesem podatnika**, gdyż takie podejście prowadziłoby do niesprawiedliwości i nierówności w stosunku do ogółu podatników podlegających powszechnemu obowiązkowi podatkowemu. Ulga w spłacie zaległości podatkowej jest bowiem zawsze w faktycznym interesie podatnika, wobec czego każdy podatnik znajdujący się w trudnej sytuacji finansowej spełniałby wymóg umożliwiający zastosowanie ulgi[401].

[400] Por.: Wyrok WSA w Bydgoszczy z dnia 15 września 2010 r. I SA/Bd 501/2010; Wyrok NSA w Warszawie z dnia 19 sierpnia 2010 r. II FSK 620/2009 oraz wyrok WSA w Gdańsku z dnia 11 maja 2010 r. I SA/Gd 120/2010.

[401] Decyzja Samorządowego Kolegium Odwoławczego w Gdańsku z dnia 29 września 2011 r. nr 3001/11; Por.: Wyrok WSA w Łodzi z dnia 26 maja 2010 r. I SA/Łd 557/2009 oraz Wyrok WSA w Krakowie z dnia 9 kwietnia 2010 r. I SA/Kr 706/2009.

UWAGA

Interes podatnika lub publiczny nie ma definicji ustawowej i trudno jest oczekiwać, aby kiedykolwiek ustawodawca zdecydował się na jej wprowadzenie. Z uwagi na nieostrość tych pojęć, a przez to ich szeroki zakres, wszelkie próby zdefiniowania skazane byłyby na niepowodzenie.

W literaturze wskazuje się, że „interes podatnika" to pewien stan oczekiwania, określona potrzeba zachowania posiadanych już korzyści lub wyczekiwania na pojawienie się pewnego dobra[402]. Z definicji, z natury rzeczy bardzo ogólnej, niewiele wynika.

Podobnie rzecz ma się z pojmowaniem w doktrynie „interesu publicznego". Zasadniczy wpływ na sprecyzowanie omawianych pojęć ma orzecznictwo sądowe. W szeregu orzeczeń sąd, rozpatrując konkretne sprawy, wskazywał na przesłanki, których wystąpienie świadczyło o istnieniu „ważnego interesu podatnika lub interesu publicznego".

WAŻNE

Umorzenie zaległości podatkowej stanowi pomoc państwa, udzieloną po to, aby poprzez zapłatę podatku nie doprowadzić do efektów niepożądanych z punktu widzenia społecznego, jak i indywidualnego podatnika i jego rodziny[403].

[402] R. DowgierL. Etel, C. Kosikowski, P. Pietrasz, M. Popławski, S. Presnarowicz, Ordynacja podatkowa, wydanie IV, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011 s. 254–256.

[403] Por. wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 31 października 2012 r., II FSK 510/11, http://orzeczenia.nsa.gov.pl. - CBOSA.

Nie można więc pojęcia interesu publicznego ograniczyć do konieczności respektowania zasady równości i powszechności opodatkowania. Umorzenie zaległości podatkowej, przewidziane jako jedna z ulg, stanowi jeden ze sposobów nieefektywnego wygaśnięcia zobowiązania podatkowego. Ustawodawca uznał zatem, że dopuszczalne jest w pewnych wyjątkowych okolicznościach danie pierwszeństwa przed zasadą powszechności opodatkowania innym konstytucyjnym zasadom, jak zasada zaufania obywatela do państwa (wynikająca z art. 2 Konstytucji), zasada uwzględnienia dobra rodziny, nakazująca państwu szczególną pomoc i opiekę dla rodzin niepełnych czy wielodzietnych, znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej (art.71 ust. 1 Konstytucji), zasada zabezpieczenia społecznego dla osób, które pozostają bez pracy i bez środków utrzymania bez własnej winy (art. 67 ust. 2 Konstytucji). W orzecznictwie sądów administracyjnych zwraca się uwagę, że zasady te winny być uwzględnione przez organy podatkowe przy badaniu istnienia przesłanki interesu publicznego[404].

Oceniając zasadność wniosku o umorzenie postępowania organy powinny ponadto rozważyć, czy sytuacja ekonomiczna, rodzinna podatnika rokuje możliwość spłaty zaległości, choćby w ratach i czy koszty prowadzenia postępowania egzekucyjnego w sytuacji majątkowej podatnika nie przewyższą możliwych do uzyskania od niego kwot. Nie służy bowiem interesom państwa podejmowanie prób przymusowego wykonania zobowiązania podatkowego, które generować będą jedynie koszty, bez efektów w postaci odzyskania należności.

[404] Por. wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 26 sierpnia 2010 r., II FSK 689/09, dostępny CBOSA.

Nie budzi także wątpliwości w orzecznictwie, że przy ocenie istnienia przesłanek ważnego interesu podatnika i interesu publicznego należy uwzględnić nie tylko okoliczności powstania zaległości, ale także aktualną w dacie orzekania sytuację podatnika, w tym również jego sytuację rodzinną i ekonomiczną[405]**.**

Organ podatkowy może umorzyć zaległość podatkową z urzędu, jeżeli:

1. zachodzi uzasadnione przypuszczenie, że w postępowaniu egzekucyjnym nie uzyska się kwoty przewyższającej wydatki egzekucyjne,
2. kwota zaległości podatkowej nie przekracza pięciokrotnej wartości kosztów upomnienia w postępowaniu egzekucyjnym,
3. kwota zaległości podatkowej nie została zaspokojona w zakończonym postępowaniu likwidacyjnym lub upadłościowym,
4. podatnik zmarł, nie pozostawiając żadnego majątku lub pozostawił ruchomości niepodlegające egzekucji na podstawie odrębnych przepisów albo pozostawił przedmioty codziennego użytku domowego, których łączna wartość nie przekracza kwoty stanowiącej trzykrotność przeciętnego wynagrodzenia ogłaszanego przez prezesa GUS na podstawie przepisów o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych w poprzednim kwartale i jednocześnie brak jest następców prawnych oraz nie ma możliwości orzeczenia o odpowiedzialności podatkowej osoby trzeciej; w takim przypadku decyzję umarzającą zaległość podatkową pozostawia się w aktach sprawy.

Ordynacja podatkowa dopuszcza również możliwość dokonania przez organ podatkowy **odroczenia terminu płatności i rozłożenia podatku na raty, a także odraczania innych terminów przewidzianych w przepisach prawa podatkowego**[406].

[405] Por. wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 31 października 2012 r., II FSK 510/11, CBOSA.

[406] Art. 48 ustawy i finansach publicznych.

Odroczenie terminu płatności podatku lub rozłożenie na raty możliwe jest, gdy spełnione są 3 warunki:

1. Istnieje zobowiązanie podatkowe.
2. Podatnik złożył organowi podatkowemu stosowny wniosek.
3. Organ podatkowy ustalił, iż podatnik ma ważny interes w odroczeniu terminu płatności bądź rozłożeniu na raty lub też przemawia za tym interes publiczny.

Preferencje tego rodzaju mogą być zastosowane wyłącznie ze względu na ważny interes podatnika lub interes publiczny. Oznacza to, iż organ podatkowy może, ale nie musi skorzystać z przysługującego mu w tym względzie uprawnienia. Oceny istnienia lub nie ważnego interesu podatnika lub interesu publicznego należy dokonywać w oparciu o zobiektywizowane kryteria, zgodne z powszechnie aprobowaną hierarchią wartości, w której wysoką rangę mają życie i zdrowie ludzkie. Ulgi takie są stosowane w celu umożliwienia spłaty należności finansowych. W przeciwieństwie do preferencji, wynikających z ustaw podatkowych, ulgi te nie powodują zmniejszenia należnej kwoty świadczenia podatkowego. Dokonują jedynie przesunięcia na czas późniejszy momentu zapłaty należnego zobowiązania podatkowego.

Ordynacja podatkowa dopuszcza także możliwość **odraczania płatności i rozkładania na raty należności przypadających od płatników lub inkasentów** na podstawie decyzji o odpowiedzialności podatkowej. Decyzja w sprawie odroczenia lub rat wyznacza nowe terminy płatności, tj. dzień, w którym zgodnie z decyzją powinna nastąpić zapłata odroczonego podatku albo poszczególnych rat, na jakie została rozłożona zaległość podatkowa lub podatek. Jeżeli jednak w terminie określonym w decyzji podatnik (płatnik, inkasent) nie dokonał zapłaty odroczonego podatku bądź nie zapłacił którejkolwiek z rat, terminem płatności tej raty lub odroczonego podatku jest termin pierwotny (odsetki są naliczane od ustawowego terminu płatności podatku lub jego raty).

Elementy postępowania podatkowego. Organy podatkowe mają obowiązek działać na podstawie przepisów prawa[407], a postę-

[407] Całość zagadnień związanych z postępowaniem podatkowym reguluje Dział IV Ordynacji podatkowej.

powanie podatkowe powinno być prowadzone w sposób budzący zaufanie do organów podatkowych. Konsekwencją takich zapisów jest obowiązek organów podatkowych w toku postępowania podatkowego do **udzielania informacji i wyjaśnień** o przepisach prawa podatkowego pozostających w związku z przedmiotem tego postępowania. W toku postępowania organy podatkowe podejmują wszelkie niezbędne działania w celu dokładnego wyjaśnienia stanu faktycznego oraz załatwienia sprawy **w postępowaniu podatkowym**. Organy podatkowe obowiązane są zapewnić stronom czynny udział w każdym stadium postępowania, a przed wydaniem decyzji umożliwić im wypowiedzenie się, co do zebranych dowodów i materiałów oraz zgłoszonych żądań. Organy podatkowe powinny wyjaśniać stronom zasadność przesłanek, którymi kierują się przy załatwianiu sprawy, aby w miarę możliwości doprowadzić do wykonania przez strony decyzji bez stosowania środków przymusu. Organy podatkowe powinny działać w sprawie wnikliwie i szybko, posługując się możliwie najprostszymi środkami prowadzącymi do jej załatwienia. Sprawy, które nie wymagają zbierania dowodów, informacji lub wyjaśnień, powinny być załatwiane niezwłocznie.

8.6. Pytania testowe i zagadnienia opisowe



1. Źródłem podatku są:

a) dochód, majątek,
b) dotacje, subwencje,
c) przychody, rozchody,
d) wydatki, potrącenia.

2. Dochodem podatkowym budżetu państwa są wpływy z:

a) karty podatkowej,
b) ryczałtu,
c) podatku obrotowego,
d) opłaty targowej.

3. Podatek CIT zaliczany jest do podatków:

a) przychodowych.
b) majątkowych,
c) dochodowych,
d) od wydatków konsumpcyjnych

4. Przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych:

a) są stosowane do przychodów z działalności rolniczej,
b) nie są stosowane do przychodów z działalności rolniczej,
c) nie są stosowane do przychodów z działalności rolniczej, z wyjątkiem przychodów z działów specjalnych produkcji rolnej.

5. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych, przepisów tej ustawy nie stosuje się do przychodów z tytułu:

a) podziału wspólnego majątku małżonków w wyniku ustania lub ograniczenia małżeńskiej wspólności majątkowej,
b) odsetek od pożyczek,
c) odsetek (dyskonto) od papierów wartościowych.



6. Osoby fizyczne, jeżeli nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miejsca zamieszkania, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów (przychodów) osiąganych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to tzw.:

a) ograniczony obowiązek podatkowy,
b) dodatkowy obowiązek podatkowy,
c) niepełny obowiązek podatkowy.

7. Dochody małoletnich dzieci własnych i przysposobionych, z wyjątkiem dochodów z ich pracy, stypendiów oraz dochodów z przedmiotów oddanych im do swobodnego użytku, podlegające opodatkowaniu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dolicza się do dochodów rodziców, chyba że rodzicom nie przysługuje prawo pobierania pożytków ze źródeł przychodów dzieci. Jeżeli małżonkowie podlegają odrębnemu opodatkowaniu, dochody małoletnich dzieci:

a) dolicza się po połowie do dochodu każdego z małżonków,
b) dolicza się w pełnej wysokości do dochodu każdego z małżonków,
c) nie dolicza się do dochodu każdego z małżonków.

8. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych, o wysokość straty ze źródła przychodów, poniesionej w roku podatkowym, można obniżyć dochód uzyskany z tego źródła w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych, z tym że wysokość obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć:

a) 20% kwoty tej straty,
b) 30% kwoty tej straty,
c) 50% kwoty tej straty.

9. Zastosowanie się do interpretacji:

a) nie może szkodzić wnioskodawcy, jak również w przypadku nieuwzględnienia jej przy rozstrzygnięciu w sprawie podatkowej,
b) zawsze szkodzi wnioskodawcy i oznacza wszczęcie postępowania egzekucyjnego,
c) nie może szkodzić wyłącznie w przypadku nieuwzględnienia jej w rozstrzygnięciu sprawy podatkowej.
d) pozwala rozstrzygnąć odwołanie od decyzji podatkowej w trybie przymusowym.

10. Zobowiązanie podatkowe jest:

a) tożsame z pojęciem obowiązku podatkowego,
b) jest konkretyzacją obowiązku podatkowego poprzez uwzględnienie jego pewnych elementów,
c) jest formą decyzji określającą wysokość zobowiązania podatkowego,
d) formą finansowej rekompensaty za przejęcie nieruchomości w drodze egzekucji administracyjnej.

11. Zobowiązanie podatkowe przedawnia się z upływem:

a) lat 3,
b) lat 5,
c) lat 7,
d) lat 6.

12. Za zobowiązania spółki kapitałowej w organizacji odpowiadają:

a) całym swoim majtkiem radca prawny spółki wraz z notariuszem sporządzającym akt notarialny,
b) rada nadzorcza oraz zarząd spółki,
c) solidarnie spółka i osoby, które działały w jej imieniu,
d) żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa.

13. Umorzenie podatku lub rozłożenie podatku na raty to:

a) typowa ulga uznaniowa zależna od uznania administracji podatkowej,
b) ulgi mające charakter powszechny,
c) ulgi udzielane wyłącznie przez starostę.

14. Podstawową formą opodatkowania jednoosobowej działalności gospodarczej jest:

a) karta podatkowa,
b) opodatkowanie na zasadach ogólnych,
c) opodatkowanie według jednolitej stawki podatku,
d) ryczałt od przychodów ewidencjonowanych.



15. Podstawowym źródłem prawa w materii podatkowej jest:

a) ustawa o należnościach podatkowych,
b) ustawa Ordynacja podatkowa,
c) uchwała Ordynacja podatkowa,
d) ustawa o zobowiązaniach podatkowych.

16. Do podatków pośrednich zalicza się podatek:

a) od spadków i darowizn,
b) od nieruchomości,
c) dochodowy od osób fizycznych,
d) od towarów i usług.

17. Neutralne rozumienie ryzyka oznacza możliwość:

a) tylko ponoszenia strat,
b) osiągnięcia dochodów ponadprzeciętnych,
c) osiągnięcia dochodów niższych niż przeciętnych,
d) zrealizowania dochodu różniącego się od dochodu spodziewanego.

18. Zastosowanie się do interpretacji podatkowej (art. 14 O.p.):

a) nie może szkodzić wnioskodawcy, jak również w przypadku nieuwzględnienia jej przy rozstrzygnięciu w sprawie podatkowej,
b) zawsze szkodzi wnioskodawcy i oznacza wszczęcie postępowania egzekucyjnego,
c) nie może szkodzić wyłącznie w przypadku nieuwzględnienia jej w rozstrzygnięciu sprawy podatkowej.

19. Umarzanie zaległości z tytułu podatków i opłat stanowiących dochody budżetu gminy a pobierane przez urząd skarbowy wymaga:

a) przeprowadzenia postępowania podatkowego,
b) wydania postanowienia przez samorządowy organ podatkowy,
c) wydania decyzji umarzającej przez naczelnika urzędu skarbowego,
d) wszystkie powyższe są prawidłowe.

20. Podatnik korygując deklarację:

a) składa korektę wraz z pisemnym uzasadnieniem korekty,
b) składa wyłącznie skorygowaną deklarację,
c) nie ma prawa dokonywać korekty deklaracji podatkowej.

21. Zobowiązanie podatkowe jest:

a) tożsame z pojęciem obowiązku podatkowego,
b) jest konkretyzacją obowiązku podatkowego poprzez uwzględnienie jego pewnych elementów,
c) jest formą decyzji określającą wysokość zobowiązania podatkowego.

22. Przeniesienie własności lub praw majątkowych w zamian za zaległości podatkowe:

a) następuje na wniosek podatnika,
b) wymaga zgody organu podatkowego,
c) umowa o przeniesienie ma charakter cywilnoprawny,
d) wszystkie powyższe są prawidłowe.

Zagadnienia opisowe

1. Czy ulgi i zwolnienia podatkowe są efektywnym sposobem stymulowania decyzji firm (przedsiębiorców)?

2. Jak oceniasz polski system podatkowy z perspektywy teoretycznych zasad podatkowych?

3. Wskaż kierunki reform i proponowanych zmian w polskim systemie podatkowym z perspektywy przedsiębiorcy.

4. Jak oceniasz pakiet stymulacyjny (podatkowy) z perspektywy zarządzania firmą?



5. Jak pogodzić funkcje podatku? Wydajność fiskalna *versus* funkcja stymulacyjna i redystrybucyjna.



9. Rachunkowość i finanse w zarządzaniu firmą

9.1. Sprawozdania finansowe w firmie w kontekście analizy ekonomiczno-finansowej

Istota 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.



WAŻNE

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 jej otoczeniu we wszystkich sferach działalności, a które mają istotny wpływ na jej funkcjonowanie[408].

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 do podjęcia decyzji związanych z dalszym jego funkcjonowaniem[409].

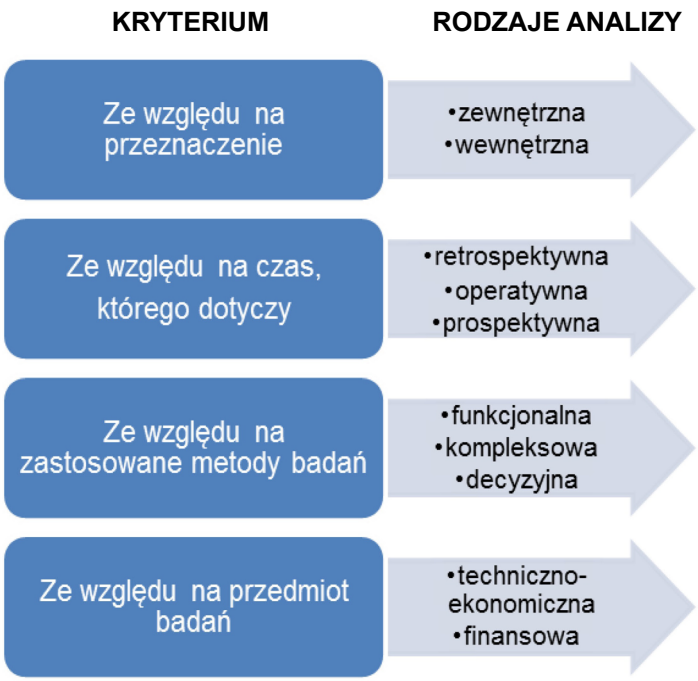
[408] Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa spółk*i, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 29–30.

[409] M. Jerzemowska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, wyd. 3 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 14.

Celem analizy ekonomicznej jest:

1. Wykrycie i podział zjawisk gospodarczych na części składowe.
2. Określenie wewnętrznych i zewnętrznych zależności między wyodrębnionymi elementami.
3. Ustalenie (na podstawie informacji, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo) przewidywanych wyników.
4. Wyprowadzenie wniosków i podjęcie decyzji służących dalszemu zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego rozwojowi[410].

Schemat 38. Kryteria klasyfikacji analizy ekonomiczno-finansowej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 34.

[410] Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza* …, op. cit., s. 30.

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,
- **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.



UWAGA

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.

Metody te wyznaczają jednak tylko **kierunek badań** analitycznych, których kolejność przeprowadzania wyznacza dwa rodzaje metod ogólnych – metodę indukcyjną i dedukcyjną. W **metodzie in-**

dukcyjnej analizę rozpoczyna się w myśl zasady ,,od szczegółu do ogółu", czyli od czynników elementarnych sukcesywnie przechodząc do syntetycznych. Natomiast stosując **metodę dedukcji** należy postępować zupełnie odwrotnie, czyli badania rozpoczyna się od skutków, aby w trakcie analizy poznać ich przyczyny.

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[411]. 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[412].

[411] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, s. 11.

[412] Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity, Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm. (dalej jako ustawa o rachunkowości), art. 45 pkt. 2.

Ponadto w przypadku jednostek podlegających corocznemu badaniu sprawozdanie finansowe zawiera także zestawienie zmian w funduszu własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych[413]**.**

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[414]. Bilans zawiera przedstawione wartościowo informacje o majątku przedsiębiorstwa (są to aktywa) oraz sposobach ich finansowania (pasywa)[415].

Tabela 35. Schemat uproszczonego bilansu

AKTYWA	PASYWA
A. AKTYWA TRWAŁE	A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY
I. Wartości niematerialne i prawne	I. Kapitał (fundusz) podstawowy
II. Rzeczowe aktywa trwałe	II. Kapitał (fundusz) zapasowy
III. Należności długoterminowe	III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny
IV. Inwestycje długoterminowe	IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	V. Zysk (strata) z lat ubiegłych
	VI. Zysk (strata) netto
	VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego

413 Ustawa o rachunkowości, art. 45 pkt 3.
414 E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, s. 71.
415 *Analiza ekonomiczna*…, s. 68.

B. AKTYWA OBROTOWE	B. ZOBOWIAZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA
I. Zapasy	I. Rezerwy na zobowiązania
II. Należności krótkoterminowe	II. Zobowiązania długoterminowe
III. Inwestycje krótkoterminowe	III. Zobowiązania krótkoterminowe
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	IV. Rozliczenia międzyokresowe
C. NALEŻNE WPŁATY NA KAPITAŁ (FUNDUSZ) PODSTAWOWY	
D. UDZIAŁY (AKCJE) WŁASNE	
AKTYWA RAZEM	**PASYWA RAZEM**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity, Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. 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 35 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[416].

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

[416] *Analiza ekonomiczna*…, s. 69–70.

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[417].

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 partnerskie mają kapitał właściciela, w przedsiębiorstwach państwowych nosi nazwę funduszu założycielskiego, a w spółdzielniach jest to fundusz udziałowy[418].



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[419].

417 E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, s. 78–79.
418 *Analiza ekonomiczna*…, s. 72.
419 *Ustawa o rachunkowości*, art. 3 pkt 20.

W zależności od rodzaju zaciągniętego **zobowiązania** można je podzielić na 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 pozostałych 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[420].



WAŻNE[421]

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[421]**.**

[420] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, s. 85–86.
[421] Analiza ekonomiczna…, s. 75, 78.

Tabela 36. Formuły najczęściej wykorzystywanych wskaźników struktury aktywów

WYSZCZEGÓLNIENIE	FORMUŁA
Wskaźnik udziału majątku trwałego	$\frac{majatek\ trwały}{majatek\ całkowity} * 100\%$
Wskaźnik udziału majątku obrotowego	$\frac{majątek\ obrotowy}{majatek\ całkowity} * 100\%$

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 78–79.

UWAGA

Dzięki tym wskaźnikom można określić m.in. możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa, a także jego zdolność do osiągania zysku.

Dla 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 każdy aktyw ma swoje źródło finansowania 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.

$$\textbf{I ZŁOTA ZASADA BILANSOWA} = \frac{\textbf{\textit{Kapitał własny}}}{\textbf{\textit{Aktywa trwałe}}}$$

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.

II ZŁOTA ZASADA BILANSOWA =
Kapitał własny = zobowiązania długoterminowe
Aktywa trwałe

Nazywana 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[422].

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

[422] D. Ostrowska, E. Niedźwiedzka (red.), *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015, s. 103.

przychody przedsiębiorstwa są większe niż poniesione na ich osiągnięcie koszty lub ujemny (strata), gdy koszty przewyższają przychody[423]. Obrazuje on więc efekty działalności przedsiębiorstwa. Ustawa o rachunkowości dopuszcza dwa warianty sporządzania rachunku zysków i strat, tj. wariant kalkulacyjny lub porównawczy.

Tabela 37. Warianty rachunku zysków i strat

WARIANT PORÓWNAWCZY	WARIANT KALKULACYJNY
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 Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity, Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm., załącznik nr 1.

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

[423] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, s. 106.

uproszczony rachunek zysków i strat. Dla nich opracowane są oddzielne schematy rachunków[424].

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),
- kosztów ogólnozakładowych (tych poniesionych na zarządzanie przedsiębiorstwem i umożliwianie jego funkcjonowania jako całości).

Z kolei koszty w wariancie porównawczym przedstawione zostały 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,
- pozostałe koszty rodzajowe.

Inne koszty ujmowane w rachunku zysków i strat nie różnią się w zależności od wyboru wariantu, w jakim jest on sporządzany[425].



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.

[424] Ustawa o rachunkowości, art. 47 pkt. 4.
[425] *Analiza ekonomiczna*…, s. 82–83.

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 nie ujmując tutaj produkcji niesprzedanej. Przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się na ten wariant rachunku zysków i strat tę część produkcji ujmują w bilansie jako zapasy produktów[426].

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 do ujęcia go w tych sprawozdaniach. Bilans przedstawia tylko skutki zaszłych 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 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 zawierają 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[427].

[426] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*… op. cit., s. 108–109.
[427] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*… op. cit. 135.

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 wyłączając tylko te, dotyczące 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)[428]. 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)[429]. Ustawa o rachunkowości przewiduje dwie metody sporządzania rachunku przepływów pieniężnych – bezpośrednią i pośrednią. Przedstawia je tabela 38.

[428] Tamże, s. 132.
[429] Tamże, s. 133–134.

Tabela 38. Metody sporządzania rachunku przepływów pieniężnych

METODA POŚREDNIA	METODA BEZPOŚREDNIA
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej I. Zysk (strata) netto II. Korekty razem III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I-II)	A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej I. Wpływy II. Wydatki III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I-II)
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej I. Wpływy II. Wydatki III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I-II) C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej I. Wpływy II. Wydatki III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I-II) D. Przepływy pieniężne netto, razem (A.III ± B.III ± C.III) 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 Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity, Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm., załącznik nr 1.

2. ANALIZA WSKAŹNIKOWA

Bardzo ważnym elementem analizy finansowej jest analiza wskaźnikowa bazująca na poszczególnych wskaźnikach finansowych[430]**.** 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:

$$\text{WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI} = \frac{\textit{Wynik finansowy}}{\textit{Podstawa odniesienia}}$$

[430] W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*...op. cit., s. 292.

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[431]. Najbardziej ogólny wskaźnik rentowności informujący czy przedsiębiorstwo jest zyskowne, czy nie przedstawia się następująco:

$$\textbf{WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI} = \frac{\textit{Osiągnięty efekt}}{\textit{Poniesiony nakład}}$$

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[432].

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[433].

Zależnie od tego, jaki rodzaj wyniku finansowego zostanie uwzględniony przy obliczaniu wskaźnika rentowności, to 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[434].

[431] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, op. cit., s. 176.
[432] *Analiza ekonomiczna*…, op. cit., s. 281.
[433] Tamże, s. 282.
[434] Tamże, s. 282.

Wskaźnik obliczany z zysku netto przedstawia rentowność uwzględniając wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa (łącznie z obciążeniami państwowymi). Wykorzystując natomiast do obliczeń **zysk brutto** należy pamiętać, że otrzymany wynik nie bierze pod uwagę polityki fiskalnej państwa[435].

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[436].

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:

$$\mathbf{ROS} = \frac{\textit{Zysk netto}}{\textit{Sprzedaż netto}}$$

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 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[437]. Wysoki poziom rentowności sprzedaży świadczy

[435] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*… op. cit., s. 177.
[436] Tamże, s. 177.
[437] A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Problemy i zadania,* Difin, Warszawa 2013, s. 40–41.

o tym, że przedsiębiorstwo nie tylko jest w stanie sfinansować koszty, ale także generuje środki pieniężne na dalszy rozwój firmy.

UWAGA

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[438].

Wskaźniki rentowności sprzedaży są bardzo uniwersalnymi miernikami, gdyż można je obliczać dla różnych przedsiębiorstw bez względu na ich osobowość prawną czy formę własności[439]. 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.[440]

[438] W. Gabrusewicz, Analiza finansowa przedsiębiorstwa… op. cit., s. 300–301.
[439] J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii,* wyd. 3 uaktualnione, PWN, Warszawa 2012, s. 217.
[440] T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011, s. 220.

Wskaźnik rentowności majątku:

$$\text{ROA} = \frac{\textit{Zysk netto}}{\textit{Aktywa ogółem}}$$

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[441].

Wskaźnik rentowności majątku jest istotną częścią analizy rentowności, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu:

- dopasowanie poziomu majątku to 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[442].

Wskaźnik rentowności kapitału własnego:

$$\text{ROE} = \frac{\textit{Zysk netto}}{\textit{Kapitał własny}}$$ [443]

[441] A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*… op. cit., s. 36.
[442] W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*…, op. cit., s. 311.
[443] T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie*…, 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[444]. Należy jednak spojrzeć szerzej, gdyż na wartość tego wskaźnika składają się poszczególne czynniki kształtujące poziomy licznika i mianownika oraz wzajemne relacje miedzy tymi czynnikami.

Analizując zachodzące w czasie zmiany wskaźnika ROE trzeba zatem wziąć pod uwagę zależności pomiędzy:

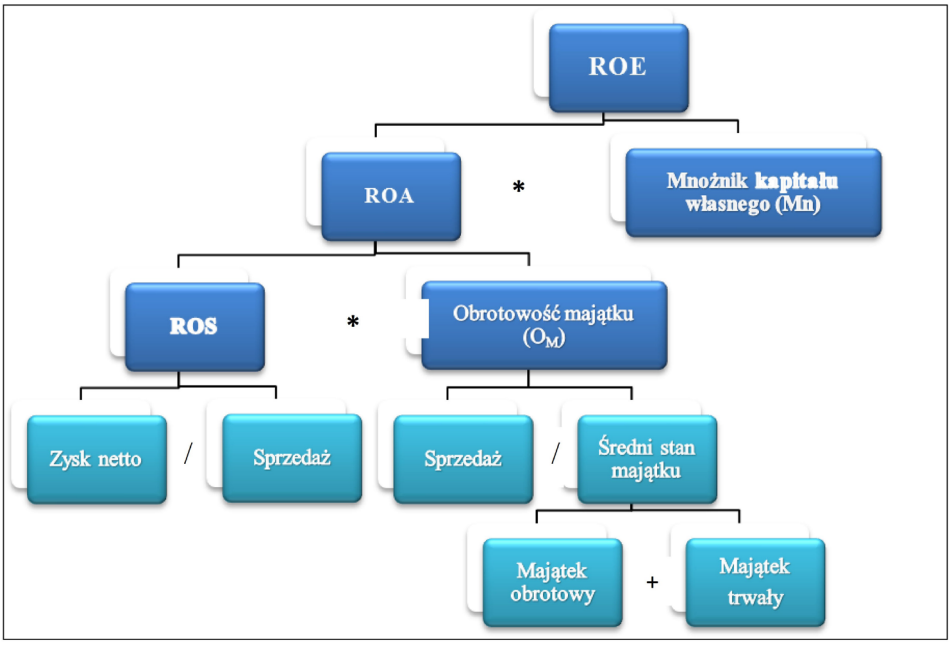
- przychodami ze sprzedaży,
- majątkiem całkowitym,
- kapitałem własnym,
- zyskiem netto.

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[445].

Model Du Ponta. 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 Du Ponta[446].

444 E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, op. cit., s. 221.
445 W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*…, op. cit., s. 318–319.
446 T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie*…, op. cit., s. 238.

Schemat 39. Model Du Ponta.



Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 131–132.

WAŻNE

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 (tak jak zostało to przedstawione w podrozdziale dotyczącym tego wskaźnika) 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 w mniejszym stopniu kapitały własne finansują majątek przedsiębiorstwa, a gdy mnożnik ten maleje to oznacza, że udział kapitału własnego w finansowaniu majątku rośnie[447].

Schemat przedstawiony powyżej można przedstawić także za pomocą następującego równania:

$$\frac{\textit{zysk netto}}{\textit{kapitał własny}} = \frac{\textit{zysk netto}}{\textit{sprzedaż}} * \frac{\textit{sprzedaż}}{\textit{aktywa ogółem}} * \frac{\textit{aktywa ogółem}}{\textit{kapitał własny}}$$

WAŻNE

Zatem: 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 Du Ponta, ustalić od czego zależą zawarte w równaniu wskaźniki rentowności sprzedaży i rotacji majątku. Dzięki takiemu rozbiciu poszczególnych wskaźników możliwe jest odkrycie czynników je kształtujących[448].

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

[447] W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*…, op. cit., s. 320.
[448] W. Gabrusewicz, Analiza finansowa przedsiębiorstwa…, op. cit., s. 320.

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[449].

Statyczne metody oceny płynności

Metody statyczne opierają się przede wszystkim na ujęciu majątkowym i majątkowo-kapitałowym płynności. Do jej oceny służą dane z tego momentu, dla którego wyznaczany jest poziom płynności, czyli bieżącymi lub przeszłymi[450].

Wśród wskaźników statycznych można wyróżnić trzy podstawowe:

- wskaźnik płynności bieżącej (III stopnia),
- wskaźnik płynności szybkiej (II stopnia),
- wskaźnik płynności natychmiastowej (I stopnia).[451]

Wskaźnik płynności bieżącej jest najbardziej rozpowszechniony i najprostszy w konstrukcji.

Przedstawić go można następująco:

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI BIEŻĄCEJ} = \frac{\textit{Aktywa obrotowe}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Umożliwia on **ocenę zdolności przedsiębiorstwa do terminowej spłaty jego zobowiązań bieżących**. Przyjmuje się, że płynność bieżąca jest zachowana już, 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 około 2,0.

Warto też zaznaczyć, że kształtowanie się tego wskaźnika znacznie powyżej 1 także nie jest korzystne dla przedsiębiorstwa, ponieważ

[449] J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami*…., op. cit., s. 223.
[450] G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, wyd. 2 zmienione, PWN, Warszawa 2013, s. 56.
[451] T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie*…, op. cit., s. 61.

świadczy o nadmiernym zamrożeniu kapitałów w aktywach obrotowych jednostki, co przejawia się niższą rentownością kapitałów[452]. Dla zachowania optymalnej płynności bieżącej poziom tego wskaźnika powinien się zatem bezwarunkowo mieścić w powyższych ramach.

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI SZYBKIEJ} = \frac{\textit{Aktywa obrotowe – Zapasy}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Wskaźnik ten sprawdza zdolność jednostki gospodarczej do regulowania jej zobowiązań bieżących bez uwzględnienia zapasów, będących najczęściej najtrudniejszym do upłynnienia składnikiem majątku obrotowego[453]. Konieczność szybkiego zbycia zapasów jest często niemożliwa 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[454].

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI NATYCHMIASTOWEJ} = \frac{\textit{Inwestycje krótkoterminowe}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

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 płynne z nich są gotówka i pieniądze zgromadzone na rachunku. Odnosząc je do zobowiązań krótkoterminowych powstaje kolejny wskaźnik nazywany wskaźnikiem płynności gotówkowej, zapisywany za pomocą następującej relacji:

[452] W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 78–79.
[453] G. Michalski, *Płynność finansowa*…, s. 62.
[454] J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami*…, s. 212.

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI GOTÓWKOWEJ} = \frac{\textit{Środki pieniężne}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

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[455]. Trudno też jest określić jego wartości wzorcowe, ponieważ wg 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[456].

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.

Wyróżniamy zatem:
- cykl zapasów,
- cykl należności,
- cykl zobowiązań bieżących[457].

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:

$$\textbf{CYKL ZAPASÓW} = \frac{\textit{średni stan zapasów}}{\textit{przychody ze sprzedaży}} * \textbf{365}$$

[455] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, op. cit., s. 238–239.
[456] W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty*…, op. cit., s. 81.
[457] W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*…, op. cit., s. 357.

Niski poziom tego wskaźnika (lub z tendencją malejącą) świadczy o szybkim obrocie zapasami, a wraz ze wzrostem jego wartości tempo rotacji zapasów maleje[458].

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:

$$\textbf{CYKL NALWŻNOŚCi} = \frac{\textit{średni stan należności bierzących}}{\textit{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

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[459]. 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:

$$\textbf{CYKL ZOBOWIĄZAŃ BIEŻĄCYCH} = \frac{\textit{średni stan zobowiązań krótkoterminowych}}{\textit{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

W tym przypadku trudno jest ustalić pożądaną wartość tego wskaźnika. Co prawda dłuższy czas na spłatę wydaje się korzystniej-

[458] A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*…, op. cit., s. 50.
[459] W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty*…, op. cit., s. 88.

szy 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[460].

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:

CYKL ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH	=	cykl zapasów	+	cykl należności	-	cykl 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.

[460] W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*…, op. cit., s. 356–357.

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[461].

9.3. Dynamiczne metody oceny płynności finansowej

Omówione wyżej statyczne metody płynności odnosiły się bezpośrednio do konkretnego momentu działalności przedsiębiorstwa, podczas gdy **płynność przedsiębiorstwa jest przecież zmienna**, dlatego też do jej oceny wykorzystywane są także dynamiczne metody oceny płynności. Opierają się one na wszystkich **strumieniach przedsiębiorstwa**, czyli na **rachunku przepływów pieniężnych**[462].

Ogólnie wskaźniki te można podzielić na dwie grupy:

a) wskaźniki wydajności gotówkowej,
b) wskaźniki wystarczalności gotówki[463].

Wskaźniki wydajności gotówkowej przedstawiają relację strumieni pieniężnych z działalności operacyjnej do osiągniętych przez przedsiębiorstwo przychodów ze sprzedaży, zysku lub posiadanych aktywów.

Wyróżniamy zatem:

- wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży,
- wskaźnik wydajności gotówkowej zysku,
- wskaźnik wydajności gotówkowej majątku.

[461] Tamże, s. 357–358.
[462] W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza i diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,* Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 63.
[463] T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie*…, s. 57.

WAŻNE

Każdy z tych wskaźników informuje, jaka kwota środków pieniężnych z działalności operacyjnej przypada na jednostkę podstawy odniesienia[45].

Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży oblicza się w następujący sposób:

$$\text{WSKAŹNIK WYDAJNOŚCI GOTÓWKOWEJ SPRZEDAŻY} = \frac{\text{Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Przychody ze sprzedaży (netto)}}$$

Jego wynik mówi, jaką **kwotę z działalności operacyjnej uzyskano z jednostki przychodów ze sprzedaży**. Drugi z wymienionych wskaźników – wskaźnik wydajności gotówkowej zysku szacuje się za pomocą wzoru:

$$\text{WSKAŹNIK WYDAJNOŚCI GOTÓWKOWEJ ZYSKU} = \frac{\text{Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Zysk}}$$

Zysk brany pod uwagę w jego obliczeniach to najczęściej zysk netto lub ze sprzedaży. Wskaźnik ten informuje o tym, **ile groszy z działalności operacyjnej przypada na jedną złotówkę przyjętego zysku**. Natomiast wskaźnik wydajności gotówkowej majątku można jeszcze dodatkowo rozróżniać w zależności od przyjętej w obliczeniach grupy aktywów, jednak jego ogólna postać jest następująca:

464 W. Gabrusewicz (red.), Audyt sprawozdań finansowych. Teoria i praktyka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 142.

$$\text{WSKAŹNIK WYDAJNOŚCI GOTÓWKOWEJ MAJĄTKU} = \frac{\text{Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Księgowa wartość majątku}}$$

W mianowniku uwzględnia się **księgową wartość majątku trwałego, obrotowego lub majątku ogółem**. Najczęściej obliczane są wszystkie trzy warianty tego wskaźnika. Przekazują one informację, jaką kwotę pieniędzy z działalności operacyjnej osiągnęło przedsiębiorstwo z jednej jednostki środków zaangażowanych w analizowany składnik majątku[465]. Przyjmuje się, że im wyższy jest poziom wskaźników wydajności gotówkowej, tym płynność przedsiębiorstwa jest lepsza a ryzyko jej utraty maleje. W związku z tym **przedsiębiorstwo zawsze powinno dążyć do wzrostu ich wartości w czasie.** Dla rzetelnej oceny tej płynności wykorzystuje się więc dane z kilku okresów sprawozdawczych, a uzyskane wartości wskaźników odnosi się do ich poprzedniego poziomu oraz do średniej danej branży, w której działa jednostka lub do lokalnego rynku[466].

Wskaźniki wystarczalności gotówkowej stanowią drugą grupę wskaźników, wykorzystywanych w obliczaniu płynności finansowej metodami dynamicznymi. Są one relacją przepływów pieniężnych powstałych z działalności operacyjnej do kapitałów przedsiębiorstwa lub konkretnych rodzajów wydatków w nim ponoszonych. Wskaźniki te informują, w jakim stopniu badana jednostka gospodarcza za pomocą gotówki z działalności operacyjnej jest w stanie sfinansować wydatki i spłacić swoje zobowiązania.

[465] W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe*…, s. 81–82.
[466] *Audyt sprawozdań*…, s. 142–143.

WAŻNE

W tej grupie wyróżnia się wskaźnik ogólnej wystarczalności gotówkowej, nazywany też wskaźnikiem ogólnej wystarczalności środków pieniężnych oraz wskaźnik pieniężnej płynności finansowej[467].

Najważniejszym, a przez to najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem wystarczalności gotówkowej, jest wskaźnik ogólnej wystarczalności gotówki.

$$\text{WSKAŹNIK OGÓLNEJ WYSTARCZALNOŚCI GOTÓWKI} = \frac{\text{Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej}}{\text{Spłata zadłużenia} + \text{Wypłata dywidend} + \text{Wydatki inwestycyjne}}$$

Jest to wskaźnik bardzo syntetyczny, ponieważ w mianowniku uwzględnia wydatki ogółem ponoszone na różne potrzeby i cele przedsiębiorstwa. Wykazuje on zdolność przedsiębiorstwa do spłaty zadłużenia długoterminowego, tj. kredytów, pożyczek, wykupu dłużnych papierów wartościowych, wydatków związanych z leasingiem finansowym oraz związanymi z tym odsetkami, a także wypłaty dywidend i wydatków inwestycyjnych poniesionych w ramach zakupu aktywów trwałych łącznie z wartościami niematerialnymi i prawnymi ze środków uzyskanych z działalności operacyjnej.

Na podstawie ogólnego wskaźnika wystarczalności gotówkowej można obliczyć wskaźniki bardziej szczegółowe, służące do **oceny zdolności sfinansowania konkretnego rodzaju wydatków przedsiębiorstwa**.

[467] Tamże, str. 143.

Są to:

- **wskaźnik pokrycia zadłużenia,**

$$\text{WSKAŹNIK POKRYCIA ZADŁUŻENIA} = \frac{\text{Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Spłata zadłużenia}}$$

- **wskaźnik pokrycia wypłaty dywidend,**

$$\text{WSKAŹNIK POKRYCIA WYPŁATY DYWIDEND} = \frac{\text{Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Wypłata dywidend}}$$

- **wskaźnik pokrycia wydatków inwestycyjnych**

$$\text{WSKAŹNIK POKRYCIA WYDATKÓW INWESTYCYJNYCH} = \frac{\text{Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Wydatki inwestycyjne}}$$

Powyższe **wskaźniki analityczne** określają, w jakiej części wydatki ponoszone na sfinansowanie działalności finansowej i inwestycyjnej przedsiębiorstwa **pochodzą z jego działalności podstawowej**[468].

Drugim wymienionym w grupie **wskaźników wystarczalności gotówkowej** jest wskaźnik **pieniężnej płynności finansowej**, przedstawiony za pomocą następującego wzoru:

$$\text{WSKAŹNIK PIENIĘŻNEJ PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ} = \frac{\text{Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Informuje on o tym, jaką część swoich zobowiązań bieżących przedsiębiorstwo jest w stanie pokryć ze środków pieniężnych uzyskanych z działalności operacyjnej[469]. Im większa wartość wskaźni-

[468] *Analiza ekonomiczna*…, op. cit., s. 156–158.
[469] E. Nowak, *Analiza sprawozdań*…, op. cit., s. 158–159.

ków wystarczalności gotówkowej, tym świadczy to o wyższej płynności finansowej przedsiębiorstwa, czyli lepszej sytuacji finansowej badanej jednostki gospodarczej[470].

9.4. Zasady ewidencji na kontach księgowych – pojęcie kosztów, klasyfikacja i ewidencja

Do ksiąg rachunkowych jednostki gospodarczej, obejmujących dany okres sprawozdawczy, należy wprowadzić, w postaci poprawnego zapisu księgowego, każde zdarzenie, które w tym okresie nastąpiło. Ewidencja zdarzeń wymaga stosowania m.in. zasad rachunkowości firmy opisanych w zakładowym planie kont. **Zakładowy plan kont** zawiera wykaz używanych w księgowości jednostki kont, przyjęte zasady klasyfikacji zdarzeń zgodnie, z którymi dokonuje się księgowań na kontach syntetycznych i analitycznych.

Księga główna to zbiór kont syntetycznych (z zakładowego planu kont), w której obowiązuje ewidencja księgowa zgodnie z zasadą podwójnego zapisu, polegającą na tym, że każda operacja gospodarcza musi być zaksięgowana na dwóch kontach równocześnie, tzn. po stronie Wn i Ma, w tej samej kwocie i na podstawie tego samego dokumentu księgowego.

Na konta **księgi głównej** wprowadza się pod datą otwarcia ksiąg rachunkowych salda początkowe aktywów i pasywów, a następnie dokonuje w ciągu kolejnych miesięcy zapisów księgowych na odpowiednich kontach.

Nawiązując do treści artykułu 15 Ustawy o rachunkowości, na kontach księgi głównej dokonuje się zapisu, zarejestrowanych uprzednio lub równocześnie w dzienniku, zdarzeń systematycznie i w porządku chronologicznym.

Konta ksiąg pomocniczych to inaczej konta analityczne, funkcjonujące zgodnie z zasadą zapisu powtarzanego, która polega na powtórzeniu zapisu dokonanego na koncie księgi głównej, po tej samej stronie, w tym samym czasie i w tej samej wysokości:

[470] W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza i diagnozowanie*…, op. cit., s. 67.

- zapisy kont ksiąg pomocniczych są uszczegółowieniem i dopełnieniem odpowiadających im zapisów kont księgi głównej;
- treści należy wprowadzać systematycznie, jako wyodrębniony system ksiąg, kartotek (zbiorów kont) lub (obecnie najczęściej) w formie komputerowych zbiorów danych;
- zapisy kont ksiąg pomocniczych muszą być uzgodnione z saldami i zapisami na kontach księgi głównej;
- na kontach ksiąg pomocniczych można stosować w okresie sprawozdawczym obok lub zamiast jednostek pieniężnych jednostki naturalne, ale na koniec tego okresu należy sporządzić zestawienie zapisów dokonanych na kontach ksiąg pomocniczych zarówno w jednostkach naturalnych, jak i ustalić ich wartość.

Konta ksiąg pomocniczych prowadzi się w szczególności dla:

- środków trwałych, środków trwałych w budowie, wartości niematerialnych i prawnych oraz dokonywanych od nich odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych;
- rozrachunków z kontrahentami;
- rozrachunków z pracownikami, jako imienną ewidencję wynagrodzeń zapewniającą uzyskanie informacji (np. na potrzeby ZUS) z całego okresu zatrudnienia pracownika;
- operacji sprzedaży (kolejno numerowane faktury własne i inne dowody, z zachowaniem szczegółowości niezbędnej do celów podatkowych);
- operacji zakupu (faktury obce i inne dowody księgowe, ze szczegółowością niezbędną do wyceny aktywów oraz do celów podatkowych);
- kosztów i istotnych dla jednostki składników aktywów;
- ewidencji związanej z operacjami gotówkowymi – w przypadku prowadzenia konta „kasa”.



WAŻNE

Koszty, to wyrażone w pieniądzu celowe zużycie środków trwałych, materiałów, paliwa, energii, usług, czasu pracy pracowników oraz niektóre wydatki nieodzwierciedlające zużycia czynników produkcji, poniesione w związku z normalną działalnością przedsiębiorstwa w pewnym okresie, których rezultatem są użyteczne produkty i (lub) usługi.

Do kosztów niewyrażających zużycia czynników produkcji zalicza się np.: ubezpieczenia społeczne pracowników, ubezpieczenia majątku rzeczowego, odsetki od kredytów bankowych.

Rodzaje kosztów:

1. **amortyzacja**, czyli koszty zużycia środków trwałych, a także wartości niematerialnych i prawnych. Zmniejszenie wartości dobra następuje w wyniku używania (i zużywania się) dobra oraz jego starzenie się,
2. **zużycie materiałów i energii**, to znaczy koszty zużycia podstawowych materiałów i surowców oraz materiałów biurowych, części zapasowych, opakowań, energii elektrycznej i cieplnej, gazu, wody ciepłej i zimnej, i energii w innej postaci,
3. **usługi obce**, czyli koszty usług świadczonych przez dostawców zewnętrznych. Są to m.in. usługi: transportowe, sprzętowe, remontów, składowania, konserwacji, telekomunikacyjne, pocztowe, najem dzierżawa, obsługa bankowa, informatyczne,
4. **podatki i opłaty**. Są to koszty obciążające jednostkę (podatki i opłaty) o charakterze publicznoprawnym, na przykład: opłaty skarbowe, podatek od nieruchomości,
5. **wynagrodzenia**, czyli ogół pieniężnych i niepieniężnych (w naturze) wynagrodzeń za pracę, przy czym nie ma znaczenia charakter stosunku pracy.

Ewidencja kosztów:

Zespoły kont jako segmenty budowy planu kont:
Zespół „0" – aktywa trwałe
Zespół „1" – środki pieniężne, rachunki bankowe oraz inne krótkoterminowe aktywa finansowe
Zespół „2" – rozrachunki i roszczenia
Zespół „3" – materiały i towary
Zespół „4" – koszty wg rodzajów i ich rozliczenia
Zespół „5" – koszty wg typów działalności i ich rozliczenia
Zespół „6" – produkty i rozliczenia międzyokresowe
Zespół „7" – przychody i koszty związane z ich osiągnięciem
Zespół „8" – kapitały (fundusze) rezerwy i wynik finansowy.

Koszty w układzie rodzajowym:

Konto 401 „Zużycie materiałów i energii" – ewidencjonuje się na nim zużycie:

- Materiałów podstawowych – surowców, materiałów, półfabrykatów i wyrobów obcej produkcji, służących do uzupełniania wyrobów własnej produkcji.
- Materiałów pomocniczych zużywanych przy wytwarzaniu wyrobów i usług oraz na cele utrzymania ruchu (oleje, smary, itp.).
- Opakowań bezpośrednich stanowiących nieodłączną część produkowanych wyrobów oraz opakowań wysyłkowych.
- Materiałów budowlanych, technicznych oraz części zapasowych.
- Materiałów gospodarczych, biurowych, reklamowych, itp.
- Paliw płynnych, stałych i gazowych.
- Obcej energii elektrycznej, cieplnej, wody, chłodu, sprężonego powietrza itp., na potrzeby technologiczne, energetyczne i gospodarcze działalności operacyjnej.

Konto 402 „Usługi obce":

- Koszty usług i robót wykonywanych przez obce jednostki na powierzonych im elementach produkcji.
- Usługi transportowe towarów i osób – związane z zakupem materiałów i towarów, ze sprzedażą produktów, materiałów i towarów (do kosztów usług transportowych zalicza się w szczególności opłaty podstawowe i dodatkowe za przewozy ładunków dokonywane obcym transportem kolejowym, samochodowym, wodnym

morskim i śródlądowym, lotniczym, itd., opłaty za usługi z tytułu spedycji, czynności ładunkowych i składowania).
- Wykonywanie remontów i konserwacji własnych i obcych środków trwałych.
- Czynsze i najem nieruchomości (lokali mieszkalnych i nieruchomości).
- Usługi łącznościowe (pocztowe, telefoniczne, telefaksów, itp.), usługi informatyczne, projektowe i konstrukcyjne, usługi przemysłowe i budowlane, wynajem sprzętu, np. budowlanego.
- Usługi wydawnicze, poligraficzne, reklamowe.
- Badania, ekspertyzy, usługi biurowe (kopiowanie, tłumaczenie, prowadzenie rachunkowości), dozór mienia, pośrednictwo.

Konto 403 „Podatki i opłaty":
- Podatki obciążające koszty działalności, np. od środków transportowych, od nieruchomości, gruntowy, naliczony podatek VAT niepodlegający potrąceniu z podatku należnego lub zwrotowi (oprócz podatku VAT dotyczącego zakupu środków trwałych lub środków trwałych w budowie).
- Opłaty na rzecz organów administracji centralnej i terenowej (w tym opłaty skarbowe) – niezwiązane z zakupem środków trwałych.
- Opłaty notarialne i sądowe (niezwiązane z dochodzeniem roszczeń i zakupem środków trwałych), opłaty za korzystanie ze środowiska.

Konto 409 „Pozostałe koszty":
- Służy do ewidencji wszystkich pozostałych kosztów, innych aniżeli ujmowane na dotychczas omówionych kontach kosztów w układzie rodzajowym.
- Innych przewidzianych przepisami kosztów podróży służbowych, w tym kosztów świadczeń na rzecz cudzoziemców.
- Koszty ryczałtów za noclegi i za wynajęcie kwater prywatnych dla pracowników czasowo przeniesionych oraz kosztów w celu odwiedzenia rodziny, przysługujących pracownikom czasowo przeniesionym.
- Ubezpieczenia majątkowe i wypłaty pieniężne na rzecz osób fizycznych niezaliczane do wynagrodzeń (np. ekwiwalenty za zużycie własnych narzędzi).

Koszty w układzie funkcjonalnym:

Koszty wg miejsc ich powstawania:

- Taki podział ma na celu zwiększenie odpowiedzialności za wysokość ponoszonych kosztów oraz usprawnienie planowania i kontroli kosztów.
- Według miejsc powstawania mogą być dzielone koszty każdego typu działalności.

Koszty wg miejsc ich powstawania:

Koszty produkcji (koszty wydziałów podstawowych, koszty wydziałów pomocniczych), koszty zarządu, koszty zakupu, koszty sprzedaży.

W ramach działalności podstawowej – mogą być wyodrębnione koszty poszczególnych wydziałów produkcji podstawowej, punktów sprzedaży detalicznej, hurtowni, itp. W ramach działalności pomocniczej – mogą być wyodrębnione koszty poszczególnych wydziałów produkcji pomocniczej oraz placówek działalności bytowej (np. dom mieszkalny, hotel robotniczy, stołówka, bufet). W ramach kosztów zarządu odrębnymi miejscami powstawania kosztów mogą być poszczególne komórki zarządu, poszczególne magazyny, zakładowy ośrodek przetwarzania danych, laboratoria zakładowe, itp.

Koszty działalności właściwej:

Mogą występować pod różnymi nazwami, zależnymi od charakteru działalności jednostki gospodarczej W ramach działalności podstawowej koszty działalności właściwej są określane jako:

- W jednostkach wytwórczych – produkcja podstawowa z dalszym podziałem zależnym od branży na przemysłową, usługową, budowlano-montażową, roślinną, zwierzęcą, itd.
- W jednostkach handlowych – koszty handlowe, które w zależności od szczebla obrotu towarowego są nazywane kosztami hurtu, detalu, itp.



WAŻNE

Wariant kalkulacyjny rachunku zysków i strat stosują przedsiębiorstwa, które prowadzą ewidencję kosztów działalności operacyjnej tylko w układzie funkcjonalnym lub prowadzą ewidencję kosztów równolegle w wariancie rodzajowym i funkcjonalnym, a w polityce rachunkowości wybrały wariant kalkulacyjny ustalania wyniku.

9.5. Księgowa i podatkowa amortyzacja w firmie na przykładzie środków trwałych

Amortyzacja to rozłożenie w czasie obciążeń finansowych, związanych z wprowadzeniem do przedsiębiorstwa określonych składników majątku oraz z ich eksploatacją podczas okresu ich faktycznego użytkowania.



WAŻNE

Jest pieniężnym wyrazem zużycia majątku trwałego, wliczanym do kosztów działalności przedsiębiorstwa.

Wraz z upływem czasu wartość środków trwałych, bez względu na ich rodzaj i spełniane przezeń funkcje, ulega zmniejszeniu. Stopniowe zmniejszanie się ich wartości jest bezpośrednim wynikiem zarówno zużycia fizycznego, jak i ekonomicznego, jakiemu ulegają. Dlatego **ważne jest uwzględnienie w ewidencji księgowej środków trwałych ich**

zużycia (umorzenia), jako korekty utraconej wartości początkowej. W tym celu dokonywane są odpisy amortyzacyjne (odpisy umorzeniowe), korygujące wartość początkową (brutto) środków trwałych do wartości netto. Jednocześnie odpisy amortyzacyjne, stanowiące równowartość zużycia, wliczane są do kosztów bieżącej działalności[471].

Amortyzacja to dokonywanie odpowiednich operacji ewidencyjno-kalkulacyjnych, wyrażających stopniowe zmniejszanie się wartości środków trwałych i stopniowe przenoszenie tej wartości na wytworzone za pomocą tych środków produkty[472]. Ponadto dokonywane odpisy amortyzacyjne pozwalają na gromadzenie środków finansowych niezbędnych do późniejszego odtwarzania zużywających się zasobów trwałych.

System amortyzacji bilansowej regulowany jest przez Ustawę o rachunkowości. W tym systemie chodzi o ustalenie realnych kosztów zużycia środków trwałych, a więc ich wpływu na koszty wytworzenia produkowanych wyrobów i usług oraz na wartość bilansową środków trwałych[473]. Zgodnie z prawem bilansowym ma na celu prezentację prawdziwego i rzetelnego obrazu zasobów majątkowych podmiotu gospodarczego oraz kosztów ponoszonych w trakcie jego działalności gospodarczej.

Ustawa o rachunkowości wprowadziła pewne główne zasady dotyczące amortyzowania środków trwałych, zgodnie z którymi:

- odpisów amortyzacyjnych (umorzeniowych) od środka trwałego dokonuje się drogą systematycznego, planowego, rozłożenia jego wartości początkowej na ustalony okres amortyzacji,
- rozpoczęcie amortyzacji następuje nie wcześniej niż po przyjęciu środka trwałego do używania,
- zakończenie amortyzacji następuje z chwilą zrównania wartości odpisów amortyzacyjnych z wartością początkową środka trwałego lub przeznaczenia go do likwidacji, sprzedaży lub stwierdzenia

[471] K. Czubakowska (red.), *Rachunkowość w biznesie*, PWE, Warszawa 2006; J. Matuszkiewicz, P. Matuszkiewicz, *Rachunkowość od podstaw*, Finans - Serwis, Warszawa 2000, s. 224–225.

[472] T. Martyniuk, *Rachunek amortyzacji środków trwałych w przedsiębiorstwie*, Oddk, Gdańsk, 2008, s. 45.

[473] J. Matuszkiewicz, P. Matuszkiewicz, *Rachunkowość od podstaw*…, op. cit., s. 225.

niedoboru z ewentualnym uwzględnieniem przewidywanej przy likwidacji ceny sprzedaży netto pozostałości środka trwałego[474].



UWAGA

Jednostka jest zobowiązana do okresowego aktualizowania przyjętych okresów i stawek amortyzacji. Nie zmieniamy zaś raz przyjętej metody amortyzacji.

Skutkiem tej weryfikacji może być korekta wielkości odpisów amortyzacyjnych w następnych latach obrotowych. Ustawa nie precyzuje częstotliwości dokonywania odpisów amortyzacyjnych w ciągu roku obrotowego, wiąże ją natomiast z przyjętym przez jednostkę podstawowym okresem sprawozdawczym, którym może być miesiąc, kwartał lub rok.

Bilansowo odpisów amortyzacyjnych dokonuje się od wszystkich przyjętych do używania środków trwałych, w tym także tych, które eksploatowane są poza jednostką na podstawie umów najmu, dzierżawy, leasingu, jeśli z tych umów wynika, że obiekt zaliczany jest do majątku korzystającego. Odpisów dokonuje się także od: budynków i budowli wybudowanych na cudzym gruncie oraz inwestycji w obcych środkach trwałych.

[474] Art. 32 ust. 1 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2019 r., poz. 351).



UWAGA

Dla celów bilansowych nie amortyzuje się gruntów, z wyjątkiem gruntów służących wydobyciu kopalin metodą odkrywkową oraz gruntów, stanowiących wyrobiska lub wysypiska.

Amortyzacji nie podlegają także środki trwałe w pełni umorzone oraz środki obce używane na podstawie umów najmu, dzierżawy i innych, z których treści wynika prawo do dokonywania odpisów przez „finansującego".

Podstawę dokonywania **odpisów amortyzacyjnych stanowi aktualny plan amortyzacji**, który jednostki opracowują samodzielnie. Występujące w nim dane należy umieścić w księgach rachunkowych. Warto również sporządzić tabelę amortyzacyjną, obejmującą kwoty rocznych lub miesięcznych stawek amortyzacji dla poszczególnych obiektów, co ułatwia ewidencję i rozliczanie amortyzacji. W celu sporządzenia **rzetelnego planu amortyzacji** konieczne jest ustalenie indywidualnie dla każdego **nowo nabywanego środka trwałego**:

- jego wartości początkowej,
- przewidywanego okresu przydatności ekonomicznej,
- metody amortyzacji,
- stawki amortyzacji.

Metody amortyzacji określają sposób, w jaki należy wyliczać i dokonywać odpisów amortyzacyjnych. Biorąc pod uwagę różną możliwość rozkładania wartości zużycia w czasie dzieli się je na:

- metodę amortyzacji równomiernej (liniową),
- metodę amortyzacji nierównomiernej.

WAŻNE

Metoda amortyzacji równomiernej – liniowa jest oparta na założeniu, że użyteczność środka trwałego zmniejsza się w takim samym stopniu w każdym kolejnym okresie użytkowania, czyli środek trwały zużywa się jednakowo przez cały okres jego gospodarczej przydatności.

Odpisów amortyzacyjnych dokonuje się w równych ratach od stałej podstawy do momentu całkowitego zamortyzowania środka trwałego. Oznacza to, że koszty działalności jednostki gospodarczej przez cały okres użytkowania obiektu obciążane są stałą wartością, określającą zużycie eksploatowanych składników majątku trwałego[475].

Przy stosowaniu metody amortyzacji liniowej roczną stopę amortyzacyjną, która określa w procentach roczne zmniejszenie wartości początkowej danego składnika majątku trwałego wylicza się z wzoru:

$$\alpha = \frac{100}{t}$$

gdzie:
α – stawka amortyzacyjna,
t – przewidywany okres ekonomicznej użyteczności środka trwałego w latach.

W celu obliczenia **kwoty odpisu rocznego** należy przyjętą stawkę (stopę) procentową pomnożyć przez wartość początkową środka trwałego zgodnie z wzorem:

[475] T. Martyniuk, *Rachunek amortyzacji środków trwałych w przedsiębiorstwie*…, op. cit., s. 57.

$$Ar = \frac{Wp * \alpha}{100}$$

gdzie:
Ar – amortyzacja roczna,
Wp – wartość początkowa,
α – stawka amortyzacyjna,

Ustalenie miesięcznej kwoty amortyzacji wymaga podzielenia kwoty odpisu rocznego przez 12.

Roczną kwotę amortyzacji można obliczyć także w następujący sposób:

$$A_r = \frac{Wp}{t}$$

gdzie:
Ar – roczna kwota amortyzacji,
Wp – wartość początkowa środka trwałego,
t – przewidywany okres użytkowania w latach.

Pomimo, że jest to metoda łatwa do stosowania, jej główną wadą jest to, że wielkość odpisów amortyzacyjnych nie jest dostosowana do zmieniającej się wydajności środków trwałych w poszczególnych latach[476].

Inną, w stosunku do liniowej, grupę metod amortyzacji stanowią metody amortyzacji nierównomiernej, w których zużycie środka trwałego kształtuje się różnie w kolejnych okresach jego używania. Wyróżniamy tu metodę:

- degresywną,
- progresywną,
- naturalną.

W przypadku degresywnej metody dokonywania odpisów amortyzacyjnych przyjmuje się założenie, że przydatność środka trwałego w miarę upływu lat stopniowo maleje, a jednocześnie ro-

[476] T. Martyniuk, *Rachunek amortyzacji środków trwałych w przedsiębiorstwie…,* op.cit., s.59.

sną koszty jego użytkowania (wyższe koszty remontów, częstsze przestoje)[477].

Z roku na rok maleją także wartości odpisów amortyzacyjnych z tytułu zużycia. Raty odpisów amortyzacyjnych mogą zmniejszać się wraz z upływem czasu w różny sposób. Z tego względu wyróżnić można następujące odmiany amortyzacji degresywnej: klasyczną metodę amortyzacji degresywnej, nazywaną metodą malejącego salda oraz metodę sumy cyfr rocznych (SOYD). Amortyzacja obiektów przy użyciu metody SOYD[478] charakteryzuje się stałą podstawą obliczania odpisów amortyzacyjnych oraz zmiennymi, malejącymi w czasie stopami amortyzacyjnymi, obliczanymi przy użyciu wzoru:

$$A\%_t = \frac{T + (1 - t)}{\frac{T*(T+1)}{2}}$$

gdzie:
T – okres (liczba lat), przez który będzie amortyzowany środek trwały,
t – kolejny okres amortyzacji,
$A\%_t$ – stopa amortyzacji dla danego roku obrotowego.

Stawki amortyzacyjne dla każdego okresu eksploatacji obiektu oblicza się wg wzoru:

$$Aw_t = A\%_t * Wp$$

Metoda „malejącego salda” polega na stosowaniu w całym okresie naliczania amortyzacji stałej rocznej stawki procentowej, natomiast zmniejsza się podstawa, do której się ją stosuje. W pierwszym roku użytkowania środka trwałego amortyzację nalicza się od jego wartości początkowej ujętej w księgach zaś w latach kolejnych od jego wartości netto (wartość początkowa pomniejszona o dotychczasowe umorzenie), ustalonej na początek kolejnych lat użytkowania.

[477] J. Matuszkiewicz, P. Matuszkiewicz, *Rachunkowość od podstaw*…, op. cit., s. 228.
[478] M. Jakubowska, E. Mikrut, *Metody amortyzacji środków trwałych*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2015, s. 53–54.

W pierwszym roku amortyzację oblicza się następująco:

$$Ar_1 = Wp * \alpha$$

gdzie:
Ar_1 – amortyzacja roczna w pierwszym roku używania,
Wp – wartość początkowa środka trwałego,
α – stawka amortyzacji.

W następnych latach amortyzację oblicza się następująco:

$$Ar_n = Wn * \alpha$$

gdzie:
Wn – wartość netto środka trwałego na początek n-tego roku.

Metody amortyzacji degresywnej określone są mianem amortyzacji przyspieszonej. Zaletą ich jest szybkie amortyzowanie środków trwałych w pierwszych latach eksploatacji, co pobudza przedsiębiorstwa do intensywnego ich wykorzystania w czasie, kiedy są jeszcze nowe i sprawne technicznie. Dzięki temu środki nie zużywają się zbyt szybko moralnie[479]. Metody te stosuje się zwykle dla składników majątkowych o dużym stopniu innowacyjności pod względem technicznym, a także dla składników drogich o szybkim stopniu zużycia.

Metoda progresywna to metoda **rosnących odpisów amortyzacyjnych**. Oparta jest na założeniu, że wraz z upływem czasu zużycie środka trwałego i utrata jego wartości następują coraz szybciej. Skutkuje to wzrostem kosztów eksploatacji i rosnącymi kwotami odpisów amortyzacyjnych z roku na rok. Jej stosowanie jest uzasadnione tylko wtedy, gdy nabyty lub wytworzony środek trwały nie osiąga od razu zdolności eksploatacyjnej, a dochodzi do niej powoli np. w ciągu kilku lat.

Metody naturalne odwołują się do rozmiarów działalności osiąganych przez amortyzowane środki trwałe w całym okresie ich eksploatowania. Przyjmuje się tu założenie, że zużycie składnika środ-

[479] T. Martyniuk, *Rachunek amortyzacji środków trwałych w przedsiębiorstwie…,* op. cit., s. 62.

ków trwałych, przypadające na jednostkę jego pracy np. na godzinę pracy maszyny, na 1 km przebiegu samochodu, na 1 sztukę wyrobu jest jednakowe. W celu ustalenia wielkości stawki amortyzacyjnej początkową wartość środka trwałego dzieli się przez ilość jednostek pracy, jaką wykona on w całym okresie jego użytkowania:

$$\alpha_n = \frac{Wp}{PP}$$

gdzie:
α_n – stawka amortyzacji naturalnej,
Wp – wartość początkowa środka trwałego,
PP – planowana wielkość pracy obiektu w całym jego okresie użytkowania[480].

Kwotę amortyzacji, odnoszącą się do konkretnego okresu, otrzymamy w wyniku pomnożenia stawki amortyzacji przez liczbę jednostek pracy wykonanych w danym okresie:

$$A_t = \alpha_n * PR_t$$

gdzie:
A_t – kwota amortyzacji w danym okresie,
PR_t – praca rzeczywiście wykonana przez obiekt w danym okresie.

[480] J. Matuszkiewicz, P. Matuszkiewicz, *Rachunkowość od podstaw*…, op. cit., s. 230.

UWAGA

Metody naturalnej amortyzacji stosuje się najczęściej do składników o charakterze typowo produkcyjnym. Ze względu na konieczność określenia wielkości pracy wykonanej przez amortyzowane obiekty już w momencie przyjęcia środka trwałego do używania jest to metoda ograniczona.

Istnieje możliwość zbiorczego amortyzowania niektórych środków trwałych, stosując grupową metodę ich amortyzacji. W myśl Ustawy o rachunkowości, przy pomocy tej metody w uproszczony sposób można ustalać odpisy amortyzacyjne (umorzeniowe) rzeczowych aktywów trwałych, które spełniają trzy warunki: posiadają niską jednostkową wartość początkową, są zbliżone rodzajem, mają takie samo przeznaczenie.

W metodzie amortyzacji grupowej, podstawą procedur obliczeniowych jest nie wartość początkowa danego składnika majątku, a wartość początkowa całej grupy środków trwałych. Przykładem grupowych obiektów inwentarzowych mogą być elementy wchodzące w skład wyposażenia takie jak ławki, krzesła czy szafy[481].

Przyjęte do używania środki trwałe o niskiej jednostkowej wartości początkowej można amortyzować w sposób uproszczony także poprzez jednorazowe odpisanie wartości początkowej takich obiektów w momencie przyjęcia do używania[482].

[481] M. Jakubowska, E. Mitrut, *Metody amortyzacji środków trwałych*…, op. cit., s. 54–55.

[482] Art. 32 ust. 5 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2019 r., poz. 351).



WAŻNE

System amortyzacji podatkowej został stworzony przede wszystkim w celach podatkowych. Amortyzacja podatkowa jest jednym z elementów kształtujących wysokość kosztów ponoszonych przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą, a w konsekwencji mających wpływ na wysokość osiąganych przez nie dochodów. Jest metodą pomniejszania dochodu podatkowego o koszty środka trwałego (budynku, urządzenia, pojazdu) zaliczane do kosztów uzyskania przychodu.

Należy pamiętać, że warunkiem **koniecznym zaliczania odpisów amortyzacyjnych do kosztów uzyskania przychodów** prowadzonej działalności gospodarczej jest posiadanie ewidencji środków trwałych i dokonywanie w niej stosownych zapisów. Zgodnie bowiem z przepisem zawartym w Ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych, w razie braku tej ewidencji dokonywane odpisy amortyzacyjne nie stanowią kosztów uzyskania przychodów[483].

Prawo podatkowe podaje generalne zasady dokonywania odpisów amortyzacyjnych, zgodnie z którymi odpisów amortyzacyjnych dokonuje się od wartości początkowej środków trwałych począwszy od pierwszego miesiąca następującego po miesiącu, w którym ten środek trwały został wprowadzony do ewidencji aż do końca tego miesiąca, w którym następuje zrównanie sumy odpisów amortyzacyjnych z ich wartością początkową, lub w którym postawiono go w stan likwidacji, zbyto lub stwierdzono niedobór[484]. Odpisów amortyzacyjnych można dokonywać w równych ratach, co miesiąc, w równych ratach, co kwartał lub jednorazowo na koniec roku podatkowego.

[483] Art. 22n ust. 6 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1509 ze zm.).

[484] Art. 16h Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1036 ze zm.).

Według prawa podatkowego **środków trwałych o wartości nieprzekraczającej 10 000 zł,** podatnik może nie wprowadzać do ewidencji majątku trwałego, ale zaliczyć ich wartość do kosztów uzyskania przychodów w miesiącu przekazania go do używania.

Zgodnie z zapisami ustawy, jeżeli podatnicy nabędą lub wytworzą we własnym zakresie składniki majątku o wartości początkowej przekraczającej 10 000 zł i ze względu na przewidywany przez nich okres używania równy lub krótszy niż rok nie zaliczą ich do środków trwałych, a faktyczny okres ich używania przekroczy rok, podatnicy są obowiązani, w pierwszym miesiącu następującym po miesiącu, w którym ten rok upłynął, zaliczyć te składniki do środków trwałych, przyjmując je do ewidencji w cenie nabycia albo koszcie wytworzenia. Dodatkowo zmniejszyć koszty uzyskania przychodów o różnicę między ceną nabycia lub kosztem wytworzenia a kwotą odpisów amortyzacyjnych, przypadającą na okres ich dotychczasowego używania, obliczonych dla środków trwałych przy zastosowaniu stawek amortyzacyjnych określonych w Wykazie rocznych stawek amortyzacyjnych, a także wpłacić, w terminie do 20. dnia tego miesiąca, do urzędu skarbowego kwotę odsetek naliczonych od dnia zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów wydatków na nabycie lub wytworzenie we własnym zakresie składników majątku do dnia, w którym okres ich używania przekroczył rok[485].

Zgodnie z przepisami „amortyzacji podatkowej nie podlegają" następujące środki trwałe:

- grunty i prawo wieczystego użytkowania gruntów,
- budynki, lokale, budowle i urządzenia zaliczane do spółdzielczych zasobów mieszkaniowych lub służących działalności społeczno-wychowawczej prowadzonej przez spółdzielnie mieszkaniowe,
- dzieła sztuki i eksponaty muzealne,
- składniki majątku, które nie są używane na skutek zaprzestania działalności, w której te składniki były używane; w tym przypadku składniki te nie podlegają amortyzacji od miesiąca następnego po miesiącu, w którym zaprzestano tej działalności[486].

[485] J. Iwin-Garzyńska, *Amortyzacja podatkowa, jako instrument wspierania inwestycji małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 116/2015, s. 627.

[486] Art. 16c Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1036 ze zm.) oraz art. 22c Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1509 ze zm.).

UWAGA

Od używanych sezonowo środków trwałych odpisów amortyzacyjnych można dokonywać wyłącznie w okresie ich wykorzystania. W tym przypadku wysokość odpisu miesięcznego ustala się przez podzielenie rocznej kwoty odpisów amortyzacyjnych przez liczbę miesięcy w sezonie[487].

Wysokość stawek amortyzacyjnych regulują załączniki do ustawy o CIT i PIT, które określają, jakie maksymalne stawki amortyzacyjne można zastosować dla danej grupy środków trwałych. Stawki podane w Wykazie rocznych stawek amortyzacyjnych podatnicy mogą podwyższać dla środków trwałych wykorzystywanych w specjalny sposób. Aby podwyższyć stawkę amortyzacyjną mnoży się stawkę podstawową właściwą dla danego środka trwałego przez odpowiedni współczynnik. Należy pamiętać, że **dla poszczególnych środków trwałych można stosować jeden wybrany współczynnik**. Możliwość podwyższania stawek amortyzacyjnych w związku z używaniem środków trwałych bardziej intensywnie w stosunku do warunków przeciętnych lub wymagających szczególnej sprawności technicznej odnosi się jedynie do środków trwałych amortyzowanych metodą liniową przy zastosowaniu stawek podstawowych. O podwyższaniu stawki decyduje sama jednostka gospodarcza[488].

[487] Art. 16h ust. 1 pkt 3 Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1036 ze zm.) lub art. 22h ust. 1 pkt 3 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1509 ze zm.).

[488] *Amortyzacja w praktyce*, „Przegląd Podatku Dochodowego”, dodatek 6, GOFIN 2018, s. 22.



WAŻNE489

Amortyzując środki trwałe metodą liniową możliwe jest także obniżanie stawek amortyzacji[489]. Obniżanie stawek amortyzacyjnych podanych w wykazie dla poszczególnych środków trwałych może nastąpić począwszy od miesiąca, w którym środki te zostały wprowadzone do ewidencji (dla nowo zakupionego środka trwałego) lub od pierwszego miesiąca każdego następnego roku podatkowego, w którym środki te zostały wprowadzone do ewidencji (dla środków trwałych będących już przedmiotem amortyzacji).

Wyjątkiem od tej reguły jest sytuacja, gdy podatnik skorzystał z możliwości zastosowania indywidualnej stawki amortyzacyjnej. Metoda ta nie przewiduje możliwości zarówno podwyższania, jak i obniżania stawek w trakcie trwania amortyzacji.

Dając podatnikom możliwość obniżania stawek amortyzacyjnych, ustawodawca nie uzależnił tego od zaistnienia jakichkolwiek okoliczności, tj. nie wskazał przyczyn, z powodu których stawka podstawowa mogłaby być obniżona i jakich środków trwałych dotyczy. Nie określił również, do jakiej wysokości stawki z wykazu mogą być obniżone. Oznacza to, że podatnicy sami mogą zdecydować, do jakiej wysokości i do których środków trwałych zastosują stawki obniżone[490].

Prawo podatkowe zezwala także na stosowanie indywidualnych stawek amortyzacji dla używanych lub ulepszonych środków trwałych **po raz pierwszy wprowadzonych do ewidencji danego podatnika**. Środki trwałe, zaliczane do grupy 3–6 i 8 KŚT oraz środki trans-

489 *Art. 22i ust. 5 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1509 ze zm.) i art. 16i ust. 5 Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1036 ze zm.).*

490 Amortyzacja w praktyce, „Przegląd Podatku Dochodowego", dodatek 6, GOFIN 2019, s. 22–23.

portu uznaje się za używane, jeśli podatnik udowodni, że przed ich nabyciem były wykorzystywane co najmniej przez okres 6 miesięcy[491]. Z kolei za używane budynki i budowle uznaje się te, dla których podmiot gospodarczy wykaże, że przed ich nabyciem wykorzystywane były co najmniej przez okres 60 miesięcy. W tym przypadku roczną kwotę amortyzacji ustala się, dzieląc wartość początkową używanego lub ulepszonego środka trwałego przez przewidywany okres dalszego jego używania.

Metody amortyzacji. Podatnicy przed rozpoczęciem amortyzacji poszczególnych środków trwałych dokonują wyboru metody ich amortyzowania, którą stosują aż do pełnego zamortyzowania środka trwałego. W trakcie używania środka trwałego nie można zmieniać metody amortyzacji. Ewentualna korekta odpisów amortyzacyjnych możliwa jest tylko w wyjątkowych sytuacjach, np. gdy przedsiębiorstwo nieprawidłowo ustaliło wysokość odpisów amortyzacyjnych, niewłaściwie określiło wartość początkową środków trwałych, zastosowało złą stawkę, ale tylko w przypadku stosowania metody liniowej i stawek zawartych w załączniku do ustawy[492].

Obowiązujące w Polsce przepisy prawne (ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych oraz ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych) dopuszczają do stosowania **trzy metody dokonywania odpisów amortyzacyjnych** zaliczanych do kosztów uzyskania przychodu, a mianowicie: metodę liniową, metodę degresywno-liniową oraz metodę specjalną.

Amortyzacja metodą liniową jest najprostszą, i z tego powodu najczęściej stosowaną, metodą amortyzacji. Polega na równomiernym odpisie amortyzacyjnym przez cały okres użytkowania środka trwałego według stawek, wynikających z wykazu lub stawek z wykazu podwyższonych lub obniżonych współczynnikiem.

Amortyzacja metodą degresywną jest drugim, co do popularności, sposobem naliczania amortyzacji. Przepisy podatkowe wskazują tę metodę dla maszyn i urządzeń zaliczanych zgodnie z klasyfikacją rodzajową środków trwałych **do grup 3–6 i 8 oraz środków transpor-**

[491] Art. 22j ust. 2 pkt 1 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1509 ze zm.).

[492] J. Iwin-Garzyńska, *Amortyzacja podatkowa, jako instrument wspierania inwestycji małych przedsiębiorstw w Polsce*…, op. cit., s. 626.

tu, z wyłączeniem samochodów osobowych[493]. Zgodnie z zapisami ustawy, w pierwszym roku używania środka trwałego przedsiębiorstwo stosuje stawki amortyzacji zawarte w wykazie, podwyższone o współczynnik nie wyższy niż 2, a w następnych latach podatkowych odpisów dokonuje od wartości początkowej pomniejszonej o dotychczasowe odpisy amortyzacyjne, ustalonej na początek kolejnych lat używania.

Wynika stąd, że podstawą dokonywania odpisów amortyzacyjnych jest wartość netto środka trwałego. Począwszy od roku podatkowego, w którym tak określona roczna kwota amortyzacji miałaby być niższa od rocznej kwoty amortyzacji obliczonej metodą liniową, przedsiębiorstwo dokonuje dalszych odpisów metodą liniową. Współczynnik podwyższenia stawki amortyzacyjnej przy stosowaniu metody degresywnej może wynieść maksymalnie 3, ale wyłącznie w przypadku używania środków trwałych, które mogą być tą metodą amortyzowane, w zakładzie położonym na terenie gminy o szczególnym zagrożeniu wysokim bezrobociem strukturalnym albo w gminie zagrożonej recesją i degradacją społeczną[494].

Metodę specjalną stosuje się dla środków trwałych zaliczanych **do grupy 3–6 i 8 z wyjątkiem samochodów osobowych**. Metodę tę mogą stosować: jednostki gospodarcze, które rozpoczynają działalność i mali podatnicy. Status małego podatnika przysługuje w danym roku podatkowym przedsiębiorcy, u którego wartość przychodu ze sprzedaży wraz z kwotą podatku należnego VAT nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 2 000 000 euro[495].

Wskazany limit przychodów przelicza się według **średniego kursu euro ogłaszanego przez NBP** na pierwszy dzień roboczy października poprzedniego roku podatkowego i zaokrągla do 1000 zł. Polega ona na tym, że jednorazowych odpisów amortyzacyjnych dokonać można w roku podatkowym, w którym środki trwałe zostały wprowadzone do ewidencji, do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym równowartości kwoty 50 000 euro łącznej wartości odpisów amortyzacyjnych. Do limitu tego nie zalicza się składników majątku, których wartość nie przekracza kwoty 10 000 zł. W następnym

[493] Art. 16 k Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1036 ze zm.).

[494] J. Iwin-Garzyńska, *Amortyzacja podatkowa, jako instrument wspierania inwestycji małych przedsiębiorstw w Polsce*…, op. cit., s. 629.

[495] https://ksiegowosc.infor.pl/rachunkowosc/amortyzacja/3572735,Jednorazowa-amortyzacja-w-2020-r.html

roku podatkowym dokonuje się odpisów amortyzacyjnych według stawek indywidualnych lub określonych w wykazie.

W ramach limitu można rozliczyć kilka środków trwałych. Ulga ta dotyczy zarówno środków trwałych nowych, jak i używanych[496]. Metoda ta nie może być stosowana przez jednostki gospodarcze rozpoczynające działalność, które powstały w wyniku przekształcenia, połączenia lub podziału, powstały w wyniku przekształcenia spółki lub spółek niemających osobowości prawnej, zostały utworzone przez osoby fizyczne, które wniosły na poczet kapitału nowo utworzonego podmiotu uprzednio prowadzone przez siebie przedsiębiorstwo o wartości przekraczającej łącznie równowartość w złotych kwoty co najmniej 10 000 euro. **Metoda ta stanowi pomoc *de minimis* – pomoc publiczna udzielona przedsiębiorcy**. Jej łączna wysokość w okresie trzech lat nie może przekroczyć kwoty 200 tys. euro.

Należy zaznaczyć, że wybór tej metody jest zgodnie z przepisami prawa podatkowego **dla podmiotu gospodarczego uprawnieniem, a nie nakazem**. Podmiot gospodarczy może wybrać dla siebie najbardziej korzystną metodę amortyzacji.

Obecnie każdy podatnik, zarówno podatku od osób fizycznych, jak i od osób prawnych, bez względu na wielkość osiąganych przychodów ma prawo do zaliczenia w koszty podatkowe jednorazowego **odpisu amortyzacyjnego w kwocie do 100 tys. zł od wartości początkowej nabytych fabrycznie nowych środków trwałych zaliczonych do grupy 3–6 i 8** Klasyfikacji w roku podatkowym, w którym środki te zostały wprowadzone do ewidencji środków trwałych. Kwota 100 000 zł obejmuje sumę odpisów amortyzacyjnych i wpłaty na poczet nabycia środka trwałego zaliczonej do kosztów uzyskania przychodów[497].

Zarówno przepisy podatkowe, jak i rachunkowe nakładają na podmioty prowadzące działalność gospodarczą pewne wymogi, jakie musi spełnić każdy składnik majątku, który może podlegać amortyzacji. Oba rodzaje przepisów są w tym zakresie zgodne. Środek trwały musi być kompletny i zdatny do użytku w dniu przyjęcia do użytkowania, ponadto musi posiadać przewidywalny okres użytkowania dłuższy niż rok, a także powinien być wykorzystywany

[496] Amortyzacja w praktyce, „Przegląd Podatku Dochodowego", dodatek 6, GOFIN 2019, s. 19–20.

[497] https://ksiegowosc.infor.pl/rachunkowosc/amortyzacja/3572735,Jednorazowa-amortyzacja-w-2020-r.html

w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą[498]. W prawie podatkowym środki trwałe to „ stanowiące własność lub współwłasność podatnika" składniki majątku.

Definicja środków trwałych **w ujęciu bilansowym** nie zawiera tego wymogu. Jednostka musi jednakże sprawować nad nimi kontrolę. Kontrola tych aktywów może odbywać się na przykład na drodze przyjęcia ich w leasing finansowy lub na podstawie bezpłatnego użytkowania. Ustawa o rachunkowości nie zajmuje stanowiska w kwestii **wartości, od której określony składnik majątku powinien być zaliczany do środków trwałych**. Całkowite prawo podejmowania decyzji w tej sprawie pozostawiono jednostce. Jedynie ustawy podatkowe określają tę granicę dla potrzeb naliczania podatku dochodowego na poziomie 10 000zł. Jeżeli wartość początkowa środka trwałego jest równa lub niższa niż 10 000 zł, podatnik może dokonać odpisu amortyzacyjnego jednorazowo w miesiącu oddania środka trwałego do używania lub miesiącu następnym, może także dokonywać odpisów amortyzacyjnych według ogólnych zasad albo nie amortyzować wcale, zapisując całą wartość składnika majątku w koszty uzyskania przychodu, jako nabycie składnika nieuznanego środkiem trwałym[499].

Przepisy podatkowe oraz rachunkowe przyjmują nieco inny rejestr środków trwałych, które mogą podlegać amortyzacji. Analizując zakres przedmiotów zaliczanych do środków trwałych można zauważyć, że przepisy rachunkowe ukazują bogatszy katalog obiektów. **Są bowiem pewne składniki majątku, które mogą stanowić przedmiot amortyzacji tylko i wyłącznie na podstawie przepisów rachunkowych, a mianowicie:**

- spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego oraz spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkaniowego (w prawie podatkowym zaliczane są do wartości niematerialnych i prawnych),
- prawo wieczystego użytkowania gruntów,
- inwentarz żywy, przeznaczony przez czas dłuższy niż rok do wykorzystania na własne potrzeby jednostki – nie do uboju (przepisy podatkowe traktują ten składnik majątku, jako materiały,
- dzieła sztuki i eksponaty muzealne.

[498] K. Fijałkowska, *Amortyzacja podatkowa a amortyzacja bilansowa*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", t. LXXXIV, 2011, s. 103.

[499] A. Korczyn, *Środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne*, Sigma Skierniewice 2012, s. 66–67.

W prawie bilansowym jednym z warunków zaliczenia obiektu do środków trwałych jest przekroczenie rocznego czasu użytkowania. Natomiast ustawy podatkowe rezygnują z tego wymogu w odniesieniu do:

- przyjętych do używania inwestycji w obcych środkach trwałych,
- budynków i budowli wybudowanych na cudzym gruncie,
- składników majątku (budowle, budynki, lokale, maszyny, urządzenia i środki transportu oraz inne) niestanowiących własności lub współwłasności podatnika, wykorzystywanych przez niego na potrzeby związane z prowadzoną działalnością na podstawie umowy leasingu, zawartej z właścicielem lub współwłaścicielami tych składników – jeżeli zgodnie z przepisami rozdziału 4a ustawy podatkowej odpisów amortyzacyjnych dokonuje korzystający,
- taboru transportu morskiego w budowie (PKWiU 30.11).

Prawo bilansowe wyłącza z grupy środków trwałych kategorię inwestycji długoterminowych np. nieruchomości nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu ich wartości. Tymczasem w świetle Ustawy o podatku dochodowym obiekty te są nadal traktowane jako środki trwałe. **Według prawa podatkowego** składniki majątku, które wcześniej nie zostały zaliczone do środków trwałych (okres używania, krótszy niż rok), a ich okres użytkowania przekroczył rok, należy uwzględnić w ewidencji środków trwałych oraz zmniejszyć koszty uzyskania przychodu o różnicę między ceną nabycia lub kosztem wytworzenia a kwotą odpisów amortyzacyjnych, przypadającą na okres ich dotychczasowego używania. Przytoczone przepisy nie mają odpowiednika w regulacjach zawartych w Ustawie o rachunkowości.

Tabela 39. Składniki majątku podlegające lub niepodlegające amortyzacji

Składniku majątku	Amortyzacja bilansowa	Amortyzacja podatkowa
Budynki i budowle oraz lokale będące odrębną własnością	Podlegają amortzacji	Podlegają amortzacji
Maszyny, urządzenia, środki transportu	Podlegaja amortyzacji	Podlegają amortzacji
Ulepszenia, inwestycje w obcych środkach trwałych	Podlegaja amortyzacji	Podlegają amortzacji
Budynki i budowle wybudowane na cudzum gruncie	Podlegaja amortyzacji	Podlegają amortzacji
Grunty	Nie podlegają amortyzacji z wyjątkiem służących wydobyciu kopalin metodą odkrywkową	Nie podlegają amortyzacji (dotyczy to również gruntów eksploatowanych metodą odkrywkową)
Prawo wieczystego uzytkowania gruntów	Podlega amortyzacji	Nie podlega amortyzacji
Spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego i spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego	Podlega amortyzacji	Nie zaliczane do środków trwałych. Podlega amortyzacji jako wartości niematerialne i prawne
Składniki majątku, które nie są używane na skutek zaprzestania działalności, w której były używane	Podlegają amortyzacji	Nie podlegają amortyzacji
Budynki lub lokale mieszkalne służące prowadzonej działalności gospodarczej lub wydzierżawione albo wynajmowane na podstawie umowy	Podlegają amortyzacji	Nie podlegają amortyzacji, jeżeli podatnik nie podejmie decyzji o amortyzowaniu
Budynki, lokale, budowle i urządzenia zaliczane do spółdzielczych zasobów mieszkaniowych lub służacych działalności społeczno-wychowawczej prowadzonej przez spółdzielnie mieszkaniowe	Podlegają amortyzacji	Nie podlegają amortyzacji
Środki trwałe otrzymane nieopdpłatnie, jeśli powstały z tego przychód był zwolniony z opodatkowania	Podlegają amortyzacji	Nie podlegają amortyzacji
Dzieła sztuki i eksponaty muzealne	Nie ma zakazu ich amortyzowania	Nie podlegają amortyzacji

Źródło: opracowanie własne.



UWAGA

Porównując zapisy Ustawy o rachunkowości oraz ustaw podatkowych można zauważyć odmiennie określone terminy rozpoczęcia dokonywania odpisów amortyzacyjnych.

Ustawa o rachunkowości nie precyzuje dokładnie momentu, od którego należy zacząć amortyzowanie środków trwałych. Stwierdza tylko, że rozpoczęcie następuje nie wcześniej niż po przyjęciu środka trwałego używania. Wynika więc z tego, że pierwszy odpis amortyzacyjny może być dokonany bezpośrednio po przyjęciu środka trwałego do eksploatacji lub później.

Z kolei w ustawie podatkowej termin ten jest określony bardzo precyzyjnie i odpisów amortyzacyjnych dokonuje się począwszy od pierwszego miesiąca następującego po miesiącu, w którym ten środek wprowadzono do ewidencji.

Terminy te są różne, ale nie są one ze sobą w sprzeczności. Termin amortyzacji podatkowej mieści się bowiem w terminie zapisanym w Ustawie o rachunkowości[500]. Oznacza to, że jednostka może zdecydować, iż termin rozpoczęcia amortyzacji narzucony w przepisach podatkowych będzie obowiązywał także dla celów bilansowych.

Przyjęcie takiej zasady nie jest niezgodne z przepisami prawa bilansowego i powinno wynikać z przyjętej w danej jednostce polityki rachunkowości.

Ustawa o rachunkowości dopuszcza pełną swobodę w kształtowaniu stawek i kwot amortyzacji. Zaznacza jedynie, że podstawą do ustalania księgowych stawek amortyzacyjnych jest przewidywany okres ekonomicznej użyteczności środka trwałego. Wskazuje również, że środki trwałe powinny być amortyzowane za pomocą stawek obliczonych indywidualnie dla każdego składnika majątku. O ile **przepisy prawa bilansowego zakładają**, że stawka amortyzacyjna powinna odzwierciedlać planowany okres ekonomicznego użytkowania danego składnika majątku i dają dużą swobodę w ustalaniu tego okresu, o tyle **w ujęciu podatkowym istnieją z góry ustalone stawki amortyzacji.**

Dla nowych środków, po raz pierwszy wprowadzonych do ewidencji, odpisów dokonuje się przy zastosowaniu stawek amortyzacyjnych określonych w **Wykazie rocznych stawek amortyzacyjnych,** stanowiącym załącznik do Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i **Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych**. Wykaz rocznych stawek oparty jest na **Klasyfikacji Środków Trwałych**. Każdy rodzaj środka trwałego ma ustaloną roczną stawkę amortyzacyjną, która stanowi określony procent wartości pieniężnej.

[500] M. Bąkowski, A. Wasilewska, *Zasady amortyzacji środków trwałych w księgach rachunkowych osób prawnych,* „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula", nr 2(40)/2014, s. 107.

W Wykazie rocznych stawek amortyzacyjnych podane są maksymalne stawki dopuszczone do naliczania amortyzacji podatkowej. Oznacza to, że prawo podatkowe zezwala na stosowanie dowolnej stawki z przedziału, dla którego podaje górną granicę. To właśnie na podstawie stawek z wykazu ustalany jest okres, przez który określony środek trwały może być amortyzowany.

Odmienny sposób ustalania stawek amortyzacji w przypadku prawa podatkowego i bilansowego sprawia, że koszty amortyzacji w danym okresie w ujęciu księgowym, czyli w sprawozdaniu finansowym i w księgach rachunkowych różnią się niekiedy od amortyzacji wykazywanej jako koszt w deklaracji podatkowej. W przypadku, gdy amortyzacja podatkowa jest wyższa od bilansowej, wówczas wartość bilansowa środka trwałego jest wyższa od jego wartości podatkowej. Oznacza to, że występuje dodatnia różnica przejściowa, czyli taka, która w momencie realizacji (odwrócenia się) zwiększy podstawę naliczania podatku i w związku, z którą tworzy się rezerwę na odroczony podatek dochodowy.

Rezerwę z tytułu odroczonego podatku dochodowego tworzy się w wysokości kwoty podatku dochodowego wymagającej w przyszłości zapłaty. Natomiast, gdy amortyzacja podatkowa jest niższa od bilansowej, wówczas wartość bilansowa środka trwałego jest niższa od jego wartości podatkowej. Oznacza to, że występuje ujemna różnica przejściowa, czyli taka, która w momencie realizacji (odwrócenia się) zmniejszy podstawę naliczania podatku i w związku, z którą tworzy się aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego. Aktywa z tytułu odroczonego podatku ustala się w wysokości kwoty przewidzianej w następnych okresach do odliczenia od podatku dochodowego[501].

Ustawa o rachunkowości nie zabrania stosowania stawek podatkowych, jeżeli jednostka uzna, że zapewniają one odpisanie wartości początkowej środka trwałego przez jego faktyczny okres ekonomicznej użyteczności. Przy takim rozwiązaniu amortyzacja księgowa będzie równa podatkowej, jednak zdarza się to niezwykle rzadko. Częstą praktyką jest, że przedsiębiorcy przy ustalaniu stawek bilansowych nagminnie stosują uproszczenia i ustala-

[501] M. Bąkowski, A. Wasilewska, *Zasady amortyzacji środków trwałych w księgach rachunkowych osób prawnych*…, op. cit., s. 95.

ją je bezpośrednio na podstawie stawek podatkowych, co w wielu przypadkach jest błędem, odpisy amortyzacji podatkowej są bowiem efektem aktualnej polityki fiskalnej państwa i nie w pełni odzwierciedlają rzeczywiste zużycie składników majątku[502].

W przypadku istotnych różnic pomiędzy okresem użytkowania przyjętym do celów podatkowych a okresem rzeczywistego użytkowania środków trwałych w jednostce dochodzi bowiem do zniekształcenia informacji o kosztach, wyniku finansowym oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Zawyżone stawki amortyzacji powodują zmniejszenie wyniku przez okres trwania amortyzacji i zwiększenie wyniku po jej zakończeniu. Natomiast zaniżone stawki powodują zwiększenie wyniku w okresie amortyzacji i jego zaniżenie w momencie likwidacji bądź sprzedaży środka trwałego.

Ustawa o rachunkowości zakłada, iż okres amortyzacji składników aktywów trwałych powinien być zgodny z ich faktycznym okresem użytkowania w jednostce. Ponieważ rzeczywistość gospodarcza nie jest do końca przewidywalna prawidłowość stosowanych stawek i okresów używania powinna być przez jednostkę okresowo weryfikowana, powodując adekwatną korektę dokonywanych w następnych latach odpisów. Zapobiega się w ten sposób brakowi współmierności pomiędzy tempem dokonywanych odpisów wartości środka trwałego a korzyściami, jakie on generuje. Należy pamiętać, że zmiana stawki amortyzacyjnej może nastąpić dopiero od początku następnego roku obrotowego. Prawo podatkowe nie daje możliwości zweryfikowania raz przyjętej stawki amortyzacji.

[502] B. Micherda, *Vademecum rachunkowości. Prawo bilansowe a prawo podatkowe*, Difin, Warszawa 2011, s. 91.



WAŻNE

Zgodnie z przepisami podatkowymi, stawki podane w wykazie stawek mogą być w przypadku stosowania metody liniowej i w określonych sytuacjach (pogorszone lub złe warunki używania, większa intensywność użytkowania) podwyższane przy zastosowaniu współczynników określonych w przepisach Ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Wysokość podwyższenia stawki amortyzacyjnej oblicza się mnożąc stawkę amortyzacyjną podaną w wykazie przez współczynnik (nie wyższy niż maksymalny), odrębny dla każdego poszczególnego środka trwałego. Zgodnie z przepisami Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, podatnicy mogą także obniżać stawki dla poszczególnych środków trwałych[503].

Poprzez obniżenie stawek amortyzacyjnych podatnik uzyskuje możliwość zmniejszenia kosztów uzyskania przychodów w danym roku podatkowym i przesunięcia ich na przyszłe lata[504].

Przepisy prawa podatkowego wprowadzają również stawki indywidualne, ustalone dla wszystkich środków trwałych zakupionych jako używane (eksploatowane co najmniej 6 miesięcy przed ich nabyciem), a także ulepszonych, jeżeli ulepszenie to nastąpiło przed oddaniem obiektu do używania a wydatki poniesione na ulepszenie stanowią co najmniej 30% wartości początkowej budynków i budowli, natomiast 20% w stosunku do pozostałych środków trwałych zaliczanych do grupy 3–8 KŚT.

[503] Art. 16 i ust. 5 Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1036 ze zm.).

[504] K. Fijałkowska, *Amortyzacja podatkowa a amortyzacja bilansowa*…, op. cit., s. 113.

W celu ustalenia rocznej kwoty amortyzacji dzieli się wartość początkową środka trwałego przez przewidywany okres jego dalszego używania. Ustawa o rachunkowości nie różnicuje środków trwałych ze względu na to czy jest nowy, ulepszony czy używany.

Zgodnie z regulacjami prawa podatkowego jednostki gospodarcze mogą stosować następujące metody amortyzacji: liniową, degresywno-liniową i specjalną. Każda z metod amortyzacji podatkowej jest ściśle uwarunkowana przepisami ustawy o podatku dochodowym. Nie każdy składnik majątku może być amortyzowany według wszystkich przytoczonych metod. Zatem przed rozpoczęciem amortyzacji należy ocenić, czy dana metoda amortyzacji jest możliwa w przypadku konkretnego środka trwałego. Podstawową metodą amortyzacji podatkowej jest metoda liniowa, która polega na podziale całkowitej wartości początkowej składnika majątku na równe części kwotowe w całym okresie amortyzacji.

Korzystając z metody liniowej możemy stosować podstawową stawkę z wykazu, stawkę z wykazu podwyższoną, stawkę z wykazu obniżoną lub stawkę indywidualną. Dla maszyn i urządzeń zaliczonych do grup 3–6 i 8 KŚT oraz środków transportu, z wyjątkiem samochodów osobowych, przepisy podatkowe przewidują metodę degresywno-liniową. W tym przypadku w pierwszym roku używania obiektu amortyzację liczy się przy wykorzystaniu stawek z wykazu podwyższonych współczynnikiem 2,0 (w gminach o szczególnym zagrożeniu bezrobociem 3,0) od wartości brutto środka trwałego, a w latach następnych od wartości netto ustalonej na początek danego roku. Od roku, w którym wysokość rocznej kwoty amortyzacji obliczonej metodą degresywną byłaby niższa od obliczonej metodą liniową należy stosować metodę liniową.

Przepisy podatkowe umożliwiają dokonywanie **jednorazowych odpisów amortyzacyjnych (metoda specjalna)**. Przywilej stosowania jednorazowej amortyzacji mają tylko dwie grupy podatników. Ustawa o podatku dochodowym zapewnia tę możliwość podatnikom

rozpoczynającym prowadzenie działalności gospodarczej oraz tak zwanym małym podatnikom, określa także limit dotyczący jednorazowej amortyzacji środków trwałych w równowartości 50 000 euro. Przy ustalaniu tego progu, nie są brane pod uwagę środki trwałe o wartości początkowej nie wyższej niż 10 000zł. Należy pamiętać, że jednorazowo na wskazanych zasadach amortyzować można środki trwałe zaliczone do grup 3–6 i 8 KŚT, wyłączając samochody osobowe.



UWAGA

Dla celów bilansowych jednorazowy odpis amortyzacyjny może zostać uwzględniony jedynie na zasadzie uproszczenia, jeżeli nie wywiera to istotnie ujemnego wpływu na rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji majątkowej i finansowej jednostki.

Również na zasadzie uproszczenia można dokonać zbiorczych odpisów amortyzacyjnych dla grup niskocennych środków trwałych, które są zbliżone rodzajem i przeznaczeniem. Podatkowo nie ma możliwości amortyzowania poprzez zbiorcze odpisy dla grup środków zbliżonych rodzajem i przeznaczeniem.

9.6. Podatkowa i księgowa kalkulacja wynagrodzeń w fimie

Wynagrodzenie podawane w umowie o pracę z reguły jest określane jako kwota brutto. Wypłacane pracownikowi wynagrodzenie jest dużo niższe od wspomnianego wynagrodzenia brutto. Kwota ta ulega pomniejszeniu o składki na ubezpieczenie społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz podatek dochodowy. Poniżej zostanie przedstawiony schemat obliczania wynagrodzenia dla pracownika.

W pierwszej kolejności należy ustalić wynagrodzenie brutto, jakie ma otrzymywać pracownik, zgodne z zapisem dotyczącym wyna-

grodzenia w zawartej umowie o pracę. Należy jednak pamiętać, że w skład wynagrodzenia brutto może nie tylko wchodzić wynagrodzenie wynikające z umowy o pracę, mogą to być różne premie, dodatki, wynagrodzenie za godziny nadliczbowe, wynagrodzenie chorobowe czy też ekwiwalent za urlop.

W drugim kroku należy obliczyć od określonej płacy brutto składki na ubezpieczenia społeczne finansowane przez pracownika i odjąć je od kwoty brutto.

Składki społeczne wynoszą:

- składka emerytalna: 9,76%
- składka rentowa: 1,5%
- składka chorobowa: 2,45%

Następnie obliczamy składkę zdrowotną. Po odjęciu od wynagrodzenia brutto składek społecznych otrzymujemy podstawę do obliczenia składki na ubezpieczenie zdrowotne – składka zdrowotna wynosi 9% z czego tylko 7,75% podlega odliczeniu od podatku.

Kolejnym krokiem jest obliczenie zaliczki na podatek dochodowy. W tym celu należyod kwoty brutto odjąć składki społeczne i koszty uzyskania przychodu, dzięki czemu uzyskujemy podstawę do opodatkowania. Wynik należy zaokrąglić do pełnych złotych.

Tabela 40: Koszty uzyskania przychodu

Rodzaj zatrudnienia	Rodzaj zamieszkania	Koszt uzyskania przychodu
Przy zatrudnieniu na jednym etacie	W miejscu zamieszkania	miesięcznie: 250 zł rocznie: 250zł x 12 miesięcy = 3000 zł
	Poza miejscem zamieszkania	miesięcznie 300 zł rocznie: 300 zł x 12 miesięcy= 3 600 zł
Przy zatrudnieniu na kilku etatach	W miejscu zamieszkania	roczny limit: 4 500 zł
	Poza miejscem zamieszkania	roczny limit: 5 400 zł

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa tabela przedstawia koszty uzyskania przychodu będącymi wydatkami,które pracownik ponosi, aby osiągnąć przychód lub zachować i zabezpieczyć źródło dochodu. Przykładem może być koszt dojazdu do miejsca pracy. Zwykłe koszty uzyskania przychodu miesięczne wynoszą 250 zł. Podwyższone koszty uzyskania przychodu miesięczne to 300 zł.



WAŻNE

Podstawę opodatkowania, czyli kwotę brutto pomniejszoną o składki społeczne i koszty uzyskania przychodu, obliczone zgodnie z oświadczeniem złożonym przez pracownika, w celu obliczenia podatku należy pomnożyć przez 17%.

Pierwszy próg podatkowy, czyli 17% przeznaczony jest dla podatników, których w danym roku podatkowym nie były wyższe niż 85 528 zł, natomiast po przekroczeniu tej kwoty rozpoczyna obowiązywać drugi próg podatkowy, czyli 32%.

Drugi próg podatkowy należy opłacić jedynie od tej części dochodów, która przewyższa kwotę 85 528 zł.

Wyliczoną kwotę podatku pomniejszamy o kwotę wolną od podatku. Jest to stała kwota wynosząca 43,76 zł (525,12 zł / 12 miesięcy). Kwota wolna od podatku będzie uwzględniona pod warunkiem, że pracownik złożył deklarację PIT-2.

Następnie należy powrócić do obliczonej wcześniej podstawy składki zdrowotnej, którą należy pomnożyć przez 7,75%, aby później odjąć otrzymaną kwotę od wartości obliczonego podatku. W ten sposób otrzymamy zaliczkę na podatek dochodowy. Kwotę tę należy zaokrąglić do pełnych złotych. W ostatnim kroku przechodzimy do ustalania wynagrodzenia netto. Od kwoty brutto należy odjąć kwoty składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne 9% (9% podstawy ubezpieczenia zdrowotnego) oraz obliczoną zaliczkę na podatek za pracownika. W ten sposób obliczona płaca netto zostaje przekazana pracownikowi.

Ewidencja wynagrodzenia – sposób sporządzania i księgowania listy płac

Wypłata wynagrodzenia następuje zazwyczaj na podstawie listy płac. Lista płac jest dokumentem księgowym potwierdzającym naliczenie wynagrodzeń dla pracownikówi uwzględnia składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne płacone zarównoprzez pracownika jak i pracodawcę, zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych, a także wynagrodzenia netto. Jest ona punktem wyjścia dla prawidłowego wypełnienia deklaracji podatkowej oraz dokumentów ubezpieczeniowych, służy także poprawnemu zaksięgowaniu płac.

Lista płac powinna zawierać następujące elementy:

- nazwę pracodawcy,
- okres, którego dotyczy,
- datę wypłaty wynagrodzenia – zgodnie z tą datą rozliczane są składki ZUSoraz podatek,
- numer lub nazwę listy płac,
- podpisy osób sporządzających listę płac,
- wszystkie składniki wynagrodzeń, naliczenia składek i podatku oraz wszelkich innych potrąceń – na liście płac powinny być wyszczególnione wszystkie składniki wynagrodzenia.

Poniżej został przedstawiony schemat księgowania sporządzonej listy płac.

<table>
<tr><th colspan="2">Rozrachunki publiczno-prawne</th><th colspan="2">Rozrachunki z tytułu wynagrodzeń</th><th colspan="2">Koszty działalności podstawowej</th></tr>
<tr><td></td><td>(2)</td><td>(2)</td><td>(1)</td><td>(1)</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>(3)</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Pozostałe rozrachunki</td><td></td><td></td><td colspan="2">Ubezpieczenia społeczne (inne świadczenia)</td></tr>
<tr><td></td><td>(4)</td><td>(4)</td><td></td><td>(3)</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Rachunek bieżący (kasa)</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>(5)</td><td>(5)</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Objaśnienia – operacje dotyczące księgowania listy płac:

(1)– Lista płac brutto (wynagrodzenie brutto)

(2)– Zaksięgowanie składek ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego oraz podatku dochodowego z wynagrodzenia pracownika

(3)– Zaksięgowanie składek ubezpieczenia z wynagrodzenia brutto pracownika obciążające pracodawcę

(4)– Zaksięgowanie innych potrąceń z listy płac (np. potrącenie komornicze; składka z tytułu ubezpieczenia grupowego)

(5)– Wypłata wynagrodzenia pracownikowi

PRZYKŁAD 1:
Kalkulacja wynagrodzenia pracownika z tytułu umowy o pracę z wynagrodzeniem zasadniczym równym obowiązującemu wynagrodzeniu minimalnego od 01.01.2020r. = 2.600,00 zł. Założenia: pracownik złożył PIT-2; Koszty pracownicze = 250 zł; składka na ubezpieczenie wypadkowe = 0,67; nie podlega PPK.

Nazwa	Obliczenia	Wartość
Wynagrodzenie brutto		**2.600,00**
Ubezpieczenia społeczne obciążające pracownika		
Składka emerytalna	**2.600 x 9,76%**	**253,76**
Składka rentowa	**2.600 x 1.50%**	**39,00**
Składka chorobowa	**2.600 x 2.45%**	**63,70**
Razem składki społeczne obciążające pracownika		**356,46**
Ubezpieczenia obciążające pracodawcę		
Składka emerytalna	**2.600 x 9,76%**	**253,76**
Składka rentowa	**2.600 x 6,50%**	**169,00**
Składka wypadkowa	**2.600 x 0,67%**	**17,42**
Fundusz Pracy	**2.600 x 2.45%**	**63,70**
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	**2.600 x 0,10%**	**2,60**
Razem składki obciążające pracodawcę		**506,48**
Podstawa składki zdrowotnej	**2.600-356,46**	**2.243,54**

Składka zdrowotna obliczona wg obowiązującej stawki	**2.243,54 x 9%**	**201,92**
Składka zdrowotna odliczana od podatku	**2.243,54 x 7,75%**	**173,87**
Koszt Uzyskania Przychodu		**250,00**
Dochód	**2.600-356,46-250,00**	**1.993,54**
Ulga podatkowa		**43,76**
Podatek obliczony	**1.994,00 x 17% - 43,76 - 173,87**	**121,35**
Podatek po zaokrągleniu		**121,00**
Wynagrodzenie do wypłaty	**2.600 - 356,46 - 201,92 - 121,00**	**1.920, 62**
Koszt całkowity pracodawcy	**2.600 + 506,48**	**3.106,48**

Księgowanie wynagrodzenia na podstawie listy płac

Rozrachunki publiczno-prawne		**Rozrachunki z tytułu wynagrodzeń**	
5) 1.185,86	356,46 (2a	2a) 356,46	2.600,00 (1
	201,92 (2b	2b) 201,82	
	121,00 (2c	2c) 121,00	
	506,46 (3	4) 1.920,62	
Koszty działalności podstawowej Wynagrodzenia		**Ubezpieczenia społeczne (inne świadczenia)**	
1) 2.600,00		2) 506,48	
Rachunek bieżący (Kasa)			
	1.920,62 (4		
	1.185,86 (5		

Opis operacji

1) Zaksięgowanie wynagrodzenia brutto
2) Zaksięgowanie składek obciążających pracownika:
   a) ubezpieczenia społecznego
   b) ubezpieczenia zdrowotnego
   c) zaliczki na podatek dochodowy

3) Zaksięgowanie ubezpieczenia społecznego obciążające pracodawcę
4) Zaksięgowanie wynagrodzenia do wypłaty pracownika
5) Zaksięgowanie zapłaty składek do ZUS, podatku do US.

PRZYKŁAD 2:
wynagrodzenia pracownika, który jest zatrudniony na umowę o pracę na kwotę 3.100 zł brutto miesięcznie. Oprócz wynagrodzenia otrzymał premięw wysokości 1.221,10 zł. Koszty pracownicze wynoszą 250 zł, został złożony PIT-2, pracownik przystąpił do grupowego pracowniczego ubezpieczenia, składka dobrowolnego potrącenia wynosi 63,30 zł.

Nazwa	Obliczenia	Wartość
Wynagrodzenie brutto		3.100,00
Premia		1.221,10
Razem brutto		4.321,10
Ubezpieczenia społeczne obciążające pracownika		
Składka emerytalna	4.321,10 x 9,76%	421,74
Składka rentowa	4.321,10 x 1.50%	64.82
Składka chorobowa	4.321,10 x 2.45%	105,87
Razem składki społeczne obciążające pracownika		592,43
Ubezpieczenia obciążające pracodawcę		
Składka emerytalna	4.321,10 x 9,76%	421,74
Składka rentowa	4.321,10 x 6,50%	280,87
Składka wypadkowa	4.321,10 x 0,67%	28,95
Fundusz Pracy	4.321,10 x 2.45%	105,87
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	4.321,10 x 0,10%	4.32
Razem składki obciążające pracodawcę		841,75
Podstawa składki zdrowotnej	4.321,10 – 592,43	3.728,67

Składka zdrowotna obliczona wg obowiązującej stawki	**3.728,67 x 9%**	**335,58**
Składka zdrowotna odliczana od podatku	**3.728,67 x 7,75%**	**288,97**
Koszt Uzyskania Przychodu		**250,00**
Dochód	**4.321.10-592,43-250,00**	**3.478,67**
Ulga podatkowa		**43,76**
Podatek obliczony	**3.479,00 x 17% - 43,76 - 288,97**	**258,70**
Podatek po zaokrągleniu		**259,00**
Wynagrodzenie netto	**4.321,10 – 592,43 – 335,58 - 259,00**	**3.134,09**
Potrącenia -grupowe ubezpieczenie		**63,30**
Wynagrodzenie do wypłaty	**3.134,09-63,30**	**3.070,79**
Koszt całkowity pracodawcy	**4.321,10 + 841,75**	**5.162,85**

Księgowanie wynagrodzenia na podstawie listy płac

Rozrachunki publiczno-prawne		**Rozrachunki z tytułu wynagrodzeń**	
5) 2.028,76	592,43 (2a	2a) 592,43	4.321,10 (1
	335,58 (2b	2b) 335,58	
	259,00 (2c	2c) 259,00	
	841,75 (3	4) 63,30	
		6) 3.070,79	
Koszty działalności podstawowej wynagrodzenia		**Ubezpieczenia społeczne (inne świadczenia)**	
1) 4.321,10		3) 841,75	

Rachunek bieżący (Kasa)		Pozostałe rozrachunki	
	3.070,79 (5		63,30 (4
		2.028,76 (6	

Operacje:
1) Zaksięgowanie wynagrodzenia brutto
2) Zaksięgowanie składek obciążających pracownika:
   a) ubezpieczenia społecznego
   b) ubezpieczenia zdrowotnego
   c) zaliczki na podatek dochodowy
3) Zaksięgowanie ubezpieczenia społecznego obciążające pracodawcę
4) Zaksięgowanie potrąceń z wynagrodzenia – grupowe ubezpieczenie
5) Zaksięgowanie wynagrodzenia do wypłaty pracownika
6) Zaksięgowanie zapłaty składek do ZUS, podatku do US.

PRZYKŁAD 3:

Kalkulacja wynagrodzenia pracownika (mężczyzny), który został zatrudniony1 lipca 2019 r. na podstawie umowy o pracę na kwotę 3000 zł brutto miesięcznie.1 lutego 2020r. pracownik skończył 60 lat.
W okresie 03 – 07.02.2020r. (5 dni roboczych) przebywa na urlopie wypoczynkowym; od 17.II.20r. przebywa na zwolnieniu lekarskim, które opiewa na 12 dni. Przez 4 miesiące oprócz wynagrodzenia podstawowego otrzymał premię uznaniową: we IX.19r. – 400 zł brutto, w X.19r. – 450 zł brutto, w XI.19r. – 600 zł brutto,XII.19r – 800 zł brutto. Złożony PIT-2, KUP = 250,00 zł, składka wypadkowa: 0,67%.

OBLICZENIE WYNAGRODZENIA CHOROBOWEGO PRACOWNIKA:
Podstawę wynagrodzenia chorobowego będzie stanowiło średnie wynagrodzenie za okres7 pełnych miesięcy zatrudnienia od lipca 2019r. do stycznia 2020r., pomniejszone o kwotę potrąconych przez pracodawcę składek na ubezpieczenia społeczne w wysokości 13,71%. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie za okres 7 m-cy:

3.000 zł x 7 + 400 zł + 450 zł + 600 zł + 800 zł= 23.250 zł

23.250 zł : 7 = 3.221,43 zł

Podstawa wymiaru wynagrodzenia chorobowego:

3.221,43 zł – (3.221.43 x 13,71%) = 3.221,43 zł – 455,37 zł = 2.766,06 zł

Dzienny wymiar wynagrodzenia chorobowego w wysokości:

2.766,06 zł : 30 = 92,20 zł; 92,20 zł x 80% = 73,76 zł

Kwota wynagrodzenia chorobowego za okres 12 dni niezdolności do pracy:

73,76 zł x 12 = 885,12 zł

OBLICZENIE WYNAGRODZENIA URLOPOWEGO PRACOWNIKA:
Wynagrodzenie zasadnicze: 3.000,00
Premie z trzech ostatnich miesięcy, poprzedzających miesiąc, w którym pracownik przebywał na urlopie: w styczniu 2020r – 0,00 zł, grudniu 2019r.–800,00 zł, listopadzie 2019r.–600,00 zł.
Ilość dni (godzin) przepracowanych w miesiącach XI.2019r. – I.2020r.: 60 dni (480 godzin).
Suma wynagrodzenia zasadniczego oraz premii z poszczególnych miesięcy I.2020r., XII.2019r., XI.2019r.:

3.000,00 zł + (3.000,00 zł + 800,00 zł) + (3.000,00 zł + 600,00 zł) = 10.400,00 zł

Średnia za jeden dzień przepracowany:

10.400,00 zł : 60 dni = 173,33 zł

Kwota wynagrodzenia urlopowego za okres 5 dni: 173,33 zł x 5 dni = 866,65 zł

Nazwa	Obliczenia	Wartość
Wynagrodzenie brutto		**3.000,00**
Pomniejszenie wynagr. z tyt zwolnienia lekarskiego (17 – 28.II.2020r.)	**(3.000,00 : 30 dni kalendarzowych) x 12 dni**	**- 1.200,00**
Pomniejszenie wynagr. z tyt urlopu wypoczynkowego (03 – 07.II.2020r.)	**(3.000,00 : 20 dni roboczych) x 5 dni**	**- 750,00**
Wynagrodzenie za urlop wypooczynkowy		**866,65**
Wynagrodzenie za czas choroby (17 – 28.II.2020r.)	**(2.766,06 : 30) x 80% = 73,76 x 12 dni zwolnienia lekarskiego**	**885,12**
Razem brutto		**2.801,77**
Ubezpieczenia społeczne obciążające pracownika		
Składka emerytalna	**1.916,65 x 9,76%**	**187,06**
Składka rentowa	**1.916,65 x 1.50%**	**28,75**
Składka chorobowa	**1.916,65 x 2.45%**	**46,96**
Razem składki społeczne obciążające pracownika		**262,77**
Ubezpieczenia obciążające pracodawcę		
Składka emerytalna	**1.916,65 x 9,76%**	**187,06**
Składka rentowa	**1.916,65 x 6,50%**	**124,58**
Składka wypadkowa	**1.916,65 x 0,67%**	**12,84**
Fundusz Pracy	**Nie podlega, ze względu na osiągnięty wiek**	**0,00**
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	**Nie podlega, ze względu na osiągnięty wiek**	**0,00**
Razem składki obciążające pracodawcę		**324,48**
Podstawa składki zdrowotnej	**2.801,77 – 262,77**	**2.539,00**

Składka zdrowotna obliczona wg obowiązującej stawki	**2.539,00 x 9%**	**228,51**
Składka zdrowotna odliczana od podatku	**2.539,00 x 7,75%**	**196,77**
Koszt Uzyskania Przychodu		**250,00**
Dochód	**2.801,77-262,77-250,00**	**2.289,00**
Ulga podatkowa		**43,76**
Podatek obliczony	**2.289,00 x 17% - 43,76 – 196,77**	**148,60**
Podatek po zaokrągleniu		**149,00**
Wynagrodzenie netto	**2.801,77– 262,77 –228,51 - 149,00**	**2.161,49**
Potrącenia -grupowe ubezpieczenie		**63,30**
Wynagrodzenie do wypłaty	**2.161,49-63,30**	**2.098,19**
Koszt całkowity pracodawcy	**2.801,77 + 324,48**	**3.126,25**

Księgowanie wynagrodzenia na podstawie listy płac

Rozrachunki publiczno-prawne		**Rozrachunki z tytułu wynagrodzeń**	
6) 946,76	262,77 (2a	2a) 262,77	2.801,77 (1
	228,51 (2b	2b) 228,51	
	149,00 (2c	2c) 149,00	
	324,48 (3	4) 63,30	
		5) 2.089,19	
Koszty działalności podstawowej wynagrodzenia		**Ubezpieczenia społeczne (inne świadczenia)**	
1) 2.801,77		3) 324,48	

Rachunek bieżący (Kasa)		Pozostałe rozrachunki	
	2.098,19 (5		63,30 (4
		964,76 (6	

Operacje:
1) Zaksięgowanie wynagrodzenia brutto
2) Zaksięgowanie składek obciążających pracownika:
   a) ubezpieczenia społecznego
   b) ubezpieczenia zdrowotnego
   c) zaliczki na podatek dochodowy
3) Zaksięgowanie ubezpieczenia społecznego obciążające pracodawcę
4) Zaksięgowanie potrąceń z wynagrodzenia – grupowe ubezpieczenie
5) Zaksięgowanie wynagrodzenia do wypłaty pracownika
6) Zaksięgowanie zapłaty składek do ZUS, podatku do US.

9.7. Źródła finansowania działalności firmy

finansowanie działalności kapitałem własnym

Publiczna emisja akcji. 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[505]. Organizacja rynku zapewnia dostęp do kapitału, ochronę interesu inwestorów poprzez jego nadzór, a także dostęp do informacji o emitencie instrumentu finansowego[506]. Rynek publiczny pozwala

[505] M. Panfil, *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s.131
[506] Ibidem, s.131–132.

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[507].

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[508].

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 do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, a także Kodeks spółek handlowych**[509]. 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** lub **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.

---

507 R. Pastusiak, *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym,* Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 11.

508 M. Panfil, op. cit., s. 131.

509 A. Michalak, *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 120.

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 **subskrypcję akcji**. Najkorzystniejszym momentem na jej podjęcie jest czas dobrej koniunktury na rynku, stąd przedsiębiorstwa dostosowują jej termin do panujących warunków. Jednostki muszą mieć jednak na uwadze, że czas subskrypcji nie może przekroczyć 3 miesięcy i są zobligowani do zgłoszenia podwyższenia kapitału maksymalnie do 6 miesięcy od dopuszczenia akcji do obrotu publicznego.

Kapitał własny w spółkach jest gromadzony lub powiększany poprzez emisję akcji, bądź podwyższenie wartości dotychczasowych instrumentów. Akcje to papiery wartościowe emitowane przez spółki. Posiadacze akcji stają się ich współwłaścicielami, nabywając prawa i obowiązki akcjonariuszy. Jednym z rodzajów akcji są **akcje zwykłe**. Ich emisja odbywa się po cenie sprzedaży równej lub wyższej niż ich nominalna wartość, a ustalana jest na podstawie księgi popytu. Różnica wynikająca ze sprzedaży po cenie wyższej niż nominalna zwiększa kapitał zapasowy spółki. Z kolei **kapitał zakładowy**, który jest iloczynem wartości nominalnej akcji i ich liczbą, wnoszony jest przez akcjonariuszy w wyniku nabycia akcji.

Drugim rodzajem akcji są **akcje uprzywilejowane**. Umożliwiają one ich posiadaczom pierwszeństwo przed posiadaczami akcji zwykłych do dywidendy, prawa poboru, prawa głosu lub innych korzyści podczas likwidacji spółki[510]. Przywileje te powodują, że **ryzyko inwestycji w papiery wartościowe jest niższe** w porównaniu z ulokowaniem środków w akcje zwykłe[511]. Obligacje są mniej popularne niż akcje, jednak są również istotnym źródłem pozyskiwania kapitału. W szczególności są to **obligacje zamienne na akcje**, które są **hybrydowym instrumentem finansowania**. Obligacje te, po wyznaczonej wcześniej cenie konwersji, mogą zostać wymienione

[510] Pruchnicka- Grabias, A. Szelągowska, *Finansowanie działalności gospodarczej w Polsce. Wybrane aspekty,* Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014, s. 176.

[511] J. Grzywacz, *Finanse przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 14.

na akcje emitenta – posiadają wbudowaną **opcję dającą prawo do nabycia akcji**.

Podjęcie decyzji o emisji papierów wartościowych firmy na rynku publicznym jest jedną z najważniejszych, **kluczowych decyzji finansowych.** Jednostka, która zastanawia się nad jej wprowadzeniem powinna rozważyć argumenty popierające, jak i również przeciwne takiemu podejściu. Emisja akcji związana jest z pozyskaniem nowego źródła finansowania. Łatwy dostęp do kapitału sprzyja rozwojowi, a także umożliwia przewagę nad konkurentami[512]. Ich zasoby finansowe są mniej ograniczone, a dopływ kapitału nie jest zależny od zasobów właścicieli, w porównaniu do firm, których akcje nie uczestniczą w obrocie publicznym.

Za jeden z pozytywnych aspektów uczestnictwa na rynku publicznym uznaje się również **dywersyfikacje portfela inwestycyjnego**. Posiadanie akcji w obrocie publicznym daje możliwość szybkiej sprzedaży własnych papierów wartościowych i uzyskanie środków na inne inwestycje. Ponadto, jest to odbierane korzystnie przez akcjonariuszy emitenta, ze względu na **obniżanie ryzyka jego portfela**[513]. Uczestnictwo na rynku publicznym pozwala również na **rynkową wycenę wartości przedsiębiorstwa**. Może być ona pożądana ze względu na ocenę pracy oraz możliwość obiektywnego nagradzania kierownictwa, a także ułatwia sprawy spadkowe[514].

Z drugiej strony, przedsiębiorstwo powinno również rozważyć **niekorzystne następstwa oferty publicznej**. Przede wszystkim, są to **koszty emisji** oraz **koszty związane z publikacją istotnych informacji o emitencie**. Jednostki ponoszą opłaty na rzecz giełdy oraz są zobligowane do przedstawiania sprawozdań finansowych weryfikowanych przez biegłych rewidentów. Często wymienione koszty dla małych przedsiębiorstw mogą być dużym obciążeniem. Ponadto, **jednostki posiadają obowiązki informacyjne**. Do wiadomości publicznej podawanych jest wiele informacji, które zapewniają przejrzy-

512 B. Kołosowska, *Finansowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rynek kapitałowy w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, s. 89.

513 S. Antkiewicz, *Akcje i obligacje w finansowaniu przedsiębiorstw*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa, 2002, s. 18.

514 J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 178–179.

stość notowanych spółek, przy równoczesnym **ryzyku wykorzystania ich przez konkurentów**. Kolejnym czynnikiem zniechęcającym do wejścia na giełdę jest **niebezpieczeństwo wrogiego przejęcia lub utraty kontroli**. Właściciele muszą mieć na uwadze, że stają się wówczas jej współwłaścicielami, a akcjonariusze mogą podczas walnego zgromadzenia akcjonariuszy przedstawiać uchwały rozbieżne z ich wizją[515].

***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**[516]. Podmioty w nich uczestniczące posiadają osobowość prawną i są zrzeszone w stowarzyszeniach[517]. 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 między innymi **jednostki gospodarcze, instytucje finansowe czy firmy doradcze**[518]. Kapitał wprowadzany jest do przedsiębiorstwa w formie właścicielskiej, a **inwestor staje się współwłaścicielem** przedsięwzięcia[519].

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.

---

515 I. Pruchnicka- Grabias, A. Szelągowska, op. cit., s. 181.

516 W. Czemiel- Grzybowska, *Rola pomocy publicznej w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 101.

517 M. Krawczyk, *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 126.

518 Z. Głodek, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 004, s. 114–115.

519 M. Krawczyk, op. cit., s. 129.

Ryzyko w spółkach *venture capital* zdywersyfikowane jest przez inwestycje **w różne innowacyjne przedsięwzięcia, na różnych rynkach a także w różnych fazach cyklu na rynku**. Pozwala to nie tylko na optymalizacje ryzyka, lecz także na osiągnięcie różnorodnych dochodów[520].

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**[521]. Angażują się w finansowanie przedsiębiorstwa, aby osiągnąć zyski, a także z powodu satysfakcji w tworzeniu nowej działalności i spełnianiu własnych aspiracji[522].

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[523]. 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[524].

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)[525]. Na końcu każdego roku

520 Z. Głodek, op. cit., s. 115.
521 H. Waniak-Michalak, op. cit., s. 162–163.
522 H. Zadora, op. cit., s. 88.
523 K. Janasz, W. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 328.
524 T. Kaczmarek, *Finanse przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 96.
525 J. Grzywacz, op. cit., s. 58.

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 osiągnięcia straty, podczas której przedsiębiorstwo zmuszone jest zmniejszyć kapitał własny, w celu jej pokrycia[526].

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[527].

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[528].

Odpisy amortyzacyjne. Odpisy amortyzacyjne są również sposobem finansowania wewnętrznego, gdyż nie następuje dopływ środków z zewnątrz przedsiębiorstwa. **Amortyzacja jest kosztem**

526 J. Jaworski, *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 234–235.

527 Ibidem, s. 16.

528 M. Nowak, *Zarządzanie finansami małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014, s.49.

związanym zużyciem środków trwałych, a także wartości niematerialnych i prawnych. Koszt ten wyrażony jest w mierniku pieniężnym i odnoszony jest sukcesywnie na produkty. **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[529]. 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**[530].

Zewnętrzne źródła finansowania

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[531].

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 wg prawa cywilnego,
- weksel własny in blanco,
- cesję wierzytelności,
- gwarancję bankową.

[529] D. Ostrowska, *Źródła finansowania działalności a sprawność przedsiębiorstw działających w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 93.

[530] T. Kaczmarek, op. cit., s. 104.

[531] W. Szczęsny, *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 54.

Zabezpieczenia rzeczowe występują w postaci kaucji, zastawu wg prawa cywilnego, hipoteki lub blokady środków pieniężnych, znajdujących się na oprocentowanym rachunku bankowym[532]. Szczególnym przypadkiem jest przedsiębiorstwo o dobrej sytuacji finansowej, długo współpracujące z danym bankiem, które może uzyskać kredyt bez zabezpieczenia w postaci konkretnych składników majątku[533]. **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[534].

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[535]. 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[536].

Faktoring to **elastyczny instrument finansowania wierzytelności**, alternatywa dla kredytu przy finansowaniu transakcji handlowych. Posiada cechy cesji wierzytelności, dyskonta oraz umowy zlecenia. Jest formą ubezpieczenia wierzytelności, a także outsourcingiem usług. Factoring związany jest z trójstronnym stosunkiem prawnym.

---

532 J. Jaworski, op. cit., s. 244– 245.

533 R. Machała, op. cit., s. 224.

534 G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 186.

535 T. Kaczmarek, op. cit., s. 15.

536 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[537].

Uczestnikami transakcji leasingowej są[538]:

- 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 roku 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[539]. **Należne wynagrodzenie pieniężne jest co najmniej równe cenie nabycia przedmiotu leasingu**[540]. Po skończonym okresie obowiązywania umowy, leasingodawca może sprzedać

537 Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy,* Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 208–209.

538 W. Szczęsny, op. cit., s. 69.

539 Ibidem, s. 208.

540 J. Bednarz, E. Gostomski, op. cit., s. 124.

bądź oddać do dalszego użytkowania dany przedmiot leasingobiorcy lub sprzedać go osobie trzeciej[541].

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[542]. W zawarciu umowy franczyzowej biorą udział franczyzodawca oraz franczyzobiorca.

Franczyzodawca, również nazywany franczyzerem 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 posiada zdolności zarządcze wykorzystywane w innych przedsiębiorstwach.

Franczyzobiorca, którego określa się również franczyzantem lub franchisingobiorcą, 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[543]. 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[544]. **Powiązanie franczyzowe** inicjowane jest przez franczyzodawcę, którego zadaniem jest określenie warunków i zasad współpracy z franczyzobiorcami[545].

---

541 A. Skowronek-Mielczarek, op. cit. s. 130.

542 M.J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014, s. 23–24.

543 M. K. Stawicka, op. cit., s. 59–60.

544 Ibidem, s. 61.

545 M.J. Ziółkowska, op. cit., s. 72.

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 finansowym**i. 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[546].

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, rezygnując z dochodów budżetowych lub poprzez udzielenie poręczenia[547].

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[548].

---

546 J. Choroszczak, M. Mikulec, *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia,* Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 39.

547 A. Dobaczewska, *Formy finansowania przedsiębiorców w świetle prawa pomocy publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 204–208.

548 B. Rogoda, *Fundusze pomocowe Unii Europejskiej wspierające przedsiębiorczość,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 18.

9.8. Podstawy zarządzania finansami – metody dyskontowe, próg rentowności, dźwignia operacyjna i finansowa

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**, tj. od częstotliwości kapitalizacji. **Efektywna roczna stopa procentowa oznacza, o ile procent zwiększa się wartość kapitału w ciągu jednego roku.** Efektywną roczną stopę procentową obliczamy z 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).



WAŻNE

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 **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[549].

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,

[549] 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, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWE, Warszawa 2007; E. Brigham, E. Houston, *Zarządzanie finansami,* PWN, Warszawa 2012.



WAŻNE

Wzór ten nie obejmuje kapitalizacji podokresowej. To oznacza, że powyższa formuła bazuje na założeniu, że kapitalizacja występuje raz na okres, np. odsetki wypłacane są raz w roku.

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, 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.

WAŻNE

Wymienione pojęcia są dokładnie takie, jakie stosuje się w przypadku wartości przyszłej. Niemniej jednak, w kontekście wartości obecnej inaczej interpretuje się otrzymane rezultaty, ponieważ są one odpowiedzią na inne pytania. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że obliczając wartość obecną chcemy dowiedzieć się, ile należy zainwestować teraz, aby otrzymać daną kwotę w przyszłości.

Istotne jest, że interpretacja rezultatów nie zawsze jest taka oczywista. Mianowicie, bardzo wiele metod wykorzystuje dyskontowanie, a rezultaty zastosowania każdej z nich interpretuje się w inny sposób.

Na przykład wartość bieżąca wyznaczana jest w wycenach przedsiębiorstw (np. w modelu DCF), lub w metodach służących do oceny projektów inwestycyjnych (np. NPV).

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?

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^t} = \frac{1000000}{(1+6{,}3\%)^{20}}$$

$$PV = \frac{1000000}{(1{,}063)^{20}} = \frac{1000000}{3{,}393636252} = 294\,669{,}18\ \text{zł}$$

Inwestor powinien „odłożyć" (oszczędzić) kwotę 294 669,18 zł przy oprocentowaniu 6,3%, aby po okresie 20 lat wzrosła ona do war-

tości 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.

FV – FUTURE VALUE (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 wyłącznie 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, iż:

- **Wartość obecna (*PV*; *present value*) – na przykład są to środki, które powierzono bankowi w chwili otwarcia lokaty.**
- **Wartość przyszła (*FV*; *future value*) – kapitał powiększony o narosłe odsetki. W uproszczeniu jest to kwota, którą otrzymamy w rezultacie otwarcia lokaty, po jej (terminowym) zakończeniu.**
- **Oprocentowanie roczne (*i*; *nominal annual interest rate*) – odnosi się ono do rocznego nominalnego oprocentowania np. depozytu.**
- **Liczba kapitalizacji w roku (*n; numer of compounding periods per year*) – jest to liczba wypłat odsetek w ciągu roku. To znaczy, że w przypadku, gdy odsetki wypłacane są raz na miesiąc to „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**:**

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, niemniej 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 następującą 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.

NPV *Net Present Value*, wartość zaktualizowana netto

Wartość bieżąca netto (NPV, *Net Present Value*, wartość zaktualizowana netto) 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.



UWAGA

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

Podsumowując, 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.

Mianowicie:

1. **Przepływy pieniężne** (CF_i, *cash flows*) – 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 przyszło-

ści. 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** (I_0, *initial outlay*) – środki finansowe, które są wymagane do realizacji inwestycji.
3. **Liczba okresów** (*n, numer of periods*) – 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 x 12).
4. **Wymagana stopa zwrotu** (*r, required rate of return*) – jest to stopa zwrotu (dotycząca rentowności przedsięwzięcia) wymagana przez inwestora. Czyli 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 wart realizacji?

Wszystkie wartości podstawiamy do wzoru:

$$NPV = \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^n} - I_0 =$$

$$= \frac{100000}{(1+6\%)^1} + \frac{200000}{(1+6\%)^2} + \frac{220000}{(1+6\%)^3}$$

$$+ \frac{180000}{(1+6\%)^4} + \frac{130000}{(1+6\%)^5} - 670000$$

$$= 94\,339{,}62 + 177\,999{,}29 + 184\,716{,}24$$

$$+ 142\,576{,}86 + 97\,143{,}56 - 670000$$

$$= 26775{,}57$$

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.

IRR – WEWNĘTRZNA STOPA ZWROTU

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 (NPV – *net present value*) pozwala określić czy realizacja danej inwestycji jest opłacalna dla pewnej stopy procentowej. Z reguły odzwierciedla ona oczekiwania inwestorów odnośnie 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 ustalanie 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 wart jest realizacji). Przytoczony opis wewnętrznej stopy zwrotu (IRR – *internal rate of return*) 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. 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.



UWAGA

Z powyższego wzoru wynika, że wyznaczenie IRR jest zadaniem skomplikowanym. Nietrudno zauważyć, że wewnętrzna stopa zwrotu znajduje się w nawiasie, który wielokrotnie (w zależności od ilości okresów) podnoszony jest do i-tej potęgi. Dlatego też, ciężko jest przekształcić ten wzór w taki sposób, aby IRR znalazło się przed znakiem równości. Jak nie mamy zamiaru we własnym zakresie wykorzystywać np. algorytmu Newtona-Raphsona[550] to zaleca się sięgnąć po kalkulator finansowy.

Wewnętrzną stopę zwrotu z inwestycji można wyznaczyć stosując pewne uproszczenia. Mianowicie, 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:

1. Wartość zaktualizowana netto jest bliska zeru, ale jest wciąż dodatnia.
2. 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:

[550] Metodą Newtona-Raphsona nazywamy algorytm iteracyjny, którego zadaniem jest wyznaczenie pierwiastka kwadratowego z liczby rzeczywistej. Wykorzystując jednak ten algorytm musimy wziąć pod uwagę fakt, iż wynik niekoniecznie musi być dokładny. Wpływają na to między innymi ograniczenia typów w kompilatorze.

$$IRR \approx i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{NPV_1 + |NPV_2|}$$

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.

Próg rentowności (CVP, BEP –*break even point*) – to punkt graniczny, w którym **badane przedsięwzięcie nie przynosi zysków ani nie powoduje strat**. W punkcie tym następuje zrównanie przychodów z całkowitymi kosztami poniesionymi przez przedsiębiorstwo. Wynik finansowy wynosi zero. Próg rentowności jest przydatny w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Wykorzystywany jest również do oceny projektów inwestycyjnych.

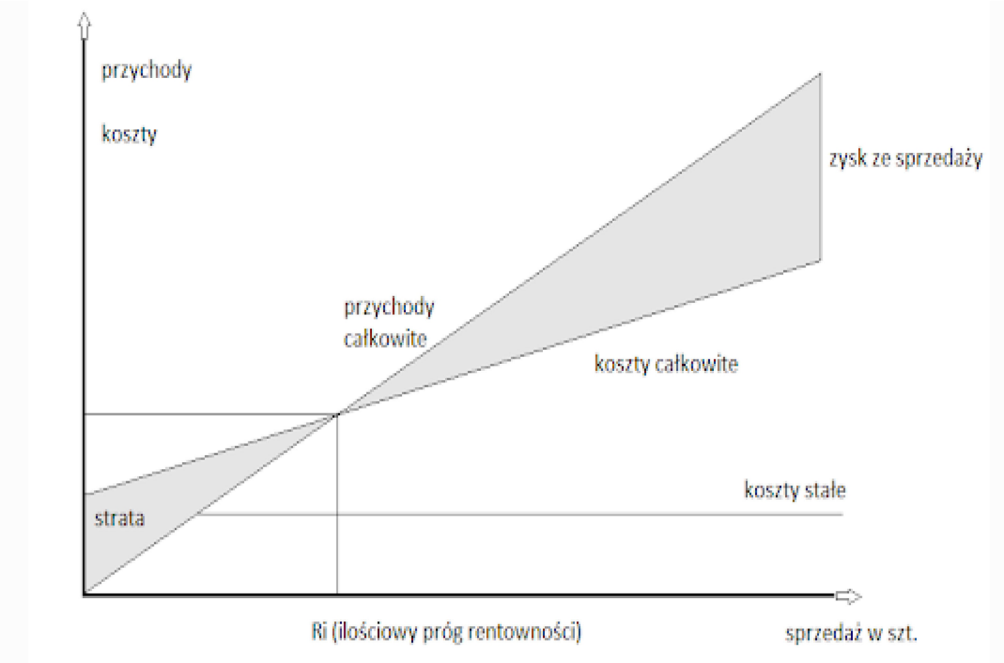
Próg rentowności może być wyrażony[551]:

- ilościowo – ilość produkcji, przy której BEP jest równy zero,
- wartościowo – wartość produkcji, przy której BEP jest równy zero, gdzie wartość przychodów ze sprzedaży równa się kosztom całkowitym,
- procentowo – określający jaką część przewidywanego popytu należy wykorzystać, by poniesione koszty zrównoważyć przychodami ze sprzedaży.

Próg rentowności można również przedstawić w sposób graficzny.

[551] E. Nowak, *Zaawansowana rachunkowość zarządcza,* PWE, Warszawa 2003; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych,* PWN, Warszawa 2006; I. Sobańska, *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 206–210; S. Sojak, (*Analiza progu rentowności*, „Rachunkowość", nr 10/2012, s. 2–12; E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2005; A. Żwirbla, *Nowa metoda analizy progu rentowności oraz dźwigni ekonomicznych,* „Zeszyty Naukowe WSHE", tom XXXIX, 2014, s. 87.

Schemat 40. Graficzne ujęcie progu rentowności.



Źródło: opracowanie własne.

Próg rentowności można obliczyć jako **relację kosztów stałych przedsiębiorstwa do stopy marży pokrycia**. W analizie progu rentowności ustala się marże bezpieczeństwa (bezwzględną i względną) pokazujące, o ile można obniżyć sprzedaż (wartościowo i procentowo), aby nie ponieść strat.

WAŻNE

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.

Wyznaczanie progu rentowności dla produkcji jednorodnej

PRZYKŁAD:

Dane: koszty stałe KS = 50 000 zł; jednostkowa cena sprzedaży C = 30 zł; jednostkowy koszt zmienny j.k.z. = 20 zł. Należy wyznaczyć:

1. **ILOŚCIOWY PRÓG RENTOWNOŚCI** – próg ten informuje, ile sztuk, litrów, kg produktu należy sprzedać, aby pokryć wszystkie koszty:

$$R_X = \frac{K_S}{C - j.k.z} = \frac{K_S}{m_j}$$

$\boldsymbol{m}_j \rightarrow$ marża jednostkowa

$$R_X = \frac{50.000}{30 - 20} = \frac{50.000}{10} = 5.000 szt.$$

2. **WARTOŚCIOWY PRÓG RENTOWNOŚCI** – informuje on, jakie muszą być przychody, aby pokryć koszty. Wyznaczamy go według wzoru:

$$R_W = \frac{K_S}{St.m_B} = \frac{K_S}{1 - \frac{j.k.z.}{C}} = \frac{K_S}{\frac{m_j}{C}} \quad \textbf{lub} \quad R_W = R_X \cdot C$$

$\mathbf{R}_W$ = 5.000 * 30 = 150.000

3. **STREFĘ BEZPIECZEŃSTWA** (tzw. **margines bezpieczeństwa**) – strefa ta określa, o ile mogą być zmniejszone przychody (planowane lub rzeczywiste), aby firma nie poniosła strat. Strefę tę można wyrażać na dwa sposoby:

   a) tzw. ***bezwzględna strefa bezpieczeństwa*** (wyrażona w zł):

$$SB_B = P_1 - R_W$$

b) tzw. ***względna strefa bezpieczeństwa*** (wyrażona w %):

$$SB_W = \frac{P_1 - R_W}{P_1} \cdot 100\%$$

Zakładając, że plan sprzedaży wynosi 6 000 sztuk, względna strefa bezpieczeństwa wynosi:

$$SB_W = \frac{6.000 \cdot 30 - 150.000}{6.000 \cdot 30} \cdot 100\% = 16{,}7\%$$

1. Ustalić, ile wyrobów należy sprzedać, aby pokryć koszty, jeżeli:

   a) koszty zmienne wzrosną o 20%:

$$R_X = \frac{50.000}{30 - 20 \cdot 1{,}2} = \frac{50.000}{30 - 24} = \frac{50.000}{6} \approx 8.333 szt.$$

   b) ceny sprzedaży wzrosną o 5%:

$$R_X = \frac{50.000}{30 \cdot 1{,}05 - 20} = \frac{50.000}{31{,}50 - 20} = \frac{50.000}{11{,}50} \approx 4.348 szt.$$

2. Ustalić, ile produktów należy sprzedać, aby osiągnąć zysk w kwocie 20 000 zł, gdy dany zysk to:

   a) zysk brutto:

$$R_X = \frac{KS + ZB}{C - j.k.z.} = \frac{50.000 + 20.000}{30 - 20} = \frac{70.000}{10} \approx 7.000 szt.$$

b) zysk netto:

$$R_X = \frac{KS + \frac{ZN}{1-r}}{C - j.k.z.} = \frac{50.000 + \frac{20.000}{1-0,19}}{30-20} = \frac{74.691,36}{10} \approx 7.469\,szt.$$

ZB – zysk brutto,
ZN – zysk netto,
r – stawka podatku dochodowego.

WYZNACZANIE PROGU RENTOWNOŚCI DLA PRODUKCJI RÓŻNORODNEJ

W wypadku takiej działalności **OGÓLNY WZÓR NA PRÓG WARTOŚCIOWY** przybiera następującą postać:

$$R_W = \frac{K_S}{St.m_B} = \frac{K_S}{\frac{m_B}{P}}$$

St.m$_B$ – stopa (wskaźnik) marży brutto,
m$_B$ – marża brutto,
P – przychody ze sprzedaży.

Obliczona wielkość określa, jakie muszą być przychody, aby pokryć koszty, natomiast nie wskazuje na asortymentową strukturę sprzedaży.

W celu **obliczenia progów rentowności** dla poszczególnych asortymentów można stosować:

1. **METODĘ ŚREDNIEJ MARŻY BRUTTO**, według której należy:
   a) wyznaczyć **procentową strukturę sprzedaży** wykorzystując aktualną sprzedaż;
   b) ustalić **średnią marżę brutto**, która jest sumą iloczynów marż jednostkowych poszczególnych produktów i współczynników struktury sprzedaży;
   c) wyznaczyć **tzw. umowny próg rentowności** według wzoru

$$R_X = \frac{K_S}{\overline{m}}$$

(gdzie $\overline{m}$ to średnia marża) → próg ten informuje, ile jednostek naturalnych wszystkich produktów należy sprzedać, aby pokryć koszty;

d) ustalamy **progi rentowności dla poszczególnych asortymentów** mnożąc umowny próg rentowności przez odpowiedni współczynnik struktury sprzedaży;

e) w celu obliczenia **progu wartościowego** mnożymy progi ilościowe przez ceny sprzedaży.

Wzór na umowny próg rentowności można również wykorzystać dla odpowiedzi na pytanie, ile poszczególnych asortymentów należy sprzedać, aby uzyskać określoną kwotę zysku brutto lub netto:

$$R_X = \frac{KS + ZB}{\overline{m}} \quad \text{lub } R_X = \frac{KS + \frac{ZN}{1-r}}{\overline{m}}$$

ZADANIE 1.
Dane są następujące:

Produkt	A	B	C
Zdolność produkcyjna	**3000**	**2000**	**6000**
Popyt (szt.)	**3000**	**3000**	**5000**
Marża jedn.	**5**	**3**	**2**
KS	**37 200**		

Wyznaczyć próg rentowności dla poszczególnych asortymentów
(WSKAZÓWKA: jeśli koszty stałe są podane łącznie dla wszystkich produktów to jest to na pewno metoda średniej marży brutto).

a) **wyznaczamy strukturę sprzedaży:**

A	B	C	Wartość
3000	2000	5000	szt.
30%	20%	50%	%

b) **ustalamy średnią marżę brutto (marża jednostkowa struktura sprzedaży w %):**

A = 0,3 · 5 = 1,5
B = 0,2 · 3 = 0,6
C = 0,5 · 2 = 1

} **Σ = 3,1**

c) **ustalamy umowny próg rentowności:**

$$R_X = \frac{K_S}{\overline{m}} = \frac{37.200}{3{,}1} = 12.000\,szt.$$ (dla produktów A, B i C)

d) **ustalamy progi rentowności dla poszczególnych asortymentów:**

A = 12 000 · 0,3 = 3 600
B = 12 000 · 0,2 = 2 400
C = 12 000 · 0,5 = 6 000

2. **METODĘ SEGMENTOWĄ**, w której zakłada się, że marża *i*-tego produktu powinna pokryć KS, które tego produktu dotyczą oraz taką część kosztów stałych wspólnych dla wszystkich produktów, jaką stanowi udział marży danego produktu w sumie marż wszystkich produktów, co wyrażamy wzorem:

$$R_{Xi} = \frac{K_{Si} + \frac{m_i}{m_1 + m_2 + \ldots + m_n} \cdot K_{Sp}}{m_i}$$

K_{Si}→koszty stałe indywidualne (dotyczące tylko danego produktu),
K_{SP}→koszty stałe wspólne, przedsiębiorstwa,
m_i→marża jednostkowa,
$m_1 + m_2 + \ldots + m_n$→suma marż poszczególnych produktów.

Stosowanie omawianej metody wymaga podziału kosztów stałych na:

- koszty stałe indywidualne oraz
- koszty stałe wspólne.

ZADANIE 2.

Produkt	A	B
m_J (w zł)	**5**	**8**
KS_i (w zł)	**3000**	**4000**
KS_P (w zł)	**11 000**	

$$Rx_A = \frac{3.000 + \frac{5}{5+18} \cdot 11.000}{5} = 1.446 \quad szt.$$

$$Rx_B = \frac{4.000 + \frac{8}{5+18} \cdot 11.000}{8} = 1.346 \quad szt.$$

Taka struktura sprzedaży pozwala nam na osiągnięcie zysku:

$$R_{Xi} = \frac{K_{Si} + \frac{m_i}{m_1 + m_2 + \ldots + m_n} \cdot \left(K_{Sp} + ZB\right)}{m_i}$$

METODY OCENY PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH

Okres zwrotu (OZ) to oczekiwana liczba lat potrzebna do całkowitej spłaty poniesionych nakładów inwestycyjnych.

Podstawowe pytanie, na jakie udzielamy odpowiedzi brzmi:

1. **Po jakim czasie spłacone zostaną nakłady inwestycyjne?**

Drugie pytanie, jakie można zadać:

2. Czy wyliczony okres zwrotu jest porównywalny z okresem zwrotu z podobnych inwestycji?

Z założenia okres zwrotu to iloraz nakładu inwestycyjnego (NINV lub -CF) i przeciętnych wpływów środków pieniężnych (CF) z realizacji projektu, które stanowią sumę rocznego zysku netto, rocznej amortyzacji.

Wzór ten może być stosowany wyłącznie do jednakowych lub zbliżonych do średniej wartości rocznych CF.

$$OZ = \frac{\text{nakład inwestycyjny NINV}}{\text{średnia roczna wartość strumienia pieniężnego CF}}$$

PRZYKŁAD:

Rozważmy dwa projekty inwestycyjne. Oba charakteryzują się jednakowym czasem realizacji – 5 lat oraz identycznymi nakładami inwestycyjnymi w wysokości 60 000 zł.

W przypadku projektu A prognozowane są identyczne strumienie nadwyżek finansowych (CF) na koniec każdego z okresów w wysokości 20 000 zł.

W projekcie B strumienie nadwyżek finansowych na koniec pierwszego roku wynoszą 45 000 zł, drugiego 25 000 zł i po 10 000 zł w latach 3–5.

Zakłada się, że inwestycja powinna spłacić się w okresie nie dłuższym niż 3,1 roku (w takim czasie spłacały się wcześniej realizowane projekty inwestycyjne).

Przyjmujemy upraszczające założenie o nieuwzględnianiu w obliczeniach inflacji.

Okres (t)		Projekt A	Projekt B
0	(-CF) NINV	-60 000,0	-60 000,0
1	CF	20 000,0	45 000,0
2	CF	20 000,0	25 000,0
3	CF	20 000,0	10 000,0
4	CF	20 000,0	10 000,0
5	CF	20 000,0	10 000,0
	średnia CF	20 000,0	20 000,0

W obu przypadkach średnia wartość rocznych nadwyżek finansowych wynosi 20 000 zł. Stąd też obliczony okres zwrotu nakładów inwestycyjnych w obu wariantach będzie identyczny.

OZ^A =	**60 000**	**= 3 lata**	**OZ^B =**	**60 000**	**= 3 lata**
	20 000			**20 000**	

Chociaż uzyskaliśmy identyczne wyniki, to tylko **pierwszy z nich można uznać za wiarygodny i odpowiadający rzeczywistości** (-60 000 + 20 000 + 20 000 + 20 000).

Drugi wynik **stanowczo odrzucamy** – nietrudno bowiem zauważyć, że rzeczywista spłata w projekcie B nastąpi już w drugim roku, a nie dopiero w trzecim (-60 000 + 45 000 + 25 000) – jak sugeruje obliczony wskaźnik OZ.

Oczywiście OZ w przypadku projektu A, jak i B jest krótszy od granicznego wynoszącego 3,1 roku (założenie graniczne z treści przykładu).

Aby uniknąć podobnych przekłamań, stosuje się inną formułę na okres zwrotu nakładów. W formule tej **porównuje się nakłady ze skumulowanymi dodatnimi przepływami finansowymi i obserwuje, kiedy suma ta wyniesie 0**.

Odpowiedni wzór przybierze postać:

$$OZ = \text{liczba pełnych lat przed zakończeniem całkowitej spłaty} + \frac{\text{niespłacony nakład na początku roku w którym nastąpi pełna spłata inwestycji (wartość bezwzględna)}}{\text{planowany dodatni przepływ finansowy na koniec roku w którym nastąpi pełna spłata inwestycji}}$$

Obliczmy **okres zwrotu** dla wcześniejszego przykładu stosując powyższą formułę:

wariant A
- saldo na koniec 1 roku: – 60 000 + 20 000 = – 40 000 niepokrytego nakładu,
- saldo na koniec 2 roku: – 40 000 + 20 000 = – 20 000 niepokrytego nakładu,
- saldo na koniec 3 roku: – 20 000 + 20 000 = 0

wariant B
- saldo na koniec 1 roku: – 60 000 + 45 000 = – 15 000 niepokrytego nakładu,
- saldo na koniec 2 roku; – 15 000 + 25 000 = +10 000.

Spłata nakładu nastąpi po pierwszym roku. Niepokryty nakład na początku drugiego roku wynosi –15 000 zł. Planowany dodatni przepływ pieniężny na koniec drugiego roku +25 000 zł.

Tym razem wnioski są już jednoznaczne: wariant B jest zdecydowanie lepszy niż wariant A, zapewnia zwrot nakładów w czasie nieomal dwukrotnie krótszym niż ma to miejsce w wariancie A.

1,6 roku to w przeliczeniu na miesiące (1,6 * 12) = 19,2 miesiąca (lub 584 dni).

Obliczenie okresu zwrotu jest tylko z pozoru prostą rzeczą. Najtrudniejsza część rachunków dotyczy **szacowania przepływów środków pieniężnych**, co w przykładzie powyżej pominięto.

Zdyskontowany okres zwrotu, OZ (okres spłaty OS, *payback period,* PB)

Metoda ta tylko w jednym punkcie różni się od tradycyjnego OZ: **porównujemy nakłady z wpływami pieniężnymi zdyskontowanymi**, czyli wyrażonymi w bieżącej wartości strumienia pieniężnego.

Przy takim podejściu istotne staje się **określenie stopy procentowej (stopy dyskontowej)** niezbędnej do ustalenia współczynników dyskonta. Metoda ta, tak jak jej poprzedniczka, koncentruje się tylko na części przepływów pieniężnych potrzebnych do spłaty nakładów.

W dalszym ciągu część projektów nie jest oceniana w całym okresie ich realizacji.

Rozważmy wcześniejszy przykład. Zakładając, że rozważana stopa dyskonta wynosi przeciętnie w badanym okresie i = 10% p.a. oraz, że czas spłaty projektu nie powinien przekroczyć 3,1 roku.

Projekt A				
t	**(-CF) nakład inwestycyjny**	**Dodatni przepływ pieniężny (CF)**	**Współczynniki dyskonta jednostki kapitału**	**Przepływy zdyskontowane (NCF)**
0	**-60 000,0**		**$1/(1+0,1)^0$ = 1,00000**	**-60 000,0**
1		**20 000,0**	**$1/(1+0,1)^1$ = 0,90909**	**18 181,8**
2		**20 000,0**	**$1/(1+0,1)^2$ = 0,82645**	**16 528,9**
3		**20 000,0**	**$1/(1+0,1)^3$ = 0,75131**	**15 026,3**
4		**20 000,0**	**$1/(1+0,1)^4$ = 0,68301**	**13 660,3**
5		**20 000,0**	**$1/(1+0,1)^5$ = 0,62092**	**12 418,4**

Projekt B				
T	**Nakład inwestycyjny**	**Dodatni przepływ pieniężny (CF)**	**Współczynniki dyskonta jednostki kapitału**	**Przepływy zdyskontowane (NCF)**
0	**-60 000,0**		**$1/(1+0,1)^0$ = 1,00000**	**60 000,0**
1		**45 000,0**	**$1/(1+0,1)^1$ = 0,90909**	**40 909,1**
2		**25 000,0**	**$1/(1+0,1)^2$ = 0,82645**	**20 661,2**
3		**10 000,0**	**$1/(1+0,1)^3$ = 0,75131**	**7513,1**
4		**10 000,0**	**$1/(1+0,1)^4$ = 0,68301**	**6830,1**
5		**10 000,0**	**$1/(1+0,1)^5$ = 0,62092**	**6209,2**

OZ^A = 3 +	10 263,0 / 13 660,3	= 3,8 roku		OZ^B = 1 +	19 090,9 / 20 661,2	= 1,9 roku

W porównaniu do tradycyjnej formuły, ze względu na zastosowaną stopę dyskonta okresy zwrotu nakładów uległy wydłużeniu:
- wariant A z 3,0 do 3,8 roku,
- wariant B z 1,6 do 1,9 roku.

Nie zmieniły się wnioski dotyczące wyboru projektu. **Najkrótszym okresem zwrotu nakładów charakteryzuje się wariant B.**

Tym razem jednak ze względu na przyjęcie wartości granicznej OZ = 3,1 roku wariant A zostaje odrzucony.

Dźwignia operacyjna/dźwignia 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 między innymi znajomość stopnia dźwigni operacyjnej. Drugi zaś wiąże się z **ryzykiem finansowym** określanym przy pomocy skali dźwigni finansowej.

Dźwignia operacyjna

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.



WAŻNE

Im wyższy poziom kosztów stałych, tym większa wrażliwość zysku operacyjnego na zmiany przychodów ze sprzedaży, a co za tym idzie wyższe ryzyko operacjne.

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 (DEL – *Degree of Financial Leverage*) będący miarą wpływu procentowej zmiany zysku operacyjnego (EBIT) na procentową zmianę zysku netto przypadającego na akcję (EPS – *Earnings per Share*), można przedstawić za pomocą wzoru:

DFL = (DEPS / EPS) / (DEBIT / 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 (DTL – *Degree of Total Leverage*) 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:

$$DTL = DOL \times DFL$$

można zaproponować kolejną formułę, dzięki której poznamy jej poziom:

$$DTL = (S - V) / (S - V - F - I)$$

V – koszty zmienne,
S – przychody ze sprzedaży,
I – odsetki od kapitałów obcych,
F – koszty stałe (globalne)

Wynik uzyskany na podstawie obu wzorów interpretuje się jako procentową zmianę zysku netto, wynikającą ze zmiany przychodów ze sprzedaży o 1%.

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 między innymi 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.

UWAGA

Koncepcja dźwigni pozwala jednak na poznanie przynajmniej orientacyjnej wrażliwości wyników finansowych na zmiany przychodów ze sprzedaży.

Schemat 41. Zakres działania dźwigni operacyjnej, finansowej i połączonej.



Źródło: opracowanie własne.

WAŻNE

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

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Kapitał ogółem}} > r$$

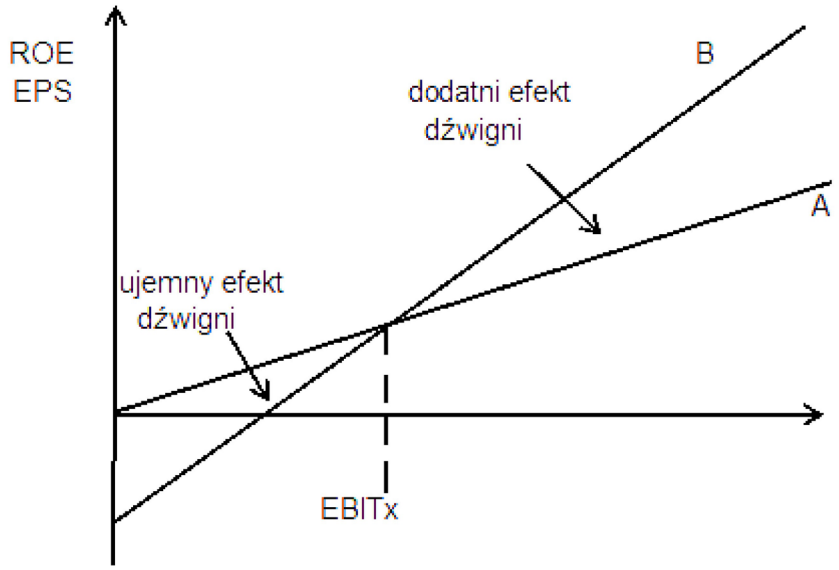
gdzie:
r – nominalne oprocentowanie kapitału obcego.

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 42. Graniczny poziom zysku operacyjnego (dźwigni finansowej).



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. Jeżeli powyżej tego punktu efekt dźwigni finansowej jest dodatni to należy wybrać wariant finansowania kapitałami obcymi, a poniżej jest ujemny to 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.

Wartość granicznego poziomu zysku operacyjnego można wyznaczyć w bardzo prosty sposób.

Przedstawia to wzór:

Graniczny poziom zysku operacyjnego

$$EBIT_x = r \times K_{OG}$$

gdzie:

K_{OG} – łączna wartość kapitału przedsiębiorstwa.

Nadmierny udział kapitałów obcych w finansowaniu działalności spółki może spowodować podniesienie ceny kredytu. Wyższe koszty finansowe mogą osłabić korzystny efekt dźwigni finansowej lub nawet zamienić go w niekorzystną maczugę finansową.

Zależność obrazującą dodatni efekt dźwigni finansowej (EBIT > $EBIT_x$) można przekształcić tak, że otrzymamy w ten sposób:

$$\frac{EBIT}{K_{OG}} < \frac{EBT}{K_E}$$

ROA (operacyjna) < ROE (brutto).

Dodatni efekt dźwigni finansowej, jak wynika z przekształcenia będzie występował, gdy rentowność operacyjna aktywów (ROA) będzie mniejsza od rentowności brutto kapitału własnego (ROE).

Efekt tarczy podatkowej – polega na tym, że koszty finansowe są dla firmy kosztem uzyskania przychodu. Obniżają one wartość zysku brutto, dzięki czemu niższa jest również wielkość odprowadzanego do Urzędu Skarbowego podatku dochodowego.

Zaoszczędzona w ten sposób kwota pieniędzy to inaczej kwotowy wyraz tarczy podatkowej. Wyznacza się go następująco:

KWOTOWY WYRAZ TARCZY PODATKOWEJ = I x T

9.9. Zadania testowe



1. W podatkowej księdze przychodów i rozchodów dokumentuje się:

a) wszystkie zdarzenia gospodarcze mające wpływ na ustalenie zobowiązania podatkowego,
b) wyłącznie podatki obrotowe,
c) podatki obrotowe i należności cywilno-prawne.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Amortyzacja dotyczy:

a) wyłącznie środków trwałych,
b) wszystkich składników majątku trwałego,
c) wszystkich składników majątku trwałego, z wyłączeniem należności długoterminowych,
d) środków trwałych i wartości niematerialnych.

6. Koszty ogólnego zarządu są elementami zysków i strat w wariancie:

a) kalkulacyjnym,
b) kalkulacyjnym i porównawczym,
c) porównawczym.

7. Do aktywów zaliczamy:

a) kredyty krótkoterminowe,
b) wartości niematerialne i prawne,
c) kapitał założycielski.

8. Do pasywów zaliczamy:

a) materiały,
b) zysk,
c) obligacje skarbowe.

9. Do zasad rachunkowości należą:

a) zasada zaufania,
b) zasada memoriałowa,
c) zasada korzyści,
d) zasada podatkowa.

10. 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.

11. Aktywami jednostki gospodarczej są między innymi:

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.

12. Ile wynosi zysk netto, jeżeli:



- **zysk na działalności operacyjnej wynosi 2000**
- **przychody finansowe 200**
- **koszty finansowe 400**
- **pozostałe koszty operacyjne 1200**
- **pozostałe przychody operacyjne nie wystąpiły**
- **straty nadzwyczajne 500**
- **zyski nadzwyczajne 1000**
- **podatek dochodowy 32%?**

a) 740,
b) 1100,
c) 36.

13. Kapitały własne to:

a) równowartość aktywów sfinansowana przez właścicieli,
b) równowartość majątku trwałego sfinansowana przez właścicieli,
c) wartość środków pieniężnych posiadana przez jednostkę gospodarczą.

14. Ze zmianami stopy % wiąże się ryzyko:

a) dochodu (zmiany ceny obligacji),
b) płynności (trudności z pozbyciem się obligacji),
c) inwestycji (reinwestowania).

15. W maju w spółce ACE miały miejsce następujące zdarzenia:

- **wykonano usługę fotograficzną na rzecz klienta X i otrzymano środki pieniężne w wysokości 700;**
- **otrzymano środki pieniężne od właściciela spółki w wysokości 1500;**
- **otrzymano środki pieniężne w wysokości 800 z tytułu należności powstałej w kwietniu;**
- **wykonano usługę fotograficzną na rzecz klienta Y za 500.**

Ile wynosiły przychody ze sprzedaży w maju?

a) 1200,
b) 6000,
c) 700,
d) 2000.

16. Samochód dostawczy w bilansie firmy wykazany będzie jako:

a) środek trwały,
b) produkcja w toku,
c) towar,
d) materiał.

17. Składniki aktywów w bilansie jednostki uszeregowane są według kryterium:

a) rosnącej płynności,
b) malejącej płynności,
c) rosnącej wymagalności,
d) malejącej wymagalności.

18. Zapisy dokonywane na kontach odbywają się zgodnie z zasadą:

a) podwójnego zapisu,
b) zakazu kompensat,
c) różnicy pomiędzy kwotami operacji,
d) żadna z powyższych.

19. Zależność między stopą dochodu a ceną obligacji oznacza, iż:

a) wzrost stopy dochodu powoduje spadek ceny obligacji, a spadek stopy dochodu powoduje wzrost ceny obligacji,
b) wzrost stopy dochodu powoduje wzrost ceny obligacji, a spadek stopy dochodu powoduje spadek ceny obligacji,
c) zmiana stopy dochodu nie powoduje zmian ceny obligacji.

20. Neutralne rozumienie ryzyka oznacza możliwość:

a) tylko ponoszenie strat,
b) osiągnięcia dochodów ponadprzeciętnych,
c) osiągnięcia dochodów niższych niż przeciętnych,
d) zrealizowania dochodu różniącego się od dochodu spodziewanego.

21. 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.

22. Mamy zainwestować 150 zł każdego roku w ciągu następnych 4 lat począwszy od przyszłego roku. Ile otrzymamy pod koniec czwartego roku, jeśli odsetki wynoszą 10% rocznie:

Wzór: FV = 150 * ((1,1)4 –1) / 0,1

a) 695,15 zł,
b) 2650 zł,
c) 742,15 zł.

23. 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.

24. Wskaźnik płynności bieżącej:

a) jest najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem do oceny zdolności firmy do regulowania krótkoterminowych zobowiązań,
b) mówi, jaka ilość maszyn jest w stanie produkować produkty, na które jest największe zapotrzebowanie,
c) oblicza się go dzieląc wartość aktywów obrotowych przez krótkoterminowe (bieżące) zobowiązania.

25. Ile wynosi miesięczny koszt amortyzacji samochodu (licząc metodą liniową) o wartości 60 000 zł, przy pięcioletnim okresie użytkowania?

a) 1500 zł,
b) 1200 zł,
c) 1000 zł,
d) 12 000 zł.

26. Część zysku netto, która pozostaje do dyspozycji przedsiębiorstwa, to:

a) zysk operacyjny,
b) zysk zatrzymany,
c) zysk nadzwyczajny,
d) dywidenda.

27. 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).

28. 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.

29. W bilansie przedsiębiorstwa uwzględnia się:

a) przepływy finansowe,
b) zysk lub stratę netto,
c) równoważące się aktywa i pasywa,
d) koszty stałe i zmienne.

30. W rachunku wyników zysk brutto stanowi:

a) przychód ze sprzedaży pomniejszony o koszty uzyskania przychodu,
b) zysk ze sprzedaży pomniejszony o koszty zmienne,
c) zysk ze sprzedaży pomniejszony /powiększony o stratę/zysk nadzwyczajny,
d) utarg przed odjęciem podatków i innych obciążeń.

Zakończenie

Przyszłość przedsiębiorczości, rozwój firm i ich ekspansja będą oparte 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[552].

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 komunikacji 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[553]. 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

[552] Na podstawie: Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

[553] Na podstawie: P. Kolenda, *Badanie IAB „Biznes w sieci”,* przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

posiadanie podstawowego narzędzia komunikacji, jakim jest strona internetowa. O ile w dużych przedsiębiorstwach odsetek firm posiadających własną witrynę przekracza 90%, udział ten zmniejsza się stopniowo, proporcjonalnie do liczby zatrudnionych,

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.

Technologia *marketing automation* pozwala na:

- Lead Nurturing;
- utrzymanie klienta; pomiar ROI;
- segmentacje behawioralna i transakcyjna kontaktów;
- scoring kontaktów;
- personalizacje komunikacji;
- połączenie działań marketingowych i sprzedażowych;
- określenie optymalnych ścieżek konwersji;
- integracje 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[554].

[554] *Marketing automation. Definitywny i ostateczny przewodnik po marketingu*, www.salesmanago.pl

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 konkurencyjna i ekspansywna, a przez to lepiej dostosowana do realiów współczesnego biznesu.

Coraz więcej firm mierzy się z problemem cyfryzacji i tego, jak powinny na nią reagować. Przede wszystkim dlatego, że cyfrowa rewolucja modyfikuje tradycyjne rozumienie firmy, jej procesów, a przede wszystkim znanych do tej pory modeli rozwoju biznesu. Nową tendencją w procesach biznesowych staje się **gospodarka dzielenia** i to ona będzie wpływać na zarządzanie zasobami firmy i sam rozwój przedsiębiorstw. Z jednej strony ludzie są gotowi udostępniać swoją wiedzę po niskich kosztach społecznościom internetowym, a jednocześnie cyfrowy model wymiany informacji obniża cenę i tym samym próg wejścia na rynek. Główną konsekwencją jest to, że w przyszłości firmy odnoszące największe sukcesy nie będą już tymi z najlepszymi produktami, ale tymi, które generują najlepsze dane, dzięki którym oferują najlepsze usługi.

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***.

Coraz większe ilości danych i informacji jest generowanych i wymienianych 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.

Współczesny biznes musi kłaść nacisk na **wspólną wizję celu w firmie**. Dlatego firma dążąca do rekrutowania uzdolnionych i efektywnych pracowników musi oferować więcej niż wysokie wynagrodzenie i atrakcyjny pakiet dodatkowych benefitów. Współcześni pracownicy coraz większą uwagę zwracają na takie elementy, jak **kultura organizacyjna i indywidualne możliwości rozwoju**, bardzo ważna staje się też **równowaga między życiem zawodowym a prywatnym**.

Spis tabel, schematów i rysunków

Tabela 1. Wpływ elastyczności ceny na poziom przychodu firmy .34
Tabela 2. Wpływ zmiany cen i kosztów na zysk firmy 35
Tabela 3. Modele ekonomiczne firmy 40
Tabela 4. Zarządzanie taylorowskie a zarządzanie poprzez wartości 47
Tabela 5. Profil przedsiębiorcy-menedżera. 64
Tabela 6. Obszary przedsiębiorczości a funkcje zarządzania 69
Tabela 7. Kategoryzacja podmiotów gospodarczych 72
Tabela 8. Główne koncepcje strategiczne według BCG.....124
Tabela 9. Skala podatkowa dla zasad ogólnych opodatkowania 176
Tabela 10. Zasada SMART 300
Tabela 11: Metody promocji produktów i usług, tzw. promotion mix.....314
Tabela 12. Ogólne cechy jednoosobowej działalności gospodarczej 326
Tabela 13. Zalety i wady indywidualnej działalności gospodarczej 327
Tabela 14. Charakterystyka spółki cywilnej 331
Tabela 15. Zalety i wady spółki cywilnej 332
Tabela 16. Charakterystyka spółki jawnej.....334
Tabela 17. Zalety i wady spółki jawnej.....335
Tabela 18. Charakterystyka spółki komandytowej.....336

Tabela 19. Zalety i wady spółki komandytowej 337
Tabela 20. Charakterystyka spółki komandytowo-akcyjnej 338
Tabela 21. Wady i zalet spółki komandytowo-akcyjnej 339
Tabela 22. Charakterystyka spółki partnerskiej 340
Tabela 23. Wady i zalety spółki partnerskiej 341
Tabela 25. Zalety i wady spółki z o.o. 344
Tabela 26. Charakterystyka spółki akcyjnej 345
Tabela 27. Zalety i wady spółki akcyjnej 346
Tabela 28. Czym jest innowacja? 377
Tabela 29. Definicje innowacyjności 379
Tabela 30. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych 425
Tabela31. Indeks innowacyjności Bloomberga za rok 2019 427
Tabela 32. Podstawowe cele stosowania wybranych technik zarządzania 460
Tabela 33. Formy strategii oparte na interakcjach pomiędzy rynkiem a produktem 483
Tabela 34. Przykładowe działania minimalizujące wydatki podatkowe przedsiębiorstw 543
Tabela 35. Schemat uproszczonego bilansu 601
Tabela 36. Formuły najczęściej wykorzystywanych wskaźników struktury aktywów 605
Tabela 37. Warianty rachunku zysków i strat 607
Tabela 38. Metody sporządzania rachunku przepływów pieniężnych 611
Tabela 39. Składniki majątku podlegające lub niepodlegające amortyzacji 654
Tabela 40: Koszty uzyskania przychodu 661

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Proces tworzenia innowacji otwartych.....392
Rysunek 2. Proces tworzenia innowacji zamkniętych. 392

SPIS SCHEMATÓW

Schemat 1. Przebieg zależności między przedsiębiorstwami a gospodarstwami domowymi.....29
Schemat 2. Model Biznesowy Firmy.....44
Schemat 3. Wspólnota interesów ekonomicznych i społecznych firmy. 53
Schemat 4. Źródła finansowania sektora MŚP w Polsce. 75
Schemat 5. Model organizacji według Leavitta. 78
Schemat 6. Łańcuch wartości dodanej.....115
Schemat 7. Model macierzy BCG. 124
Schemat 8. Procedura rejestracji działalności gospodarczej. 156
Schemat 9. Etapy tworzenia strategii firmy (organizacji – instytucji).....249
Schemat 10. Oddziaływanie otoczenia na firmę.....252
Schemat 11. Etapy planowania strategicznego (pojedyncze sekwencje). 264
Schemat 12. Macierz analizy portfelowej w analizie strategicznej.....270
Schemat 13. Macierz McKinseya (General Electric). 277
Schemat 14. Dynamika sprzedaży i wyniku finansowego w cyklu życia produktu. 284
Schemat 15. Cykl życia technologii. 286
Schemat 16. Proces tworzenia biznesplanu.....302
Schemat 17. Cykl życia produktu. 306

Schemat 18. Struktura planu technicznego.....*310*

Schemat 19. Droga od wiedzy do produktu i wartości dla firmy i klienta.....413

Schemat 20. Ramy pomiaru innowacji. 422

Schemat 21. Powiązania funkcji zarządzania. 443

Schemat 22. Mechanizm motywacji. 447

Schemat 23. Sprzężenia etapów cyklu zorganizowanego działania.....450

Schemat 24. Techniki zarządzania – klasyfikacja.....460

Schemat 25. Schemat postępowania w ramach techniki zarządzania przez cele. 463

Schemat 26. Procedury ujawniania i rozwiązywania konfliktów. ..466

Schemat 27. Próba integracji wybranych technik w zarządzaniu systemowym. 473

Schemat 28. Formuły marketingu dla producenta i klienta.....479

Schemat 29. Budowa strategii marketingowej i jej implementacja.....488

Schemat 30. Przykładowa skala podatku dochodowego od osób fizycznych, przy założeniu czterech stawek podatkowych oraz podstawy opodatkowania wyrażonej w euro (obliczenia obciążenia podatkowego, stawki przeciętnej i krańcowej – hipotetyczne).....521

Schemat 31. Przykładowa progresja ciągła w podatku dochodowym od osób fizycznych, przy założeniu czterech stawek podatkowych oraz podstawy opodatkowania wyrażonej w euro (obliczenia obciążenia podatkowego, stawki przeciętnej i krańcowej – hipotetyczne).....522

Schemat 32. Przykładowa funkcja krańcowej stawki podatkowej kraju A i B. 526

Schemat 33. Mieszana funkcja krańcowej i przeciętnej stawki podatkowej kraju i B. 527

Schemat 34. Mieszana funkcja krańcowych stawek podatkowych kraju A i B. 528

Schemat 35. Hipotetyczny przykład analizy dla dochodu całkowitego w wysokości 200 000 euro. 530

Schemat 36. Hipotetyczny przykład analizy dla dochodu całkowitego w wysokości 100 000 euro. 531

Schemat 37. Rozwiązanie przy ograniczeniu czasowym wykazywania dochodu. 533

Schemat 38. Kryteria klasyfikacji analizy ekonomiczno-finansowej. 598

Schemat 39. Model Du Ponta.....617

Schemat 40. Graficzne ujęcie progu rentowności. 699

Schemat 41. Zakres działania dźwigni operacyjnej, finansowej i połączonej. 714

Schemat 42. Graniczny poziom zysku operacyjnego (dźwigni finansowej).....716

Bibliografia

1. Abrahamson E., Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, „Academy of Management Review", 16(3)/1991.
2. Abrahamson E., Management fashion, „Academy of Management Review", 21(1)/1996.
3. Acocella N., *Zasady polityki Gospodarczej*, PWN, Warszawa 2002.
4. Adamkiewicz H.G., Jędrzejewska K., *Mikroekonomia. Gospodarka rynkowa i podstawy zachowania konsumenta*, OddK Sp. z o.o., Gdańsk 2000.
5. Adamkiewicz-Driwiłło H., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002.
6. Adamkiewicz-Drwiłło H., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2010.
7. *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, wyd. 3 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
8. Antczak S., *Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 87/2010.
9. Antkiewicz S., *Akcje i obligacje w finansowaniu przedsiębiorstw*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
10. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2003.
11. *Audyt sprawozdań finansowych. Teoria i praktyka,* red. W. Gabrusewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

12. Banaszyk P., *Podstawy organizacji i zarządzania,* Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002.
13. Baumol W., Blinder A., Ekonomia: Principles and Policy (2nd ed.), McGraw Hill, New York 1982.
14. Banasik P., *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości. Nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa,* „E-mentor", nr 5(57), 2014.
15. Bieniok H., *Metody sprawnegozarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2010.
16. Ballon G., *Wykorzystanie strategii podatkowych w zarządzaniu zasobami finansowymi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", z. 74/2014.
17. Borowy B., *Art. 31 KSH*, [w:] *Kodeks spółek handlowych. Komentarz,* red. Z. Jara, wyd. 18, 2018, Beck online Komentarze; www.legalis.pl
18. Bieniak J., *Art.8 KSH,* [w:] *Kodeks spółek handlowych. Komentarz,* red. J. Bieniak, M. Bieniak, G. Nita-Jagielski, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
19. Baraniak M., *Finansowanie działalności innowacyjnej indywidualnych gospodarstw rolnych województwa łódzkiego,* rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki 2019.
20. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami,* Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2006.
21. Bogdanienko J., *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej,* [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski: *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
22. Bąkowski M., Wasilewska A., *Zasady amortyzacji środków trwałych w księgach rachunkowych osób prawnych*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula", nr 2(40)/2014.
23. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016.
24. Brigham E., Houston E., *Zarządzanie finansami*, PWN, Warszawa 2012.

25. Brodowska-Szewczuk J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej,* [w:] *Istota konkurencyjności,* Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2009.
26. Brudlak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu,* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
27. Begg D., Dornbusch R., Fischer S., *Ekonomia. Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2000.
28. Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
29. Borowski J., Teoria *przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania*, „Optimum. Studia Ekonomiczne*"*, nr 3/2013.
30. Brodowska-Szewczuk J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Istota konkurencyjności*, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2009.
31. Brzustewicz P., *Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu*, „Marketing i Rynek", nr 12/2013.
32. Cabała P., Sołtysik M., Woźniak K., *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2016.
33. Chermack T.J., Kasshanna P.K., The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals, „Human Resource Development International", 10 (4)/2007.
34. Christensen C., The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press, 1997.
35. Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
36. Ciosk M., Wadlewski A.A., Modliński A. (red.), *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
37. CEIDG.Public.UI/DecisionAdditionalParameters.aspx?type=
38. Gofin.pl, http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/4,0.html

39. Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/ CEIDG.Public.UI/DecisionAdditionalParameters.aspx?type=1
40. *Poradnik przedsiębiorcy*, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-pieczec-firmowa-jakie-dane-ujac
41. Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, https://prod.ceidg.gov.pl/CEIDG/ CEIDG.Public.UI/DecisionAdditionalParameters.aspx?type=1
42. Ministerstwo Finansów, https://www.podatki.gov.pl/
43. Cwynar W., Patena W., *Podręcznik do bankowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
44. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
45. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, wyd. 3 uaktualnione, PWN, Warszawa 2012.
46. Czemiel-Grzybowska W., *Rola pomocy publicznej w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
47. Czubakowska K. (red.), *Rachunkowość w biznesie*, PWE, Warszawa 2006;Matuszkiewicz J., Matuszkiewicz P., *Rachunkowość od podstaw*, „Finans – Serwis", Warszawa 2000.
48. Dach Z., *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2002.
49. Day G.S., The product life cycle: analysis and applications issues, „The Journal of Marketing", nr 3/1998.
50. Drozdowski R., Zakrzewska Z., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
51. Dobiegała-Korona B., *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

52. Dowgier R., Etel L., Kosikowski C., Pietrasz P., Popławski M., Presnarowicz S., *Ordynacja podatkowa*, wydanie IV, LEX a Wolteres Kluwer business, Warszawa 2011.

53. Dobaczewska A., *Formy finansowania przedsiębiorców w świetle prawa pomocy publicznej,* Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.

54. Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność,* Difin, Warszawa 2010.

55. Dudycz T., *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011.

56. Dzwonkowski H. (red.), *Prawo podatkowe,* wydanie 2, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.

57. *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy,* Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010; http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16ab7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf

58. Dyson R.G., Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European journal of operational research, 152(3)/2004.

59. de Marchi N.B., Blaug G., *Oceniając teorie ekonomiczne: studia w metodologii badań,* Edward Elgar, Brookfield 1989.

60. Dębniak P., *Strategia podatkowa szansą na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 5/2016 (83).

61. Drążek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem,* PWE, Warszawa 2003.

62. Drela K., *Zachowania konsumentów*, [w:] *Mikroekonomia. Pojęcia, przedmiot, ewolucja,* red. G. Wolska, PWE, Warszawa 2014.

63. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE.

64. Engelhardt J., *Współczesne przedsiębiorstwo,* Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.

65. Fazlagić J., *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP,* PARP, Warszawa 2012.
66. Gajdzik B., Jama B., *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
67. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa,* PWE, Warszawa 2003.
68. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów,* PWE, Warszawa 2013.
69. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017.
70. Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
71. Gorynia M., Łaźniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009.
72. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.
73. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
74. Grzebyk M., *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw,* Wydawnictwo PRz, Rzeszów 2009.
75. Głodek Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
76. Golej R., *Ocena efektywności inwestycji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
77. Grzywacz J., *Finanse przedsiębiorstwa,* Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
78. Ehrlich A., *Podstawy strategii,* PWE, Warszawa 2010.
79. Famulska T., *Reakcje przedsiębiorstw na obciążenia podatkowe (na przykładzie podatku od towarów i usług)*, „Optimum. Studia Ekonomiczne", nr 1(73), 2015.
80. Felis P., *Finansowa ocena inwestycji rzeczowych,* Difin, Warszawa 2016.

81. Fijałkowska K., *Amortyzacja podatkowa a amortyzacja bilansowa,* „Studia Prawno-Ekonomiczne", t. LXXXIV, 2011.
82. Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, AE w Krakowie, Kraków 2002.
83. Filar E., Skrzypek J., *Biznesplan,* Poltext, Warszawa 2007.
84. Fiore F.F., *Jak szybko przygotować dobry biznesplan*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
85. Flak O., Głód G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
86. Foxal G., Corporate Innovation: Marketing and Strategy, St. Martin's Press, New York 1984.
87. Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji,* Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003.
88. Gorchels L., *Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy*, Onepress, Warszawa 2007.
89. Hall R., Taylor J., *Makroekonomia*, PWN, Warszawa 2002.
90. Hatch M.J., *Teoria organizacji,* PWN, Warszawa 2002.
91. Hensel P., *Transfer wzorców zarządzania*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2007.
92. Herbet A., *Spółka komandytowa według kodeksu spółek handlowych. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2004.
93. Herbet A., [w:] *Komentarz do ustawy k.s.h*., Tytuł III, SPP, tom 17A, red. S. Sołtysiński, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
94. Hint M.A., Ireland R. D., Hoskisson R. E., Strategic management – Competitiveness and Globalization, McGraw Hill, 2001.
95. Hisrich R. D., Peters M. P., Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Irvin Publishing, Chicago 1992.
96. Holcombe R., *Modele ekonomiczne i metodologia*, Greenwood Press, Nowy York 1989.
97. Hołda A., *Podsumowanie zmian w ustawie o rachunkowości.* System prawny Legalis.

98. 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.
99. Hundsdoerfer J., Jamroży M., *Wpływ podatków na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa,* „Przegląd Podatkowy", nr 11/1999.
100. Iniewski R., Nikończyk A., *Świadomy podatnik*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2011.
101. Iwin-Garzyńska I., *Amortyzacja podatkowa, jako instrument wspierania inwestycji małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 116/2015.
102. Jabłońska A., *Rynek, popyt, podaż,* [w:] *Podstawy ekonomii*, R. Milewski, E. Kwiatkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.
103. Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L., Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications, „Journal of Management", 29(6)/2006.
104. Jajuga K., Jajuga T., Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa, PWN, Warszawa 1998.
105. Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
106. Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza i diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,* Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
107. Jasiński A.H., *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, UW, Warszawa 2014.
108. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw,* Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
109. Janasz K., *Kapitał a decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji", nr 10/2009.
110. Janasz K., Janasz W., Wiśniewska J., *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

111. Jaworski J., *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.

112. Jaworek M., *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą*, PWE, Warszawa 2013.

113. Jonek-Kowalska I., Michalak A., *Uwarunkowania efektywności produktu w fazie dojrzałości na przykładzie węgla kamiennego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", nr 1898/2013.

114. Jovanovich H.B., Caldwell B., Beyond *Pozytywizm: Metodologia gospodarcza w XX wieku* (Revised ed.): Routledge, Nowy York 1994.

115. Kalweit B., Milbergs E., Boege J.D., Innovation Vital Signs Project, Technology Administration US Departament of Commerce, ASTRA, 2007.

116. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia,* Fundacja Solidarności, Gdańsk 1991.

117. Kaczmarek T., *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 96.

118. Kałowski A., Wysocki J., *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013.

119. Krawczyk M., *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

120. Kruschwitz L., *Finansowanie i inwestycje,* CeDeWu, Warszawa 2007.

121. Kapusta F., *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2006.

122. Kay J., Strategy and the Delusion of Grand Designs, McGraw Hill, 2003.

123. Klepper S., Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. The American economic review, nr 1/2007.

124. Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe,* PWN, Warszawa 2001.

125. Kotler Ph., *Marketing. Analizowanie, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2004.

126. Kożuch A., Dyhdalewicz A., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004.

127. Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.

128. Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2006.

129. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

130. Kowalczyk J., [w:] *Biznesplan*, red. J. Kowalczyk, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2010.

131. Korczyn A., *Środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne,* Sigma Skierniewice 2012, s. 66–67.

132. Kline S., Rosenberg N., An overview on Innovation, [w:] R. Landau, N. Rosenberg: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington 1986.

133. Kitchell S., Corporate Culture Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23(3)/1995.

134. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.

135. Krawczyk M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych,* WNWiZ, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", nr 25/2010.

136. Krugman P., Wells R., *Makroekonomia*, PWN, Warszawa 2014.

137. Księżyk A., kancelaria Russell Bedford Dmowski i wspólnicy Kancelaria Adwokacja sp. k. http://www.russellbedford.pl/aktualnosci/instrukcje-czynnosci-poradniki/item/1512-prowadzenie-dzialalnosci-gospodarczej-w-formie-fundacji-lub-stowarzyszenia-aspekty-podatkowe.html

138. Kokot-Stępień P., *Zarządzanie innowacjami jako źródło konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie", zeszyt nr114/2017.

139. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2004.

140. Kwieciński L., Moszkowicz M., Sroka J., *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2007.

141. Kuciejewski K., *O istocie i konsekwencjach globalizacji. Nowy światowy ład czy ponadnarodowy chaos* [w:] *Studia Europejskie*, Wyższa Szkoła Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych, Gdynia 2003.

142. Kudert S., Jarmoży M., *Optymalizacja podatkowania dochodów przedsiębiorców,* ABC Wolters Kluwer bussiness, Warszawa 2007.

143. *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.

144. Kwiatkowski E., Milewski R., *Podstawy ekonomii,* PWN, Warszawa 2007.

145. Leszczyński Z., *Analiza procesowa i analiza wartości procesów jako narzędzia projektowania łańcucha wartości obszaru produkcji w przedsiębiorstwie,* „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 1/2014 (79).

146. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

147. Leszczyński L., Skowronek- Mielczarek A., *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.

148. Lumpkin G.T., Dess G.G., Clarifying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking It to Perfermance, Academy of Management Rewiev, vol. 21(1)/1996.

149. Lysons M., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004.

150. Łochnicka D., *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji,* Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.

151. Mankiw N.G., Taylor P.M., *Makroekonomia,* PWE, Warszawa 2016.

152. Mansfield E., The Economics of Technological Change, W.W. Norton and Co, New York 1968.

153. Marecki K., Wielocha M., *Biznesplan. Elementy planowania działalności rozwojowej*, Oficyna Wydawnicza Głównej Szkoły Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

154. Martyniuk T., *Rachunek amortyzacji środków trwałych w przedsiębiorstwie*, Oddk, Gdańsk 2008.

155. Michalski G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, wyd. 2 zmienione, PWN, Warszawa 2013.

156. Micherda B., *Vademecum rachunkowości. Prawo bilansowe a prawo podatkowe,* Difin, Warszawa 2011.

157. Michalak A., *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

158. Motylska-Kuźma A., Wieprow J., *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Problemy i zadania*, Difin, Warszawa 2013.

159. Mulak, M.S., *Jak opracować business plan*, M&A Communications Polska; Londres : M&A Communications, Lublin 1995.

160. Młodzikowska D., Lunden B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą,* BL Info, Gdańsk 2015.

161. Mućko P., Sokół A., *Jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą w Polsce i wybranych krajach europejskich*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

162. Mintzberg H., The rise and fall of strategic planning, The Free Press, New York–Toronto 1994.

163. 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.

164. Mamcarz J., *Inwestorski marketing-mix: instrumenty sygnalizacji w komunikacji z inwestorami,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

165. Mazur J. (red.), *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.

166. Matejun M., Impact of Goods and Services Tax on Development of Small and Medium-Sized Enterprises, [in:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (eds.), Influence of Socio-Economic Environment on the Development of Small and Medium-Sized Enterprises, Technical University of Lodz Press, A Series of Monographs, Łódź 2011.

167. Matejun M., Kaczmarek E,, *Wpływ form opodatkowania podatkiem dochodowym na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach,* C.H. Beck, Warszawa 2010.

168. McGowan P., *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D. Stewart, PWE, Warszawa 1994.

169. Mikryt A., Poznańska A., *Strategia podatkowa przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", nr 2(13)/2009, t. 2.

170. Milewski R., *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

171. Morgan G., *Obrazy organizacji,* PWN, Warszawa 2005.

172. Moroz E., *Podstawy mikroekonomii,* PWE Warszawa 2005.

173. Napierała T., *Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym. Nowe spojrzenie na starą metodę*, „Turystyka i Hotelarstwo", nr 14/2008.

174. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

175. Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J., *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996.

176. Nykiel W., *Ulgi i zwolnienia podatkowe – podstawowe cechy*, [w:] *Kierunki reformy polskiego systemu podatkowego,* pod red. A. Pomorskiej, UMCS, Lublin 2003.

177. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWN, Warszawa 1993.

178. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania,* PWE, Warszawa 1994.

179. Ostrowska D., *Źródła finansowania działalności a sprawność przedsiębiorstw działających w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

180. Ofiarski Z,, *Ogólne prawo podatkowe. Zagadnienia materialnoprawne i proceduralne*, LexisNexis, Warszawa 2013.

181. Oktaba R., *Prawo podatkowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.

182. Paliwoda-Matiolańska A., Wołowiec T., *Wartość ekonomiczna a wartość społeczna w zarządzaniu organizacją,* „Antidotum Zarządzanie w Opiece Zdrowotnej", nr 8/2004.

183. Paliwoda-Matiolańska, T. Wołowiec, *Model społeczny przedsiębiorstwa - wartość ekonomiczna i wartość społeczna*, „Antidotum Zarządzanie w Opiece Zdrowotnej", nr 9/2004.

184. Paliwoda-Matiolańska A., Wołowiec T., *Model społeczny przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 10/2005.

185. Parrado S., Failed Policies but Institutional Innovation through "Layering" and "Diffusion" in Spanish Central Administration, „International Journal of Public Sector Management" 2008, vol. 21, nr 2.

186. *Przewodnik budowania lokalnej strategii innowacji* opracowany w ramach projektu „Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych", Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2015.

187. Panfil M., *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

188. Pastusiak R., *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.

189. Pazio N. M., *Marketing. Teoria pragmatyczna. Podręcznik akademicki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.

190. Poszwa M., *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie. Rozwiązania na lata 2007-2009*,C. H. Beck, Warszawa 2007.

191. Pawlak Z., *Biznesplan*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.

192. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 2002.

193. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, PWE, Warszawa 2010.

194. Piasecki K., *Wartość bieżąca a pierwsze prawo Gossena – studium przypadku*, „Studia Oeconomica Posnaniensa", nr 2/2015.

195. Pearce C. L., Maciariello J. A., Yamawaki H., *Dziedzictwo Druckera*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

196. Piecuch T., *Przedsiębiorczość - podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013

197. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji.* Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005. Wydanie trzecie w polskiej wersji : Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.

198. Polowczyk J., *Podstawy ekonomii behawioralnej*, „Przegląd Organizacji", nr 12/2009.

199. Porter M., Kramer M., The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, "Harvard Business Review", December 2002.

200. Porter M. E., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980. Polskie wydanie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

201. Pomykalski A., *Innowacje,* Politechnika Łódzka, Łódź 2001.

202. Pomykalska B., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

203. Pratley P., *Etyka w biznesie*, FELBERG SJA, Warszawa 2002.

204. Radzikowski K., *Planowanie podatkowe a obejście prawa,* [w:] Ł. Ziółek (red.), *Międzynarodowe planowanie finansowe*, Difin, Warszawa 2007.

205. Rajchel K., Żukowski P., *Zasadnicze problemy nowoczesnego zarządzania instytucją*, PRz, Rzeszów 2003.

206. Reśko D., Wołowiec T., Żukowski P., *Zasadnicze problemy z podstaw zarządzania organizacją*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2010.

207. Reśko D., Wołowiec T., Soboń J., *Podstawy organizacji i zarządzania pracą* (wybrane zagadnienia), Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2010

208. Rogoda B., *Fundusze pomocowe Unii Europejskiej wspierające przedsiębiorczość,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

209. Rogowski W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013.

210. Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.

211. Rzeczycka A., *Finanse w przedsiębiorstwie turystycznym*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk 2010.

212. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.

213. Sadza P., *Wpływ technologii informatycznych na strategie konkurencyjne przedsiębiorstw* [w:] *Trans`01- Wspólna Europa, przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

214. Samuelson P., Nordhaus W., *Ekonomia,* tom 2, PWN, Warszawa 2004.

215. Samuelson W., Marks S., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa, 1998.

216. Skrzypek J., *Biznesplan*. *Model najlepszych praktyk*, Poltext, Warszawa 2012.

217. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2007.

218. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWE, Warszawa 2007.

219. Sipa M., *Przedsiębiorca i zasoby wiedzy w działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania", nr 39/2015, t. 3.

220. Simonetti R., Archibugi D., Ewangelista R., Product and process inovations: how they defined? How are they quantified, „Scientometrics" 1995, nr 32.

221. Saryusz-Wolski W., *Model altruizmu Garye'go Beckera w perspektywie bioekonomicznej,* „Gospodarka Narodowa", nr 11–12/2003.

222. Sharplin A., Strategic Management, McGraw-Hill, New York 1985.

223. Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, Studio Emka, Warszawa 2001.

224. Skóra M., Kopeć E., *Polityka Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2015.

225. Skonieczny J., *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", nr 6/2001.

226. Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, tłum. D. Petsch, PWE, Warszawa 1989.

227. Soboń J., Wołowiec T., Malicki M., Методика построения модели и имитация динамики системы управления пред приятием [in] K. Doktór, Z. Sirojc, M. Żukowski. (red.) *Procesy zarządzania w czasach przemian gospodarczych.* Warszawa-Legnica: Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy i Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie 2011.

228. Sokołowski J., *Zarządzanie przez podatki*, PWN, Warszawa 1995.

229. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2010.

230. Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2001.

231. Stoner J., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2004.

232. Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.

233. Stoner A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

234. Stonehouse G., Hamil J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.

235. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

236. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 2002.

237. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.

238. Szmulik K., *Uwarunkowania kulturowe zarządzania przedsiębiorstwem typu „born global",* „Acta Universita Nicolai Copernici", zeszyt 413/2013, Toruń.

239. Sztucki T., *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, PLACET, Warszawa 2001.

240. Szwaja J., [w:] *Kodeks spółek handlowych. Komentarz,* tom 1, red. S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.

241. Szlęzak-Matusewicz J., *Zarządzanie podatkami osób fizycznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

242. Szczęsny W., *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.

243. Šmid W., *Boss leksykon*, wydawnictwo Dr Lex, Kraków 2012.

244. Szymański W., *Globalizacja, wyzwania i zagrożenia,* Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

245. Szumański A., [w:] *System prawa prywatnego*, tom 16, red. A. Szajkowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

246. Szwacka-Mokrzycka J., *Marketing: mechanizmy gry rynkowej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.

247. Mastalski R., *Prawo podatkowe*, PWN, Warszawa 2016.

248. Śmigielska G*., Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy,* Difin, Warszawa 2013.

249. Thlon M., *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe", Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 902/2013.

250. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWu, Warszawa 2013.

251. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku.* Wydanie III, CeDeWu, Warszawa 2019.

252. Trout J., Rivkin S., *Wyróżniaj się lub zgiń: jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?*, IFC Press, Kraków 2000.

253. Tubielewicz A., *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej,* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji,* pod red. R. Knosali, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

254. *Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny,* red. T. Michalski, C.H. Beck, Warszawa 2004.

255. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2017.

256. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Wykorzystanie macierzy McKinseya do budowy strategii grupy medialnej,* „Gospodarka. Rynek. Edukacja", Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja", Wrocław 2012.

257. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018, poz. 646 ze zm.).

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

259. 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).

260. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. 2018, poz. 1491).

261. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2018, poz. 450 ze zm.).

262. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591z późn. zm.

263. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2011 r. nr 177, poz. 1054).

264. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2019 r., poz. 865).

265. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. z 2019, poz. 713).

266. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz. U. z 2019 5, poz. 505).

267. Vadiveloo J., Aguirre M., Enterprise Risk Management for Small and Medium Sized Enterprises, Paris 2017.

268. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

269. Walas-Trębacz J., *Globalizacja − przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych,* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności,* red. J.W. Wiktor, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.

270. Watkins M., From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question, „Harvard Business Review", nr 2/2007.

271. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

272. Williams C, Smith M., Young P., Risk Management and Insurance, Irwin McGraw-Hill, 1998.

273. Waśkiewicz J., *Przedsiębiorczość: istota, pojęcie i jej rodzaje*, „Zarządzanie. Przedsiębiorczość. Innowacyjność" 2015, nr 1.

274. Wiszniewski W., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Orgmasz", Warszawa 1999.

275. Włodyka S., [w:] *System Prawa Handlowego*, tom 2A, red. S. Włodyka, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

276. Wiśniewski C., *Tworzenie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych – wybrane problemy cywilnoprawne*, „Glosa" 1999, nr 4, s. 1.

277. Wołowiec T., *Podstawy ekonomii*, wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2003.

278. Wołowiec T., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 3/2004.

279. Wołowiec T., *Klasyfikacja preferencji stosowanych w podatku dochodowym od osób fizycznych w krajach UE*, „Studia Europejskie", nr 2/2007.

280. Wołowiec T., Soboń J., Методологические проблемы и модели процессоb принятия управленческих решений b промышленном предприятии (Methodology problems and models of the process of taking managing decisions in

manufacturing company), INSTITUTE OF UKRAINIAN – POLISH COOPERATION, Winnica 2010.

281. Wołowiec T., Suseł A., Conception of the optimal and safe strategy of material reserves management on the basis of the probabilistic model, [in] Jasek R. (ed.) Internet, Competititiveness and Organizational Security, Tomas Bata University in Zlin and European Association for Security, Zlin 2010.

282. Wołowiec T., Pavlov P., Модель управления хозяйственной деятельностью промышленного предприятия (Model of economic activity of industrial enterprises). „Globalization, the State and the Individual". No 2(11)/2016.

283. Wołowiec T., Szybowski D., Prokopowicz D., Methods of Development Network Analysis as a Tool Improving Efficient Organization Management, International Journal of New Economics and Social Sciences № 1 (9) 2019.

284. Woźniak K., *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

285. Wołowiec T., CSR – a marketing strategy or a responsible business? (sellected issues). Hoff Univeristy of Applied Sciences, Hoff 2009.

286. Wojciechowski W., *Systemy podatkowe,* [w:] M. Weralski., *System instytucji prawno-finansowych PRL*, t. III, *Instytucje budżetowe*, Wrocław, Ossolineum 1985.

287. Wrzosek W., *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.

288. Wyrzykowski W., *Optymalizacja podatkowa przedsiębiorców – granice prawa a granice bezpieczeństwa*, „Journal of Management and Finance", nr 13/2015.

289. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2016.

290. *Zarządzanie wartością firmy,* pod red. A. Hermana i J. Szablewskiego, Poltext, Warszawa 1999.

291. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość.* Praca zbiorowa STRATEGOR, PWE, Warszawa 2007.

292. Zbiegień-Maciąg Z., *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1997.

293. Zielińska-Chmielewska A., *Analiza strategiczna PKM DUDA SA na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development", nr 23/2012.

294. Ziółkowska M.J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu,* Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014.

295. Zych W., *Biznesplan przedsiębiorstwa – cele i struktura,* Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków 2016.

296. Żabski Ł., *Rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2016.

Grafika użyta do rozdzielania poszczególnych rozdziałów:

1. Ad. 1 – rawpixel.com/Freepik.com
2. Ad. 2 – jcomp/Freepik.com
3. Ad. 3 – rawpixel.com/Freepik.com
4. Ad. 4 – rawpixel.com/Freepik.com
5. Ad. 5 – pressfoto/Freepik.com
6. Ad. 6 – janoon028/Freepik.com
7. Ad 7 - tungnguyen0905/Pixabay.com
8. Ad 8 – Racool_studio/Freepik.com
9. Ad. 9 - freepik/Freepik.com

Odpowiedzi do pytań testowych

Pytanie testowe 1.7		Pytanie testowe 2.6		Pytanie testowe 3.8		Pytanie testowe 4.7		Pytanie testowe 5.6		Pytanie testowe 6.7		Pytanie testowe 7.6		Pytanie testowe 8.6		Pytanie testowe 9.9	
1	A	1	B	1	A	1	B	1	D	1	D	1	A	1	A	1	A
2	B	2	D	2	D	2	A	2	A	2	C	2	B	2	C	2	A
3	A	3	C	3	B	3	D	3	B	3	B	3	C	3	C	3	A
4	C	4	D	4	C	4	B	4	B	4	D	4	A	4	C	4	A
5	D	5	D	5	A	5	C	5	C	5	E	5	D	5	A	5	D
6	C	6	D	6	D	6	A	6	C	6	D	6	D	6	A	6	A
7	C	7	D	7	A	7	A	7	B	7	C	7	C	7	A	7	A
8	D	8	A	8	A	8	D	8	D	8	B	8	D	8	C	8	B
9	B	9	A	9	A	9	C	9	B	9	D	9	E	9	A	9	B
10	B	10	B	10	C	10	A	10	C	10	C	10	D	10	B	10	B
11	C	11	C	11	A	11	A	11	A	11	E	11	D	11	B	11	C
12	C	12	C	12	A	12	D	12	B	12	F	12	A	12	C	12	A
13	D	13	C	13	A	13	B	13	D	13	F	13	B	13	A	13	A
14	B	14	C	14	C	14	C	14	C	14	D	14	C	14	B	14	B
15	C	15	D	15	A	15	C	15	A	15	A	15	B	15	B	15	A
16	B	16	A	16	C	16	C	16	B	16	A	16	C	16	D	16	A
17	B	17	B	17	A	17	D	17	D	17	A	17	C	17	D	17	A
18	B	18	A	18	A	18	C	18	A	18	B	18	D	18	A	18	A
19	B	19	C	19	A	19	C	19	C	19	B	19	C	19	D	19	A
20	D	20	C	20	C	20	B			20	D	20	C	20	A	20	D
21	C	21	D	21	B							21	C	21	B	21	C
22	A			22	A							22	C	22	D	22	A
												23	C				
												24	A				
												25	B				
												26	B				
												27	C				
												58	C				
												29	C				
												30	A				

EKONOMIKA PRZEDSIĘBIORSTW

Część druga
Studia przypadków

Tomasz Wołowiec

Lublin 2021

Spis treści

Wprowadzenie 761

Studium przypadku 1.
Planowanie własnego biznesu od A do Z
(od pomysłu do finansów 766
Wprowadzenie 766
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku 769
Zakończenie – wnioski praktyczne 794

Studium przypadku 2.
Jak racjonalnie wykorzystać wskaźniki finansowe w szybkim
i sprawnym zarządzaniu firmą? 795
Wprowadzenie 795
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku 807
Zakończenie – Wnioski praktyczne 817

Studium przypadku 3.
Strategia marketingowa na przykładzie firmy produkcyjnej 820
Wprowadzenie 820
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku 822
Zakończenie – Wnioski praktyczne 841

Studium przypadku 4.
Jakie płacić podatki – wybór optymalnej formy opodatkowania
podatkiem dochodowym 844
Wprowadzenie 844
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku 845
Zakończenie – Wnioski praktyczne 857

Studium przypadku 5.
Analiza strategiczna firmy w warunkach próby ekspansji
na rynki zagraniczne 858
Wprowadzenie 858
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku 862
Zakończenie – wnioski praktyczne 892

Studium przypadku 6.
Wybór formy finansowania – kredyt czy leasing?.....895
Wprowadzenie.....895
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku.....903
Podsumowanie – Wnioski końcowe.....926

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 opisywany przypadek (problem).

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).

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.



UWAGA

Dobrze sformułowana i opisana metoda studium przypadku może być przydatnym sposobem rozwiązywania nie tylko problemów naukowych, ale również praktycznych.

[1] W biznesie *case study* spełnia rolę jednego z wielu narzędzi podnoszących 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", nr 1/2014, s. 161.



WAŻNE

***Case study* to analiza pojedynczego przypadku (analiza problemu), pozwalająca wyciągnąć wnioski co do przyczyn i rezultatów jego przebiegu oraz szerzej danego zagadnienia ekonomiczno-prawnego, w kontekście uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i zarządczych. Jest to nauka na podstawie konkretnego przypadku.**

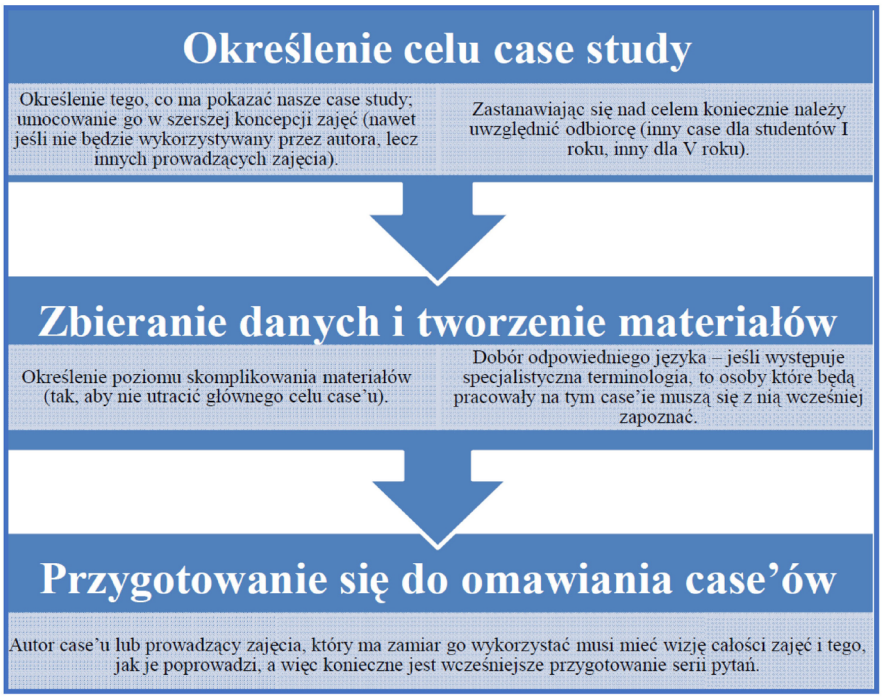
Jest to metoda badania, polegająca na wszechstronnym opisie pewnej zbiorowości lub jednostki, do którego przystępuje się bez wstępnych hipotez (pytań badawczych).

Pytania/hipotezy mogą pojawić się pod koniec opisu danego przypadku, nie jako założenie, ale efekt końcowy analizy.

Przebieg studium przypadku można podzielić na trzy ogólne etapy:

- **Projektowanie** – przygotowanie się do przeprowadzenia danego badania/opisu/projektu, opracowanie np. celu i zakresu badania (ewentualnie kwestionariusza z pytaniami) oraz wybór przedmiotu badania i zgromadzenie na jego temat wstępnych informacji.
- **Zbieranie i analiza danych** – zebranie z możliwych źródeł informacji o badanym przedmiocie/problemie (porównanie z podobnymi danymi dotyczącymi np. innych obiektów/problemów/modeli itp.).
- **Wnioskowanie** – analiza zgromadzonych danych, ich usystematyzowanie, wyciągnięcie wniosków.

Metodologia tworzenia biznesplanu



Źródło: A. Dańda, J. Lubecka, caseBOOK. *Metodologia tworzenia case study,* Wyższa Szkoła Europejska im. Księdza JózefaTischenra, Kraków 2010, s. 8.

Porównanie metod badawczych stosowanych w studium przypadku

Metoda	Pytania badawcze	Czy zdarzenia/ zachowania są kontrolowane?	Stopień zainteresowania współczesnymi zdarzeniami
Eksperyment	Jak, dlaczego?	tak	tak
Kwestionariusz	Kto, co, gdzie, ile?	nie	tak
Analiza archiwalna	Kto, co, gdzie, ile?	nie	tak/nie

Historia	Jak, dlaczego?	nie	nie
Studium przypadku	Kto, co, jak, gdzie, dlaczego?	nie	tak

Źródło: R. Yin, *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks 2009.

Z punktu widzenia wiarygodności, najważniejszym elementem *case study* jest **jakość jego zawartości merytorycznej**. Jakość wyraża się tu m.in. trafnością prezentowanych problemów (analiz), jakością stawianych diagnoz oraz adekwatnością proponowanych rozwiązań do sytuacji praktycznych (życiowych).

Potencjalny „odbiorca" analizuje tekst *case study* poszukując **analogii między sytuacją opisywaną i jego własną**. Gdy je znajdzie, przygląda się zależnościom przyczynowo-skutkowym, logice tekstu, adekwatności argumentów do sytuacji i ich wzajemnym relacjom.



WAŻNE

Kluczem do zrozumienia roli, jaką pełni metoda studium przypadku, jest świadomość istnienia problemów naukowych o odmiennym charakterze.

Studium przypadku jest właściwszą metodą rozwiązania problemu o charakterze poznawczym niż metody ilościowe – odmienne są bowiem cele, a co za tym idzie logika replikacji i rodzaj generalizacji.

Punktem wyjścia w procesie podejmowania decyzji o wykorzystaniu konkretnej metody badawczej jest cel badania, a nie wygoda, przyzwyczajenie czy niedostatek wiedzy z zakresu metodologii[2]**.**

[2] Na podstawie: I. Benbasat, D. Goldstein, M. Mead, The case research strategy in studies of information systems, „MIS Quarterly" 1987, nr 11; J. Brannen, Combining qualitative and quantitative approaches: an overview, [w:] J. Brannen (red.),

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:

- **Początek –** wprowadzenie w istotę problemu.
- **Rozwinięcie** – analiza problemu krok po kroku.
- **Zakończenie** – wnioski, uzyskane efekty /rezultaty – identyfikacja celu (sformułowanie tezy) uzyskanego dzięki analizie case study.

Jako metoda edukacyjna, case studies mogą być wykorzystywane przy kształtowaniu u studentów następujących umiejętności niezbędnych w ich późniejszym życiu zawodowym[3]:

- rozpoznawanie kluczowych dla danej sytuacji problemów oraz ich kategoryzowanie,
- rozumienie i interpretowanie danych,
- rozdzielanie faktów od opinii,
- myślenie krytyczne i analityczne,
- rozumienie i ocena relacji interpersonalnych,
- formułowanie własnych sądów,
- przekazywanie własnych poglądów, pomysłów i opinii,
- podejmowanie decyzji oraz obrona tychże decyzji przed krytyką ze strony innych uczestników procesu decyzyjnego.

Mixing methods: qualitative and quantitative research, Aldershot, Avebury 1992; D. Campbell, J. Stanley, Experimental and quasi-experimental designs for research, Rand McNally, Chicago, 1966; M. Chiucchi, Adopting the case study method in business research, [w:] M. Strzyżewska (red.), Selected Methodological Issues for Doctoral Students, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009; J. Creswell, Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions, Sage Publications, Thousand Oaks 1998; K. Eisenhardt, M. Graebner, Theory building from cases: opportunities and challenges, „Academy of Management Journal" 2007, t. 50, nr 1; B. Flyvbjerg, Five Misunderstandings About Case-Study Research, „Qualitative Inquiry" 2006, t. 12, nr 2.

[3] A. Dańda, J. Lubecka, caseBOOK. *Metodologia tworzenia case study,* Wyższa Szkoła Europejska im. Księdza Józefa Tischnera, Kraków 2010, s. 5–6.

Studium przypadku 1.

Planowanie własnego biznesu od A do Z (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, iż:

1. 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.

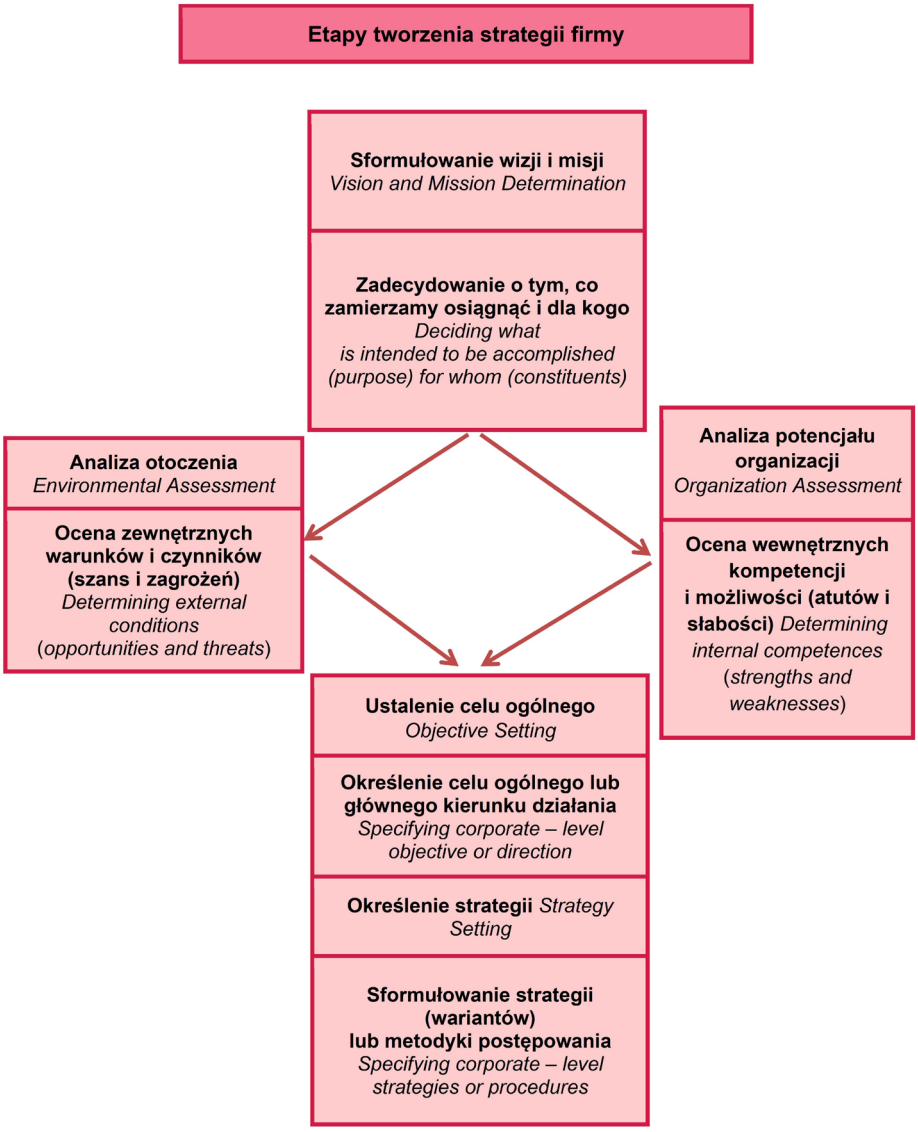
Sprawny proces zarządzania powinien określać kierunki dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Dobry plan powinien określać zatem sposoby postępowania, jakie musi podjąć firma, aby sprawnie funkcjonować w swoim otoczeniu.

2. **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[4].

[4] Cyt. za: K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994; J. Penc, *Encyklopedia zarządzania,* C.H. Beck, Warszawa 2005.

Etapy tworzenia strategii firmy



Źródło: opracowanie własne.

Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku

Krok 1
Zastanawiasz się nad koncepcją twojego biznesplanu. Jak to „magiczne" określenie – biznesplan – masz rozumieć i odczytywać. Jaka jest jego „filozofia"?

Biznesplan jest (powinien być) **kompleksowym**, **długoterminowym** dokumentem planistycznym, związanym z działalnością firmy, którego zadaniem jest wskazanie celów oraz sposobów i środków do ich osiągnięcia[5].



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 wcześniej założeń.

[5] 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 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.

Biznesplan 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 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.**

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.**

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 posiada jednak aspekt zarówno retrospektywny, tj. badanie przeszłości, jak i prospektywny, czyli prognozę przyszłości.

Tworzenie biznesplanu wymaga przestrzegania kilku podstawowych zasad planowania:

1. przyjmując założenia należy odnosić je do podobnych projektów funkcjonujących w naszym otoczeniu bliższym i dalszym,
2. otoczenie naszej firmy determinuje i ogranicza jej zachowania,
3. nie da się w pełni przewidzieć przyszłości,
4. planowanie jest sposobem przetwarzania informacji w sposób umożliwiający sformułowanie celów biznesowych firmy oraz zwiększenie szansy na ich osiągnięcie,

5. rezultatem planowania jest: ograniczenie niepewności, oszacowanie prawdopodobieństwa zagrożeń i szans, zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji,
6. dostosowanie funkcjonowania firmy do realizacji nadrzędnego celu powoduje wzrost efektywności w całej organizacji i stabilizuje jej działalność,
7. kontrola w projektowaniu służy sprawdzeniu stopnia osiągania celów.

Biznesplan 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[6]. Każdy taki plan tworzony jest pod konkretne potrzeby danego pomysłu (projektu biznesowego), jest częścią integralną strategicznych planów rozwoju przedsiębiorstwa. Dobrze opracowany i zrealizowany biznesplan może być wydarzeniem przełomowym w życiu firmy, jednakże nie musi się 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

Mamy już pomysł na własną działalność, ale nie jesteśmy pewni, czy sobie poradzimy na rynku. Czy nasze produkty/usługi znajdą nabywców. Nie do końca wiemy, czy będziemy zyskowni, w jakim kierunku i jakimi metodami powinniśmy się rozwijać?

Elementy biznesplanu – niezależnie od rodzaju i wielkości planowanej działalności, podstawowe elementy biznesplanu są podobne i powinny generalnie obejmować następujące elementy:

1. **Wprowadzenie/synteza** – tutaj powinniśmy przedstawić i uzasadnić rynkowo nasz pomysł sobie i przyszłym odbiorcom biznesplanu. Trzeba się zastanowić, co wyróżni nasz produkt/usługę na rynku. Syntezę przygotujemy na końcu tworzenia biznesplanu, kiedy mamy już wszystkie informacje.
2. **Opis firmy** – pozwoli przybliżyć twoją działalność adresatom biznesplanu. Określamy naszą misję i cele działalności firmy –

[6] J. Kowalczyk, [w:] *Biznesplan*, red. J. Kowalczyk, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 32.

zarówno krótko- jak i długoterminowe. W tym elemencie powinniśmy podać również takie informacje, jak: zasoby materialne, ludzkie oraz doświadczenie, jakie posiada nasza firma. Należy przedstawić schemat organizacyjny i kto (kwalifikacje, doświadczenia przydatne w podejmowanym przedsięwzięciu) sprawuje poszczególne funkcje w firmie.

3. **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; unikalne cechy, które wyróżniają cię na rynku, zapewnią przewagę nad konkurencją; informacje o aktualnej fazie cyklu życia produktu; fotografie produktu w formie załącznika do biznesplanu.

Charakterystyka inwestycji – czyli, co będzie przedmiotem finansowania. W tej części powinniśmy przedstawić:

1. rzeczowy zakres inwestycji z wyceną poszczególnych jej elementów oraz z listą potencjalnych dostawców i wykonawców,
2. specyfikację techniczną,
3. planowane źródła finansowania inwestycji, w tym określenie stosunku środków własnych do zewnętrznych funduszy (wskazać m.in. warunki kredytowe, leasingowe),
4. harmonogram finansowania.

Analiza rynku – w tym punkcie powinieneś rozwinąć temat rynku i klientów. W analizie rynku:

1. określamy otoczenie bliższe i dalsze firmy;
2. 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);
3. wymieniamy dostawców i naszą konkurencję;
4. analizujemy szczegółowo popyt na produkty lub usługi (określ liczbowo, ilu klientów, w jakiej ilości kupi produkty i usługi);
5. opisujemy potencjalnych klientów z podziałem na segmenty oraz wskazaniem grupy docelowej.

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 dostarczać 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. Płace (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 (c*ash 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!



WAŻNE

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 zastanowić się nad obiektywną 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*[7].

Etap A: Uzupełnij tabelę SWOT

	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 informacji 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.

1. **Mocne strony** – czyli wszystko to, co może mieć wpływ na powodzenie twojego biznesu i uzyskanie przewagi nad konkurencją np.: znajomość branży, tani koszt wynajmu biura, duża motywacja zespołu, atrakcyjność cenowa, innowacyjność, duża baza kontaktów.
2. **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.
3. **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.
4. **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.

[7] 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 B: Przypisz stosowane wagi – znaczenie w ocenie planowania

Następnie sklasyfikuj wszystkie czynniki w każdej z czterech kategorii wedle znaczenia, jakie odgrywają dla powodzenia twojego projektu, korzystając z ułamkowych wartości (ich suma musi wynosić 1).

Jeśli np. wśród mocnych stron twojej firmy wymieniłeś: znajomość branży, tani koszt wynajmu biura, dużą motywację zespołu, atrakcyjność cenową, innowacyjność, dużą bazę kontaktów, a następnie stwierdzisz, że innowacyjność będzie miała najważniejsze znaczenie, a dalej – atrakcyjność cenowa, wreszcie pozostałe czynniki, możesz np. oznaczyć je następująco: znajomość branży (0,2), tani koszt wynajmu biura (0,15), duża motywacja zespołu (0,1), atrakcyjność cenowa (0,25), innowacyjność (0,3).



WAŻNE

Wedle tej zasady przypisz wagę wszystkim czynnikom – pamiętaj, by suma czynników w każdej kategorii wyniosła wartość 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

Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne	Waga
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 wykluczeni

Po przypisaniu wag, warto przyjrzeć się swojej tabeli SWOT pod kątem równoważenia się czynników, ich wzajemnych relacji.

Najłatwiej zrobić to poprzez odpowiedzi na serię pytań:

1. **Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?**
2. **Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?**
3. **Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?**
4. **Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?**

Taka analiza da nam w miarę dokładną identyfikację mocnych i słabych stron przedsięwzięcia.

Np. 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 powstała przez przestawienie liter w słowie 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, które następnie konfrontuje się z własnymi predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń.

W analizie TOWS znajdziemy odpowiedzi na pytania:

1. **Czy określona szansa potęguje daną silną stronę?**
2. **Czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?**
3. **Czy określona szansa pozwala osłabić (przezwyciężyć) daną słabą stronę?**
4. **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), jeśli nie wystepuje wpisz „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 tabel SWOT i TOWS możesz przygotować zbiorczą analizę wyników.

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	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:

1. **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 wzmoc-

nienia pozycji na rynku czy przejmowanie organizacji o podobnym profilu.

2. **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.
3. **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 pojawi – dobrze ją wykorzystać. Zakłada m.in. ulepszanie linii produktów, zwiększanie produktywności czy redukcję kosztów.
4. **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.



UWAGA

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 ....
Mocne 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



WAŻNE

Plan finansowy składa się z kilku zestawień, w tym m.in. z 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,
- planowaną sprzedaż i koszty,
- rachunek zysków i strat – zestawienie przychodów i kosztów danej firmy (źródło informacji dotyczące 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/będzie rentowna i czy przyniosła/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.



WAŻNE

Sporządzając bilans przedsiębiorstwa, należy pamiętać o podstawowych równaniach, które muszą zachodzić, aby sprawozdanie było prawidłowe:

1. **aktywa = pasywa,**
2. **majątek trwały + majątek obrotowy = kapitał własny + kapitał obcy,**
3. **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	
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	

Pasywa	Stan na dzień bilansowy
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. aktwa 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 (w 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)

Przepływy środków pieniężnych (w tys. zł)
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)



WAŻNE

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	+	-	-	+	+	+	-	-



WAŻNE

„+" – 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, biorąc pod uwagę takie grupy tematyczne, jak: rentowność (zyskowność), bieżąca płynność finansowa oraz zdolność obsługi zadłużenia.

Metody analizy

ROA – wskaźnik rentowności aktywów – określa, ile zł zysku generuje jeden zł majątku firmy.

Zysk netto/Przeciętny stan aktywów

ROE – wskaźnik rentowności kapitału własnego – określa, ile zł zysku generuje jeden zł kapitału własnego.

Zysk netto/Przeciętny kapitał własny

ROS – wskaźnik rentowności sprzedaży – określa, ile zł zysku generuje jeden zł przychodów.

Zysk netto/Przychody ze sprzedaży.

UWAGA

W firmie w dobrej kondycji finansowej wskaźnik
ROE > ROA > ROS

ROI – wskaźnik rentowności inwestycji – określa, ile zł zysku generuje jeden zł 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 (projekt biznesowy). 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 jest 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 2.

Jak racjonalnie wykorzystać wskaźniki finansowe w szybkim i sprawnym zarządzaniu firmą?

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:

$$\text{WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI} = \frac{\textit{Wynik finansowy}}{\textit{Podstawa odniesienia}}$$

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:

$$\text{WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI} = \frac{\textit{Osiągnięty efekt}}{\textit{Poniesiony nakład}}$$

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, to 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:

1. zysk brutto ze sprzedaży,
2. zysk ze sprzedaży,
3. zysk z działalności operacyjnej,
4. zysk z działalności gospodarczej,
5. zysk brutto,
6. zysk netto.

Wskaźnik obliczany z zysku netto przedstawia rentowność, uwzględniając wszystkie obszary 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:**

1. rentowność sprzedaży,
2. rentowność majątku,
3. rentowność kapitału własnego.

Wskaźnik rentowności sprzedaży:

$$ROS = \frac{Zysk\ netto}{Sprzedaż\ netto}$$

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 natomiast może świadczyć o za małych przychodach lub poniesionych zbyt dużych kosztach. Jednak dla rzetelnej interpretacji tego wskaźnika należy porównać jego wartość ze średnią na rynku oraz z wynikami innych przedsiębiorstw działających w tej samej branży[8]. 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.

UWAGA

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.

[8] Za: A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Problemy i zadania*, Difin, Warszawa 2013, s. 40–41.

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[9]. 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.[10]

Wskaźnik rentowności majątku:

$$\mathbf{ROA} = \frac{\textit{Zysk netto}}{\textit{Aktywa ogółem}}$$

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.

[9] J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, wyd. 3 uaktualnione, PWN, Warszawa 2012, s. 217.

[10] T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011, s. 220.

Wskaźnik rentowności majątku jest istotną częścią analizy rentowności, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu:

1. **dopasowanie poziomu majątku to wielkości, rodzaju i zasięgu prowadzonej działalności,**
2. **pobudzanie działań prowadzących do efektywniejszego wykorzystania posiadanych aktywów,**
3. **eliminowanie niepotrzebnych, nadmiernych lub niewykorzystywanych elementów majątku,**
4. **kierowanie prowadzoną w przedsiębiorstwie działalnością inwestycyjną,**
5. **kontrolę kosztów ponoszonych na utrzymanie składników majątkowych przedsiębiorstwa.**

Wskaźnik rentowności kapitału własnego:

$$\mathbf{ROE} = \frac{\textit{Zysk netto}}{\textit{Kapitał własny}}$$

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:

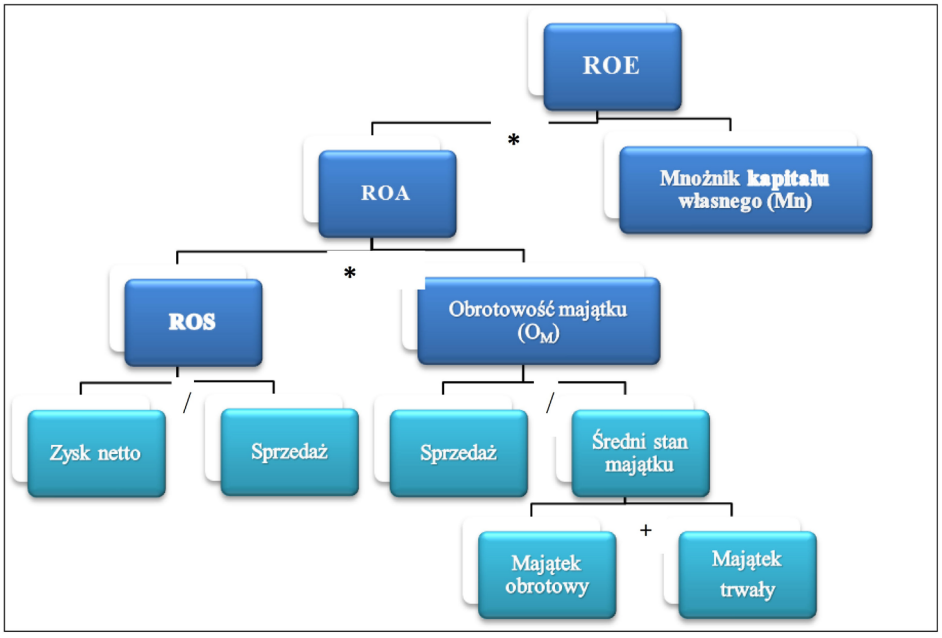
- przychodami ze sprzedaży,
- majątkiem całkowitym,
- kapitałem własnym,
- zyskiem netto.

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 Du Ponta. 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 Du Ponta[11] .

Model Du Ponta



Źródło: B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 131–132.

[11] T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie*… op. cit., s. 238.

WAŻNE

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 (tak, jak zostało to przedstawione w podrozdziale, dotyczącym tego wskaźnika) 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 w mniejszym stopniu kapitały własne finansują majątek przedsiębiorstwa, 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:

$$\frac{\textit{zysk netto}}{\textit{kapitał własny}} = \frac{\textit{zysk netto}}{\textit{sprzedaż}} * \frac{\textit{sprzedaż}}{\textit{aktywa ogółem}} * \frac{\textit{aktywa ogółem}}{\textit{kapitał własny}}$$

WAŻNE

Zatem: 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 Du Ponta, 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[12].

Wśród wskaźników statycznych można wyróżnić trzy podstawowe:

1. wskaźnik płynności bieżącej (III stopnia),
2. wskaźnik płynności szybkiej (II stopnia),
3. wskaźnik płynności natychmiastowej (I stopnia).

[12] G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, wyd. 2 zmienione, PWN, Warszawa 2013, s. 56.

Wskaźnik płynności bieżącej jest najbardziej rozpowszechniony i najprostszy w konstrukcji.

Przedstawić go można następująco:

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI BIEŻĄCEJ} = \frac{\textit{Aktywa obrotowe}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Umożliwia on **ocenę zdolności przedsiębiorstwa do terminowej spłaty jego zobowiązań bieżących**. Przyjmuje się, że płynność bieżąca jest zachowana już, 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 około 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[13]. Dla zachowania optymalnej płynności bieżącej, poziom tego wskaźnika powinien się zatem bezwarunkowo mieścić w powyższych ramach.

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI SZYBKIEJ} = \frac{\textit{Aktywa obrotowe} - \textit{Zapasy}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Wskaźnik ten sprawdza **zdolność jednostki gospodarczej do regulowania jej zobowiązań bieżących bez uwzględnienia zapasów**, będących najczęściej najtrudniejszym do upłynnienia składnikiem majątku obrotowego.

Konieczność szybkiego zbycia zapasów jest często niemożliwa lub wiąże się ze znacznymi stratami finansowymi. Wielkość licznika obejmuje zatem gotówkę, środki pieniężne na rachunkach oraz

[13] W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 78–79.

należności. Zalecana wartość tego wskaźnika w przedsiębiorstwach o dobrej płynności powinna mieścić się w granicach od 1,0 do 1,5.

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI NATYCHMIASTOWEJ} = \frac{\textit{Inwestycje krótkoterminowe}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

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 płynne z nich są gotówka i pieniądze zgromadzone na rachunku. Odnosząc je do zobowiązań krótkoterminowych powstaje kolejny wskaźnik nazywany wskaźnikiem płynności gotówkowej, zapisywany za pomocą następującej relacji:

$$\textbf{WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI GOTÓWKOWEJ} = \frac{\textit{Środki pieniężne}}{\textit{Zobowiązania krótkoterminowe}}$$

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 wg 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.

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.

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:

$$\text{CYKL ZAPASÓW} = \frac{\textit{średni stan zapasów}}{\textit{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

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:

$$\text{CYKL NALWŻNOŚCi} = \frac{\textit{średni stan należności bierzących}}{\textit{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

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 badana jednostka reguluje swoje zobowiązania bieżące za zakupione materiały lub usługi**.

Do jego obliczenia służy wzór:

$$\textbf{CYKL ZOBOWIĄZAŃ BIEŻĄCYCH} = \frac{\textit{średni stan zobowiązań krótkoterminowych}}{\textit{przychody ze sprzedaży}} * 365$$

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:

CYKL ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH	=	cykl zapasów	+	cykl należności	-	cykl 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 – Istota zagadnienia – Krok po kroku

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?

12-osobowa firma usługowa, produkująca podzespoły mechaniczne zawieszenia na zlecenie dużych firm i korporacji z branży motoryzacyjnej. Działa na rynku już 10 lat opierając się na 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.

Ogólne 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. factoring, 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 pozwala 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. Z drugiej strony, dzięki

szybkim płatnościom przedsiębiorstwa mogą też uzyskać atrakcyjne upusty u dostawców.

7. Problemy związane z **opóźnieniami w regulowaniu przez kontrahentów płatności** dotyczą wielu przedsiębiorców. Zatory płatnicze stanowią z kolei przyczynę utraty płynności finansowej firmy, powodując trudności w terminowym opłacaniu bieżących zobowiązań. Rozwiązaniem tego problemu jest faktoring, będący elastycznym sposobem finansowania działalności przedsiębiorstwa i pozwalającym na zabezpieczenie się przed skutkami niewypłacalności dłużników.

8. **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. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą korzystać z przynależnych im środków niemal od razu po dokonaniu transakcji z kontrahentem, co pozwala na zachowanie płynności finansowej. 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:
1. **Jak to zrobić?**
2. **Na co zwracać uwagę?**
3. **Czego pilnować?**
4. **Co liczyć?**
5. **Jakie dane są mi potrzebne?**

Potrzebna jest szybka analiza wskaźników płynności finansowej, gdy nasza firma:
a) poszukuje możliwości swobodnego rozwoju;
b) dostrzega trudności terminowego płacenia zobowiązań;

c) zauważa, iż zaczyna brakować pieniędzy na terminowe wypłaty wynagrodzeń i należności publicznoprawne;
d) chce poprawić „zamianę" aktywów na gotówkę;
e) zauważa, iż jej usługa lub produkt zaczynają tracić nabywców;
f) 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 „Zapasy" znajdziesz w bilansie w „Aktywach obrotowych".

Podaj wartość „Należności krótkoterminowe" z bilansu,
np. 424
Pozycję „Należności krótkoterminowe" znajdziesz w bilansie w „Aktywach obrotowych" zaraz pod zapasami.

Podaj wartość „Inwestycje krótkoterminowe" z bilansu,
np. 82
Pozycję "Inwestycje krótkoterminowe" znajdziesz w bilansie poniżej „Należności krótkoterminowych".

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 mieścić się powinien w przedziale 1,2 do 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 bez-

pośrednimi. **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

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

Dowiedz się, ile na czym zarabiasz.

Posługując się internetowym kalkulatorem rentowności, wykorzystującym **metodę Du Ponta,** bardzo dobrze **jesteśmy w stanie 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, na przykład zaciągając kredyt w banku.

Badając rentowność warto przyjrzeć się płynności. Jest ona mniej rozumiana w mikro 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 kwotę zysku narastająco, jaki osiągnęła firma w ostatnim miesiącu (w 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*
23 000

Znajdziesz tę wielkość w bilansie firmy jako „Aktywa razem".

Podaj kwotę własnych pieniędzy, jaką zainwestowałeś w firmę*
20 000
Znajdziesz ją w pasywach na górze pod pozycją „Kapitał (fundusz) własny".

Wyniki i interpretacja

Na podstawie podanych danych rentowność sprzedaży wynosi:

12,37

1. 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.

2. 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

1. 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.
2. Wynik poniżej 1,0 nie jest dobrym wskaźnikiem, zwiększającym rentowność zainwestowanych w firmę własnych pieniędzy. Żeby to zobaczyć, wystarczy pomnożyć marżę na sprzedaży przez 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.
3. Zmienić to można 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 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:

10,27%

1. Ten wskaźnik rentowności aktywów przedsiębiorstwa pokazuje, ile procent zarabia każda złotówka zainwestowana w przedsiębiorstwo. Przeciętnie w ubiegłym roku było to 5% zatem, jak widać, 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.
2. Czasem, gdy wartość tego wskaźnika utrzymuje się na niezadowalającym poziomie, warto rozważyć istotne zwiększenie sprzedaży lub wycofania jakiejś części kapitału z firmy np sprzedając nieużywany sprzęt, maszyny, niechodliwy towar 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:

11,81%

1. Jak widać rentowność kapitału własnego, zainwestowanego w działalność gospodarczą, jest wyższa niż proponowane przez PKO odsetki od obligacji państwowych, które w 2020 roku wynoszą 0,5%. Oznacza to, że swoje pieniądze zainwestowałeś w dochodową działalność gospodarczą.
2. 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:

20.000 tyś zł

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.

Zakończenie – Wnioski praktyczne

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 być już nie do wykorzystania. W należnościach nie mogliśmy się doliczyć 0,5 mln luki pomiędzy księgowością a programem handlowym.

Wskaźnik płynności natychmiastowej zalecany 0,2, a w tym wypadku 0,07 wyjaśnił 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 2 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. 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 równowag.**

UWAGA

Warto było zrobić taką analizę.

Studium przypadku 3.

Strategia marketingowa na przykładzie firmy produkcyjnej

Wprowadzenie

Współczesna firma musi borykać się z wieloma wyzwaniami, w tym w zakresie przygotowania (modyfikacji) swojej strategii marketingowej. Zdajesz sobie sprawę, iż prowadzenie biznesu jest uwarunkowane wieloma trendami i zmianami technologicznymi, które w istotny sposób determinują zachowania twoich potencjalnych klientów. Globalizacja zmienia warunki prowadzenia biznesu.

Czy wiesz, że:

1. **Przyszłość przedsiębiorczości**, rozwój firm i ich ekspansja będą oparte 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[14].
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, zaobserwowano jednak wzrost znaczenia serwisów

[14] Na podstawie: *Biznes w sieci. Cyfrowe narzędzia przedsiębiorczości*, raport IAB Polska, PwC i Ministerstwa Rozwoju, Warszawa 2016.

społecznościowych. Odnotowano także większą popularność komunikacji 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[15].

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%, 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[16].

[15] Na podstawie: P. Kolenda, *Badanie IAB „Biznes w sieci",* przygotowane w 2016 roku we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz PwC, Warszawa 2016.

[16] *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 konkurencyjna i ekspansywna, a przez to lepiej dostosowana 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 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.

Prowadzisz firmę produkcyjną (produkujesz kosmetyki),chcesz się rozwijać, pozyskiwać klientów, modyfikując swoją strategię marketingową.
Jak się do tego zabrać? Jakie dane pozyskać? Co zmienić?

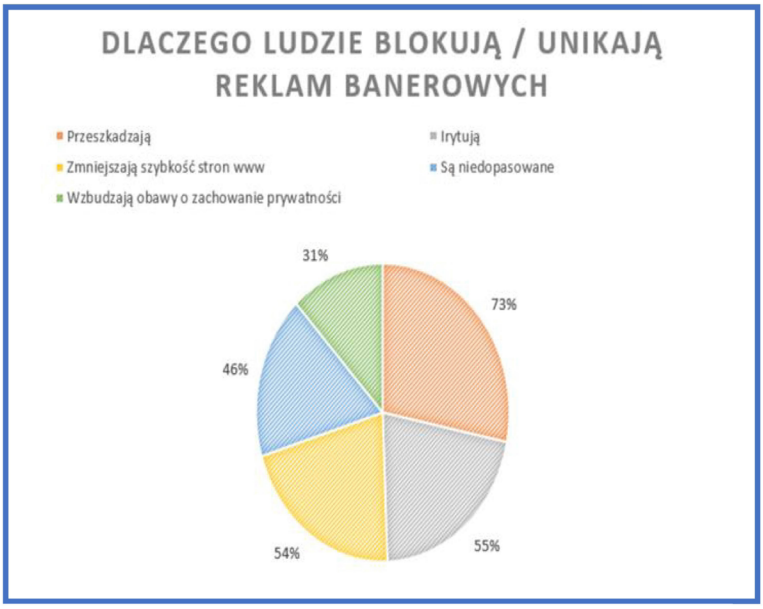
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku

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

czy mówimy o telewizji, radiu czy Internecie. To właśnie ta niechęć powoduje trudności w zdobyciu klienta i przekonaniu go do siebie.



Źródło: IAB UK/Your Gov „Online Ad Blocking".

Do powyższej listy należałoby także dodać **brak zaufania do reklam**. I nie chodzi tutaj o to, że konsumenci nie ufają komunikacji marketingowej firm, ale o dziesiątki „spamerskich" reklam, których kliknięcie grozi bezpieczeństwu w sieci.

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 miarodajnymi narzędziami analitycznymi, pozwalającymi optymalizować prowadzone działania i precyzyjnie targetować komunikację marketingową, obniżając koszty i zwiększając efekty.

WAŻNE

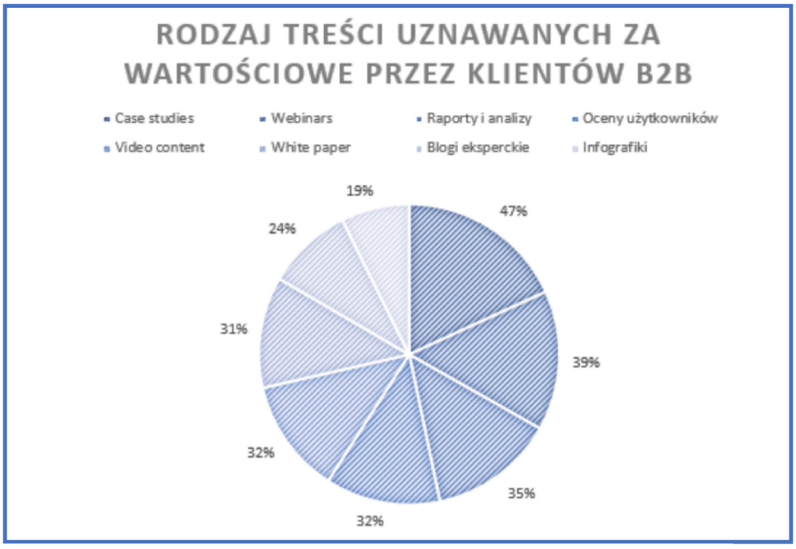
Promocja w sieci to jak najbardziej zalecane działanie, jednak trzeba to zrobić z rozwagą i w sposób zaplanowany.

Według przeprowadzonych badań, jednym z najważniejszych czynników, wpływających na **decyzję 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 na szeregu działań – 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. 85% firm prowadzi **działania contentmarekingowe**.



Źródło: Hook Agency.

Krok 2
Czym jest i czym powinna być strategia marketingowa, i 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 uproszczeniu, 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:

1) **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 biznesem i jednym z twoich największych celów na najbliższy kwartał jest zwiększenie świadomości twojej marki wśród potencjalnych klientów, to wspierającym celem marketingowym może być tutaj np.:

- dotarcie i pozyskanie nowych obserwatorów w mediach społecznościowych,
- zaprezentowanie swojego biznesu na branżowych targach,
- wystąpienie z eksperckimi artykułami w branżowej prasie, na portalach, lub blogach.

Zastanów się:

2) 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 unikalny wprowadzany produkt, czy też duże zaplecze wiedzy zespołu.

Słabe strony, analogicznie do mocnych, zaliczają się do **czynników wewnętrznych**. Tutaj trzeba spojrzeć obiektywnie na rzeczywi-

ste 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 zmieniającymi się trendami w społeczeństwie lub zmieniającym się prawem.



UWAGA

Analiza nie jest systemem, który mogą wykorzystywać tylko nowo powstałe firmy.

SWOT jest idealnym rozwiązaniem dla istniejących firm, które na przykład:

- chcą odkryć nowe ścieżki rozwoju,
- właśnie podejmują decyzje odnośnie 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?** **– Unikalne 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. W tabelce poniżej znajdziesz prosty przykład:

Strategia marketingowa – przykładowa analiza
MOCNE STRONY **– narzędzia pomagające w optymalizacji pracy,** **– zaangażowani odbiorcy w social mediach,** **– wysokiej 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, jednak 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.
- Jak spędzają wolny czas?
- Powód, dla którego szukają rozwiązania (twojego produktu/usługi).
- Dlaczego 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.

a) **Cyfrowe kanały marketingowe**: strony internetowe, media społecznościowe, poczta e-mail, aplikacje itp.
b) **Offline'owe kanały marketingowe**: reklamy banerowe, czasopisma, broszury itp.

c) Poniżej znajdziecie jedynie kilka przykładowych kanałów komunikacji marketingowej (i to w bardzo ogólnej klasyfikacji):
   - afiliacja,
   - aplikacje,
   - blogi,
   - strony internetowe,
   - Newslettery,
   - social media,
   - wydarzenia i konferencje,
   - reklamy w TV,
   - online video,
   - Google Ads,
   - FacebookAds / 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:

a) strona internetowa/blog,
b) email marketing/baza maili pozyskana np. przez zapisy na Newsletterze.
c) 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:

a) SEO/widoczność w wyszukiwarkach,
b) social media,
c) video/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 Newslettera, czy zwiększona świadomość marki, o tyle dla dojrzalszych biznesów istotnymi KPI mogą być wygenerowane leady, konwersja czy dochód.

Zastanów się:

1. **Jakie/które KPI są kluczowe dla twojego biznesu na obecnym etapie rozwoju?**
2. **Jakie/które KPI mogą być dla ciebie kluczowe za pół roku?**

Plan działania

Tak jak wspominałem we wstępie do tego artykułu, 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:

1. **Jakie działania marketingowe pomogą ci w realizacji celów marketingowych?**
2. **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 trudniejsza. 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 proaktywnej 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 niskie 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 z trzeciej 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.

Prace należy zacząć od przeprowadzenia niezbędnych analiz i ocen eksperckich, pośród których warto wymienić:

- 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).

UWAGA

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, zalecane jest opracowanie strategii marketingowej.

Taki dokument prezentuje szereg kluczowych zasad i wskazówek, pomagających planować przyszłe 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, tj.:

- Określeniu celów działań.
- Wyznaczeniu metod pomiarów skuteczności.
- Wyznaczeniu grup docelowych i opisanie person.
- Wyznaczeniu zasad stosowania języka komunikacji i budowania komunikatów.
- Key Visual (czyli graficzny motyw przewodni dla materiałów promocyjnych i reklamowych).
- Określeniu komunikowanych wartości i przykładowych komunikatów reklamowych.
- Rekomendacji narzędzi i kanałów marketingowych do wykorzystania w działaniach promocyjnych.
- Sugerowaniu koncepcji kampanii reklamowych, harmonogramów, mediaplanów 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 – dlaczego tak potrzebne jest wspomniane wcześniej 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.



UWAGA

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 bez-

pośrednio 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, dedykowanych portalach, serwisach informacyjnych, blogach, także własnych a mający 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 najczęściej odwiedzanych codzienne miejsc 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 określonych fraz kluczowych).

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** (dedykowane 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 jest 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

- **Dedykowany 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).
- **Employerbranding** (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 **dedykowanych landing pages**.

Z jednej strony zgromadzone tam informacje, podane w atrakcyjnej formie, podkreślają wagę przekazywanych treści i silniej oddziału-

ją na kognicję użytkownika. Z drugiej strony odseparowanie od informacji niezwiązanych z tematem, chroni przed rozpraszaniem uwagi i ułatwia zapamiętywanie.

Ponadto, w przypadku **dedykowanych 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 w największych korporacjach – 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 przeżyć w świadomości odbiorców. Unikać w tym względzie należy zdjęć stockowych, które odejmują „realności i naturalności" prezentowanym historiom. Za sukcesem marki stać natomiast będą zdjęcia wysokiej 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 sta-

nowisku, 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 twojej marki**, a z drugiej 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, że marka nie posiadała 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 na potencjalnie newralgiczne punkty komunikacji.

Zakończenie – Wnioski praktyczne

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 mar-**

ketingowej. 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.

Jakie korzyści odnosi firma, posiadająca 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**.



WAŻNE

Dobra strategia marketingowa to inwestycja w przyszłość firmy.

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 zrealizować cele przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów. Firmy, które strategii nie posiadają, często wybierają znacznie dłuższą, i w efekcie bardziej kosztowną, drogę do realizacji postawionych przed nimi celów.

Studium przypadku 4.

Jakie płacić podatki – wybór optymalnej formy opodatkowania podatkiem dochodowym

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 poddatkowe**. Wpływ ten obejmuje nie tylko wysokość ponoszonych obciążeń podatkowych, ale dotyczy również określonych konsekwencji dla wewnętrznej organizacji podmiotu, w tym konieczności 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 wg 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 wg skali podatkowej. W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w spółce, zawiadomienie o wyborze formy opodatkowania składają wszyscy wspólnicy we właściwych dla nich miejscowo urzędach skarbowych.

Czy wiesz o tym, że…

Wybór określonej formy opodatkowania podatkiem dochodowym wpływa na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw.

Do podstawowych wymiarów tego wpływu zaliczono:

1. 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,
2. konieczność dostosowywania się do zmiennych przepisów prawa,
3. 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,
4. 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 dla potrzeb różnorodnych odbiorców,
5. 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 – Istota zagadnienia – Krok po kroku

Krok 1
Analizujesz ogólne zasady opodatkowania

Podstawą opodatkowania na zasadach ogólnych jest **dochód**, a więc **przychód osiągnięty z prowadzonej działalności pomniejszony o koszt jego uzyskani**a. 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 – wg skali podatkowej**.

Skala podatkowa w 2020 roku

Podstawa obliczenia podatku		Podatek wynosi	
ponad	do		
	85 528,00 zł	18,00%	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 odpowiadające 1 200 000 euro oraz podatnicy rozpoczynający działalność gospodarczą mają możliwość wpłacać zaliczki kwartalne.

Rok	Mały podatnik PIT	
2018*	1 200 000,00 euro	5 176 000,00 złotych
2019*	1 200 000,00 euro	5 135 000,00 złotych

W obu przypadkach:

1. **obowiązek wpłacania zaliczki** powstaje począwszy od miesiąca (kwartału), w którym dochody te przekroczyły kwotę powodującą obowiązek zapłacenia podatku,
2. **zaliczkę za ten miesiąc** stanowi podatek obliczony od tego dochodu, wg 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),

3. **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.

Wady i zalety tej formy opodatkowania

Zalety:

- 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 w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty.

Wady:

- po przekroczeniu dochodu 85 528, 00 zł przedsiębiorca jest zmuszony do zapłaty podatku dochodowego według stawki 32%.

Krok 2
Identyfikujemy wady i zalety opodatkowania według liniowej stawki 19%

1. Forma ta jest prawie taka sama, jak opisane wcześniej zasady ogólne według progresywnej skali podatkowej.
2. 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, podatnik wybierający opodatkowanie liniowym podatkiem dochodowym nie może korzystać z ulg i odliczeń.
3. 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.
4. 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.

Wady i zalety – podatek liniowy

Zalety:
- stała stawka podatku bez względu na wysokość dochodu,
- możliwość skorzystania z kredytu podatkowego,
- możliwość odliczania od dochodów strat z lat ubiegłych.

Wady:
- 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

1. 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.
2. 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 2 000 000,00 €. Przychód przekraczający tę kwotę uniemożliwia prowadzenie uproszczonej księgowości ze względu na ustawowy obowiązek prowadzenia pełnej księgowości.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

1. Opodatkowaniu w tej formie mogą podlegać przychody (dochody) osiągane przez:
   a) osoby, które prowadzą pozarolniczą działalność gospodarczą,
   b) osoby, które osiągają przychody z tyt. umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym

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.

2. 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 250 000,00 euro. W 2020 roku 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.

3. 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 250 000,00 €,
   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,

d) z tej formy opodatkowania nie mogą skorzystać podatnicy, którzy wytwarzają wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym, z wyj. wytwarzania energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii,
e) następne wykluczenie dotyczy podatników zmieniających działalność w roku podatkowym. Otóż jeśli podatnik w danym roku podatkowym zmienia 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 danego małżonka, a małżonek (lub małżonkowie) przed zmianą opłacali podatek dochodowy na ogólnych zasadach.

4. 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.

5. Od 1 stycznia 2019 roku 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.

6. Podstawowe stawki ryczałtu:
   a) 20% – w zakresie wolnych zawodów,
   b) 17% – za świadczenie niektórych usług niematerialnych (pośrednictwa w sprzedaży hurtowej, wynajmu samochodów osobowych),

c) 12,5% – od przychodów z tyt. umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze od nadwyżki ponad 100 000,00 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 tyt. najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze do kwoty 100 000,00 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.

7. 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.

8. 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.

Wady i zalety – ryczałt od przychodów ewidencjonowanych

Zalety:
- 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 wyj. ulgi na dzieci oraz na ulgi na nowe technologie),
- można skorzystać z kredytu podatkowego.

Wady:

- 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

1. Karta podatkowa jest szczególną postacią zryczałtowanego podatku dochodowego od osób fizycznych. Ta forma opodatkowania możliwa jest dla osób fizycznych, prowadzących indywidualną działalność gospodarczą oraz dla spółek cywilnych osób fizycznych.
2. 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.
3. 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.
4. 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 wyj. napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
   c) usługową w zakresie handlu detalicznego art. nieżywnościowymi, z wyj. handlu paliwami silnikowymi, środkami transportu samochodowego, częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych, ciągnikami rolniczymi i motocyklami oraz z wyj. handlu art. 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.

5. 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 skarbowego wydaje decyzję ustalającą wysokość podatku dochodowego w formie karty podatkowej odrębnie na każdy rok podatkowy.
6. 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, gdzie prowadzona jest działalność.
7. 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.
8. 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.

Wady i zalety – karta podatkowa

Wady:

- nie można łączyć dochodów opodatkowanych w formie karty podatkowej z innymi dochodami,
- podatek jest do zapłacenia również wtedy, gdy nie ma przychodów a prowadzona działalność przynosi straty,
- nie ma możliwości rozliczania się wspólnie z małżonkiem, oraz w sposób przewidziany dla samotnie wychowujących dzieci,
- nie można skorzystać z ulg podatkowych,
- karta podatkowa to niska zdolność kredytowa.

Zalety:

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.

Krok 5
Analiza porównawcza form opodatkowania działalności gospodarczej

ZAŁOŻENIA

Porównanie dotyczyć będzie podatnika świadczącego usługi kosmetyczne w miejscowości powyżej 50 000, zatrudniającego 3 pracowników i osiągającego dochód w wysokości 150 000,00 zł (przychód: 210 000,00 zł, koszty: 60 000,00 zł) oraz podatnika świadczącego usługi w małej miejscowości (poniżej 50 000), zatrudniającego 1 pracownika, który osiągnął dochód w wysokości 60 000,00 zł (przychód: 90 000,00, koszty: 30 000,00).

KALKULACJA

Forma opodatkowania (rok 2018)	Ponad 50 000 mieszkańców, 1 pracownik	5 000–50 000 mieszkańców, 1 pracownik	Ponad 50 000 mieszkańców, 3 pracowników	5 000–50 000 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 roku 2018 = 3 286,60)			
	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: 3 286,60 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 16 991,42–3 286,60 = 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.

Zakończenie – Wnioski praktyczne

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 5.

Analiza strategiczna firmy w warunkach próby ekspansji na rynki zagraniczne

Wprowadzenie

Globalizacja firmy i jej ekspansja na rynki zagraniczne jest zjawiskiem wielowątkowym i złożonym, dlatego też istnieje wiele definicji tego pojęcia. Większość autorów używa go w odniesieniu do trzech elementów, jak:

- **ogólnoświatowy zasięg** – znaczenie geograficzne, oznacza przedsiębiorstwo obejmujące swoją działalnością cały świat, w odróżnieniu od przedsiębiorstw o zasięgu lokalnym (krajowym) lub regionalnym (kilka krajów);
- **ogólnoświatowa jednorodność** – zanikanie międzynarodowej różnorodności, oznacza przedsiębiorstwo sprzedające ten sam produkt na wszystkich obsługiwanych rynkach geograficznych, w odróżnieniu od produktu dopasowanego do lokalnej specyfiki;
- **ogólnoświatowa integracja** – kategoria zależności i zacieśniania powiązań międzynarodowych, oznacza przedsiębiorstwo, które odczuwa wyraźnie skutki zdarzeń zachodzących w innych krajach, w odróżnieniu od rynku lokalnego, gdzie sytuacja zagraniczna ma znikomy wpływ na poziom cen, dynamikę konkurencji, popyt i obowiązujące mody[17].

Umiędzynarodowienie i globalizacja wymagają od przedsiębiorstw zastosowania różnych strategii, które zależą od struktury przedsiębiorstwa, formy prowadzonej działalności, struktury geograficznej. Wydaje się jednak, że procesy te zachęcają przedsiębiorstwa do wyboru strategii działania opartej częściej na fuzjach, akwizycjach i budowaniu aliansów strategicznych z konkurentami, czyli wyboru

[17] B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 311.

zewnętrznej drogi wzrostu i rozwoju. Różne ujęcia strategii najczęściej stosowane przez międzynarodowe i globalne przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli[18].

Specyfikacja wybranych orientacji strategicznych przedsiębiorstw międzynarodowych

Nazwa strategii	Charakterystyka
Orientacja strategiczna – strategie działania na rynkach międzynarodowych	
Międzynarodowa	Polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym. Charakteryzuje się ograniczonym udziałem w rynku światowym, ograniczonym zakresem geograficznym działania oraz wysokim stopniem centralizacji decyzji operacyjnych oraz strategicznych. Stosują ją przedsiębiorstwa o niskim stopniu umiędzynarodowienia działalności.
Wielonarodowa	Polega na dostosowaniu swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa jest oparta na samodzielnym wykorzystaniu przez nie kluczowych kompetencji, zdolności i zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: lokalne dostosowanie do gustów i pragnień odbiorców, metody sprzedaży i dystrybucji, lojalność wobec kraju pochodzenia przedsiębiorstwa oraz czas reakcji na zmiany popytu.
Globalna	Polega na dostarczaniu jednakowego produktu na wszystkie rynki, traktowane jako jeden identyczny rynek. Opiera się ona na dążeniu do minimalizacji kosztów produkcji dzięki uzyskaniu efektów skali. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: cena, nowoczesność i jakość produktu, intensywność i jakość promocji, skala obecności na rynku, marka produktu i renoma firmy.

[18] A. Zakrzewska-Bielawska, *Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw,* [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji,* A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 339–348.

Transnarodowa	Polega na próbie jednoczesnego osiągania korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo dużą część decyzji i działań delokalizuje na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana. Udział w rynku ma wymiar światowy, a rozkład udziałów w rynkach poszczególnych krajów jest w miarę równomierny.
Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	
Rynkowa	Polega na uzyskaniu korzyści skali poprzez zdobycie nowych rynków zagranicznych.
Finansowa	Polega na zdobyciu finansów na działanie firmy poprzez zagraniczne rynki kapitałowe przez emisję obligacji na zagranicznych rynkach finansowych oraz przez zaciąganie kredytów w zagranicznych bankach.
Koalicyjna	Polega na ciągłej współpracy z zagranicznym partnerem, na koordynacji działań i realizacji wspólnych celów. Może mieć różną postać, np. wspólny marketing i sprzedaż wspólnych produktów, wspólne badania i rozwój itp.
Własnościowa	Może mieć wieloraki charakter w zależności od celu przedsiębiorstwa. Przykładowo, duże firmy państwowe szukają zagranicznych inwestorów w celu restrukturyzacji i modernizacji; zagraniczne koncerny poszukują firm, które posiadają na lokalnym rynku znane marki i przyszłościowo rokują wysoką rentowność, natomiast same nie są w stanie dokonać inwestycji, które pozwoliłby im osiągnąć międzynarodową konkurencyjność; firmy poszukują zagranicznych inwestorów w celu poprawienia i dokapitalizowania ich działalności; firmy także często inwestują za granicą w poszukiwaniu dostępu do atrakcyjnych rynków, zasobów naturalnych, taniej siły roboczej, wykwalifikowanej kadry i nowoczesnych technologii.
Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa	
Wzrostu i ekspansji	Ma na celu osiągnięcie przywództwa rynkowego, stosowana dla produktów i rynków krajów o prognozowanej wysokiej i średniej atrakcyjności rynkowej.
Konsolidacji i zabezpieczenia pozycji	Ma na celu wypracowanie nadwyżki środków na finansowanie strategii wzrostu i tworzenia pozycji rynkowej, korzystna dla przedsiębiorstw o pozycji przywódcy rynkowego.

Tworzenia pozycji rynkowej	Ma na celu poprawę pozycji i zwiększenie udziału w rynku, stosowana przez przedsiębiorstwa nowe na danym rynku lub wprowadzające nowy produkt.
Wycofywania się i redukcji procesów inwestycyjnych	Oznacza wycofanie się z rynku lub wycofanie produktu, dotyczy produktów lub rynków krajów generujących stałe lub okresowe straty oraz negatywny cashflow.
Strategie globalne	
Globalne przywództwo kosztowe	Polega na różnicach w nakładach w poszczególnych krajach oraz efektach skali.
Koncentracja w skali globalnej	Bazuje na rynkach wybranych krajów, segmentach, niszach rynku.
Globalna dywersyfikacja	Stanowi połączenie dywersyfikacji geograficznej oraz dywersyfikacji produkcji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, *Umiędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw,* [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji,* A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999; B. Liberska (red), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002; M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu,* PWE, Warszawa 2005; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Należy zaznaczyć, że **strategia wielonarodowa i globalna** stanowią modele działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych o wyrazistych, skrajnych cechach. Natomiast strategie międzynarodowe i transnarodowe charakteryzują pewne cechy właściwe dla strategii globalnej oraz wielonarodowej, co wynika z ich uwarunkowań. Strategia transnarodowa wynika z silnej presji na koszty i lokalne uwarunkowania, zaś międzynarodowa z niewielkiej presji na oba te czynniki.

W przypadku strategii umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wyróżnione rodzaje strategii występują często łącznie lub powstają ich hybrydy. Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa klasyfikowane są na podstawie oceny produktów oraz rynków, a dywersyfikacja globalna, za pomocą której realizowane jest umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, związana jest z różnicowaniem rynków zbytu. Przedsiębiorstwa działające na skalę międzynarodo-

wą mają do wyboru wiele opcji strategicznych, jednak podstawowym celem tych firm pozostaje poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku światowym oraz powiększanie osiąganych z działalności gospodarczej zysków.

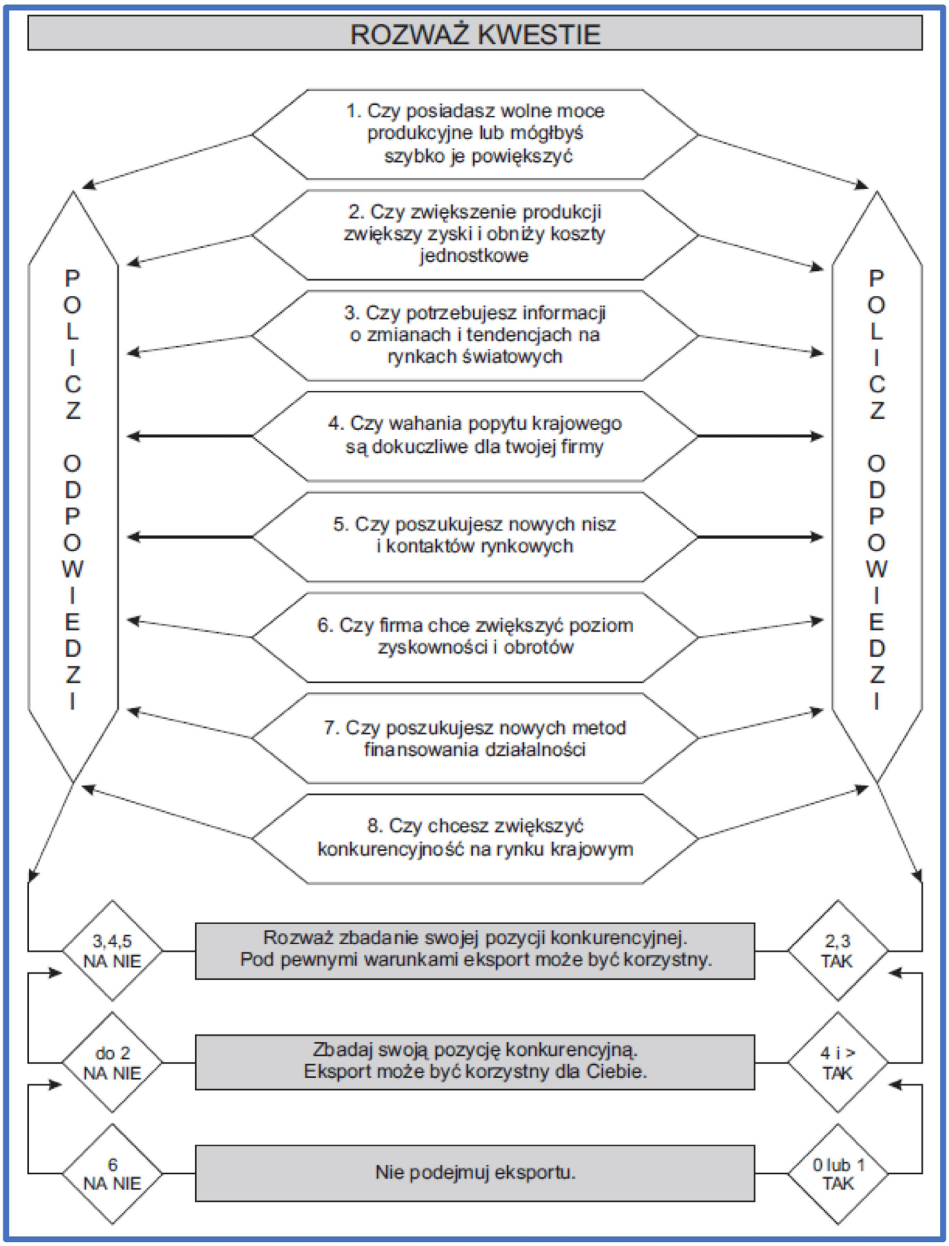
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku

Krok 1
Chcesz się dowiedzieć, jak stymulować eksport, ekspansję i rozwój – tworzymy algorytm

Za decyzją o podjęciu lub rozwinięciu eksportu w przedsiębiorstwie przemawiają następujące czynniki:

1. **Eksport pozwala zwiększyć produkcję** i tym samym obniżyć koszty jednostkowe. Przy zwiększaniu produkcji znaczna część kosztów stałych pozostaje na niezmienionym poziomie i rozkłada się na większą ilość wyprodukowanych towarów. Dzięki eksportowi można lepiej wykorzystać zdolności produkcyjne firmy i tym samym uzyskać wzrost rentowności.
2. **Kontrakt eksportowy często prowadzi do wzrostu skali produkcji i rozwoju firmy**. Nawiązanie współpracy z zagranicznymi dystrybutorami może prowadzić do zamówień przekraczających wielokrotnie chłonność rynku lokalnego.
3. **Obecność na rynkach międzynarodowych pozwala na poznanie poczynań konkurentów** i na szybkie dostosowanie się do zmian zachodzących w danej branży. Umożliwia uzyskanie szybkich informacji o nowych technikach marketingowych, nowych wymogach jakościowych, czy zmianach w zakresie wzornictwa i opakowań. Bieżący kontakt z najnowszymi trendami światowymi poprawia także konkurencyjność firmy na rynku krajowym.

Algorytm rozważenia decyzji o podjęciu działalności eksportowej





UWAGA

Małe i średnie firmy mają obecnie tylko 20-procentowy udział w eksporcie. Tymczasem ta grupa przedsiębiorstw może w wielu przypadkach być bardziej konkurencyjna od dużych przedsiębiorstw, realizujących obecnie ponad 80 procent krajowego eksportu. Małe firmy są bardziej elastyczne i dzięki temu mogą szybciej zmieniać profil produkcji, dopasowując go do wymagań zagranicznych klientów. Mają także większe od dużych firm możliwości sprostania zindywidualizowanym wymaganiom zagranicznych dystrybutorów.

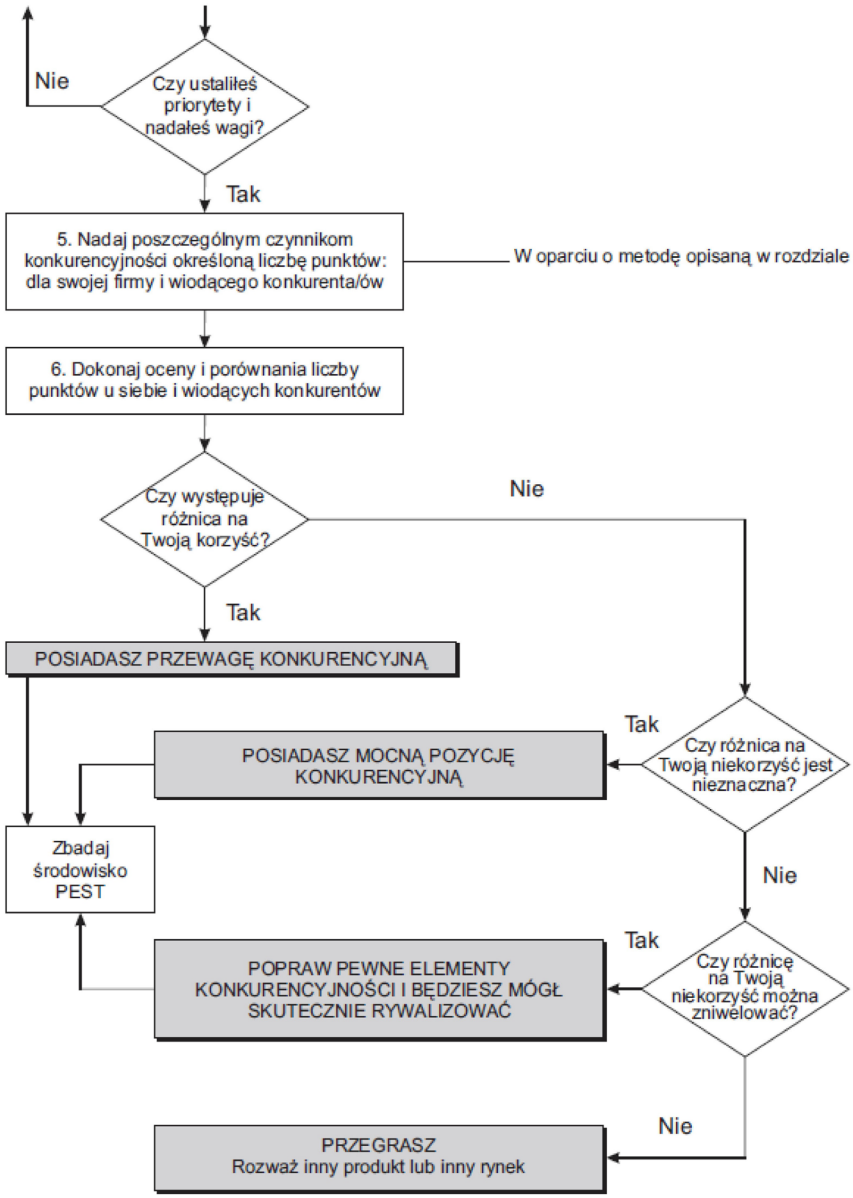
Konkurencyjność firmy na rynkach zagranicznych. Przewaga konkurencyjna firmy jest to z**dolność firmy do oferowania korzystniejszych warunków nabywcom** i osiągania dzięki temu **większych korzyści niż przedsiębiorstwa konkurencyjne**.

Przewaga konkurencyjna może dotyczyć:

- kosztów produkcji,
- cen zbytu,
- terminów dostaw,
- jakości,
- obsługi posprzedażowej,
- innych elementów.

Przedsiębiorstwa, które posiadają wiele przewag konkurencyjnych, mają przesłanki do zwiększania udziału w rynku**. Odwrotnością przewagi konkurencyjnej jest słabość konkurencyjna**, która określa, w jakim zakresie konkurenci są w stanie oferować korzystniejsze warunki nabywcom i osiągać dzięki temu większe korzyści niż nasza firma. Jednym z elementów, pozwalających na określenie konkurencyjności firmy, jest ustalenie jej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym.

Algorytm decyzyjny – ustalanie pozycji konkurencyjnej na rynku zagranicznym metodą punktową



Krok 2
Analizujemy pozycję konkurencyjną firmy

Metoda punktowa. Analiza pozycji konkurencyjnej firmy służy do wypracowania jednolitej oceny, która ma za zadanie odpowiedzieć, czy warto podejmować eksport na konkretny rynek. System ten zawiera dwa zakresy ocen:

1. Porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności firm.
2. Ustalenie znaczenia poszczególnych elementów.

Porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności może być dokonane na podstawie skali.

Skala taka może wyglądać w sposób następujący:
– 2 duża przewaga konkurenta
– 1 średnia przewaga konkurenta
0 brak różnic w stosunku do konkurenta lub nieznaczne różnice
+1 średnia przewaga naszej firmy
+2 duża przewaga naszej firmy

Wyniki obliczeń według takiej skali będą wskazywały na naszą przewagę, jeżeli będą dodatnie albo przewagę konkurencji, jeżeli będą ujemne. Szczegółowa ocena zależy jednak od znaczenia poszczególnych elementów, czyli od ich wag. Wagi poszczególnych elementów wynikają z ustalenia ich znaczenia dla rynku. Temat ten jest trudny, ponieważ wymaga dobrego rozpoznania, co decyduje o osiągnięciu sukcesu na rynku. Ocena taka ma charakter zawsze subiektywny.

Dla polepszenia jakości wyboru określonych wag można:
1. Zasięgać opinii ekspertów czy współpracowników.
2. Przeprowadzić rozmowę z dystrybutorami, działającymi na danym rynku.
3. Zapoznać się z opisami rynku czy kraju.
4. Skontaktować się z eksporterami, działającymi w kraju docelowym na innych rynkach.

Najprostszą procedurą ustalania wag poszczególnych elementów konkurencyjności jest ustalenie ich kolejności według znaczenia a następnie podział na kilka grup w zależności od znaczenia. Na przykład:

1. Elementy o kluczowym znaczeniu.
2. Elementy o istotnym znaczeniu.
3. Elementy mniej ważne.
4. Elementy bez znaczenia (lub zawarte w innych elementach).

Następnie poszczególnym grupom można przyporządkować określone liczby punktów np. dla grupy 1 – 5 pkt, dla grupy 2 – 3 pkt, dla grupy 3 –- 1 pkt, dla grupy 4 – 0 pkt.

Bank danych do analizy punktowej

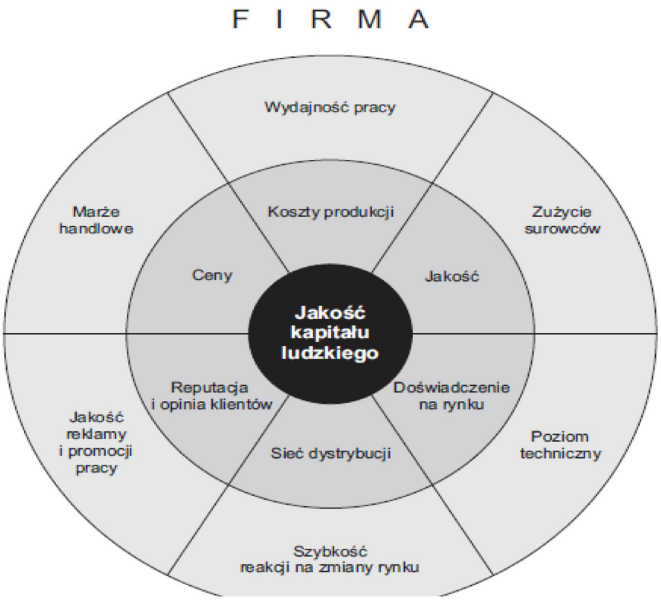
a) wewnętrzne i zewnętrzne elementy konkurencyjności

Pojęcie konkurencyjności firmy jest związane zarówno ze zdolnością firmy do sprzedawania (osiągania określonej pozycji rynkowej), jak i z osiąganiem korzystnych wyników ekonomicznych, popartych wewnętrznymi przesłankami takiego rezultatu. Można więc mówić o wewnętrznych i zewnętrznych elementach konkurencyjności przedsiębiorstwa;

b) wewnętrzne elementy konkurencyjności

Wewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (lub słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach, wynikające z realizacji własnej strategii firmy. Wewnętrzne przewagi konkurencyjne wynikają więc z aktywności firmy i jej efektywności.

Wewnętrze elementy konkurencyjności firmy



O ile elementy konkurencyjności mogą mieć charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, to przewagi konkurencyjne powinny mieć charakter ilościowy.

Przykłady wewnętrznych przewag konkurencyjnych

1. Niższe własne koszty produkcji o 15% niż firmy F, G, D.
2. Wyższy poziom zysku o 7% w stosunku do konkurencji.
3. Nowy model wprowadzony do sprzedaży na 4 miesiące przed konkurencją.
4. 70% kadry technicznej posiada wyższe wykształcenie w stosunku do 40% u konkurencji.
5. Firma posiada najdłuższe doświadczenie, działa 68 lat w stosunku do średniej 11 lat na rynku.
6. Liczba innowacji o 30% wyższa niż u konkurencji.
7. Niższe ceny własne o 17% w stosunku do porównywalnych produktów konkurencji.
8. Sieć dystrybucji bardziej rozproszona i zbliżona do klienta (o 25% w stosunku do konkurencji).

Jednoczenie określonym wewnętrznym przewagom konkurencyjnym mogą towarzyszyć określone słabości w stosunku do konkurencji.

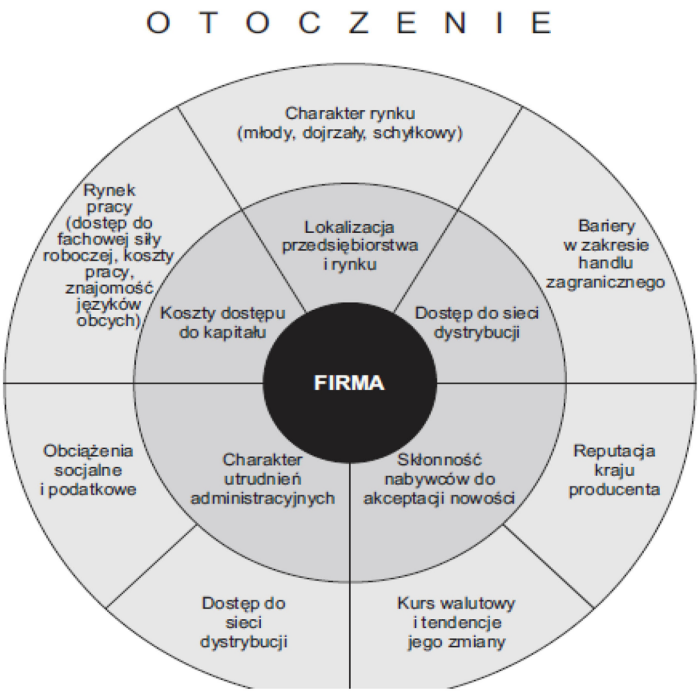
Przykłady wewnętrznych słabości w stosunku do konkurencji

1. Większy poziom usterkowości produktów o 15% w wyniku wprowadzania wielu innowacji.
2. Mniej intensywna reklama mierzona wartością kosztów reklamy na 1 złoty przyrostu sprzedaży.

Zewnętrzne elementy konkurencyjności

Zewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach, wynikające z lepszej (gorszej) pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym. Zewnętrzne przewagi konkurencyjne są więc „odziedziczone" przez przedsiębiorstwo, mają w dużym stopniu charakter ukształtowany historycznie czy też geograficznie.

Zewnętrzne elementy konkurencyjności



Przykłady zewnętrznych przewag konkurencyjnych

1. Niższa stopa procentowa o 7%.
2. Tańsza siła robocza w regionie o 30%.
3. Niskie utrudnienia administracyjne w regionie.
4. Niższe składki na ubezpieczenia społeczne o 12%.
5. Wyższa jakość miejscowej siły roboczej.
6. Przewagi geograficzne i infrastrukturalne (drogi, przejścia graniczne, itd.).

Przykłady zewnętrznych słabości konkurencyjnych

2. Zła reputacja regionu, z którego pochodzi przedsiębiorstwo.
3. Duży konserwatyzm nabywców.
4. Rynek schyłkowy.

Krok 3
Przeprowadzamy analizę SWOT

Analiza SWOT. Analizę SWOT rozpoczynamy od przeglądu silnych i słabych stron firmy. Listę potencjalnych silnych stron i słabości przedstawia poniższa tablica.

Obszar funkcjonowania	Elementy analizy
MARKETING	Asortyment produktów/usług, koncepcja produktu, posiadana marka, jakość produktu, klienci, efektywność sieci dystrybucji, koszty dystrybucji, reklama i promocja.
PRODUKCJA	Zdolności produkcyjne, linie technologiczne, nowoczesność wyposażenia, jakość, czas i koszt wytworzenia, lokalizacja zakładów wytwórczych, efekty doświadczenia i korzyści skali.
FINANSE	Poziom: obrotów, zysku, zapasów, zadłużenia. Płynność finansowa. ródła finansowania. Stan majątku. Struktura kosztów
PERSONEL	Kwalifikacje personelu, zdolność przyciągania i zatrzymania kwalifikowanych kadr, sposób rekrutacji, polityka awansowania i nagradzania, płace, system komunikacji, fluktuacje załogi
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE	Struktura organizacyjna, proces kontroli, proces podejmowania decyzji, elastyczność organizacyjna. Zarządzanie strategiczne.
BADANIA I ROZWÓJ	Rozwój produktów/usług, nowe produkty, potencjał badawczy, posiadane patenty.
SYSTEM INFORMACYJNY	Dostępne informacje. Aktualność informacji. Wiarygodność informacji. Przepływy informacyjne. Luki informacyjne

Analizę SWOT można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej, w której 5 – oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 – ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi (które będą uwzględniały znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera).

Etap 1 Ocena działalności marketingowej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Szeroki asortyment produktów	
2.Produkty markowe	
3.System dystrybucji	
4.Materiały reklamowe	
5.Cena	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 2 Ocena działalności produkcyjnej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Zdolności produkcyjne	
2.Koszty wytworzenia produktów	
3.Doświadczenie w zakresie produkcji eksportowej	
4.Kontrola jakości	
5.Linie technologiczne	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 3 Ocena działalności finansowej

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Poziom obrotów	
2.Poziom zysków	
3.Płynność finansowa	
4.Poziom zadłużenia	
5.Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania	
6.Doświadczenia w zakresie operacji zagranicznych	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-6)	

Etap 4 Ocena personelu

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Kwalifikacje personelu	
2.Doświadczenie w zakresie operacji eksportowych	
3.Znajomość języków obcych	
4.Motywacja	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	

Etap 5 **Ocena organizacji oraz zarządzania**

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Struktura organizacyjna	
2.Elastyczność	
3.Planowanie	
4.Egzekwowanie zadań	
5.Budżetowanie	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

Etap 6 **Ocena działalności badawczej i wdrożeniowej**

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Posiadanie unikalnych wzorów	
2.Posiadanie patentów	
3.Szybkość wdrażania nowych produktów	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-3)	

Etap 7 **Ocena systemu informacyjnego**

Elementy oceny	Ocena punktowa
1.Zakres informacji dotyczących rynków zagranicznych	
2.Aktualność informacji	
3.Wiarygodność informacji	
4.Porównywalność informacji	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	

Etap 8 **Przygotowanie listy silnych i słabych stron**

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
..... 1	1 .....
..... 2	2 .....
..... 3	3 .....
..... 4	4 .....
..... 5	5 .....
..... 6	6 .....
..... 7	7 .....

Przykłady silnych stron firmy: nowy/atrakcyjny produkt, personel o wysokich kwalifikacjach, dobra lokalizacja, nowoczesna technologia, lojalność klientów.

Przykłady słabości firmy: niska jakość dóbr i usług, personel o niskich kwalifikacjach, brak planowania, brak materiałów wspierających sprzedaż.

Etap 9	Poprawa słabych stron i większe wykorzystanie silnych
DZIAŁANIA - WZMOCNIENIE SILNYCH STRON	DZIAŁANIA - POPRAWA SŁABYCH STRON
.....1	1 .....
.....2	2 .....
.....3	3 .....
.....4	4 .....
.....5	5 .....
.....6	6 .....
.....7	7 .....

Analizę SWOT prowadzi się zasadniczo w celu poprawy słabych stron działalności firmy i lepszego wykorzystania jej silnych stron. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na to, że o sukcesie w sprzedaży produktów za granicę decydują w znacznie większym stopniu silne strony firmy, a nie brak stron słabych. Kontrahenci zagraniczni kupują produkty, jeżeli te zapewniają im widoczne korzyści, a te wynikają z silnych stron oferty.

Wielu polskich eksporterów **ma duże trudności w zbycie swoich produktów** dlatego, że **nie potrafi wyeksponować silnych stron własnej firmy i jej oferty**. Lepsze eksponowanie silnych stron polskich firm i ich ofert wydaje się właściwą wskazówką.

Przeprowadzając **analizę SWOT** w tym etapie należy szczególnie zastanowić się nad lepszym wykorzystaniem swoich atutów i uczynieniem ich widocznymi dla potencjalnych klientów.

Druga część **analizy SWOT** dotyczy możliwości i zagrożeń rynkowych. Ta część analizy ma charakter zewnętrzny i dotyczy otoczenia firmy. Listę potencjalnych możliwości i zagrożeń przedstawia poniższa tablica.

Potencjalne możliwości i zagrożenia

Fragment otoczenia firmy	Elementy analizy
KONKURENCJA	Liczba konkurentów. Plany inwestycyjne. Sposób prowadzenia walki konkurencyjnej.
OTOCZENIE POLITYCZNE	Stabilność systemu politycznego, ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stabilność rządów.
OTOCZENIE PRAWNE	Stabilność systemu prawnego. Różnice w systemach prawnych.
OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE	Siła nabywcza ludności, podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia), skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu.

Uwaga: do sporządzenia listy możliwośxi i zagrożeń bardzo przydatne mogą być wyniki analizy PEST. Wymagają one jednak pewnych roszczeń, przede wszystkim w dziedzinie analizy konkurencji.

Etap 10 Przygotowanie listy możliwości i zagrożeń

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
..... 1	1 .....
..... 2	2 .....
..... 3	3 .....
..... 4	4 .....
..... 5	5 .....
..... 6	6 .....
..... 7	7 .....

Źródło: opracowanie własne[19]

Krok 4
Przeprowadzamy analizę PEST

Czy otocznie danego kraju jest przyjazne dla eksportera? Analiza PEST

Analiza PEST jest bardzo często wykorzystywana do oceny środowiska makroekonomicznego. Dotyczy kraju, w którym eksporter

[19] Poradnik eksportera, PARP, Warszawa 2016.

prowadzi sprzedaż swoich produktów/usług lub kraju, na obszarze którego eksporter dopiero zamierza zacząć sprzedawać swoje produkty/usługi.

Nazwa PEST pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy:

P (*Political Environment*) – oznacza analizę środowiska politycznego,
E (*Economic Environment*) – oznacza analizę środowiska ekonomicznego,
S (*Sociocultural Environment*) – oznacza analizę środowiska społeczno-kulturowego,
T (*Technological Environment*) – oznacza analizę środowiska technologicznego.

Analiza PEST

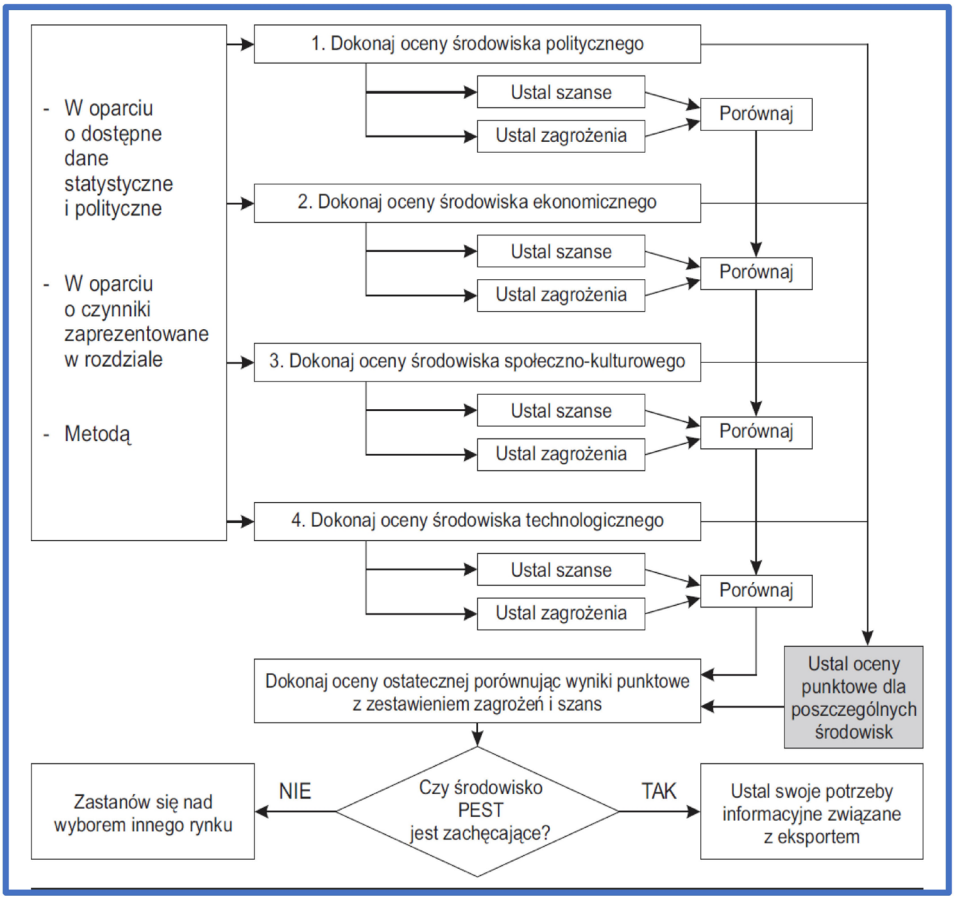
Przedmiot oceny	Opis
Środowisko polityczne	ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stabilność rządów
Środowisko ekonomiczne	podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia); dostępność kredytu, poziom dochodów dyspozycyjnych, skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu
Środowisko społeczno-kulturowe	wartości, styl życia, religia, etyka pracy, skład siły roboczej, wskaźniki demograficzne, stosunek społeczeństwa do danej branży, stosunek społeczeństwa do kraju importera
Środowisko technologiczne	odkrycia naukowe, patenty, rozwój technologiczny w danej branży (m. in. dostępność wydajnych linii produkcyjnych), rozwój technologiczny w branżach pokrewnych (substytuty)

Analizę PEST można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali
5-punktowej, w której 5 – oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 – ocenę bardzo niską).

Dodatkowo można zastosować wagi, które będą uwzględniały znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera, np. dla eksportera dóbr konsumpcyjnych znacznie ważniejsza jest wielkość całego rynku mierzona liczbą ludności, niż saldo bilansu handlowego danego kraju.

Na kolejnej stronie zamieszczamy algorytm przeprowadzenia **analizy PEST**.

Algorytm decyzyjny – czy otoczenie danego kraju jest przyjazne



PRAKTYKA GOSPODARCZA - STUDIUM PRZYPADKU

Studium przypadku
Analiza PEST dla Polski (opracowana przez firmę SHOCK - producenta napojów gazowanych) - fragmenty (1997)

Firma SHOCK, w której zaangażowany jest kapitał międzynarodowy, przed wejściem na polski rynek przygotowała analizę PEST - jej wynik przedstawiamy poniżej.

Środowisko polityczne

Szanse: stabilizacja sytuacji politycznej, ugruntowanie systemu wielopartyjnego, przewidywane wejście Polski do NATO oraz struktur europejskich (UE), pozytywne nastawienie do inwestorów zagranicznych.

Zagrożenia: populizm, wzmocnienie ugrupowań antyreformatorskich, niepokoje społeczne związane z występującym wysokim bezrobociem oraz restrukturyzacją wielu gałęzi przemysłu, niestabilność sytuacji politycznej za wschodnią granicą.

Środowisko ekonomiczne

Szanse: duży potencjał rynku (ponad 38 mln obywateli), wysokie tempo wzrostu gospodarczego, wzrost płac realnych, zwiększanie się liczby osób reprezentujących klasę średnią, redukcja ceł i kontyngentów, duży przyrost inwestycji zagranicznych, obniżenie podatków dochodowych od osób fizycznych oraz od osób prawnych, dobrze wyszkolona oraz tania siła robocza (niskie stawki godzinowe).

Zagrożenia: niestabilność systemu podatkowego, wysoka stopa inflacji, ujemne saldo w bilansie handlowym, wysokie stopy procentowe, opóźnienia w reformach, wysokie koszty obsługi długu publicznego, wysokie dotacje dla nieefektywnych przedsiębiorstw, opóźnienia w procesach prywatyzacyjnych, wysokie koszty ubezpieczeń społecznych.

Środowisko społeczno-kulturowe

Szanse: pozytywne postrzeganie firmy jako pracodawcy, pozytywne nastawienie do produktów amerykańskich, przyjmowanie zachodniego stylu życia, dostępność dobrze wyszkolonego personelu.

Zagrożenia: ksenofobia (negatywne postrzeganie obcych inwestorów), niska etyka pracy.

Środowisko technologiczne

Szanse: dostęp do tanich i wydajnych linii technologicznych, obecność na rynku tradycyjnych dostawców sprzętu i wyposażenia, polepszenie jakości surowców i półproduktów, dostępność i duża różnorodność opakowań.

Zagrożenia: przestarzała infrastruktura, problemy telekomunikacyjne, zła sieć dróg.

Krok 5
Identyfikujemy rodzaje strategii wchodzenia na rynki zagraniczne

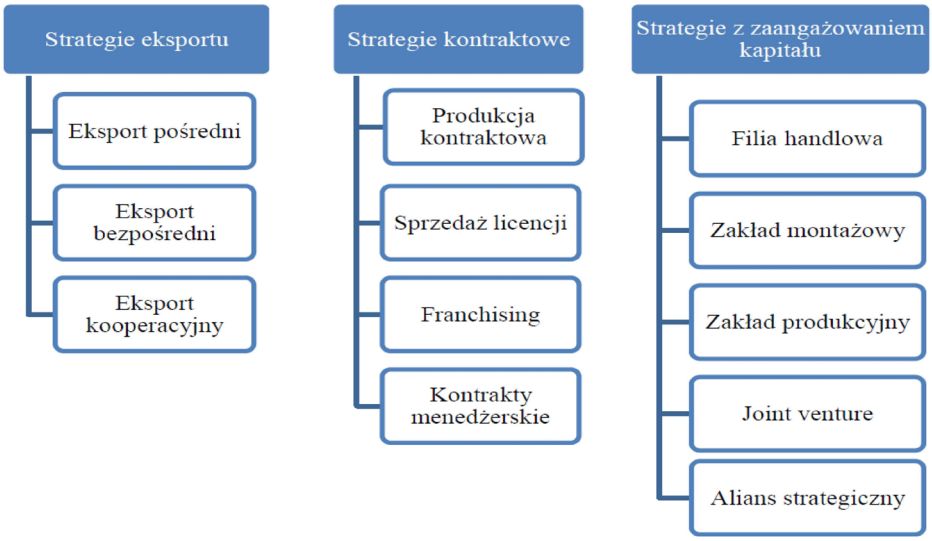
Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest dążenie do **internacjonalizacji,** czyli podejmowania przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą[20]. Jest to zjawisko związane głównie ze zmianami dotyczącymi rynku. Przede wszystkim wynika ze wzrostu konkurencji, liberalizacji działalności gospodarczej, ograniczenia barier międzynarodowej wymiany handlowej i przepływów kapitałowych. Inną przyczyną są zmiany niesione przez postęp techniczny, takie jak: dynamizacja przepływu informacji, uproszczenie zasad komunikacji i transportu pomiędzy krajami[21].

Podstawowe rodzaje strategii wejścia na rynki zagraniczne (formy wejścia) obejmują strategie: **eksportu** (handel zagraniczny i jego odmiany), **kontraktowe** (partnerzy nie łączą swoich kapitałów, dochodzi do współpracy z partnerem zagranicznym na podstawie zawartego kontraktu) oraz **z zaangażowaniem kapitału** (obejmujące kooperację z udziałem kapitału oraz inwestycje).

[20] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

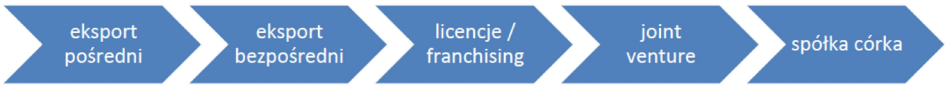
[21] S*trategie wchodzenia na rynki zagraniczne.* Opracowanie w ramach projektu „Gospodarna Wielkopolska", w ramach Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014–2020., Oś priorytetowa 1: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, Priorytet inwestycyjny 3b: Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, Działanie 1.4: Internacjonalizacja gospodarki regionalnej, Poddziałanie 1.4.2: Promocja gospodarcza regionu. Usługa została wykonana w ramach umowy zawartej pomiędzy Investin sp. z o.o. oraz Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

Rodzaje strategii



Potencjał zysku oraz kontrola przedsięwzięcia są wprost proporcjonalne do zaangażowania zasobów oraz podejmowanego ryzyka. Z najmniejszym ryzykiem i kontrolą wiąże się eksport pośredni. Natomiast duże ryzyko występuje przy stosowaniu eksportu bezpośredniego i tworzeniu filii handlowej za granicą, a największe w przypadku funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

Stopień ryzyka i kontroli wynikający z danej formy internacjonalizacji



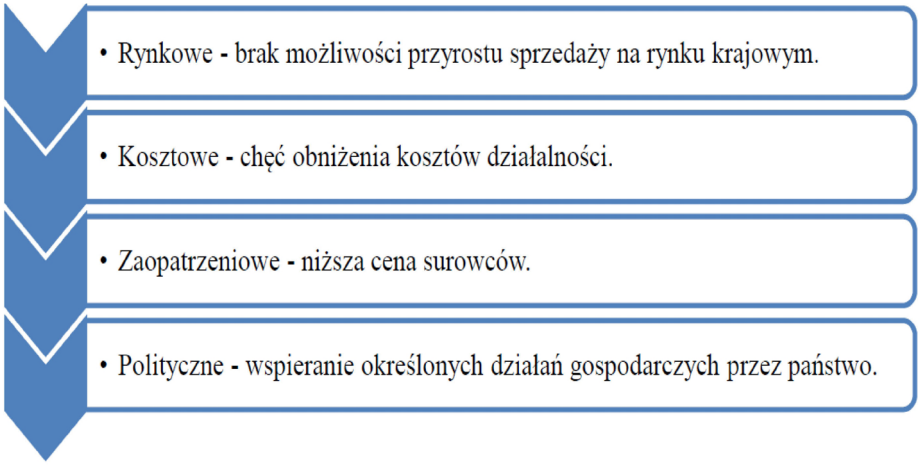
Tworząc **strategię należy zwrócić uwagę na odpowiednio sprecyzowane cele działalności przedsiębiorstwa.** Wśród motywów podejmowania działań można wyróżnić motywy:

- rynkowe, wynikające z braku możliwości wzrostu sprzedaży na rynku krajowym, w połączeniu z wolnymi, niewykorzystanymi mocami wytwórczymi,

- kosztowe, wynikające z chęci obniżenia kosztów działalności poprzez zwiększenie produkcji i sprzedaż na rynki zagraniczne,
- zaopatrzeniowe, wynikające z niższej ceny surowców na rynku zagranicznym w porównaniu z krajowym,
- polityczne, wynikające ze wspierania pewnych aktywności gospodarczych na rynkach zagranicznych przez państwo.

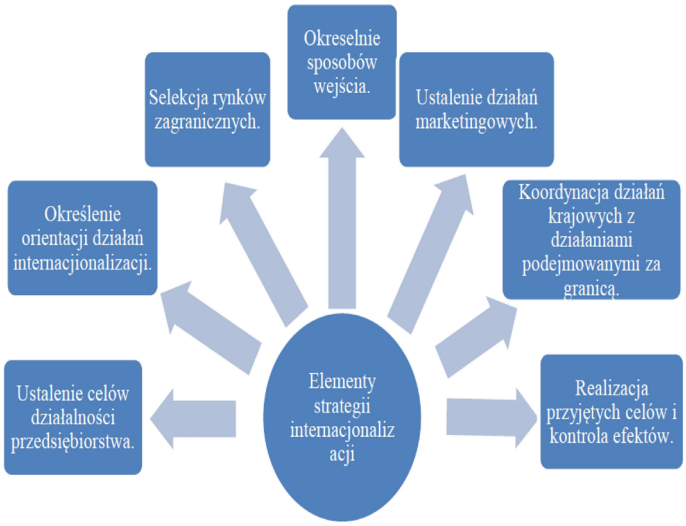
Istotny jest również **odpowiedni wybór rynków zagranicznych**. Uwzględnia on ocenę zasobów, rodzaju rynku oraz kosztów wejścia. Jako kryteria wyboru najczęściej stosuje się atrakcyjność rynku, przewagi konkurencyjne oraz stopień ryzyka (transfer zysków, cła niestabilność rynku).

Motywy internacjonalizacji



Ważnym elementem jest również określenie sposobu wejścia na rynek. Przedsiębiorca do wyboru ma eksport pośredni, bezpośredni lub produkcję zagraniczną, szczegółowo omówione w dalszej części opracowania.

Elementy strategii internacjonalizacji



Następnymi etapami są: ustalenie działań marketingowych, koordynacja działań krajowych z tymi podejmowanymi za granicą oraz realizacja celów i kontrola ich efektów

Czynniki determinujące wybór formy wejścia na rynki zagraniczne



W **procesie tworzenia strategii wejścia na rynki zagraniczne** dokonuje się wyboru pomiędzy dostępnymi formami wejścia, przy uwzględnieniu takich czynników, jak stopień kontroli działalności zagranicznej oraz ryzyko z nim związane, atrakcyjność rynku, stopień zaangażowania zasobów czy poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Eksport bezpośredni

Eksport bezpośredni polega na sprzedaży własnych produktów bezpośrednio odbiorcom zagranicznym (przedsiębiorstwom lub ostatecznym nabywcom) poprzez własną komórkę. Forma ta pozwala na stopniowe nabieranie doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych. **Przesłankami do stosowania** tej formy są: posiadanie kadry z odpowiednim wykształceniem (konieczność powołania własnej komórki) oraz dysponowanie niezbędnymi środkami finansowymi, pokrywającymi działania spedycyjne, ubezpieczeniowe, budowę kanałów dystrybucji. **Komórka ds. handlu zagranicznego odpowiada za**

- badanie rynków zbytu,
- nawiązywanie kontaktów handlowych,
- przygotowanie ofert,
- negocjacje umów,
- przeprowadzenie transakcji.

Komórka ta jest odpowiedzialna za sukces całego przedsięwzięcia. Forma ta nie wymaga otwarcia działalności za granicą, gdyż wszystkie działania prowadzone są z kraju. Towarzyszą im niezbędne wyjazdy zagraniczne. Poniższa tabela przedstawia **analizę SWOT** (*Strengths* – mocne strony: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę, *Weaknesses* – słabe strony: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę, *Opportunities* – szanse: wszystko to co stwarza szansę korzystnej zmiany i *Threats* – zagrożenia: wszystko to, co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej) eksportu bezpośredniego z kraju.

Analiza SWOT eksportu bezpośredniego.

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Bezpośredni kontakt z odbiorcami zagranicznymi. • Budowanie doświadczenia. • Poznanie rynku zagranicznego. • Wzrost poziomu kwalifikacji pracowników. • Przyjęcie zagranicznych standardów pracy/produkcji. • Możliwości dobrej opłacalności transakcji.	• Trudność w pozyskaniu odpowiednich pracowników. • Zwiększone koszty organizacyjne i operacyjne handlu. • Zwiększone ryzyko niepowodzeń i strat. • Poznawanie rynków „na własnych błędach”.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Poprzez zdobyte doświadczenie istnieje możliwość stworzenia bardziej zaawansowanej obecności na rynku zagranicznym. • Przestawienie profilu działalności na eksport. • Lepsze kwalifikacje zespołu eksportowego mogą umożliwić inicjację nowych, szerzej zakrojonych projektów eksportowych.	• Koszty działalności eksportowej wyższe niż sprzedaż. • Długi czas zwrotu nakładów na eksport prowadzący do zaniechania tej działalności. • Deficytowość zespołu eksportowego w wyniku niezdobycia odpowiedniej pozycji (brak odpowiedniego wolumenu kontraktów).

Porozumienia

Porozumienia, czyli strategie kontraktowe obejmują współpracę przedsiębiorstwa z partnerem zagranicznym na podstawie zawartego kontraktu. Przy zastosowaniu tej strategii działania partnerzy nie muszą łączyć swoich kapitałów, a zatem nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo. Najważniejszymi kontraktami są przekazanie licencji, franczyza (umowy franchisingowe). Kooperacje z udziałem kapitału natomiast, to przede wszystkim tworzenie wspólnych przedsiębiorstw (joint venture).

Licencjonowanie

Licencjonowanie to **sprzedaż** kontrahentowi **prawa do** częściowego lub pełnego **korzystania** z objętych patentem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych (marki handlowej, nazwy firmy) czy know-how **z zachowaniem kontroli** nad przedmiotem licencji.

Jest to strategia wejścia na rynek zagraniczny bez łączenia kapitału obu przedsiębiorstw. W przypadku podjęcia decyzji o udzieleniu licencji, należy przeanalizować, jaki typ licencji będzie optymalny i w jaki sposób mają być kształtowane długoterminowe relacje z licencjobiorcą. Umowie licencyjnej towarzyszą najczęściej dodatkowe działania, jak pomoc techniczna, doradztwo czy szkolenia zapewnione przez licencjodawcę. Zgodnie z art. 66 ust. 1 Ustawy o prawie autorskim: *Umowa licencyjna uprawnia do korzystania z utworu w okresie pięciu lat na terytorium państwa, w którym licencjobiorca ma swoją siedzibę, chyba że w umowie postanowiono inaczej.* Stąd strony umowy mogą dowolnie określić termin jej obowiązywania, w tym postanowić czy będzie ona zawarta na czas oznaczony, czy też nieoznaczony. Umowa licencyjna wskazuje na przedmiot prawa własności intelektualnej oraz typ udzielanej licencji. Pozostawia ona stronom (licencjodawcy oraz licencjobiorcy) pełną swobodę. W przypadku licencjonowania technologii objętej patentem licencjobiorca może korzystać z wynalazku w sposób uregulowany w umowie licencyjnej i staje się uprawnionym do wynalazku z licencji. Licencjobiorca może korzystać z wszystkich przywilejów, wynikających z opatentowania wynalazku. Licencja podlega, na wniosek zainteresowanego, wpisowi do rejestru patentowego. Uprawniony z licencji wyłącznej wpisanej do rejestru może, na równi z uprawnionym z patentu, dochodzić roszczeń z powodu naruszenia patentu, chyba że umowa licencyjna stanowi inaczej. Uprawniony z licencji może udzielić dalszej licencji (sublicencja) tylko za zgodą uprawnionego z patentu; udzielenie dalszej sublicencji jest niedozwolone.

Analiza SWOT eksportu realizowanego przez licencjonowanie

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Niskie koszty wejścia i małe nakłady inwestycyjne. • Zapewnienie stałego dochodu. • Możliwości przedłużenia cyklu życia produktu. • Uniknięcie kosztów transportu. • Silna obecność na rynku zagranicznym poprzez markę handlową oraz logo firmy.	• Utrata pełnej kontroli nad produkcją i dystrybucją. • Groźba nielojalności licencjobiorców. • Dochody płynące z licencji są niskie w stosunku do innych form obecności na rynku. • Licencjonowanie daje się zastosować tylko do wybranych produktów.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Możliwości zdobycia silnej pozycji na obcym rynku stosunkowo niskim kosztem. • Uzależnienie licencjobiorców poprzez wyłączność dostaw określonych składników lub półproduktów. • Zachowanie tajemnicy handlowej lub technologicznej w zakresie ważnego składnika lub półproduktu.	• Nielojalność licencjobiorców doprowadzi do utraty inwestycji na rzecz konkurencji. • Licencjobiorca może stać się konkurentem na rynkach trzecich. • Produkty wykonywane za granicą będą znacznie różniły się od licencji. Nawet pomimo wycofania licencji u wielu nabywców będą postrzegane, jako produkty „tego" producenta.

Franczyza

Franczyza (franchising) to **rodzaj umowy zbliżony do umowy licencyjnej**, ale różnica dotyczy przedmiotu umowy. Podobnie jak licencjonowanie, jest to strategia wejścia na rynek zagraniczny bez łączenia kapitału obu przedsiębiorstw. Obejmuje ona prawnie i finansowo odrębne i niezależne przedsiębiorstwa: franczyzodawcę i jego franczyzobiorców. Polega ona na przekazaniu franczyzobiorcy, w zamian za świadczenia pieniężne, pewnych uprawnień, pozwalając, aby druga strona wykorzystała je we własnej działalności.

Uprawnienia te to np. prawo do korzystania (w określonym zakresie terytorialnym) z:

- marki przedsiębiorstwa inicjującego,
- nazwy firmy,
- wzornictwa,
- logo,
- sposobów produkcji,
- dystrybucji,
- zarządzania czy programów marketingowych,
- rozwiązań organizacyjnych.

Franchising handlowy lub dystrybucyjny jest kontraktem sprzedaży produktów i usług o określonym terminie ważności, na sprecyzowanym terenie. W trakcie trwania umowy franczyzobiorca jest pod stałą kontrolą oraz wykonuje umowę zgodnie z zaleceniami i wskazówkami franczyzodawcy.

Analiza SWOT eksportu dokonywanego poprzez franczyzę

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Niewielkie nakłady kapitałowe na rozszerzenie programu działań marketingowych na kolejne rynki zagraniczne (poprzez wykorzystanie miejscowych zasobów i umiejętności). • Niewielkie zaangażowanie osobowe za granicą • Stosunkowo szybki rozwój przedsiębiorstwa (obroty i zyski) • Stosunkowo łatwa i szybka kontrola partnerów – uczestników sieci franczyzowej. • Wzmocnienie wizerunku i renomy międzynarodowej.	• Utrata pełnej kontroli nad produkcją i dystrybucją. • Model obarczony ryzykiem nielojalności licencjobiorców. • Franczyza daje się zastosować tylko do wybranych produktów. • Problemy z doborem partnerów ze względu na konieczność posiadania wykwalifikowanego personelu. • Trudności w monitorowaniu jakości świadczonych usług i zgodności działań marketingowych partnera z przedmiotem umowy franczyzowej.

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
• Możliwość zdobycia silnej pozycji na obcym rynku stosunkowo niskim kosztem. • Możliwość szybkiego dostosowania się do lokalnych warunków każdego z rynków. • Uzależnienie franczyzobiorców poprzez wyłączność dostaw określonych surowców lub produktów. • Zachowanie tajemnicy handlowej. • Możliwość wejścia na nowe rynki terytorialne.	• Nielojalność licencjobiorców doprowadzi do utraty inwestycji na rzecz konkurencji. • Możliwość zrezygnowania przez uczestników ze współpracy w ramach sieci po zdobyciu wiedzy i doświadczenia. • Franczyzobiorca może stać się konkurentem na rynkach trzecich. • Możliwość pogorszenia międzynarodowej renomy firmy (w tym: spadek wartości sprzedawanych praw) na skutek obniżenia jakości usług, stosowania odmiennych działań promocyjnych lub ich braku. • Możliwość ograniczeń prawnych franczyzy.

Joint venture

Joint venture (wspólne przedsięwzięcie), jako strategia wejścia na rynek zagraniczny oznacza **wspólne przedsiębiorstwo, stworzone z niezależnym partnerem zagranicznym** w celu realizacji określonego zadania lub prowadzenia konkretnej działalności. W przeciwieństwie do licencjonowania czy franczyzy jest to strategia wejścia na rynek zagraniczny, **wymagająca połączenia kapitału** obu przedsiębiorstw. Jest to strategia zaliczana do biznesowych inwestycji zagranicznych (BIZ). Powodzenie przedsięwzięcia w dużej mierze zależy od precyzji, z jaką sformułowany jest cel. Dobrze, gdy partnerzy już ze sobą współpracowali i gruntownie się poznali. **Zagraniczny partner wnosi** znajomość rynku, kontakty biznesowe oraz sieć sprzedaży.

Analiza SWOT eksportu dokonywanego przez joint venture

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Wykorzystanie przez eksportera znajomości lokalnych warunków. • Połączenie wiedzy partnerów. • Podzielone ryzyko. • Uzupełnianie się partnerów. • Miejscowa firma pomaga w prowadzeniu biznesu.	• Konflikt interesów. • Różnice pomiędzy partnerami co do strategii. • Trudności formalno – prawne. • Wysokie ryzyko i koszty.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Partnerska współpraca przynosząca korzyści obu stronom. • Szybko rosnący wolumen sprzedaży. • Obopólne wykorzystanie doświadczeń w działaniach na rynkach zagranicznych przez partnerów. • Wzajemna nauka.	• Utrata kapitału na skutek złego prowadzenia interesów (źle wyznaczone cele itp.). • Utrata tajemnic handlowych lub technicznych (brak lojalności). • Rozwiązanie przedsięwzięcia wskutek różnic co do strategii firmy.

Głównymi motywami ekspansji na rynki zagraniczne w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych są:
- wielkość i pojemność rynków zagranicznych,
- niższe jednostkowe koszty pracy,
- ochrona i wzmocnienie własnej pozycji rynkowej,
- bliskość klientów,
- konsolidacja w ramach branży,
- możliwości szerszej ekspansji eksportowej na pobliskie rynki.

Filie zagraniczne, pomimo iż są **jedną z najkosztowniejszych strategii** wejścia na inne rynki, **przynoszą również stosunkowo największe zyski**. Filia stanowi przedłużenie działań firmy na danym rynku. Wymaga dużego stopnia samodzielności w zakresie działań operacyjnych. Może przejąć część faz produkcji od przedsiębiorstwa inwestującego, zachowując jednak jego strategię marketingową. Strategia ta wiąże się z koniecznością posiadania odpowiednio dużych zasobów kapitałowych. Inwestując w tę formę wejścia na rynki zagraniczne, przedsiębiorca może spodziewać się bezpośrednich **korzyści** ekonomicznych, wynikających z niższych kosztów produktu i dostępu do rynku czy ulg podatkowych.

Dodatkowo poszerzeniu ulega rynek zbytu oraz łatwiej jest dotrzeć do klienta (prostsza identyfikacja klienta oraz jego potrzeb, czyli łatwiejsze spełnienie oczekiwań). **Wybierając tę strategię wejścia na rynki zagraniczne należy zwrócić szczególną uwagę** na ograniczoną możliwość ekspansji na rynki krajów wysoko rozwiniętych np. niektórych krajów Unii Europejskiej (UE). Przede wszystkim trudność ta może wynikać z mało atrakcyjnej oferty produkcyjnej w stosunku do panujących na rynku docelowym wysokich kosztów pracy. Znacznie korzystniejsze są inwestycje w krajach słabiej rozwiniętych (np. blok wschodni). W tym przypadku należy jednak zwrócić szczególną uwagę na koszty związane z odległością (transport), odmienność kulturową (Chiny), trudne do oszacowania ryzyko handlowe i polityczne (Rosja). W przypadku firm z sektora MŚP ważne są również posiadane zasoby kapitałowe, kadrowe czy finansowe. Istotną przeszkodą może być zbyt małe doświadczenie w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych, szczególnie w przypadku przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku. Poniżej przedstawiono analizę SWOT omawianej strategii wejścia na rynek zagraniczny.

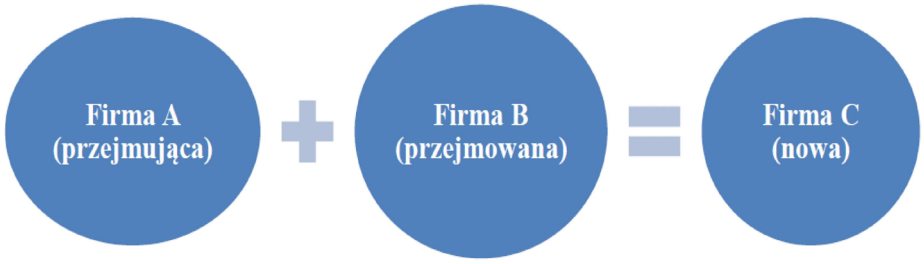
Analiza SWOT eksportu dokonywanego przez filię zagraniczną

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Pełna kontrola interesu. • Filia z czasem nabiera statusu przedsiębiorstwa miejscowego. • Ułatwiony dostęp do zasobów lokalnych. • Ominięcie barier celnych. • Jednolita strategia rozwojowa oraz marketingowa.	• Wysokie koszty wejścia. • Trudności administracyjne oraz prawne. • Na niektórych rynkach wysokie ryzyko wywłaszczeń, nacjonalizacji, przejęć. • Wrogie nastawienie mieszkańców. • Tworzenie przedsiębiorstwa od podstaw.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Zdobycie udziału w rynku poprzez stałą obecność i regularne dochody. • Dodatkowe korzyści finansowe z tytułu procesów celnych i podatkowych. • Ścisła kontrola. • Potencjalnie najwyższe korzyści finansowe.	• Dyskryminacja ze strony władz prowadząca do zaprzestania działalności. • Wyższe niż przewidywano koszty inwestycji wpływające na jej opłacalność. • Dłuższy czas realizacji przedsięwzięcia.

Transakcje typu M&A

Transakcje typu M&A to **przejęcia oraz fuzje**. Prowadzą one do **powstania nowego przedsiębiorstwa**. Jednak sposoby jego zawiązywania są różne.

Schematyczne przedstawienie operacji typu M&A



M&A dokonywane są w trzech podstawowych wariantach, związanych z rozszerzaniem działalności na inne rynki (w przypadku dwóch firm sprzedających te same produkty, ale na różnych rynkach) oraz z rozszerzaniem portfolio produktów (firmy działają na tych samych rynkach i mają zbliżony asortyment).

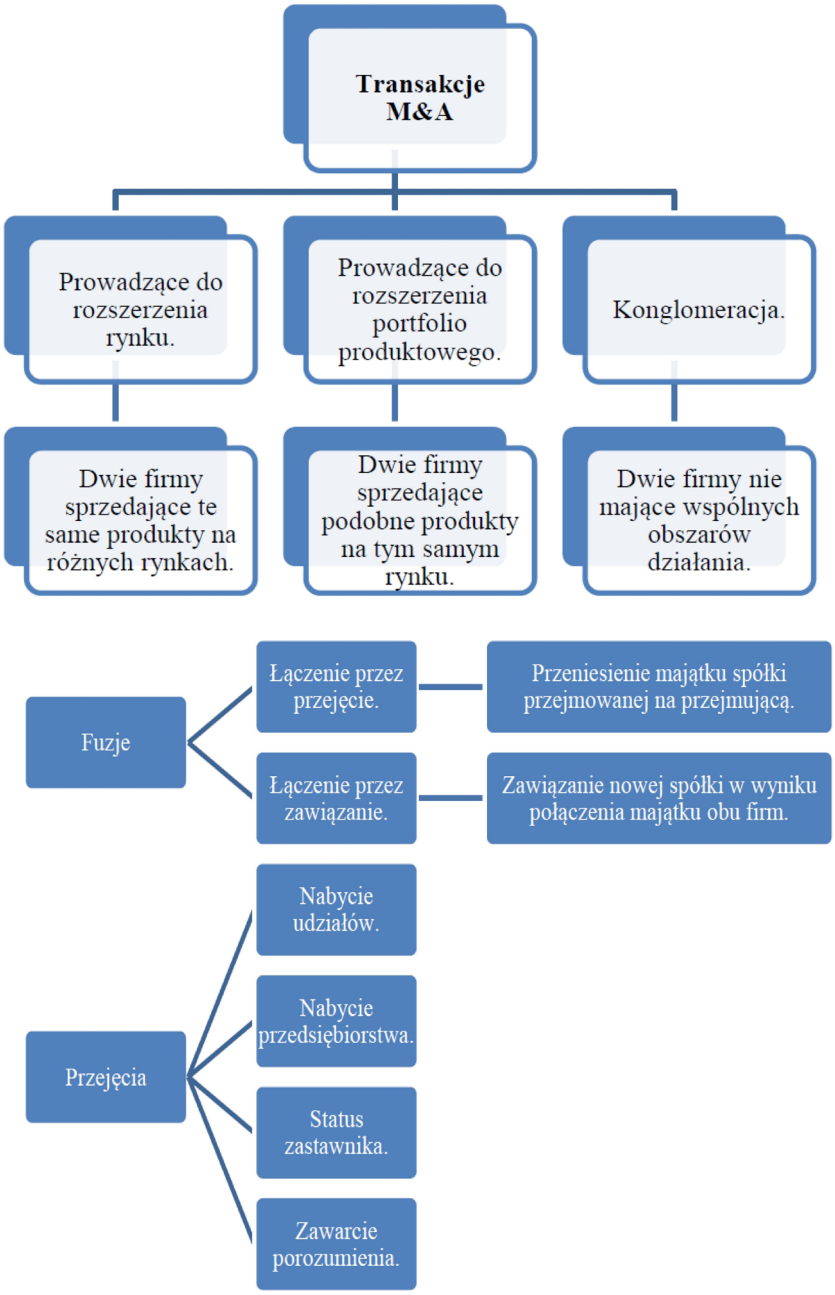
Ostatnim sposobem jest konglomeracja. W tym przypadku firmy nie mają wspólnych obszarów działalności. Biorąc pod uwagę obecny stan prawny wyróżniamy dwa typy transakcji, które odpowiadają terminom **fuzja lub połączenie spółek** (ang. *merger*). Zgodnie z art. 492 par. 1 Kodeksu spółek handlowych **połączenie** spółek handlowych może nastąpić:

- przez przeniesienie całego majątku tzw. *spółki przejmowanej* na tzw. *spółkę przejmującą* w zamian za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej (**łączenie przez przejęcie,** „inkorporacja" lub „łączenie *per incorporationem"*),

lub

- przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich *łączących się spółek* w zamian za udziały lub akcje *nowo powstałej* (powstałej w wyniku tej czynności) *spółki* **(łączenie przez zawiązanie nowej spółki,** „łączenie *per unionem*" lub „fuzja sensu stricto").

Typy transakcji M&A



SILNE STRONY	SŁABE STRONY
• Pełna kontrola interesu. • Nowa spółka nabiera statusu przedsiębiorstwa miejscowego. • Ułatwiony dostęp do zasobów lokalnych. • Ominięcie barier celnych. • Zmniejszenie ilości konkurentów.	• Wysokie koszty wejścia. • Trudności administracyjne oraz prawne. • Na niektórych rynkach wysokie ryzyko zbyt dużych różnic kulturowych. • Wrogie nastawienie pracowników.
MOŻLIWOŚCI	**ZAGROŻENIA**
• Zdobycie udziału w rynku poprzez stałą obecność i regularne dochody. • Dodatkowe korzyści finansowe z tytułu procesów celnych i podatkowych. • Potencjalnie najwyższe korzyści finansowe. • Wzrost dywersyfikacji.	• Dyskryminacja ze strony władz prowadząca do zaprzestania działalności. • Wyższe niż przewidywano koszty inwestycji wpływające na jej opłacalność. • Dłuższy czas realizacji przedsięwzięcia. • Brak osiągnięcia synergii.

Zakończenie – wnioski praktyczne

1. **Ceny osiągane przez polskich eksporterów na rynkach zagranicznych są w większości niższe** od cen uzyskiwanych przez konkurentów z innych krajów. Oznacza to, że polskie firmy konkurują na rynkach zagranicznych głównie niższą ceną oferowanych produktów. W okresie członkostwa Polski w Unii Europejskiej zaszły relatywnie niewielkie zmiany w tym zakresie.

2. **Na konkurowanie ceną** (wyłącznie ceną lub z uwzględnieniem pewnych elementów konkurencji pozacenowej) zdecydowało się 60 proc. firm ankietowanych przez PIE w październiku 2019 r., podczas gdy konkurujących metodami pozacenowymi (wyłącznie pozacenowo lub z wykorzystaniem elementów konkurencji cenowej) – zaledwie 16 proc. Pozostali eksporterzy uzależniali rodzaj metody konkurowania od sytuacji na rynku.

3. **Przewagi cenowe** w większym stopniu wykorzystywane są przez polskie firmy w eksporcie do krajów UE niż do krajów pozaunijnych. Konkurowanie niższą ceną miało szczególnie duże znaczenie na rynku niemieckim, czego efektem było 61 proc. (2018) polskiego eksportu do tego kraju, a także w eksporcie do Czech i na Węgry.

4. Przyczyn **rywalizacji eksporterów na rynkach zagranicznych** głównie niskimi cenami należy upatrywać m.in. w zbyt małej innowacyjności polskich produktów na tle oferowanych przez innych eksporterów, zwłaszcza z krajów wyżej rozwiniętych, relatywnie niskiej ich jakości, małego zróżnicowania oferty eksportowej, a także nasilającej się konkurencji na rynku światowym.

5. Firmy konkurujące **metodami pozacenowymi** pozytywnie wyróżniają się na tle firm preferujących rywalizację cenową. Są one większe, częściej eksportują na rynki pozaunijne (92 proc. polskiego eksportu do USA i 60 proc. eksportu do Chin w 2018 r. wynikało ze stosowania pozacenowych metod konkurowania), mają lepszą sytuację finansową, więcej inwestują, są bardziej innowacyjne, częściej reprezentują wysoki i średniowysoki poziom techniki i oferują za granicą produkty nowe lub znacznie ulepszone oraz wdrażają nowoczesne technologie.

6. Głównym **źródłem przewagi firm konkurujących metodami pozacenowymi** nad rywalami na rynkach zagranicznych są zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców, a firm rywalizujących ceną – niskie koszty pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach pracowników. Firmy rywalizujące pozacenowo znacznie częściej niż firmy konkurujące ceną uzyskują przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych dzięki elastycznemu reagowaniu na zmiany popytu, posiadanej marce, zastrzeżonym patentom i wzorom użytkowym, konkurencyjnej technologii wypracowanej w firmie i zdolności do innowacji.

7. Obecnie **o przewadze konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych** rzadziej niż w 2016 r. decydują **niskie koszty pracy**. Oznacza to, że wyczerpują się możliwości rozwoju przez te firmy eksportu opierającego się na niskich kosztach wytwarzania, wy-

nikających z relatywnie taniej siły roboczej. Nieuchronnie nadchodzi czas, w którym wiele polskich firm, aby eksportować, będzie musiało mieć w ofercie towary wyróżniające się na tle konkurencji m.in. wyższą jakością i innowacyjnością[22].

[22] Na podstawie: Ł. Ambroziak, E. Duchnowska, *Konkurencyjność polskiego eksportu w wymiarze jakościowo-cenowym,* Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019, s. 4–6.

Studium przypadku 6.

Wybór formy finansowania – kredyt czy leasing?

Wprowadzenie

Współczesna firma musi borykać się z wieloma wyzwaniami, w tym dotyczącymi wyboru źródeł finansowania swojej działalności.



WAŻNE

Różnorodność operacji kredytowych, które prowadzone są przez banki sprawia, iż powstają nowe formy kredytów, w tym kredytów związanych z finansowaniem nowych projektów w obszarze innowacji i nowych technologii.

Z uwagi na okres kredytowania wyróżnia się:

- kredyty krótkoterminowe, w których termin spłaty wynosi do 1 roku,
- kredyty średnioterminowe, z terminem spłaty od 1 do 3 lat,
- kredyty długoterminowe, udzielane na okres powyżej 3 lat.

Inny podział, biorący pod uwagę sposób wykorzystania oraz spłatę kredytu, rozróżnia kredyty:

- docelowe,
- w formie linii kredytowej,
- rolowane oraz
- pomostowe.

Charakterystyka kredytów ze względu na sposób wykorzystania i terminy/formę spłaty:

Rodzaj kredytu	Charakterystyka
Kredyt docelowy	Przeznaczony jest na sfinansowanie jednej bądź kilku precyzyjnie określonych transakcji, np. na zakup surowców potrzebnych do produkcji. Jest on kredytem nieodnawialnym, co oznacza, iż spłata jego części czy całości obniża kwotę możliwą do wykorzystania.
Kredyt w formie linii kredytowej	Posiada inny charakter niż kredyt docelowy, bowiem jest on odnawialny, co oznacza, iż spłata całości bądź też części zadłużenia powoduje jego odnowienie o wysokość spłaty. Przedsiębiorstwo ma więc sposobność wielokrotnego wykorzystania kredytu w ramach przyznanego limitu do chwili upływu terminu ustalonego w umowie. Należy zauważyć, iż ten rodzaj kredytu może być udzielony również w formie nieodnawialnej, gdzie wypłata z rachunku kredytowego pomniejsza kwotę kredytu pozostałą do wykorzystania.
Kredyty rolowane	Są to takie kredyty, w których bank wielokrotnie wydłuża okres jego spłaty poprzez czas ustanowiony w umowie kredytu, jak również w określonych w umowie terminach.
Kredyty pomostowe	Są udzielane wówczas, kiedy klient potrzebuje środków finansowych jeszcze przed udzieleniem kredytu głównego. Z chwilą otrzymania kredytu zasadniczego dokonywana jest spłata kredytu pomostowego.

Źródło: M. Dragunowicz, I. Heropolitańska, I. Sterniak-Kujawa, W. Sendek, *Kredytowanie działalności małych przedsiębiorstw,* Twigger, Warszawa 2002, s. 365.

Biorąc pod uwagę formę płatności, kredyty dzieli się na:
- kredyty gotówkowe
- kredyty bezgotówkowe.

Kredyty gotówkowe w całości wypłacane są w gotówce. Stanowią one relatywnie mały procent ogólnej sumy kredytów, ponieważ banki uważają, że bezgotówkowa forma wypłaty eliminuje ryzyko malwersacji pieniędzy.

Kredyty bezgotówkowe polegają na tym, iż pieniądze są wypłacane poprzez przelew na konto dostawcy bądź wykonawcy da-

nej usługi. W specyficznych warunkach umowa może przewidywać wypłatę w gotówce pewnej części kredytu. W literaturze przedmiotu wyszczególnia się jeszcze wiele innych rodzajów kredytów.

Rozróżnia się:
1. kredyty w sytuacji normalnej,
2. kredyty poniżej standardu,
3. kredyty wątpliwe oraz
4. kredyty stracone.

Kredyty w sytuacji normalnej są to kredyty, które w obsłudze zadłużenia kredytowego nie miały poważniejszych nieprawidłowości zarówno w spłatach kapitału, jak również odsetek, a sytuacja ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy nie budzi zastrzeżeń.

Kredytami poniżej standardu określa się takie kredyty, których opóźnienie w spłacie kapitału bądź odsetek wynosi powyżej 1, lecz nie dłużej niż 3 miesiące. Sytuacja ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy budzi wątpliwości. Wówczas dla danej kategorii kredytów tworzona jest rezerwa celowa w wysokości nie mniejszej aniżeli 20% wartości należności bez odsetek.

Kredytami wątpliwymi są te kredyty, których opóźnienie w spłacie kapitału bądź odsetek wynosi powyżej 3 miesięcy i nie przekracza 6 miesięcy, natomiast sytuacja ekonomiczno-finansowa kredytobiorcy ulega znacznemu pogorszeniu. Dla danego typu kredytów bank tworzy rezerwę celową w wysokości nie mniejszej aniżeli 50% wartości należności.

Z kolei kategorię **kredytów utraconych** stanowią kredyty, których opóźnienie w spłacie kapitału bądź odsetek wynosi więcej aniżeli 6 miesięcy oraz nastąpiło znaczne oraz nieodwracalne pogorszenie sytuacji finansowej kredytobiorcy, które uniemożliwia spłatę zadłużenia kredytowego bądź też kredytobiorca został postawiony w stan upadłości czy likwidacji albo nieznane jest miejsce pobytu dłużnika bądź też wszczęto postępowanie egzekucyjne. Dla tych należności obowiązuje tworzenie rezerwy celowej w wysokości 100% należności.

Często można spotkać się z przypadkami, w których przedsiębiorstwa nie są w stanie spłacić zaciągniętych kredytów ze względu na narzucony im sposób spłaty. Znaczna liczba polskich banków zdaje się nie rozumieć, iż musi upłynąć pewien, czasem znaczny okres, pomiędzy uzyskaniem przez przedsiębiorstwo pieniędzy, a uzyskaniem zysku umożliwiającego pierwsze spłaty.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się **kilka form spłaty kredytów**. Przede wszystkim kredyty mogą być spłacane jednorazowo i wówczas cała kwota kredytu uiszczana jest w jednym terminie sprecyzowanym w umowie kredytu. Znacznie częściej jednak kredyty są spłacane w ratach, których liczba oraz wysokość są sprecyzowane w umowie kredytowej.

W praktyce **kredytów spłacanych w ratach**, wykorzystuje się zazwyczaj dwie zasadnicze metody spłaty kredytów, a mianowicie:

1. równych rat kapitałowych lub
2. równych rat całkowitych.

Przy metodzie **równych rat kapitałowych** (inaczej zwanych rat malejących) klient płaci bardzo wysokie pierwsze raty odsetkowe, a następnie ich wielkość powoli się zmniejsza. Należy podkreślić, iż jest to korzystna sytuacja wyłącznie dla osób, które posiadają bardzo duże dochody.

Spłata kredytu – równe raty kapitałowe

Kredyt 8000 PLN, stopa 12%, 8 rocznych rat				
Rok	**Rata**	**Rata kapitałowa**	**Odsetki**	**Pozostały kapitał**
1.	1960	1000	960	7000
2.	1840	1000	840	6000
3.	1720	1000	720	5000
4.	1600	1000	600	4000
5.	1480	1000	480	3000
6.	1360	1000	360	2000
7.	1240	1000	240	1000
8.	1120	1000	120	0

Źródło: J. Gwizdała, *Ryzyko kredytowe w działalności banku komercyjnego,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 127.

Natomiast **metoda równych rat całkowitych** (zwanych również ratami stałymi lub annuitowymi) polega na tym, iż klient uiszcza takie same raty odsetkowe co miesiąc. Inflacja doprowadza do tego, iż rzeczywiste obciążenia klienta maleją (ma to szczególne znaczenie przede wszystkim przy długoletnich kredytach budowlanych). Wysokość rat zgodnie z metodą równych rat całkowitych wylicza się zgodnie z wzorem:

$$PVA = PMT \times (1/r - 1/r\,(1 + r)^{-m})$$

Trzeba w tym miejscu zauważyć, iż w zasadzie można by było poprzestać na takim wyliczeniu wysokości rat, czasami jednakże istotne jest, jaką **część każdej raty stanowią odsetki**. Trzeba pamiętać, iż w przypadku przedsiębiorstw, które płacą podatek CIT, koszty kredytu wliczane są do kosztów uzyskania przychodu, co doprowadza do zmniejszenia opodatkowania.

Spłaty kredytu – równe raty całkowite

Kredyt 8000, stopa 12%, 8 rocznych rat				
Rok	**Rata**	**Rata kapitałowa**	**Odsetki**	**Pozostały kapitał**
1.	1610	650	960	7350
2.	1610	728	882	6621
3.	1610	816	795	5805
4.	1610	914	697	4891
5.	1610	1023	587	3868
6.	1610	1146	464	2722
7.	1610	1284	327	1438
8.	1610	1438	173	0

Źródło: W. Patena, W. Cwynar, *Podręcznik do bankowości,* Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 248.

Formułę spłat kredytu można modelować w zasadzie w dowolnie wybrany sposób, należy pamiętać jednak o odpowiednim wyliczaniu **wysokości należnych odsetek**. Jest to iloczyn odpowiedniej stopy procentowej (jeśli raty płacone są miesięcznie, to nominalną stopę roczną dzielimy przez 12) i wysokości kapitału, jaki pozostał do spłaty.

Spłata kredytu w równych ratach kapitałowych

Kredyt 8000, stopa 12%, czas 2 lata				
Miesiąc	**Rata całkowita**	**Rata kapitałowa**	**Odsetki**	**Pozostały kapitał**
1.	80		80	8000
2.	80		80	8000
3.	1080	1000	80	7000
4.	70		70	7000
5.	70		70	7000
6.	1070	1000	70	6000
7.	60		60	6000
8.	60		60	6000
9.	1060	1000	60	5000
10.	50		50	5000
11.	50		50	5000
12.	1050	1000	50	4000
13.	40		40	4000
14.	40		40	4000
15.	1040	1000	40	3000
16.	30		30	3000
17.	30		30	3000
18.	1030	1000	30	2000
19.	20		20	2000
20.	20		20	2000
21.	1020	1000	20	1000
22.	10		10	1000
23.	10		10	1000
24.	1010	1000	10	0

Źródło: W. Patena, W. Cwynar, *Podręcznik do bankowości,* Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 249.

Przy założeniu **stałej stopy oprocentowania oraz niezmienności rynkowych stóp procentowych** w okresie trwania spłat obie metody są równoważne – ich koszt jest taki sam. Nie można sumować nominalnych wartości odsetek bądź rat i dowodzić w ten sposób przewagi pierwszej metody, narusza się bowiem wówczas koncepcję wartości pieniądza w czasie. Owszem, stosując metodę **równych rat kapitałowych, płaci się mniej, ale wcześniej**.

Stosując z kolei **metodę stałych rat całkowitych, płaci się więcej, ale później**. Jeśli weźmie się pod uwagę wartość pieniądza w czasie, to w obu przypadkach płaci się dokładnie tyle samo. Wybór zależy więc od indywidualnych upodobań klienta, stabilności jego sytuacji finansowej czy wygody składania zleceń dotyczących spłaty rat.

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga, aby **przedsiębiorstwa dysponowały określonym majątkiem, w tym środkami trwałymi**:

- gruntami,
- budynkami,
- maszynami,
- urządzeniami,
- środkami transportu.

Gdy firma nie dysponuje wolnymi środkami finansowymi lub gdy posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby finansowe są niedostateczne do sfinansowania zakupu lub wytworzenia środka trwałego, może korzystać z zewnętrznych źródeł finansowania, w tym z leasingu. Najczęściej jednak leasing dzieli się na: leasing finansowy oraz leasing operacyjny.

Leasing finansowy polega na tym, iż **przedmiot umowy leasingu znajduje się w ewidencji środków trwałych finansującego**, który dokonuje **odpisów amortyzacyjnych**. Leasing finansowy oznacza zatem, że korzystający otrzymuje dobro inwestycyjne do używania i ewentualnie pobierania pożytków na czas oznaczony, zbliżony do okresu jego gospodarczej używalności.

Należy wyjaśnić, iż przez okres gospodarczej używalności rozumie się czas, w którym według wszelkiego prawdopodobieństwa będzie istniała techniczna i gospodarcza możliwość korzystania z dobra inwestycyjnego w celu osiągnięcia zysku. Długość tego okresu na-

tomiast uzależniona jest od zużycia fizycznego dobra oraz postępu w danej dziedzinie techniki. W czasie transakcji finansującemu przysługuje prawo własności przedmiotu leasingu, ale przedmiot znajduje się w ewidencji środków trwałych korzystającego. Oznacza to, że ma on władztwo ekonomiczne, a tym samym upoważniony jest do dokonywania odpisów amortyzacyjnych.

Natomiast **leasing operacyjny,** nazywany również **leasingiem eksploatacyjnym** lub **bieżącym**, polega na **okresowym przekazaniu określonego dobra w użytkowanie**, przy czym czas ten jest krótszy aniżeli okres normatywnego zużycia danego dobra, natomiast w czasie funkcjonowania umowy nie ma miejsca całkowita spłata ceny rzeczy. **Oddanie wyznaczonej rzeczy w użytkowanie z reguły jest krótsze aniżeli okres pełnej amortyzacji wartości danego dobra**, co oznacza, iż dane dobro może zostać oddane w leasing wiele razy, z kolei rzeczy, mogą być wykorzystywane przez wielu kolejnych użytkowników, których wartość początkowa jest wysoka.

Najważniejsze różnice między leasingiem finansowym i operacyjnym

Kryterium	Leasing finansowy	Leasing operacyjny
Zaliczanie przedmiotu leasingu składników majątku	Korzystający	Finansujący
Odpisów amortyzacyjnych dokonuje	Leasingobiorca	Leasingodawca
Okres umowy	Zbliżony do okresu ekonomicznego zużycia przedmiotu leasingu	Krótszy od okresu ekonomicznego zużycia przedmiotu leasingu
Opłaty leasingowe	Pokrywają pełną amortyzację przedmiotu leasingu	Nie pokrywają ceny przedmiotu leasingu
Przychód leasingodawcy/koszt leasingobiorcy	Część odsetkowa raty leasingowej	Rata leasingowa (część odsetkowa + część kapitałowa)
Koszty utrzymania i remontów przedmiotu leasingu	Ponosi leasingobiorca, jeżeli leasingodawca to za dodatkową opłatą	Ponosi leasingodawca

Zerwanie umowy	Wymaga zapłaty odszkodowania dla leasingodawcy	Możliwe przed wygaśnięciem umowy
Zakończenie umowy	Przedmiot leasingu automatycznie staje się własnością leasingobiorcy	Środek trwały może być sprzedany leasingobiorcy na podstawie odrębnej umowy

Źródło: A. Bukowska-Piestrzyńska, *Leasing. Uwarunkowania, funkcjonowanie,* Wyższa Szkoła Finansów i Informatyki w Łodzi, Łódź 2003, s. 68.

Oprócz leasingu finansowego i operacyjnego warte omówienia są: **leasing bezpośredni oraz leasing pośredni.** Leasing bezpośredni cechuje się udziałem dwóch podmiotów, które wchodzą ze sobą w dwustronny stosunek prawny, tj. poprzez zawarcie umowy leasingu. Pierwszym podmiotem jest leasingodawca (finansujący w myśl k.c.), którym może być właściciel przedmiotu leasingu, jako producent, wykonawca, importer, sprzedawca, dealer, prowadzący w ramach przedsiębiorstwa działalność leasingową.

Z kolei drugim podmiotem jest leasingobiorca (korzystający w myśl k.c.), który zawiera umowę leasingu z właścicielem przedmiotu na używanie tego przedmiotu albo na używanie i pobieranie pożytków. Pomiędzy ww. podmiotami realizuje się umowa leasingu bezpośredniego. Nie występuje tu bowiem żaden pośrednik. Jest natomiast właściciel przedmiotu leasingu i jego użytkownik, który po upływie okresu umownego może stać się właścicielem tego przedmiotu.

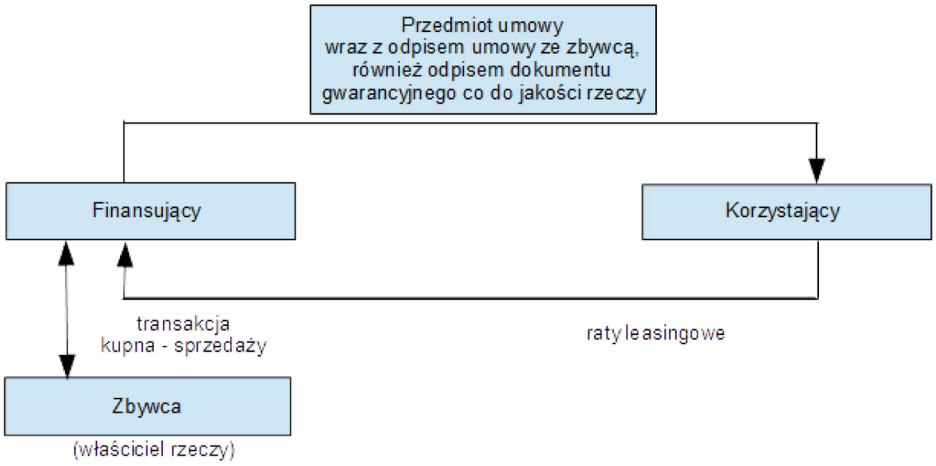
Rozwinięcie – Istota zagadnienia – Krok po kroku

Krok 1
Umowa leasingu – na czym polega?

Zgodnie z art. 709 Kodeksu cywilnego przez umowę leasingu *finansujący zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od określonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach*

wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego.

Stosunki kontraktowe leasingu



Umowę leasingu zawierają trzy podmioty, które są stronami w tym konkretnym stosunku prawnym, a mianowicie:

1. **leasingodawca**, zwany formalnie finansującym – jest to podmiot oddający rzecz w leasing. Jest to najczęściej wyspecjalizowana firma, która świadczy usługi finansowe lub może to być podmiot powołany przez bank do świadczenia usług finansowych w formie leasingu. Finansującym może być tylko taka osoba fizyczna lub prawna, która prowadzi w sposób zawodowy przedsiębiorstwo zarobkowe w zakresie leasingu;
2. **leasingobiorca**, zwany formalnie korzystającym – jest to każdy podmiot gospodarczy: osoba fizyczna, prowadząca działalność gospodarczą, spółki prawa handlowego, przedsiębiorstwa handlowe. Podmiotem umowy mogą być również fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie, jeśli ich statut przewiduje prowadzenie działalności gospodarczej;
3. **zbywca** – sprzedaje daną rzecz finansującemu na zamówienie korzystającego. Transakcja kupna – sprzedaży między zbywcą a finansującym może być dokonana na podstawie umowy dwustronnej, ewentualnie na podstawie umowy trójstronnej między zbywcą, finansującym i korzystającym. Obydwa rozwiązania prowadzą bowiem do tego samego celu.

Przedmiotem umowy leasingu może być rzecz w rozumieniu kodeksu cywilnego, zarówno ruchoma, jak i nieruchomość. Przedmiotem leasingu nie mogą być więc inne niż rzeczy prawa majątkowe. Zawarcie umowy, której przedmiotem byłyby prawa majątkowe inne niż własność rzeczy, winno być traktowane jako zawarcie umowy nienazwanej, do której stosuje się odpowiednio przepisy kodeksu cywilnego, w szczególności przepisy o umowie leasingu.

A zatem poprzez **zawarcie umowy leasingu** korzystający oraz finansujący stają się podmiotami wzajemnych praw i obowiązków.

Finansujący zobowiązuje się do nabycia rzeczy od określonego zbywcy, zgodnie z warunkami sprecyzowanymi w umowie leasingu oraz do oddania rzeczy korzystającemu do wykorzystywania bądź do wykorzystywania i pobierania korzyści przez wyznaczony czas, z kolei korzystający zobowiązuje się do uiszczania finansującemu w wyznaczonych w umowie transzach świadczenia pieniężnego o wartości, stanowiącej co najmniej ekwiwalent przedmiotu danej umowy.

Najważniejsze różnice pomiędzy definicją leasingu, określoną w Kodeksie cywilnym, a podatkową definicją leasingu

Kodeks cywilny	Ustawy o podatku dochodowym
leasingiem jest wyłącznie umowa określona w art. 709 k.c.	leasingiem jest umowa nazwana w Kodeksie cywilnym, a także każda inna umowa, która spełnia warunki określone w ustawie o podatku dochodowym
przedmiotem leasingu może być wyłącznie rzecz, którą zgodnie z art. 45 Kodeksu cywilnego jest przedmiot materialny – rzecz ruchoma lub nieruchomość	przedmiotem leasingu są tylko niektóre rzeczy – podlegające amortyzacji środki trwałe, a także grunty oraz niezaliczane do rzeczy – podlegające amortyzacji wartości niematerialne i prawne

korzystający jest zobowiązany do zapłaty na rzecz finansującego wynagrodzenia pieniężnego w uzgodnionych ratach, równych, co najmniej cenie nabycia rzeczy przez finansującego	suma opłat ustalonych w umowie, pomniejszona o należny VAT, musi odpowiadać co najmniej wartości początkowej środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych. Jeżeli w umowie została określona cena, po której korzystający ma prawo nabyć przedmiot umowy po zakończeniu podstawowego okresu tej umowy, cenę tę uwzględnia się w sumie opłat
umowa powinna być zawarta na czas oznaczony, przy czym określenie czasu trwania umowy leży w gestii stron tej umowy	umowa powinna być zawarta na czas oznaczony, w przypadku umów leasingu operacyjnego – nie krótszy niż określony w ustawie.

Krok 2
Identyfikujemy zalety i wady leasingu

Dla osoby korzystającej transakcje leasingowe dają szansę finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw, są alternatywą dla finansowania kapitałem akcyjnym lub długiem (np. kredyt bankowy lub emisja obligacji). Daje możliwość spłaty rat leasingowych ze środków uzyskanych z wykorzystania przedmiotu leasingu. Leasingobiorca korzysta z obcych środków finansowych, w związku z czym niewydatkowane środki własne może przeznaczyć na inne cele. Leasing nie wymaga spełnienia rygorystycznych wymagań, jak to ma miejsce w przypadku kredytu bankowego, procedura zawarcia umowy jest znacznie prostsza, a leasingowany przedmiot można najczęściej odebrać po dokonaniu pierwszej wpłaty.

Pozytywne oddziaływanie leasingu na sytuację korzystającego, w zakresie zobowiązań stanowi fakt, iż dana forma finansowania wiąże się także z niskimi zabezpieczeniami kontraktu. Doprowadza to do tego, iż majątek trwały przedsiębiorstwa pozostaje „wolny" i może w dalszym ciągu być zabezpieczeniem np. kredytu bankowego. Dany fakt posiada szczególne znaczenie w przypadku niewielkich firm, dysponujących ograniczonym zestawem środków trwałych, które mogą stanowić zabezpieczenie, potrzebne do pozyskania kapitału obcego.

Inne korzyści dla osoby korzystającej, to:

1. **możliwość sfinansowania w całości nakładów inwestycyjnych** – jest to istotne w sytuacji braku kapitału umożliwiającego pokrycie przez przedsiębiorcę kosztów danego przedsięwzięcia, a w przypadku posiadania środków dany przedsiębiorca może zachować rezerwę gotówki oraz przeznaczyć ją na inne cele. Pokrywanie rat leasingowych z przychodów uzyskiwanych w wyniku korzystania z przedmiotu leasingu może stanowić ochronę przed skutkami inflacji;

2. **relatywnie niskie obciążenie początkowymi nakładami inwestycyjnymi** – przedsiębiorca korzystający z leasingu najczęściej nie musi płacić zaliczki na poczet przyszłych opłat leasingowych lub zabezpieczać określoną sumą wierzytelności firmy leasingowej, gdyż przez cały okres jest właścicielem leasingowanej rzeczy;

3. **wpływ na rozszerzanie możliwości kredytowych** – leasing jako dodatkowe źródło finansowania inwestycji zwiększa ogólną sumę wsparcia finansowego, dostępnego dla korzystającego;

4. **elastyczność w finansowaniu inwestycji** – istnieje możliwość dopasowywania umów do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa, zwłaszcza iż leasing dąży do łączenia formy usługi finansowej z pakietem świadczeń dodatkowych, obejmującym wykonanie niektórych rutynowych czynności z zakresu obsługi i zarządzania pozyskanym środkiem trwałym lub wartościami niematerialnymi i prawnymi;

5. **korzyści podatkowe** – w leasingu finansowym część odsetkowa, która jest uznawana za koszt uzyskania przychodu i amortyzacja zmniejszają podstawę opodatkowania. W leasingu operacyjnym pełna kwota rat zaliczana jest do kosztu uzyskania przychodu, co również zmniejsza podstawę opodatkowania. Płatność VAT jest rozłożona na raty, a w przypadku inwestycji własnych ma miejsce jednorazowa jego płatność;

6. **możliwość zmniejszenia całkowitych kosztów inwestycji** – w niektórych sytuacjach łączna suma wszystkich rat leasingo-

wych może być niższa od kosztów zakupu na rynku danego dobra, ponieważ przedmiot leasingu może posiadać wysoką wartość w chwili upływu okresu umowy leasingowej, dzięki temu właściciel może zrekompensować część uiszczonych kosztów zbyciem danego przedmiotu bądź jego dalszym udostępnianiem, co umożliwia zmniejszenie opłat ponoszonych przez korzystającego;

7. **korzyści bilansowe** – następuje poprawienie struktury bilansu i rachunku wyników poprzez możliwość obniżenia podstawy opodatkowania następuje wzrost dochodu netto oraz lepsze wykorzystanie majątku produkcyjnego (wartość majątku przedsiębiorstwa jest niższa niż w przypadku zakupu określonego majątku trwałego);

8. **dostęp do nowoczesnych technologii** – bez konieczności ponoszenia kosztów zakupu i ewentualnej wymiany środka trwałego, co ma duże znaczenie, gdy środek trwały szybko staje się przestarzały. Poprzez to, że określone dobra inwestycyjne szybko się zużywają, często przedsiębiorcy nie są zainteresowani zakupem tychże wartości na własność. Leasing stwarza możliwość wymiany sprzętu na nowy, unowocześniony o określone rozwiązania technologiczne.



WAŻNE

Wykorzystanie leasingu może powodować poprawę wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa, co uwidocznione jest w poprawie wskaźników finansowych. Jest to spowodowane tym, iż do firmy trafia dodatkowy sprzęt, którego obecność nie ma odzwierciedlenia w majątku firmy czy zobowiązaniach.

Użytkowanie przedmiotu leasingu oddziałuje z kolei na zmianę poziomu przychodów i kosztów firmy, doprowadza do pojawienia się zysku przy niezmienionych pozostałych wielkościach bilansowych.

Finansowanie przez leasing przynosi więc znaczne korzyści przedsiębiorstwu, w szczególności jeśli chodzi o „papierową" kondycję finansową, co ma szczególne znaczenie wówczas, kiedy firma dąży, aby korzystać jednocześnie z innych źródeł kapitału obcego.

Krok 3
Ile ten leasing kosztuje?

Występuje wiele kosztów, które wiążą się z wykorzystywaniem leasingu. Zasadniczą stałą opłatą przedmiotu leasingu jest opłata leasingowa, czyli wynagrodzenie płacone przez korzystającego z przedmiotu. Od wyznaczonych w umowie przez obie strony warunków zależy wysokość i częstotliwość wnoszonych opłat przez korzystającego.

Niezależnie od warunków sformułowanych w umowie, opłaty leasingowe powinny zapewnić finansującemu zwrot wartości przedmiotu leasingu oraz zysk w postaci odsetek (stanowią one stopę zwrotu kapitału zaangażowanego w działalność leasingową właściciela aktywu).

Najprościej wyraża to następująca zależność:

$$Lt = At + Ot\%$$

gdzie:
Lt – globalna kwota płatności leasingowych za cały okres umowy,
At – wartość przedmiotu umowy (tzw. kredyt leasingowy),
Ot – oprocentowanie kredytu leasingowego, czyli przychód ze sprzedaży usług leasingowych.

W taki sposób wyznaczona globalna kwota dzielona jest na płatności okresowe, które nazywane są **ratami leasingowymi, czynszem leasingowym** itp.

Pomijając sposób wyliczania rat oraz rodzaj umowy leasingowej ich **wewnętrzna struktura wygląda w następujący sposób**:

Rt = Kt + Ot%

gdzie:
Rt – rata bieżących płatności leasingowych,
Kt – część spłaconego w danej racie kredytu leasingowego,
Ot – oprocentowanie kredytu leasingowego (odsetki).

Warto w tym miejscu podkreślić, iż korzystający może zmniejszyć wielkość rat leasingowych.

Może tego dokonać trzema metodami.

Pierwszym sposobem jest zwiększenie poziomu pierwszych kilku rat leasingowych.

Drugim sposobem jest zwiększenie poziomu wartości wykupu przedmiotu umowy po jej zakończeniu.

Natomiast **trzecim sposobem** jest wydłużenie okresu trwania umowy, doprowadzi to jednak do zwiększenia sumy płatności odsetkowych.



UWAGA

Trzeba podkreślić, iż zgodnie z prawem, nie można zmniejszyć terminu spłaty o czas krótszy aniżeli 40% normatywnego okresu amortyzacji środka trwałego bądź mniej aniżeli 10 lat w przypadku nieruchomości.

Oprócz raty leasingowej korzystający uiszcza opłatę początkową, która nazywana jest czynszem inicjalnym. Opłaca się ją w chwili podpisania umowy bądź oddania przedmiot leasingu w użytkowanie. Wielkość danej opłaty sprecyzowana jest w umowie i ma zasadniczy wpływ na wielkość opłaty leasingowej. Istnieje zależność, iż im większa wpłata początkowa, tym mniejsza jest suma opłat leasingowych.

Opłata wstępna nie stanowi jedynego, poza miesięcznymi ratami leasingowymi, kosztu związanego z obsługą umowy leasingu. Korzystający ma obowiązek zapłacić za każdą zmianę w umowie, opłacić cesję umowy leasingu czy też zmianę harmonogramu. Pobierane są także koszty związane z windykacją czy koszt ewentualnego ponowienia umowy po wypowiedzeniu. Wielkość danych opłat zawiera zazwyczaj tabela opłat i prowizji.



UWAGA

Ogólny koszt leasingu uzależniony jest od wielkości wkładu własnego, czasu obowiązywania umowy, wielkości wykupu, jak również stopy procentowej waluty, w jakiej został wzięty leasing. Oprócz tego na wielkość kosztów, jakie ponosi korzystający, oddziałuje wariant leasingu, na który się zdecyduje.

W przypadku, kiedy korzystający zdecyduje się na korzystanie z leasingu operacyjnego, wówczas przedmiot umowy postrzegany jest jako składnik umowy osoby korzystającej i to ona wypełnia obowiązek odpisywania kosztów amortyzacyjnych. Korzystający z kolei jako koszt uzyskania przychodu traktuje raty leasingowe, jak również opłatę wstępną, co doprowadza do zmniejszenia uzyskiwanego zysku. Także podatek VAT doliczany jest do każdej raty, przez co korzystający ma możliwość skorzystania z tarczy podatkowej.

Krok 4
Porównanie leasingu z kredytem na przykładzie zakupu samochodu osobowego w firmie X

Przedmiot leasingu w przedsiębiorstwie X

Przedsiębiorstwo X zatrudnia 45 pracowników i produkuje koszule i garnitury. Jej największym atutem jest możliwość kompleksowego

wykańczania tkanin, jak również posiadania własnej szwalni konfekcjonującej wyroby gotowe. Firma kooperuje z wieloma instytucjami naukowo-badawczymi, które opracowują oraz wdrażają do produkcji najnowocześniejsze technologie światowe.

Duże zainteresowanie wyrobami firmy, które charakteryzują się wysoką jakością sprawiło, iż firma otwiera trzy punkty sprzedaży swoich wyrobów w następujących miastach: Gliwice, Poznań, Gorzów Wielkopolski oraz Warszawa. Z tego względu firmie potrzebny jest samochód osobowy, aby móc na bieżąco nadzorować postęp prac, związanych z poszerzeniem ilości placówek.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż przez pojazd osobowy należy rozumieć pojazd samochodowy o dopuszczalnej masie całkowitej, która nie przekracza 3,5 tony, konstrukcyjnie dopuszczony do przewozu nie więcej aniżeli 9 osób łącznie z kierowcą, z wyjątkiem:

1. pojazdu samochodowego mającego jeden rząd siedzeń, który oddzielony jest od części przeznaczonej do przewozu ładunków ścianą bądź trwałą przegrodą, klasyfikowanego na podstawie przepisów Prawo o ruchu drogowym do podrodzaju: wielozadaniowy, van;
2. pojazdu posiadającego więcej aniżeli jeden rząd siedzeń, które oddzielone są od części przeznaczonej do przewozu ładunków ścianą lub trwałą przegrodą i u którego długość części przeznaczonej do przewozu ładunków ścianą bądź trwałą przegrodą i u którego długość części przeznaczonej do przewozu ładunków, mierzona po podłodze od najdalej wysuniętego punktu podłogi, umożliwiającego postawienie pionowej ściany lub trwałej przegrody pomiędzy podłogą a sufitem do tylnej krawędzi podłogi, przekracza 50% długości pojazdu;
3. pojazdu samochodowego mającego otwartą część przeznaczoną do przewozu ładunków;
4. pojazdu samochodowego posiadającego kabinę kierowcy i nadwozie przeznaczone do przewozu ładunków jako konstrukcyjnie oddzielne elementy pojazdu;
5. pojazdu samochodowego będącego pojazdem specjalnym w rozumieniu przepisów Prawa o ruchu drogowym o przeznaczeniach wyszczególnionych w załączniku nr 9 Ustawy o podatku od towarów i usług.

UWAGA

Należy podkreślić, iż spełnienie wymagań określonych w pkt 1–4, umożliwiających niezaliczenie danego pojazdu samochodowego do samochodów osobowych stwierdza się na podstawie dodatkowego badania technicznego, które przeprowadzane jest przez okręgową stację kontroli pojazdów, potwierdzonego zaświadczeniem wydanym przez tę stację oraz dowodu rejestracyjnego pojazdu, zawierającego właściwą adnotację o spełnieniu tych wymagań.

Inwestycje w samochód zaplanowano na grudzień 2019 roku. Firma pragnie przeznaczyć na ten cel 100 000 zł i zastanawia się, która z możliwych form finansowania będzie najkorzystniejsza. W związku z tym przeprowadzono kształtowanie się przepływów pieniężnych, które ukażą najbardziej optymalne rozwiązanie w przypadku zdecydowania się na:

- kredyt inwestycyjny,
- leasing operacyjny podatkowo,
- leasing finansowy podatkowo.

Należy podkreślić, iż ze względu na to, że przedsiębiorstwo X jest tzw. małym podatnikiem, a więc wartość sprzedaży łącznie z kwotą podatku nie była większa w ubiegłym roku podatkowym niż 1 200 000 euro, rozważana jest jednorazowa amortyzacja środka trwałego.

Kalkulacja wykorzystania kredytu bankowego. Firma zebrała stosowne oferty od banku. Na podstawie najlepszej oferty wyliczy koszt kredytu bankowego przy pożyczeniu 100 000 zł.

Najlepsza oferta uzyskana przez przedsiębiorstwo X charakteryzowała się następującymi się wartościami:

a) oprocentowanie nominalne kredytu – 10,0% p.a.,
b) rata kredytowa – równa w każdym okresie,
c) prowizja za kredyt – 1% wartości.

Należy podkreślić, iż głównym kryterium wyboru jest **maksymalizacja wartości zaktualizowanej netto (NPV) z przepływów pieniężnych w określonym czasie**, przy uwzględnieniu korzyści, które wynikają z oszczędności podatkowych.

Warto w tym miejscu zauważyć, iż NPV jest to różnica pomiędzy zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi a nakładami początkowymi. NPV wylicza się zgodnie z następującym wzorem:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CFt}{(1+r)^t} - Io$$

gdzie:
NPV – jest to wartość bieżąca netto,
CFt – przepływy gotówkowe w okresie t,
r – stopa dyskonta,
Io – nakłady początkowe,
t – kolejne okresy eksploatacji inwestycji.

Należy dodać, iż im wyższy jest wskaźnik NPV, tym inwestycja jest korzystniejsza dla przedsiębiorstwa.

W wyborze optymalnego wariantu wykorzystywany będzie także **współczynnik IRR**, czyli **wewnętrzna stopa zwrotu**. Uwzględnia ona zmiany wartości pieniądza w czasie i opiera się na analizie zdyskontowanych przepływów pieniężnych.

Wyliczenie wartości IRR polega zatem na znalezieniu takiej wartości stopy dyskontowej r, która spełni następujący warunek:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

gdzie:
CFt – oznacza przepływy gotówkowe w okresie t,
r – stopa dyskonta,
Io – są to nakłady początkowe,
t – kolejne okresy (z reguły lata) eksploatacji inwestycji.

W tabeli zestawiono przepływy pieniężne z wyliczoną wartością NPV przy stopie dyskontowej, która równa jest stopie procentowej kredytu dla przedsiębiorstwa X przy zdecydowaniu się na kredyt, przy amortyzacji liniowej lub degresywnej i braku udziału własnego.

Wariant 1 – kredyt (raty annuitetowe) – amortyzacja liniowa lub degresywna przy udziale własnym 0%

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Suma		
Kapitał obcy	- 100 000								
Prowizja	1 000								
Kapitał własny	-								
Raty kredytowe	1 000	40 211	40 211	40 211			**121 634**		
Kapitał w racie		30 211	33 233	36 556			**100 000**		
Odsetki		10 000	6 979	3 656			**20 634**		
Kapitał do spłaty	100 000	69 789	36 556	0,0			**206 344**		
Amortyzacja podatkowa liniowa	-	20 000	20 000	20 000	**20 000**	**20 000**	**100 000**		
Wartość księgowa netto środków trwałych	100 000	80 000	60 000	40 000	**20 000**	**-**			
Amortyzacja podatkowa degresywna	-	40 000	24 000	20 000	**16 000**		**100 000**		
Wartość księgowa netto środków trwałych	100 000	60 000	36 000	16 000	**-**	**-**			
Wartość wykupu				-					**-**
Przepływy pieniężne	- 100 000	40 211	40 211	40 211	**-**	**-**		**IRR p.a.**	**20 634**
Razem oszczędność podatkowa	190	5 700	5 126	4 495	**3 800**	**3 800**		**10,0%**	**23 111**
Przepływy netto	100 190	- 34 511	- 35 085	- 35 717	**3 800**	**3 800**			**2 476**
Razem oszczędność podatkowa	190	9 500	5 886	4 495	**3 040**	**-**			**23 111**
Przepływy netto	100 190	- 30 711	- 34 325	- 35 717	**3 040**	**-**		**NPV przy r =**	**19 144**
								10,0%	**0**

UWAGA

Gdyby przedsiębiorstwo X zdecydowało się na kredyt przy amortyzacji liniowej lub degresywnej, to wówczas suma opłat kredytowych będzie wynosiła 121 634 zł.

Odsetki, które przedsiębiorstwo będzie musiało zapłacić wyniosą 20 634 zł. Oszczędność podatkowa ukształtuje się wówczas na poziomie 23 111 zł, a wartość NPV przyjmie wartość 19 144 zł.

Wariant 2 - kredyt (raty annuitetowe) przy amortyzacji jednorazowej oraz przy wkładzie własnym wynoszącym 0%.

Rok	2019	2020	2021	2022	Suma
Kapitał obcy	- 100 000				
Prowizja	1 000				
Kapitał własny	-				
Raty kredytowe	1 000	40 211	40 211	40 211	**121 634**
Kapitał w racie		30 211	33 233	36 556	**100 000**
Odsetki		10 000	6 979	3 656	**20 634**
Kapitał do spłaty	100 000	69 789	36 556	0,0	**206 344**
Amortyzacja podatkowa	100 000	-	-	-	**100 000**
Wartość księgowa netto środków trwałych	-	-	-	-	
Wartość wykupu				-	**-**
Przepływy pieniężne	- 100 000	40 211	40 211	40 211	**20 634**
Razem oszczędność podatkowa	19190	1 900	1 326	695	**23 111**
Przepływy netto	119 190	- 38 311	- 38 885	- 39 517	**2 476**
IRR p.a.					**10,0%**
Npv przy r =					**0,0**
10,0%					**22 535**



UWAGA

Pozyskanie kredytu przy amortyzacji jednorazowej będzie skutkowało tym, iż przedsiębiorstwo X będzie musiało uiścić kwotę 121 634 z tytułu rat kredytowych.

Odsetki wyniosą 20 634 zł, a oszczędność podatkowa ukształtuje się na poziomie 20 634. Z kolei NPV przyjmie wartość 22 535 zł.



WAŻNE

Na podstawie zaprezentowanych dwóch kalkulacji można zauważyć, iż bardziej korzystnym wariantem dla przedsiębiorstwa X jest skorzystanie z wariantu 2, czyli kredytu przy amortyzacji liniowej lub degresywnej, bowiem w wariancie 2 współczynnik NPV przy r = 10,0% wynosi 22 535 zł, czyli jest wyższy od współczynnika z wariantu 1 (19 144 zł).

Koszt zastosowania leasingu

Wiedząc, jakie są przepływy pieniężne, związane z pozyskaniem kredytu na zakup samochodu osobowego, przedsiębiorstwo X przeprowadziło również symulację przepływów pieniężnych przy zastosowaniu leasingu. Podobnie, jak przy kredycie, tak i w przypadku leasingu omawiany podmiot zapoznał się z różnymi ofertami.

Najkorzystniejsza z nich cechowała się:

- oprocentowaniem nominalnym leasingu 12,0% p.a.,
- częstotliwością spłaty raty leasingowej – płatna raz na koniec roku,
- ratą leasingową – równą w każdym okresie,
- prowizją leasingu – 1% wartości inwestycji.

Należy podkreślić, iż wybrana firma leasingowa, na którą przedsiębiorstwo zdecydowało się, była stabilna finansowo, miała duże doświadczenie rynkowe, dzięki czemu uzyskano korzystne warunki cenowe, optymalne warunki dostawy, ubezpieczenie, jak również serwis gwarancyjny i pogwarancyjny.

Przedsiębiorstwo X zapoznało się także z zasadami rozliczania umowy w przypadku jej wcześniejszego rozwiązania – wykorzystywanej stopy dyskonta, natomiast w przypadku szkody całkowitej – metod rozliczania odszkodowania między korzystającym a finansującym. Oprócz tego omawiany podmiot zapoznał się także z zasadami zwrotu przedmiotu leasingu po zakończeniu umowy.



WAŻNE

Tabela prezentuje przepływy pieniężne przy zdecydowaniu się przez przedsiębiorstwo X na leasing operacyjny podatkowo. Należy zauważyć, iż podobnie jak w przypadku kredytu, tak i przy kalkulacji leasingu, głównym wyznacznikiem optymalności danego wariantu jest współczynnik NPV. Im jest on wyższy, tam bardziej korzystna jest oferta.

Wariant 3 – leasing operacyjny podatkowo, przy wkładzie własnym wynoszącym 0%.

Rok	2019	2020	2021	2022	Suma		
Kapitał obcy	- 100 000						
Prowizja	1 000						
Kapitał własny	-						
Opłaty leasingowe	1 000	41 635	41 635	41635	**125 905**		
Kapitał w racie		29 635	33 191	37 174	**100 000**		
Odsetki		12 000	8 444	4 461	**24905**		
Kapitał do spłaty	100 000	70 365	37 174	0,0			
Amortyzacja podatkowa	-	-	-	-	**-**	**Npv przy r =**	**IRR p.a.**
Wartość wykupu				-	**-**	**12,0%**	
Przepływy pieniężne	- 100 000	41 635	41 635	41 635	**24 905**		**12,0%**
Razem oszczędność podatkowa	190	7 911	7 911	7 911	**23 922**		
Przepływy netto	100 190	- 33 724	- 33 724	- 33 724	**- 983**	**19 190**	

UWAGA

Można zauważyć, iż gdyby przedsiębiorstwo X wzięło leasing operacyjny podatkowo, przy braku wkładu własnego, suma opłat leasingowych wyniosłaby 125 905 zł.

Odsetki ukształtowałyby się na poziomie 24 905 zł. Wartość NPV wyniosłaby natomiast 19 190 zł.

W tabeli zaprezentowano przepływy pieniężne, jakie ukształtowałyby się w omawianym podmiocie, gdyby przedsiębiorstwo X zdecydowało się na skorzystanie z leasingu finansowego podatkowo, przy amortyzacji liniowej lub degresywnej i braku wkładu własnego.

Wariant 4 – leasing finansowy podatkowo (amortyzacja liniowa lub degresywna), przy wkładzie własnym wynoszącym 0%.

Rok	2016	2017	2018	2019	Suma
Kapitał obcy	- 100 000				
Prowizja	1 000				
Kapitał własny	-				
Opłaty leasingowe	1 000	41 635	41 635	41635	**125 905**
Kapitał w racie		29 635	33 191	37 174	**100 000**
Odsetki		12 000	8 444	4 461	**24905**
Kapitał do spłaty	100 000	70 365	37 174	0,0	
Amortyzacja podatkowa liniowa	-	20 000	20 000	20 000	**20 000**
Wartość księgowa netto środków trwałych	100 000	80 000	60 000	40 000	**20 000**
Amortyzacja podatkowa degresywna	-	40 000	24 000	20 000	**16 000**
Wartość księgowa netto środków trwałych	100 000	60 000	36 000	16 000	**-**
Wartość wykupu				-	
Przepływy pieniężne	- 100 000	41 635	41 635	41 635	**24 905**
Razem oszczędność podatkowa	190	6 080	5 404	4 648	**3 800**
Przepływy netto	100 190	- 33 555	- 36 231	- 36 231	**3 800**
Razem oszczędność podatkowa	190	9 880	6 164	64 648	**3 040**
Przepływy netto	100 190	- 31 755	- 35 471	- 36 987	**3 040**

NPV przy r =	IRR p.a.
12,0%	
0	12,0%
17 806	
19 166	

UWAGA

W przypadku, gdyby przedsiębiorstwo skorzystało z leasingu finansowego podatkowo, to wówczas opłaty leasingowe wyniosłyby 125 905 zł.

Odsetki, jakie dany podmiot musiałby uiścić ukształtowałyby się na poziomie 24 905 zł. Z kolei współczynnik NPV przyjąłby wartość 19 166 zł.

Przedsiębiorstwo X przeprowadziło także symulację przepływów pieniężnych dla leasingu finansowo podatkowego przy amortyzacji jednorazowej.

Wariant 5 – leasing finansowy podatkowo (amortyzacja jednorazowa), przy wkładzie własnym wynoszącym 0%.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Kapitał obcy	- 100 000				
Prowizja	1 000				
Kapitał własny	-				
Opłaty leasingowe	1 000	41 635	41 635	41635	
Kapitał w racie		29 635	33 191	37 174	
Odsetki		12 000	8 444	4 461	
Kapitał do spłaty	100 000	70 365	37 174	0,0	
Amortyzacja jednorazowa	100 000	-	-	-	-
Wartość księgowa netto środków trwałych					
Wartość wykupu				-	-
Przepływy pieniężne	- 100 000	41 635	41 635	41 635	-
Razem oszczędność podatkowa	19 190	2 280	1 604	7848	-
Przepływy netto	119 190	- 39 355	- 40 031	- 40 787	-

Suma	**125 905**	**100 000**	**24 905**		**100 000**			**24 905**	**23 922**	**- 983**
						IRR p.a.		**12,0%**		
						Npv przy r =	**12,0%**	**0,0**		**23 108**

Źródło: opracowanie własne.



UWAGA

Na podstawie obliczeń, można zauważyć, iż leasing finansowy podatkowo przyniósłby dla przedsiębiorstwa X następujące koszty:

- **suma opłat leasingowych wyniosłaby 125 905 zł,**
- **odsetki do uiszczenia – 24 905 zł,**
- **wartość NPV – 23 108 zł.**



WAŻNE

Na podstawie zaprezentowanych wariantów leasingu należy zauważyć, iż najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa X jest przyjęcie oferty leasingu finansowego podatkowo, przy amortyzacji jednorazowej.

Współczynnik NPV jest tutaj bowiem najwyższy i wyniósł 23 108 zł.

Wybór źródła finansowania – leasing, czy kredyt?

W celu dokonania wyboru źródła finansowania (kredyt, czy leasing) warto przedstawić zestawienie wszystkich uzyskanych wyników obu form finansowania.

Zestawienie uzyskanych wyników wykorzystania kredytu oraz leasingu

Wariant	Udział kapitału własnego	Koszt zakupu (suma opłat)	Oszczędność podatkowa	Przepływy netto przy amortyzacji degresywnej/ jednorazowej NPV przy r = 10% p.a. dla kredytu i r = 12 p.a. dla leasingu	Ranking wariantów najlepszy = najwyższy NPV przy niższej stopie dyskontowej (10%/12% p.a.)
Kredyt (raty annuitowe) – amortyzacja liniowa lub degresywna	0%	121 634	23 111	19 144	5
Kredyt – amortyzacja jednorazowa	0%	121 634	23 111	22 535	2
Leasing operacyjny podatkowo	0%	125 905	23 922	19 190	3
Leasing finansowy podatkowo (amortyzacja liniowa lub degresywna)	0%	115 943	22 029	19 166	4
Leasing finansowy podatkowo (amortyzacja jednorazowa)	0%	125 905	23 922	23 108	1

WNIOSEK 1:

Najlepszą ofertą jest ta, w której współczynnik NPV jest najwyższy. Z zaprezentowanej tabeli można zauważyć, iż najwyższy wskaźnik NPV posiada leasing finansowy podatkowo przy amortyzacji jednorazowej. Współczynnik NPV ukształtował się tutaj na poziomie 23 108 zł.

WNIOSEK 2:

Jeśli przedsiębiorstwo jednak z jakichś powodów wolałoby uzyskać kredyt, to powinno zdecydować się na kredyt przy amortyzacji jednorazowej, gdzie kredyt finansowany jest całkowicie ze środków pochodzących z zewnątrz. Wówczas bowiem współczynnik NPV wy-

niósł 22 535 zł, a więc byłby jedynie o 573 zł niższy od wariantu skorzystania z leasingu.

WNIOSEK 3:

Natomiast, gdyby jednak wyszczególnionych wariantów przedsiębiorstwo nie mogło zrealizować to korzystne byłoby skorzystanie w celu sfinansowania samochodu osobowego z leasingu operacyjnego podatkowo, czy też finansowego podatkowo.

WNIOSEK 4:

Najgorszym wariantem dla przedsiębiorstwa X jest skorzystanie z kredytu przy amortyzacji liniowej. Współczynnik NPV jest tutaj najniższy i ukształtował się na poziomie 19 144.

WNIOSEK 5:

A zatem należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwo X powinno zdecydować się przy zakupie samochodu osobowego na skorzystanie z leasingu finansowego podatkowo, przy amortyzacji jednorazowej.

Należy podkreślić, iż w stosunku do kredytu na rzecz leasingu przemawiają następujące argumenty:

1. **elastyczność finansowania inwestycji** – polega na tym, iż możliwe jest dopasowanie opłat leasingowych do sytuacji finansowej podmiotu korzystającego z danej formy, struktury jego bilansu, czy też założeń posiadanego projektu inwestycyjnego;

2. **możliwość redukcji poziomu podatków** – płatności leasingowe zaliczane są do kosztów uzyskania przychodu poprzez zmniejszanie tym samym podstawy opodatkowania, jeśli strony umowy ustalą, iż odpisów amortyzacyjnych dokonuje finansujący;

3. **dostęp do nowoczesnej technologii** – dzięki leasingowi przedsiębiorstwo może prowadzić szybką ekspansję rozwojową i szybko reagować na rozwój techniki czy zmiany na rynku, bez naruszania struktur finansowych;

4. **prosta procedura uzyskania leasingu** – nie jest potrzebne posiadanie zdolności kredytowej przy staraniu się o leasing. Oprócz tego firma leasingowa przejmuje na siebie czynności, które wiążą

się z zakupem jakiegoś przedmiotu leasingu, jak również zobowiązuje się do przekazania go leasingobiorcy. Umowa leasingu jest ponadto mniej sformalizowana aniżeli umowa kredytowa;

5. **bezpieczeństwo handlowe** – możliwa jest kooperacja leasingodawcy oraz leasingobiorcy przy negocjowaniu z dostawcą warunków umowy sprzedaży oraz jej wykonania, ma miejsce większy nadzór nad płatnościami, z reguły możliwość negocjacji korzystniejszych warunków płatności;

6. **polepszenie płynności finansowej** – uiszczanie rat kredytowych dokonywane jest z bieżących przychodów, które wynikają z użytkowania przedmiotu leasingu. Gdy istnieje okoliczność opóźnienia dostawy przedmiotu, termin rat leasingowych zazwyczaj jest dopasowywany do chwili podpisania protokołu odbioru przedmiotu oraz przyjęcia go do użytkowania;

7. **unikanie prefinansowania podatku VAT** – podstawę kalkulacji rat leasingowych stanowi wartość netto przedmiotu leasingu. Podatek VAT od zakupu przedmiotu finansowany jest przez leasingodawcę. W przypadku finansowania inwestycji przez kredyt istnieje konieczność angażowania przez podmiot korzystający w początkowym okresie inwestycji znacznych środków finansowych, niezbędnych do sfinansowania podatku od towarów i usług na okres kilku miesięcy. Podstawę kalkulacji rat leasingowych stanowi wartość netto przedmiotu leasingu;

8. **możliwość ograniczenia ryzyka stóp procentowych i ryzyka walutowego** – sposobem jest finansowanie w różnych walutach lub złotych, które są zgodne ze strukturą walutową przychodów leasingobiorcy, występuje możliwość wykorzystania finansowania opartego na zmiennym lub stałym koszcie pieniądza, a oprócz tego możliwe jest przewalutowanie umowy w trakcie jej obowiązywania. Przedsiębiorstwa leasingowe są zdecydowanie bardziej elastyczne w danym zakresie aniżeli banki. Umożliwiają one również podział korzyści, które wynikają z różnic kursowych (charakteryzują się większą zdolnością do negocjowania kursów);

9. **dodatkowe usługi przy leasingu** – firmy leasingowe oferują różnorodne dodatkowe usługi, np. serwis czy ubezpieczenie. Banki natomiast ograniczają się do przekazania środków finansowych.

Podsumowanie – Wnioski końcowe

1. **Decyzja czy zdecydować się na kredyt, czy też leasing** jest częstym pytaniem zadawnym przed przedsiębiorców. Wobór (dobór) odpowiedniego, najbardziej optymalnego źródła finansowania projektu zależy przede wszystkim od celów, sytuacji przedsiębiorstwa oraz wykorzystania tzw. tarczy podatkowej, przez którą należy rozumieć obniżenie podatku dochodowego, dzięki finansowaniu działalności przy wykorzystaniu kapitału obcego.

2. **Brak posiadania odpowiedniej zdolności kredytowej ogranicza dostęp do „tradycyjnych" źródeł finansowania**, czyli kredytów bankowych. Nieposiadanie dostatecznie długiej historii kredytowej oraz zdolności kredytowej uniemożliwia zaciągnięcie jakiegokolwiek kredytu przede wszystkim ze względu na kryteria ostrożnościowe banków, jak również wymogi przepisów prawa bankowego.
   Zwiększająca się ostrożność banków jest także **rezultatem postanowień Traktatu Bazylejskiego**, który nałożył szczególne kryteria na finansowanie przedsiębiorstw, w szczególności tych niewielkich, z sektora MŚP. Z perspektywy banku, kredyt inwestycyjny jest jedną z najbardziej ryzykownych usług finansowych. W związku z tym dostępność danej formy kredytowania, w szczególności dla małych i średnich przedsiębiorstw, ciągle jest utrudniana. **Banki wolą udzielać kredytów na krótszy okres, unikając w ten sposób ponoszenia ryzyka inwestycyjnego**. W przypadku, kiedy występują problemy z terminowym uiszczaniem rat kredytowych, bank ma możliwość szybkiego reagowania i odzyskania swoich pieniędzy.

3. Nie ulega wątpliwości, iż **leasig jest alternatywną wobec kredytu formą finansowania działalności firm**. Świadczą o tym statystyki wskazujące na stały wzrost wartości leasingu. Ta forma finansowania może być korzystniejsza aniżeli kredyt bankowy.

Oczywiście wybór odpowiedniej formy finansowania powinien być dokonany po analizie przepływów pieniężnych. Należy podkreślić, iż oprócz kryteriów ilościowych, takich jak najbardziej korzystny wskaźnik NPV, wybór leasingu uwarunkowany jest także kryteriami jakościowymi, w tym: dodatkowymi usługami przy leasingu, większą niż przy kredycie elastycznością kształtowania płatności, zdecydowanie niższymi kosztami ustanowienia zabezpieczeń, prostszą procedurą czy możliwością skorzystania z różnych bonifikat i skont oferowanych przez firmy leasingowe.

Z recenzji:

(…) Podręcznik „Ekonomika przedsiębiorstw" jest pełnym, wielowymiarowym obrazem zjawisk i procesów gospodarczych widzianych oczyma ekonomistów, a występujących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego relacjach z otoczeniem zewnętrznym.
Publikacja jest wyrazem dociekliwości badawczej Autora, szerokiej wiedzy metodycznej oraz umiejętności zaplanowania i przeprowadzenia szeregu kroków badawczych, dbałości o wnikliwą i rzetelną prezentację wyników badania. Przede wszystkim podręcznik stanowi kompletne źródło informacji o determinantach aktywności przedsiębiorstwa, identyfikuje szereg zasad i metod racjonalnego gospodarowania w przedsiębiorstwie oraz diagnozuje inne zjawiska dotyczące nowych paradygmatów gospodarowania.

Na uwagę zasługuje wielość metod badawczych wykorzystanych dla osiągnięcia założonych celów. Autor opracowania przeprowadził: indukcję, metodę analityczną i syntetyczną, triangulację źródeł danych, analizę porównawczą, analizę funkcjonalną, metodę badań w ujęciu dynamicznym, metodę analizy statystycznej. Świadczy to o wielkim nakładzie pracy, ale też umożliwia poznanie działania przedsiębiorstwa w teorii i praktyce.

Druga część podręcznika „Studia przypadków" zawiera case study działania przedsiębiorstwa w teorii i praktyce. Autor odnosi się do wielu badań przeprowadzonych z wykorzystaniem metody studium przypadku, ilustrując w ten sposób poszczególne elementy procesu nowoczesnego zarządzania współczesną firmą, wraz z prezentacją sposobów i narzędzi jego ciągłego doskonalenia w celu podejmowania optymalnych decyzji gospodarczych i ich skutecznej realizacji.

Podręcznik stanowi wartościowe i bardzo użyteczne studium problematyki z zakresu ekonomii i zarządzania. Rekomenduję książkę ambitnym studentom, zwłaszcza doktorantom oraz praktykom ekonomii i zarządzania.

dr hab. Włodzimierz Martyniuk

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: 978-83-66159-85-3

WSEI LUBLIN
WYDAWNICTWO NAUKOWE
INNOVATIO PRESS

KOMPETENCJE WIEDZA INNOWACJE
Zintegrowany program rozwoju WSEI III ETAP
Fundusze Europejskie Program Regionalny
Rzeczpospolita Polska
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny